

Gabriel Pawlak¹, Anna Kulpaczyńska, Dawid Kutryn

Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie, Wydział Nauk o Sporcie
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Kampanie społeczne jako możliwości budowania współpracy organizacji sportowych z przedsiębiorstwami. Działania osadzone w koncepcji CSR

Social campaigns as a possibilities to build cooperation sports organizations with business organizations. Actions embedded in the CSR concept

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie możliwości realizacji wspólnych działań strategicznych w koncepcji CSR przez organizacje profit (min. przedsiębiorstwa) i non profit (min. kluby sportowe). Autorzy wskazują kampanie społeczne jako jedną z możliwości, która pozwala na tworzenie wspólnych projektów o charakterze biznesowo – społecznym, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu CSR i jej 7 obszaru normy ISO 26 000 tj. zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnych.

Słowa kluczowe: CSR; CSR w sporcie; ISO 26 000; kampanie społeczne; organizacje sportowe

Abstract

The aim of the article is to indicate the possibility of joint action in the strategic CSR-profit organizations (min. Company) and non-profit (min. Sports clubs). The authors point to social campaigns as one of the possibilities, which allows for the creation of joint business-social projects, with particular focus on the context of CSR and the 7th ISO 26000 area; the involvement and development of local communities.

Keywords: CSR; CSR in sport; ISO 26000; social campaigns; sports organizations

Wstęp

Przyjęta w artykule orientacja badawcza, koncentruje się na pracy koncepcyjnej, analizie przypadków, opisie tych przypadków w kontekście zarysowania pewnych możliwości do tworzenia współpracy, kooperacji organizacji sportowych z przedsiębiorstwami. Istotnym wkładem w rozwój tego obszaru jest próba osadzenia tychże działań w potencjale koncepcji CSR, rozbudowanej o komponent sportu,

¹ mgr Gabriel Pawlak, e-mail: gabriel.pawlak@awf.wroc.pl

akcentując przy tym kampanie społeczne jako „miejsca” realizacji takich działań. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na możliwości łączenia się i przenikania trzech ważnych nurtów tj. CSR, sport oraz kampanie społeczne. Odnosząc się i wskazując konkretne przykłady realizacji takich działań (praktyk), dużo precyzyjniej będzie można ocenić istotność i pewne możliwości tkwiące w tych trzech nurtach.

1. Kampania społeczna a kampania reklamowa

Kampania społeczna definiowana jest, jako działanie ukierunkowane na określoną zmianę postaw odbiorców (...) *doprowadzenie do wzrostu [ich] wiedzy, zmiany myślenia, zachowania wobec określonego problemu społecznego*” (Prochenko 2015) poprzez przedstawienie im problemów społecznie ważnych (których często unika się w rozmowach) w postaci krótkiego przekazu (zazwyczaj zawartego w formie filmu). Narzędziami wykorzystywanymi do stworzenia kampanii społecznej są m.in. reklama, promocja, marketing społeczny oraz public relations. Emisja kampanii odbywa się za pośrednictwem różnego rodzaju mediów. Celem tego rodzaju przedsięwzięcia jest zazwyczaj przedstawienie problemu ważnego dla ogółu zbiorowości (dobra wspólnego). Przybliżając pojęcie „kampanii społecznej” należy mieć na uwadze fakt, iż bardzo trudno jest precyzyjnie określić zakres tematyczny, który ją obejmuje. Niemniej jednak problemy poruszane w kampaniach społecznych należą zazwyczaj do trudnych i wstydlivych.

Reklama społeczna (ang. *social ad - SA* czy *public service ad – PSA*) jest pojęciem zbliżonym do „kampanii społecznej”, ale nie jednoznaczny. Adresowana jest wprawdzie do jak największej ilości świadomych odbiorców, przedstawia tematykę społecznie ważną i ma na celu wywołanie w nich określonych zmian, lecz jest to forma płatna i anonimowa. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że nie każda reklama społeczna jest „społeczną” w ścisłym tego słowa znaczeniu (przykładem może być reklama polityczna).

Rynek kampanii społecznych jest niezwykle szeroki. W lepszym zrozumieniu zasad nim kierujących wyróżnia się dwa kryteria podziału kampanii, które w większym stopniu pozwalają określić ich rodzaje, jak również ich potencjalnych odbiorców. Pierwszym kryterium jest obszar zaangażowania. Wyodrębnia się w nim kampanie społeczne w zakresach (www1): aktywizacja i społeczeństwo obywatelskie, bezpieczeństwo ruchu drogowego, edukacja, ekologia i środowisko, komunikacja w rodzinie, konsumpcjonizm i konsumenci, kultura, marketing regionalny, obronność i bezpieczeństwo, pomoc rozwojowa, pomoc społeczna, praca i polityka zatrudnienia, prawa człowieka, profilaktyka – zdrowie i uzależnienia, promocja zdrowia, przejrzystość instytucji i problem korupcji, raportowanie społeczne, równouprawnienie i tolerancja, inne formy społecznej odpowiedzialności biznesu, walka z przemocą, walka z wykluczeniem społecznym, różne formy wolontariatu. Drugim kryterium, które należy wyodrębnić podczas podziału rynku kampanii społecznych są modele komunikowania społecznego (Kuraszko 2010). W jego skład wchodzi: kampania informacyjna (priorytetem jest poinformowanie odbiorców o konkretnym temacie, a nie perswazja), kampania odpowiadania interesariuszom (chodzi w niej o przekonanie odbiorców do przyjęcia

perspektywy nadawcy zawartej w przedsięwzięciu) oraz kampania społeczna bazująca na angażowaniu interesariuszy (celem jest doprowadzenie do otwartego dialogu między zainteresowanymi stronami). Trzecim kryterium jest zasięg terytorialny kampanii społecznych. Wyróżnia się w nim kampanie globalne o zasięgu międzynarodowym (światowym lub kontynentalnym), kampanie narodowe (publikowane na terenie konkretnego państwa) oraz kampanie regionalne i lokalne.

Kampania społeczna tworzona jest z myślą o przedstawieniu szerokiemu spektrum odbiorców problemów społecznie ważnych, które nie mogą być przemilczane. Celem nadrzędnym jej wywołanie wśród adresatów refleksji, rozpoczęcia dyskusji, zmiany postaw oraz gotowości do podejmowania działań odpowiednich do określonych problemów społecznych. *„Kampanie społeczne mają na celu spowodowanie pożądaných społecznie skutków u relatywnie dużej liczby osób w określonym czasie, w konsekwencji kompleksowych, zorganizowanych działań komunikacyjnych* (Maison i Wasilewski 2002)”.

Nadawcami kampanii społecznych mogą być instytucje rządowe, publiczne czy prywatne, różnego rodzaju przedsiębiorstwa, organizacje, stowarzyszenia fundacje charytatywne, kościoły będące przedstawicielami różnych wierzeń, banki i tzw. polityczne grupy interesów. Najczęściej jednak nadawcami kampanii są organizacje pozarządowe (NGO) które *„(...) działają na rzecz spraw społecznych i dobra publicznego a swoją pracę w dużej mierze opierają na zaangażowaniu wolontariuszy* (Niwinińska 2011).” Potencjalnymi odbiorcami kampanii są obywatele – zarówno ci, którzy wysoko cenią szeroko pojęte dobro kraju, rodziny i własnego rozwoju, nie są im obce problemy społeczne, ale chcą z nimi walczyć i reformować swoje otoczenie, jak i osoby, które dopiero dzięki obejrzeniu przedsięwzięcia zmieniają swoje myślenie o problemach ważnych dla ogółu. Kampanie społeczne mogą być skierowane do wszelkiego rodzaju odbiorców lub do tzw. grupy docelowej. Przekaz kierować *„(...) można do jej otoczenia najbliższego (...), aby mogło ono wpłynąć na docelową grupę albo można przekaz bezpośrednio kierować do tej grupy ludzi, z której najwięcej osób przejawia zachowania niewłaściwe z punktu widzenia podejmowanego przez kampanie problemu (...)*” (Izdebski 2006). Podsumowując, pojęcie „kampanii społecznej” nie jest tożsame z definicją „kampanii reklamowej”. Obie kampanie mają na celu przedstawienie odbiorcom jak największej liczby społecznych problemów, wywołanie w adresatach konkretnych reakcji (często poczucia zagrożenia) i rozpoczęcie działań. Wykorzystują te same środki i techniki pozwalające w odpowiedni sposób wpływać na odbiorców.

Kampania społeczna to zestaw różnych działań zaplanowanych w konkretnym czasie, skierowanych do określonej grupy docelowej, której celem jest doprowadzenie do wzrostu wiedzy, zmiany myślenia, zachowania wobec określonego problemu społecznego lub prowadzi do rozwiązywania problemu społecznego blokującego osiągnięcie dobra wspólnego zdefiniowanego jako dany cel marketingowy. Kampania społeczna może stosować narzędzia i techniki reklamowe oraz PR (www2).

Kampania reklamowa – zespół działań marketingowych, odbywających się w mediach masowych, mających na celu osiągnięcie zakładanego celu

marketingowego reklamodawcy. Działania te skierowane są do wybranej grupy docelowej. Cele kampanii reklamowej mogą być określone różnie. Do głównych celów kampanii reklamowych zalicza się (www1):

- wzrost sprzedaży
- wzrost świadomości danego produktu, usługi, marki, itp.
- wprowadzenie produktu na rynek (launch)
- ponowne wprowadzenie produktu na rynek w przypadku produktu o bardzo niskiej sprzedaży lub świadomości (relaunch)
- repositionowanie produktu na rynku.

Pozornie obie kampanie niczym się nie różnią. Obie są przygotowane przez specjalistów od marketingu i skierowane do tej samej grupy odbiorców. Oba rodzaje mają również podobne kanały dotarcia do odbiorców. Istnieje jednak pewna różnica. Mianowicie kampania społeczna reklamuje idee, a nie produkty. Jest także nośnikiem informacji, problemów które są ważne w społeczeństwie. Kampania społeczna oprócz ukazywania problemów, może także wskazać ich rozwiązanie (www3).

2. Kampanie społeczne w sporcie

Bardzo często do przekazania konkretnych treści wykorzystuje się w kampaniach społecznych sport. Pozwala on w dość łatwy i przejrzysty sposób pokazać odbiorcom w różnym wieku konkretne problemy i możliwości ich zmiany. Wykorzystywanie sportu i rekreacji, jako środków do osiągnięcia lepszego samopoczucia, zdrowia oraz poprawy kontaktów międzyludzkich jest tematyką bardzo często poruszaną w kampaniach społecznych ze względu na coraz wyższy poziom świadomości odbiorców w tym zakresie tematycznym. Większym zainteresowaniem cieszą się kampanie, w których pojawiają się „znani i lubiani” sportowcy. Potrafią oni nie tylko słowem, ale przede wszystkim własnym przykładem pokazać odbiorcom, że ruch związany jest z odczuwaniem wewnętrznej satysfakcji, pokonywaniem słabości i dążeniem do ściśle określonych celów. Pomaga on dodatkowo kształtować charakter i wpływać na wyższe poczucie własnej wartości.

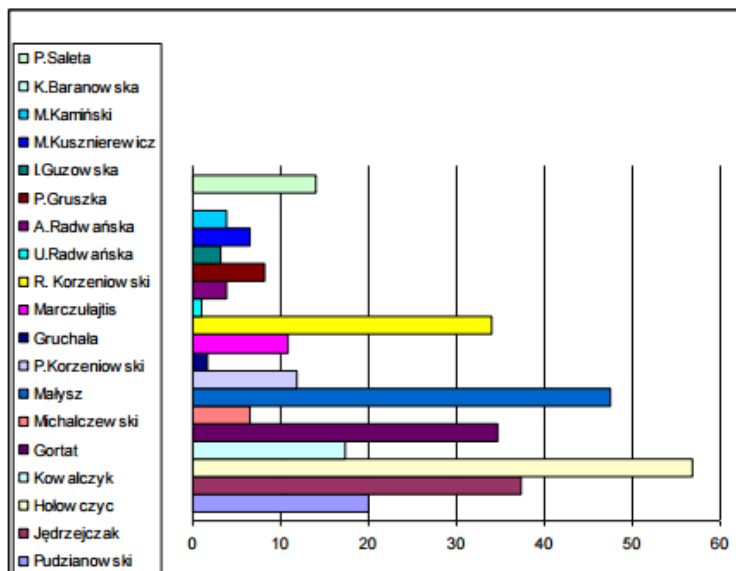
Dodatkowym atutem zastosowania w kampaniach tematyki sportowej jest fakt, iż sportowcy kojarzeni są często przez opinię publiczną, jako ludzie wykonujący zawód zaufania publicznego. Są oni dla wielu ludzi (niezależnie od wieku odbiorców) autorytetami - mają więc o wiele większe możliwości wywołania zmiany w ich myśleniu i postępowaniu niż, gdyby w kampanii wykorzystano wizerunek osoby niepublicznej (nieznanej szerszemu gronu). Organizatorzy kampanii społecznych spośród wielu sportowców wybierają tych, którzy wywołają w widzach pozytywne emocje czy skojarzenia. Dzięki temu zabiegowi kampania będzie kojarzona przez odbiorców z konkretnym sportowcem i na pewno na dłużej pozostanie w ich pamięci.

Jedną z popularniejszych polskich kampanii społecznych o sportowym charakterze jest niewątpliwie kampania pt. „Stop zwolnieniom z WF-u” organizowana przez Ministerstwo Sportu i Turystyki od 2013 roku. Ma ona za zadanie przekonać rodziców, nauczycieli wychowania fizycznego oraz szersze grono odbiorców, że bardzo często zwolnienia z tego przedmiotu są niepotrzebne i

nieadekwatne do sytuacji. Do tej kampanii włączyło się jak dotąd wielu sportowców m.in. Anita Włodarczyk, Anna Lewandowska, Marcin Gortat, Bartosz Kurek czy Artur Siódma.

Kampania pt. „Trening małego siłacza” powstała na zlecenie peruwiańskiego NGO (ang. non government organization) i Sagi Falabella jest przykładem zagranicznego przedsięwzięcia wykorzystującego sport do wywołania konkretnych emocji u odbiorców. Przedstawia ona małego chłopca ćwiczącego fizycznie pomimo trudności z obciążeniem czy pogodą. Okazuje się, że celem jego działań nie było zwiększenie swojej tężyzny fizycznej, lecz niesienie wydajniejszej pomocy niepełnosprawnej dziewczynce jeżdżącej na wózku inwalidzkim. Hasło: „Give more” (pol. „Daj więcej”) można różnie zinterpretować, ale chodzi w nim przede wszystkim o dostrzeżenie problemów, z którymi codziennie zmagają się osoby niepełnosprawne oraz wspieranie ich przez wszystkich – niezależnie od wieku.

W opinii autorów kampania reklamowa wykorzystuje poniekąd kampanię społeczną. Na przykład przedstawiając dany problem społeczny – niepełnosprawność – reklamowany jest produkt, z którego dochód będzie przeznaczony na wsparcie finansowe dla fundacji, która porusza ten problem. Pojawienie się w kampaniach społecznych, czy też reklamowych osób znanych, np. sportowców dodatkowo wzmacnia przekaz kampanii. Dzięki takiej kampanii wsparty jest również wizerunek sportowca. Najbardziej rozpoznawalną i najdłużej trwającą kampanią z udziałem sportowców jest kampania *Pij mleko, będziesz wielki*. Swojej twarzy użył jej Marcin Gortat. Do tej pory w kampanii wzięli udział m.in. Otylia Jędrzejczak, Paweł Korzeniowski, Jagna Marczałajtis, Katarzyna Skowrońska-Dolata, Piotr Gruszka i Sebastian Świderski. Inną kampanią, w której wziął udział sportowiec była kampania "Pomaganie wzmacnia", w której to udział wziął Mariusz Pudzianowski (www4).



Ryc. 1. Którą osobę związaną z polskim sportem najbardziej kojarzy Pan/Pani z kampanią społeczną?

Tab. 1. Wybrani polscy sportowcy w kampaniach społecznych.

Lp.	Nazwa Kampanii	Sportowiec biorący w niej udział
1	Pij mleko, będziesz wielki.	Marcin Gortat, Otylia Jędrzejczak, Paweł Korzeniowski, Jagna Marczułajtis, Katarzyna Skowrońska-Dolata, Piotr Gruszka i Sebastian Świdorski.
2	Pomaganie wzmacnia	Mariusz Pudzianowski
3	I am krewki	Andrzej Supron, Przemysław Saleta, Sylwia Gruchała, Agnieszka Wieszczyk
4	Kocham, nie biję	Piotr Gruszka
5	Zachowaj Trzeźwy Umysł	Robert Korzeniowski, Jerzy Dudek, Adam Małysz, Maciej Żurawski, Małgorzata Dydek, Natalia Partyka, Maja Włoszczowska.
6	Solidarity changes the Word	Natalia Partyka, Marcin Gortat, Mateusz Kusznierevicz
7	Wielka pomoc z wielkich pisanek	Justyna Kowalczyk, Ula i Agnieszka Radwańskie oraz piłkarze drużyny Wisła Kraków
8	Przeznacz 1%	Adam Małysz
9	Szczyści	Iwona Guzowska, Mateusz Kusznierevicz
10	Godzina dla Ziemi	Kinga Baranowska
11	Ulica to nie ring	Tomasz Gollob, Dariusz "Tiger" Michalczewski, Maciej Wisławski
12	To ważne wybory	Krzysztof „Diablo” Włodarczyk
13	Tylko słabi gracze biorą dopalacze	Marcin Gortat
14	Krewniacy	Przemysław Saleta

3. CSR (norma ISO 26000) i dobre praktyki

Kampanie społeczne coraz częściej stają się elementem marketingu społecznego, który przy wykorzystaniu tradycyjnych technik marketingowych dąży do określonej zmiany postaw odbiorców odnośnie poruszonego tematu. „Marketing społecznie zaangażowany” (ang. *cause related marketing – CRM*) jest odmianą kampanii społecznych, w której przedsiębiorstwa oferując pomoc w zwalczaniu społecznie poważnych problemów budują pozytywny wizerunek na rynku (m.in. zwiększają swoją wiarygodność i zaufanie u odbiorców). Obraz przedsiębiorstwa może dotyczyć firmy lub jej konkretnego produktu czy usługi. Swego rodzaju problem stanowi niechęć decydentów przedsiębiorstw do reklamy odnoszącej się do społecznej odpowiedzialności. Menedżerowie nie widzą w tym sposobie możliwości szybkiego maksymalizowania zysków, co odciąga ich od społecznie odpowiedzialnych działań. Tworzy to pole do adekwatnej implementacji cause-related marketingu, którego prawidłowe zagospodarowanie z całą pewnością może przyczynić się do

„poszerzenia wiedzy na temat przedsiębiorstwa (...)” oraz „stanowiąc podstawę jego pozycjonowania jako lidera w rozwiązywaniu danego problemu lub wybranych problemów społecznych”. Już G. Berens oraz J. Van Rekom stwierdzili, że w strategiach CSR bardziej owocne są reklamy mówiące o faktach, a nie eksplorujące wrażenia (Dąbrowski 2011). W tego rodzaju marketingu często współpracują ze sobą organizacje społeczne, firmy i odbiorcy. *Społeczne zaangażowanie biznesu* (ang. *corporate community investment* lub *corporate community involvement – CCI*) dotyczy możliwości pomocy korporacji w tworzeniu kampanii społecznych (np. wsparcia finansowego czy prawnego). Pojęcie to jest ściśle powiązane ze *Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu* (ang. *corporate social responsibility – CSR*), według której przedsiębiorstwo powinno oprócz własnych korzyści brać pod uwagę również polepszanie jakości życia społeczeństwa. „*Podejście do marketingu z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu wywołuje wiele dylematów natury etycznej, które nie są zwykle brane pod uwagę przy tradycyjnie pojmowanym marketingu. Dotyczą one nie tylko sposobu zachowania się w biznesie (np. wycofać wadliwy produkt czy nie?), ale także sensu istnienia niektórych produktów (np. papierosy, wysokokaloryczne potrawy)*” (www5).

W tym miejscu warto poświęcić pewną uwagę samemu zjawisku społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Katarzyna Hys za Woodwardem-Clydem przypomina, że CSR to nic innego jak „*umowa społeczna zawarta pomiędzy biznesem a społeczeństwem*” i dodatkowo relacje pomiędzy tymi dwoma środowiskami nazywa „*kontraktem*” (Hys 2015). Liczba publikacji dotyczących CSR na przestrzeni niemal stu lat (od roku 1926) systematycznie rosła, a XXI wiek przyniósł prawdziwy rozkwit (także naukowy) zainteresowania tym zjawiskiem. Dzięki badaniom Alicji Balcerak wiemy, że niemal logarytmiczny wzrost dociekliwości z obszaru CSR w obecnym stuleciu nakazuje interpretować go jako ostateczne zerwanie z łątką „*tymczasowej mody na CSR*” (Balcerak 2015). Już w 2010 roku jedno z najbardziej uznanych popularno – naukowych czasopism na świecie Harvard Business Review (mamy tu na myśli polskie wydanie periodyku z okresu wakacyjnego 2010r.) przekazało informację, iż społeczna odpowiedzialność biznesu trwale zakorzeniła się w środowisku przedsiębiorstw i stała się czymś więcej niż chwilowy trend (Jastrzębska i in. 2010). Jednym z powodów stosowania CSR przez organizacje jest próba wywołania społecznego wpływu i pokazania swojego poczucia społecznej odpowiedzialności wobec wartych zaangażowania spraw (Minjung, Woo-Young 2016).

W XXI wieku postrzega się CSR jako część całej strategii danej firmy i możliwą przewagę konkurencyjną. Globalny kryzys finansowy zmienił postrzeganie niektórych aspektów związanych z CSR, jednak ugruntował także najważniejsze teorie jak „*zobowiązania za uzyskiwane korzyści*” i „*brania pod uwagę (przez firmy) interesów wielu różnych grup*” (Kemper, Martin 2011).

Rozgałęziony zakres CSR stał się udziałem idei Global Compact. Podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku przywołano zasady z czterech zakresów w kwestii przewodzenia działalnością gospodarczą. Są to: „*prawa człowieka, standardy pracy, przeciwdziałanie korupcji, ochrona środowiska naturalnego*” (Bartkowiak 2011). Wydaje się poniekąd z tym korespondować pewność, że wśród koncepcji CSR powinno znaleźć się „*przestrzeganie*

międzynarodowych standardów pracy, w tym oferowanie pracownikom godziwego wynagrodzenia (...)”. Wdrażanie dobrych praktyk winno skutkować mniejszą liczbą palących problemów w społeczeństwie (Szwiec 2008) i przynosić firmie społecznie odpowiedzialnej korzyści takie jak: a) poprawę reputacji firmy i jej wizerunku; b) zwiększoną jakość zarządzania biznesem; społeczna działalność firmy przyczynia się do większej wydajności pracy personelu; c) podniesienie poziomu atrakcyjności inwestycji firmy – przyciągnięcie inwestorów (Yeleyko i in. 2016). Formowanie wspomnianej reputacji firmy musi zawierać dwa elementy: po pierwsze zdolność do działania oraz społeczną odpowiedzialność biznesu. Dla utrwalenia reputacji obie te składowe są istotne, lecz należy mieć na uwadze, że różni interesariusze mogą mieć zdywersyfikowane podejście w zakresie ich wagi. Najlepszym modelem utwierdzenia reputacji firmy jest umiejętne łączenie działań przynoszących firmie zyski z CSR właśnie (Dąbrowski 2011), gdyż Bogusław Fiedor interpretując zapisane myśli M. Friedmana twierdzi, że zabiegi firmy, które nie zwiększają zysków oraz/lub rangi (wartości) firmy, są destrukcyjne z punktu widzenia ekonomii i społeczeństwa (Fiedor 2016). Dziś społeczną odpowiedzialność biznesu mierzy się za pomocą pomiarów działalności charytatywnej, indeksów reputacji i baz danych, badań sondażowych, monitoringu ujawnień dotyczących CSR (Wąsowska, Pawłowski 2011).

W Polsce znaczenie koncepcji CSR wydaje się wciąż być na krzywej wznoszącej. O zapotrzebowaniu na rzetelną wiedzę z zakresu CSR także nad Wisłą może świadczyć choćby artykuł M. Pawłowskiego i A. Wąsowskiej traktujący o pomiarze społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich warunkach (Pawłowski, Wąsowska 2012), czy też opracowanie J. Ejdyś w którym koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu zostały ujęte w aspekcie badań naukowych (Ejdyś 2016).

Pomimo wciąż rosnącego zainteresowania tym zjawiskiem w Polsce, sektor ten ma wciąż duże rezerwy do wykorzystania. Dla (pozasportowego) przykładu, nieco ponad połowa polskich przedsiębiorców z branży agrobiznesu nie ma zdania czy uprawianie polityki CSR przynosi firmie wymierne korzyści finansowe. Tylko jedna czwarta badanych, która zauważyła pozytywny związek pomiędzy wynikami ekonomicznymi firmy a zastosowaniem zasad CSR, uważa, że przejrzystość organizacji przekłada się na wzrost mandatu zaufania interesariuszy do firmy, co w dalszej kolejności ma swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstwa (Boguszewicz-Kreft 2015). Z drugiej strony badania Agaty Lulewicz-Sas pokazują, że jeśli firma zanurzy się już w specyfice społecznej odpowiedzialności biznesu, wówczas średnio osiem na dziesięć polskich przedsiębiorstw rozpoznaje cele oraz potrzeby interesariuszy już w fazie projektowania działań CSR (Lulewicz-Sas 2016). To zdaje się potwierdzać ogromne CSR-owe pokłady do wydobycia z polskich przedsiębiorstw.

W Polsce na dzień 18.05.2017r. na przestrzeni roku 2015 i 2016 rozpoznano 555 firm zaangażowanych w CSR i 2921 przykładów dobrych praktyk z 28 branż (www6). Oznacza to, że firmy coraz powszechniej włączają do praktyk marketingowych społeczną odpowiedzialność biznesu. Dzieje się tak ze względu na wzrost świadomości opartej na możliwościach związanych z CSR – elementem polityki biznesowej.

Tab. 2. Porównanie podstawowych danych dotyczących CSR w polskich firmach w latach 2015-2016

	Rok 2016	Rok 2015
Liczba firm działających w oparciu o CSR	180	137
Liczba małych i średnich przedsiębiorstw działających w oparciu o CSR	48	35
Suma praktyk (CSR) nowych i długoletnich	880	811
Liczba inicjatyw zgłoszonych pierwszy raz	461	454

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy-o-csr/> [dostęp 18.05.2017r.].

Tab. 3. Liczba inicjatyw CSR wśród „Nowych Praktyk” z wyszczególnieniem obszarów normy ISO 26000 w polskich firmach w latach 2015-2016

	Rok 2016	Rok 2015
Ład organizacyjny	19	36
Prawa człowieka	11	13
Praktyki z zakresu pracy	99	114
Środowisko	72	57
Uczciwe praktyki operacyjne	28	22
Zagadnienia konsumenckie	42	26
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	190	186

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy-o-csr/> [dostęp 18.05.2017r.].

Wśród odpowiedzialnych polskich firm wykorzystujących CSR są m.in.: *DB Shenker Logistics, Orange Polska, Danone Sp. z o.o., Grupa Lotos S.A. czy Polpharma S.A.* (www7). Korporacja dzięki odpowiedniemu zarządzaniu związanemu z działaniami CSR może (oprócz nawiązania intratnych kontaktów branżowych) wspomóc nagłaśnianie problemów ważnych społecznie (poprzez współtworzenie kampanii społecznych) oraz zmienić dotychczasowy sposób odbierania firmy przez społeczeństwo.

Norma *ISO 26000 Guidance on social responsibility*, która została opublikowana 1 listopada 2010 roku, jest dziś jedną z najważniejszych norm ISO. Odnosi się do działań organizacji związanych ze Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu. Zgodnie z jej przesłaniem organizacje uwzględniające w swoich działaniach marketingowych CSR wpływają na: „*przewagę konkurencyjną; [swoją] reputację (...); zdolność pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, konsumentów, klientów, użytkowników; morale, zaangażowanie i wydajność pracowników; opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów i społeczności finansowej oraz relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, podobnymi organizacjami, klientami oraz społecznością, w obrębie której organizacja funkcjonuje.*” (www8). Norma ISO 26000 nie zawiera

konkretnych wytycznych dla korporacji, lecz wskazuje na działania odpowiedzialne społecznie, które są coraz częściej od nich wymagane przez społeczeństwo. Wyróżnia się 7 obszarów normy (www9): Ład organizacyjny, Prawa człowieka, Praktyki z zakresu pracy, Środowisko, Uczciwe praktyki operacyjne, Zagadnienia konsumenckie oraz Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. W niniejszym artykule skupimy się głównie na ostatnim obszarze ISO 26000. Zagadnienia z nią związane odnoszą się do zaangażowania społecznego, edukacji i kultury, tworzenia miejsc pracy i rozwijania umiejętności, rozwoju i dostępu do technologii, tworzenia bogactwa i dochodu, zdrowia oraz inwestycji społecznych. Najbardziej efektywnymi działaniami marketingowymi korporacji opartymi na Społecznej Odpowiedzialności Biznesu będą naszym zdaniem czynności zbudowane na 7. obszarze normy ISO 26000. Jest to sfera w całości związana z działaniami prospołecznymi – dzięki temu organizacja może przyczynić się do zwiększenia świadomości społeczeństwa na określony tematycznie problem przy wzroście zainteresowania odbiorców ofertą i działalnością firmy.

4. CSR w sporcie

Współpraca sponsorów z klubami sportowymi przebiega zazwyczaj w następujący sposób: dofinansowywanie organizacji związane jest z umową, która zobowiązuje klub i jego podopiecznych do prezentowania logo czy produktów sponsorów. Tego typu kooperacja ma na celu jedynie wywiązanie się z podjętych zobowiązań – relacja ta nie jest natomiast oparta na wartościach wyższych (społecznych). Podążając za modelem wykorzystywanym przez firmy w działaniach marketingowych Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz normy ISO 26000 korzystniejsza byłaby (zarówno dla firm, jak i klubów sportowych) umowa związana z połączeniem ich określonych celów promocyjnych i finansowych z działalnością prospołeczną.

Podstawowym błędem, który waży na nieodpowiednim typie współpracy pomiędzy tymi podmiotami jest przede wszystkim brak znajomości możliwości związanych z CSR oraz normą ISO 26000, a także brak szerszego, bardziej przestrzennego myślenia, które obejmowałoby także kwestie związane z problemami społecznymi. W działaniach strategicznych, marketingowych, promocyjnych czy wizerunkowych firmy powinny zawierać się również chęć współpracy oraz wzmacnianie więzi ze społecznością lokalną. Jeśli sponsorzy oraz kluby sportowe zdobędą odpowiednią wiedzę na temat możliwości wykorzystywania w ich działaniach CSR, będą mogli stać się dla siebie lepszymi partnerami biznesowymi, których relacja opiera się na wyższych wartościach.

Społeczeństwa postrzegają sport jako niezwykle istotną jednostkę, która służy ludziom i organizacjom jako wspólna podstawa do kooperacji. Sport jest także akceptowalną i pozapolityczną przestrzenią do spotkań i wzmacniania wzajemnych oddziaływań świata biznesu z danymi społecznościami (Chang-Wook 2012). Badania Heli Sheth oraz Kathy M. Babiak sugerują, że profesjonalny sport wymaga podejścia CSR-owego w zorientowanych na społeczności, opartych na współpracy, strategicznych działaniach, w celu wypełnienia etycznych, charytatywnych, zgodnych z literą prawa obowiązków (Babiak 2010).

Zostało stwierdzone, że sport zajmuje wyjątkowe miejsce wśród wszelkich społeczności, dlatego jest sportowy CSR może mieć zdecydowanie większy wpływ na takie sfery jak edukacja, zdrowie czy środowisko niż inicjatywy o charakterze CSR, ale z innych branży. Geoff Walters za Smithem i Westerbeekiem przytacza siedem cech sportu sprawiających, że jest on znakomitą platformą do rozprzestrzeniania i wykorzystywania idei CSR. Oto one:

- 1) Popularność i globalny zasięg sportu sprawiają, że działania sportowe osadzone w koncepcji CSR będą miały szeroki wydźwięk medialny i dużą moc komunikacyjną;
- 2) Sportowy CSR jest atrakcyjny dla młodych. Dzieci chętniej zaangażują się w inicjatywę CSR jeśli będzie ona związana z organizacją sportową lub konkretny sportowcem;
- 3) Sportowy CSR może być pozytywnym impulsem wpływającym na zdrowie poprzez specjalne programy oraz inicjatywy nastawione na aktywność fizyczną;
- 4) Sportowy CSR niezmiennie będzie polegał na udziale grupowym, co wspomogę społeczną interakcję;
- 5) Sportowy CSR może prowadzić do zwiększonej integracji oraz kulturowego zrozumienia;
- 6) Konkretnie aktywności sportowe mogą prowadzić do zwiększonej świadomości nt. środowiska i zrównoważonego rozwoju;
- 7) Uczestnictwo w działaniach z zakresu CSR w sporcie mogą prowadzić do natychmiastowych korzyści finansowych.

Wiele CSR-owych działań w świecie sportu zostało już zrealizowanych. Amerykański kolarz Lance Armstrong założył własną fundację mającą na celu walkę z rakiem². Innym przykładem wpisującym się w tę koncepcję jest system „*Football in the Community*”, poprzez który angielskie kluby piłki nożnej odgrywają ważną, społeczną rolę w ich środowisku. W USA wiele lig zawodowych różnych dyscyplin sportowych jak: futbol amerykański, koszykówka, hokej na lodzie, baseball, piłka nożna wdrożyły w swoich działaniach koncepcje CSR. Ciała rządzące danymi dyscyplinami sportu także zauważają konieczność stosowania dobrych praktyk w kontekście CSR. Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej (FIFA) prowadziła projekty „*Football for Hope*” oraz „*Win in Africa with Africa*”, które podkreślają iż futbol może wpływać na społeczną integrację, promowanie pokoju na świecie, zdrowia, przeciwstawianie się dyskryminacji (Walters 2009).

Wydaje się, że osobliwą formą społecznej odpowiedzialności biznesu może być szkoła piłkarska jednego z największych klubów świata – FC Barcelony. La Masia, bo taką nazwę nosi akademia piłkarska tego klubu, stosuje całkowicie inne metody współpracy z dziećmi niż konkurencyjne kluby. Młodzi adepci futbolu trenują nie więcej niż półtora godziny dziennie. O wiele więcej czasu poświęcają na naukę, gdyż zarządcy szkoły zdają sobie sprawę, że większość członków La Masii nie zostanie zawodowymi piłkarzami, w związku z tym klub już zawczasu martwi się o ich przyszłość. Marzący o wielkiej sportowej karierze chłopcy są tam traktowani jak członkowie rodziny (Kuper, Szymański 2017). Ogólne tendencje do szerszego

² Sam kolarz pokonał tę chorobę.

patrzenia na społeczną odpowiedzialność wpływają na futbolowy biznes z dwóch powodów: po pierwsze, sport od zawsze był rozumiany jako pewien model zorientowania na wartości społeczeństwa i po drugie, piłka nożna nieuchronnie musi stawiać czoła wyzwaniom z innych sektorów przemysłu (Hovemann i in. 2011).

Sport to materia, która powinna być i jest identyfikowana jako niezwykle atrakcyjna pod kątem sponsoringu dla firm. Firmom, które chcą na stałe zakotwiczyć w świadomości populacji wykorzystując do tego sportowy sponsoring, rekomenduje się dogłębne poznanie „reguł gry” rynku sportowego. Zdanie sobie sprawy z tego jak funkcjonuje rynek sportowy to jednak nie koniec, ale zaledwie początek sprawnego poruszania się organizacji w środowisku. Następnym krokiem powinno być wzajemne rozpoznanie potrzeb zarówno ze strony biznesu, jak i organizacji sportowej i w następnym kroku wzmocnienie współpracy z korzyścią dla środowiska, czyli uprawianie sponsoringu na miarę XXI wieku, co nosi nazwę społecznej odpowiedzialności biznesu. Doskonałą ilustracją tego jest KGHM, który jako sponsor tytularny piłkarskiej drużyny KGHM Zagłębie Lubin S.A. wyłożył środki finansowe do budowy akademii piłkarskiej dla najmłodszych.

„To program o charakterze społecznym, którego beneficjentem są lokalna społeczność i klub piłkarski. W akademii klubu, jego trenerzy i zawodnicy przy wsparciu KGHM starają się zachęcić młodzież do aktywnego zainteresowania się sportem, a w szczególności piłką nożną. Uzdolniona sportowo młodzież dostaje opiekę trenera i jest zachęcana do rozwijania swych umiejętności. Na końcu łańcucha korzyści z takiego działania znajduje się sam klub – wykryte dzięki akademii talenty w przyszłości zasilą drużynę KGHM Zagłębia Lubin” (www10).

Kolejna egzemplifikacja organizacji odpowiednio zarządzającej CSR jest *Fundacja Sportowo-Edukacyjna Infinity*. Chcąc wzmocnić swój wizerunek w branży oraz stosunki ze społecznością lokalną (poprzez prowadzenie działalności sportowej, edukacyjnej i opiekuńczej) organizuje ona wyjazdy dla dzieci i młodzieży szkolnej w wieku gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym z różnych środowisk wychowawczych. *Zrównoważony rozwój młodego człowieka* (tygodniowy wyjazd do Centrum Japońskich Sportów i Sztuk Walki „Dojo – Stara Wieś (www11)” znajdującego się na terenie Przedborskiego Parku Krajobrazowego) jest jednym z projektów fundacji. Organizowanie tego typu wyjazdów związane jest ze wzrostem kreowania odpowiednich zachowań sportowych i społecznych w młodzieży, zamiłowania do lokalnej przyrody (siedziba *Fundacji Sportowo-Edukacyjnej Infinity* znajduje się na terenie Przedborskiego Parku Krajobrazowego) oraz świadomości na temat odległej obyczajowo kultury japońskiej.

Przykładem kolejnego bardzo dobrze zorganizowanego przedsięwzięcia związanego z odpowiednim połączeniem kontaktów branżowych opartych na CSR z działalnością prospołeczną są *Mini Mistrzostwa Świata*, które towarzyszyły imprezie głównej: *Mistrzostwom Świata w piłce siatkowej mężczyzn w Polsce w 2014 roku*. *Mini Mistrzostwa Świata* odbyły się w Katowicach, Wrocławiu, Bydgoszczy, Łodzi, Gdańsku, Krakowie i w Warszawie. Impreza została zorganizowana dzięki współpracy Ministerstwa Sportu, Międzynarodowej Federacji Siatkówki (FIVB), Polskiego Związku Piłki Siatkowej, samorządów oraz firmy *Ferrero Polska* która prowadzi program CSR – *Kinder +Sport*.

Pozostając „pod siatką”, przytoczmy kolejny z przykładów dobrych praktyk w tym sporcie. Na uznanie zasługuje działalność Polskiego Związku Piłki Siatkowej, który wdrożył i zrealizował „Ogólnopolski projekt szkolenia młodzieży uzdolnionej sportowo w piłce siatkowej w szkolnych ośrodkach sportowych działających ze wsparciem jednostek samorządu terytorialnego”. Za działania na rzecz tego projektu PZPS otrzymał wyróżnienie w „XIV edycji Raportu Społeczna Odpowiedzialność Biznesu za zaangażowanie w promocję sportu na wśród młodzieży”(www12).

Zarówno sponsorzy, jak i kluby sportowe, chcące odpowiednio budować swój wizerunek na rynku, powinni opierać swoje działania na Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Współpraca tych dwóch podmiotów może przebiegać w sposób następujący: klub sportowy, który chce uzyskać dofinansowanie do swojej działalności, proponuje potencjalnemu sponsorowi stworzenie kampanii społecznej z udziałem lokalnej społeczności (np. dzieci ze szkoły podstawowej znajdującej się na terenie prowadzonej aktywności sponsora). Kampania ta przedstawia społeczny problem (np. brak bezpieczeństwa dzieci podczas uprawiania sportu na terenach niechronionych) oraz możliwości jego rozwiązania (np. powstawanie większej ilości szkółek sportowych). W kampanii biorą udział sportowcy danego klubu, widoczne są również logo, produkty czy usługi generowane przez sponsora. Współpraca tego typu wpisuje się w 7. obszar normy ISO 26000 – Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

Tab. 4. Polskie firmy w praktykach CSR dot. aktywności fizycznej

Nazwa firmy	Nazwa projektu CSR	Dyscyplina sportu
Allianz Polska	Allianz Junior Football Cup	Piłka nożna
Bank BGŻ BNP PARIBAS	Dzieciaki do Rakiet	Tenis ziemny
Nestlé	Lekkoatletyka dla każdego	Lekkoatletyka
Best	Trójaktywni	Triathlon
Ing Bank Śląski	Biegnij Warszawo	Bieganie
PKN ORLEN	Lekcje WF-u z Mistrzem	Różne dyscypliny sportowe
Jet Line	Fundacja Rejs Odkrywców	Morskie wyprawy

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/04/Raport2016-PDGL-popr.pdf> [dostęp: 19.05.2017r.]

Dzięki szerszemu spojrzeniu na współpracę „sponsor – klub sportowy” możliwe jest uzyskanie większych profitów dla wszystkich biorących w niej udział podmiotów. Sponsor przedstawia swoją działalność oraz buduje swój wizerunek na kampanii społecznej, która jest bardzo dobrze odbieraną formą przekazu prospołecznego. Klub sportowy zyskuje dofinansowanie od sponsora oraz stwarza obraz organizacji pozarządowej działającej dla dobra społeczności. Dzieci ze szkoły podstawowej posiadają satysfakcję z poznania znanych sportowców, zwiększa się w

nich zainteresowanie sportem i tematem problemu społecznego przedstawionego w kampanii.

Raport poddający analizie polski CSR w roku 2016 wyszczególnił firmy z dobrymi praktykami w ramach obszaru „zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej”. W obszarze tym wyróżniono moduł pod nazwą: aktywność fizyczna, gdzie przedstawiono działania konkretnych firm wobec danych dyscyplin sportowych. Informacje przedstawia tabela 4.

Podsumowanie

Obserwacja zachowań rynku w kontekście budowania współpracy międzysektorowej w tym także wykorzystywanie specyficznych dla każdego sektora właściwych działań wskazują, że blisko co drugie polskie przedsiębiorstwo zamierzało zaangażować się w sponsoring w roku 2013. Z tych firm, które wyraziły taką wolę aż jedna trzecia widziała swoje aktywa w sponsoringu sportowym. Z kolei 14,3% takich organizacji optowało za działaniami społecznymi. Daje to blisko pięćdziesięcioprocentowy wynik w kwestii sponsoringowego kolażu sportu i działań społecznych. Jeśli w pewnym uproszczeniu przyjmiemy, że niniejszy artykuł traktuje o możliwościach integracji środowisk sportowych ze sponsorami, co może zaowocować korzyściami dla społeczeństwa, to otrzymamy dwudziestopięcioprocentowy (pięćdziesiąt procent z pięćdziesięciu procent firm, które zamierzały aktywnie wejść w rynek sponsoringu) wynik firm w Polsce, które potencjalnie mogą przyczynić się do umiejętnego propagowania poprzez czyny, a nie deklaracje w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu (www10). Nie bez znaczenia dla osiągnięcia takiego rezultatu są właśnie kampanie społeczne, które stanowią konkretne działania integrujące współpracę między sektorami non profit (sport) a profit (przedsiębiorstwa).

Wykorzystywanie przez różne podmioty społecznej odpowiedzialności biznesu oraz normy ISO 26000 i jej 7. obszaru może przynieść wiele korzyści. Do osiągnięcia określonych celów nie wystarczy już prowadzenie zwykłej współpracy. Oprócz chęci osiągnięcia celów marketingowych i finansowych powinny być brane pod uwagę także cele wyższe (np. społeczne). Ważne jest, by firmy i organizacje sportowe potrafiły czerpać ze swoich możliwości i tworzyć razem projekty oparte na znajomości ich wzajemnych potencjałów. Do tego jednak niezbędna jest znajomość społecznej odpowiedzialności biznesu, którą niestety poszczycić się mogą jedynie niektóre korporacje.

Literatura

1. Babiak K., (2008), Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. „Journal of Business Ethics”. Feb2010, Vol. 91 Issue 3, s.446.
2. Balcerak A. (2015), Metamorfozy modnych koncepcji zarządzania na przykładzie społecznej odpowiedzialności biznesu. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 29.

3. Bartkowiak G, (2011), Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Warszawa, Difin, s. 21.
4. Boguszewicz-Kreft M. (2015), Przedsiębiorstwa i ich interesariusze: relacje marketingowe i CSR. Wyższa Szkoła Bankowa. Warszawa, s. 151.
5. Chang-Wook J., (2012), The Influence of Professional Sports Team's Corporate Social Responsibility (CSR) on Team Image, Team Identification, and Team Loyalty, St. Thomas University, ProQuest Dissertations Publishing. Page: 3.
6. Dąbrowski J., (2011), Polityka CSR jako element umacniania reputacji: przykład banków. „Marketing i Rynek”, nr 2, .s. 4-5.
7. Dąbrowski Tomasz J. (2016), Cause-related marketing w kreowaniu i komunikowaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu. „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 7-8.
8. Ejdyś J.(2016), Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jako obiekt naukowych zainteresowań: wyniki analizy bibliometrycznej. „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 36-44.
9. Fiedor B. (2016), Implementacja koncepcji CSR jako przesłanka trwałości firmy i jej sukcesu rynkowego. „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 25.
10. Gajek K., Pawlak G. (2016), Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu. „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Wrocław, nr 430, s. 106-117.
11. Hovemann G, Breitbarth T., Walzel S., Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs, „Journal of Sponsorship”. Sep2011, Vol. 4 Issue 4, s. 339.
12. Hys K. Ewolucja poglądu społecznej odpowiedzialności biznesu : okres operacji formalnych oraz późne stadium formalne. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 1, s. 105.
13. Izdebski, M., (2011), Reklama społeczna. Kreacja i skuteczność, Warszawa 2006, s. 24-25.
14. Kemper A., Martin R.L. (2011), Globalny kryzys finansowy jako test teorii społecznej odpowiedzialności biznesu (oprac. z ang. Maria Aluchna), „Przegląd Organizacji”, nr 3, s.76.
15. Kuper S., Szymanski S. (2017), Futbonomia, wyd. Sine Qua Non, Kraków, s 460.
16. Kuraszko, I. (2010), Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu, Difin, Warszawa, s. 113-114.
17. Leśniewska Z. Jarzębska I, Viwegier M, Buraś T. (2010), Chronić firmę czy pomóc społeczności lokalnej? studium przypadku, „Harvard Business Review Polska”, nr 7/8, s. 191.
18. Lulewicz-Sas A. (2016), Identyfikacja działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji”, nr 5, s. 40.
19. Maison, D. i P. Wasilewski, (2002), Propaganda Dobrych Serc czyli pierwszy tom o Reklamie Społecznej, Agencja Wasilewski, Kraków, s.11.
20. Minjung S., Woo-Young L., (2016), What makes an effective CSR program? An analysis of the constructs of a cause-related participant sport sponsorship event. „International Journal of Sports Marketing & Sponsorship”; London 17.1: s. 57.

21. Niwińska, A., (2011), Kampanie społeczne w polskich mediach masowych. Praca licencjacka napisana pod kierunkiem prof. Dr. Hab. Jana Kani, Szczecin.
22. Pawlak G., Łasiński G., (2016), Media społecznościowe jako źródła budowania innowacji marketingowej w sporcie, w: *Innowacyjność przemysłów kreatywnych. Media a sport*, red. K. Kopecka-Piech, (CC) Uznanie Autorstwa 3.0 Polska, , s. 161-178.
23. Pawlak G. (2015), Sport w strategiach CSR przedsiębiorstw. Wybrane aspekty komunikacji z interesariuszami, w: *Zmiany medialne i komunikacyjne. Media. Wizerunek. Biznes*, red. K. Kopecka-Piech, Katedra Wydawnictwo Naukowe, , s. 241-271.
24. Pawłowski M., Wąsowska A. (2012), Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich warunkach: propozycja metodologiczna. „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 18-20.
25. Szwiec P. Społeczna odpowiedzialność organizacji - instrument rozwiązywania problemów społecznych? „Polityka Społeczna”, nr 9, s. 6.
26. Walters G., (2009), Corporate Social Responsibility through Sport. The Community Sports Trust Model as a CSR Delivery Agency, „Journal of Corporate Citizenship”. Issue 35, p. 84-85.
27. Wąsowska A. Pawłowski M. (2011), Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu : przegląd literatury. „Przegląd Organizacji”, nr 11, s. 14-17.
28. Yeleyko V., Kolyanko O., Myronow Y. (2016), Trends and factors of social responsibility and social partnership. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7, s. 5.

Źródła internetowe

1. www1 - <http://www.kampaniespoleczne.pl/kampanie> [dostęp 13.11.2015]
2. www2 - http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2324,kampania_spoleczna_definicja_fundacji_komunikacji_spolecznej [dostęp 13.11.2015]
3. www3 - http://www.kampaniespoleczne.pl/pliki/plik_20130529142410_275.pdf [dostęp 3.09.2016]
4. www4 - <http://marketing-mix.blog.pl/files/2015/03/Sportowcy-w-kampaniach-spo%C5%82ecznych.pdf> [dostęp 10.01.2016]
5. www5 - <http://www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/narzdzia-csr> [dostęp 13.11.2015]
6. www6 - <http://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy-o-csr/> [dostęp 18.05.2017r.]
7. www7 - http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2014.-Dobre-praktyki_Forum_Odpowiedzialnego_Biznesu.pdf [dostęp: 13.11.2015]
8. www8 - <http://www.pkn.pl/iso-26000> [dostęp: 13.11.2015]
9. www9 - http://www.biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering_iso_26000PL.pdf [dostęp: 14.11.2015]

10. www10 - <http://mttp.pl/pobieranie/RAPORT-SPORT-FIN.pdf>
[dostęp: 18.05.2017r.]
11. www11 - <http://www.fundacjainfinity.pl/zrownowazony-rozwoj-mlodego-czlowieka/> [dostęp: 14.11.2015]
12. www12 - http://raportcsr.pl/raporty_csr/raport_csr_14-edycja.pdf
[dostęp 18.05.2017r.]