

Miroslawa Krzyścin (ORCID 0000-0003-3380-6556)

Politechnika Wrocławska, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław, Polska, e-mail: miroslawa.krzyscin@pwr.edu.pl

Dobrostan społeczny jako instrument kreowania wartości i zrównoważonego rozwoju na przykładzie projektu Akademia Zdrowia Santander – studium przypadku

Social well-being as an instrument of value creation and sustainable development on the example of the Santander Health Academy project – case study

STRESZCZENIE

Celem niniejszej pracy jest analiza przypadku kreowania wartości dla interesariuszy banku oraz zarządzania reputacją marki poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu na przykładzie czteroletniego projektu Santander Consumer Banku pod nazwą Akademia Zdrowia Santandera przeprowadzoną na podstawie założonych celów, misji oraz strategii marketingowej banku w latach 2016–2019.

Słowa kluczowe: dobrostan społeczny, zrównoważony etyczny biznes, zarządzanie poprzez CSR, kreowanie wartości dla interesariuszy banku.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the case of creating value for the bank's stakeholders and brand reputation management by corporate social responsibility on the example of lasting for four-year Santander Consumer Bank project called the Santander Health Academy, based on the assumed goals, mission and marketing strategy of the bank in 2016–2019.

Keywords: social wellbeing, sustainable ethic business, management by CSR, value creation for bank's stakeholders.

WSTĘP

Celem nowoczesnego zarządzania powoli przestaje być wyłącznie generowanie zysków. Obecne wyzwania, w tym społeczne i środowiskowe, przed którymi stoją współczesne banki, spowodowały konieczność uwzględnienia w procesie budowania strategii zarządzania czynników pozafinansowych. Stąd w przestrzeni biznesowej pojawiła się koncepcja zarządzania poprzez CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*), czyli społeczną odpowiedzialność biznesu.

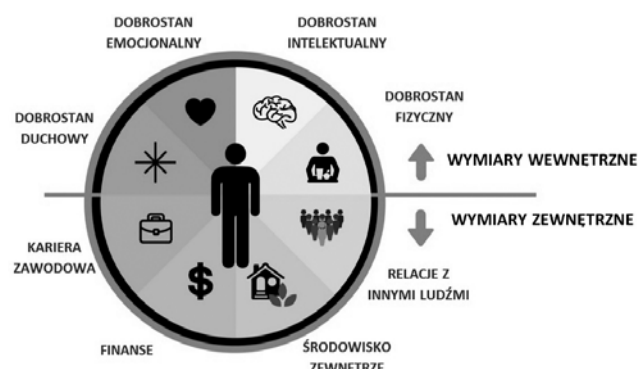
Strategia zarządzania przez CSR powinna stać się trwałym elementem globalnej (całościowej) strategii rozwoju organizacji. Badanie wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na wybór stylu zarządzania jest ważne również ze względu na cele zarządzania poprzez CSR w instytucji finansowej. Są to między innymi kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji, włączenie do strategii działań uwzględniających potrzeby interesariuszy czy

dbałość o środowisko oraz osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

- wzrostu wzajemnego zaufania, zaangażowania, dyscypliny, lojalności interesariuszy wobec instytucji,
- silniejszej identyfikacji pracowników z organizacją,
- poprawy relacji z otoczeniem zewnętrznym (dostawcami, klientami, wspólnotą lokalną),
- wytworzenia współzależności elementów tworzących strukturę organizacji oraz umiejscowionych w otoczeniu organizacji mającego na celu zwiększenie efektywności organizacyjnej instytucji finansowej (Rok, 2003).

Do wymienionych wyżej skutków zarządzania przez CSR należałoby na bazie analizowanego przypadku dodać jeszcze dwa istotne aspekty: działania odpowiedzialne społecznie mają wpływ na wzrost rozpoznawalności i świadomości marki wśród klientów, ponadto w grupie zarówno potencjalnych, jak i obecnie zatrudnionych pracowników (ang. *employer branding*) integrują załogę i często stają się załącznikiem wielu oddolnych inicjatyw, które wzbogacają i poszerzają paletę budowanych wartości.

W ślad za zjawiskami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, które poszerzyły spojrzenie biznesu na kształtowanie reputacji marek o perspektywę czynników pozaekonomicznych, olbrzymią popularność zyskuje pojęcie dobrostanu społecznego (ang. *well-being*) obejmującego dwa wymiary i kilka różnych aspektów w ramach tychże wymiarów, co szczegółowo ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Model well-beingu według Swarbrick & Yudof, 2015

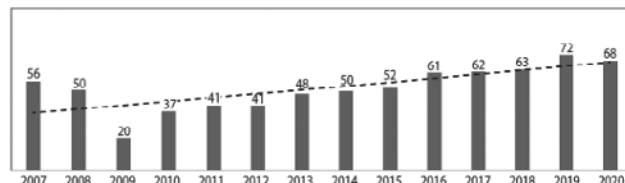
Źródło: Za: Pelc (2018)

Okazuje się, że w ekonomii coraz częściej następuje przesunięcie od miar czysto materialnych do innych, również ważnych (a może jeszcze ważniejszych) miar społecznych takich jak przewidywana długość życia, opieka zdrowotna, prawa człowieka, przestrzeganie demokracji, wolności obywatelskie, poziom wykształcenia, poziom patologii społecznych i przestępczości oraz aspekty ekologiczne (Mirski, 2009, s. 170).

1. GENEZA I ROLA ZARZĄDZANIA PRZEZ CSR W BRANŻY BANKOWEJ

O wyborze *brandu* finansowego i oferowanych produktów w dużym stopniu decyduje reputacja i zaufanie do banku, tzn. właściwości przyjmowane „na wiarę”.

Kryzys finansowy 2007–2008 odbił się na ocenie wiarygodności banków w odbiorze społecznym. W badaniu z roku 2009 ów poziom spadł do 20% i przez kilkanaście lat banki mozolnie odbudowywały zaufanie do średniej wartości ok. 70% w ostatnich trzech latach (rys. 2).



Rys. 2. Zaufanie do banków w Polsce w latach 2007–2020 (w %)

Źródło: Idzik i Georgica (2020)

Tymczasem rola reputacji i zaufania jest kluczowa w działalności banków – jako instytucje zaufania publicznego nie mogą skutecznie działać bez społecznej akceptacji i sympatii wobec ich marki. Obliczone na szybkie i jak najwyższe zyski działanie na rynku jest krótkowzroczne. Traktowanie klienta jak „zwierzyny łownej” jest nieetyczne i w dłuższej perspektywie odwraca się przeciwko podmiotom stosującym takie agresywne praktyki. Łatwo dostrzec korelację pomiędzy dobrostanem stron zarówno kreujących popyt, jak i podaż. Im lepsza sytuacja ekonomiczna i psychospołeczna konsumentów, tym korzystniejsza pozycja organizacji w partnerski sposób oferujących produkty i usługi dla zaspokojenia potrzeb klientów.

Kluczowym momentem dla rozprzestrzenienia się koncepcji CSR w bankowości był ostatni międzynarodowy kryzys finansowy. Banki w Polsce, choć nie były jego głównymi winowajcami, borykając się ze skutkami, uważnie odrobiły lekcję. Świat po roku 2009 nie był już taki sam, dlatego niewystarczające stały się wcześniej stosowane metody i narzędzia. Zdaniem S. Flejterskiego „bankructwu finansowemu towarzyszy bankructwo intelektualne i moralne”. Z tego punktu widzenia zwrot w stronę wartości był jedną z szans na ucieczkę z kryzysu, a wdrożenie koncepcji CSR – sposobem na zbudowanie perspektywicznych i długofalowych planów działań oraz uniknięcie takich wielkich upadków w przyszłości (za: Majchrzak, 2019, s. 106). Istotne dla branży finansowej stało się odbudowywanie relacji z konsumentem. W drugiej dekadzie XXI wieku rynek stawiał coraz wyższe warunki etyczne, coraz bardziej świadomi swej mocy prosumenci podnosili wymagania. W ten sposób do strategii wielu firm wszedł na stałe zrównoważony rozwój, również banki coraz częściej zaczęły w swej polityce ujmować elementy społecznie odpowiedzialne.

We współczesnych raportach sektor bankowy na tle innych branż wyróżnia się pod względem realizacji działań CSR. W raporcie „Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka” opracowanym przez fundację CentrumCSR.PL zebrano deklarowane przez przedstawicieli różnych branż działania CSR z podziałem na konkretne obszary. Z raportu wynika, że

zainteresowanie kwestiami polityki społecznie odpowiedzialnej, podobnie jak prawami człowieka, na stronach internetowych wyraża 100 procent przebadanych banków. Kodeks etyczny ma 82,3 procent, korupcji chce zapobiegać 82,3 procent, a nad aspektami ekologicznymi pochyla się 88,2 procent banków. Politykę w zakresie zrównoważonego rozwoju opracowało 76,4 procent podmiotów, a łańcuch dostaw uwzględnia 64,7 procent. Osobę odpowiedzialną za CSR zatrudnia 64,7 procent, a 41,1 procent przygotowuje raporty społeczne, z czego we wszystkich są stosowane wskaźniki GRI. Nawiązania do CSR w giełdowym raporcie rocznym odnotowano we wszystkich przypadkach. (za: Majchrzak, 2019, s. 108–109)

2. KREOWANIE WARTOŚCI NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU POD NAZWĄ AKADEMIA ZDROWIA SANTANDERA

Kluczową kwestią, a zarazem trendem w podejściu do realizacji filozofii społecznej odpowiedzialności w sektorze bankowym, jest zwrot w kierunku tworzenia wartości dla interesariuszy. Teoria interesariuszy, choć powstała w połowie XX wieku, w dzisiejszych czasach nie traci na atrakcyjności. Zdaniem M. Marcinkowskiej tworzenie wartości dla interesariuszy (pracowników, klientów, dostawców, przedstawicieli lokalnej społeczności) to element współistniejących działań ekonomicznych i społecznych. Bez działań kierowanych w stronę różnych grup interesu znajdujących się w otoczeniu podmiotu nie jest możliwe uzyskanie wartości dla ich właścicieli (Marcinkowska, 2013, s. 9).

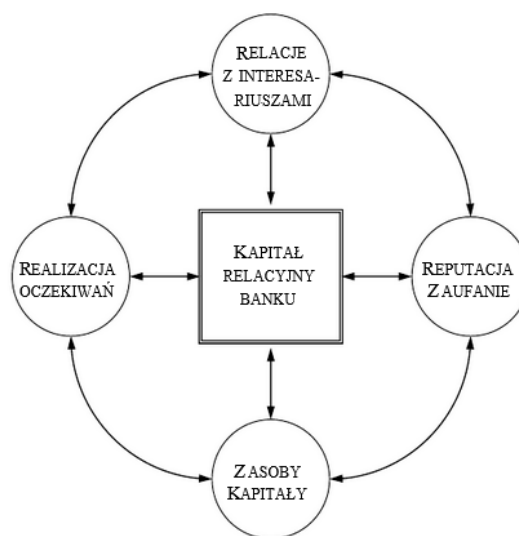
Santander Consumer Bank – należący do hiszpańskiej grupy Santander – w odróżnieniu od odrębnie działającego Santander Bank Polska (banku uniwersalnego działającego przed 2018 rokiem na polskim rynku pod nazwą BZ WBK) jest instytucją finansową operującą w obszarze *consumer finance*. Oznacza to, że nie ma w swojej ofercie rachunków rozliczeniowo-oszczędnościowych, a jego core'owymi produktami są między innymi produkty pożyczkowe oferowane w placówkach własnych i franczyzowych oraz w tzw. długim kanale: kredyty samochodowe i kredyty ratalne. Na tym rynku przez długi okres bank był graczem numer 1.

Santander Bank Polska świadczy usługi głównie w miastach powiatowych. Jego klienci docelowi określani byli jako grupa 55+ dość długo charakteryzująca się niecyfrowymi nawykami konsumenckimi. U podstaw strategicznych decyzji wchodzących w skład polityki CSR stały dokładne badania grupy docelowej, charakterystyka zachowań konsumenckich i prognozy dotyczące zmian społecznych w Polsce

w nadchodzących dekadach. W kontekstowym ujęciu fundamentalne stały się dane o starzejącym się społeczeństwie i obserwacje pochodzące z Europy Zachodniej. W następstwie współpracy ze środowiskiem naukowców z ośrodków AWF z Gdańska i Warszawy pozyskano dane z badań dotyczące związków nieaktywności fizycznej z częstszą zapadalnością na starcze dolegliwości demencyjne. W strategiczne plany dotyczące grupy targetowej wpisała się troska o jak najlepszy dobrostan i samodzielność seniorów, tak by mogli jak najdłużej być samowystarczalni i aktywni. Pozostało znaleźć i zagospodarować efektywny obszar wartości, które bank mógłby zaproponować swoim interesariuszom.

Żeby korzyść była bilateralna i możliwe było zbudowanie na bazie kreowania benefitów dla klientów kapitału relacyjnego banku, musi się on cieszyć dobrą reputacją i zasłużyć na miano instytucji zaufania publicznego oraz kształtować relacje z interesariuszami w odpowiedzialny sposób. Teoria wartości dla interesariuszy wyjaśnia, że uwzględnienie oczekiwań szerszego kręgu interesariuszy poza właściwym warunkuje możliwość realizacji długoterminowych celów ekonomicznych. Tworzenie wartości dla właścicieli wymaga ustanowienia wartości dla interesariuszy (Marcinkowska, 2013, s. 212).

Zbadano zatem oczekiwania klientów banku, którzy pierwotnie mieli być jedyną grupą docelową i dla której projektowano działania w ramach Akademii Zdrowia Santander. Następnie ich oczekiwania scharakteryzowano w formie kluczowych elementów mających za zadanie budowanie wartości dla interesariuszy, a jednocześnie wzmacnianie zaufania i reputacji marki Santander Consumer Bank, a docelowo tworzenie kapitału relacyjnego banku (rys. 3). Do osiągnięcia tych celów zostały zaangażowane zasoby i kapitały banku oraz zasoby i kompetencje instytucji partnerskiej, o której wspomniano poniżej.



Rys. 3. Kontekst tworzenia kapitału relacyjnego banku
Źródło: Marcinkowska (2013, s. 212)

W tym miejscu należy nawiązać jeszcze raz do pojęcia dobrostanu, który według naukowców jest ważnym kapitałem i wraz z innymi kapitałami wpływa na poczucie szczęścia. Wszystkie razem mogą dawać subiektywnie odczucie zadowolenia z życia. Nie sposób natomiast być szczęśliwym, jeżeli ciągle ponosi się porażki na polu społecznym, cierpi się długo-trwale niedostatek lub jest się ciężko chorym. Zresztą zdrowie jest obecnie definiowane przez WHO szeroko – jako dobrostan fizyczny, społeczny i psychiczny (Mirski, 2009, s. 174).

Bank rozpoczął poszukiwanie dyscypliny sportowej o wysokiej skuteczności i dostępności także dla ludzi o niższej kondycji fizycznej, prowadzących niezbyt aktywny tryb życia, dobrej dla osób początkujących i seniorów, a jednocześnie cechującej się najniższym kosztem dostępu, która mogłaby się stać załącznikiem aktywnego stylu życia. W wyniku szczegółowych poszukiwań uznano, że aktywnością, która ma niezwykle dobroczynny wpływ na formę psychiczną i fizyczną, jest marsz z kijkami (ang. *nordic walking*, NW). Dyscyplina okazała się niezwykle elastyczna i adaptowalna na różnych poziomach fizycznego zaawansowania – jest możliwa do uprawiania dla ludzi zarówno o słabszej kondycji, jak i osób oczekujących dużych wyzwań i uprawiających ją wy-czynowo i profesjonalnie. Dodatkowo ma niezbywalny atut w postaci możliwości utrzymywania relacji z innymi osobami i uprawiania jej w grupie. Można ją, w przeciwieństwie do biegania czy joggingu, praktykować w tempie tzw. konwersacyjnym, co wzmacnia charakter towarzyski i integracyjny. Szczególnym aspektem tej dyscypliny jest jej długotrwały efekt w postaci wpływu nie tylko na fizyczną, ale także psychiczną kondycję, co potwierdzają lekarze.

Po dokonaniu przeglądu stowarzyszeń i instytucji sportowych wybrano partnera strategicznego do realizacji sportowej strony ambitnego planu, którym została Polska Federacja Nordic Walking (PFNW). W kolejnym kroku bank ustalił rodzaj społecznie odpowiedzialnej oferty, którą wpisano w strategię marketingową firmy i złożono swoim interesariuszom. Obejmowała ona całkowicie darmowy program na bazie dyscypliny *nordic walking*, krzewiący wśród Polaków aktywność i zdrowy styl życia pod nazwą Akademia Zdrowia Santander.

Procesy starzenia wpływają również na procesy myślowe, pamięć, zdolność przetwarzania informacji, koncentrację uwagi. Obserwacje naukowe pokazują, że osoby aktywne rzadziej zapadają na chorobę Alzheimera niż te, które prowadzą siedzący, nieaktywny tryb życia. Dotleniający energiczny marsz z kijkami przyczynia się do poprawy tzw. funkcji adaptacyjnych, od których zależy nasza umiejętność dostosowywania się do zmieniającego się środowiska. Co bardzo istotne, regularny wysiłek fizyczny zwiększa stężenie ważnych neuroprzekaźników jak dopamina, serotonina, noradrenalina. Wzrost poziomu dopaminy sprzyja poprawie pamięci, zdolności przyswajania nowych informacji. Serotonina poprawia zdolność odbioru informacji i polepsza nastrój. Noradrenalina wpływa na koncentrację uwagi, zapamiętywanie, szybkość przetwarzania informacji. Stężenie tych wszystkich sub-

stancji podnosi się bezpośrednio po treningu. To dlatego po aktywności fizycznej odczuwać można poprawę uwagi, nastrój czy uspokojenie. Regularne stosowanie ćwiczeń przez ludzi starszych oddziałuje na zwiększenie masy mięśni, poprawę gibkości, siły oraz koordynacji ruchowej, co zapobiega nie tylko osteoporozie, lecz także sarkopenii. Dobrze jest zatem wdrożyć *nordic walking* jeszcze w wieku, kiedy jesteśmy aktywni zawodowo, nie czekając na wiek emerytalny. Uprawianie tej dyscypliny przez dzieci i młodzież również ma nie do przecenienia skutki – wprowadza dobre nawyki (ruch zamiast siedzenia przed komputerem), pomaga utrzymać prawidłową wagę i postawę ciała (Kopiczko, 2013).

Początkowo plany banku dotyczyły klientów, ale w miarę rosnącej świadomości i popularności projektu na terenie Polski rozszerzono je na pracowników, partnerów biznesowych, a nawet osoby niebędące klientami banku. W pierwszym roku działania program obejmował:

- pilotażowe organizowanie w wybranych miejscowościach w Polsce darmowych zajęć *nordic walking* obejmujących naukę techniki i regularne marsze w grupie raz w tygodniu w sezonie od maja do października,
- intensywną promocję aktywności *nordic walking* w mediach i w kanałach własnych banku,
- sponsoring wydarzeń z cyklu Pucharów Polski Nordic Walking (sześć eventów sportowych w różnych miastach Polski takich jak Konstancin-Jeziorna, Kolbuszowa, Polanica Zdrój, Osielsk, Elbląg i największa impreza – finał Pucharu w Hajnówce),



Rys. 4. Przykładowa komunikacja Akademii Zdrowia Santander
Źródło: Archiwum Santander Consumer Bank



Rys. 5. Finał Akademii Zdrowia 2016

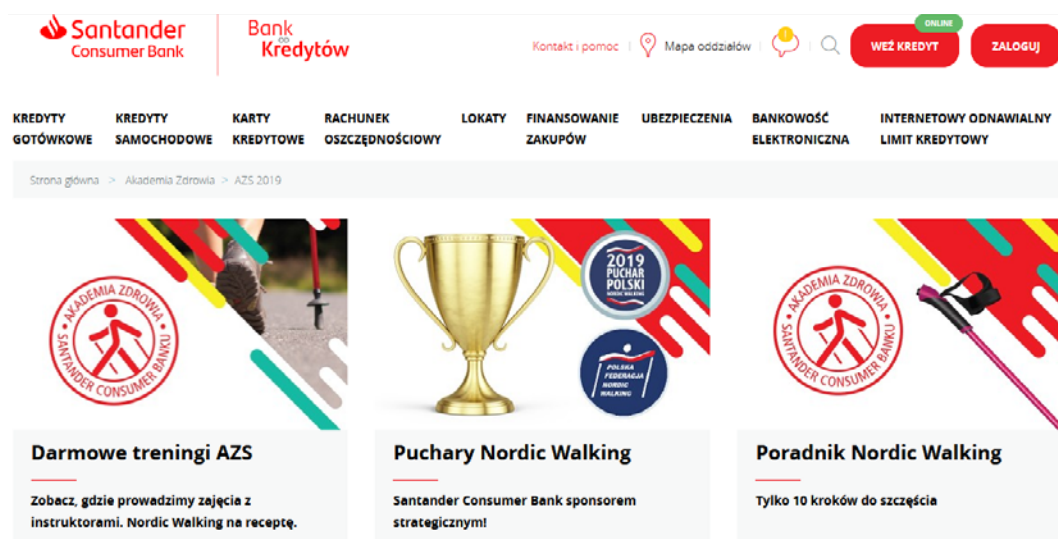
Źródło: Archiwum Santander Consumer Bank

- organizację imprezy sportowo-plenerowej pod nazwą Finał Akademii Zdrowia Santandera odbytej we Wrocławiu jesienią na zakończenie sezonu.

Przykłady komunikacji zapraszającej do udziału w Akademii Zdrowia Santandera (AZS) zaprezentowano na rysunkach 4 i 6, a zdjęcia z działań pokazano na rysunku 5.

Działaniom towarzyszyło budowanie contentu (również w formie wideoporad polskich naukowców w dziedzinie

diety, zdrowia i kultury fizycznej) mającego na celu edukować uczestników AZS, jak dbać o tężyznę fizyczną i kondycję. Nad programem Akademii Zdrowia objęła patronat największa polska sportsmenka wszech czasów Justyna Kowalczyk, która była wówczas ambasadorką marki Santander Consumer Bank, a w kolejnych latach zastąpili ją popularni aktorzy Tamara Arciuch i Bartłomiej Kąsprzykowski oraz najsłynniejszy polski mim – Ireneusz Krosny.



Rys. 6. Zrzut archiwalnej strony internetowej Akademii Zdrowia 2019

Źródło: Archiwum Santander Consumer Bank

W kolejnych latach program okazał się wielkim sukcesem, informacje o darmowych zajęciach szybko się rozprzestrzeniały, coraz więcej ludzi chciało w nich brać udział. Już w drugim i trzecim roku trwania akcji osiągnięto liczbę ponad 150 lokalizacji, w których raz lub dwa razy w tygodniu (w zależności od zapotrzebowania uczestników i dostępności trenerów) odbywały się treningi i prężnie działały lokalne grupy pasjonatów *nordic walking*. Zajęcia prowadzili profesjonalni trenerzy tej dyscypliny, certyfikowani przez PFNW. Do programu czynnie włączyli się pracownicy, reprezentując bank w zawodach pucharowych i biorąc udział w zajęciach NW w miastach w całej Polsce, zachęcający klientów, rodziny i przyjaciół do udziału w różnych aktywnościach. Bank w kolejnych latach w ramach w Akademii Zdrowia Santander objął swoim patronatem regionalne puchary *nordic walking*, Finał Pucharu Europy ENWO, III Międzynarodową Konferencję Naukową NW, a także dwie inne duże imprezy sportowe *nordic walking* o charakterze charytatywnym: wspierany przez Justynę Kowalczyk „Bieg po oddech” (organizowany w Zakopanem na rzecz dzieci chorych na mukowiscydę) oraz „Biegi po nowe życie” (które odbyły się w Wiśle oraz Warszawie; ich celem było wsparcie osób po przeszczepach).

3. WNIOSKI – KORZYŚCI Z TWORZENIA WARTOŚCI DLA INTERESARIUSZY W RAMACH STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Literatura źródłowa podaje wiele różnych elementów składających się na korzyści zarówno dla beneficjentów programów CSR-owych, jak i właściciela tychże programów w założeniu tworzącego kapitał relacyjny swojej marki. Są to m.in.:

- zyski dla organizacji w postaci zaufania i przychylności społeczności lokalnej,
- budowanie wzajemnego zaufania i przejrzystości w relacjach z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji,
- budowanie opinii wiarygodnego i atrakcyjnego pracodawcy,
- integrowanie pracowników (i innych interesariuszy) i angażowanie do osiągania wyznaczanych celów (co zilustrowano na rys. 7),

- pozyskiwanie następnych pokoleń klientów (Ćwik i in., 2014).

Przez cztery lata program Akademii Zdrowia Santander był ewenementem wśród działań społecznie odpowiedzialnych banków, osiągnięty efekt przerósł wszelkie oczekiwania zarówno wśród klientów końcowych, pośredników, jak i pracowników. Organizowane działania wyraźnie wpływały na poczucie dobrostanu, co wśród uczestników AZS przejawiało się np. we wzroście aktywności fizycznej czy stawianiu sobie coraz ambitniejszych celów (np. branie udziału w zawodach wyczynowych osób wcześniej nieusportowionych). Rosnącą popularnością cieszyły się zajęcia dla ludności i Bank nie nakładał tam żadnych ograniczeń, na zajęciach AZS każdy był mile widziany, nikt nie sprawdzał, czy ich uczestnicy są klientami banku lub czy są w jakikolwiek sposób powiązani z marką. Przełożyło się to w czasie trwania programu na wzrost w rozpoznawalności marki, a także świadomości wspomaganej i spontanicznej. Niestety badania te nie zostały udostępnione publicznie. Do programu chętnie włączali się partnerzy biznesowi, organizując lokalne wersje akcji sportowych. Pracownicy brali także licznie udział w akcjach typu zawody *nordic walking* lub treningi pod nazwą „Zostaw biurko, chwyć za kijki”.

Można się pokusić o pewną tezę, że przyczyn sukcesu programu AZS można upatrywać w kilku czynnikach. Z jednej strony w jego autentyczności i akceptacji społecznej. Wysoka frekwencja w organizowanych eventach pozwala uznać, że program stanowił wyraz idei, przekonań i wartości szeroko pojętej grupy interesariuszy. Z drugiej zaś strony precyzyjnie (bo na podstawie badań) dobrany instrument kreowania wartości w postaci dobrostanu okazał się kluczowym aspektem opisanego w przedmiotowym studium przypadku programu. Dobrostan jest bowiem tym podstawowym dobrem, które decyduje o jakości naszego życia i zdolności do wspólnego działania społecznego oraz ekonomicznego. Okazuje się czymś znacznie więcej niż po prostu dobrobytem – bo zawiera w sobie potencjał twórczej i produktywnej aktywności, przynoszącej poczucie szczęścia jednostce i jej otoczeniu (Mirski, 2009, s. 187).



Rys. 7. Akcje z udziałem pracowników w ramach Akademii Zdrowia
Źródło: Archiwum Santander Consumer Bank



Dobłą konstatacją przedmiotowego studium przypadku są wnioski z dysertacji doktorskiej Joanny Janowicz (2016). Autorka stwierdziła, że przyjmowanie postawy zaangażowanej społecznie przynosi podwójne efekty realizującym je firmom: nie tylko pozwala na budowanie dobrego wizerunku i kształtowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, ale również przekłada się na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. Dzięki prowadzeniu działań z obszaru CSR przedsiębiorstwa zyskują podwójnie: stają się lepiej postrzegane przez interesariuszy z bliższego i dalszego otoczenia, a jednocześnie mogą realizować cele wizerunkowe przekładające się na budowanie i utrzymywanie kapitału relacyjnego banku, a dzięki temu stymulować wzrost wskaźników finansowych poprzez zwiększanie wyników sprzedaży. W praktyce oznacza to, że wdrażanie wymiaru społecznego do strategii zarządzania przedsiębiorstwem opłaca się firmom w krótkim i długim okresie. W krótkim, ponieważ wiedzie to do zwiększania udziałów firmy w rynku. W długim, ponieważ jej działania prowadzą – w mniejszym lub większym stopniu – do upowszechniania dobrostanu społeczeństwa, w którym firma funkcjonuje, a dobrostan ten może się w przyszłości przekładać na dalsze istnienie i prężne funkcjonowanie przedsiębiorstwa również w kolejnych latach, za życia przyszłych pokoleń.

LITERATURA

- Ćwik, N., Grzybek, M. i Saracyn, B. (red.). (2014). *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, t. 2. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Idzik, M. i Georgica, J. (2020). Reputacja sektora bankowego 2020, kluczowe wyniki i wnioski z badania. *Bezpieczny Bank*, 3(80), 118–142. <https://doi.org/10.26354/bb.5.3.80.2020>
- Janowicz, J. (2016). *Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce w latach 2007–2014* (Niepublikowana rozprawa doktorska). Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. <https://www.wbc.poznan.pl/publication/512466>
- Kopiczko, A. (b.d.). *Aktywność fizyczna w profilaktyce chorób wieku starszego*. Narodowe Centrum Edukacji Żywnościowej. <https://ncez.pzh.gov.pl/aktywnosc-fizyczna/aktywnosc-fizyczna-w-profilaktyce-chorob-wieku-starszego/>
- Majchrzak, K. (2019). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w działalności przedsiębiorstw sektora bankowego* (Niepublikowana rozprawa doktorska). Uniwersytet Warszawski. <https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/3865/2700-DR-NM-261857.pdf>
- Marcinkowska, M. (2013). *Kapitał relacyjny banku. Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, t. 1. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mirski, A. (2009). Dobrostan jako kategoria społeczna i ekonomiczna. *Państwo i Społeczeństwo*, 9(2), 169–189. <https://repozytorium.ka.edu.pl/handle/11315/25175>
- Pelc, A. (2018, 10 lipca). *Dlaczego warto wprowadzić wellbeing w organizacji? Od czego zacząć?* GAMMA. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/well-being-w-organizacji/>
- Rok, B. (2003). Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu. *Manager*, 8, 5–8.