

Laura Janakowska-Dzięgiel

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska / Krakow University of Economics, Poland

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie budowania wizerunku – studium przypadku Grupy Żabka

Corporate social responsibility as a tool for image building: a case study of the Żabka Group

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena roli działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w kształtowaniu wizerunku Grupy Żabka – największej w Polsce sieci sklepów typu *convenience* funkcjonującej w modelu franczyzowym. Badanie oparto na analizie raportów niefinansowych i dokumentów strategicznych spółki oraz na wynikach ilościowego badania ankietowego przeprowadzonego wśród dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów oraz pracowników sieci. Wyniki badań wskazują, że inicjatywy CSR, w szczególności działania proekologiczne, istotnie wpływają na pozytywne postrzeganie marki przez klientów. Jednocześnie respondenci wewnątrz organizacji częściej wskazują na niedostateczną komunikację działań CSR oraz ograniczone poczucie realnego wpływu na ich wdrażanie, co wiąże się ze specyfiką modelu franczyzowego. Wnioski z analizy podkreślają konieczność wzmocnienia dialogu wewnętrznego, zwiększenia zaangażowania franczyzobiorców oraz dalszego rozwoju i usystematyzowania inicjatyw CSR. Oryginalność badań polega na uwzględnieniu perspektywy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych interesariuszy w analizie CSR w sieci franczyzowej, co pozwala zidentyfikować lukę między deklaracjami centralnymi a praktyką lokalną. Do praktycznych implikacji zaliczają się rekomendacje dotyczące projektowania i komunikowania działań CSR w strukturach franczyzowych w sposób zwiększający ich spójność, skuteczność oraz wiarygodność w oczach interesariuszy.

Abstract: The aim of this article is to assess the role of corporate social responsibility (CSR) activities in shaping the corporate image of the Żabka Group – the largest convenience store chain in Poland operating under a franchise model. The study is based on an analysis of the company's non-financial reports and strategic documents, as well as the results of a quantitative survey conducted among two key stakeholder groups: customers and network employees. The findings indicate that CSR initiatives, particularly environmental actions, have a significant positive impact on customers' perceptions of the brand. At the same time, internal respondents more frequently point to insufficient communication of CSR activities and a limited sense of real influence over their implementation, which is associated with the specific characteristics of the franchise model. The conclusions highlight the need to strengthen internal dialogue, increase franchisee engagement, and further develop and systematize CSR initiatives. The originality of

the study lies in incorporating the perspectives of both external and internal stakeholders in the analysis of CSR within a franchise network, allowing the identification of a gap between central CSR declarations and local-level practice. The practical implications include recommendations for designing and communicating CSR activities in franchise structures in a way that enhances their coherence, effectiveness and credibility in the eyes of stakeholders.

Słowa kluczowe: franczyza; interesariusze; raportowanie CSR; społeczna odpowiedzialność biznesu; wizerunek przedsiębiorstwa; Żabka

Keywords: corporate image; corporate social responsibility; CSR reporting; franchise; stakeholders; Żabka

Otrzymano: 7 stycznia 2026

Received: 7 January 2026

Zaakceptowano: 10 czerwca 2026

Accepted: 10 June 2026

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Janakowska-Dzięgiel L. (2026). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie budowania wizerunku – studium przypadku Grupy Żabka. *Przedsiębiorczość – Edukacja, [Entrepreneurship – Education]*, 22(1), 53–71. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.4>

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, w którym sposób ich postrzeżenia przez interesariuszy jest jednym z kluczowych czynników determinujących trwałą przewagę konkurencyjną (Sajdak, 2021; Urbaniec, 2014). Wizerunek organizacji przestał być wyłącznie pochodną prowadzonej działalności gospodarczej, a stał się strategicznym zasobem wymagającym świadomego i długofalowego zarządzania. Równolegle społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) ewoluowała od działań o charakterze filantropijnym do integralnego elementu strategii przedsiębiorstw, wpływającego na relacje z interesariuszami, reputację oraz wartość rynkową organizacji. W konsekwencji zależność między działaniami CSR a wizerunkiem przedsiębiorstwa stała się przedmiotem rosnącego zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania (Głuszek, 2008; Łudzińska, 2024).

Dotychczasowe badania koncentrują się jednak głównie na dużych organizacjach działających w strukturach scentralizowanych oraz na analizie deklaracyjnych strategii CSR lub percepcji klientów. Znacznie rzadziej podejmowana jest problematyka wdrażania CSR w sieciach franczyzowych, w których realizacja centralnie formułowanych polityk zależy od tysięcy względnie autonomicznych podmiotów (Orzeł, 2013). W literaturze brakuje również pogłębionych analiz porównujących percepcję działań CSR wśród interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w tego typu strukturach organizacyjnych.

W tym kontekście interesującym przedmiotem analizy jest Grupa Żabka – największa w Polsce sieć sklepów typu *convenience*, funkcjonująca w modelu franczyzowym i jednocześnie konsekwentnie rozwijająca strategię społecznej odpowiedzialności biznesu. Specyfika tego modelu powoduje, że spójne deklaracje i raporty CSR nie zawsze muszą w pełni odzwierciedlać praktykę ich realizacji na poziomie pojedynczych placówek handlowych, co rodzi pytania o rzeczywisty wpływ CSR na wizerunek marki.

Celem artykułu jest ocena roli działań CSR Grupy Żabka w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa z perspektywy dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów oraz

pracowników sieci. W szczególności artykuł dąży do odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. w jakim stopniu działania CSR wpływają na postrzeganie marki Żabka przez klientów,
2. jak inicjatywy CSR są oceniane przez interesariuszy wewnętrznych,
3. jakie bariery ograniczają skuteczność wdrażania CSR w strukturze franczyzowej. Badanie oparto na analizie dokumentów strategicznych i raportów niefinansowych spółki oraz na wynikach ilościowego badania ankietowego przeprowadzonego w czerwcu 2025 r. wśród klientów i pracowników sieci. Takie podejście pozwala na uchwycenie zarówno deklarowanego, jak i praktycznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej przedstawiono przegląd literatury na temat CSR i wizerunku przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem sieci franczyzowych. Druga część opisuje zastosowaną metodologię badawczą. W trzeciej zaprezentowano wyniki badań empirycznych, a część czwarta zawiera dyskusję wyników oraz wnioski i rekomendacje praktyczne.

Przeгляд literatury

Relacja między inicjatywami społecznymi a wizerunkiem firmy

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) od wielu dekad stanowi przedmiot intensywnych analiz zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Za początek współczesnego rozumienia tej koncepcji powszechnie uznaje się pracę H.R. Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953). Autor, często określany mianem „ojca CSR”, jako jeden z pierwszych sformułował tezę, że przedsiębiorstwa są zobowiązane do prowadzenia polityki oraz podejmowania decyzji i działań zgodnych z wartościami i celami społeczeństwa. Ujęcie zaproponowane przez Bowena nadało społecznej odpowiedzialności biznesu charakter normatywny i strategiczny, wskazując, że CSR nie powinna być postrzegana jako działanie incydentalne lub wyłącznie wizerunkowe, lecz jako integralny element długofalowej strategii przedsiębiorstwa. W konsekwencji działalność gospodarcza przestała być oceniana wyłącznie przez pryzmat wyników finansowych, a zaczęła być analizowana także w kontekście swoich społecznych i etycznych konsekwencji. Odpowiedzialne decyzje biznesowe zaczęto tym samym postrzegać jako inwestycję w trwałą stabilność organizacji oraz rozwój społeczno-gospodarczy (Bowen, 1953).

Istotnym etapem rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu była teoria interesariuszy zaproponowana przez R.E. Freemana. W tym ujęciu przedsiębiorstwo funkcjonuje jako podmiot osadzony w sieci relacji z różnorodnymi grupami interesariuszy, takimi jak klienci, pracownicy, dostawcy, społeczności lokalne czy instytucje publiczne, które wpływają na realizację celów organizacji, a jednocześnie pozostają obiektem jej oddziaływania (Freeman, 1984). Relacje z interesariuszami stanowią zatem nie element uzupełniający, lecz podstawowy komponent strategii przedsiębiorstwa, determinujący poziom zaufania, stabilność funkcjonowania oraz zdolność organizacji do długookresowego tworzenia wartości. Freeman wskazywał, że efektywne zarządzanie strategiczne wymaga identyfikacji, uwzględniania i równoważenia często sprzecznych oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, a także prowadzenia systematycznego dialogu umożliwiającego koordynację interesów i ograniczanie potencjalnych konfliktów (Urbaniec, Kramer, 2003).

W konsekwencji społeczna odpowiedzialność biznesu nie powinna być sprowadzana do jednorazowych lub deklaracyjnych działań o charakterze wizerunkowym, lecz traktowana jako ciągły, zinstytucjonalizowany proces komunikacji i współpracy z interesariuszami. Tak rozumiane podejście sprzyja wzmocnieniu legitymizacji przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do trwałego rozwoju w warunkach konkurencyjnego i zmiennego otoczenia gospodarczego (Freeman, McVea, 2001).

Istotny wkład w systematyzację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wniósł A.B. Carroll, który na początku lat 90. zaproponował model piramidy CSR. W tym ujęciu pełna odpowiedzialność przedsiębiorstwa obejmuje cztery wzajemnie powiązane wymiary: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny (Carroll, 1991). Podstawę piramidy stanowi odpowiedzialność ekonomiczna, rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia rentowności i zapewniania stabilności finansowej, przez co możliwa jest realizacja pozostałych zobowiązań społecznych. Na kolejnym poziomie Carroll umiejscowił odpowiedzialność prawną, odnoszącą się do obowiązku przestrzegania obowiązujących regulacji oraz zasad funkcjonowania rynku, w tym przepisów prawa pracy, ochrony środowiska i bezpieczeństwa konsumentów. Wypełnianie tych zobowiązań stanowi podstawę społecznej legitymizacji działalności przedsiębiorstwa. Trzeci wymiar piramidy tworzy odpowiedzialność etyczna, obejmująca działania zgodne z normami moralnymi i oczekiwaniami społecznymi, nawet wówczas, gdy nie znajdują one bezpośredniego odzwierciedlenia w obowiązujących regulacjach prawnych. Dotyczy to w szczególności uczciwego traktowania pracowników, zapewnienia równości szans oraz proaktywnej troski o środowisko naturalne. Na szczycie piramidy Carroll (1991) umieścił odpowiedzialność filantropijną, rozumianą jako dobrowolne zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania na rzecz społeczności oraz poprawy jakości życia, takie jak wsparcie inicjatyw edukacyjnych, kulturalnych czy lokalnych projektów społecznych. Model piramidy CSR stał się klasycznym punktem odniesienia w literaturze przedmiotu, podkreślającym wielowymiarowy charakter odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz konieczność równoległej realizacji zobowiązań ekonomicznych, prawnych, etycznych i społecznych.

Współczesne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu zostało rozwinięte przez W. Vissera (2010), który zaproponował koncepcję CSR 2.0, zakładającą odejście od postrzegania CSR jako zbioru rozproszonych inicjatyw na rzecz jej pełnej integracji z modelem biznesowym przedsiębiorstwa. W tym ujęciu CSR jest elementem systemowej transformacji organizacji, opartej na przejrzystości, partnerstwie oraz długookresowej zdolności do generowania wartości społecznej i środowiskowej równoległe z wartością ekonomiczną. CSR 2.0 opiera się na pięciu precyzyjnie zdefiniowanych zasadach. Kreatywność odnosi się do wykorzystania innowacji w celu rozwiązywania zidentyfikowanych problemów społecznych i środowiskowych, a nie wyłącznie do stymulowania popytu konsumpcyjnego. Skalowalność oznacza projektowanie działań CSR w sposób umożliwiający ich replikację i szerokie oddziaływanie, adekwatne do skali wyzwań globalnych. Responsywność dotyczy zdolności organizacji do szybkiego i adekwatnego reagowania na oczekiwania interesariuszy oraz na sytuacje kryzysowe, nawet kosztem modyfikacji dotychczasowych praktyk biznesowych. Zasada *glocality* wskazuje na konieczność łączenia globalnych standardów odpowiedzialności z lokalnym kontekstem społeczno-gospodarczym. Koncepcję uzupełnia cyrkularność rozumiana jako odejście od liniowego modelu gospodarowania zasobami na rzecz modelu obiegu zamkniętego, w którym produkty i procesy są projektowane z myślą o wielokrotnym wykorzystaniu zasobów i ich regeneracji (Visser, 2010).

Istotnym komponentem koncepcji CSR 2.0 jest redefinicja relacji między biznesem a społeczeństwem, oparta na partnerskim dialogu oraz współodpowiedzialności za rozwiązywanie problemów o charakterze systemowym. W tym ujęciu przedsiębiorstwa nie ograniczają się do reaktywnego dostosowywania się do oczekiwań interesariuszy, lecz aktywnie uczestniczą we współtworzeniu rozwiązań odpowiadających na globalne wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne czy narastające nierówności społeczne (Urbaniec, Kramer, 2003). W nowszych pracach Visser (2023) rozwija to podejście, wprowadzając pojęcie *regenerative innovation*, odnoszące się do strategii, w których przedsiębiorstwa nie tylko minimalizują negatywne oddziaływanie, lecz również przyczyniają się do odbudowy kapitału naturalnego i społecznego. W konsekwencji CSR 2.0 nie stanowi prostego rozszerzenia tradycyjnych praktyk odpowiedzialności społecznej, lecz oznacza jakościową zmianę paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obejmuje ona przejście od działań o charakterze filantropijnym i sprawozdawczym do głębokiej transformacji modeli produkcji, konsumpcji oraz relacji biznes–społeczeństwo, przez co czyni z odpowiedzialności społecznej fundament długookresowej i trwałej transformacji gospodarczej.

Raporty społeczne jako fundament komunikacji CSR

Z przedstawionych rozważań wynika, że kluczowym czynnikiem integrującym skuteczne działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu z procesem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jest przejrzysta, systematyczna i dwukierunkowa komunikacja z interesariuszami. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera raportowanie społeczne, rozumiane jako zinstytucjonalizowana forma prezentowania działań przedsiębiorstwa w obszarze odpowiedzialności społecznej, środowiskowej oraz ładu korporacyjnego.

Raporty społeczne nie tylko pełnią funkcję sprawozdawczą, lecz także stanowią narzędzie o charakterze strategicznym, umożliwiające przedsiębiorstwom komunikowanie realizowanych działań oraz planów rozwojowych wobec zróżnicowanych grup interesariuszy, takich jak inwestorzy, konsumenci czy społeczności lokalne (Urbaniec, 2014). Ich treść obejmuje informacje dotyczące oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, podejmowanych inicjatyw społecznych, polityki wobec pracowników oraz relacji z partnerami biznesowymi. Umożliwia to interesariuszom ocenę deklarowanych wartości oraz stopnia ich faktycznej implementacji w praktyce organizacyjnej.

Z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy raportowanie społeczne pełni odmienne, lecz komplementarne funkcje: dla konsumentów stanowi podstawę oceny wiarygodności i odpowiedzialności marki, dla inwestorów – narzędzie analizy ryzyka i potencjału długookresowego wzrostu, z kolei dla władz lokalnych – wyznacznik rzetelnego i odpowiedzialnego partnera. Jednocześnie proces sporządzania raportów społecznych przynosi korzyści samym przedsiębiorstwom, którym umożliwia systematyczną ocenę podejmowanych działań, identyfikację obszarów wymagających doskonalenia oraz bardziej efektywne zarządzanie relacjami z interesariuszami. W konsekwencji rzetelnie opracowany i właściwie komunikowany raport społeczny może istotnie wzmacniać wiarygodność przedsiębiorstwa oraz jego atrakcyjność rynkową (Gołaszewska-Kaczan, 2016).

W odpowiedzi na rosnące oczekiwania interesariuszy dotyczące przejrzystości i porównywalności informacji na temat zrównoważonego rozwoju Unia Europejska przyjęła dyrektywę *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Nowe regulacje znacząco rozszerzają zakres podmiotów zobowiązanych do raportowania oraz wprowadzają

obowiązek systematycznego ujawniania informacji dotyczących kwestii środowiskowych, społecznych oraz ładu korporacyjnego (ESG). Kluczowymi elementami dyrektywy są ustanowienie jednolitych standardów sprawozdawczości oraz wymóg weryfikacji raportów przez niezależne podmioty, co ma na celu podniesienie jakości, rzetelności i wiarygodności prezentowanych danych. CSRD stanowi istotny krok w kierunku integracji raportowania niefinansowego z raportowaniem finansowym, wzmacniający spójność informacji wykorzystywanych w procesach decyzyjnych. W konsekwencji dyrektywa ta przyczynia się do zwiększenia przejrzystości funkcjonowania przedsiębiorstw oraz do budowy zaufania interesariuszy do komunikacji prowadzonej przez firmy w obszarze zrównoważonego rozwoju (European Commission, 2025; 2026, 16 czerwca).

Reasumując – zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczy całokształtu jego funkcjonowania – od definiowania misji i kluczowych wartości, poprzez ich konsekwentną implementację w codziennej działalności operacyjnej, aż po sposób komunikowania się z interesariuszami. Skuteczne kształtowanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie jest jednak procesem złożonym i długookresowym, który wymaga spójnej strategii oraz zastosowania adekwatnych narzędzi zarządczych. Kluczowymi warunkami powodzenia są rzeczywiste zaangażowanie kierownictwa oraz gotowość do alokacji zasobów finansowych i organizacyjnych, umożliwiających trwałą integrację zasad CSR z modelem biznesowym przedsiębiorstwa. Dopiero spełnienie tych przesłanek pozwala na budowę autentycznego i wiarygodnego wizerunku, który znajduje odzwierciedlenie w zwiększonym poziomie zaufania interesariuszy, zwiększonej lojalności klientów oraz wzmocnieniu długookresowej przewagi konkurencyjnej na rynku (Dąbrowski, 2010).

Metodologia badawcza i analiza empiryczna

Przedmiot badań i źródła danych

Przedmiotem badania był wizerunek przedsiębiorstwa kształtowany przez działania z zakresu CSR, analizowany z perspektywy dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów oraz pracowników. Badanie miało na celu określenie wpływu inicjatyw CSR na postrzeganie marki, poziom zaufania i wiarygodności przedsiębiorstwa, jak również ocenę, czy działania te przekładają się na lojalność wobec firmy oraz skłonność do jej rekomendowania. Szczególną uwagę poświęcono specyfice modelu franczyzowego, w którym centralnie formułowane deklaracje CSR wymagają implementacji przez względnie autonomicznych partnerów biznesowych, co generuje dodatkowe wyzwania w zakresie spójności działań oraz ich percepcji przez interesariuszy.

W pierwszym etapie badań przeprowadzono analizę polityk oraz raportów CSR Grupy Żabka, stanowiących podstawowe źródło informacji o deklarowanym zakresie działań odpowiedzialnych społecznie oraz o sposobach ich komunikowania i raportowania. Analiza dokumentów umożliwiła identyfikację strategicznego podejścia organizacji do CSR oraz określenie obszarów szczególnie eksponowanych w komunikacji z interesariuszami.

Drugim etapem badań była analiza wyników ilościowego badania ankietowego przeprowadzonego w czerwcu 2025 r. Badanie przeprowadzono wśród dwóch grup respondentów. Pierwszą grupę tworzyli klienci sieci Żabka (N = 107), a drugą pracownicy sklepów funkcjonujących pod marką Żabka (N = 63). Respondenci zostali dobrani metodą doboru

celowego (nielosowego). Kryterium kwalifikacji klientów było korzystanie z oferty sieci Żabka, z kolei w przypadku pracowników – aktualne zatrudnienie w placówce funkcjonującej pod tą marką. Dobór celowy uznano za właściwy ze względu na konieczność uzyskania opinii osób mających bezpośrednie doświadczenia związane z działalnością przedsiębiorstwa. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania wykorzystujące pięciostopniową skalę Likerta. Zakres pytań obejmował poziom znajomości inicjatyw CSR realizowanych przez Grupę Żabka, ocenę ich znaczenia dla budowania zaufania i wiarygodności marki, wpływ na lojalność wobec przedsiębiorstwa oraz postrzeganie autentyczności podejmowanych działań. Badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny. Respondenci zostali poinformowani o celu badania oraz o wykorzystaniu uzyskanych wyników wyłącznie do celów naukowych. Zebrany materiał poddano analizie statystycznej z wykorzystaniem metod opisu struktury odpowiedzi oraz analiz porównawczych.

Zgromadzone dane poddano analizie ilościowej, co umożliwiło identyfikację obszarów, w których działania CSR są wyraźnie dostrzegane przez interesariuszy, jak również tych, które pozostają mniej zauważalne lub budzą wątpliwości co do ich skuteczności i spójności.

Należy jednak uwzględnić pewne ograniczenia przeprowadzonego badania. Zastosowanie doboru nielosowego powoduje, że możliwość uogólniania wyników na całą populację klientów i pracowników Grupy Żabka jest ograniczona. Ponadto relatywnie niewielka liczebność próby oraz wykorzystanie deklaratywnych opinii respondentów mogą wpływać na poziom reprezentatywności uzyskanych rezultatów. Badanie miało również charakter przekrojowy i zostało przeprowadzone w jednym okresie, co uniemożliwia obserwację zmian postaw respondentów w dłuższej perspektywie.

Wyniki badań

Analiza społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Żabka w ujęciu strategicznym

Żabka Polska jest największą w Polsce siecią sklepów typu *convenience*, wyspecjalizowaną w oferowaniu szybkich i wygodnych zakupów w bezpośredniej bliskości miejsca zamieszkania lub pracy konsumentów. Rozwój przedsiębiorstwa opiera się na modelu franczyzowym, w ramach którego działalność handlową pod wspólną marką prowadzą tysiące niezależnych przedsiębiorców. Taka struktura organizacyjna umożliwiła dynamiczną ekspansję sieci oraz ugruntowanie jej pozycji jako jednego z najbardziej rozpoznawalnych podmiotów handlu detalicznego w kraju. Model biznesowy Grupy Żabka opiera się na koncepcji dostępności i bliskości oferty, uzupełnianej przez szerokie wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań cyfrowych wspierających procesy operacyjne oraz obsługę klientów. Jednocześnie przedsiębiorstwo konsekwentnie wdraża działania z zakresu CSR, które traktuje jako integralny element swojej strategii rozwoju. Celem niniejszej analizy są identyfikacja i ocena kluczowych osiągnięć Grupy Żabka w obszarze CSR na podstawie dokumentów strategicznych oraz raportów niefinansowych spółki. Szczególne znaczenie przypisano dokumentowi *Strategia Odpowiedzialności 2023*, w którym zdefiniowano cztery główne obszary działań odpowiedzialnych społecznie odpowiadające na zróżnicowane wyzwania społeczne i środowiskowe, a jednocześnie pozostające w ścisłym powiązaniu z podstawowym modelem biznesowym sieci (2024; 2026, 16 czerwca).

Pierwszy filar strategii CSR Grupy Żabka – Zrównoważony styl życia – ukierunkowany jest na wspieranie klientów w kształtowaniu codziennych nawyków sprzyjających zdrowiu oraz ograniczanie negatywnego wpływu konsumpcji na środowisko. Działania podejmowane w tym obszarze koncentrują się na ułatwianiu dokonywania świadomych wyborów konsumenckich, w szczególności w zakresie zdrowego odżywiania oraz odpowiedzialnej konsumpcji. Kluczową inicjatywą realizowaną w ramach tego filaru jest program „Porcja DobreGO!”, którego celem jest promocja zdrowej żywności jako dostępnej, przystępnej cenowo i atrakcyjnej pod względem jakościowym. W ramach programu wyróżniono produkty marek własnych Grupy Żabka, takich jak Szamamm, Haps, Dobra Karma czy Tomcio Paluch, które uzyskały najwyższe oceny w skali Nutri-Score (A lub B). Uzupełnieniem oferty prozdrowotnej jest działalność spółki Maczfit, należącej do grupy, oferującej zindywidualizowane diety pudełkowe dostosowane do zróżnicowanych potrzeb żywieniowych konsumentów, zarówno pod względem kaloryczności, jak i preferencji dietetycznych. Istotnym elementem tego obszaru są również działania edukacyjne oraz promocja produktów roślinnych, ukierunkowane na kształtowanie świadomych nawyków żywieniowych, w szczególności wśród młodszych grup konsumentów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Realizacja założeń filaru Zrównoważony styl życia jest wspierana przez szerokie wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, które umożliwiają optymalizację zarządzania zapasami, procesów logistycznych oraz ograniczanie strat żywności na poszczególnych etapach łańcucha dostaw. Dzięki analizie lokalnych trendów zakupowych możliwe jest precyzyjne dopasowanie asortymentu do specyfiki poszczególnych sklepów, co sprzyja zarówno poprawie dostępności produktów dla klientów, jak i redukcji ryzyka niesprzedania towarów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Uzupełnieniem działań realizowanych w ramach tego filaru jest konsekwentne dążenie do zwiększania wygody zakupów poprzez skracanie czasu obsługi klienta oraz rozwijanie oferty usług dodatkowych. Średni czas wizyty w sklepie wynosi ok. dwóch minut, co wpisuje się w koncepcję szybkich i dostępnych zakupów. Jednocześnie oferta sieci jest systematycznie rozszerzana o innowacyjne usługi, takie jak „Kawonament” – abonament na kawę – czy usługi czyszczenia i naprawy obuwia realizowane we współpracy z firmą WoshWosh. Rozwiązania te zwiększają funkcjonalność sklepów i dostosowują ofertę do zmieniających się stylów życia konsumentów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Drugi filar strategii CSR Grupy Żabka – Pozytywny wpływ na otoczenie – jest ukierunkowany na budowanie długookresowych relacji z interesariuszami funkcjonującymi w otoczeniu biznesowym i społecznym. Przedsiębiorstwo postrzega swoją działalność w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym, akcentując odpowiedzialność za rozwój lokalnych społeczności, wzmacnianie potencjału franczyzobiorców, partnerską współpracę z dostawcami oraz wkład w gospodarkę krajową (Żabka Group SA, 2022; 2026, 16 czerwca). Centralnym elementem tego filaru jest współpraca z franczyzobiorcami, stanowiącymi fundament modelu biznesowego sieci. Grupa pomaga im przez kompleksowy system wsparcia obejmujący narzędzia operacyjne, programy szkoleniowe oraz rozwiązania cyfrowe ułatwiające zarządzanie działalnością handlową (Żabka Group SA, 2024; 2026, 16 czerwca). Jednocześnie skala działalności grupy przekłada się na istotny wpływ makroekonomiczny, wyrażający się m.in. w szerokiej współpracy z krajowymi dostawcami oraz w generowaniu miejsc pracy w całym kraju (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Trzeci filar strategii CSR Grupy Żabka – Odpowiedzialna organizacja – koncentruje się na kształtowaniu etycznej i wiarygodnej struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa, opartej na zaangażowaniu pracowników oraz spójnej kulturze organizacyjnej. Działania realizowane w tym obszarze są ukierunkowane na tworzenie środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku, równości i możliwościach rozwoju, co sprzyja stabilności funkcjonowania organizacji (Żabka Group SA, 2022; 2026, 16 czerwca). Kluczowym elementem tego filaru jest rozwój kultury organizacyjnej opartej na zasadach różnorodności, równości i inkluzywności (DEI), realizowany poprzez programy szkoleniowe i działania edukacyjne ukierunkowane na wzmacnianie kompetencji przywódczych oraz postaw opartych na empatii i współpracy. Skuteczność tych działań potwierdzają zewnętrzne wyróżnienia, takie jak certyfikat EQUAL-SALARY czy obecność w europejskim rankingu Diversity Leaders 2024 (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Uzupełnieniem podejścia do odpowiedzialnego zarządzania organizacją jest systematyczne monitorowanie poziomu zaangażowania pracowników, m.in. z wykorzystaniem metodologii Gallup Q12. Uzyskiwane wyniki stanowią podstawę wdrażania działań rozwojowych i motywacyjnych, a ich efektywność została potwierdzona przyznaniem międzynarodowego wyróżnienia Gallup Exceptional Workplace Award, co świadczy o wysokim poziomie dojrzałości kultury organizacyjnej Grupy Żabka.

Czwarty filar strategii CSR Grupy Żabka – Zielona planeta – obejmuje działania ukierunkowane na ograniczanie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne w całym łańcuchu wartości. Strategia ta koncentruje się na transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym oraz dekarbonizacji, realizowanej poprzez mierzalne cele środowiskowe zgodne z międzynarodowymi standardami (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Kluczowe działania w tym obszarze to ograniczanie zużycia surowców pierwotnych, zwiększanie poziomu recyklingu oraz ekoprojektowanie opakowań marek własnych, charakteryzujących się obniżoną masą, wyższą recyklowalnością i większym udziałem surowców wtórnych. Strategia środowiskowa realizowana jest również poprzez partnerstwa z wyspecjalizowanymi podmiotami, które zajmują się przetwarzaniem odpadów, wspierające efektywne zagospodarowanie zasobów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Istotnym elementem filaru Zielona planeta jest strategia dekarbonizacji, obejmująca zarówno emisje bezpośrednie, jak i pośrednie, w tym generowane przez sklepy franczyzowe. Działania te obejmują m.in. wykorzystanie energii elektrycznej pochodzącej w całości z odnawialnych źródeł, modernizację floty logistycznej, poprawę efektywności energetycznej sklepów oraz wdrażanie narzędzi cyfrowych do monitorowania śladu węglowego (Żabka Polska, (2023b; 2026, 16 czerwca).

Uzupełnieniem podejścia środowiskowego jest systemowe zarządzanie ryzykami i szansami klimatycznymi, uwzględniające zarówno ryzyka fizyczne, jak i przejściowe. Analizy te są integrowane z korporacyjnym systemem zarządzania ryzykiem, co umożliwia ograniczanie potencjalnych negatywnych skutków zmian klimatu oraz identyfikację korzyści biznesowych wynikających z działań proekologicznych, takich jak poprawa wizerunku marki, wzrost lojalności klientów czy redukcja kosztów operacyjnych (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Analiza wyników badania ankietowego

W celu uzupełnienia analizy dokumentów strategicznych oraz raportów CSR Grupy Żabka przeprowadzono badanie ankietowe wśród dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów

oraz pracowników Żabki Polska. Badanie obejmowało ocenę postrzegania marki, poziomu zaufania i wiarygodności przedsiębiorstwa, jak również deklaracje dotyczące lojalności wobec firmy oraz gotowości do jej rekomendowania. Zgromadzone dane poddano analizie ilościowej, co umożliwiło porównanie percepcji działań CSR między badanymi grupami interesariuszy oraz identyfikację zarówno obszarów, w których inicjatywy CSR są szczególnie widoczne, jak i tych, które pozostają mniej dostrzegalne lub budzą wątpliwości. Odpowiedzi uzyskane od klientów, zaprezentowane w tabeli 1, pozwoliły na identyfikację dominujących tendencji w postrzeganiu działań CSR realizowanych przez Grupę Żabka. Zestawienie obejmuje zarówno ocenę widoczności poszczególnych inicjatyw CSR, jak i ich postrzeganej wartości dla konsumentów, a także wpływu działań odpowiedzialnych społecznie na poziom zaufania, lojalności oraz wiarygodności marki.

Tabela 1. Zestawienie pytań i odpowiedzi udzielonych przez klientów Grupy Żabka

Pytania i możliwe odpowiedzi	Odpowiedzi (%)
Które elementy społecznej odpowiedzialności Żabki zauważyłeś(-aś) osobiście jako klient? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Działania na rzecz lokalnej społeczności (np. zbiórki, akcje sąsiedzkie)	3,74%
Nic takiego nie zauważyłem(-am)	13,08%
Komunikaty o równości i inkluzywności	32,71%
Możliwość zwrotu butelek i puszek	46,73%
Informacje o działaniach ekologicznych (np. plakaty, aplikacja, oznaczenia w sklepie)	51,40%
Produkty marek własnych z oznaczeniem „eko” lub opakowania przyjazne środowisku	63,55%
Które z działań społecznej odpowiedzialności podejmowane przez Żabkę są dla Ciebie najbardziej wartościowe jako klienta? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Działania na rzecz lokalnych społeczności (np. wsparcie wydarzeń, współpraca z lokalnymi organizacjami)	17,76%
Programy wspierające pracowników (np. benefity, szkolenia, działania prozdrowotne)	20,56%
Równość i inkluzywność (np. wspieranie różnorodności w zatrudnieniu)	44,86%
Etyka biznesowa i transparentność (np. jasne zasady współpracy, brak greenwashingu)	53,27%
Ekologiczne działania w sklepie (np. recykling, oszczędność energii, <i>less waste</i>)	59,81%
W jakim stopniu zgadzasz się ze twierdzeniem: Dzięki swoim inicjatywom środowiskowym i społecznym Żabka wzbudza we mnie większe zaufanie do jakości oferowanych produktów?	
Zdecydowanie się zgadzam	22,43%
Raczej się zgadzam	40,19%
Jest mi to obojętne	24,30%
Raczej się nie zgadzam	11,21%
Zdecydowanie się nie zgadzam	1,87%
Czy społeczna odpowiedzialność Żabki wpływa na to, że jesteś bardziej lojalnym klientem / bardziej lojalną klientką tej marki (np. wybierasz Żabkę mimo wyższych cen lub dalszej lokalizacji)?	
Tak, zdecydowanie	12,15%

Tak, w pewnym stopniu	37,38%
Nie wiem / nie zastanawiałem(-am) się	20,56%
Nie, wybieram tylko według wygody lub ceny	29,91%
Jak często wybierasz produkty marek własnych Żabki (np. Szamamm, Dobra Karma, Wycisk, Od Nowa) z powodów etycznych lub ekologicznych?	
Bardzo często – staram się wspierać odpowiedzialne marki	15,89%
Czasami – jeśli są dobrze oznaczone i konkurencyjne cenowo	42,06%
Nie wiedziałem(-am), że te marki mają coś wspólnego ze społeczną odpowiedzialnością	15,89%
Rzadko – nie kieruję się tym przy wyborze	14,95%
Wcale – wybieram tylko to, co mi odpowiada smakowo lub cenowo	11,21%
Jak często korzystasz z aplikacji Żappka i na ile jej program lojalnościowy zachęca Cię do bardziej świadomych wyborów zakupowych?	
Regularnie korzystam i dzięki niej wybieram bardziej ekologiczne produkty	28,04%
Korzystam, ale nie wpływa to na moje wybory zakupowe	19,63%
Czasami korzystam, ale raczej dla zniżek niż z powodów proekologicznych	40,19%
Rzadko korzystam z aplikacji lub nigdy z niej nie korzystam	12,15%
Z których źródeł najczęściej dowiadujesz się o działaniach Żabki? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Znajomi / rozmowy	20,56%
Media społecznościowe	36,45%
Reklamy (TV, internet, outdoor)	39,25%
Informacje w sklepie (plakaty, oznaczenia)	44,86%
Aplikacja Żappka	48,60%
Nie zauważyłem(-am) takich komunikatów	9,35%
Jak oceniasz spójność między deklaracjami Żabki (np. w reklamach, aplikacji, mediach) a rzeczywistymi działaniami w sklepie, które obserwujesz?	
Są bardzo spójne	14,02%
W większości są spójne	60,75%
Trudno powiedzieć	17,76%
Raczej nie są spójne	6,54%
W ogóle nie są spójne	0,93%
Jak oceniasz wiarygodność informacji o zrównoważonym rozwoju przekazywanych przez Żabkę?	
Bardzo dobrze	18,69%
Dobrze	42,06%
Ani dobrze, ani źle	29,91%
Źle	8,41%
Bardzo źle	0,93%
Który z wymienionych aspektów społecznej odpowiedzialności Żabki jest dla Ciebie najmniej widoczny lub wyraźny?	
Edukacja i komunikacja dotycząca zrównoważonego rozwoju	20,56%
Inicjatywy wspierające lokalne społeczności	30,84%
Programy lojalnościowe powiązane z ekologią (np. punkty za recykling)	18,69%
Redukcja emisji i działania na rzecz klimatu	18,69%

Wdrażanie innowacyjnych, ekologicznych rozwiązań w sklepach (np. energooszczędne urządzenia)	11,21%
Który kierunek rozwoju społecznej odpowiedzialności Żabki uznał(a)byś za najbardziej pożądaną w przyszłości?	
Rozszerzenie asortymentu zdrowych produktów marek własnych	28,04%
Jeszcze większe ograniczenie plastiku i emisji CO ₂	22,43%
Szersza edukacja klientów na temat zrównoważonego stylu życia	17,76%
Rozszerzenie wsparcia dla organizacji i szkół w mojej okolicy	17,76%
Więcej informacji w aplikacji o śladzie środowiskowym zakupów	14,02%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza odpowiedzi klientów Grupy Żabka wskazuje, że najbardziej dostrzegalnymi elementami działań CSR w bezpośrednim kontakcie z marką są rozwiązania o charakterze praktycznym i wizualnie zauważalnym, w szczególności inicjatywy proekologiczne realizowane w przestrzeni sklepu. Respondenci najczęściej wskazywali produkty marek własnych oznaczane jako „eko” (63,55%), komunikaty i oznaczenia informacyjne w sklepach (51,40%) oraz możliwość zwrotu opakowań (46,73%). Wyniki te sugerują, że materialne i bezpośrednio doświadczalne formy działań CSR stanowią dla klientów podstawowy punkt odniesienia w ocenie zaangażowania przedsiębiorstwa w obszarze odpowiedzialności społecznej.

Jednocześnie badani klienci deklarują podwyższony poziom zaufania do jakości oferty w kontekście działań środowiskowych i społecznych podejmowanych przez firmę (62,62%), co wskazuje, że inicjatywy CSR wzmocniają postrzeganą wiarygodność marki. Przełożenie tych postaw na deklarowaną lojalność wobec przedsiębiorstwa jest jednak umiarkowane (49,53%). Dla istotnej części respondentów kluczowymi determinantami wyborów zakupowych pozostają wygoda oraz cena, CSR zaś pełni raczej funkcję czynnika wspierającego decyzję niż elementu rozstrzygającego.

W strukturze preferowanych wartości CSR wyraźnie dominują działania ekologiczne (59,81%) oraz przejrzystość i etyczność prowadzenia działalności biznesowej (53,27%). Respondenci podkreślają znaczenie praktycznych rozwiązań wdrażanych bezpośrednio w sklepach oraz jasnej i uczciwej komunikacji ze strony przedsiębiorstwa. Jednocześnie inicjatywy skierowane do pracowników oraz tradycyjne formy wsparcia społeczności lokalnych są postrzegane jako mniej istotne z perspektywy klientów, co sugeruje, że konsumenci w większym stopniu reagują na działania widoczne w procesie zakupowym niż na zaplecze organizacyjne przedsiębiorstwa.

W obszarze deklarowanych zachowań proekologicznych i etycznych ujawnia się zróżnicowanie postaw konsumentów. Część respondentów świadomie wybiera produkty marek własnych ze względu na ich cechy ekologiczne (57,95%), jednak istotny odsetek badanych stanowią osoby, które nie były wcześniej świadome powiązań niektórych marek z inicjatywami CSR (15,89%). Może to wskazywać na istnienie luki informacyjnej lub niewystarczającą widoczność komunikacji dotyczącej tych działań. Aplikacja Żappka odgrywa pewną rolę w budowaniu świadomości ekologicznej i zachęcaniu do bardziej odpowiedzialnych wyborów konsumenckich (28,04%), jednak dla większości respondentów pozostaje ona przede wszystkim narzędziem informującym o promocjach i ofertach cenowych (40,19%).

Analiza kanałów komunikacji wskazuje, że podstawowymi źródłami wiedzy klientów na temat działań CSR Grupy Żabka są aplikacja mobilna, materiały informacyjne dostępne w sklepach oraz przekazy reklamowe. Większość respondentów ocenia spójność

komunikatów marki z obserwowanymi działaniami jako dobrą (74,77%), a wiarygodność informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju jako relatywnie wysoką (60,75%). Jednocześnie zauważalna jest grupa respondentów prezentujących postawy neutralne lub sceptyczne, co może świadczyć o potrzebie dalszego wzmocnienia transparentności komunikacji poprzez prezentowanie bardziej precyzyjnych danych, mierzalnych rezultatów oraz konkretnych efektów podejmowanych działań.

Respondenci wskazują ponadto na oczekiwanie większej liczby komunikatów, zwłaszcza za pośrednictwem aplikacji mobilnej, które w sposób przystępny wyjaśniałyby praktyczne znaczenie inicjatyw CSR oraz wpływ indywidualnych zachowań konsumentów na realizację celów środowiskowych i społecznych. Najniższą rozpoznawalnością wśród klientów charakteryzują się inicjatywy edukacyjne dotyczące zrównoważonego rozwoju (20,56%) oraz konkretne programy realizowane na poziomie lokalnym (30,84%), co wskazuje na ograniczoną widoczność tych działań w bieżącej komunikacji z konsumentami.

W odpowiedziach respondentów wyraźnie zaznaczają się także oczekiwania dotyczące dalszego rozwoju działań CSR. Najczęściej wskazywano potrzebę rozszerzenia asortymentu zdrowych produktów marek własnych (28,04%), intensyfikacji inicjatyw ukierunkowanych na redukcję plastiku i emisji CO₂ (22,43%) oraz rozbudowy mechanizmów lojalnościowych i edukacyjnych powiązanych z ekologią (17,76%). Zróżnicowanie tych oczekiwań sugeruje, że klienci widzą potencjał marki nie tylko w kontynuacji dotychczasowych, dobrze widocznych działań, lecz również w poszerzaniu oferty oraz wzmocnieniu komponentu edukacyjnego i lokalnego, co może zwiększyć praktyczny wpływ CSR na codzienne wybory konsumentów.

Analiza odpowiedzi pracowników, zaprezentowana w tabeli 2, koncentruje się na ocenie działań CSR z perspektywy wewnętrznej, obejmującej postrzeganie programów wsparcia dla zatrudnionych, ocenę warunków pracy oraz wpływ inicjatyw odpowiedzialnych społecznie na poziom zaangażowania i lojalności wobec organizacji. Uzyskane wyniki umożliwiają ocenę stopnia, w jakim deklarowane działania CSR są dostrzegane przez pracowników funkcjonujących w strukturach franczyzowych, a także ich wpływu na poczucie spójności, wiarygodności i internalizacji wartości organizacyjnych.

Tabela 2. Zestawienie pytań i odpowiedzi udzielonych przez pracowników Grupy Żabka

Pytania i możliwe odpowiedzi	Odpowiedzi (%)
Które działania społecznej odpowiedzialności Żabki są dla Ciebie najbardziej wartościowe? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Działania na rzecz lokalnych społeczności	19,05%
Etyka biznesowa i transparentność	19,05%
Programy wspierające pracowników	36,51%
Ekologiczne działania w sklepie	44,44%
Równość i inkluzyność	44,44%
Czy według Ciebie społeczna odpowiedzialność w Żabce to:	
Narzędzie rekrutacyjne	12,70%
Działanie realnie wpływające na codzienne funkcjonowanie firmy	30,16%
Ważny element wizerunkowy na zewnątrz	34,92%
Sposób na poprawę atmosfery w pracy	36,51%

Hasło, za którym nie stoją konkretne działania	42,86%
Czy działania Żabki w zakresie odpowiedzialności społecznej wpływają na Twoje poczucie dumy z bycia częścią tej organizacji?	
Nie mam takiego poczucia	31,75%
Raczej nie	15,87%
Tak, zdecydowanie	4,76%
W pewnym stopniu	30,16%
Zdecydowanie nie	17,46%
Czy uważasz, że Żabka jako pracodawca wyróżnia się pod względem działań prospołecznych i środowiskowych na tle innych firm w Polsce?	
Raczej nie	23,81%
Raczej tak	26,98%
Trudno powiedzieć	20,63%
Zdecydowanie nie	25,40%
Zdecydowanie tak	3,17%
Jak oceniasz skuteczność narzędzi cyfrowych (np. Cyberstore, Asystent Żabka) w ułatwianiu pracy i ograniczaniu marnowania czasu lub zasobów?	
Raczej skuteczne	39,68%
Ani skuteczne, ani nieskuteczne	22,22%
Bardzo skuteczne	19,05%
Zdecydowanie nieskuteczne	9,52%
Raczej nieskuteczne	9,52%
Czy informacje o działaniach społecznej odpowiedzialności są wystarczająco komunikowane wewnątrz firmy (np. przez intranet, aplikację, plakaty, spotkania)?	
Rzadko coś do mnie dociera	41,27%
Raczej tak	26,98%
Nie, nie mam pojęcia o takich działaniach	17,46%
Trudno powiedzieć	9,52%
Tak, zawsze jestem dobrze poinformowany(-a)	4,76%
Czy społeczna odpowiedzialność w Żabce przekłada się na konkretne udogodnienia lub benefity dla pracowników, które faktycznie odczuwasz?	
Nie, nie zauważyłem(-am) wpływu społecznej odpowiedzialności na moje warunki pracy	57,14%
Wiem, że istnieją, ale nie odczuwam ich bezpośrednio	34,92%
Tak, regularnie korzystam z takich benefitów	4,76%
Nie mam zdania	3,17%
Czy elastyczne rozwiązania grafiku (np. wymiana zmian, możliwość zgłaszania preferencji) poprawiają Twój <i>work-life balance</i>?	
Raczej tak	38,10%
Zdecydowanie tak	30,16%
Raczej nie	22,22%
Zdecydowanie nie	9,52%
Jak oceniasz realny wpływ społecznej odpowiedzialności Żabki na atmosferę pracy w Twoim zespole (np. większa integracja, wspólne wartości, działania lokalne)?	
Neutralny	38,10%

Raczej pozytywny	23,81%
Raczej negatywny	19,05%
Zdecydowanie negatywny	11,11%
Zdecydowanie pozytywny	7,94%
Czy firma angażuje Cię (lub Twój zespół) w działania społecznej odpowiedzialności, np. poprzez inicjatywy, szkolenia lub komunikację?	
Nie, nic mi o tym nie wiadomo	50,79%
Sporadycznie	26,98%
Nie, ale wiem, że takie działania są	15,87%
Tak, regularnie	6,35%
W jakim stopniu czujesz, że masz wpływ na działania społecznej odpowiedzialności w Twoim miejscu pracy (np. możliwość zgłaszania inicjatyw, udział w akcjach)?	
Mam duży wpływ	3,17%
Mam pewien wpływ	7,94%
Raczej nie mam wpływu	19,05%
Mam znikomy wpływ	20,63%
Zupełnie nie mam wpływu	49,21%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza odpowiedzi pracowników Grupy Żabka wskazuje, że najwyżej oceniane są te działania CSR, które w sposób bezpośredni i zauważalny wpływają na codzienne warunki pracy. Respondenci najczęściej wskazywali inicjatywy związane z ochroną środowiska w miejscu pracy (44,44%) oraz działania promujące równość i inkluzywność (44,44%), a w dalszej kolejności programy wsparcia skierowane do pracowników (36,51%). Taka hierarchia ocen sugeruje, że dla personelu szczególnie istotne są rozwiązania przekładające się na praktyczne aspekty funkcjonowania zespołów oraz na atmosferę pracy.

Jednocześnie postrzeganie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przez pracowników charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem. Część respondentów dostrzega realny wpływ działań CSR na poprawę funkcjonowania zespołów i klimatu organizacyjnego (36,51%), jednak istotna grupa postrzega CSR głównie jako narzędzie komunikacji wizerunkowej, które nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w praktyce. Najlicniejsza kategoria respondentów (42,86%) uznaje CSR za hasło, za którym nie stoją konkretne działania. W konsekwencji relatywnie niewielki odsetek pracowników deklaruje silne poczucie dumy wynikające z aktywności społecznych firmy (34,92%), niemal połowa badanych zaś pozostaje wobec nich neutralna lub nie dostrzega ich wpływu na własne morale (49,21%).

Postrzeganie Żabki jako pracodawcy wyróżniającego się w obszarze odpowiedzialności społecznej i środowiskowej również nie jest jednoznaczne. Część respondentów wskazuje na przewagę przedsiębiorstwa w tym zakresie (30,15%), jednak znaczna grupa wyraża sceptycyzm lub brak jednoznacznej opinii (48,91%), co może wynikać zarówno z nierównego dostępu do informacji, jak i z odmiennych doświadczeń funkcjonowania w poszczególnych jednostkach franczyzowych.

Cyfrowe narzędzia pracy są oceniane przeważnie pozytywnie – 58,73% respondentów wskazuje, że ułatwiają one realizację zadań oraz ograniczają straty czasu – jednak dla części pracowników ich skuteczność pozostaje przeciętna (22,22%). Wyniki te sugerują, że efektywność narzędzi cyfrowych zależy w dużej mierze od jakości wdrożenia oraz stopnia dopasowania do specyfiki pracy w konkretnych placówkach.

Wyraźnie słabszym obszarem pozostaje komunikacja wewnętrzna dotycząca inicjatyw CSR. Znaczna część pracowników deklaruje, że rzadko otrzymuje informacje na temat działań społecznych firmy (41,27%) lub nic o nich nie wie (17,46%). Ograniczona komunikacja przekłada się na niskie poczucie zaangażowania oraz trudności w łączeniu deklarowanych wartości organizacyjnych z codziennym doświadczeniem pracy. Potwierdzeniem tego jest fakt, że większość respondentów nie identyfikuje bezpośrednich korzyści wynikających z polityki CSR (57,14%), a jedynie marginalny odsetek regularnie korzysta z udogodnień przypisywanych działaniom odpowiedzialnym społecznie (4,76%).

Elastyczne rozwiązania w organizacji czasu pracy są oceniane przeważnie pozytywnie (68,26%) i postrzegane jako czynnik wspierający równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, choć niemal jedna trzecia respondentów nie dostrzega takiego efektu. Wpływ CSR na atmosferę pracy pozostaje w dużej mierze neutralny (38,10%), a rozkład ocen pozytywnych i negatywnych jest zbliżony, co wskazuje na brak jednoznacznego oddziaływania.

Najbardziej znaczącym wnioskiem jest niski poziom wiedzy i partycypacji pracowników w inicjatywach CSR. Ponad połowa respondentów (50,79%) deklaruje brak wiedzy o tych działaniach lub jedynie sporadyczne zaangażowanie, a niemal połowa (49,21%) nie odczuwa żadnego wpływu na ich kształt. Równie niski jest poziom faktycznego uczestnictwa – większość badanych wskazuje brak możliwości zgłaszania pomysłów lub udziału w inicjatywach (50,79%), a jedynie niewielki odsetek deklaruje regularne zaangażowanie (6,35%). Wyniki te wskazują, że CSR w Grupie Żabka jest postrzegana przez pracowników przede wszystkim jako proces odgórny, słabo zakorzeniony w codziennych praktykach organizacyjnych, co ogranicza jego potencjał w budowaniu zaangażowania i identyfikacji z wartościami firmy.

Wnioski

Celem badania były identyfikacja sposobu postrzegania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Żabka przez dwie kluczowe grupy interesariuszy – klientów oraz pracowników – a także ocena spójności tych percepcji z deklaracjami zawartymi w dokumentach strategicznych i raportowych przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki wskazują na wyraźną asymetrię między odbiorem zewnętrznym a wewnętrznym działań CSR.

Z perspektywy klientów działania CSR Grupy Żabka są relatywnie dobrze rozpoznawalne, zwłaszcza w obszarach bezpośrednio widocznych w procesie zakupowym. Respondenci najczęściej wskazywali inicjatywy ekologiczne i produktowe, takie jak oznaczenia „eko” na produktach marek własnych czy komunikaty dotyczące działań środowiskowych w przestrzeni sklepu. Ponad 62% badanych deklaruje, że działania CSR zwiększają ich zaufanie do jakości oferowanych produktów, a aplikacja Żappka pełni istotną funkcję informacyjną oraz wspiera bardziej świadome wybory konsumenckie. Wyniki te sugerują, że cele strategiczne Grupy Żabka, takie jak promowanie zrównoważonego stylu życia oraz budowanie pozytywnego wizerunku marki, znajdują odzwierciedlenie w świadomości konsumentów. Jednocześnie badanie ujawniło obszary słabiej rozpoznawalne, w szczególności inicjatywy o charakterze lokalnym, które – mimo realizacji – nie są wystarczająco komunikowane klientom.

Odmienne obraz wyłania się z perspektywy pracowników. Najlicniejsza grupa respondentów (42,86%) postrzega CSR jako hasło nieoparte konkretnymi działaniami, a ponad połowa deklaruje brak wiedzy o inicjatywach CSR lub brak zaangażowania w ich realizację.

Ponadto niemal połowa badanych (49,21%) wskazuje na całkowity lub znikomy wpływ na działania CSR w miejscu pracy, co świadczy o ograniczonej skuteczności komunikacji wewnętrznej oraz niskim poziomie poczucia sprawczości. W konsekwencji działania CSR w niewielkim stopniu przekładają się na dumę z przynależności organizacyjnej i postrzeganie Żabki jako wyróżniającego się pracodawcy w obszarze odpowiedzialności społecznej.

Kluczowym czynnikiem różnicującym percepcję działań CSR obu grup interesariuszy jest specyfika modelu franczyzowego. Struktura ta utrudnia jednolite wdrażanie polityk CSR i sprawia, że centralne deklaracje oraz raporty, choć spójne i rozbudowane na poziomie korporacyjnym, nie zawsze przekładają się na codzienne doświadczenia pracowników oraz klientów w poszczególnych placówkach. Skuteczność implementacji CSR zależy w dużej mierze od zaangażowania franczyzobiorców, dostępnych zasobów oraz jakości lokalnego wsparcia operacyjnego. W efekcie Grupa Żabka buduje relatywnie silniejszy wizerunek zewnętrzny niż reputację wewnętrzną, co może generować ryzyko niespójności przekazu w sytuacjach kryzysowych oraz ograniczać potencjał pracowników i partnerów biznesowych jako ambasadorów działań odpowiedzialnych społecznie.

Podsumowując – wyniki badania wskazują na konieczność skuteczniejszego przełożenia centralnych deklaracji CSR na codzienne praktyki funkcjonowania sklepów. Wymaga to wzmocnienia regularnej i zrozumiałej komunikacji wewnętrznej, wyraźniejszego powiązania benefitów pracowniczych z inicjatywami CSR oraz stworzenia mechanizmów realnego angażowania franczyzobiorców w działania lokalne. Takie podejście mogłoby zwiększyć spójność percepcji CSR od wewnątrz i od zewnątrz oraz wzmocnić długookresowy, wiarygodny wizerunek marki.

Z perspektywy dalszych badań zasadne są rozszerzenie próby badawczej oraz pogłębienie analizy różnic w postrzeganiu CSR pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy. Istotnym kierunkiem przyszłych analiz powinny być również zbadanie stopnia faktycznego wdrażania centralnych strategii CSR na poziomie sklepów franczyzowych oraz identyfikacja czynników lokalnych – takich jak zaangażowanie franczyzobiorców, dostępne zasoby czy wsparcie operacyjne – determinujących skuteczność tych działań. Szczególnie wartościowe byłoby uwzględnienie perspektywy franczyzobiorców jako kluczowego ogniwa pośredniczącego między korporacyjną polityką CSR a codziennym doświadczeniem klientów i pracowników.

Literatura

References

- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Dąbrowski, T. (2010). *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- European Commission. (2025; 2026, 16 czerwca). *Corporate sustainability reporting*. Pozyskano z: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R., McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia. Working Paper No. 01–02. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

- Głuszek, E. (2008). CSR jako narzędzie budowania wizerunku firmy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 5, 193–203.
- Gólaszewska-Kaczan, U. (2016). Raporty społeczne jako instrument budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43(2), 63–72.
- Łudzińska, K. (2024). *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Orzeł, K. (2013). Społeczna odpowiedzialność systemów franczyzowych branży FMCG – zarys problemu. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 31, 341–349.
- Sajdak, M. (2021). Znaczenie przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – perspektywa zwinności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2, s. 9–30.
- Ślusarek, A., Woźny, D. (2020). Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu wobec środowiska naturalnego na wizerunek organizacji. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 56, 1–10.
- Urbaniec, M. (2014). Raportowanie CSR jako narzędzie doskonalenia działalności biznesowej. W: T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke, *Zrównoważony rozwój organizacji. Aspekty społeczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 228–242.
- Urbaniec, M., Kramer, M. (2003). Rolle strategischer Anspruchsgruppen für eine umweltorientierte Unternehmensführung. W: M. Kramer, M. Urbaniec, L. Möller (red.), *Internationales Umweltmanagement: Band I: Interdisziplinäre Rahmenbedingungen einer umweltorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 97–114.
- Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7–24.
- Visser, W. (2023). *Regenerative Innovation: Turning Breakdowns into Breakthroughs in Nature, Society and the Economy*. Antwerp: Antwerp Management School.
- Żabka Group SA (2022; 2026, 16 czerwca). *Raport Odpowiedzialności 2021. Wygodnie i odpowiedzialnie*. Pozyskano z: <https://zabkagroup.com/wp-content/uploads/2022/06/Raport-Odpowiedzialnosc-2021.pdf>.
- Żabka Group SA (2024; 2026, 16 czerwca). *Raport Odpowiedzialności Grupy Żabka 2023*. Pozyskano z: <https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2024/05/Raport-Odpowiedzialnosc-Grupy-Zabka-2023.pdf?t=1763026824>.
- Żabka Group SA (2025; 2026, 16 czerwca). *Żabka Group. Raport roczny 2024*. Pozyskano z: <https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2025/03/Raport-roczny-Zabka-Group-2024.pdf?time=1763026375>.
- Żabka Polska. (2023a). *Polityka Równości*. Pozyskano z: https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2025/01/Polityka_Rownosci.pdf
- Żabka Polska. (2023b; 2026, 16 czerwca). *Polityka Dekarbonizacji*. Pozyskano z: https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2025/01/Polityka_Dekarbonizacji.pdf.

Laura Janakowska-Dzięgiel, studentka studiów magisterskich na kierunku przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Absolwentka studiów licencjackich na kierunku doradztwo inwestycyjno-gospodarcze. Jej zainteresowania badawcze obejmują ekonomię zrównoważonego rozwoju oraz wpływ innowacji i technologii na procesy tworzenia wartości przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branż kreatywnych i cyfrowych. Doświadczenie praktyczne zdobywa jako analityczka procesów biznesowych oraz testerka UI/UX gier wideo.

Laura Janakowska-Dzięgiel is a master's student in Entrepreneurship and Innovation in the Economy at the Krakow University of Economics. She holds a bachelor's degree in Investment and Business Advisory. Her research interests focus on the economics of sustainable development and the impact

of innovation strategies and digital technologies on value creation processes in firms, with particular emphasis on creative and digital industries. She gains professional experience as a business process analyst and a UI/UX tester in the video game industry.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8404-0557>

Adres/Address

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Instytut Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Polska
e-mail: 224927@student.uek.krakow.pl