

Kornelia Polek-Duraj

Politechnika Opolska

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ DETERMINANTĄ WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI (STUDIUM PRZYPADKU)

Streszczenie: Funkcjonowanie zgodnie z zasadami koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wymaga podejmowania odpowiednich działań przedsiębiorczych. W polskich organizacjach, zwłaszcza małych i średnich, idea społecznej odpowiedzialności jest niestety mało znana i rozpowszechniona, pomimo tego, że osiągnięte dzięki niej korzyści są istotne zarówno dla samej organizacji, jak i dla całego społeczeństwa. Celem artykułu jest zaprezentowanie zjawiska społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w aspekcie osiągnięcia dzięki niemu przewagi konkurencyjnej na przykładzie przemysłu tartaczno-żelaznego, który ze względu na miejsce usytuowania, występowanie licznych zagrożeń zdrowia, a nawet życia pracowników oraz słabą płynność finansową, jest rynkiem dosyć specyficznym, co tylko wzmacnia potrzebę działania zgodnie z zasadami CSR.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, przemysł tartaczno-żelazny, konkurencyjność.

1. Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące na świecie będące następstwem postępu zarówno technologiczno-organizacyjnego, jak i ekonomicznego oraz społecznego wskazują, że społeczna odpowiedzialność odgrywa coraz to większą rolę w kształtowaniu wizerunku każdej organizacji, która chce zaistnieć na rynku, być na nim konkurencyjna oraz wpływać na kształtowanie zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej uświadamiają sobie, że prowadzona przez nie działalność powinna być oparta na trwałych, silnych i przejrzystych relacjach nie tylko z pracownikami, dostawcami, inwestorami, ale także z klientami, całą społecznością lokalną oraz administracją państwową. Stąd też koncepcja społecznej odpowiedzialności zdobywa coraz większą popularność i staje się ważnym elementem zarządzania strategicznego. Szczególnie ważną rolę odgrywa w specyficznych branżach, w których, ze względu na różnego rodzaju uwa-

runkowania (np. finansowe, lokalizacyjne), trudniej jest zaistnieć na rynku. Jedną z nich jest przemysł drzewny, a w szczególności tartaczny, który w większości charakteryzuje się niewłaściwym realizowaniem obowiązkowych standardów unijnych (zwłaszcza w zakresie zapewnienia właściwych warunków pracy oraz ochrony środowiska), nie wspominając o działaniach oczekiwanych czy pożądanym przez otoczenie, w którym funkcjonuje.

W artykule scharakteryzowano społeczną odpowiedzialność organizacji oraz przemysł tartaczny w Polsce. Celem artykułu jest uświadomienie potrzeby wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w kontekście osiągania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej.

2. Określenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (zwana również społeczną odpowiedzialnością biznesu – CRS) jest koncepcją powszechnie znaną na całym świecie. Jej doktryna pochodzi z 1899 r. Powstała ona w oparciu o dwie zasady: filantropijności i powierniczości, które ogólnie propagowały określone zobowiązania biznesu wobec społeczeństwa, w którym funkcjonuje. Istotny wkład miała również teoria *stakeholders* zakładająca ścisłą korelację pomiędzy podmiotami, które warunkują działalność przedsiębiorstwa i jednocześnie są od niego w pewien sposób zależne.

We współczesnym znaczeniu po raz pierwszy pojawiła się w Stanach Zjednoczonych w latach 60. XX w., natomiast w Europie dopiero w połowie lat 90. W polskich przedsiębiorstwach jest zjawiskiem jeszcze mało znanym i niezbyt rozpoznaczonym.

Główną przesłanką koncepcji CRS jest założenie funkcjonowania przedsiębiorstwa jako spójnego członka społeczeństwa. „CRS można zdefiniować jako pojęcie, dzięki któremu przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności”¹. Według Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność jest dobrowolnym uwzględnianiem przez organizację zagadnień społecznych i ekologicznych w działalności gospodarczej, które nie są zobligowane obowiązującymi wymogami prawnymi oraz nie wynikają z zawartych umów. Jest to więc pewna koncepcja, za pomocą której przedsiębiorstwa mobilizują się od już od momentu budowania strategii zarządzania do określania stabilnych i jasnych relacji z pracownikami, inwestorami, klientami, dostawcami oraz ze społecznością lokalną. Odpowiedzialność w tym aspekcie opiera się na założeniu, że²:

¹ *European SMEs and social and environmental responsibility*, „Observatory of European SMEs” 2002, nr 4, s. 11, cyt. za: M. Żemigala, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

² S. Berman, T. Jonem, A.C. Wicke, *Convergent stakeholders theory*. „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, s. 206.

- organizacja ma związki z różnymi interesariuszami, którzy jednocześnie decydują o jej funkcjonowaniu oraz są od niej zależni,
- analiza relacji rozpatrywana jest pod kątem korzyści nie tylko dla organizacji, lecz także dla interesariuszy,
- każdy z interesariuszy dąży przede wszystkim do maksymalizacji własnych korzyści,
- podejmowane decyzje mają priorytetowy charakter.

Należy przy tym mieć na uwadze, iż bycie odpowiedzialnym nie polega jedynie na realizacji wymogów koniecznych, bez których działanie przedsiębiorstw nie byłoby w ogóle możliwe, ale przede wszystkim na rozwoju i dbaniu o kapitał ludzki oraz kreowaniu pozytywnych stosunków z otoczeniem firmy, gdyż te elementy w istotny sposób decydują o jej wartości.

Istotną rolę odgrywa również wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, w którym funkcjonuje. Społeczna odpowiedzialność wskazuje zatem na zobowiązania organizacji do podejmowania działań w różnych obszarach (tj. ekonomicznym, prawnym, filantropijnym, socjologicznym i ekologicznym), które są pożądane, oczekiwane bądź wymagane przez społeczeństwo. Ponadto rozpatruje się ją w dwóch płaszczyznach: wewnętrznej i zewnętrznej. Pierwsza związana jest nierozzerwalnie ze stosowaniem w praktyce pewnych znamion odpowiedzialności w ramach danej organizacji (np. w stosunku do pracowników poprzez zapewnienie im właściwych warunków pracy). Druga natomiast jest zagadnieniem szerszym i wychodzi poza obręb przedsiębiorstwa. Swoim zasięgiem obejmuje m.in. stosunek do klientów, inwestorów, a także oddziaływanie na lokalną społeczność i środowisko naturalne. Ponadto można mieć do niej pasywne bądź aktywne podejście, co uwarunkowane jest stopniem zaangażowania organizacji i celami, które sobie założyła do zrealizowania. Podejście pasywne w przeciwieństwie do aktywnego cechuje się brakiem bezpośrednich, konkretnych działań mających spowodować określone skutki. Jest to nierozzerwalnie związane z tym, iż społeczna odpowiedzialność biznesu odgrywa podwójną rolę, z jednej strony bowiem przyjmuje, że organizacje powinny ponosić konsekwencje swoich działań, niezależnie od tego czy są one pozytywne, czy negatywne, natomiast z drugiej strony zakłada, że nieodzownym elementem ich właściwego funkcjonowania jest odpowiadanie na potrzeby interesariuszy znajdujących się w ich otoczeniu.

Właściwie realizowana koncepcja społecznej odpowiedzialności generuje istotne korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla całego społeczeństwa oraz gospodarki. Za najważniejsze profity uważa się: tworzenie pozytywnej opinii w oczach wszystkich interesariuszy, polepszanie jakości warunków pracy, a tym samym i życia, możliwość pozyskiwania nowych klientów oraz inwestorów, rozwój kapitału ludzkiego, poprawę środowiska naturalnego oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowanie warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Poziom zaangażowania organizacji w społeczną odpowiedzialność uwarunkowany jest wieloma czynnikami. Do najważniejszych można zaliczyć własne

kompetencje, posiadane zasoby kapitałowe, ludzkie i naturalne, interesariuszy, tradycje kulturowe oraz sytuację społeczną i ekologiczną terenu, na którym organizacja działa.

3. Charakterystyka przemysłu drzewnego ze szczególnym uwzględnieniem zakładów przerobu drewna

Przemysł drzewny pomimo swojej nietypowej specyfiki spowodowanej wieloma czynnikami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi (m.in. lokalizacja, warunki pracy, przestarzałe maszyny, brak większych inwestycji zagranicznych) odgrywa istotną rolę w gospodarce narodowej. Jego szczególna rola wynika w głównej mierze z tego, iż funkcjonuje głównie dzięki naturalnej, a zarazem odnawialnej krajowej bazie surowcowej (według GUS, stan na koniec 2008 r., powierzchnia lasów w Polsce wynosi 9066 tys. ha, odpowiada to lesistości 29, co pozwala na uzyskiwanie około 25-26 mln m³ drewna rocznie, z zachowaniem innych funkcji lasu nie związanych z produkcją). Dzięki temu nie wymaga względnie dużego zapotrzebowania na energię konieczną do przetwarzania drewna. Jednocześnie ma sposobność odzysku i utylizacji odpadów drzewnych. Elementy te w dużej mierze stanowią o ekologicznym charakterze wyrobów przemysłu drzewnego, co ma istotne znaczenie w aspekcie osiągania trwałego i zrównoważonego rozwoju. Znaczny wpływ ma również dynamika produkcji sprzedanej oraz udziału pracujących w przemyśle ogółem, gdyż pomimo wielu niesprzyjających czynników wpływających na funkcjonowanie tego przemysłu, jest stosunkowo wysoka (tab. 1, 2).

Tabela 1. Dynamika produkcji sprzedanej w przemyśle drzewnym na tle przemysłu ogółem w latach 2001-2008 (rok poprzedni = 100%, ceny stałe)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Przemysł ogółem	98,5	100,5	108,3	112,6	103,7	111,2	111,2	104,4
Przetwórstwo przemysłowe	97,7	100,9	110,2	114,6	103,9	112,8	112,4	104,9
Przemysł wyrobów z drewna	92,8	94,5	105,5	116,6	100,9	106,7	113,7	101,2
Przemysł meblarski	99,4	113,2	128,6	117,1	99,8	108,2	111,4	101,1
Produkcja wyrobów chemicznych	101,7	107,4	112,0	110,3	101,3	112,3	100,7	97,9
Produkcja metali	83,1	97,0	102,9	122,1	93,7	115,1	108,8	97,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Rocznik Statystyczny Przemysłu 2007”, GUS, Warszawa 2008; „Rocznik Statystyczny Przemysłu 2008”, GUS, Warszawa 2009.

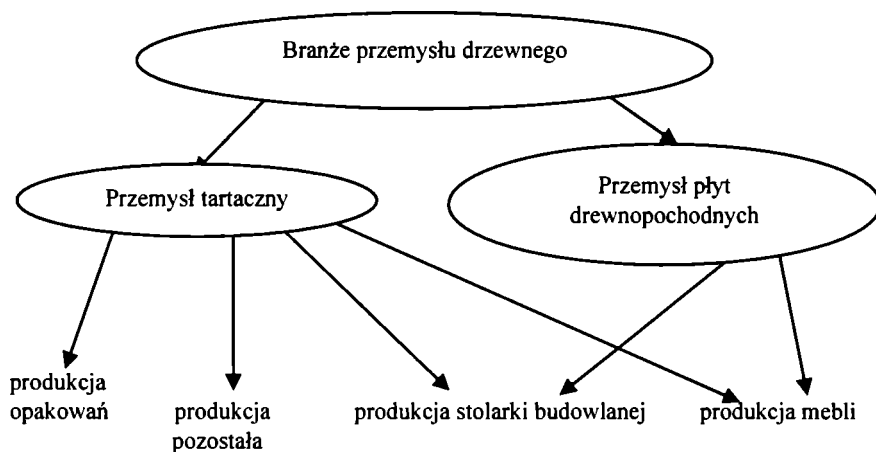
Przemysł tartaczny stanowi jedną z pięciu podstawowych branż przemysłu drzewnego. Odgrywa on ważną rolę, jest bowiem podstawowym odbiorcą, a zarazem miejscem przetarcia drewna tartaczno. Wyroby gotowe tartaków wykorzystywane są w wielu branżach gospodarki.

Tabela 2. Dynamika przeciętnego zatrudnienia w przemyśle drzewnym na tle przemysłu ogółem w latach 2001-2008 (rok poprzedni = 100%, ceny stałe)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Przemysł ogółem	95,5	94,7	98,8	100,9	100,1	101,8	104,7	102,8
Przetwórstwo przemysłowe	95,6	94,2	99,3	101,7	100,7	102,5	105,7	103,2
Przemysł wyrobów z drewna	91,8	92,4	97,7	107,1	96,9	103,7	107,8	103,2
Przemysł meblarski	96,1	96,4	107,8	110,2	98,3	102,6	105,6	101,3
Produkcja wyrobów chemicznych	93,9	94,8	98,6	101,3	100,0	102,4	100,5	103,9
Produkcja metali	84,7	89,8	91,8	97,1	99,8	104,1	103,4	99,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Rocznik Statystyczny Przemysłu 2007”, GUS, Warszawa 2008; „Rocznik Statystyczny Przemysłu 2008”, GUS, Warszawa 2009.

Podział na poszczególne gałęzie produkcyjne uwarunkowany jest fazami przetwórstwa drewna, czyli jego przeznaczeniem (rys. 1).



Rys. 1. Podział przemysłu drzewnego ze względu na wykorzystanie surowca drewna tartaczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategii dla przemysłu drzewnego do 2006 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.

Cechą charakterystyczną polskiego tartacznictwa jest rozproszenie zakładów, przeważnie na terenach wiejskich z dość dużą i jednocześnie ciągle zmieniającą się grupą podmiotów, zwłaszcza małych, charakteryzujących się niewielką skalą produkcji. Niemniej jednak obecnie ze wszystkich segmentów branży drzewnej to właśnie przemysł tartaczny rozwija się w miarę systematycznie, a zarazem stosunkowo intensywnie. Według REGON liczba podmiotów działających w tej branży po okresie prywatyzacji najpierw gwałtownie spadła, a następnie wzrosła ponad 12% i od kilku lat utrzymuje się na względnie stałym poziomie (w 2008 r. wynosiła prawie 8500). Nowe zakłady przerobu drewna powstawały głównie w woje-

wództwach mazowieckim, podkarpackim, lubelskim oraz wielkopolskim. Stosunkowo słabą pozycję pod tym względem odnotowano w województwie opolskim, gdzie liczba tartaków była najniższa w kraju, chociaż liczba podmiotów tej branży stanowi prawie 13% ogółu podmiotów w przemyśle. Niemniej jednak rzeczywista liczba tartaków działających na rynku w miarę stabilnie oscyluje w granicach 1200-1400. Większość z nich to małe zakłady, tylko około 15% zatrudnia ponad 49 osób, a znikomy odsetek stanowią duże koncerny.

Niestety, ogólna sytuacja w sektorze drzewnym nie wygląda tak dobrze. W wielu pozostałych branżach producenci w ciągu ostatnich miesięcy zmuszeni byli zawiesić lub nawet zlikwidować działalność. Zaistniała sytuacja może nieco zadziwiać, tym bardziej że przemysł tartaczny w zasadzie od początku transformacji gospodarki charakteryzował się sporymi trudnościami ekonomiczno-finansowymi. W znacznym stopniu było to spowodowane całkowitym przeorganizowaniem tartacznictwa w drugiej połowie lat 90. Do tego czasu rynek był zdominowany przez ponad 30 potężnych przedsiębiorstw, grupujących po kilkanaście zakładów przerobu drewna usytuowanych na terenie jednego województwa, a ich centralne zarządzanie nie pozwalało na racjonalną gospodarkę. Zazwyczaj zamiast przeznaczania środków osiąganych z rentownych placówek na zwiększanie ich zdolności produkcyjnych i inwestycyjnych oraz wprowadzanie koniecznych unowocześnień, kierowano je do zakładów mało dochodowych bądź w ogóle niedochodowych, co nie przynosiło widocznych korzyści żadnej ze stron. Po zniesieniu gospodarki centralnie planowanej pozostawione same sobie przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego nie zdołały się zreformować i unieść ciężaru restrukturyzacji sektora. W tej sytuacji większość z nich znalazła się na skraju bankructwa i jedynym racjonalnym wyjściem było zamykanie zakładów. Powstałe na rynku miejsce zostało zajęte przez nowe, zwłaszcza małe, podmioty gospodarcze, wykorzystujące w dużym stopniu dotychczasowe zakłady produkcyjne prowadzone przez przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego lub inne wiejskie zakłady produkcyjne (np. stare cegielnie). Ich uruchamianie zwykle następowało po kilkumiesięcznym przestoju, kiedy znaczna część majątku była już zlicytowana bądź rozprzedana, a najlepsi pracownicy znaleźli nowych pracodawców. Obecnie działające tartaki, w porównaniu z okresem przed prywatyzacją, charakteryzują się ograniczonym woluminem produkcji (średnio około 200-300 m³).

Poza zaistniałymi przemianami istotne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania tej branży miały i nadal mają wysokie koszty związane z nabywaniem surowca drzewnego. Obecnie jest to jeden z podstawowych problemów zakładów produkcyjnych, gdyż w strukturze kosztów rodzajowych ogółem ponad 55% to koszt surowca. Głównym dostawcą drewna na polski rynek jest Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe, w gestii którego znajduje się 78% pozyskiwanego w kraju surowca drzewnego (ogólnie lasy publiczne stanowią 82%, pozostała część to lasy prywatne), dzięki czemu ma ono możliwość istotnego oddziaływania

na strukturę rynku drewna przede wszystkim poprzez kształtowanie podaży materiału, którego ostateczna cena od 2006 r. ustalana jest na portalu e-drewno.pl, gdzie na sprzedaż wystawiane jest drewno z nadleśnictw całej Polski. W takiej formie sprzedaż składa się z trzech etapów. W dwóch pierwszych nadleśnictwach oferują określony rodzaj materiału po ustalonej przez siebie minimalnej cenie, poniżej której nie można go sprzedać. Natomiast podmioty składają zamówienia, podając swoją ofertę cenową. Tu przy podziale drewna brana jest pod uwagę historia zakupu surowca, co powoduje, że największe szanse na zakup mają zakłady funkcjonujące już od pewnego czasu na rynku i wcześniej korzystające z tej formy zakupu. Inaczej wygląda to w trzecim etapie, gdy na aukcji elektronicznej można zakupić drewno wcześniej nie sprzedane. Tutaj o tym, kto je zakupi, decyduje jedynie cena kształtowana w czasie licytacji, przez co jest ona znacznie wyższa niż w pierwszym i drugim etapie, ale każdy, komu zależy na zakupie drewna i kto ma odpowiednie środki, może to zrobić. Obecnie jest to podstawowa, a zarazem najbardziej popularna forma zakupu surowca. Nie jest ona jednak do końca korzystna dla wszystkich odbiorców, zwłaszcza tych małych, którzy często nie mogą sobie pozwolić na podbijanie ceny, spowodowanej tym, że ilość drewna oferowana na rynku nie jest w stanie zaspokoić zapotrzebowania wszystkich odbiorców. Jednakże jest ona znacznie lepsza aniżeli w poprzednich latach, w których producenci mieli określony przydział drewna po cenie (zwykle wysokiej) odgórnie ustalonej przez Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe.

Dodatkowymi przyczynami nienajlepszej kondycji finansowej tartacznictwa były i często nadal są niemożność samofinansowania inwestycji i modernizacji pozwalających na działalność na większą skalę oraz stosunkowo małe zainteresowanie kapitału zagranicznego inwestowaniem w ten przemysł. Czynniki te istotnie wpływają również na małe zaangażowanie właścicieli zakładów przerobu drewna w społeczną odpowiedzialność, zwłaszcza w obszary oczekiwane oraz pożądane przez społeczeństwo.

Poza problemami finansowymi w przemyśle tartacznym występują od wielu lat problemy organizacyjno-techniczne. Wynika to w dużym stopniu z licznych zagrożeń zdrowia pracowników oraz niewłaściwej organizacji pracy (ma ona szczególne znaczenie, ponieważ większość zatrudnionych pracuje przy obsłudze niebezpiecznych urządzeń) ze strony zarówno pracodawcy, jak i samego pracownika. Jeszcze do niedawna często zdarzało się, iż z braku odpowiednich środków pieniężnych produkcja odbywała się na wyeksploatowanym parku maszynowym nie spełniającym niezbędnych, a zarazem wymaganych norm bezpieczeństwa. Ponadto pracodawcy nie zawsze przywiązywali należną wagę w zakresie przeprowadzania szkoleń uświadamiających potrzebę stosowania środków ochrony indywidualnej. Od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, która narzuca pewne standardy w obszarze bezpieczeństwa pracy wszystkim swoim członkom, sytuacja ta powoli się zmienia na lepsze. Niestety, zmiany często są utrudnione przez niewłaści-

we działania pracowników (według badań na temat jakości warunków pracy przeprowadzonych w latach 2004 i 2009 wśród pracowników przemysłu drzewnego odnotowano jedynie 11-procentowy wzrost systematycznego stosowania środków ochrony indywidualnej – obecnie wynosi on niecałe 66%). Elementy te istotnie wpływają na poziom jakości warunków pracy.

Wśród podstawowych czynników szkodliwych i uciążliwych istotnie oddziałujących na zdrowie pracowników w środowisku pracy zakładów przerobu drewna należy wyróżnić³:

- ponadnormatywny hałas,
- miejsce wykonywania prac (większość robót wykonywana jest na wolnym powietrzu oraz w wiatach i pomieszczeniach nie ogrzewanych),
- pył drzewny, który w określonych przypadkach wywołuje odczyny alergiczne,
- niedostateczne natężenie oświetlenia,
- ponadnormatywne drgania mechaniczne (spowodowane np. działaniem traków, czy pilarek, wywołują istotne zmiany chorobowe w obwodowym układzie naczyniowo-nerwowym oraz kostno-stawowym),
- chorobotwórcze środki impregnujące, konserwujące i przeciwpalne,
- brak pełnego zmechanizowania operacji obróbczych,
- wysoki wydatek energetyczny (praca na stanowiskach robotniczych w przeważającej części zaliczana jest do ciężkich, gdyż wydatek energetyczny związany z pracą zawodową przekracza 1500 kcal na dniówkę roboczą),

W Polsce, podobnie jak w pozostałych krajach Unii Europejskiej, pracowników obróbki drewna i stolarzy meblowych wymienia się wśród 10 zawodów charakteryzujących się największym stopniem wypadkowości. Największą wypadkowość odnotowuje się przy obsłudze pilarek tarczowych, strugarek i frezarek. Główne obrażenia powstające w wyniku wypadków na tych stanowiskach to urazy dłoni, rąk oraz jamy brzusznej.

Pomimo różnych przeciwności występujących w przemyśle tartacznym, generujących jego nietypową specyfikę, wielu producentom udało się po 2000 r. zaistnieć na rynku i odnosić na nim sukces. Odnotowano również pewne inwestycje zagraniczne, które pozytywnie wpłynęły na wizerunek tartacznictwa w Polsce oraz wzrost jego rentowności.

4. CRS w aspekcie wzrostu konkurencyjności w przemyśle tartacznym (studium przypadku)

Jak już wspomniano, stopień realizowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw uzależniony jest od wielu czynników. W polskiej rzeczywistości istotne

³ K. Polek-Duraj, *Warunki pracy w przemyśle Śląska Opolskiego ze szczególnym uwzględnieniem przemysłu drzewnego i cementowego*, OFPO, Opole 2007, s. 68.

znaczenie poza sytuacją finansową zakładu mają edukacja społeczeństwa i umiejętna promocja idei społecznej odpowiedzialności, gdyż poziom wiedzy na jej temat, pomimo podejmowania pewnych prób w tym zakresie, jest niezadowolający. Dobrą znajomością zasad społecznej odpowiedzialności, i to nie zawsze, charakteryzują się wyłącznie duże koncerny, zwykle z kapitałem zagranicznym, co potwierdzają dotychczasowe badania. Małe i średnie zakłady pracy sporadycznie podejmują działania społeczne, przedsiębiorcy bowiem często uważają, że koszty ponoszone w związku tym są zbyt wysokie. Stanowisko takie jest niewłaściwe, gdyż ponoszone koszty wprawdzie nie zwracają się natychmiast, ale przynoszą różnorodne korzyści zarówno firmie, jak i całemu społeczeństwu oraz gospodarce w ujęciu długofalowym.

Analizowany zakład przerobu drewna znajduje się na terenie województwa opolskiego. Do momentu restrukturyzacji w 1997 r., kiedy to po prawnej likwidacji został przejęty przez Spółkę Akcyjną Opolskiego Przemysłu Drzewnego „OPDREW” utworzoną za sprawą pracowników i innych osób fizycznych, z udziałem inwestora strategicznego, wchodził w skład Opolskiego Przemysłu Drzewnego „OPDREW” z centralą w Opolu. W tej formie wskutek niewłaściwych decyzji głównego inwestora, spółka utrzymała się jedynie do 2001 r., w którym ogłosiła upadłość. Zakłady należące do „OPDREW” wystawione zostały na sprzedaż. W 2002 r. analizowany zakład został zakupiony od syndyka przez Zakład Przemysłu Drzewnego Sp. z o.o. Niestety, tartak nadal borykał się z wieloma trudnościami, począwszy od finansowych wynikających z braku odpowiedniego kapitału, poprzez problemy z pozyskiwaniem surowca drzewnego, niski poziom jakości warunków pracy, małe zaangażowanie pracowników, po kłopoty ze zdobywaniem nowych, korzystnych zleceń oraz kreowaniem pozytywnego wizerunku w otoczeniu. Czynniki te spowodowały, że pozycja omawianego zakładu na rynku przestała być konkurencyjna. W związku z tym zaczęto szukać strategicznego partnera, który zainwestowałby w modernizację tartaku, a tym samym wspomógł rozwój przemysłu regionu opolskiego. Pod koniec 2006 r. zakład został zakupiony przez szwedzko-fińską korporację będącą zintegrowaną firmą zajmującą się przerobem surowca tartacznego, produkcją papieru i przemysłowych opakowań oraz produktów z drewna przyjaznych środowisku, o jakości satysfakcjonującej klientów, produkowanych w warunkach bezpiecznych dla pracownika, środowiska i społeczeństwa. Koncern ten we wszystkich swoich europejskich zakładach podejmuje różnego rodzaju działania w zakresie społecznej odpowiedzialności, co w istotnym stopniu pozwala mu zachować dobrą pozycję na rynku.

W badanym zakładzie po przejściu kolejności przede wszystkim podjęto działania konieczne wymagane przez standardy Unii Europejskiej w zakresie:

- zdrowia i bezpieczeństwa pracowników (wdrożono formalną politykę bezpieczeństwa pracowników zaprojektowaną jako system praktycznych narzędzi służących do ciągłej poprawy we wszystkich zakładach korporacji, pozwalają-

cy na zapewnienie akceptowalnego poziomu ryzyka i stosowanie najlepszej dostępnej wiedzy technicznej i organizacyjnej dla zapobiegania wypadkom przy pracy, chorobom zawodowym oraz identyfikacji zagrożeń – system ten jest zgodny z międzynarodowymi normami jakości dotyczącymi bezpieczeństwa i ochrony zdrowia OHSAS 18001, BS 8800),

- ochrony środowiska (wprowadzono politykę ochrony środowiska w wersji formalnego dokumentu, organizowane są także systematyczne szkolenia z zakresu znajomości norm ISO z serii 14000),
- polepszenia jakości wyrobów gotowych (wszystkie wyroby gotowe posiadają system weryfikacji *Chain-of-Custody*, dzięki któremu wiadomo, że drewno pochodzi z lasów certyfikowanych),
- ochrony konsumenta (zakład ma system bezpieczeństwa wyrobów gotowych).

Warto mieć na uwadze, iż działania w dwóch pierwszych obszarach mają istotny wpływ na kształtowanie jakości życia zajmującej ważne miejsce wśród celów społecznych.

Ponadto zaczęto również realizować różnego rodzaju działania przedsiębiorcze w zakresie pozostałych nieobligatoryjnych działań pozwalających na funkcjonowanie zgodnie ze społeczną odpowiedzialnością. Najważniejszymi kwestiami były: wdrożenie, na początku w wersji nieformalnej, kodeksu etycznego postępowania prowadzenia działalności (w tym kierunku przeprowadzane są zarówno dla przełożonych, jak i dla podwładnych szkolenia) oraz zaangażowanie społeczne m.in. poprzez wspieranie lokalnych zawodów sportowych czy imprez kulturalnych.

Kadra kierownicza oraz pracownicy tej firmy, dzięki odpowiednim, a jednocześnie regularnym szkoleniom i dobremu przepływowi informacji doskonale zdają sobie sprawę z tego, czym jest społeczna odpowiedzialność organizacji oraz jakie są jej pozytywne strony. Dużą rolę odegrało doświadczenie zagranicznego inwestora, który z powodzeniem w swoich pozostałych europejskich zakładach działa zgodnie z tą koncepcją od wielu lat.

Na podstawie dwukrotnych badań ankietowych przeprowadzonych w omawianym zakładzie (pierwsze odbyło się w kwietniu 2004 r., drugie w grudniu 2009 r.) oraz analizy danych statystycznych można wnioskować, iż od momentu wdrożenia na początku 2007 r. nowych zasad jego funkcjonowania odnotowano znaczne zmiany zarówno w organizacji, jak i wśród jej załogi. Wśród podstawowych należy wymienić:

- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników, a tym samym również ich wydajności,
- wyższy poziom kultury organizacyjnej,
- wzrost efektywności prowadzonej działalności gospodarczej,
- poprawę wizerunku przedsiębiorstwa,
- lepszą konkurencyjność na rynku zarówno krajowym, jak i zagranicznym (ogólna sprzedaż wyrobów gotowych wzrosła 3-krotnie, nastąpił także znaczny wzrost sprzedaży na eksport z 10% ogólnej sprzedaży do 40%),
- pozyskiwanie nowych klientów i pogłębienie lojalności.

5. Podsumowanie

Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach jest coraz bardziej popularne, a zarazem konieczne. Przybiera ono zinstytucjonalizowane formy zarówno w poszczególnych krajach UE, jak i w samych jej strukturach, stając się jednocześnie tendencją ogólnoświatową. Działania na rzecz CSR stały się strategicznym obszarem i priorytetowym elementem politycznej agendy, ponieważ podejmowanie działań w jej zakresie jest nieodzownym elementem każdej organizacji, która chce się liczyć na rynkach krajowych i zagranicznych. Organizacje dzięki kształtowaniu właściwych postaw we wszystkich obszarach społecznej odpowiedzialności są bardziej elastyczne, dzięki czemu lepiej sobie radzą na rynku podlegającym niestannym, koniecznym zmianom oraz częściej podejmują nowe wyzwania.

Na podstawie analizy wybranego zakładu przerobu drewna można wnioskować, iż funkcjonowanie zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności przynosi istotne korzyści zarówno organizacji oraz jej pracownikom, jak i otoczeniu, w którym prowadzi działalność. Potwierdzeniem tego jest wzrost konkurencyjności na poziomie globalnym, co jest szczególnie ważne w omawianej branży tartacznej. Przedstawiony tartak może być dobrym przykładem dla innych zakładów przerobu drewna, które chcą działać zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego.

Literatura

- Berman S., Jonem T., Wicke A.C., *Convergent stakeholders theory*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, s. 206.
- European SMEs and social and environmental responsibility*, „Observatory of European SMEs” 2002, nr 4.
- Polek-Duraj K., *Warunki pracy w przemyśle Śląska Opolskiego ze szczególnym uwzględnieniem przemysłu drzewnego i cementowego*, OFPO, Opole 2007.
- „Rocznik Statystyczny Przemysłu 2007”, GUS, Warszawa 2008.
- „Rocznik Statystyczny Przemysłu 2008”, GUS, Warszawa 2009.
- Strategia dla przemysłu drzewnego do 2006 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
- Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A DETERMINANT OF COMPETITIVE GROWTH OF AN ORGANIZATION (CASE STUDY)

Summary: Functioning in accordance with Corporate Social Responsibility rules needs taking appropriate entrepreneurial actions. Among the Polish organizations, especially small

and medium-sized, the idea of Social Responsibility is unfortunately little known and widespread, despite the fact that the benefits achieved through it are important for both the organization and society as a whole. This article aims to present the phenomenon of Corporate Social Responsibility in terms of achieving competitive advantage thanks to it on the example of sawmill industry, which because of its location, numerous health risks, and even the risk of lives of workers and poor financial liquidity, is quite a specific market, what only increases the need of acting in accordance with CSR.