

**Marika Szymańska, Ewelina Trubisz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MANIPULOWANIE STRATEGIĄ CSR W BRANŻY TYTONIOWEJ NA PRZYKŁADZIE KONCERNU BRITISH AMERICAN TOBACCO

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest pokazanie, jak bardzo założenia strategii CSR (*Corporate Social Responsibility*) mogą odbiegać od motywów i sposobów wdrażania przez wybraną firmę. W wielu przypadkach tego typu strategia jest wykorzystywana jako jedno z efektywniejszych narzędzi PR, pomagających w budowaniu wizerunku firmy przyjaznej środowisku i zaangażowanej w dialog społeczny. Rozważania zostały oparte na przykładzie koncernu tytoniowego British American Tobacco (BAT), który poprzez okazjonalne działania filantropijne określa swoją strategię jako odpowiedzialną społecznie.

**Słowa kluczowe:** CSR, etyka, strategia, zarządzanie, narzędzia PR.

### 1. Wstęp

Jedną z dominujących cech współczesnego świata jest jego permanentny brak stabilności i nietrwałość relacji międzyludzkich. Podobną sytuację obserwujemy także w różnych dziedzinach gospodarki, gdzie z dnia na dzień koniunktura światowa może ulec skrajnym zmianom, a działania jednej firmy są w stanie wyrzucić znaczny wpływ na otoczenie i całą branżę. Zmiany i destabilizacja dotyczą również rynku pracy, na którym pojęcia „elastyczność” i „wydajność” przybierają znaczenie częstych redukcji, pracy na czas określony czy pozbawiania pracowników należnych świadczeń. Z. Bauman określił to zjawisko światem „strukturalnego” bezrobocia, w którym na każdy nowy etat przypada co najmniej kilka zlikwidowanych. Bez względu bowiem na zajmowane stanowisko czy posiadane kwalifikacje nikt nie może być pewien, czy jego osobiście nie dotknie proces kolejnych redukcji, wahań popytu rynkowego czy też „kapryśnej, a jednak nieuniknionej i niepoahamowanej presji »konkurencyjności«, »wydajności« i »efektywności«” [Bauman 2006, s. 250].

Cały ten proces odbywa się kosztem budowy i podtrzymywania relacji z otoczeniem, które firmy częściej wykorzystują jako źródło zasobów (korzyści) niż jako środowisko, którego oczekiwania powinny spełniać. „Płynna nowoczesność”, bo tym terminem Z. Bauman nazwał obecną sytuację społeczną i gospodarczą, jest wynikiem odrzucenia pewnych stałych wartości i szukania sposobów na osiągnięcie

osobistych korzyści z pominięciem tego co niewygodne, kosztowne i określane mianem wartości. „Fundament, na którym wspiera się wiara w postęp, wyróżnia się dziś przede wszystkim pęknięciami, szczelinami i chronicznym brakiem spójności” [Bauman 2006, s. 207]. Jest to twierdzenie oddające w pełni ducha nowoczesności, którego efektem jest dążenie do krótkookresowych korzyści. Zjawisko to dotyczy również pojęcia etyki, która w dzisiejszych czasach wydaje się przeżywać szczególny kryzys. Wiele firm nie dostrzega lub nie chce dostrzegać znaczenia swojego wpływu na otoczenie i tego, że wbrew poświęceniom, jakie nakłada to na przedsiębiorstwo, nie jest ono organizacją wyłączoną z odpowiedzialności wobec społeczeństwa. Nawet prywatne przedsiębiorstwo bowiem nie może zapominać o swojej społecznej funkcji ani traktować otoczenia, w którym działa, jako biernego środowiska. Każde przedsiębiorstwo jest więc zobowiązane przyjąć pewne normy etyczne, ograniczające niejednokrotnie swobodę działania, jako pewien punkt odniesienia wyznaczający granicę dopuszczalnej działalności [Drucker 2005, s. 557].

Refleksje te i założenia stają się kwestią co najmniej problematyczną w momencie, gdy podstawowa działalność firmy opiera się na sprzedaży produktów szkodliwych dla zdrowia, a tym samym powoduje poważne szkody społeczne (zwiększenie ryzyka zachorowań na nowotwory, obciążenie państwa kosztami leczenia, zanieczyszczenie środowiska itp.). Czy w takiej sytuacji, pomimo legalności produktu, można uznać, że wszelkie inicjatywy, które firma usilnie przypisuje swojej społecznej odpowiedzialności, są słuszną próbą zrekompensowania „potencjalnych” szkód i wyrazem poczucia odpowiedzialności za otoczenie, czy może raczej dość wyrafinowaną, a przy tym cyniczną metodą „uwiedzenia” opinii publicznej i konsumentów poprzez nowo wykreowany wizerunek?

Celem artykułu jest udowodnienie, że nie wszystkie akcje przypisywane idei CSR są jej autentycznym przejawem, a często wręcz mogą stanowić sprytny, ale pospolity w istocie rzeźwy wybieg tuszujący rzeczywisty wpływ przedsiębiorstwa na poszczególnych interesariuszy. Firmą, na przykładzie której oparte zostały wnioski, jest koncern tytoniowy British American Tobacco (BAT), deklarujący zaangażowanie w odpowiedzialność społeczną. Samo zestawienie charakteru działalności firmy z potencjalną odpowiedzialnością za społeczeństwo budzi tu poważne wątpliwości co do autentyczności powyższych deklaracji i jest sprzeczne z zasadami CSR. Analiza problemu oparta została na materiałach opublikowanych przez BAT na oficjalnym portalu internetowym, dotyczących nie tylko akcji podejmowanych przez firmę na rzecz społeczeństwa, ale również jej sceptycznego stosunku do regulacji prawnych wprowadzanych przez państwo lub narzucanych przez organizacje europejskie (np. WHO – World Health Organization). Wykorzystane zostały także raporty z badań przeprowadzonych przez Światową Organizację Zdrowia oraz Ustawa z dnia 9 listopada 1995 r. o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych, zabraniająca m.in. reklamy wyrobów tytoniowych czy sponsorowania wszelkich działalności społeczno-kulturalnych.

## 2. Istota i zastosowanie CSR

Koncepcją łączącą biznes z jego wymiarem etycznym i uwzględniającą interesy wielu innych grup powiązanych z przedsiębiorstwem jest koncepcja **społecznej odpowiedzialności biznesu**, zwana też strategią **CSR** (*Corporate Social Responsibility*). W ramach tej koncepcji przedsiębiorstwa, poza dążeniem do realizacji celów ekonomicznych, „dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami” [*Green Paper...*]. Jest to jedna z wielu towarzyszących temu zagadnieniu definicji, z których wszystkie wzajemnie się uzupełniają. Inne, równie adekwatne określenia, przedstawiają odpowiedzialny biznes jako:

- 1) filozofię prowadzenia działalności gospodarczej, której celem jest zaspokojenie potrzeb wszystkich powiązanych z firmą grup tzw. interesariuszy i budowanie z nimi trwałych relacji,

- 2) podejście, w którym w pojęciu zysku zawarty jest również aspekt społeczny i etyczny działalności firmy,

- 3) narzędzie zarządzania, które wykorzystuje zbudowane relacje z interesariuszami do ciągłego udoskonalania strategii firmy, co w dłuższym okresie prowadzi do wzmocnienia pozycji rynkowej,

- 4) poczucie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój i podnoszenie jakości życia wszystkich obywateli,

- 5) uwzględnianie pozaekonomicznych aspektów podczas prowadzenia działalności gospodarczej, tj. ochrona środowiska, szacunek dla pracowników, stosowanie zasad *fair play* w relacjach z konkurentami czy dostarczanie pełnej informacji konsumentom (por. [Rok 2004, s. 18-19]).

Istotne jest tutaj zrozumienie faktu, że podejmowane działania z zakresu odpowiedzialnego biznesu powinny wykraczać poza przestrzeganie norm prawnych. Samo dostosowanie się do przepisów nie jest przedmiotem strategii CSR, a jedynie niezbędnym warunkiem prowadzenia legalnej działalności gospodarczej. W rozumieniu tym podejmowane inicjatywy powinny stanowić pewną „nadbudowę” do już wyznaczonych standardów i być przykładem indywidualnego zaangażowania firm w rozwój społeczny (por. [Filek 2006, s. 4]).

Rozpiętość metod stosowanych przy wdrażaniu tego typu inicjatyw waha się w zależności od zdefiniowanych wcześniej grup interesariuszy, z którymi przedsiębiorstwo decyduje się podjąć dialog. Nowe rozwiązania dotyczą najczęściej środowiska pracy, innowacji technologicznych, poprawy relacji z klientem lub partnerami biznesowymi albo ochrony środowiska naturalnego. Wiele projektów realizowanych przez firmy w ramach strategii CSR często jednak ogranicza się do wolontariatu pracowniczego, sponsoringu lub akcji charytatywnych. Nierzadko są to działania jednorazowe, podejmowane w celu odpowiedzi na zarzuty kierowane wobec firm przez różnego rodzaju organizacje pozarządowe. To właśnie ich sprzeciw wobec „beztroskiego” i szkodliwego społecznie działania bywa często pewnym bodźcem,

który motywuje firmy do konkretnych działań, a tym samym sprawia, że działania te nabierają kontekstu reaktywnego i obronnego, nie przekonując do prawdziwie dojrzałego i odpowiedzialnego podejścia do społeczeństwa.

Sama filantropia, a zwłaszcza ta objawiająca się sporadycznie i reaktywnie, nie wystarczy jednak, by określić firmę mianem odpowiedzialnej społecznie. Zgodnie z przedstawionymi powyżej definicjami, jest to fundament, który stanowi punkt wyjścia dla funkcjonowania firmy. Jest to również pewnego rodzaju filozofia, według której budowane są relacje z otoczeniem (interesariuszami) oraz tworzona jest unikalna dla danego przedsiębiorstwa kultura organizacyjna. Przedsięwzięcie to nie może być także kolejną deklaracją, której „wypada” się podjąć ze względu na panujące trendy, ale przede wszystkim zobowiązaniem realizowanym na wszystkich stopniach zaangażowania.

### **3. British American Tobacco – strategia CSR i towarzyszące jej kontrowersje**

Firma British American Tobacco obecna jest na rynku globalnym od ponad 100 lat. Jej początek sięga 1902 r., kiedy to doszło do połączenia dwóch spółek tytoniowych – Imperial Tobacco i American Tobacco, z których utworzono British American Tobacco na zasadach *joint venture*. Dzięki aliansowi udało się zażegnać dotychczasową wojnę handlową, a obie spółki mogły wspólnie podbijać rynek m.in. Kanady, Chin, Japonii czy Australii, z czasem poszerzając ekspansję o terytorium Indonezji, Belgii, Holandii, Norwegii czy też Wschodniej Afryki [BAT, *Historia...*]. Swoją międzynarodowy sukces firma zawdzięcza niewątpliwie kolejnym przejęciom firm tytoniowych na terytorium Chile, Brazylii, Meksyku i Ameryki Środkowej, a także Kanady. W ten sposób w ciągu niespełna dwóch dekad stała się jednym z wiodących koncernów na świecie, produkującym lub przetwarzającym blisko 680 mld papierosów rocznie, prowadząc działalność w 180 krajach i operując ok. 300 markami. Do najbardziej znanych należą Vogue, Dunhill, Pall Mall, Jan III Sobieski czy Golden American. Według informacji opublikowanych przez samą BAT, po ich produkt sięga jeden na ośmiu dorosłych palaczy na świecie, co daje liczbę bliską 1 miliardowi. W Polsce koncern zajął drugą pozycję (17%), jeśli chodzi o udział w rynku sprzedaży detalicznej w 2007 r. [BAT, *Pozycja na rynku...*].

Mimo kontrowersji, jakie może budzić przedsiębiorczość oparta na handlu papierosami, firma deklaruje głębokie zaangażowanie w zaspokajanie potrzeb społecznych, chęć i gotowość podejmowania dialogu z wybranymi grupami interesariuszy oraz przyjęcie odpowiedzialności wobec wszystkich podmiotów, na które może mieć wpływ poprzez swoją działalność. Jak wynika z informacji zamieszczonych przez BAT na oficjalnym portalu, polityka CSR została wpisana w strategię firmy i określona jako jej kluczowy element. Gwarancją rzetelności jest tutaj podjęcie dialogu społecznego między BAT a grupami interesariuszy, takimi jak: konkurenci, media,

pracownicy, plantatorzy tytoniu, odbiorcy detaliczni i hurtowi, dostawcy towarów i usług czy też organizacje pozarządowe.

Jednym z istotniejszych postanowień dotyczących strategii CSR było zebranie efektów działań firmy w postaci Raportu Społecznej Odpowiedzialności, który opracowano zgodnie z wytycznymi GRI (Global Reporting Initiative), gwarantującymi zachowanie wysokiego standardu i dokładności w procesie jego sporządzania. Według opublikowanych informacji nadzór nad wykonaniem tego zadania powierzony został zewnętrznej firmie, specjalizującej się w przeprowadzaniu audytów w tym obszarze funkcjonowania firmy. Po wnikliwej analizie opublikowanych wskaźników okazuje się jednak, że poziom ich spełnienia został określony przez zewnętrzną firmę jako wyłącznie podstawowy. Oznacza to, że podczas badania „nie zauważono niczego, co mogłoby wskazywać na możliwość pojawienia się jakichkolwiek **istotnych** błędów, przeoczeń czy fałszywych stwierdzeń” [BAT, *Global Reporting Initiative...*]. Opcja „zadowolająca” bądź „zaawansowana” wymagała, aby informacje przedstawione w raporcie znalazły odzwierciedlenie w odpowiednich dokumentach i były zgodne z normą AA1000, opracowaną w 1999 r. przez Institute of Social and Ethical Account Ability. Biorąc pod uwagę fakt, że firma deklaruje wdrożenie standardu AA1000 i przestrzeganie go w rygorystyczny sposób w ramach dialogu z interesariuszami, można stwierdzić, że przedstawiane przez BAT informacje nie tylko zawierają wiele niedociągnięć czy nawet sprzeczności, ale podważają przy tym wiarygodność całej strategii. W prowadzonych działaniach nie widać rygoru, a wywiązywanie się z obowiązków sprowadzone jest do minimum. Deklarowana norma zakłada również konieczność podziału całego procesu na określone etapy: planowanie, określanie zasad odpowiedzialnego biznesu, przeprowadzenie audytu, przedstawienie raportu, wdrożenie strategii oraz współdziałanie z interesariuszami. Wiedza o istnieniu tych wymagań pozwala zrozumieć, dlaczego BAT tak skrupulatnie informuje opinię publiczną o podejmowanych działaniach prospołecznych. Działania te nie wynikają tutaj z altruizmu firmy i nie są również jej inicjatywą, a sugerowanie bezinteresowności jest więc wyraźnym nadużyciem.

Próba precyzyjnego opisywania wybranych działań CSR i ich efektów może budować w odbiorcy wrażenie o prawdziwym zaangażowaniu firmy w spełnianie potrzeb społecznych. Nie wolno jednak zapominać, że główna jej działalność oparta jest na sprzedaży produktów szkodliwych dla zdrowia. Trudno nazwać biznes w pełni odpowiedzialnym, jeśli zyski firmy osiągane są poprzez bazowanie na nałogu konsumentów, a nie odpowiadaniu na rzeczywiste potrzeby otoczenia. Na uwagę zasługuje również fakt, że sesja pozwalająca poznać oczekiwania interesariuszy została przeprowadzona do tej pory przez polski oddział tylko raz, na przełomie 2004 i 2005 r. [BAT, *Dialog społeczny w Polsce...*].

Według badań opublikowanych przez WHO z powodu palenia rocznie umiera więcej ludzi niż z powodu AIDS, wypadków samochodowych, morderstw i narkotyków razem wziętych. W 2000 r. papierosy były przyczyną śmierci ok. 4,2 mln osób, ale w 2035 r. liczba ta może wzrosnąć do 7 mln w samych krajach rozwijających się

[WHO, <http://www.who.int...>]. Pomimo tak zastraszających danych BAT nie zgadza się ze stwierdzeniem WHO, że XXI w. opanowała pewnego rodzaju epidemia tytoniowa, rozprzestrzeniająca się ponad granicami państw, którą trudno jest kontrolować czy powstrzymać. Koncern British American Tobacco wydaje się nie poczuwać do odpowiedzialności za tę sytuację. Zastanawiający jest tutaj komentarz firmy, w którym przypomina ona, że jest producentem legalnych produktów i jej prawem jest możliwość komunikowania się z dorosłym konsumentem oraz udział w międzynarodowym handlu. Stwierdzenie to jest zgodne z prawdą, ale warto w tym miejscu dodać, że samo przestrzeganie prawa i dystrybucja legalnych produktów/usług nie są tożsame z prowadzeniem etycznej działalności [Gasparski, Jabłońska-Bonca 2009, s. 26]. Co więcej, BAT żąda możliwości udziału w procesie tworzenia rozporządzeń prawnych regulujących działalność koncernów tytoniowych, a sugestie dotyczące wykluczenia jej z tego określa jako wysoce niepokojące.

Sceptycyzm odnoszący się do regulacji prawnych wprowadzanych przez WHO jest dodatkowym aspektem podważającym wiarygodność firmy w kwestii stosowania przez nią odpowiedzialności społecznej. Według BAT stworzona w Genewie w 2004 r. Ramowa Konwencja w Sprawie Kontroli Wyrobów Tytoniowych (Framework Convention on Tobacco Control – FCTC), którą podpisało 168 sygnatariuszy, nie powinna zawierać żadnych wytycznych, które byłyby wiążące prawnie. Wszelkie sugestie wysuwane przez WHO, które dotyczą wzmożonej kontroli wyrobów tytoniowych czy ograniczenia wpływu koncernów tytoniowych na proces ustawodawczy, zostały określone przez BAT jako niestosowne i nieleżące w gestii tej organizacji (zob. też [BAT, *Regulacje prawne...*; WHO, *Framework Convention...*]).

Biorąc pod uwagę przepisy prawa polskiego, które zabraniają reklamy, promocji czy sponsorowania przez firmy tytoniowe wszelkich imprez kulturalnych, sportowych, oświatowych i zdrowotnych [Ustawa z dnia 9 listopada 1995 r. ...], wdrożenie strategii CSR i promowanie akcji prospołecznych wydaje się być jedyną możliwością przypomnienia społeczeństwu o istnieniu danej marki, tym bardziej, jeśli firma deklaruje chęć ochrony osób wyłącznie nieletnich przed negatywnymi skutkami palenia (np. poprzez finansowanie programów edukacyjnych). Palenie papierosów przez dorosłych konsumentów określone jest tu jako świadomy i indywidualny wybór, zgody ze stylem życia, którego nie należy korygować. Wśród projektów realizowanych przez BAT brakuje jakichkolwiek koncepcji skierowanych na edukację ludzi pełnoletnich, choćby w kwestii biernego palenia czy palenia w czasie ciąży. Tym bardziej intryguje więc pytanie, jak bardzo mogłoby się zmienić nastawienie firmy do tego typu akcji filantropijnych, gdyby ich odbiorca nie był jednocześnie potencjalnym klientem? Czy można w związku z tym nazwać podejmowane działania odpowiedzialnością społeczną, jeśli uwzględniają potrzeby wyłącznie odsetka?

Wdrażanie powyższych projektów miało stanowić dowód potwierdzający profesjonalne podejście firmy do realizacji strategii CSR. Tymczasem realizowane przedsięwzięcia czy podejście firmy do akcji międzynarodowych pozwalają wątpić w deklarowaną odpowiedzialność i zainteresowanie jakimikolwiek potrzebami społecznymi.

Brak przejrzystości i wiarygodności całego przekazu oraz nadmiar patosu najwyraźniej umknęły uwadze twórców strategii, zaaferowanych jedynie budowaniem nowego wizerunku firmy.

Dzięki usilnym staraniom firmy, poświęconym wdrożeniu polityki CSR, negatywne konsekwencje ich działalności zeszyły na dalszy plan, a prawdopodobieństwo postawienia potencjalnych zarzutów zostało w ten sposób subtelnie zminimalizowane.

#### 4. Podsumowanie

Celem artykułu nie jest negowanie sensu działań prospołecznych prowadzonych przez BAT. Z pewnością przynoszą one pozytywne efekty marketingowe dla samej firmy oraz korzystne skutki dla określonych grup społecznych. Wyraźnym nadużyciem jest natomiast określanie strategii BAT jako odpowiedzialnej społecznie, podczas gdy główna działalność tej firmy opiera się na sprzedaży produktów zwiększających liczbę zachorowań na nowotwory oraz bazujących na efekcie uzależnienia od nikotyny (także wśród młodych konsumentów). Jest to więc pewnego rodzaju fikcja zbudowana dzięki odpowiednim działaniom marketingowym [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 41].

Sądzę, że działania, które podejmowane są w celu pomocy społeczeństwu powinny być prowadzone przez firmę „po cichu”, bez używania sformułowań „odpowiedzialności społecznej”, nadmiernego rozgłosu i całego patosu towarzyszącego wdrażanym akcjom. Nawet jeśli ich motywy są szczerze i mogłyby przynieść wiele korzyści firmie, w tym wypadku niosą ze sobą ogromne ryzyko utraty zaufania wśród odbiorców.

#### Literatura

- BAT, *Dialog społeczny w Polsce*, [http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT\\_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/64B84B1463638F93C12572DE003002DC?opendocument&SID=&DTC=](http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/64B84B1463638F93C12572DE003002DC?opendocument&SID=&DTC=) (7.08.2009).
- BAT, *Regulacje prawne – Ramowa Konwencja WHO w sprawie Kontroli Wyrobów Tytoniowych*, [http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT\\_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/DO5HRK9T?opendocument&SID=&DTC=&TMP=1](http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/DO5HRK9T?opendocument&SID=&DTC=&TMP=1) (20.04.2010).
- BAT, *Global Reporting Initiative*, [http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT\\_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/26DFD4AE3E7F42D6C12572DE0032F005?opendocument&SID=&DTC=](http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/26DFD4AE3E7F42D6C12572DE0032F005?opendocument&SID=&DTC=) (20.04.2010).
- BAT, *Historia*, [http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT\\_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/FE084319B68C193180256CAD004170A9?opendocument&SID=&DTC=](http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/FE084319B68C193180256CAD004170A9?opendocument&SID=&DTC=) (20.04.2010).
- BAT, *Pozycja na rynku*, [http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT\\_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/2A8F4487FFD42B4780256CAD00422DCC?opendocument&SID=&DTC=](http://www.bat.com.pl/OneWeb/sites/BAT_5HMFRX.nsf/vwPagesWebLive/2A8F4487FFD42B4780256CAD00422DCC?opendocument&SID=&DTC=) (20.04.2010).
- Bauman Z., *Plynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.

- Filek J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – tylko metoda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006.
- Gasparski W., Jabłońska-Bonca J., *Biznes, prawo, etyka*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009.
- Green Paper, Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 18.07.2001, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) (20.04.2010).
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, [http://www.fob.org.pl/cms\\_a/upload/file/PublikacjeIBadania/odpowiedzialny.pdf](http://www.fob.org.pl/cms_a/upload/file/PublikacjeIBadania/odpowiedzialny.pdf) (20.04.2010).
- Ustawa z dnia 9 listopada 1995 r. O ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych, <http://mediarun.pl/files/attach/2007/05/1178535602.pdf> (20.04.2010).
- WHO, *Framework Convention on Tobacco Control*, [http://www.who.int/fctc/text\\_download/en/index.html](http://www.who.int/fctc/text_download/en/index.html) (20.04.2010)
- WHO, [http://www.who.int/tobacco/resources/publications/tobacco\\_atlas/en/index.html](http://www.who.int/tobacco/resources/publications/tobacco_atlas/en/index.html)

## THE MANIPULATION OF CSR STRATEGY ON THE EXAMPLE OF THE BRITISH AMERICAN TOBACCO COMPANY

**Summary:** It is becoming more and more popular for the companies to modify their core strategy and fit the expectations of stakeholders they are related with. Even the companies from tobacco, motor or oil industry try to change their image by respecting environment and social needs and taking the responsibility for the effects of the business.

The aim of the article is to show that CSR strategy can be implemented by companies not only because of its positive effects. Especially for big companies such as tobacco concern it may be an effective PR tool to change the brand image. The example of such managing is The British American Tobacco Company (BAT).