

Przemysław Wolczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE SOP NA PRZYKŁADZIE FIRMY DANONE POLSKA

1. Wstęp

Zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (SOP) coraz częściej stają się integralną częścią strategii firm, a informowanie o działaniach z tego obszaru w formie raportu staje się na świecie standardem. W Polsce tego typu aktywność znajduje się dopiero w stadium embrionalnym – w 2007 r. jedynie 12 firm opracowało pełne raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju¹. Jednym z podmiotów, który znalazł się w tym gronie, jest Danone Polska². W zaprezentowanym przez tę firmę „Przeglądzie CSR”³ można odnaleźć informacje mówiące o tym, w jaki sposób zarządza się kwestiami społecznej odpowiedzialności w tym podmiocie, jakie działania są podejmowane w stosunku do interesariuszy firmy oraz jakie przynoszą one rezultaty. W niniejszym artykule omówiono główne działania w obszarze SOP polskiego oddziału firmy Danone.

2. Geneza społecznej odpowiedzialności w firmie Danone

Z informacji, jakie można znaleźć na stronach internetowych Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁴, wynika, że Danone traktuje społeczną odpowiedzialność jako

¹ **Zrównoważony rozwój** (*sustainable development*) – rozwój, który zaspokaja terażniejsze potrzeby, ale nie utrudnia przyszłym pokoleniom zaspokajania ich potrzeb. Koncepcja zrównoważonego rozwoju została przedstawiona w raporcie Komisji Brundtlanda, w pierwszym sprawozdaniu Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, założonej przez ONZ w 1983 r. Zaleca ona, aby decyzje podejmowane przez państwo i kręgi gospodarcze uwzględniały czynniki natury społecznej i ekonomicznej oraz związane z ochroną środowiska (zob. *Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych P-Ż*, t. 10, PWN, Warszawa 2007, s. 203).

² K. Dębek, *Otwartość w cenie*, „Forbes” 2007 nr 12, s. 76.

³ Niniejszy artykuł powstał na podstawie informacji zawartych w publikacji: *DanonePL. Przegląd CSR*, 2007.

⁴ A. Szybieniecka, *Liderzy odpowiedzialnego biznesu*, http://fob.org.pl/strona.php?id_a=693&kat=135.

strategię i filozofię zarządzania firmą zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. W firmie Danone koncepcja zrównoważonego rozwoju jest realizowana od dawna. Sięgając do historii tej firmy, można znaleźć informację, że już w 1972 r. Antonie Riboud – twórca grupy Danone – złożył deklarację mówiącą o tym, że sukces w biznesie ma iść w parze ze społeczną odpowiedzialnością. Dziewiętnaście lat później powstaje Instytut Danone'a, którego zadaniem jest m.in. wspieranie badań i edukacja prozdrowotna. Obecnie tego typu placówki funkcjonują w 15 krajach. W 1998 r. Danone publikuje swój pierwszy raport poświęcony społecznej odpowiedzialności. W 2001 r. firma ogłasza program „Danone Way”, którego głównym założeniem jest ciągle doskonalenie działań opartych na zasadach odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Z kolei w 2003 r. Danone zostaje członkiem Inicjatywy na rzecz Zrównoważonego Rozwoju ONZ – UN Global Compact⁵.

3. Odpowiedzialność wobec pracowników

Danone wychodzi z założenia, że zaangażowanie i rozwój pracowników to kluczowe elementy sukcesu firmy i podstawa jej zrównoważonego, długofalowego rozwoju. Dlatego firma podejmuje działania mające na celu podnoszenie kompetencji, umiejętności i wiedzy wszystkich pracowników. Jednym z przejawów tego podejścia jest wdrażany od 2004 r. program „Evolution”, zorientowany na rozwój i wspieranie edukacji pracowników na stanowiskach niemenedżerskich. Program ten opiera się na czterech filarach, mówiących o tym, że każdy pracownik: 1) rozwija swoje kompetencje zawodowe, 2) ma prawo przynajmniej do 23 godzin szkoleń w roku, 3) ma jasno określoną ścieżkę rozwoju oraz 4) ma prawo do rocznej rozmowy rozwojowej.

Z kolei do menedżerów skierowane są różnego rodzaju szkolenia oraz polityka zmian stanowiskowych. Dla pracowników wyższych szczebli opracowane zostały indywidualne plany rozwoju. Ich głównym celem jest zdefiniowanie kompetencji każdego menedżera w odniesieniu do jego zadań, a następnie podjęcie takich działań oraz udzielenie takiego wsparcia, które pomoże mu w osiągnięciu postawionego celu.

W firmie Danone kładzie się duży nacisk na kwestie związane z rozwojem pracowników. Dla zobrazowania wagi tego zagadnienia można posłużyć się danymi dotyczącymi szkoleń. W 2005 r. każdy z pracowników firmy Danone spędził średnio 20 godzin na szkoleniach (podczas gdy w 2003 r. było tych godzin 17). Zdecydowany progres, jeśli chodzi o liczbę godzin szkoleniowych przypadających na pracownika, widać w grupie menedżerów. W 2005 r. na jednego menedżera przypadało 66 godzin szkoleniowych (w 2003 r. było tych godzin 21 – wzrost przeszło trzy-

⁵ UN Global Compact nakłania firmę do poparcia, przyjęcia i stosowania, we wszystkich sferach działalności, dziesięciu fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji (zob. <http://www.globalcompact.org.pl/index.php>).

krotny). Wydatki na szkolenie, jakie ponosi firma, również systematycznie rosną – w 2003 r. było to prawie 1,23 mln zł, podczas gdy w 2005 r. już prawie 1,92 mln zł.

Danone wśród swoich dobrych praktyk realizowanych w odniesieniu do pracowników wymienia dość interesujący projekt stworzony z myślą o promowaniu samokształcenia wśród menedżerów, a mianowicie „Ogród Talentów”. Jest to obiekt łączący w sobie elementy szkoły, biblioteki, czytelnicy, klubu dyskusyjnego oraz parku. W tym miejscu można odpocząć, zapoznać się z fachowymi pozycjami literaturowymi, skorzystać z prezentacji multimedialnych, filmów czy zorganizować spotkanie.

Innym ciekawym pomysłem skierowanym już do konkretnej grupy pracowników, a mianowicie do kobiet w ciąży, jest idea prywatnych porodów. Danone od początku 2006 r. pokrywa koszty prywatnych porodów. Z tego rozwiązania mogą korzystać wszystkie kobiety zatrudnione w firmie, bez względu na ich stanowisko i pozycję. W ramach oferty prywatnego porodu przyszła mama ma prawo do indywidualnego opiekuna i osobiście wybranej położnej oraz do porodu w pojedynczej sali.

W Danone przyjęto również, w ramach inicjatywy „Równowaga praca–dom”, rozwiązania mające na celu, z jednej strony, tworzenie coraz lepszych warunków i atmosfery pracy, z drugiej zaś podniesienie jakości życia prywatnego pracowników. Pomysł „Równowaga praca–dom” koncentruje się na trzech głównych obszarach, są to: 1) umiejętności menedżerskie, 2) udogodnienia dla pracowników, 3) zasady wewnętrzne firmy. W ramach pierwszego obszaru firma podejmuje działania zmierzające do podnoszenia indywidualnych umiejętności menedżerów. Służą temu m.in. szkolenia, projektowanie indywidualnych planów rozwoju czy „Ogród Talentów”. W kwestii dotyczącej udogodnień dla pracowników wprowadzono możliwość korzystania m.in. z prywatnej opieki medycznej, firmowej stołówki, kiosku, poczty, pralni czy myjni samochodowej. Z kolei w obszarze zasad wewnętrznych firmy ustanowiono m.in. takie reguły, jak: możliwość podjęcia pracy w niepełnym wymiarze godzin i możliwość pracy w domu raz w tygodniu (o ile pozwala na to specyfika stanowiska pracy). Firma zastanawia się także nad wprowadzeniem kolejnych rozwiązań, jak np.: możliwość wcześniejszego kończenia pracy w piątki; możliwość automatycznego uzyskania urlopu bezpłatnego na okres potrzebny pracownikowi; bezpłatna przerwa w ciągu dnia na załatwienie spraw osobistych.

Firma podejmuje również działania mające na celu ciągłe wspieranie rozwoju zatrudnionych. Chcąc wsłuchiwać się w głos pracowników, Danone wdrożył program „Danone Way”, który stawia sobie za cel angażowanie ludzi w proces zarządzania społeczną odpowiedzialnością firmy. To właśnie pracownicy oceniają sposób, w jaki Danone w rzeczywistości stosuje deklarowane przez siebie zasady. Ocenie podlega około stu praktyk biznesowych, które służą m.in. ułożeniu dobrych relacji firmy z pracownikami, społecznościami lokalnymi, klientami, konsumentami, dostawcami oraz udziałowcami.

Takie podejście do pracowników przynosi efekty. Z danych prezentowanych przez firmę, dotyczących badania opinii pracowników, wynika, że w 2005 r. było

69% zadowolonych pracowników (w 2003 r. było to 63%). Dumnych z wizerunku firmy było 77% zatrudnionych (w 2003 r. – 69%). Pracownicy doceniają także działania podejmowane przez Danone'a w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Świadczyć o tym może chociażby fakt, że 87% badanych poleciłoby firmę Danone jako dobre miejsce pracy (w 2003 r. – 76%), a 74% ankietowanych uważa, że firma tworzy odpowiedni klimat dla inicjatywy pracowników i swobody działania (w 2003 r. – 74%). Ponadto 80% pracowników stwierdziło, że stawiane przez firmę indywidualne cele i zadania motywują ich do pracy (w 2003 r. – 69%). Na tak dobre opinie pracowników o pracodawcy może także wpływać to, że firma daje pewną stabilność zatrudnienia – prawie 84% osób jest zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Można również stwierdzić, że Danone jest dobrym miejscem pracy dla kobiet, szczególnie tych, które chcą robić karierę – na 204 menedżerów 90 to kobiety.

4. Odpowiedzialność wobec konsumentów

Taka firma jak Danone, działająca w branży spożywczej, musi ze szczególną uwagą podchodzić do kwestii zadowolenia konsumentów. Działania firmy w stosunku do tej grupy interesariuszy nie mogą się opierać jedynie na oferowaniu nowych produktów, które mają zaspokoić ich zmieniające się potrzeby. Ważne jest również szerokie informowanie konsumentów o działaniach firmy oraz wsłuchiwanie się w opinie klientów o firmie i jej produktach. Chcąc być podmiotem otwartym na dialog z konsumentami, Danone wykorzystuje takie narzędzia dotarcia z informacją do klientów, jak:

- infolinia, która jest traktowana jako miejsce pierwszego kontaktu konsumentów z firmą. Uruchomiono ją w 1999 r. i był to jeden z pierwszych tego typu serwisów konsumenckich w Polsce. Danone twierdzi, że na podstawie przeprowadzonych badań wynika, iż 95% osób korzystających z infolinii uznało ją za cenne źródło informacji;
- Internet – od 2005 r. firma dała konsumentom możliwość bezpośredniego kontaktu poprzez e-mailowe zadawanie pytań. Dodatkowo wiele informacji o firmie można uzyskać ze strony internetowej www.danone.pl;
- telewizja i prasa, gdzie firma reklamuje swoje produkty i informuje o prowadzonych przez siebie akcjach społecznych;
- promocje konsumenckie i działania PR;
- produkty – firma umieszcza na nich informacje o właściwościach odżywczych.

Dla konsumentów ważne są kwestie jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego produktów spożywczych. Aby zapewnić wysoką jakość swoim wyrobom, firma stworzyła „Kartę Jakości Danone'a”. Dokument ten opisuje zasady zapewnienia jakości i bezpieczeństwa podczas produkcji wyrobów, ich transportu i przechowywania u klientów oraz konsumentów. Ponadto już w 1998 r. wdrożono system HACCP. Firma posiada również Zintegrowany System Zarządzania oparty na normach ISO.

Danone mieni się również jako podmiot, dla którego bardzo ważna jest polityka prozdrowotna. Jako przykład własnych działań w tym obszarze wymienia projekty realizowane za pośrednictwem Internetu, a związane z propagowaniem profilaktyki chorób zależnych od diety. Najważniejsze produkty funkcjonalne⁶ Danone'a mają swoje własne strony internetowe (np. www.activia.pl; www.actimel.pl), na których umieszczono informacje dotyczące ich składu i działania. Na stronach tych poruszane są również sprawy odnoszące się do zdrowia i prawidłowego żywienia.

Inną dobrą praktyką odnoszącą się do polityki prozdrowotnej jest program „Mocne kości, moc radości”, w ramach którego firma zobowiązała się do odnowienia 10 placów zabaw w całej Polsce.

5. Odpowiedzialność wobec dostawców

Dostawcy surowców, przede wszystkim mleka, są dla firmy bardzo istotną grupą interesariuszy. Danone zdaje sobie sprawę z tego, że o jakości jego wyrobów decyduje w dużej mierze jakość dostarczanych surowców, dlatego jest aktywny w relacjach z dostawcami, podejmując m.in. następujące działania:

- każdego roku organizuje szkolenia dla wszystkich swoich dostawców;
- każdemu producentowi mleka, z którym współpracuje, firma ułatwiła dostęp do internetu i do wewnętrznej sieci intranetowej (program „Internet pod strzechy”). Dzięki temu ponad 95% dostawców ma dostęp do sieci;
- przekazuje bezpłatnie program informatyczny do optymalizacji kosztów produkcji;
- corocznie przygotowuje dla dostawców mleka materiały na temat jakości mleka i produkcji;
- organizuje, przy współpracy Ministerstwa Rolnictwa, Agencji Rynku Rolnego i Związku Prywatnych Przetwórców Mleka, kursy, na których rolnicy mogą uzyskać m.in. informacje dotyczące tego, jakie wymogi są im stawiane przez prawo unijne.

Ponadto współpracujący z firmą dostawcy mogą liczyć na fachowe porady zootechników, rzetelną ocenę surowca dokonywaną w niezależnym laboratorium, atrakcyjne oferty zakupu pasz, atrakcyjne ceny skupu, terminowe płatności, a także na pomoc finansową. Firma udziela nieoprocentowanych zaliczek na modernizację i rozwój gospodarstw z możliwością odroczenia terminów płatności. Dodatkowo udziela również finansowego wsparcia przy zakupie jałówek.

⁶ **Produkty funkcjonalne** zawierają bioaktywne substancje, do których zaliczamy nienasycone kwasy tłuszczowe, błonnik pokarmowy, witaminy i składniki mineralne, probiotyki i prebiotyki. Produkty funkcjonalne dostarczają organizmowi niezbędnych wartości odżywczych, ale także pozytywnie na niego wpływają, tzn. mogą obniżyć poziom cholesterolu, wzmacniać układ odpornościowy, działać przeciwzapalnie (zob. M. Raduszyńska, *Jesteś tym, co jesz*, Wydanie on-line „Gazety Lubuskiej” z dnia 18.05.2008 r., <http://www.gazetalubuska.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080518/ZDROWIE/195948976>)

Działania podejmowane przez Danone'a w stosunku do dostawców przynoszą pozytywne efekty. Na podstawie przeprowadzonych przez firmę badań dotyczących wymagań rolników w stosunku do podmiotów, z którymi współpracują oraz ich najważniejszych potrzeb, można stwierdzić, że Danone osiągnął bardzo dobre wyniki. Na przykład 97,7% dostawców Danone'a stwierdziło, że ważna lub niezwykle ważna jest dla nich terminowość zapłaty. Zadowolonych z realizacji tego wymogu przez Danone'a jest 93,9% badanych. Równie ważna jest także pewność, szybkość i terminowość odbioru surowca. Zadowolonych ze współpracy z firmą Danone w tym obszarze jest 93% dostawców.

6. Odpowiedzialność wobec społeczeństwa

Danone, chcąc zrealizować jeden ze swoich strategicznych celów, jakim jest dostępność cenowa oferowanych produktów, a równocześnie dążąc do realizacji ambitnego planu bycia głównym dostawcą produktów żywnościowych dla ludzi gorzej sytuowanych finansowo w skali całego świata, wdraża projekt „DREAM”. Jednym z jego podstawowych celów w Polsce jest walka z niedożywieniem dzieci. Firma chce wziąć udział w tym ambitnym zadaniu poprzez zaoferowanie produktu dobrej jakości po przystępnej cenie. Aby to osiągnąć, podjęła współpracę z podmiotami biznesowymi, naukowymi i pozarządowymi, która ma doprowadzić do redukcji kosztów, co pozwoliłoby z kolei na obniżenie ceny produktów.

W ramach strategii walki z niedożywieniem dzieci w Polsce Danone od 2003 r. prowadzi program „Podziel się posiłkiem”. Program działa w ten sposób, że konsumenci, którzy kupują produkty Danone'a z logo akcji „Podziel się posiłkiem”, stają się jego darczyńcami, ponieważ część zysków ze sprzedaży tych produktów jest przeznaczana na walkę z niedożywieniem dzieci w Polsce. Od początku akcji udało się zebrać ponad 2,6 mln zł na ten cel. Program można również wesprzeć poprzez udział w zbiorce żywności. Dzięki tej akcji udało się zebrać ponad 400 ton żywności, która trafiła do dzieci za pośrednictwem 708 instytucji i organizacji pomagających najbardziej potrzebującym. W realizację programu „Podziel się posiłkiem” zaangażowało się 21 sieci handlowych. Udało się wydać ok. 2 mln posiłków dla ponad 4 tys. dzieci w szkołach, przedszkolach i innych instytucjach.

Wsparciem dla programu „Podziel się posiłkiem” jest program grantowy „Masz pomysł? Podziel się posiłkiem”. Jego ideą przewodnią jest wspieranie lokalnych pomysłów, które zapewniają potrzebującym dzieciom dożywienie. Danone wybiera i wspomaga te inicjatywy, które integrują społeczność lokalną wokół wspólnych działań na rzecz ograniczenia niedożywienia dzieci. Od momentu zainicjowania programu wsparcie otrzymały 42 projekty – udzielona pomoc to po 5000 zł na każdy z projektów.

Danone ze szczególnym zaangażowaniem podchodzi do kwestii prawidłowego żywienia oraz wpływu sposobu żywienia na zdrowie i jakość życia, szczególnie dzieci. Chcąc dostosować swoje produkty do potrzeb żywieniowych ludzi w różnych

krajach, firma od lat prowadzi badania dotyczące ich codziennej diety. Dzięki takiemu działaniu gromadzi wiedzę, która pozwoliła m.in. na dostosowanie w 12 państwach receptury Danonków do specyficznych potrzeb dzieci z tych krajów (np. we Francji zwiększono zawartość witaminy D, w Polsce dodano większą ilość wapnia, w Meksyku produkt wzbogacono o cynk i witaminy A, C i D).

Firma Danone, jako podmiot działający w skali globalnej i rozpoznawalny przez konsumentów, staje się często adresatem próśb o wszelkiego rodzaju wsparcie. Rocznie do polskiego oddziału firmy napływa ok. 1000 takich listów. Danone, chcąc, aby wszyscy adresaci próśb otrzymali odpowiedzi, nawet jeśli musi odmówić wsparcia, stworzył system zarządzania prośbami „Odpowiadamy każdemu”. Rozpatrując listy, które napływają do firmy, zwraca się szczególną uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, czy prośba ma związek z tematami strategicznymi dla firmy, takimi jak: niedożywienie dzieci, zdrowy styl życia i żywienia, matki i dzieci, ochrona środowiska. Po drugie, czy ma związek z terenami szczególnie ważnymi dla firmy. Do tych terenów, oprócz okolic zakładów produkcyjnych, zalicza się województwa śląskie, mazowieckie i warmińsko-mazurskie. Po trzecie, czy prośba ma związek z programem „Podziel się posiłkiem”. Im więcej obszarów zgodności między prośbą a strategią firmy, tym większe prawdopodobieństwo na uzyskanie wsparcia.

Chcąc być organizacją, dla której szczególnie istotne są relacje ze społecznością lokalną, Danone rozpoczął w marcu 2006 r. program „Dobre sąsiedztwo”. Fundamentem programu było stworzenie listy najważniejszych podmiotów z warszawskiej Woli i Bierunia, które mogą stać się istotnym źródłem informacji o sytuacji i potrzebach najbliższego otoczenia firmy. Efektem spotkań i dyskusji z tymi podmiotami ma być strategia współpracy ze społecznościami lokalnymi, na podstawie której firma podejmie decyzje, gdzie i jak się zaangażować, aby w sposób najlepszy z możliwych wesprzeć najbliższe otoczenie.

Danone jest również organizacją, która chce się przyczynić do realizacji marzeń najmłodszych obywateli tego świata. Praktycznym przejawem działań w tym obszarze jest organizowany od 1998 r. Piłkarski Puchar Dzieci Danone'a dla zawodników i zawodniczek w wieku 11 i 12 lat. W turnieju tym biorą udział 32 państwa. W każdym z nich rozgrywane są eliminacje, a zwycięskie drużyny reprezentują swoje kraje w zawodach finałowych organizowanych na stadionach znanych drużyn, dzięki czemu mogą być spełnione marzenia najmłodszych o występie na znanych arenach sportowych. Od momentu zainicjowania Pucharu wzięło w nim udział ponad 10 mln zawodników z całego świata. Mimo że ideą przewodnią Pucharu jest możliwość spełnienia marzeń dzieci, impreza ma również swój wymiar finansowy. Całość zebranych środków ze sprzedaży biletów przekazywana jest na konto Europejskiego Stowarzyszenia do Walki z Leukodystrofią – nieuleczalną chorobą dotykającą głównie dzieci.

Dla Danone'a ważną kwestią jest także podejmowanie działań mających na celu propagowanie odpowiedzialnego biznesu. Robi to chociażby poprzez grę „TRUST by Danone”, która jest jedyną na rynku symulacją biznesową dla studentów, posia-

dającą elementy społecznej odpowiedzialności biznesu. W Polsce pierwsza edycja gry ruszyła w październiku 2005 r. „TRUST by Danone” to gra, w której studenci mogą się wykazać zdolnościami zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o zasady zaufania, zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności.

7. Odpowiedzialność wobec środowiska

Odpowiedzialność Danone’a wobec środowiska bazuje na normie ISO 14001:2004 opisującej system zarządzania środowiskowego. Stosując się do wytycznych tej normy, firma korzysta z technologii bezpiecznych dla środowiska, monitoruje i redukuje zużycie wody i energii, segreguje odpady i rozwija recykling. Pozytywne efekty działań prośrodowiskowych firmy można zaobserwować po przeanalizowaniu danych dotyczących zużycia wody i energii oraz ilości odpadów w dwóch jej zakładach – w Warszawie i Bieruniu (zob. tab. 1).

Tabela 1. Zużycie wody i energii oraz ilość odpadów w polskich zakładach Danone’a w latach 2003-2005

		Zużycie wody (w m ³ /t produktu)	Zużycie energii (w kWh/t produktu)	Ilość odpadów (w kg/t produktu)
Warszawa	2003	6,00	305	28
	2004	5,26	277	20
	2005	4,74	289	24
Bieruń	2003	9,10	1047	80
	2004	8,00	1163	60
	2005	9,11	665	48

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *DanonePL. Przegląd CSR, 2007, s. 38.*

W swoich działaniach na rzecz ochrony środowiska firma stawia sobie ambitne cele. W 2001 r. postanowiono, że w ciągu dziesięciu lat obniżone zostanie o 20% zużycie energii, a wody o 30%. Wprowadzone w firmie rozwiązania pozwoliły doprowadzić do sytuacji, w której 92% wytwarzanych przez Danone’a odpadów jest poddawanych recyklingowi. Miesięcznie odzyskuje się ok. 35 ton opakowań plastikowych oraz ok. 23 tony makulatury.

Zagadnienia ochrony środowiska są dla firmy na tyle istotne, że stara się ona zaszczepić w swoich pracownikach takie zachowania, które powtarzane codziennie, mogą w istotny sposób przyczynić się do redukcji zanieczyszczeń. Jednym z takich zachowań jest segregacja odpadów. Dla przykładu można podać, że linie pakujące są zorganizowane w ten sposób, iż na początku linii stoją pojemniki na kartony i folie, a przy samej linii – różnokolorowe kosze na tworzywa sztuczne, folię, odpady mieszane oraz kartoniki. Również w biurach wprowadzono specjalne pojemniki na makulaturę i plastik.

Jako kolejny przykład dobrej praktyki Danone'a w kwestii ochrony środowiska można podać fakt, że nawet przy przygotowaniu „Przeglądu CSR” starano się jak najmniej zaszkodzić środowisku. „Przegląd” został wydrukowany na papierze recykulowanym i niechlorowanym. Przeliczono również, przy pomocy specjalistów z Fundacji „Nasza Ziemia”, zużyte do powstania „Przeglądu”: papier, energię elektryczną, wodę i inne zasoby na biogaz, a następnie na emisję dwutlenku węgla (CO₂). Okazało się, że aby zrekompensować naturze szkody wywołane wyemitowaną ilością CO₂ w ciągu jednego roku, potrzeba 20 dorosłych (czterdziestoletnich) drzew. Dlatego firma zdecydowała się zaszczyć 20 wybranych przez Fundację „Nasza Ziemia” kasztanowców białych.

Danone zapisał swoje zobowiązania wobec środowiska w „Karcie środowiskowej”, dokumencie, który mówi o zasadach poszanowania środowiska, odpowiedzialności pracowników oraz systemie oceny wpływu prowadzonej działalności na środowisko. W firmie jest również specjalne stanowisko – kierownik ds. ochrony środowiska. Jest to osoba, która odpowiada za wprowadzanie i przestrzeganie firmowego planu działań związanych z ochroną środowiska.

8. Zakończenie

Dokonując analizy zarządzania społeczną odpowiedzialnością w firmie Danone, można stwierdzić, że prezentuje ona poprzez swoje działania postawę zdecydowanie aktywną⁷. Postawa ta charakteryzuje się tym, że firma postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do poprawy ogólnego dobrobytu społecznego. Opisane w artykule działania podejmowane przez firmę w stosunku do pracowników, konsumentów, dostawców, społeczeństwa oraz środowiska naturalnego świadczą o wysokiej wrażliwości społecz-

⁷ Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 122-125. Autor, biorąc za kryterium podziału stopień odpowiedzialności społecznej organizacji (od najniższego do najwyższego), wymienia takie postawy, jak:

- Postawa obstrukcyjna – podejście do społecznej odpowiedzialności, zgodnie z którym organizacje robią tak mało, jak to tylko jest możliwe, dla rozwiązania problemów społecznych czy ekologicznych. Podmioty, które przyjmują taką postawę, najczęściej przywiązują niewielką wagę do postępowania etycznego i na ogół gotowe są zrobić bardzo wiele, aby ukryć wszelkie nieprawidłowości.
- Postawa obronna – podejście do odpowiedzialności społecznej, zgodnie z którym organizacja czyni wszystko, czego wymaga prawo, ale nic poza tym. Podmioty przyjmujące taką postawę raczej nie będą podejmować nieetycznych działań oraz na ogół skłonne są przyznać się do błędów i podjąć stosowne działania naprawcze.
- Postawa dostosowawcza – to taka postawa wobec odpowiedzialności społecznej, która polega na tym, że organizacja wypełnia swoje podstawowe obowiązki prawne i etyczne, a w wybranych przypadkach robi nieco więcej, niż to wynika z jej obowiązków.
- Postawa aktywna – podejście do odpowiedzialności społecznej polegające na tym, że organizacja postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do poprawy ogólnego dobrobytu społecznego.

nej i ekologicznej. Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością prezentowane przez Danone'a może stanowić dobry przykład dla tych podmiotów, które chcą prowadzić swoją działalność zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Na zakończenie można zadać pytanie, czy opłaca się być firmą odpowiedzialną? Odpowiedź jest zdecydowanie twierdząca. Według badań firmy Publicis 44% Europejczyków jest w stanie zapłacić więcej za dany produkt, jeśli wie, że producent jest podmiotem zachowującym się w sposób odpowiedzialny społecznie⁸.

Literatura

Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych P-Z, t. 10, PWN, Warszawa 2007.

Dębek K., *Otwartość w cenie*, „Forbes” 2007 nr 12.

DanonePL. Przegląd CSR, 2007.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.

<http://www.danone.pl/>.

<http://www.globalcompact.org.pl/index.php>.

Raduszyńska M., *Jesteś tym, co jesz*. Wydanie on-line „Gazety Lubuskiej” z dnia 18.05.2008 r., <http://www.gazetalubuska.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080518/ZDROWIE/195948976>.

Szybieniecka A., *Liderzy odpowiedzialnego biznesu*, http://fob.org.pl/strona.php?id_a=693&kat=135.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT IN DANONE

Summary

In this article the approach of Danone Poland to the matter of corporate social responsibility is presented. The activities of the company with reference to employees, consumers, suppliers, society as well as natural environment are described. The managing of social responsibility presented by Danone Poland can be a good example for the companies which want to conduct their business in agreement with the principles of sustainable development.

⁸ K. Dębek, wyd. cyt., s. 77.