

Katarzyna Gapska, Barbara Ocicka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO ELEMENT BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ – NAJLEPSZA PRAKTYKA BIZNESOWA GRUPY MASPEX WADOWICE

1. Wstęp

„...*Corporate social responsibility can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage...*”

Przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w otoczeniu globalnym, charakteryzującym się zmiennością i złożonością. W warunkach hiperkonkurencji rywalizują o klientów, których oczekiwania dynamicznie rosną. Do osiągnięcia sukcesu nie wystarczy już produkować taniej, efektywniej i szybciej, rośnie bowiem rola pozabiznesowych kryteriów oceny, do których niewątpliwie należy społeczna odpowiedzialność. Budując swoją przewagę rynkową, każda firma stara się wdrożyć najlepszą praktykę biznesową (dalej NPB). Termin ten występuje bardzo często w strategiach przedsiębiorstw, obejmując różne obszary ich działalności. Chociaż podmioty gospodarcze uznają własne rozwiązania za najlepsze, często one takimi nie są. Warto zatem zastanowić się nad definicją NPB oraz kryteriami jej oceny. Problematyki tej dotyczą rozważania autorek w pierwszej części referatu. Następnie przedstawiono ilustrację praktyki Grupy Maspex Wadowice, powstałą na podstawie wcześniej przyjętej metodologii ewaluacji rozwiązań. Podstawę dla referatu stanowią wyniki badań statutowych prowadzonych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, poświęconych tematyce najlepszych praktyk biznesowych, w których autorki uczestniczą, kierując szczególną uwagę na rozwiązania z zakresu logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw.

¹ R.M. Kramer, M.E. Porter, *Strategy & Society. The Link between Competitive a Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006 no. 12, s. 80.

2. Zdefiniowanie terminu NPB – trudne zadanie

Fenomen najlepszych praktyk biznesowych zyskuje współcześnie ogromne zainteresowanie, ponieważ znajdują się one przede wszystkim w gestii liderów rynkowych z różnych branż. Choć są to rozwiązania unikatowe, zapewniają przewagę konkurencyjną jedynie w danym momencie czasu, stanowiąc tym samym zmieniający się cel. Za najlepszymi podążają bowiem szybko pozostali gracze (*catching up strategy*)². Implikuje to fakt, że NPB, poddawana silnej presji konkurencji, wymaga ciągłego doskonalenia. Naśladowanie rozwiązań nie wystarczy już zatem do osiągnięcia sukcesu. Rola benchmarkingu we współczesnych realiach rynkowych polega nie tylko na identyfikacji NPB i jej wdrożeniu, lecz również na wprowadzaniu jej przełomowych ulepszeń i ciągłym doskonaleniu³.

Badania literaturowe⁴ prowadzą do wniosku, że nie istnieje jedna, powszechnie akceptowana definicja terminu „najlepsza praktyka biznesowa”. Ponadto w źródłach anglojęzycznych określenia: *best* i *good* są używane zamiennie. Poza tym występują również wyrażenia *best-in-class*, *world class* oraz *best way*. W świetle publikacji poddanych analizie NPB może być rozumiana na przykład jako: proces, procedura, metoda, technika, koncepcja, projekt lub działanie (por. rys. 1).

Trudność zdefiniowania terminu wynika z tego, że nie istnieje uniwersalna recepta na sukces rynkowy (*one size doesn't fit all*)⁵. Ponadto analiza wymaga dynamicznego podejścia, gdyż dążenie do optymalnych osiągnięć jest procesem ciągłym. Stanowi ono bowiem odpowiedź na wciąż zmieniające się warunki rynkowe, wobec których wdrażane rozwiązania muszą pozostawać elastyczne.

Najlepsze praktyki różnicuje się według następujących kryteriów:

- dyscypliny/funkcji,
- specyfiki przedsiębiorstwa,
- sektora/branży,
- produktu,
- regionu geograficznego.

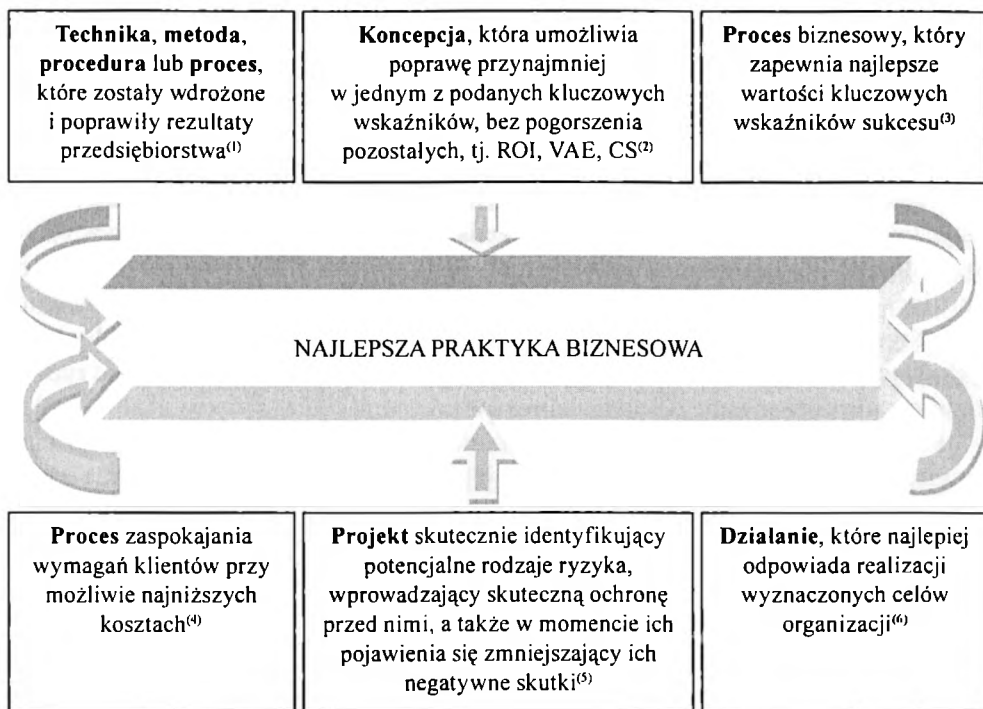
Wyniki interdyscyplinarnych badań prowadzonych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie pozwalają stwierdzić, że w zależności od obszaru funkcjonalnego naj-

² P. Childerhouse, S.M. Disney, D.R. Towill, *Speeding up the Progress Curve towards Effective Supply Chain Management*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2000 vol. 5, no. 3, s. 122-130.

³ B. Andersen, T. Fagerhaug, J. Prenninger, S. Randmæl, J. Schuldmaier, *Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 1999 vol. 14, no. 5/6, s. 378-389.

⁴ Autorki poddały analizie łącznie blisko dwieście publikacji krajowych i zagranicznych z zakresu opisywanej problematyki.

⁵ P. Childerhouse, S.M. Disney, D.R. Towill, *Integrating the Automotive Supply Chain: Where are We Know?*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2000 vol. 32, no. 2, s. 79.



⁽¹⁾ J.L. Maire, V. Bronet, *A Typology of „Best Practice” for a Benchmarking Process*, „Benchmarking. An International Journal” 2006 vol. 12, no. 1, s. 8.

⁽²⁾ H.J. Harrington, *The Fallacy of Universal Best Practices*, „The TQM Magazine” 1997 vol. 9, no. 1, s. 61-75.

⁽³⁾ S. Hanman, *Benchmarking Your Firm’s Performance with Best Practice*, „International Journal of Logistics Management” 1997 vol. 8, no. 2, s. 2.

⁽⁴⁾ Tamże, s. 4.

⁽⁵⁾ P. Finch, *Supply Chain Risk Management*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2004 vol. 9, no. 2, s. 183-196.

⁽⁶⁾ O.O. Ehinlanwo, M. Zairi, *Best Practice in the Car After-sales Service. An Empirical Study of Ford, Toyota, Nissan and Fiat in Germany*, „Business Process Re-engineering and Management Journal” 1996 vol. 2, no. 2/3, s. 39-53.

Rys. 1. Przykładowe definicje pojęcia „najlepsza praktyka biznesowa”

Źródło: opracowanie własne.

lepsze praktyki są wyraźnie odmienne. Zwraca się również uwagę na fakt⁶, że istnieje między nimi współzależność, tzn. efekty praktyk wdrożonych w jednej sferze zależą od rozwiązań stosowanych w innej. Autorki przedstawiły w dalszej części

⁶ A.J. Davies, A.K. Kochhar, *A Framework for the Selection of Best Practice*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000 vol. 20, no. 10, s. 1203-1217.

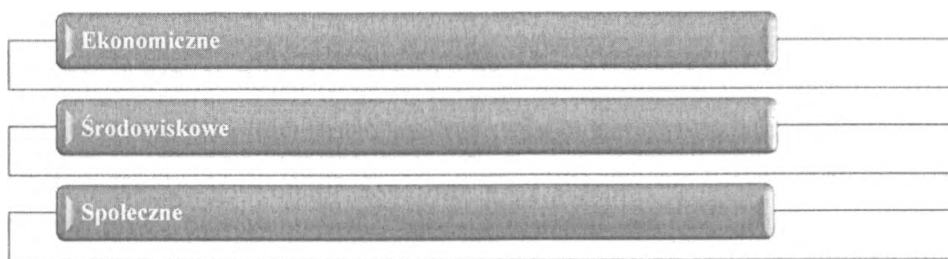
pracy przykład NPB Grupy Maspex Wadowice z zakresu dyscypliny własnych za-
interesowań, tj. logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw⁷.

Poza tym rozwiązania powinny być dopasowane do potencjału danej organiza-
cji, a także do specyfiki sektora/branży, w której ona funkcjonuje. Znaczenie mają
również cechy charakterystyczne oferowanego asortymentu. Wystarczy zauważyć,
iż sprzedaż produktów standardowych wymaga zastosowania innych praktyk lo-
gistycznych lub marketingowych niż sprzedaż asortymentu wysoce innowacyjne-
go. Choć współczesne otoczenie biznesowe określono we wstępie do artykułu jako
globalne, to jednak należy podkreślić, że najbardziej zaawansowane w stosowaniu
najlepszych praktyk są korporacje z krajów Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczo-
nych Ameryki i Japonii. Praktyki te podlegają szybkiemu transferowi na inne rynki,
gdzie zostają dopasowane do lokalnych uwarunkowań.

Problem polega nie tylko na zdefiniowaniu pojęcia NPB. Wyzwaniem pozostaje
również identyfikacja najlepszych praktyk biznesowych oraz określenie, które z po-
tencjalnych rozwiązań będzie najkorzystniejsze dla danej organizacji.

3. Kryteria oceny praktyk biznesowych

Choć występują różne podejścia do problemu zdefiniowania NPB, można wska-
zać pewne powszechnie przyjęte kryteria jej oceny (por. rys. 2). Należy podkreślić,
że ewoluują one w czasie, podobnie jak same praktyki.



Rys. 2. Rodzaje kryteriów oceny praktyk biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na swój biznesowy charakter najlepsza może być jedynie taka prak-
tyka, która spełnia kryteria ekonomiczne, wyrażone kluczowymi dla danego przed-
siębiorstwa miernikami sukcesu (*it is not possible to control a process without
measuring it*)⁸. Mierzalność efektów skutkuje zdolnością ciągłego monitorowania
osiągnięć, celem firm zaś jest utrzymanie pozytywnych rezultatów w długim okresie.

⁷ Przypadek został opracowany przez Katarzynę Gapską w ramach badań statutowych Kole-
gium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2007 r. i zostanie przedstawiony w całości w publikacji tej
jednostki.

⁸ P. Childerhouse, S.M. Disney, D.R. Towill, *Speeding up...*, s. 122-130.

Głównym dążeniem przedsiębiorstw jest sukces rynkowy, tj. pozyskanie i utrzymanie jak największej liczby klientów. Podkreślenia wymaga fakt, że to właśnie przede wszystkim potrzeby nabywców determinują specyfikę najlepszych praktyk biznesowych.

W odpowiedzi na oczekiwania „współczesnego” klienta rozwinęły się dwa pozostałe rodzaje kryteriów oceny działań biznesu, tj. środowiskowe i społeczne. Odgrywają one ważną rolę przede wszystkim na rynkach, gdzie świadomość konsumentów jest wysoka. Poza tym zyskują również na znaczeniu w ocenie praktyk przez inne grupy interesariuszy, jak np. społeczności lokalne, organy administracyjne, organizacje pozarządowe lub pracowników. W rezultacie, oprócz środowiskowej, również **odpowiedzialność społeczna jest obecnie integralnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw**⁹.

4. Społeczna odpowiedzialność w praktykach biznesowych

Zwiększenie świadomości, iż odpowiedzialność społeczna jest jednym z czynników decydujących o sukcesie, świadczy o zmieniających się trendach rynkowych. Wiele przedsiębiorstw działa obecnie w otoczeniu globalnym, w którym zaspokojenie potrzeb różnych grup interesariuszy jest kluczowe dla powodzenia ich działalności. W rezultacie przedsiębiorstwa starają się transferować najlepsze praktyki ponad granicami państw. Zgodnie z badaniami PricewaterhouseCoopers już w 2002 r. ponad 70% zarządów firm globalnych wskazywało na istotną rolę odpowiedzialności społecznej w budowaniu ich rentowności. Wśród 250 największych na świecie przedsiębiorstw w 2002 r. 45% opublikowało raporty odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, co stanowi wzrost o 10 punktów proc. w porównaniu z rokiem 1999¹⁰.

5. Odpowiedzialność społeczna jako element budowania przewagi konkurencyjnej Grupy Maspex Wadowice¹¹

Przykładem najlepszej praktyki biznesowej, która wspiera przedsiębiorstwo w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności, jest zastosowanie technologii aseptycznej w produkcji soków i napojów przez Grupę Maspex Wadowice (dalej

⁹ M.R. Kramer, M.E. Porter, wyd.cyt., s. 78-92.

¹⁰ E.J. Lusk, M. Halperin, B. Zhang, *The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing*, „Problems and Perspectives in Management” 2006 vol. 4, issue 2, s. 103-105.

¹¹ Przypadek został opracowany w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej na podstawie wywiadu przeprowadzonego w dniu 3 października 2007 r. w Wadowicach przez Katarzynę Gapską i Barbarę Ocicką z Dyrektorem Logistyki Maspex Wadowice Panem Ryszardem Ćwirko oraz Koordynatorem Międzynarodowych Działań Logistycznych Maspex Wadowice Panem Dominikiem Mierzejewskim.

Maspex)¹², dzięki której firma poszerzyła asortyment produktów oraz zaoferowała konsumentom dodatkowe korzyści ze spożywania soków.

Maspex powstał w 1990 r. jako przedsiębiorstwo handlowe zajmujące się dystrybucją oraz konfekcjonowaniem śmietanek do kawy Coffeeta i kakao DecoMorreno. Wraz z rozwojem i poszerzaniem działalności rozpoczęto także wyrób takich produktów, jak herbata rozpuszczalna Ekoland, kakao Puchatek czy cappuccino La Festa. Wraz z przejściem firmy Polska Żywność SA w Olsztynku oraz po zakupieniu przedsiębiorstwa Tymbark SA zapoczątkowana została dystrybucja oraz produkcja soków i napojów¹³. Grupa Maspex koncentruje się na dwóch kluczowych markach – Tymbark oraz Kubuś, posiada w ofercie również marki Carotella i Caprio.

W sektorze soków, nektarów i napojów można obserwować wysoką konkurencję wynikającą z rywalizacji między uczestnikami, którzy chcą zdobyć nowych konsumentów. Wskazany sektor stanowi 34% całego rynku napojów bezalkoholowych w Polsce¹⁴ oraz charakteryzuje się stabilnym wzrostem, zarówno wartościowym, jak i wolumenowym¹⁵. W 2006 r. Polacy skonsumowali 870 mln litrów soków i nektarów, co przełożyło się na średnią konsumpcję 22 litrów na mieszkańca¹⁶. Trendem obserwowanym na rynku jest rosnąca funkcjonalność soków dla konsumenta, ponieważ mają one nie tylko ugasić pragnienie, lecz także dać coś więcej – witaminy, odporność organizmu na stres, witalność czy zdrowszą cerę. Najważniejszymi producentami soków, nektarów i napojów w Polsce, poza Grupą Maspex, są: Agros Nova (marki Garden, Fortuna, Pysio, DrWitt, Tarczyn), Hortex, Rokpol (marki Siódme Niebo, Hugo, Grand, Dinuś), Coca-Cola (marka Cappy) oraz Gerber, przy czym struktura sektora pozostaje relatywnie stabilna (por. rys. 3)¹⁷.

Przewagą konkurencyjną Grupy Maspex Wadowice kształtują przede wszystkim innowacje produktowe oraz opakowaniowe¹⁸. Firma poszukuje soków funkcjonalnych, mających oryginalny smak i dodatkową wartość dla konsumenta w postaci witamin czy minerałów.

Każdego roku Maspex stara się wprowadzić kolejne nowości bądź udoskonalić już istniejący asortyment, dbając tym samym o stan zdrowia i samopoczucie konsumentów. Ponadto przedsiębiorstwo jest zaangażowane w życie lokalnej społeczności, szczególnie poprzez działania mające na celu pomoc charytatywną szkołom, przedszkolom, domom dziecka czy osobom niepełnosprawnym. Jednym z ostat-

¹² Termin *Grupa Maspex Wadowice* jest tożsamy z przynależnością właścicielską spółek, nie jest to określenie podmiotu prawnego. Spółki Grupy Maspex to: Maspex Sp. z o. o., Tymbark SA, Polska Żywność Sp. z o. o., Lubella SA, Ekoland Sp. z o. o. oraz Polski Lek SA, MGD–GMW Sp. z o. o.

¹³ Obecnie produkcja soków i napojów odbywa się w czterech oddziałach produkcyjnych.

¹⁴ *Soft Drinks in Poland. Industry Profile*, „Datamonitor Europe”, Londyn, październik 2006, s. 11.

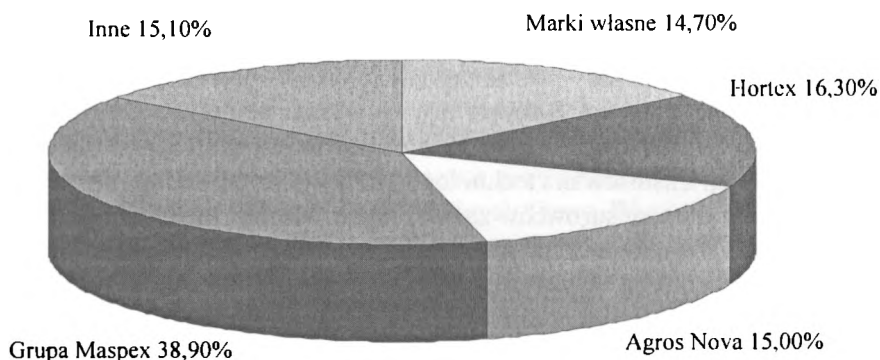
¹⁵ A. Sylwiak, *Napoje*, „Hurt i Detal”, Warszawa 2006 nr 4, s. 16.

¹⁶ Średnia spożycia tych produktów dla 25 członków Unii Europejskiej wyniosła w tym samym okresie 21 litrów, cyt. za: A. Sylwiak, *Soki, nektary, napoje*, „Hurt i Detal”, Warszawa 2007 nr 7, s. 16.

¹⁷ A. Sylwiak, *Soki...*, s. 16.

¹⁸ Tamże, s. 17.

nich ogólnopolskich działań było rozpoczęcie w 2005 r. realizacji projektu „Kubus życzliwy dzieciom zdrowia i uśmiechu”. W kolejnym roku Maspex został członkiem inicjatywy „Partnerstwo dla zdrowia” (projekt „Mleczny Start”), a w 2007 r. zaangażował się w programy społeczne: „Pięć razy dziennie warzywa i owoce” oraz „Z podwórka na stadion”.



Rys. 3. Wartościowe udziały liderów sektora soków, nektarów i napojów w lipcu 2007 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Udziały wartościowe liderów rynku soków w opakowaniach szklanych i kartonowych*, AC Nielsen, sierpień 2007 (materiały wewnętrzne udostępnione przez Grupę Maspex Wadowice).

Od chwili wejścia na rynek soków i napojów Grupa Maspex nie podejmowała działań związanych ze zmianą procesów technologicznych w procesie produkcji, gdyż nie pojawiały się na rynku motywy zewnętrzne w postaci nowych regulacji prawnych bądź wymagań korporacyjnych. Jednakże, z uwagi na nowe trendy rynkowe, poszukiwanie przez konsumentów większej funkcjonalności soków i ich wysokiej jakości, firma zaczęła szukać nowych rozwiązań. Zwrócono również uwagę na konieczność wdrażania rozwiązań świadczących o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, gdyż stanowi to istotny czynnik decydujący o konkurencyjności. Nie bez znaczenia dla wdrożenia nowych technologii były również aspekty finansowe, których celem była optymalizacja kosztów operacyjnych. To właśnie zwiększający się poziom wymagań konsumenta w wielu aspektach stanowił fundament wdrażania zmian.

W 2003 r. zarząd podjął decyzję o zastosowaniu technologii aseptycznej (*top aseptic*) nie tylko w produkcji wyrobu gotowego, lecz również w składowaniu surowców. Technologia aseptyczna jest metodą polegającą na przechowywaniu przetworzonego koncentratu owocowego lub warzywnego w formie niemrożonej, zamkniętego w specjalistycznym próżniowym pojemniku (oktabiny), odpowiednio przygotowanym do tego procesu. Zastosowanie technologii oznaczało brak konieczności wykorzystania samochodów chłodni do transportu surowca, wystarczające okaza-

ły się warunki oferowane przez samochody z plandekami lub przez cysterny. Co więcej, tak przetworzony surowiec może być składowany w neutralnych dla człowieka warunkach. Grupa Maspex podczas implementacji technologii aseptycznej zwróciła uwagę na wielkość emisji gazów chłodniczych, argonu i helu, jak również na emisję ciepła, które miały niekorzystny wpływ na środowisko oraz społeczność lokalną. Dzięki użyciu nowej technologii wzmocniona została polityka proekologiczna firmy.

Wdrożona praktyka spełniła oczekiwania Grupy Maspex pod każdym względem. Usprawniony został cały proces produkcji soków – od nabycia surowców do otrzymania wyrobu finalnego. Soki cechują się wyższą jakością i naturalnym smakiem owoców, gdyż nie tracą one walorów smakowych w procesie składowania w formie mrożonej. Zastosowana technologia przyczyniła się do ograniczenia ryzyka związanego z zakupem surowców zamrożonych. Maspex nie musi obecnie ściśle kontrolować poziomu temperatury w czasie transportu i w magazynie. Ponadto surowiec aseptyczny cechuje się wyższą jakością i ma lepszą podatność techniczną na przewożenie z powodu niższej wrażliwości na temperaturę otoczenia.

Wskazana praktyka przyczyniła się również do pozytywnej zmiany wizerunku przedsiębiorstwa w oczach interesariuszy, a zwłaszcza konsumentów. Marka Tymbark jest postrzegana jako marka innowacyjna, wysokiej jakości, zdrowa i dobra w smaku, o czym świadczą badania marketingowe dotyczące postrzegania marek na rynku soków, nektarów i napojów przeprowadzone przez AC Nielsen. Fakt zwrócenia uwagi na aspekty ochrony środowiska przyczynił się również do lepszego postrzegania Grupy Maspex przez lokalną społeczność.

Przy podejmowaniu decyzji o implementacji nowej technologii produkcji firma zwracała uwagę przede wszystkim na **aspekty biznesowe** przyjętego rozwiązania, gdyż to one właśnie pozwalają na zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa. Dzięki technologii aseptycznej Grupa Maspex obniżyła koszty w takich dziedzinach, jak transport, składowanie czy produkcja, a jednocześnie utrzymała wysoki poziom obsługi klienta i wymaganą przez konsumenta jakość produktu. Ze względu na brak konieczności użycia samochodów chłodni, z jednej strony obniżono koszty operacyjne, z drugiej zaś firma pośrednio przyczyniła się do obniżenia poziomu emisji do atmosfery szkodliwych gazów powstających podczas pracy agregatów chłodniczych. Dla zamrożonego surowca koszty transportu były bardzo wysokie z uwagi na ilość spalanego oleju napędowego dla włączonego agregatu chłodniczego, która jest o 4 l/h wyższa niż dla samochodu bez takiego agregatu. W 2006 r. Grupie Maspex Wadowice udało się zmniejszyć koszty transportu o 30% w porównaniu z rokiem 2005. Podobną tendencję zaobserwowano w zakresie kosztów magazynowania surowców. Rozładunek i załadunek, jak również inne manipulacje związane z przemieszczaniem się surowca w ramach Grupy nie są już tak czasochłonne i nie wymagają utrzymania relatywnie trudnych dla manipulacji towarem warunków. Obniżenie kosztów składowania określa się na poziomie 35% na korzyść surowców aseptycznych. Ważnym aspektem biznesowym zastosowania nowej technologii był

również jej wpływ na udziały rynkowe Grupy Maspex. *Top aseptic* przyczynił się do zwiększenia udziałów wartościowych na rynku soków, nektarów i napojów o kilka punktów procentowych. Co więcej, dzięki tej technologii przedsiębiorstwo może konkurować z liderem produktów świeżych – Marwit Sp. z o. o. Sama technologia stanowi dla firmy istotne źródło budowania przewagi konkurencyjnej, gdyż inni uczestnicy rynku nie wykorzystują tego typu procesów na taką skalę.

W trakcie implementacji technologii aseptycznej zwrócono również uwagę na **społeczne aspekty** wprowadzenia zmian. Zorganizowane zostały szkolenia dla pracowników, którzy nauczyli się obsługi nie używanych dotąd maszyn. Kapitał ludzki Grupy Maspex wzbogacono o dodatkowe kompetencje i umiejętności. Technologia miała wpływ nie na poziom zatrudnienia, lecz na jego strukturę. Dokonano zmiany alokacji zasobów, gdyż część osób pracujących przy produkcji została przysposobiona do pracy w innych działach funkcjonalnych firmy. W związku z rezygnacją z wykorzystywania surowców mrożonych zwiększyło się także bezpieczeństwo pracy w spółce, ponieważ nie ma już konieczności manipulowania surowcem o niskiej temperaturze. Co więcej, środowisko pracy stało się bardziej przyjazne dla pracownika – cechuje się ono wyższą, bardziej neutralną temperaturą otoczenia oraz niższym poziomem hałasu, wynikającym ze zmniejszenia stopnia zaangażowania agregatów chłodniczych w pracę magazynu.

Nie bez znaczenia okazał się wpływ zastosowania technologii aseptycznej w składowaniu i transporcie surowców na środowisko naturalne. Samochody chłodnicze cechują się wyższą emisją spalin niż samochody ciężarowe z uwagi na dodatkowe litry oleju napędowego zużywane do funkcjonowania agregatu. Dzięki technologii aseptycznej zrezygnowano z wykorzystania urządzeń zawierających hel i argon. Emisja spalin nadal jest na poziomie wyższym niż w przypadku zastosowania transportu kolejowego, niemniej jednak została ona już obniżona w znacznym stopniu. Ponadto wprowadzone w ostatnich latach normy EURO 4 oraz EURO 5, które zmuszają firmy transportowe do dbania o ograniczanie emisji tlenków azotu oraz cząstek stałych z paliwa, stanowią gwarancję dla podtrzymania praktyki, gdyż przyczynia się ona do zmniejszenia emisji wskazanych w normach spalin.

Istotnym czynnikiem stało się zmniejszenie poziomu hałasu w miejscu pracy oraz w czasie transportu wykonywanego przez przewoźników. Dla społeczności lokalnych, a zwłaszcza mieszkających w pobliżu fabryk, oznacza to, iż mimo ciągłego pojawiania się samochodów ciężarowych w okolicy, zmniejszyła się ich uciążliwość. Ze względu na to, że agregaty są zbędnym zasobem w transporcie, zmniejszeniu uległo zużycie paliw oraz energii, co stanowi ważny aspekt w polityce proekologicznej Grupy Maspex.

Nowa technologia produkcji przyczyniła się jednakże w głównej mierze do wzrostu jakości produktów dla finalnego konsumenta. Otrzymuje on świeży sok, o naturalnym smaku i bez konserwantów, w którym składniki również nie były poddawane obróbce chemicznej w celu ich transportu i składowania. Soki Tymbark mogą zatem stanowić składnik diety konsumenta, który coraz częściej zwraca się

w kierunku ekologicznej żywności, dbając o zdrowie swoje i rodziny. *Top aseptic* stanowi dla Grupy Maspex czynnik wzmacniający pozycję konkurencyjną na rynku, a ponadto wskazuje na zainteresowanie się firmy społecznymi aspektami decyzji biznesowych.

6. Podsumowanie

Współczesne najlepsze praktyki biznesowe opierają się na trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Społeczna odpowiedzialność staje się z pewnością coraz ważniejszym elementem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Brak uwzględnienia zagadnień z tego zakresu w strategiach przedsiębiorstw może bowiem prowadzić do kształtowania się ich negatywnego wizerunku wśród interesariuszy. W odpowiedzi na to wyzwanie firmy podejmują coraz częściej wysiłek w celu poprawy w obszarze społecznych konsekwencji ich działań. W rezultacie jasne deklarowanie i wdrażanie polityki odpowiedzialności społecznej może mieć pozytywny wpływ na ocenę wartości przedsiębiorstw. Z tego punktu widzenia NPB wdrożona przez Grupę Maspex Wadowice stanowi przykład biznesowego rozwiązania z „ludzką twarzą”, ponieważ zauważalne pozostają korzyści dla następujących grup interesariuszy: klientów, pracowników i społeczności lokalnej.

Literatura

- Andersen B., Fagerhaug T., Prenninger J., Randmæl S., Schuldmaier J., *Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999 vol. 14, no. 5/6.
- Bronet V., Maire J.L., Pillet M., *A Typology of „Best Practice” for a Benchmarking Process*, „Benchmarking. An International Journal” 2006 vol. 12, no. 1.
- Childerhouse P., Disney S.M., Towill D.R., *Integrating the Automotive Supply Chain: Where are We Know?*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2002 vol. 32, no. 2.
- Childerhouse P., Disney S.M., Towill D.R., *Speeding up the Progress Curve towards Effective Supply Chain Management*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2000 vol. 5, no. 3.
- Davies A.J., Kochhar A.K., *A Framework for the Selection of Best Practice*, „International Journal & Operations Management” 2000 vol. 20, no. 10.
- Ehinlanwo O.O., Zairi M., *Best Practice in the Car After-sales Service. An Empirical Study of Ford, Toyota, Nissan and Fiat in Germany*, „Business Process Re-engineering and Management Journal” 1996 vol. 2, no. 2/3.
- Finch P., *Supply Chain Risk Management*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2004 vol. 9, no. 2.
- Hanman S., *Benchmarking Your Firm's Performance with Best Practice*, „International Journal of Logistics Management” 1997 vol. 8, no. 2.
- Harrington H.J., *The Fallacy of Universal Best Practices*, „The TQM Magazine” 1997 vol. 9, no. 1.

- Kramer M.R., Porter M.E., *Strategy & Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006 no. 12.
- Lusk E. J., Halperin M., Zhang B., *The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing*, „Problems and Perspectives in Management” 2006 vol. 4, issue 2.
- Materialy wewnętrzne udostępnione przez Grupę Maspex Wadowice.
- Soft Drinks in Poland. Industry Profile*, „Datamonitor Europe”, Londyn, październik 2006.
- Sylwiak A., *Napoje*, „Hurt i Detal”, Warszawa 2006 nr 4.
- Sylwiak A., *Soki, nektary, napoje*, „Hurt i Detal”, Warszawa 2007 nr 7.
- Udziały wartościowe liderów rynku soków w opakowaniach szklanych i kartonowych*, AC Nielsen, sierpień 2007.

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE – BEST PRACTICE CASE OF MASPEX WADOWICE GROUP

Summary

The article presents considerations of both authors regarding best business practices. The basis for analysis are their own literature studies and empirical research. In the first part, different approaches to the definition of best business practice and its specific characteristics are analysed. The presented concept regards business solutions which include three integrated dimensions: economic, environmental and social. The second part constitutes the description of empirical research done with Maspex Wadowice Group, the leading juice producer in Poland. The company decided to implement new production technology (aseptic production) which aim was not only to optimise costs, but also to strengthen social responsibility policy. The effects of aseptic production technology cover both employees and environment. Maspex Group has improved its competitiveness along with ensuring high quality products and more advantages for consumers of juice.