

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Słiż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

**Part 5. The role of stakeholders
in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

**Part 6. Standards, reporting and assessment
of Corporate Social Responsibility**

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Anna Brdulak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZRÓŻNICOWANE POZIOMY ZAAWANSOWANIA DOBRYCH I ZŁYCH PRAKTYK W WYBRANYCH FIRMACH

Streszczenie: Trudna sytuacja utrzymująca się na rynkach od 2008 roku zweryfikowała podejście do odpowiedzialności społecznej w biznesie. Pokazała, na ile poważnie firmy odnoszą się do założeń koncepcji CSR. W artykule starano się przybliżyć działania, jakie podejmują przedsiębiorstwa w ramach koncepcji odpowiedzialności społecznej w biznesie. Jest również próbą porównania deklarowanych przez firmy dobrych praktyk z ich rzeczywistymi działaniami. Programy CSR realizowane przez firmy zostały umiejscowione na krzywej wartości CSR. Krzywa ta składa się z pięciu poziomów zawansowania działań z obszaru odpowiedzialnego biznesu. Osiąganie kolejnych etapów przez firmę wiąże się z dojrzałym stosowaniem narzędzi i technik z zakresu CSR. Ostatni poziom uwzględnia wpisanie koncepcji CSR w strategię biznesową firmy w długofalowych działaniach.

Słowa kluczowe: CSR, odpowiedzialność społeczna w biznesie, strategia przedsiębiorstw, dobre praktyki, krzywa wartości CSR.

1. Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) powstała na początku XX w. Przez lata przechodziła modyfikacje związane z jej założeniami. Obecnie odpowiedzialny biznes można zdefiniować jako:

- dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w działalności gospodarczej firmy,
- osiąganie trwałego zysku przy jednoczesnym mądrym kształtowaniu relacji z szeroko pojętą grupą interesariuszy,
- dostarczanie usług i produktów z poszanowaniem środowiska przyrodniczego i społecznego,
- budowanie oraz wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, wykraczającego poza zobowiązania prawne, mając na celu dobro wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi,

- współpraca z pracownikami, społecznością lokalną i globalną w celu podniesienia jakości życia wszystkich obywateli,
- poczucie odpowiedzialności za otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo,
- dbanie o rozwój pracowników, wzrost zatrudnienia (w tym zatrudnienia grup marginalizowanych na rynku pracy), działania na rzecz oddłużenia krajów Trzeciego Świata, inwestycje proekologiczne¹.

Pomimo tych wytycznych w dalszym ciągu istnieje problem z interpretacją podejścia przedsiębiorstw do CSR w kontekście działań podejmowanych w tym zakresie. Według Portera i Kramera wspomniane podejście jest „[...] nadal tak nie-spójne oraz tak oderwane od interesów i strategii firm, że przesłania najlepsze z punktu widzenia tych firm, możliwości pożytecznego działania dla społeczeństwa”². Jednak od pewnego czasu można zauważyć, iż podejście firm, działających na polskim rynku, do CSR staje się dojrzsze. Przedsiębiorstwa częściej zwracają uwagę na strategiczną rolę koncepcji. Wpływa na to kilka czynników:

- konieczność wdrażania standardów opracowywanych na szczeblu centralnym w międzynarodowych korporacjach,
- przejmowanie określonych wzorców postępowania od innych graczy rynkowych,
- wzrost świadomości konsumentów, coraz częściej zwracających uwagę na proces powstawania nabywanych produktów oraz
- utrzymująca się trudna sytuacja ekonomiczna na globalnym rynku, wymuszająca na menedżerach zaangażowanie w projekty dobrych praktyk przynoszące duże korzyści biznesowe, na wysokim stopniu zaawansowania i co za tym idzie – zharmonizowanie ich z działaniami biznesowymi przedsiębiorstwa.

Firmy w coraz większym stopniu upatrują w zaawansowanych działaniach CSR szansy uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego też dążą do tego, aby strategia odpowiedzialności społecznej stała się częścią ich strategii biznesowej. Dojrzsze postrzeganie koncepcji oznacza szerokie rozumienie pojęcia w kontekście całościowego zarządzania przedsiębiorstwem³. Niniejszy artykuł, przybliżający wspomniane działania, jest próbą oceny ich stopnia zaawansowania w odniesieniu do krzywej wartości CSR. Stara się również pokazać, jak deklaracje przedsiębiorstw dotyczące podejmowania dobrych praktyk przekładają się na ich rzeczywiste działania.

2. Analiza poszczególnych poziomów CSR na przykładzie wybranych przedsiębiorstw

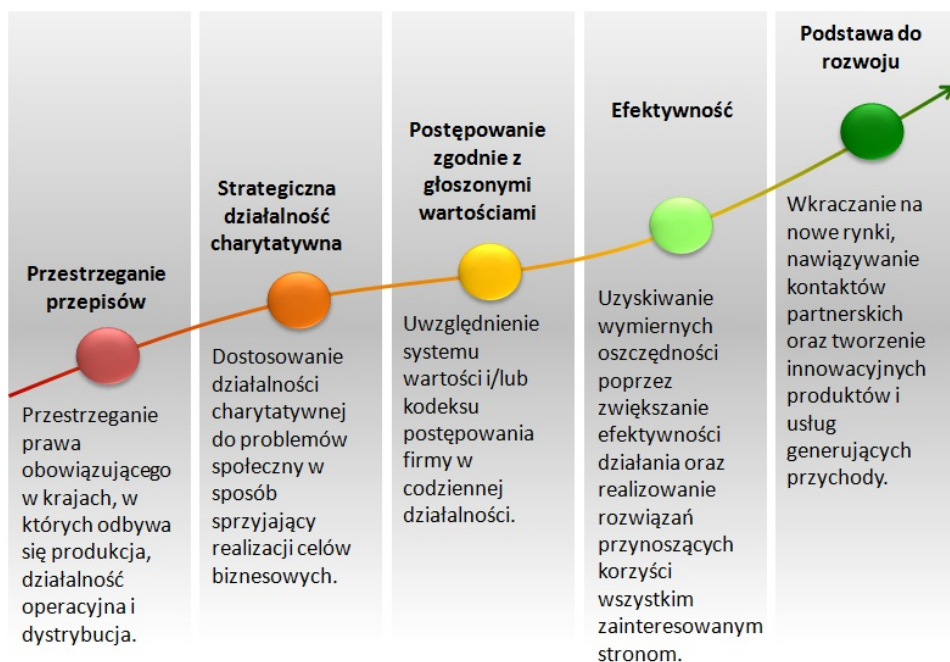
Krzywa wartości CSR (rys. 1) została opracowana przez IBM Institute for Business Value. Składa się na nią pięć poziomów zaawansowania działań z obszaru odpo-

¹ Za: www.ekonsument.pl (maj 2011).

² M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, nr 52.

³ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

wiedzialnego biznesu. Osiągnięcie kolejnych etapów przez firmę wiąże się z dojrzałszym stosowaniem narzędzi i technik z zakresu CSR. Ostatni poziom uwzględnia wpisanie koncepcji CSR w strategię biznesową firmy w długofalowych działaniach. Firma, przemieszczając się od lewej do prawej strony skali, zaczyna czerpać zyski z włączania działań z zakresu odpowiedzialności społecznej w swoją strategię. A zatem im wybrane działania firmy można umiejscowić bliżej prawej strony na krzywej, tym są one bardziej zaawansowane, a podejście firmy do CSR dojrzałe.



Rys. 1. Krzywa wartości CSR

Źródło: IBM Institute for Business Value.

Przyjrzyjmy się bliżej przykładom wdrażania odpowiedzialności społecznej w firmach reprezentujących pięć różnych branż: Apple z branży IT, Gięda Papierów Wartościowych w Warszawie (GWP) – branża finansowa, British Petroleum – z branży paliwowej, Nestlé – dóbr szybko zbywalnych oraz DB Schenker z branży logistycznej. Każdy poziom zaawansowania koncepcji można zobrazować wybranymi działaniami tych firm.

Poziom pierwszy obejmuje działania społeczne i środowiskowe wymuszone przez obowiązujące normy prawne. Jest to poziom najbardziej podstawowy i jednocześnie, z punktu widzenia świadomych akcji związanych z CSR, najmniej zaawansowany ideowo. Jak się jednak okazuje, nawet osiągnięcie takiego poziomu mo-

że sprawiać firmom poważne problemy. Międzynarodowe korporacje, dbające o wysokie standardy działania w krajach rozwiniętych, gdzie muszą liczyć się z opinią społeczną, inaczej postępują w regionach rozwijających się i nieprzywiązujących dużej wagi do przestrzegania praw człowieka. W ten sposób same uczestniczą w łamaniu prawa. Przykładem jest firma Apple, współpracująca z przedsiębiorstwem Foxconn – jednym z wielu podwykonawców i dostawców produktów Apple. W zeszłym roku głośna stała się sprawa samobójstw 10 Chińczyków w shenzhenskiej fabryce Foxconn. Samobójstwa zostały popełnione najprawdopodobniej w wyniku pracy w nieludzkich warunkach z krótkimi przerwami, co potwierdza dziennikarz Lui Zhi Yi, który spędził w fabryce prawie miesiąc. Władze Apple skomentowały zaistniałą sytuację, wydając krótki komunikat, w którym stwierdziły, że „są zasmucone falą samobójstw u jednego z kluczowych partnerów produkcyjnych”⁴.

Niemożliwa jest również weryfikacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, ponieważ przedsiębiorstwo odmówiło w zeszłym roku już po raz drugi przedstawienia raportu CSR.

Poziom drugi to działania dążące do ograniczenia niekorzystnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne i społeczeństwo, jak również strategiczna działalność na rzecz społeczności lokalnej oraz działalność charytatywna. Dobrze ilustrują wspomniany poziom programy stworzone przez Giełdę Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie. Organizacja podejmuje liczne działania i inicjatywy wspierające obszary edukacji, nauki, kultury oraz dziedzictwa narodowego.

Chcąc aktywnie promować szerzenie wiedzy o rynku kapitałowym, Giełda powołała do życia Fundację Edukacji Rynku Kapitałowego. Ponadto GPW angażuje się w akcje społeczne oraz dotuje fundacje charytatywne, domy dziecka, organizacje działające na rzecz osób chorych i/lub niepełnosprawnych, m.in. Caritas Polska, UNICEF.

Giełda na stałe współpracuje z różnymi instytucjami, m.in. Fundacją im. L. Pagi, Fundacją Młodzieżowej Przedsiębiorczości, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym czy też Społecznym Komitetem Opieki nad Starymi Powązkami, udzielając wsparcia w ramach prowadzonej przez nie działalności⁵.

Poziom trzeci to postępowanie zgodne z głoszonymi zasadami. Ciekawym przykładem mogą być dobre praktyki firmy British Petroleum (BP), lidera wśród zagranicznych koncernów paliwowych. BP oprócz rozbudowanych programów na rzecz społeczności lokalnej, szczególną wagę przywiązuje do aspektów ochrony środowiska.

Korporacja jest laureatem wielu nagród w różnych dziedzinach działalności. W 1999 roku spółka otrzymała tytuł Dobroczynicy Roku za program ekologiczny Czysty Biznes powstały z inicjatywy firmy rok wcześniej. Podstawowym celem programu jest wsparcie firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w działalności na rzecz ochrony środowiska zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.

⁴ P. Poznański, *Samobójstwa w Foxconn: Apple jest „zasmucony”*, „Gazeta Wyborcza” z 26.05.2010, www.wyborcza.biz.

⁵ www.odpowiedzialni.gpw.pl (12.04.2011).

W przypadku działań wewnętrznych szczególna uwaga skierowana jest na promowanie programów pozwalających obniżyć koszty działalności przedsiębiorstwa i tym samym zwiększyć jego konkurencyjność na rynkach krajowym i międzynarodowym. Działania zewnętrzne to m.in. zachęcanie firm do angażowania się w działania proekologiczne w ich najbliższym otoczeniu, na obszarze zamieszkania pracowników oraz na najważniejszych rynkach zbytu⁶.

Założenie programu Czysty Biznes opiera się na pokazaniu w praktyce, że działania na rzecz ochrony środowiska nie muszą być jedynie kosztami. Mogą być także ważnym elementem dobrze zarządzanej firmy, zwłaszcza że wdrażane rozwiązania pozwalają zaoszczędzić firmom szacunkowo od 500 do 200 000 złotych rocznie⁷.

Pomimo swoich aktywnych działań na rzecz ochrony środowiska firma od roku boryka się z kryzysem w wyniku wybuchu platformy wiertniczej Deepwater Horizon i wycieku ropy do Zatoki Meksykańskiej. Według analityków z firmy 24/7 Wall St., która na zlecenie miesięcznika „Forbes” wyliczyła wartość marek dziesięciu czołowych koncernów, wartość marki BP spadła z 20 mld dolarów do zera, a nawet – jak sądzą niektórzy eksperci – osiągnęła wartość ujemną. W przypadku BP wybuch na platformie wiertniczej, wyciek 666 milionów litrów ropy do oceanu, podejrzenia, że szefowie BP ignorowali sygnały o istniejącym ryzyku awarii – to wszystko sprawiło, że marka budowana od 1909 roku legła w gruzach. BP na zawsze straciło miano firmy najbardziej przyjaznej środowisku. Kryzysu nie złagodziły nawet zabiegi PR-owców. Według eksperta ds. kryzysowego PR, Sławomira Żurka, w BP zawiodła komunikacja. Sytuację pogorszyło dodatkowo stanowisko prezesa BP, który długo publicznie nie komentował zaistniałego zdarzenia. Gdy zdecydował się ostatecznie na komentarz, był on sformułowany wyjątkowo niezręcznie. Prezes BP stwierdził, że wyciek z Deepwater Horizon to tylko kropla w oceanie. Błąd koncernu polegał też na tym, że przez długi czas firma próbowała zbagatelizować skalę kryzysu, podając do publicznej wiadomości, że dziennie do oceanu wyciekają zaledwie 2 tysiące baryłek ropy. W tym samym czasie według szacunków ekspertów wyciek wynosił 20-30 tysięcy baryłek⁸.

BP od lat konsekwentnie budowała wizerunek firmy przyjaznej ludziom i środowisku. Kryzys, jakiego doświadczyła, zmienił jej postrzeganie jako firmy dbającej o ekologię. Nie zawsze jednak sytuacje kryzysowe oznaczają śmierć marki. Odbudowa reputacji jest niezwykle kosztowna i długotrwała, szczególnie jeśli marka była jedną z najsilniejszych marek przed kryzysem, ale ciągle możliwa. W tym celu niezbędna jest pokora korporacji, transparentna komunikacja z rynkiem i umiejętność przyznania się do popełnionych błędów, czego w opisanym przypadku zabrakło.

⁶ www.bp.com (1.05.2011).

⁷ www.odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki (1.05.2011).

⁸ www.menstream.pl (01.05.2011).

Na poziomie czwartym w krzywej wartości CSR połoźony jest nacisk na efektywność. Tu znajdują miejsce wszelkie inicjatywy dobrowolnie podejmowane przez przedsiębiorstwa, które doceniają i uznaj wartoœci CSR, działają na rzecz społecznego i ekonomicznego rozwoju w szerokim tego słowa znaczeniu⁹. Za interesujący przykłd moē posłuēy Nestlé, promujące działania stanujce jednoczesną wartoœc dla firmy i dla otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo w skali oglnoœwiatowej¹⁰. System ten został nazwany „Tworzeniem Wartoœci Wspólnej” (rys. 2). Według Nestlé przyczynia się on do „długofalowego powodzenia w biznesie”, zapewniają korporacji przewag biznesową na rynku.



Rys. 2. Tworzenie Wartoœci Wspólnej

Źródło: strona internetowa Nestlé, www.Nestlé.pl (maj 2011).

Tak skonstruowany system uwzględnia dobre praktyki na kaēdym etapie działalnoœci przedsiębiorstwa. Nestlé prowadzi szeroko zakrojone akcje społeczne, deklaruje korzystanie ze specjalnych komerek badawczych w celu poprawy społecznego wizerunku firmy oraz kłdnie szczególny nacisk na jakoœc produkowanych wyrobów. Jak jednak wœród tych deklaracji, popartych faktycznymi działaniami, odnieœ się do zarzutów związanych z opublikowanym w marcu 2010 roku przez Greenpeace raportem „Na gorącym uczynku – Jak uēywanie oleju palmowego przez Nestlé przyczynia się do zagłdy lasów deszczowych, orange-

⁹ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym œwiecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

¹⁰ www.nestle.pl (30.04.2011).

tanów i klimatu”, który wykazał destrukcyjny wpływ Nestlé na lasy deszczowe w Indonezji, co z kolei stwarzało zagrożenie wyginięcia żyjących tam orangutanów? Niszczenie lasów następuje w wyniku sadzenia w ich miejscu palm olejowych. Olej palmowy z nich pozyskiwany jest jednym z głównych składników m.in. batona KitKat. Niespełna dwa miesiące po ukazaniu się raportu Nestlé ogłosiło, że zaprzestanie używania produktów, których wytworzenie wiąże się z niszczeniem lasów w Indonezji¹¹.

Powyższa sytuacja osłabia wiarygodność komunikatów formułowanych dla konsumentów przez Nestlé. Deklaracje dobrych praktyk, składane przez przedsiębiorstwo, istotnie różnią się z realizacją odpowiedzialnych społecznie działań w rzeczywistości. Przypadki takie podkreślają szczególne znaczenie spójności pomiędzy głoszonymi przez firmę zasadami, wedle których prowadzi ona swoją działalność, a jej faktycznym postępowaniem.

Analizując krzywą CSR, warto zastanowić się nad działaniami prowadzonymi w ramach piątego, ostatniego poziomu zaawansowania strategii odpowiedzialności społecznej w biznesie. Czy polski rynek jest na tyle dojrzały, że korporacje dysponują innowacyjnymi rozwiązaniami w dziedzinie CSR, wkraczają na nowe rynki, promując odpowiedzialne praktyki, czy też szukają kontaktów partnerskich umożliwiających im jeszcze dojrzały rozwój koncepcji odpowiedzialności społecznej?

Z badań przeprowadzonych w 2010 roku przez GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu „CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/liderka CSR” wynika, że w naszym kraju nie ma zdecydowanego lidera CSR – firmy mogącej być wzorem dla innych¹². Mimo to poziom wiedzy menedżerów korporacji na temat odpowiedzialności społecznej w biznesie zauważalnie rośnie. Większa świadomość CSR skutkuje opracowywaniem długoterminowych programów społecznych, a także wdrażaniem CSR jako elementu strategii biznesowej firmy.

Przykładem firmy, która wpisała CSR w strategię biznesową firmy na kolejne dwa lata jest DB Schenker Polska, operator logistyczny, zdobywca drugiego miejsca w piątej edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm¹³. Według wypowiedzi Moniki Pachniak-Radzińskiej¹⁴, wspomniane przedsiębiorstwo nie tylko stworzyło szerokie programy z zakresu odpowiedzialności społecznej w biznesie, angażujące kadrę kierowniczą i pracowników we wszystkich oddziałach w Polsce, ale też w ramach obniżenia emisji CO₂ namawia swoich klientów do korzystania z rozwiązań kolejowych zamiast transportu drogowego-

¹¹ www.ekonsument.pl (30.04.2011).

¹² *CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/liderka CSR. Raport z badań przeprowadzonych przez GoodBrand i Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, GoodBrand & Company Polska, Warszawa, grudzień 2010.

¹³ *V Ranking Odpowiedzialnych Firm 2011*, „Dziennik Gazeta Prawna” z 14 kwietnia 2011.

¹⁴ Autoryzowana wypowiedź dyrektor ds. rozwoju rynku DB Schenker Polska Moniki Pachniak-Radzińskiej z 9 lutego 2011 (wypowiedź telefoniczna w rozmowie z autorką artykułu).

go. Dotyczy to szczególnie rynków wschodnich, krajów należących do Wspólnoty Niepodległych Państw. Powyższe rozwiązania zwracają uwagę na aspekt środowiskowy, ale także są korzystniejsze cenowo dla klientów DB Schenker. Zapewniają również uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi graczami na rynku, niedysponującymi tak rozwiniętymi rozwiązaniami kolejowymi. W najbliższym czasie firma planuje wprowadzić innowacje w postaci intermodalnych połączeń – pomiędzy wybranymi krajami.

3. Podsumowanie

Opisane działania firm obrazują wybrane etapy na krzywej wartości CSR. Charakterystyczne dla wspomnianych akcji jest to, że wykraczają one nieco poza podstawowe wymogi stawiane na poszczególnych poziomach na krzywej odpowiedzialności społecznej w biznesie. Każda z nich reprezentuje sobą coś więcej, zawiera wartość dodaną.

Począwszy od drugiego poziomu zaawansowania koncepcji (strategiczna działalność charytatywna), aż po przedostatni poziom (efektywność), można stwierdzić, że zarówno GPW, BP, Nestlé, jak i DB Schenker idą krok dalej, niż zostało to zdefiniowane dla każdego etapu wymogów. Oprócz opisanych praktyk firmy podejmują szereg innych przedsięwzięć z zakresu CSR. Jako przykład można podać: działalność charytatywną, współpracę ze społecznością lokalną (np. „Cała Polska czyta dzieciom” – program Nestlé, wolontariat pracowniczy DB Schenker), partnerami biznesowymi (m.in. Akademia Handlowa Nestlé, Akademia Kierowcy i Przewoźnika w DB Schenker) oraz dbanie o ochronę środowiska (BP), co wskazuje na rozwiniętą świadomość odpowiedzialności społecznej w biznesie w analizowanych firmach. Odnosząc się do krzywej wartości CSR, zarówno GWP, BP, jak i Nestlé można by zakwalifikować na przedostatni poziom – efektywności. To cecha wspólna działań podejmowanych przez wspomniane firmy. DB Schenker natomiast jest przykładem stosowania CSR na najwyższym poziomie zaawansowania – wykorzystuje koncepcję jako podstawę rozwoju. Świadczy o tym chociażby wpisanie CSR w strategię biznesową korporacji na lata 1912-1913.

Przyglądając się dodatkowo analizie odpowiedzialnych praktyk w trzech pierwszych firmach, a także w firmie Apple, można stwierdzić, że charakterystyczne są również kontrowersje związane z ich działalnością. Pomimo zaawansowanego poziomu odpowiedzialności społecznej w biznesie, co jakiś czas wybuchają skandale związane m.in. z polityką personalną opisanych korporacji, negatywnym wpływem na środowisko czy też ich produktami lub świadczonymi usługami. Powstaje zatem pytanie, jak traktować działania CSR tych firm? Z jednej strony przekładają się one na konkretne akcje na rzecz otoczenia firm, z drugiej zaś media donoszą o nieetycznych zachowaniach na różnych płaszczyznach. Czy rozbudowane programy społeczne równoważą wybuchające co jakiś czas kryzysy? Łatwo stracić wizerunek, zdecydowanie dłużej trzeba pracować nad jego odzyskaniem. Czasami nie jest to możliwe. Dlatego najistotniejsze jest to, by do odpowiedzialnego biznesu podchodzić odpowiedzialnie.

Literatura

- V Ranking Odpowiedzialnych Firm 2011*, „Dziennik Gazeta Prawna” z 14 kwietnia 2011.
- CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/liderka CSR. Raport z badań przeprowadzonych przez GoodBrand i Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, GoodBrand & Company Polska, Warszawa, grudzień 2010.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Zrównoważony rozwój: główny motor dzisiejszych innowacji*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2010, nr 3.
- Poliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Porter M., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencji?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, nr 52.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

Źródła internetowe

- www.bp.com.
- www.ekonsument.pl.
- www.odpowiedzialni.gpw.pl.
- www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- www.menstream.pl.
- www.nestle.pl.
- www.schenker.pl.
- www.wyborcza.biz.

DIVERSIFIED LEVELS OF ADVANCEMENT OF GOOD AND BAD PRACTICES ON THE EXAMPLE OF CHOSEN COMPANIES

Summary: A difficult situation on the international markets remaining for the last two years has verified an approach to CSR. It has shown how important the CSR conception for the companies is. The role of this paper is to describe particular actions made by companies within CSR frames. It also tries to compare firms' declarations in the sustainability business field to the real actions undertaken by them. Each CSR action and program of companies which are mentioned in the paper is placed on the particular level of advancement in frames of CSR values' curve. CSR values' curve has in total five such levels. Achieving successive stages is strictly connected with the more mature use of CSR techniques and tools by companies. On the last level firms incorporate CSR conception into their business strategies.

Keywords: Corporate Social Responsibility, companies' strategy, good practices, CSR values' curve.