

Katarzyna Bachnik, Justyna Szumniak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W PRAKTYCE. MODEL BIZNESOWY INNOCENT DRINKS

Streszczenie: w opracowaniu przeanalizowano model biznesowy brytyjskiej firmy Innocent Drinks w celu zaprezentowania, jak deklarowane przez nią wartości oraz zasady odpowiedzialnego biznesu przekładają się na rzeczywiste działania. Opisana w artykule organizacja jest jedną z niewielu, którym udało się osiągnąć znaczny sukces rynkowy z jednoczesnym dążeniem do maksymalizacji pozytywnego wpływu na otoczenie.

Słowa kluczowe: odpowiedzialny biznes, otoczenie przedsiębiorstwa, studium przypadku.

*We sure aren't perfect,
but we're trying to do the right thing.*

Innocent Drinks

1. Wstęp

Mogłoby się wydawać, że branża spożywcza jako tradycyjna gałąź gospodarki nie może przeżywać wstrząsów konkurencyjnych ani też stanowić źródła rozwiązań innowacyjnych. Przykład brytyjskiej spółki Innocent Drinks dowodzi jednak całkiem odmiennej tezy: nawet na dojrzały i konkurencyjny rynek może wtargnąć niewielki gracz, który ma potencjał, by zając pozycję dominującą w swoim segmencie produktowym. Dzięki nowatorskiej formule prowadzenia biznesu opartej na idei promowania zdrowego odżywiania i koncepcji zrównoważonego rozwoju, Innocent Drinks w zaskakującym tempie zaskarbił sobie przychylność klientów, a także osiągnął imponujące wyniki finansowe.

Celem niniejszego artykułu jest opisanie poszczególnych elementów modelu biznesowego tej brytyjskiej spółki, by ukazać, być może wart powielenia przez polskich przedsiębiorców, przykład odpowiedniego sformułowania celów, klarownej komunikacji podstawowych założeń i wartości etycznych, a także ich skutecznej realizacji. Co więcej, In-



nocent Drinks stanowi dowód na to, że można z niemałym zyskiem wprowadzać w życie koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, dbając o interesy klientów indywidualnych i całego społeczeństwa, a także zapewniając korzyści inwestorom.

2. Profil firmy Innocent Drinks

Brytyjska firma Innocent Drinks powstała z wizji trzech studentów¹, którzy postanowili przetestować swój pomysł na biznes – oferowanie całkowicie naturalnych soków przecierowych (ang. *smoothies*) przygotowanych ze świeżych owoców bez dodatków, które byłyby zdrowe a zarazem smaczne. W 1999 r. podczas niewielkiego festiwalu muzycznego w Londynie otworzyli stoisko, oferując soki owocowe własnej formuły, zainwestowawszy uprzednio zaledwie 500 funtów w kupno składników. Wrzucając butelkę po soku do jednego z dwóch, odpowiednio oznakowanych (tak/nie) koszy na śmieci, każdy klient mógł się wypowiedzieć, jak smakuje mu napój i czy widzi sens w rozwijaniu tej działalności. Dosłownie pytanie brzmiało: „Czy powinniśmy zrezygnować z naszej pracy i zająć się produkcją tych soków?” Przez pierwszy dzień swojej działalności sprzedali 24 soki. Okazało się, że większość klientów kupiłaby „niewinne” napoje po raz kolejny – tylko trzy opakowania znalazły się pojemniku oznaczonym „nie”². Studenci postanowili więc zrezygnować z dotychczasowych posad i zająć się rozwijaniem własnego biznesu, o którym marzyli.

Idea oferowania produktów naturalnych i nie przetworzonych, wokół której została zbudowana firma, nie była wcale nowa i rewolucyjna. Jednak, dzięki dość wdzięcznemu logo (nawiązującemu do postaci anioła z aureolą), intrygującej nazwie niosącej w sobie przesłanie firmy (*innocent* w tłumaczeniu oznacza „niewinny; bezgrzeszny”), skutecznemu marketingowi i wysokiej jakości produktów, idea ta stała się podstawą szybko rozwijającego się biznesu.

Obecnie Innocent Drinks to czołowa marka *smoothies* w Wielkiej Brytanii. Firma posiada 80-procentowy udział w swojej kategorii produktowej na rynku, przynosi obroty przekraczające 100 mln funtów rocznie i sprzedaje około 2 mln soków w ciągu tygodnia³. W 2007 r. zdobyła 40. miejsce w rankingu 100 najszybciej rozwijających się prywatnych firm w Wielkiej Brytanii – „Sunday Times Fast Track 100”⁴. Główna siedziba Innocent Drinks znajduje się w Londynie. Firma ma również filie w Paryżu, Dublinie, Amsterdamie, Kopenhadze, Sztokholmie, Hamburgu i Salzburgu.

O potencjale Innocent Drinks świadczą nie tylko wyniki finansowe, lecz także coraz większe zainteresowanie klientów, które przełożyło się na ciągłe poszerzanie asortymentu. Obecnie firma produkuje w 100% naturalne i świeże: *smoothies* dla

¹ Założyciele Inocent Drinks to: Adam Balon, Richard Reed i Jon Wright.

² http://en.wikipedia.org/wiki/Innocent_Drinks (25.09.2009).

³ http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/7986901.stm (25.09.2009).

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Innocent_Drinks (25.09.2009).

dorosłych i dzieci, świeże soki pomarańczowe, napoje owocowe na bazie jogurtu oraz gotowe dania warzywne⁵.

Produkty firmy Innocent Drinks są skierowane do klientów w każdym wieku. Duży nacisk został położony również na segment dzieci. To decyzja strategiczna odzwierciedlająca filozofię działania i wartości etyczne, którymi kierowali się od początku założyciele, a obecnie cały, liczący 250 osób, personel firmy. Chodzi tu nie tylko o oferowanie zdrowej żywności, ale również o promowanie zdrowego stylu odżywiania się. Firma wychodzi jednocześnie z założenia, że wyrobienie nawyków żywieniowych u dzieci przełoży się na ich lojalność w długim okresie. Inwestycje w ugruntowanie pozycji marki w świadomości młodych konsumentów mogą zwrócić się z nawiązką w postaci decyzji zakupowych podejmowanych w przyszłości oraz promowania marki wśród znajomych i krewnych (duża wartość rekomendacyjna).

3. Naturalne i zdrowe produkty owocowe i warzywne

Model biznesowy Innocent Drinks zasadza się na dwóch fundamentach: zdrowiu i jakości. Innymi słowy, sposób prowadzenia działalności biznesowej (czyli kto, co, komu, jakim kosztem i za jaką cenę dostarcza), który pozwoli przedsiębiorstwu utrzymać się na rynku poprzez wygenerowanie przychodów, w przypadku tej spółki sprowadza się do osiągnięcia dwóch celów:

- 1) wyprodukowania soków i napojów *smoothies* w taki sposób, by zostały powszechnie uznane za zdrowe dla organizmu,
- 2) zagwarantowania wysokiej jakości oferowanych produktów.

To niemałe wyzwanie w świecie, który goni za nowinkami i żyje pod presją czasu, a jednak temu podmiotowi gospodarczemu udało się mu sprostać.

Napoje marki Innocent Drinks są w 100% naturalne. Nie zawierają koncentratów, konserwantów ani dodatków smakowych, gdyż z założenia muszą mieć pozytywne oddziaływanie na organizm człowieka. Są oparte na świeżych owocach i warzywach, przy czym proces selekcji dostawców jest naprawdę szczegółowy. Firma współpracuje przede wszystkim z tymi farmami i gospodarstwami rolnymi, które dbają o pracowników i są proekologiczne. Jest w stanie płacić wyższe ceny, gdy dostawcy posiadają akredytacje poważanych, niezależnych organizacji typu Rainforest Alliance⁶ i spełniają najwyższe standardy etyczne. Ponadto firma sama wyznacza standardy, którym wszyscy partnerzy muszą sprostać. Dodatkowo Innocent Drinks współpracuje z dostawcami, którzy nie spełniają jeszcze wymogów, ale dokładają starań, aby poprawić warunki pracy, pomagając im w ten sposób osiągnąć wyznaczone cele. Te wszystkie działania sprawiają, że Innocent Drinks dba o zrównoważony rozwój całego łańcucha tworzenia wartości.

⁵ http://www.innocentdrinks.co.uk/things_we_make/ (25.09.2009).

⁶ Międzynarodowa organizacja *non profit* zajmująca się ochroną ekosystemów oraz promocją i wdrażaniem zrównoważonego stylu życia.

Innocent Drinks wykorzystuje w swoich kampaniach marketingowych slogan informujący, że napój *smoothie* zaspokaja zapotrzebowanie organizmu na 2 z 5 dziennych porcji owoców i warzyw zalecanych przez dietetyków. Wzbudzało to pewne wątpliwości społeczne, ale od 16 września 2009 r. wszystkie one zostały rozwiązane decyzją brytyjskiej agencji Advertising Standards Authority. Instytucja ta, po konsultacjach z cieszącymi się powszechnym poważaniem Department of Health, Food Standards Agency i British Nutrition Foundation, orzekła, że napój *smoothie* firmy Innocent Drinks o pojemności 250 ml można traktować jako rekomendowany substytut 2/5 dziennej dawki owocowej. Firma spełnia bowiem standardy narzucone przez tę instytucję w zakresie jakości i ilości owoców wykorzystanych do wyprodukowania tego rodzaju napoju, a także samego sposobu produkcji⁷.

4. Misja, wizja, wartości⁸

Innocent Drinks ma aspiracje, by stać się ulubioną marką konsumentów na całym świecie (w swoim segmencie produktowym), oferującą dobre, zdrowe, naturalne i etyczne produkty spożywcze dostępne dla wszystkich. Firma stara się udowodnić, że można osiągnąć zyski przez właściwe i etyczne prowadzenie biznesu. Na misję firmy składają się trzy główne cele:

1) oferować produkty spożywcze, które są smaczne, a tym samym powodować, aby ludzie wrócili do korzeni i przypomnieli sobie, że naturalne jedzenie jest dobre,

2) produkty Innocent Drinks powinny być zdrowe i zawierać składniki, które mają pozytywny wpływ na organizm człowieka,

3) wytwarzać produkty w zrównoważony sposób – uprawiać oraz przetwarzać owoce i warzywa z wykorzystaniem metod, które są ekologicznie i społecznie odpowiedzialne oraz mają stosunkowo niewielki negatywny wpływ na środowisko naturalne.

Przedstawiciele firmy deklarują, że chcą kierować biznesem, z którego będą mogli być dumni (*create a business we can be proud of*). Służyć temu mają wartości, którym chcą być wierni, prowadząc swoją działalność:

1) naturalność – oznacza produkowanie w 100% naturalnych i zdrowych produktów, a także stawianie człowieka zawsze na pierwszym miejscu;

2) przedsiębiorczość – Innocent Drinks zaczynał jako mała firma i mimo planów rozwoju chce zachować jej atuty: elastyczność, zdolności dostosowawcze, kreatywność, dobrą zabawę;

3) odpowiedzialność – jest rozumiana w kategoriach prowadzenia firmy w zgodzie z deklarowanymi zasadami oraz posiadania świadomości konsekwencji podejmowanych działań w krótkim i długim okresie. Ponadto oznacza potrzebę, aby zo-

⁷ <http://www.just-food.com/article.aspx?id=108056&lk=s> (20.09.2009).

⁸ Na podstawie: <http://www.innocentdrinks.co.uk/careers/business/purpose/> (25.09.2009).

stawiać otoczenie w lepszym stanie niż je zastano, a także, by zachęcać innych do uczestnictwa w podejmowanych przez firmę inicjatywach;

4) zysk – Innocent Drinks jest przedsiębiorstwem komercyjnym, nie ukrywa się więc tego, że wzrost i osiąganie zysków w uczciwy sposób są dla niego kluczowe;

5) szczodrość – jest rozumiana jako otwartość na innych oraz chęć niesienia pomocy i wsparcia pracownikom, klientom, partnerom biznesowym czy potrzebującym.

5. Zasady etyczne

Model biznesowy Innocent Drinks zasadza się na koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, rozumianej w kategoriach dobrowolnej strategii uwzględniającej społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami. Firma kieruje się pięcioma zasadami etycznymi⁹:

- 1) naturalne produkty (*keeping things natural*);
- 2) odpowiedzialne składniki (*responsible ingredients*);
- 3) zrównoważone opakowania (*sustainable packaging*);
- 4) oszczędne zarządzanie zasobami (*resource-efficient business*);
- 5) dzielenie się zyskami (*sharing the profits*).

Stanowią one filary jej funkcjonowania i rozwoju, gdyż silnie wpływają na niemal każdy aspekt prowadzenia działalności. Pierwsze dwie zasady dotyczą oferowania zdrowej żywności wysokiej jakości i zostały już omówione w niniejszym opracowaniu.

Kolejne dwie koncentrują się na ochronie środowiska naturalnego. Próba ograniczenia szkodliwego oddziaływania firmy na środowisko obejmuje przede wszystkim kwestię opakowań i oszczędnego zarządzania zasobami naturalnymi. Innocent Drinks podejmuje prace nad doskonaleniem procesów biznesowych i poprawą ich efektywności w sensie ciągłego ograniczania wykorzystywanych zasobów. Prace te koncentrowały się przede wszystkim na ograniczeniu ilości emitowanego dwutlenku węgla w całym cyklu życia produktu: na etapie uprawy roślin, transportu, zgniataania/wyciskania/miksowania owoców, produkcji opakowań, butelkowania, dystrybucji i przechowywania produktów w odpowiednio niskiej temperaturze w sklepach. Aby ograniczyć emisję dwutlenku węgla, spółka przykładowo stara się w miarę możliwości zaopatrywać u lokalnych dostawców i ograniczać transport samolotowy. Ponadto wszystkie biura Innocent Drinks zasilane są „zieloną energią”, a spółka zachęca również swoich dostawców do korzystania z odnawialnych źródeł energii. Dzięki tego typu inicjatywom w 2009 r. w porównaniu z 2006 r. udało się osiągnąć redukcję emisji dwutlenku węgla na poziomie 21% w przeliczeniu na proces produkcji 250 ml napoju *smoothie*¹⁰.

⁹ <http://www.innocentdrinks.co.uk/us/ethics/> (20.09.2009).

¹⁰ http://www.innocentdrinks.co.uk/us/ethics/resource_efficient/ (20.09.2009).

Od 2009 r. we współpracy z Water Footprint Network (WFN)¹¹ i Kingston University firma zaczęła dodatkowo analizować ilość świeżej wody zużywanej przez siebie w procesach produkcyjnych oraz opracowywać metody ograniczania tego zużycia.

Podejmowane przez Innocent Drinks działania mające na celu ograniczanie wykorzystywanych zasobów i minimalizowanie szkodliwego wpływu na otoczenie, poza korzyściami dla środowiska naturalnego, przekładają się również na znaczne oszczędności dla firmy. Co więcej, są zachętą do innowacyjności i kreatywności.

Obszar opakowań stał się flagowy, jeśli chodzi o wdrażane rozwiązania proekologiczne. W jego ramach postawiono sobie cztery cele¹²:

1) wykorzystywanie w produkcji opakowań materiałów pochodzących w 100% z recyklingu albo takich, które są w 100% odtwarzalne; gotowe opakowania również muszą się nadawać do ponownego przetworzenia;

2) używanie jak najmniejszej ilości materiałów do produkcji opakowań;

3) wykorzystywanie materiałów, dla których emisja dwutlenku węgla powstająca w procesach produkcyjnych i przetwórczych jest najmniejsza;

4) używanie takich materiałów, których odpady można utylizować w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Dzięki tym wytycznym efekty są dość imponujące. Na przykład od września 2007 r. Innocent Drinks stał się pierwszą firmą na świecie, której butelki o pojemności 250 ml produkowane są z plastiku uzyskanego w 100% z recyklingu, a co więcej, one same także zostaną przetworzone. Również nakrętki do butelek są wykonane z plastiku, który nadaje się do recyklingu (one same nie mogą być produkowane z materiałów przetworzonych, gdyż muszą szczelnie zamykać butelki, by zawartość pozostała „bezpieczna”). Naklejki na butelki natomiast są wykonane w 25% z papieru przetworzonego i w 75% z papieru pochodzącego z drzew z lasów mających certyfikat Forest Stewardship Council¹³.

Z kolei społeczny wymiar zasad etycznych Innocent Drinks to polityka dzielenia się zyskami i przekazywania co roku ich części (10%) na cele charytatywne. Firma finansuje przede wszystkim własną fundację, powołaną w 2004 r. w celu wspierania zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich w krajach rozwijających się, z których pochodzą owoce i warzywa przetwarzane na produkty Innocent Drinks. Na uwadze ma przede wszystkim społeczności, których byt jest uzależniony od rolnictwa.

Firma uczestniczy również w kilku innych projektach. Przekazuje np. nadwyżkę napojów na potrzeby osób bezdomnych. Prowadzi też akcje z zakresu marketingu zaangażowanego społecznie „Buy One Grow One Tree”, w ramach którego posa-

¹¹ Inicjatywa zrzeszająca sieć instytucji partnerskich: instytuty badawcze, sektor pozarządowy, przedsiębiorstwa prywatne, rządy, które wspólnie zajmują się badaniem i opracowywaniem narzędzi służących mierzeniu zużycia wody oraz metod jego ograniczania.

¹² http://www.innocentdrinks.co.uk/us/ethics/sustainable_packaging/ (20.09.2009).

¹³ Niezależna organizacja *non profit* promująca zrównoważone zarządzanie obszarami leśnymi.

dzono 86 tys. drzew. Kolejną interesującą akcją społeczną jest przeprowadzana co roku (począwszy od 2003) w okresie jesieni „The Big Knit”. Z roku na rok firmie udaje się w jej ramach zbierać coraz więcej pieniędzy na wybrany cel. Obecnie we współpracy z siecią supermarketów Sainsbury’s Innocent Drinks planuje zebrać ponad 250 tys. funtów, które zamierza przeznaczyć na wsparcie organizacji pozarządowych zajmujących się pomocą osobom starszym w okresie zimy. Pieniądze mają pochodzić ze sprzedaży butelek *smoothies*, które od 4 listopada 2009 r. są ozdobione ręcznie robionymi na drutach czapeczkami.

6. Pracownicy i kultura organizacyjna

Trudno mówić o odpowiedzialności społecznej firmy, jeśli nie wykazuje ona troski o swoich pracowników. Nie można spodziewać się kompleksowych działań z zakresu CSR w obrębie całej organizacji, jeśli odpowiedzialność społeczna nie jest wpisana w kulturę organizacyjną firmy.

Podstawowym elementem kultury organizacyjnej Innocent Drinks od początku była kreatywność. Dlatego firma inwestuje dużo czasu w poszukiwanie odpowiednich pracowników, tzn. osób kreatywnych, zabawnych, przyjacielskich oraz pracujących z pasją. Zarządzający podkreślają, że bez wspaniałych ludzi Innocent Drinks nigdy nie stałby się firmą, którą jest dzisiaj. Założyciele twierdzą, że traktują swoich współpracowników tak, jak sami chcieliby być traktowani. Starają się rozmawiać z nimi jak najczęściej, słuchać ich przemyśleń i pomysłów oraz włączać w procesy decyzyjne¹⁴. Pracownicy potwierdzają w swoich wypowiedziach, że bliskie są im wartości firmy oraz są dumni z tego, że mogą tam pracować¹⁵.

W 2005 r. Innocent Drinks zdobył nagrodę „Guardian Employer of the Year Award”. Firmie przyznano ją za metody zarządzania zasobami ludzkim, które zorientowane są na wspieranie rozwoju pracowników oraz zachowanie silnej kultury pracy grupowej¹⁶. W kolejnym roku Innocent Drinks został odznaczony nagrodą „Company of the Year Awards” przyznaną przez brytyjski magazyn „Business XL”. Jury podkreślało przede wszystkim to, że firmie udało się zachować kulturę i entuzjizm małego przedsiębiorstwa, mimo że powiększyła się i zatrudnia ponad 100 pracowników¹⁷.

Poza pakietem standardowych świadczeń pozapłacowych, w Innocent Drinks nie brakuje także oryginalnych metod motywowania pracowników¹⁸. Za przykład

¹⁴ <http://www.designcouncil.org.uk/Case-Studies/All-Case-Studies/Innocent-Smoothies/Creating-brand-values--and-sticking-to-them/>.

¹⁵ http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/6246249.stm (25.09.2009).

¹⁶ L.J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Financial Times Press, London 2009, s. 358.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

polityki, jaką prowadzi Innocent Drinks w stosunku do swoich pracowników, może posłużyć „procedura” wprowadzania do organizacji nowej osoby. Nowo zatrudniony pracownik dostaje na starcie skrzynkę *smoothies* oraz książeczkę opisującą codzienne funkcjonowanie firmy. Pierwszego dnia zastaje na swoim biurku bukiet kwiatów oraz harmonogram zadań, które przypadły mu w udziale przez pierwsze dwa tygodnie pracy. Dostaje również zdjęcia ludzi, z którymi będzie współpracować, oraz mapę biura, aby z łatwością mógł poznać nowych kolegów. Co więcej, przez pierwsze dwa tygodnie od momentu rozpoczęcia tu pracy, w ramach „obowiązków służbowych” będzie jadał obiady w towarzystwie osób, z którymi ma szansę współpracować.

Założyciele podkreślają, że duży wpływ na ukształtowanie się kultury organizacyjnej firmy miało to, że powstała ona w wyniku współpracy ludzi, którzy się przyjaźnili. Organizację, którą założyli, postrzegali jako sieć przyjaciół – ludzi posiadających umiejętności i doświadczenia z różnych dziedzin, ale dzielących te same wartości i mających podobne ambicje zawodowe. Wagę przywiązania do wspólnych wartości docenili już na samym początku prowadzenia działalności, gdy spędzili 9 miesięcy na poszukiwaniu organizacji, która podejmie się produkcji soków ich receptury i uwierzy, że jest to możliwe bez powszechnych w tym biznesie koncentratów, konserwantów i innych sztucznych dodatków¹⁹.

7. Komunikacja

Kreatywność i otwarta komunikacja charakteryzują również podejście Innocent Drinks do klientów. Są to dodatkowe elementy, które poza oryginalnymi produktami istotnie przyczyniły się do wyróżnienia marki na rynku.

Specyficzny dla marki sposób komunikacji widać już przy pierwszym kontakcie z produktem. Informacja o składzie znajdująca się na etykietach *smoothies* ma następującą treść: „Brak koncentratów, stabilizatorów, dodatków smakowych, surowców modyfikowanych genetycznie, brak cukru, numerów E i tego typu rzeczy. A jeśli złamiemy te zasady, możecie powiedzieć naszym mamom”²⁰.

W całej swojej komunikacji, począwszy od logo, przez informacje umieszczane na produktach, aż po samochody dostawcze pomalowane w krowie łaty, marka Innocent Drinks kojarzy się z młodością, luzem, a nawet strojeniem żartów z samych siebie. Jednak mimo to, udaje jej się przekazać swoje poważne przywiązanie do deklarowanych wartości.

Innocent Drinks traktuje swoich pracowników i konsumentów jak członków „rodziny”. Na stronie internetowej znajduje się zakładka „Family”, w której za-

¹⁹ Tamże.

²⁰ We własnym tłumaczeniu z oryginału: „No concentrates, no stabilisers, no flavourings, no GM stuff, no preservatives, no added sugar, no E numbers, no funny business. And if we do so you can tell our mums”.

mieszczane są aktualne informacje z życia firmy, a także zaproszenia na różne wydarzenia. Co ciekawe, w sekcji opisującej produkty oferowane przez firmę znajdują się nie cenzurowane oceny i opinie klientów na ich temat. Konsumentom mają możliwość napisania wprost, czego w produktach firmy nie lubią, co im nie smakuje, jak proponują zmienić ich skład itd. Firma nie boi się szczerych opinii, a nawet można powiedzieć, że docenia ich wartość, gdyż otwarcie słucha głosu klientów, aby ciągle się doskonalić.

Innocent Drinks wykorzystuje w procesie komunikacji narzędzia dostarczane przez technologię Web 2.0, które umożliwiają prowadzenie aktywnej, dwustronnej komunikacji. Firma prowadzi niefiltrowanego bloga i jak dotąd udaje jej się uniknąć powszechnego błędu traktowania tej formy ekspresji jako przestrzeni promocyjnej. Zamieszczając wpisy na jego łamach, stara się zainteresować i zaangażować swoich konsumentów. Pracownicy dobrze się bawią, prowadząc bloga, a wypowiadający się tam klienci sprawiają wrażenie zakochanych w marce. Mało jest tam bezpośredniej promocji produktów, dużo informacji o konsumentach, pracownikach oraz historii powiązanych z zagadnieniami bliskimi działalności firmy. Co ważne, pracownicy dbają o to, aby odpowiadać na komentarze na blogu i wzmacniać zaangażowanie czytelników. Na przykład, przy okazji dorocznego zebrania udziałowców, spółka zachęcała czytelników bloga do zamieszczania komentarzy dotyczących kierunków rozwoju wytyczonych przez firmę. Ponadto konsumenci mieli możliwość wzięcia udziału w tym spotkaniu, a na blogu zamieszczono zdjęcia tych, którzy zadeklarowali swoją obecność²¹.

Innocent Drinks stworzył również profil na popularnych portalach społecznościowych: Facebook, Twitter, YouTube czy Flickr, które również aktywnie wykorzystuje do komunikacji z konsumentami. Ponadto są one świetnymi narzędziami umożliwiającymi angażowanie internautów w przeprowadzane przez firmę akcje społeczne. Najciekawszym elementem wspomnianej już akcji „The Big Knit” jest to, że czapeczki, które ozdobią butelki napojów, są ręcznie robione przez klientów. Na stronach internetowych Innocent Drinks znajdują się przykładowe wzory i schematy ich wykonania dla początkujących, a konsumenci są zachęceni do kreatywności i obmyślenia własnych projektów. Zdjęcia swoich dzieł mogą zamieszczać w serwisie Flickr, a najbardziej kreatywne pomysły mają szansę zdobyć tytuł „czapeczki tygodnia”.

Za pomocą nowych internetowych narzędzi konsumenci aktywnie angażowali się także w akcję „Buy One Grow One Tree”. Polegała ona na tym, że za każdy sprzedany produkt w specjalnym opakowaniu firma zobowiązała się zasadzić jedno drzewo. Każdy klient, który dokonał zakupu tego rodzaju produktu, miał możliwość zarejestrowania się na stronie internetowej akcji. W ten sposób las zasadzony przez

²¹ <http://moblogsmoproblems.blogspot.com/2008/04/company-blog-checkup-innocent-drinks.html> (25.09.2009).

Innocent Drinks rozrasta się nie tylko w świecie realnym, lecz także w rzeczywistości wirtualnej, a każdy zarejestrowany konsument mógł odnaleźć na mapie lasu zamieszczonej w Internecie „swoje” drzewo²².

8. Kontrowersyjne związki z inwestorami

Przez okres dotychczasowej działalności Innocent Drinks pozostawał w rękach właścicieli prywatnych. To dobrze komponowało się z ideą firmy proekologicznej, przywiązującej też wagę do wartości lokalnych. Cały koncept składał się na spójny i przekonujący wizerunek. Tymczasem w kwietniu tego roku firma sprzedała pakiet mniejszościowy (na poziomie 10-20%) gigantowi amerykańskiemu, koncernowi Coca-Cola, tłumacząc, że zbiera fundusze na dalszą ekspansję do krajów europejskich. Komentatorzy twierdzą, że ruch ten niesie za sobą ryzyko nadwyżżenia lub osłabienia wizerunku marki. Brytyjski dziennik „Guardian” mówi wprost o „utracie niewinności” i twierdzi, że jest to „punkt zwrotny” w 10-letniej historii firmy, odwołując się do podobnych doświadczeń (tj. wchodzenia w związki z korporacjami) innych podmiotów (wystarczy wspomnieć pary firm: sieć kanapkowa Pret à Manger – McDonald’s, producent lodów Ben & Jerry’s – Unilever czy producent kosmetyków The Body Shop – L’Oreal)²³.

Co prawda, założyciele Innocent Drinks zaprzeczają pogłoskom jakoby przyjęli strategię wyjścia i skłaniali się do rezygnacji z kierowania firmą. Zapewniają, że wartości firmy, podstawowe założenia dotyczące produktów ani żadne inne elementy charakterystyczne dla firmy i jej relacji z otoczeniem nie ulegną zmianie. Jednocześnie nie odrzucają jednak możliwości, że w przyszłości koncern Coca-Cola zdobędzie pakiet kontrolny. Tym samym trudno prognozować, jak długo jeszcze „niewinne” napoje *smoothies* i porcje warzywne *veg pots* pozostaną naprawdę naturalne, a proces ich wytwarzania zielony.

To już drugie posunięcie, które może nadszarpnąć reputację i tożsamość tej marki. Za pierwszym razem, w 2007 r., z przejawami niezadowolenia konsumentów spotkała się decyzja, by na zasadzie eksperymentu dołączać napoje *smoothies* do zestawów Happy Meals sieci McDonald’s²⁴.

9. Zakończenie

Innocent Drinks sprawia wrażenie jednej z niewielu firm, którym udało się osiągnąć znaczny sukces rynkowy, nie rezygnując przy tym z wierności swoim ideałom. Założyciele czują się wręcz odpowiedzialni za to, aby pokazać światu, że pogodzenie

²² <http://grow.innocentdrinks.co.uk/virtualforest.php> (25.09.2009).

²³ <http://www.guardian.co.uk/business/2009/apr/06/innocent-drinks-sell-stake-coca-cola> (20.09.2009).

²⁴ <http://www.guardian.co.uk/media/organgrinder/2007/may/02/hasinnocentsmoothiessoldit> (20.09.2009).

tych często sprzecznych założeń jest w praktyce możliwe. Wydaje się, że na razie firma, stawiając na rozwój i ekspansję na nowe rynki, osiąga cele biznesowe, przestrzegając deklarowanych przez siebie wartości, przy okazji dając swoim pracownikom, dostawcom i konsumentom powody do satysfakcji. Co więcej, jest to ciekawy przykład firmy prowadzącej aktywny dialog z konsumentami, która wydaje się podchodzić do operacyjnej strony biznesu ze sporą dozą humoru. A jej załoga sprawia wrażenie, jakby praca przynosiła jej satysfakcję i radość twórczą.

Biorąc pod uwagę rozpoczęcie współpracy z koncernem Coca-Cola oraz pojawienie się na rynku *smoothies* nowych, poważnych graczy, przyszłość firmy Innocent Drinks na pewno będzie w najbliższym czasie interesującym przedmiotem obserwacji. Ciekawi również, jak poradzi sobie ona z nowymi wyzwaniem, które niewątpliwie jeszcze nieraz postawią przed nią rynek i konsumenci.

Literatura

Mullins L.J., *Management and Organisational Behaviour*, Financial Times Press, London 2009.

Źródła internetowe

<http://en.wikipedia.org>.
<http://moblogsmoproblems.blogspot.com>.
<http://news.bbc.co.uk>.
<http://www.designcouncil.org.uk>.
<http://www.guardian.co.uk>.
<http://grow.innocentdrinks.co.uk>.
<http://www.innocentdrinks.co.uk/>.
<http://www.just-food.com>.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PRACTICE. THE BUSINESS MODEL OF INNOCENT DRINKS ORGANIZATION

Summary: This paper examines the influence of CSR values on the business model of Innocent Drinks organization. Through a case study of this successful British company from food sector, we tried to prove that being socially responsible may be profitable in economic terms and attractive to customers.