

Przemysław Wolczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W UJĘCIU STRATEGICZNYM

Streszczenie: w artykule zaprezentowano strategiczne podejście do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to podejście, które charakteryzuje się połączeniem strategii CSR ze strategią biznesową danego podmiotu. Takie połączenie ma w konsekwencji przynieść obopólną korzyść – zarówno firmie, jak i jej interesariuszom. Strategiczne ujęcie społecznej odpowiedzialności prezentowane przykładowo przez Danone Polska, GK Lotos, GK PGNiG i Polpharmę może stanowić dobry przykład dla tych przedsiębiorstw, które chcą prowadzić działalność zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, ujęcie strategiczne społecznej odpowiedzialności, zrównoważony rozwój.

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest koncepcją, która na całym świecie, w tym również w Polsce, cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Część przedsiębiorstw traktuje społeczną odpowiedzialność jako obowiązek, część stara się wykorzystać działania w tym obszarze jedynie w celu poprawy swojego wizerunku, a jeszcze inne wychodzą z założenia, że koncepcja ta powinna stanowić integralną część ich wizji, misji oraz strategii. Obserwując krajowe życie gospodarcze, można stwierdzić, że zagadnienia związane z CSR coraz częściej stają się integralną częścią strategii firm – głównie dużych podmiotów, stanowiących własność zagranicznych korporacji. Wzrasta również liczba polskich przedsiębiorstw angażujących się w działania z obszaru społecznej odpowiedzialności. Opierając się na wynikach badań przeprowadzonych przez CBOS na zlecenie UOKiK, można stwierdzić, że świadomość znaczenia CSR jest w Polsce dosyć duża. Polskie przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność angażowania się w działania prospołeczne – 60% dużych, ponad połowa średnich i 40% małych podmiotów uważa, że w prowadzeniu działalności gospodarczej należy uwzględniać potrzeby lokalnej społeczności oraz kwestie ekologiczne¹.

¹ Komunikat prasowy z konferencji „Koncepcja CSR w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju” zorganizowanej przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów we współpracy z Fundacją im. Friedricha Eberta oraz CentrumCSR.pl. Konferencja odbyła się 6 czerwca 2006 r. w Warszawie. (http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/informacja/komunikaty_prasowe/art174.html).

Istotne jest to, aby do idei CSR podchodzić w sposób strategiczny. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu powinny wpisywać się w ogólną strategię rozwoju firmy. Tylko takie podejście daje możliwość uzyskania obopólnej korzyści – przedsiębiorstwom i ich interesariuszom². Niestety sporo działań prowadzonych przez polskie firmy w obszarze CSR jest niespójnych z ich strategiami ogólnymi. Często są to pojedyncze próby, podejmowane w odpowiedzi na prośby lub naciski różnego rodzaju interesariuszy. Takie podejście do kwestii społecznego zaangażowania powoduje, że działania prowadzone w tym obszarze często nie przynoszą spodziewanych efektów ani dla przedsiębiorstw, ani dla ich interesariuszy. Dlatego też celem artykułu będzie przybliżenie podejścia strategicznego do koncepcji CSR. Zostaną także przedstawione działania kilku przedsiębiorstw w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, które mają już charakter zaplanowanej, długookresowej strategii wkomponowanej w ogólną strategię firmy.

2. Rozwój koncepcji CSR

W obecnych czasach firmy ze zdwojoną czujnością muszą podchodzić do kwestii roli, jaką odgrywają w otoczeniu. Coraz częściej przedsiębiorstwa postrzegane są jako bardzo istotne elementy otaczającej nas rzeczywistości, które mają ogromny wpływ na nasze życie. Firmy są obarczane odpowiedzialnością już nie tylko za zanieczyszczenie środowiska, ale także za takie efekty społeczne, jak likwidacja miejsc pracy, brak poczucia bezpieczeństwa czy generowanie różnic społecznych. Od podmiotów gospodarczych oczekuje się, że będą nie tylko dostarczać potrzebnych wyrobów i usług, lecz także tego, że zaangażują się w rozwiązywanie złożonych problemów społecznych³. Można stwierdzić, iż mamy obecnie do czynienia ze wzrostem zainteresowania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, co jest pochodną następujących zjawisk⁴:

1) wzrostu oczekiwań społecznych wobec niezdolności instytucji państwowych do zaspokojenia podstawowych potrzeb społecznych, socjalnych oraz ochrony środowiska;

2) procesu globalizacji gospodarki, w którym występujące zjawisko homogeniczności produktów sprawia, że ważniejsza staje się marka firmy niż produkt, stąd tendencja do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa;

3) postępujących oczekiwań w zakresie przejrzystości prowadzenia działalności i poprawy wiarygodności przedsiębiorstw w obliczu afer gospodarczych znanych dzięki mediom;

² Pojęcie „interesariusze” czy też „kibice organizacji” pochodzi od tłumaczenia angielskiego słowa *stakeholders*. W artykule zdecydowano się używać określenia „interesariusze”.

³ J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 9.

⁴ Tamże, s. 19.

4) nieakceptacji agresywnego marketingu i poszukiwania nowych sposobów konkurencji opartych na zaufaniu.

Biorąc pod uwagę powyższe zjawisko rosnącego zainteresowania kwestiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, się należy zadać pytania: gdzie poszukiwać źródeł społecznej odpowiedzialności biznesu? Jakie dokumenty, publikacje czy działania spowodowały, że kwestie społeczne i środowiskowe znalazły się w orbicie zainteresowań przedsiębiorstw?

Początków koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu można doszukiwać się w idei zrównoważonego rozwoju, która została przedstawiona w 1987 r. w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju pod przewodnictwem G.H. Brundtland. Raport ten definiuje zrównoważony rozwój (*sustainable development*) jako rozwój, który umożliwi zaspokojenie teraźniejszych potrzeb, ale nie utrudnia przyszłym pokoleniom zaspokajania ich potrzeb. Komisja zaleca, aby decyzje podejmowane przez państwo i kręgi gospodarcze uwzględniały czynniki natury społecznej i ekonomicznej oraz związane z ochroną środowiska⁵.

Istotne znaczenie dla rozwoju i promowania idei społecznej odpowiedzialności biznesu miało również powołanie do życia inicjatywy Global Compact. Została ona po raz pierwszy przedstawiona w 1999 r. przez sekretarza generalnego ONZ Kofi Annana w przemówieniu wygłoszonym podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos. Global Compact nakłania firmy do poparcia, przyjęcia i stosowania, we wszystkich sferach działalności, dziesięciu fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji. Zasady te to⁶:

A. Prawa człowieka

1) Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.

2) Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.

B. Standardy pracy

3) Poszanowanie wolności stowarzyszania się.

4) Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.

5) Zniesienie pracy dzieci.

6) Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

C. Środowisko naturalne

7) Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.

8) Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.

9) Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.

⁵ *Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych P-Z*, t. 10, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 203.

⁶ <http://www.globalcompact.org.pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC>.

D. Przeciwdziałanie korupcji

10) Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

Uważa się, że firmy, które włączają wymiar społeczny i środowiskowy do swoich wizji i misji oraz stosują odpowiedzialne społecznie strategie i praktyki, zwiększają możliwości swojego rozwoju.

Innym ważnym dokumentem odnoszącym się do koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jest ogłoszony w lipcu 2001 r. przez Komisję Europejską *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. W dokumencie tym Komisja stwierdza, że bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie wymagań prawnych, lecz także wychodzenie poza prawne nakazy i inwestowanie „więcej” w kapitał ludzki, środowisko i relacje z interesariuszami⁷. Takie ujęcie kwestii CSR oznacza, że przedsiębiorstwa powinny przyjąć zdecydowanie aktywną postawę, która charakteryzuje się tym, że firma postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do poprawy ogólnego dobrobytu społecznego⁸.

Z kolei na stronie internetowej Forum Odpowiedzialnego Biznesu – jednej z pierwszych w Polsce organizacji, które zajęły się promowaniem i szerzeniem koncepcji CSR – można znaleźć definicję odpowiedzialnego biznesu, która stwierdza, iż są to⁹:

1) strategia zarządzania, która pozwala minimalizować ryzyko i maksymalizować szansę na powodzenie firmy w długim okresie,

2) umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w społeczeństwo, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki działalności,

3) sposób, w jaki firma na co dzień traktuje swoich interesariuszy: klientów i partnerów biznesowych, pracowników, społeczność lokalną.

Na szczególną uwagę zasługuje punkt pierwszy tej definicji, który podkreśla, że odpowiedzialny biznes to strategia zarządzania. Przywołując w tym miejscu definicję strategii A.D. Chandlera, według którego „strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów”¹⁰, można stwierdzić, że działania z obszaru CSR muszą mieć charakter celowy oraz zaplanowany i wpisywać się w ogólną wizję prowadzenia działalności gospodarczej danego

⁷ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>, s. 6.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 122-125. Autor, przyjmując za kryterium podziału stopień odpowiedzialności społecznej organizacji (od najniższego do najwyższego), wymienia następujące postawy: obstrukcjonistyczną, obronną, dostosowawczą i aktywną.

⁹ <http://www.fob.org.pl/misja-1884144.htm>.

¹⁰ A.D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1962, s. 13, cyt. za: H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1984, s. 107.

podmiotu. Można zaryzykować stwierdzenie, iż tylko podejście strategiczne do koncepcji społecznej odpowiedzialności daje firmom szansę na efektywne działanie w długim okresie czasu.

3. Strategiczna koncepcja CSR

Strategiczne podejście do koncepcji CSR zostanie zaprezentowane przede wszystkim na podstawie artykułu M.E. Portera i M.R. Kramera zamieszczonego na łamach „Harvard Business Review Polska”¹¹. W artykule tym autorzy twierdzą, iż mimo tego, że CSR stała się w ostatnich czasach kluczową kwestią dla liderów biznesu na całym świecie, to działania podejmowane w ramach tej koncepcji często nie były tak skuteczne, jak się tego spodziewano. Autorzy doszukują się dwóch przyczyn takiego stanu rzeczy. Pierwszą z nich jest traktowanie biznesu i społeczeństwa jako dwóch przeciwstawnych sił, gdy tymczasem Porter i Kramer uważają je za siły współzależne. Drugą z kolei jest pojmowanie przez firmy społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób bardzo ogólnikowy, powierzchowny. Natomiast autorzy artykułu stoją na stanowisku, że CSR należy zespolic z ogólną strategią działania danego podmiotu.

Porter i Kramer uważają, że współcześnie przeważa takie podejście do CSR, które jest niespójne i oderwane od strategii firm, co powoduje, że nie dostrzega się najlepszych, z punktu widzenia tych firm, możliwości pożytecznego działania dla społeczeństwa. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności często przybierają postać zbioru nieskoordynowanych i nie związanych ze strategią firmy przedsięwzięć, które ani nie dają istotnego efektu społecznego, ani nie zapewniają firmie długoterminowej korzyści w postaci lepszej pozycji konkurencyjnej. Twierdzą, że aktywność firm w obszarze CSR ma najczęściej charakter powierzchowny, a nie strategiczny, i obejmuje przede wszystkim działania *public relations* i kampanie medialne, w których dominują głównie raporty na temat CSR. W raportach tych trudno jest doszukać się spójnych, a tym bardziej strategicznych schematów działań w zakresie CSR. Są one raczej zbiorem informacji na temat nieskoordynowanych inicjatyw, które mają potwierdzać wrażliwość społeczną firm.

Biorąc pod uwagę powyższe zastrzeżenia, autorzy artykułu proponują nowe spojrzenie na relacje biznesu ze społeczeństwem, zakładając, że sukces firmy i dobro społeczne nie są grą o sumie zerowej. Przedsiębiorstwa powinny zdać sobie sprawę z istoty współzależności, jaka występuje między nimi a społeczeństwem, ponieważ zaangażowanie społeczne biznesu przynosi najlepsze rezultaty właśnie w tych obszarach, gdzie spotykają się ze sobą interesy firmy i potrzeby społeczeństwa¹².

¹¹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, s. 76-94.

¹² Ł. Świerżewski, *Czy zaangażowanie społeczne może mieć dla firmy wymiar strategiczny*, [w:] *Brief. Kiedy zaangażowanie społeczne ma dla firmy kluczowe znaczenie*, Suplement promocyjny do „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 7/8, s. 3.

Z tej współzależności przedsiębiorstw i społeczeństwa wypływa wniosek, iż zarówno decyzje biznesowe, jak i polityka społeczna muszą kierować się zasadą obojętnej korzyści (*shared value*). Zasada ta oznacza, że podejmowane decyzje muszą przynosić taką samą korzyść zarówno jednej, jak i drugiej stronie. W innym przypadku, gdy jedna strona będzie próbowała osiągnąć korzyści kosztem drugiej strony, długoterminowa pomyślność obu będzie istotnie zagrożona. W tym miejscu można mieć zastrzeżenie co do stwierdzenia, że podejmowane decyzje muszą przynosić taką samą korzyść obu stronom. W rzeczywistości trudno jest osiągnąć stan, w którym zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego interesariusze będą uzyskiwać taką samą korzyść ze społecznego zaangażowania danego podmiotu. Można by tę zasadę nieco zmodyfikować, a tym samym przybliżyć ją do realiów, i stwierdzić, że zasada obojętnej korzyści oznacza, że podejmowane decyzje muszą przynosić korzyści obu stronom (bez kategorycznego stwierdzenia, że korzyści te mają być takie same).

Aby nowe podejście do idei CSR mogło być właściwie realizowane w praktyce, M.E. Porter i M.R. Kramer proponują włączyć perspektywę społeczną do metod, z których już obecnie przedsiębiorstwa korzystają, zarówno do dokonywania analizy konkurencji, jak i w wyborze odpowiednich strategii biznesowych. Należy mianowicie dokonać analizy współzależności przedsiębiorstwa i społeczeństwa na dwóch płaszczyznach. Pierwszą z nich jest oddziaływanie ze środka na zewnątrz (*inside-out linkages*), gdy działania biznesowe firmy wpływają na społeczeństwo. Ujmując tę kwestię w dużym skrócie, można stwierdzić, iż analizuje się wpływ działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w obrębie jego łańcucha wartości na społeczeństwo. Drugą płaszczyznę stanowi oddziaływanie z zewnątrz do środka (*outside-in linkages*), gdy społeczeństwo wpływa na firmy. W tym przypadku do analizy wykorzystuje się tzw. diament Portera opisujący otoczenie konkurencyjne firmy, a składający się z czterech rozbudowanych elementów: ilości i jakości dostępnych zasobów; norm i zachęt, które wpływają na działania konkurencyjne; wielkości i zróżnicowania popytu lokalnego; lokalnej dostępności branż wspierających działalność firmy. W wyniku takiej analizy przedsiębiorstwo może wybrać te kwestie społeczne, na które chce zareagować, a które będą bezpośrednio związane z jego działalnością. M.E. Porter i M.R. Kramer dzielą kwestie społeczne, które mogą mieć wpływ na firmę, na trzy kategorie:

1) kwestie ogólnospołeczne (*generic social issues*) – to takie, które są być może ważne dla społeczeństwa, ale ani działania firmy nie mają na nie istotnego wpływu, ani one same nie zapewniają firmie długoterminowej konkurencyjności;

2) społeczne konsekwencje działań tworzących łańcuch wartości (*value chain social impacts*) – to zjawiska silnie kształtowane przez zwykłe działania biznesowe firmy;

3) społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego (*social dimension of competitive context*) – oznacza te elementy środowiska zewnętrznego, które istotnie wpływają na konkurencyjność w obszarach aktywności firmy.

Jako przykład różnego kwalifikowania danej kwestii społecznej przez różne podmioty autorzy podają emisję związków węgla do środowiska, która może być kwestią ogólnospołeczną dla firmy oferującej usługi finansowe, może też mieć negatywny wpływ na łańcuch wartości firmy uzależnionej od systemu transportowego (np. UPS) albo łączyć oba oddziaływania: na łańcuch wartości i na otoczenie konkurencyjne dla producenta samochodów (np. Toyota).

Przedsiębiorstwo, przygotowując swój program działań z obszaru CSR, powinno poszukiwać takiego rozwiązania, które da szansę na jednoczesne osiągnięcie korzyści społecznych i ekonomicznych. Dlatego też program działań społecznych powinien uwzględniać potrzeby wszystkich kluczowych interesariuszy. Aby można było mówić o prawdziwie strategicznym znaczeniu działań z zakresu CSR, firma musi poświęcić im sporo uwagi i znaczną część swoich zasobów. Biorąc pod uwagę wymienione powyżej trzy kategorie kwestii społecznych, które mogą mieć wpływ na firmę, Porter i Kramer dokonują podziału działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze CSR na dwa typy: reaktywnego i strategicznego. (zob. rys. 1.)

Zaangażowanie społeczne biznesu: podejście strategiczne		
Kwestie ogólnospołeczne	Społeczne konsekwencje działań tworzących łańcuch wartości	Społeczny wymiar otoczenia konkurencyjnego
Zaangażowanie obywatelskie	Wynagradzanie szkód wywołanych działaniami w obrębie łańcucha wartości.	Filantropia strategiczna, która zwiększa możliwość poprawienia najistotniejszych obszarów otoczenia konkurencyjnego.
Działania w zakresie CSR typu reaktywnego	Modyfikowanie działań w obrębie łańcucha wartości w taki sposób, aby realizując swoją strategię, firma działała na korzyść społeczeństwa.	Strategiczne podejście do CSR.

Rys. 1. Zaangażowanie społeczne biznesu: podejście strategiczne

Źródło: M.E. Porter, M.R. Kramer, wyd. cyt., s. 87.

Na CSR typu reaktywnego składa się zaangażowanie obywatelskie firmy, rozumiane jako odpowiedź na pojawiające się kwestie społeczne istotne dla społeczeństwa oraz łagodzenia istniejących bądź dających się przewidzieć negatywnych skutków działań firmy. W ramach zaangażowania obywatelskiego podmiot włącza się w rozwiązanie jakiegoś problemu zgłaszanego przez społeczeństwo. Taka obywatelska postawa zapewnia przedsiębiorstwu przychylność lokalnych społeczności oraz poprawia relacje z innymi kluczowymi interesariuszami. Z kolei wynagradzanie szkód wywołanych działaniami firmy zgodnymi z jej łańcuchem wartości stanowi głównie wyzwanie natury operacyjnej. Przedsiębiorstwa tworzą listy zagrożeń dla społeczeństwa i dla środowiska naturalnego oraz określają najlepsze sposoby radzenia sobie z tymi zjawiskami.

Natomiast strategiczne podejście do CSR to przede wszystkim koncentrowanie się na podejmowaniu nielicznych inicjatyw, które przynoszą wyróżniającą firmę korzyści społeczne oraz ekonomiczne. Na strategiczne podejście do CSR składa się wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w obrębie łańcucha wartości oraz reagowanie na społeczne uwarunkowania konkurencyjności poprzez strategiczną filantropię. Implementowanie pionierskich rozwiązań w łańcuchu wartości firmy ma na celu takie prowadzenie działalności, które będzie generować korzyści dla społeczeństwa. Jako przykład Porter i Kramer podają odpowiedź Toyoty na obawy społeczne związane z emisją spalin przez samochody. Firma opracowała innowacyjny hybrydowy silnik, emitujący jedynie 10% ilości emitowanych przez tradycyjne pojazdy szkodliwych substancji zanieczyszczających powietrze, zużywający przy okazji o połowę mniej benzyny. Toyota dzięki tej innowacji zyskała wyjątkową pozycję wśród klientów, a samochody wyposażone w ten silnik są przyjazne dla środowiska naturalnego. Natomiast strategiczna filantropia ma na celu poprawienie najistotniejszych obszarów otoczenia konkurencyjnego firmy. Działania tego typu można chociażby doszukiwać się w postępowaniu polskiej Polpharmy – o czym w kolejnym punkcie artykułu.

Podsumowując, można stwierdzić, iż Porter i Kramer uważają, że strategiczne podejście do CSR istotnie przyczynia się do budowy wartości ekonomicznej i społecznej firmy. Szczególnie mocny jest ten wpływ wówczas, gdy wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w obrębie łańcucha wartości firmy oraz inwestycje w otoczenie konkurencyjne następują równocześnie. W kolejnym punkcie artykułu zostaną zaprezentowane przykłady firm, których podejście do kwestii CSR przybiera wymiar strategiczny.

4. Przykłady firmy o strategicznym podejściu do CSR

Jak już wspomniano, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, aby mogły przynieść wymierne efekty zarówno firmie, jak i jej interesariuszom, nie mogą sprowadzać się do jednorazowych akcji, nie powiązanych ze strategią danego podmiotu. W obszarze społecznego zaangażowania firm musi nastąpić przejście z fazy planowania krótkoterminowego do fazy mającej na celu włączenie polityki CSR do ich długofalowych strategii.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej można wskazać kilka przedsiębiorstw, które zrozumiały, że kluczem do osiągnięcia sukcesu w procesie implementacji strategii CSR jest kompleksowe i długofalowe planowanie tego typu działań. Do podmiotów charakteryzujących się takim podejściem do idei społecznej odpowiedzialności biznesu można zaliczyć m.in.: Danone Polska, GK Lotos, GK PGNiG i Polpharmę¹³.

¹³ Zobacz: *Odpowiedzialny biznes 2009. Czas próby*, „Harvard Business Review Polska” 2009, s. 64-71.

W Danone o koncepcji CSR mówi się już od 1972 r., kiedy to Antoine Riboud – twórca firmy – stwierdził, iż sukces w biznesie ma iść w parze ze społeczną odpowiedzialnością¹⁴. W Danone Polska po wielu latach podejmowania różnych działań w obszarze społecznej odpowiedzialności doszło, po raz pierwszy w historii firmy, do ścisłego zintegrowania budowy strategii CSR z procesem tworzenia strategii biznesowej. Nastąpiło to w trakcie prac nad strategią rozwoju firmy na polskim rynku na lata 2008-2013. W celu opracowania nowej strategii powołano specjalny zespół, którego zadaniami były analiza dotychczasowych doświadczeń firmy w obszarze społecznej odpowiedzialności oraz analiza rynku i konkurentów pod tym kątem. Do pracy nad strategią zaproszono duże grono pracowników firmy (z różnych działów i stanowisk) oraz ekspertów zewnętrznych. Efektem prac zespołu było stworzenie wieloletniej strategii zrównoważonego rozwoju opartej na dwóch filarach: społeczeństwie i środowisku.

Opracowanie nowej strategii, wiążącej ze sobą kwestie biznesowe i społecznej odpowiedzialności, było kolejnym krokiem we wdrażanym od kilkunastu lat innowacyjnym podejściu firmy Danone do zagadnień CSR. To innowacyjne podejście opiera się na stworzonym w 2001 r. programie Danone Way (od 2007 r. Danone Way Fundamentals), który jest zbiorem podstawowych standardów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Na program ten składa się 16 kluczowych zasad w pięciu obszarach: praw człowieka, relacji z pracownikami, środowiska naturalnego, konsumentów i zarządzania.

W Danone podejście do kwestii społecznej odpowiedzialności ma na celu poszukiwanie innowacyjnych pomysłów, które przyczynią się do poprawy wyników zarówno biznesowych, jak i społecznych oraz ekologicznych. Takie traktowanie zagadnień CSR oznacza, że Danone zmierza do sytuacji, w której korzyści osiągać będą obie strony – firma oraz jej interesariusze.

GK Lotos zasady CSR uznaje za fundament korporacyjnego systemu wartości i zachowań. Jest to jasno określone w strategii firmy do 2012 r., w której stwierdzono, że celem strategii społecznej odpowiedzialności firmy jest m.in. powiązanie celów biznesowych z kwestiami społecznymi¹⁵. Za podstawową zasadę polityki społecznej przedsiębiorstwa można uznać dialog społeczny. To właśnie dzięki niemu w lutym 2009 r. Lotos, jako jedna z pierwszych firm w Polsce, zaczął realizować tzw. pakiet antykryzysowy, będący odpowiedzią firmy na niekorzystne zmiany zachodzące na rynku. Dokument ten zawiera plan redukcji zbędnych kosztów i wydatków, a także porozumienie będące wynikiem dialogu z radą pracowniczą i organizacjami związkowymi, które zgodziły się na zamrożenie płac w pierwszym półroczu 2009 r., co wobec trwającego kryzysu gospodarczego powinno mieć pozytywny wpływ na kondycję finansową całego koncernu.

Dialog społeczny, na którym firma opiera swoją filozofię CSR, okazał się również niezmiernie istotny przy okazji komunikacji strategii biznesowej firmy w 2006 r.

¹⁴ DanonePL. *Przegląd CSR*, 2007 r., <http://www.danone.pl/csr>, s. 5.

¹⁵ http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/strategia_do_2012_roku/strona/7099.

Przedstawienie planowanych zmian i wskazanie miejsca oraz roli pracowników w tym procesie odbywało się w trakcie bezpośrednich spotkań najwyższego kierownictwa firmy ze wszystkim pracownikami. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia w grupie kapitałowej (około 5 tys. osób), można powiedzieć, że było to niezwykle wymagające przedsięwzięcie, które zaowocowało wypracowaniem cenionej zasady rozmawiania o istotnych dla funkcjonowania firmy kwestiach.

O tym, że podejście GK Lotos do kwestii CSR jest właściwe, niech świadczy chociażby to, iż koncern w kwietniu 2009 r. zwyciężył w ogólnopolskim rankingu przedsiębiorstw „CSR 24/7” organizowanym przez firmę doradcą Braun & Partners wspólnie z Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”. Ranking oceniał wiarygodność działań CSR prowadzonych przez największe firmy w Polsce reprezentujące 13 sektorów gospodarki. W badaniu przeanalizowano 39 firm w siedmiu głównych obszarach odpowiedzialności społecznej¹⁶. Lotos okazał się liderem m.in. w takim obszarze odpowiedzialnego biznesu, jak relacje z interesariuszami, na co niewątpliwie miał wpływ rozwijany przez firmę dialog społeczny.

W GK PGNiG od kilku lat podejmowano działania na rzecz ochrony środowiska oraz szeroko rozumianego społeczeństwa. W firmie zauważono jednak, iż działania z zakresu CSR pozbawione były strategicznego wymiaru. Dlatego też w 2008 r., przy okazji ogłoszenia nowej strategii biznesowej Grupy na lata 2008-2015, w firmie rozpoczęto prace nad strategią zrównoważonego rozwoju, która w sposób planowy, spójny i efektywny miałaby wspierać zamierzenia biznesowe PGNiG, zapewniając jednocześnie osiągnięcie celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych.

W realizację projektu został zaangażowany m.in. prezes zarządu (jako tzw. sponsor projektu), co miało nadać pracom nad strategią CSR odpowiedni priorytet i zdobyć akceptację dla planowanych działań. Za realizację działań w czterech obszarach CSR (rynek, miejsca pracy, środowiska naturalnego i społeczności lokalnych) odpowiedzialne były cztery specjalnie do tego celu powołane zespoły, składające się z przedstawicieli centrali, oddziałów i spółek grupy. Wypracowano szczegółowe cele dla czterech obszarów CSR oraz plany ich wdrożenia. Na kolejnym etapie prac poszczególne spółki i oddziały Grupy przygotowały indywidualne plany strategiczne, spójne z całościową strategią firmy, ale jednocześnie odpowiadające lokalnym potrzebom i możliwościom. Efektem monitorowania procesu implementacji strategii CSR ma być raport społeczny prezentujący osiągnięcia oraz deklaracje działań Grupy PGNiG na kolejne lata, którego publikację zapowiedziano jeszcze w 2009 r.

Kolejnym przykładem strategicznego podejścia do kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu jest największy polski producent leków – firma Polpharma. Podmiot ten skoncentrował się na działaniach na rzecz edukacji i profilaktyki zdrowotnej, skierowanych bezpośrednio do pacjentów, oraz na wspieraniu lekarzy i farmaceutów w pogłębianiu wiedzy medycznej.

Takie podejście oznacza, że firma w swojej strategii CSR skupia się przede wszystkim na działaniach powiązanych ze sferą swojej aktywności biznesowej.

¹⁶ <http://www.egospodarka.pl/39610,CSR-24-7-ranking-przesiebiorstw-2009,1,39,1.html>.

Przykładem działań tego rodzaju jest utworzona przez Polpharmę w 2001 r. Fundacja na rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny. Główne cele tej fundacji to: upowszechnianie i propagowanie nowych rozwiązań w farmacji i medycynie; wsparcie finansowe działań o wyjątkowym znaczeniu dla rozwoju obu tych dziedzin; popularyzacja wiedzy medycznej i farmaceutycznej oraz umożliwianie wymiany informacji pomiędzy osobami i instytucjami zainteresowanymi rozwojem tych dziedzin. Fundacja wspiera również młodych naukowców przez uruchomiony w 2006 r. program stypendialny promujący najzdolniejszych doktorantów uczelni medycznych. Od początku swego istnienia fundacja otrzymała od Polpharmy na swoją działalność ponad 14 mln zł, co pod względem wydatków na rzecz nauki plasuje ją na trzecim miejscu w kraju po Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Fundacji na rzecz Nauki Polskiej.

Polpharma współpracuje także z organizacjami, których działalność wpisuje się w filozofię CSR realizowaną przez firmę. Przykładem takiej współpracy jest partnerstwo z Fundacją „Tygodnika Powszechnego” w konkursie „Zostańcie z nami”, w ramach którego Polpharma funduje co roku dwóm młodym polskim naukowcom stypendia o wartości 25 tys. zł. Ponadto od 2007 r. firma współpracuje z uczelnianymi samorządami studenckimi, realizując własny program edukacyjny „Pharma Wiedzy”, skierowany do studentów farmacji i medycyny. Natomiast wspólnie z warszawską Akademią Medyczną firma organizuje co roku międzynarodową konferencję studenckich kół naukowych, która jest miejscem spotkań młodych naukowców i autorytetów świata medycyny.

Jak przyznają przedstawiciele firmy, celem wszystkich tych działań są nie tylko wymierne korzyści biznesowe wynikające z podnoszenia kwalifikacji potencjalnych kandydatów do pracy czy budowanie pozytywnej atmosfery wśród pracowników firmy, lecz także działanie na rzecz dobra wspólnego, jakim jest wzrost innowacyjności i zaangażowania polskich środowisk naukowych.

5. Zakończenie

Według badań przeprowadzonych w Polsce w 2007 r. na próbie 40 przedsiębiorstw (z czego 19 to polskie podmioty – 16 prywatnych i 3 państwowe, natomiast pozostałe 21 to spółki zależne korporacji transnarodowych) jedynie 4 firmy z kapitałem krajowym miały strategię CSR, co stanowiło 10% badanej populacji¹⁷. Choć badań nie można uznać za reprezentatywne, to taki wynik świadczy o tym, że polskie przedsiębiorstwa mają jeszcze dużo do nadrobienia w kwestii strategicznego podejścia do idei CSR. Jest to o tyle ważne, że konsumenci w Polsce w coraz większym stopniu oczekują społecznej odpowiedzialności od firm. Jak twierdzi B. Rok, można

¹⁷ *Społeczna odpowiedzialność w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007, s. 52.

przypuszczać, że w najbliższych latach presja na firmy w zakresie bardziej odpowiedzialnego zarządzania, innowacyjnych projektów CSR, społecznie odpowiedzialnych produktów i procedur, będzie zdecydowanie rosła¹⁸. Dlatego ważne jest to, aby polskie firmy uświadomiły sobie, że CSR włączony do strategii zarządzania pozwala lepiej zarządzać ryzykiem, a poprzez dialog z otoczeniem buduje kapitał zaufania, który jest niezmiernie istotny w czasach kryzysu¹⁹. Przytoczone w artykule przykłady przedsiębiorstw charakteryzujących się strategicznym podejściem do zagadnień CSR mogą stanowić źródło inspiracji dla innych podmiotów gospodarczych.

Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Anam L., *CSR a kryzys finansowy*, [w:] *Kompendium CSR* (publikacja dystrybuowana wraz z „Gazetą Prawną”), 17.12.2008.
- Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych P-Ż*, t. 10, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1984.
- Odpowiedzialny biznes 2009. Czas próby*, „Harvard Business Review Polska” 2009.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.
- Rok B., *Jaki to był rok dla odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2008*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Spoleczna odpowiedzialność w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
- Świerżewski Ł., *Czy zaangażowanie społeczne może mieć dla firmy wymiar strategiczny*, [w:] *Brief. Kiedy zaangażowanie społeczne ma dla firmy kluczowe znaczenie*, Suplement promocyjny do „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 7/8.

Źródła internetowe

- DanonePL. Przegląd CSR*, 2007 r., <http://www.danone.pl/csr>.
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>.
- <http://www.egospodarka.pl/39610,CSR-24-7-ranking-przesiebiorstw-2009,1,39,1.html>.
- <http://www.fob.org.pl/misja-1884144.htm>.
- <http://www.globalcompact.org/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC>.
- http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/strategia_do_2012_roku/strona/7099.
- Komunikat prasowy z konferencji „Koncepcja CSR w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju” zorganizowanej przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów we współpracy z Fundacją im. Friedricha Eberta oraz CentrumCSR.pl, http://www.uokik.gov.pl/pl/informacja_i_educacja/informacja/komunikaty_prasowe/art174.html.

¹⁸ B. Rok, *Jaki to był rok dla odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport 2008*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 7.

¹⁹ L. Anam, *CSR a kryzys finansowy*, [w:] *Kompendium CSR* (publikacja dystrybuowana wraz z „Gazetą Prawną”), 17.12.2008, s. 6.

THE STRATEGIC CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: The article presents the strategic approach to the matter of corporate social responsibility. The hallmark of this approach is the connection of company's CSR strategy and its business strategy. This connection would in consequence bring mutual benefit – to both the company and its stakeholders. The strategic approach to social responsibility presented for instance by Danone Poland, GK Lotos, GK PGNiG and Polpharma can be a good example for these companies which want to conduct their business in agreement with the principles of sustainable development.