SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

STUDIA PRZYPADKÓW FIRM MIĘDZYNARODOWYCH

Bogdan Buczkowski
Tomasz Dorożyński
Anetta Kuna-Marszałek
Tomasz Serwach
Justyna Wieloch

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

STUDIA PRZYPADKÓW FIRM MIĘDZYNARODOWYCH

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

STUDIA PRZYPADKÓW FIRM MIĘDZYNARODOWYCH

Bogdan Buczkowski
Tomasz Dorożyński
Anetta Kuna-Marszałek
Tomasz Serwach
Justyna Wieloch

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO
ŁÓDŹ 2016

Bogdan Buczkowski, Tomasz Dorożyński, Anetta Kuna-Marszałek
Tomasz Serwach, Justyna Wieloch – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Wymiany Międzynarodowej
90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENT
Mirosław Jarosiński

REDAKTOR INICJUJĄCY
Iwona Gos

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
AGENT PR

SKŁAD KOMPUTEROWY
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Stämpfli Polska Sp. z o.o.
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja została przygotowana w ramach projektu „Utworzenie nowych interdyscyplinarnych programów kształcenia w zakresie ekonomii ochrony środowiska (w języku polskim i angielskim) w Uniwersytecie Łódzkim" współfinansowanego ze środków funduszy norweskich i krajowych.
(Nr umowy FSS/2014/HEI/W/0124/U/0014)

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wyłączną odpowiedzialność za treść podręcznika ponoszą autorzy

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07402.16.0.K

Ark. wyd. 7,0; ark. druk. 8,25

ISBN 978-83-8088-109-9
e-ISBN 978-83-8088-110-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1. Społeczna odpowiedzialność biznesu. Zagadnienia wstępne 11
1.1. Geneza CSR 11
1.2. Definicja CSR 13
1.3. Koncepcja interesariuszy 17
1.4. Zasady CSR 22
1.5. Filary CSR 31
1.6. Najważniejsze instrumenty CSR 34
1.7. Argumenty zwolenników i przeciwników CSR 36
1.8. Zamiast podsumowania 39

Rozdział 2. Inicjatywy CSR wobec pracowników 41
2.1. Istota i zalety CSR w odniesieniu do pracowników 41
2.2. Zasady etyczne 43
2.3. Dialog z pracownikami 44
2.4. Bezpieczeństwo i higiena pracy 45
2.5. Rekrutacja pracowników 45
2.6. Wdrożenie do pracy 46
2.7. Planowanie i narzędzia rozwoju pracowników 46
2.8. Motywacja i satysfakcja pracowników 48
2.9. System oceny pracowników 49
2.10. Odejście z firmy 50
2.11. Studium przypadku: Minebea Co., Ltd, Japonia 51
2.11.1. Różnorodność siły roboczej 52
2.11.2. Inicjatywy na rzecz tworzenia przyjaznego środowiska pracy 55

Rozdział 3. Inicjatywy CSR skierowane na środowisko przyrodnicze 61
3.1. Ekologiczna odpowiedzialność 62
3.2. Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie 67
3.3. Wybrane inicjatywy ekologicznego CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa 76

Rozdział 4. Inicjatywy CSR dla społeczności lokalnych 83
4.1. Znaczenie przedsiębiorstwa dla społeczności lokalnej 83
4.2. Poprawa lokalnej infrastruktury 88
4.3. Wsparcie finansowe i materialne instytucji użyteczności publicznej 89
4.4. Współpraca z nauką 90
4.5. Wsparcie społeczeństwa w szerszym kontekście 92
4.6. Przykłady inicjatyw skierowanych na społeczności lokalne 94
4.6.1. Coca-Cola 94
4.6.2. Starbucks 97

Rozdział 5. Inicjatywy CSR skierowane na rynek 101
5.1. Działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa produktów 101
5.2. Świadczenie usług wolontariatu dla klientów 103
5.3. Sprawiedliwa polityka cenowa 104
5.4. Działalność reklamowa 107
5.5. Partnerstwo lokalne 109
5.6. Promowanie standardów poprzez łańcuchy dostaw 111
5.7. Wsparcie tworzenia lokalnych porozumień biznesowych 115
5.8. Case study – IKEA 116

Literatura 125

Spis tabel 133

Spis rysunków 134

http://dx.doi.org/10.18778/8088-109-9.01

Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR[1]), traktowana jako dobrowolne włączanie potrzeb interesariuszy do strategii firmy, staje się zjawiskiem coraz bardziej rozpoznawalnym. Rosnące znaczenie koncepcji CSR wynika z tego, że jest ona postrzegana jako efektywne narzędzie podnoszące konkurencyjność, poprawiające wizerunek przedsiębiorstwa oraz przyczyniające się do generowania większych zysków. Firmy, niezależnie od wielkości, zaczynają uwzględniać w swoich strategiach działania na rzecz ochrony środowiska czy społeczności lokalnych, dostrzegając użyteczność CSR dla swego rozwoju. Akceptują i wdrażają dobre przykłady różnych inicjatyw, które z powodzeniem stosowane są na całym świecie.

Zdając sobie sprawę ze znaczenia idei CSR we współczesnej gospodarce, skoncentrowaliśmy się na czterech najważniejszych jej aspektach, które stanowią zasadnicze obszary badawcze przedstawione w niniejszej książce. Odnoszą się one do podstawowych filarów CSR, tzn. miejsca pracy, środowiska przyrodniczego, społeczności lokalnej oraz rynku. Wspólnie ujęte i poddane kompleksowej analizie tworzą spójny obraz tego, czym w rzeczywistości jest CSR i ułatwiają zrozumienie potrzeby realizacji tej koncepcji w praktyce.

Książka *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych* porusza aktualne i ważne zagadnienia będące przedmiotem szerokiej dyskusji praktyków i teoretyków współczesnego biznesu. Jest przeznaczona dla czytelników, którzy są lub w przyszłej działalności zawodowej będą w ten czy inny sposób związani z biznesem. Dotyczy to zarówno studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, menedżerów oraz ogólnie pracowników firm, jak i instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek administracji publicznej. Autorzy mają nadzieję, że książka zostanie także wykorzystana w procesie dydaktycznym, w zwięzłej formie przedstawia bowiem kluczowe zagadnienia teoretyczne, które zostały zilustrowanie licznymi przykładami odnoszącymi się do działalności CSR firm międzynarodowych.

---

[1] W polskich tekstach skrót CSR jest powszechnie stosowany. Z tego powodu również w niniejszej książce będziemy się nim posługiwać.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy przedstawia teoretyczne aspekty CSR, ukazując różnorodność ujęć samej idei, odnosi się do jej genezy i ewolucji w ostatnich kilku dekadach, a także definiuje jej kluczowe zasady i obszary, którym podporządkowany jest dalszy układ książki. Rozważania autorów koncentrują się również na teoretycznych podstawach koncepcji CSR, wśród których na szczególne podkreślenie zasługuje teoria interesariuszy. Poza tym uwzględniono argumenty zwolenników i przeciwników wdrażania CSR w przedsiębiorstwie oraz najważniejsze bariery związane z realizacją jej założeń.

W rozdziale drugim zaprezentowano ideę społecznej odpowiedzialności biznesu wobec pracowników, przejawiającą się w zabezpieczaniu i realizowaniu potrzeb tego kluczowego interesariusza wewnętrznego i najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa, stanowiącego jego integralną część i najbliższe otoczenie. Reguły postępowania wobec pracowników i podejmowane przez firmy inicjatywy, takie jak: poprawa warunków pracy, odpowiedzialne i sprawiedliwe wynagradzanie, pomoc finansowa, równe szanse, zwiększenie satysfakcji zawodowej, szkolenia i rozwój zawodowy, włączenie w proces podejmowania decyzji w firmie czy równowaga między pracą a życiem prywatnym, wpływają zarówno na poziom ich zaangażowania czy stopień integracji z firmą, jak i na efektywność czy konkurencyjność całego przedsiębiorstwa.

Kolejnym z obszarów, w których przedsiębiorstwa realizują koncepcję CSR, jest oddziaływanie na środowisko przyrodnicze. Proekologiczna postawa firm staje się coraz powszechniejsza w obliczu nasilającej się presji społecznej, pojawiających się nowych regulacji oraz dostępności tzw. zielonych technologii. Rozdział trzeci porusza zatem zagadnienia związane z proekologicznymi inicjatywami CSR. Zawarte są w nim rozważania dotyczące koncepcji tzw. ekoodpowiedzialności, zarządzania środowiskowego oraz przykłady działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w związku z dbałością o stan środowiska.

W rozdziale czwartym omówiono inicjatywy CSR skierowane do społeczności lokalnych, traktując je jako przykład zaangażowania przynoszącego różnorodne korzyści samemu przedsiębiorstwu oraz społecznościom, których dotyczą. Zwykle rozmaite działania na tym polu związane są z bieżącym funkcjonowaniem firmy i stanowią przejaw jej świadomości społecznej oraz chęci wykraczania poza podstawowy zakres obowiązków. Inicjatywy mogą przybierać formę prostych aktywności i jednorazowych akcji organizowanych *ad hoc* lub też opierać się na zasadach trwałej współpracy. Uwzględniliśmy różne formy kooperacji,

których podsumowanie stanowią przykłady takich działań podejmowanych przez wybrane korporacje międzynarodowe.

Rozdział piąty dotyczy inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu nakierowanych na rynek. Są one związane z operacyjną działalnością przedsiębiorstwa i wyrażają się w uwzględnianiu aspektów społecznych w realizacji jego podstawowych funkcji. Mogą być realizowane na każdym etapie funkcjonowania firmy wyłącznie przez nią lub w kooperacji z innymi uczestnikami łańcucha dostaw, poczynając od producentów surowców, a kończąc na użytkowniku finalnym. Omówiono każdą z tych form, a opis działań został uzupełniony licznymi przykładami z życia gospodarczego.

Książka, napisana przez pracowników Katedry Wymiany Międzynarodowej Uniwersytetu Łódzkiego, jest efektem projektu „Utworzenie nowych interdyscyplinarnych programów kształcenia w zakresie ekonomii ochrony środowiska (w języku polskim i angielskim) w Uniwersytecie Łódzkim" realizowanego w latach 2015–2016 i współfinansowanego ze środków funduszy norweskich i krajowych.

Autorzy są wdzięczni za cenne uwagi recenzentowi wydawniczemu Panu Profesorowi Szkoły Głównej Handlowej dr. hab. Mirosławowi Jarosińskiemu. Oczywiście wszelkie niedociągnięcia książki obciążają wyłącznie konto jej autorów.

Rozdział 1

Społeczna odpowiedzialność biznesu Zagadnienia wstępne

1.1. Geneza CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną ekonomii i zarządzania (choć odwołuje się także do innych nauk). Jej rozwój przypada w szczególności na ostatnie pięćdziesiąt lat XX wieku, aczkolwiek wzmianki na ten temat pojawiły się już wcześniej. Współczesna interpretacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest ściśle powiązana z koncepcją zrównoważonego i trwałego rozwoju. Koncepcja ta po raz pierwszy została wyrażona w 1972 roku podczas konferencji w Sztokholmie[1]. Już jednak w roku 1969, w opublikowanym I Raporcie Rzymskim[2] zatytułowanym *Człowiek i jego środowisko*, zwrócono uwagę na potrzebę stworzenia globalnej koncepcji ochrony środowiska (Paliwoda-Matiolańska 2012, s. 254–255).

Jak podkreślają Wołkowicka i Dąbrowski (2012), pojęcie CSR zaczęło istotnie zyskiwać na znaczeniu w latach 90. XX wieku, głównie w Japonii, USA i w Europie Zachodniej. Wykazano, że maksymalizacja zysku przedsiębiorstw nie zawsze prowadzi do poprawy efektywności gospodarki ani do ogólnego dobrobytu, co jest skutkiem niedoskonałości

---

1 Konferencja sztokholmska ONZ obradowała w 1972 r., a jej hasło przewodnie brzmiało: „Mamy tylko jedną ziemię". W jej trakcie ochronę środowiska uznano za podstawową funkcję państwa, pojawił się też termin „polityka ochrony środowiska". Wskazano na konieczność powołania wyspecjalizowanej agencji przy ONZ zajmującej się zagadnieniami ochrony środowiska.

2 Klub Rzymski – międzynarodowa organizacja typu *think tank* założona w 1968 r., zajmująca się badaniem globalnych problemów świata, w tym również związanych z zagrożeniami środowiska, i publikowaniem materiałów na ten temat. Zrzesza naukowców, polityków i biznesmenów. W Polsce od 1987 r. funkcjonuje Polskie Towarzystwo Współpracy z Klubem Rzymskim (*The Polish Association for The Club of Rome*) jako jedna z wielu narodowych organizacji oddelegowanych do współpracy z Klubem Rzymskim.

rynku. Dodatkowo mechanizm rynkowy za mało przyczyniał się do rozwoju, a za dużo do zanieczyszczania środowiska i nadmiernego eksploatowania rzadkich zasobów. Rozwiązaniem tych problemów miało być prowadzenie odpowiedzialnego biznesu – biorącego pod uwagę dobro różnych grup interesariuszy.

Wzrost popularności CSR wynika zatem przede wszystkim z (Teneta-Skwiercz 2013):

- rosnącego znaczenia przedsiębiorstw międzynarodowych w gospodarce światowej i wynikających z tego oczekiwań odnośnie do przejęcia części funkcji społecznych państwa przez biznes;
- traktowania społecznej odpowiedzialności biznesu jako swoistego instrumentu marketingowego, który pozwala ukryć niedostatki oferty przedsiębiorstwa;
- wzrostu znaczenia inwestycji społecznie odpowiedzialnych wynikających z wymagań poszczególnych inwestorów, którzy oczekują od przedsiębiorstwa spełnienia określonych norm i standardów, także związanych ze sposobem postępowania wobec interesariuszy;
- wzrostu świadomości i oczekiwań konsumentów, którzy żądają nie tylko określonych parametrów cenowych, jakościowych i funkcjonalnych produktu (usługi), ale coraz częściej także uwzględnienia w procesie produkcji (świadczenia usług) zasad szanujących środowisko społeczne i przyrodnicze;
- wzrostu konkurencji i homogenizacji produktów, które pozwalają społecznej odpowiedzialności biznesu stać się rodzajem wyróżnika zapewniającego przewagę konkurencyjną;
- konieczności sprostania nowym, często wyśrubowanym regulacjom w zakresie ochrony środowiska naturalnego, ochrony praw pracowniczych, zasad konkurencji czy też poszanowania praw człowieka – CSR staje się zatem raczej odpowiedzią na te wyzwania niż fanaberią;
- wzrostu liczby i aktywności organizacji pozarządowych, które często starają się uświadamiać uczestnikom rynku ich prawa i obowiązki, a także bronić interesów różnych grup społecznych;
- chęci zwiększenia zysków, kiedy CSR traktuje się jako źródło dodatkowych korzyści dla firmy (nowe produkty, nowe rynki zbytu).

1.2. Definicja CSR

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu odnosi się do zagadnień poruszanych w wielu różnych dziedzinach nauki, np. ekonomii, zarządzaniu, prawie czy etyce i filozofii. W literaturze przedmiotu CSR jest często nazywana również społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, biznesem w społeczeństwie czy społecznie zaangażowanym biznesem. Według Pyszki (2011, s. 99) miała znaczny wpływ na rozwój takich teorii, jak np. koncepcja społecznego reagowania (*Social Responsiveness*) czy społecznego wkładu (*Corporate Social Performance*), które kładą akcent na odpowiednie wzory zachowań, mechanizmy, struktury i procedury pozwalające reagować na oczekiwania interesariuszy we właściwy sposób. Poza tym coraz częściej można spotkać inne akronimy uwypuklające kolejne obszary zainteresowań badaczy CSR, np. CSI (*Corporate Social Investment*, *Corporate Social Integration*, *Corporate Social Innovation*), CSD (*Corporate Social Development*), CSO (*Corporate Social Opportunity*), CSE (*Corporate Social Entrepreneurship*) itd.

CSR można traktować w sposób interdyscyplinarny i wielowymiarowy. To sprawia, że istnieje wiele sposobów rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu, silniej lub mniej akcentujących wybrane jej elementy. Różne ujęcia idei CSR wynikają także z samej natury tego zjawiska, które zmienia się i adaptuje do oczekiwań i wymagań interesariuszy. Ewolucja w praktyce społecznie odpowiedzialnego biznesu powoduje, że koncepcja ta wciąż wymyka się poza ciasne ramy książkowych definicji (Madrak-Grochowska 2010).

Zdaniem Roka (2013, s. 73) w literaturze przedmiotu jest przynajmniej kilkaset definicji CSR. Najczęściej traktuje się ją jako koncepcję opartą na wysokich standardach etycznych, dzięki której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach ochronę środowiska, a także tworzą pozytywne relacje z różnymi grupami interesariuszy. Wśród najważniejszych należy uznać: pracowników, społeczności lokalne, inwestorów i akcjonariuszy czy partnerów w biznesie. Są to podmioty, które mogą mieć faktyczny wpływ na sukces działalności gospodarczej firmy, zatem kształtowanie korzystnych relacji z nimi przedsiębiorstwo powinno traktować jak inwestycję, a nie koszt (Kos 2011, s. 76).

Podobne stanowisko przyjęła Komisja Europejska w *Green Paper* z 2001 roku, gdzie stwierdza, że CSR jest ideą, w ramach której firmy dobrowolnie wbudowują kwestie społeczne i środowiskowe w swoje działania biznesowe oraz w relacje z grupami interesariuszy. Jednak już

w 2011 roku można dostrzec ewolucję podejścia Komisji do CSR, która uwidacznia się w pominięciu w nowej definicji określenia „dobrowolność". Tym samym uznaje się, że CSR to po prostu odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (Komisja Europejska 2011). Kluczowym warunkiem przyjęcia zasad CSR jest poszanowanie obowiązującego prawa, odpowiadanie zaś za wpływ na środowisko czy społeczeństwo ma na celu maksymalizację wartości dla interesariuszy oraz minimalizację negatywnych skutków oddziaływania danej organizacji.

W niektórych definicjach podkreśla się również, że firmy powinny nie tylko brać odpowiedzialność za wszelką aktywność mającą wpływ na społeczności czy środowisko przyrodnicze, ale także podejmować działania zmierzające do likwidacji różnych negatywnych zjawisk, które są efektem ich działalności i jeśli to jest możliwe, naprawić wyrządzone szkody (Lawrence i Weber 2008). Oznacza to, że CSR obejmuje dwa podejścia do kwestii odpowiedzialności: pasywne i aktywne. Pierwsze polega na powstrzymywaniu się od działań szkodliwych, natomiast drugie oznacza niwelowanie negatywnych skutków społecznych działalności biznesowej i zapobieganie im.

Jedną z najszerszych definicji CSR przedstawiła Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO w opublikowanej w 2010 roku normie ISO 26000 *Guidance on social responsibility*. Zgodnie z nią (www.pkn.pl 2016) CSR to „odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji);
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania".

Warto podkreślić, że zgodnie z tą normą odpowiedzialność społeczna ma zastosowanie do wszystkich organizacji – publicznych, prywatnych i non profit – niezależnie od ich wielkości i lokalizacji, działających w krajach rozwiniętych i rozwijających się.

Idea CSR może być zatem różnie ujmowana, co jest skutkiem złożoności samej koncepcji, wywierającej wieloraki wpływ na zarządzanie

w firmie. Dla porównania w tabeli 1.1 przedstawiono inne wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiające się często w literaturze przedmiotu.

Tabela 1.1. Wybrane definicje CSR

Autor	Definicja
Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju	Ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości.
Bank Światowy	Zobowiązanie się przedsiębiorstw do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia w sposób, jaki znajdzie pozytywne przełożenie zarówno w biznesie, jak i w rozwoju.
Forum Odpowiedzialnego Biznesu	Efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków do rozwoju społecznego i ekonomicznego.
Szumniak-Samolej	Strategiczne i holistyczne podejście do zarządzania organizacją, które zakłada: – dobrowolne przestrzeganie zasad etyki; – eliminowanie negatywnego oddziaływania na otoczenie (bliższe i dalsze) przy jednoczesnym maksymalizowaniu pozytywnego; – prowadzenie dialogu z interesariuszami i uwzględnianie ich oczekiwań.
Paliwoda-Matiolańska	Proces zarządzania relacjami z interesariuszami przedsiębiorstwa, który poprzez odpowiadanie na ich możliwe do zidentyfikowania oczekiwania przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną.
Rybak	Jest to obowiązek wyboru przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego.

Źródło: http://www.wbcsd.org (dostęp: marzec 2016), http://www.worldbank.org (dostęp: marzec 2016), www.odpowiedzialnybiznes.pl (dostęp: marzec 2016); Szumniak-Samolej (2013), Paliwoda-Matiolańska (2012), Rybak (2001).

W ostatnim czasie często mówi się także o ewolucji CSR w kierunku tzw. CSR 2.0, czyli odejściu w jej definiowaniu od skali mikro w stronę skali makro. Tym samym nowe ujęcie CSR 2.0 oznacza szeroko rozumiane oddziaływanie np. na społeczność globalną (nie tylko lokalną) czy wpływ, jaki wywiera firma na środowisko przyrodnicze, traktowane jako cały system, który tworzy natura (zatem nie tylko na najbliższe). Na rdzeń CSR 2.0 składają się takie elementy, jak: wartość, zarządzanie, wkład społeczny oraz integracja ze środowiskiem, czyli postawa i zachowania proekologiczne (Stefańska 2013, s. 207).

Niezależnie od tego, z jaką koncepcją mamy do czynienia, działania CSR powinny być możliwie ściśle powiązane z kluczową działalnością firmy, tak aby stały się częścią realizowanej przez nią strategii (Porter i Kramer 1998, s. 14). Dzięki temu wdrażanie koncepcji CSR ułatwi osiąganie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie (Madueño i in. 2016; Militaru i Ionescu 2006; Saeed i Arshad 2012) i może przynieść lepsze niż dotychczas rezultaty dla organizacji w procesie zarządzania strategicznego (Sharp i Zaidman 2010). Niektórzy autorzy proponują nazwę „strategiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu", podkreślając, że skoro generuje ona długookresowe korzyści, to powinna zostać zintegrowana ze strategiczną i operacyjną perspektywą działalności firmy (Werther i Chandler 2011; Porter i Kramer 2006). Wyraźnie zatem widać, że dyskusja na temat CSR przesunęła się bardziej w kierunku „jak ją wprowadzać", niż „czy ją wprowadzać" (Smith 2003), mimo iż nierzadko podnoszone są również krytyczne głosy kwestionujące pozytywne zalety wdrażania CSR oraz podające w wątpliwość tezę, że przyczynia się ona do realizacji celów strategicznych w firmie (Doane 2005).

W bogatej literaturze przedmiotu poświęconej badaniu korelacji między CSR a wynikiem finansowym (Orlitzky i in. 2003; Peloza 2009) od wielu lat toczy się dyskusja, czy realizacja idei przekłada się na wyższe przychody przedsiębiorstw. Mimo iż intuicyjnie można założyć, że tak, to wiele analiz temu zaprzecza. Korelacja między CSR i wynikiem finansowym firmy może być słaba, dlatego traktowanie jej jako inwestycji może budzić pewne wątpliwości i stawiać pod znakiem zapytania sens angażowania firmy w wiele przedsięwzięć. Można zatem zgodzić się z Reedem (2001, s. 4), który twierdzi, że wszelkie działania CSR muszą być „ostrożnie dopasowywane do unikalnych cech i przewag poszczególnych firm wypozycjonowanych na konkretnych rynkach". Z drugiej jednak strony z niektórych badań wynika, że korzyści finansowe pojawiają się w dłuższym okresie, kiedy programy CSR są bardziej stabilne i lepiej zarządzane,

co może stanowić zachętę dla firmy do podjęcia ryzyka ich wdrażania (Barnett i Salomon 2006).

W literaturze przedmiotu można spotkać się także z pojęciem czarnego CSR. Zdaniem Kazojć (2012, s. 40) to „działania z zakresu CSR podejmowane przez organizację z zamysłem osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści bądź stosowane cząstkowo z naruszeniem zasad moralnych i etycznych w pozostałej działalności organizacji". Jako przykład można podać sytuację, kiedy przedsiębiorstwo podejmie działania na rzecz określonej grupy społecznej, otrzyma sygnał, że założone cele nie są osiągane, ale świadomie będzie kontynuować działania dla uzyskania własnych korzyści.

Różnorodnie i szeroko definiowane CSR pozwala przedsiębiorstwu na wybór wielu inicjatyw i narzędzi. Mogą one przyjmować formę działań filantropijnych i sponsorskich, ale także mogą być akcjami na szeroką skalę, pozwalającymi na wspieranie idei, której beneficjentem jest duża grupa interesariuszy. Przykładem może być koncepcja odpowiedzialnego zarządzania łańcuchami dostaw czy wdrażanie programów etycznych.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że obecnie koncepcji CSR przypisuje się zazwyczaj trzy zasadnicze zadania: (1) wypełnianie obowiązków wobec różnych grup interesariuszy; (2) odpowiadanie na społeczne potrzeby i oczekiwania oraz (3) wykorzystywanie koncepcji jako narzędzia zarządzania firmą (Allouche i Laroche 2006, s. 4). Źródłem jest przekonanie, że współczesne przedsiębiorstwo powinno odejść od zarządzania wewnętrznego, opartego na samodzielnie gromadzonych zasobach i umiejętnościach, na rzecz zarządzania skierowanego na zewnątrz, akcentującego odpowiedzialną współpracę z otoczeniem, pozwalającą konkurować nie tylko w oparciu o potencjał własny, ale również udostępniony przez partnerów na skutek podjętych różnych form współpracy (Adamik 2008, s. 319).

1.3. Koncepcja interesariuszy

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest bezpośrednio związana z teorią interesariuszy Freemana (1984), która zalicza się do najważniejszych koncepcji współczesnej teorii zarządzania. Punktem wyjścia Freemana było przekonanie, że przedsiębiorstwo ma konkretne zobowiązania wobec tzw. interesariuszy (*stakeholders*). Są nimi jednostki lub grupy, które mogą wywierać wpływ lub są pod wpływem działania organizacji za pośrednictwem jej strategii, produktów, usług, procesów wytwórczych,

systemów zarządzania i procedur. Pierwszą grupę reprezentują m.in. akcjonariusze, inwestorzy, właściciele, pracownicy, dostawcy i klienci, drugą zaś stanowią: społeczności lokalne, władze rządowe i samorządowe, organizacje pozarządowe, media i konkurenci rynkowi.

Salomon (1998, s. 408) i Clarkson (1995) uważają, że interesariuszami są podmioty, które ponoszą ryzyko w grze rynkowej (np. poczyniły inwestycje w kapitał finansowy czy ludzki), mają więc uzasadnione prawa, żądania i oczekiwania wobec działań firmy. Klefsjö, Bergquist i Garvare (2008, s. 124) traktują interesariuszy jako „aktorów dostarczających konieczne środki albo wspomagających organizację, a których środki mogą być wycofane, gdy ich potrzeby lub oczekiwania nie zostaną spełnione".

W literaturze przedmiotu można zatem znaleźć wiele różnych definicji interesariuszy. Część z nich akcentuje wąskie rozumienie tego pojęcia, wymagając, aby w ten sposób określać wyłącznie jednostki bądź grupy najbardziej istotne dla przedsiębiorstwa. Z kolei inne ujmują grupy interesu znacznie szerzej, zaliczając do nich nawet składniki przyrody ożywionej i nieożywionej (Teneta-Skwiercz 2013, s. 36–39). W ostatnich latach widać wyraźnie wzrost liczby interesariuszy, którzy domagają się większej i nieustannej uwagi ze strony firmy. Można wśród nich wymienić działaczy społecznych, media, rządy, organizacje pozarządowe, społeczności, które rozliczają firmy ze społecznych konsekwencji podejmowanych inicjatyw. Wszystko to sprawia, że przedsiębiorstwa „stają przed wyzwaniem uwzględnienia w swojej działalności coraz większej liczby, coraz bardziej różnorodnych kwestii" (Szumniak-Samolej 2013, s. 27).

Przykłady interesariuszy przedstawia tabela 1.2.

Tabela 1.2. Grupy interesariuszy

Grupy interesów	Społeczne	Pozaspołeczne
Podstawowe	• społeczności lokalne, krajowe, międzynarodowe • dostawcy i partnerzy handlowi • klienci • inwestorzy • pracownicy • kierownictwo • pożyczkodawcy (banki, obligatariusze itd.)	• środowisko przyrodnicze • inne gatunki • przyszłe pokolenia

Drugorzędne	• rząd • społeczeństwo • regulatorzy i nadzorcy rynkowi • organizacje handlowe • konkurenci • społeczne grupy nacisku • związki zawodowe • media i komentatorzy • liderzy opinii, ośrodki badawcze i naukowe • instytucje pozarządowe • organizacje środowiskowe	• ekologiczne grupy nacisku • obrońcy praw zwierząt

Źródło: Marcinkowska (2011), s. 859.

Interesariuszy można analizować, stosując różne kryteria. Najczęściej wspomina się o tzw. interesariuszach wewnętrznych i zewnętrznych. Pierwsi to tacy, którzy kontrolują działalność firmy, ponieważ posiadają np. tytuł własności do niej (akcjonariusze) bądź zajmują określoną pozycję w przedsiębiorstwie (członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy). Z kolei do kręgu interesariuszy zewnętrznych można zaliczyć klientów, dostawców i inne grupy znajdujące się na zewnątrz przedsiębiorstwa, zainteresowane jego działalnością. Grupy interesu możemy również analizować ze względu na charakter relacji zachodzącej między nimi a organizacją. Stosując to kryterium, wyróżniamy:

- interesariuszy substanowiących (*consubstancial stakeholders*), czyli współtworzących przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie swojego kapitału lub pracę, wiedzę czy kompetencje (np. pracownicy, akcjonariusze);
- interesariuszy kontraktowych (*contractual stakeholders*), czyli wywodzących się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa (np. klienci, kooperanci, dostawcy);
- interesariuszy kontekstowych (*contextual stakeholders*), oczekujących od firmy dbania o dobro wspólne; ich rola jest znacząca w kształtowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa (np. społeczności, instytucje społeczne i rządowe).

Z zestawienia obu zaprezentowanych podziałów wynika, że interesariuszami wewnętrznymi są substanowiący, interesariuszami zewnętrznymi zaś – kontraktowi i kontekstowi. Przykładowe cele i oczekiwania poszczególnych grup interesu prezentuje tabela 1.3.

Tabela 1.3. Cele i oczekiwania interesariuszy

Interesariusze	Cel główny	Oczekiwania
Interesariusze substanowiący		
Akcjonariusze (właściciele)	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	• wzrost wartości firmy • maksymalizacja wartości akcji • pełna i rzetelna informacja • przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego • kompetentne organa zarządzające • kształtowanie wizerunku firmy
Pracownicy	Jakość życia i spełnienie zawodowe	• satysfakcjonujące wynagrodzenie • wywiązywanie się z zobowiązań • pełna i rzetelna informacja • zadowolenie z pracy • możliwość samorozwoju • bezpieczeństwo i higiena pracy • sprawne zarządzanie firmą
Interesariusze kontraktowi		
Kooperanci, dostawcy	Przetrwanie i rozwój	• wiarygodność finansowa partnera • wywiązywanie się z zobowiązań • opłacalność ekonomiczna • etyka działania • kultura i profesjonalizm działania • współdziałanie • jakość procesu komunikowania
Klienci	Zaspokojenie potrzeb	• cechy produktu • funkcjonalność produktu • zapewnienie jakości produktu • jasna, czytelna i dostępna informacja • atrakcyjny wzór projektu produktu • satysfakcjonujący proces zakupu/obsługi klienta • personifikacja relacji z klientem • pozytywny wizerunek firmy • bezpieczeństwo życia i zdrowia ze strony produktu
Konkurenci	Przestrzeganie zasad rynkowych	• uczciwe zasady konkurencji • przejrzystość i czytelność działań konkurencji • kultura działań biznesowych • etyczne zachowania konkurencji
Instytucje finansowe	Minimalizacja ryzyka	• zyski z tytułu pożyczonego kapitału • wiarygodne wyniki finansowe • wywiązywanie się z zobowiązań • jawność, rzetelność i kompleksowość informacji • kompetentne organa zarządzające

Interesariusze kontekstowi		
Instytucje rządowe i społeczne	Wzrost gospodarczy, dobrobyt	• przestrzeganie norm prawnych • regulowanie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa • wspieranie działalności społecznej i charytatywnej
Społeczności (lokalne, krajowe, regionalne)	Sprawiedliwość, pewna przyszłość	• tworzenie miejsc pracy • prowadzenie bezpiecznej działalności • ochrona środowiska • współfinansowanie infrastruktury • mecenat i sponsoring imprez kulturalnych, sportowych i naukowych

Źródło: Hąbek (2008), s. 80–81.

Każdy interesariusz ma inne oczekiwania i możliwości wpływania na przedsiębiorstwo, które zmieniają się w czasie. Zatem przetrwanie i sukces przedsiębiorstwa w znacznej mierze zależą od umiejętności wypracowywania konsensusów w zaspokajaniu potrzeb (nierzadko wzajemnie wykluczających się lub rywalizujących) różnych grup interesu poprzez formułowanie odpowiednich strategii. Tylko relacje pozytywne, oparte na akceptacji celów działalności ułatwią osiągnięcie sukcesu firmie. Jak słusznie zauważa Jastrzębska (2015), nie jest to możliwe bez prowadzenia dialogu z interesariuszami i angażowania ich we wspólne poszukiwanie kompromisów i rozwiązań zamiast reagowania na problem dopiero z chwilą, gdy się pojawi. Takie uprzedzające działania przyczyniają się do tworzenia wspólnej wartości i bardzo często stają się źródłem innowacji społecznych, w tym także ekoinnowacji.

Należy również pamiętać o tym, że relacje firmy z interesariuszami nie są trwałe, a gromadzenie i analiza informacji na ich temat muszą być prowadzone systematycznie. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać zebraną wiedzę do określania lub modyfikacji misji, celów, strategii oraz planów, co ułatwia przewidywanie trendów zachodzących w otoczeniu oraz reakcji przedsiębiorstwa na planowane przedsięwzięcia. Analiza interesariuszy stanowi podstawę podejmowanych działań, a tożsamość interesariuszy odzwierciedla się w strategii firmy.

Z drugiej jednak strony wydaje się oczywiste, że CSR w kontekście grup interesariuszy nie powinna stanowić dla firmy dodatkowego ciężaru, ponieważ jest fundamentalną częścią jej zasadniczej odpowiedzialności. Freeman i Velamuri (2006, s. 11) mówią wręcz o konieczności traktowania CSR jako społecznej odpowiedzialności wobec interesariuszy

(*Corporate Stakeholders Responsibility*), podkreślając, że wartości etyczne powinny stale obowiązywać w relacjach z innymi podmiotami. Firmy, które podejmą decyzję o zmianie swojego nastawienia i zamiast koncentrować się tylko na udziałowcach, usatysfakcjonują także pozostałych interesariuszy – osiągną sukces, przetrwają konkurencję i staną się kluczowymi graczami w gospodarce XXI wieku (Laszlo 2008, s. 35).

1.4. Zasady CSR

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu wymaga sfomułowania zasad, którymi mogą kierować się przedsiębiorcy oraz inne zaangażowane podmioty. Są to zazwyczaj reguły formalnie ustanowione i opisane przez różne organizacje międzynarodowe.

Podobnie jak przy definiowaniu pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu w literaturze przedmiotu można również odnaleźć wiele klasyfikacji samych zasad. Skoncentrujemy się zatem na kilku wybranych przykładach. Będą to zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu w Caux, Globalne Zasady Sullivana oraz wytyczne Global Compact.

Okrągły Stół z Caux (*The Caux Round Table*) jest międzynarodową siecią przywódców biznesu kierujących się zasadami etycznymi i działających na rzecz promowania moralnego kapitalizmu. W jej skład wchodzą reprezentanci Japonii, Europy i Stanów Zjednoczonych. Sieć liderów biznesu powstała w 1986 roku przede wszystkim w celu łagodzenia napięć w sferze działalności gospodarczej. Jednym z głównych efektów jej prac było opublikowanie w 1994 roku zasad prowadzenia działalności gospodarczej.

Zasady te mają oparcie w dwu podstawowych ideach: *kyosei* i godności ludzkiej. Japońska koncepcja *kyosei* oznacza życie i pracę dla wspólnego dobra, tak aby współpraca i wzajemna pomyślność mogły współistnieć ze zdrową i uczciwą konkurencją. Ludzka godność jest natomiast interpretowana jako rodzaj świętości każdej osoby pojmowanej jako cel sam w sobie, a nie jako narzędzie do osiągnięcia zamiarów innych lub też spełnienia oczekiwań większości.

Zasady opracowane przez grupę liderów można podzielić na dwie części: pierwszą o charakterze ogólnym (tabela 1.4) i drugą zdecydowanie bardziej szczegółową, adresowaną do sześciu grup interesariuszy, tj. do klientów, pracowników, właścicieli (inwestorów), dostawców, konkurentów i wspólnot lokalnych (tabela 1.5).

Tabela 1.4. Zasady ogólne prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux

Zasady ogólne	
Zasada 1. Odpowiedzialność biznesu: od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku koncepcji odpowiedzialności wobec interesariuszy.	Biznes powinien również odgrywać rolę w poprawie warunków życia wszystkich klientów, pracowników oraz akcjonariuszy poprzez dzielenie się z nimi dobrami przez siebie wytworzonymi.
Zasada 2. Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu: ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej.	Biznes powinien przyczyniać się do ekonomicznego i społecznego rozwoju nie tylko w krajach, w których działa, ale również do rozwoju całej społeczności światowej, poprzez efektywne i rozważne wykorzystywanie zasobów naturalnych, stosowanie się do zasad wolnej i uczciwej konkurencji oraz położenie nacisku na wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, innowacji w metodach produkcji, marketingu i komunikacji.
Zasada 3. Zachowanie biznesowe: wyjście poza literę prawa ku duchowi zaufania.	Akceptując słuszność uregulowań prawnych dotyczących tajemnicy handlowej, biznes powinien uznać, że szczerość, otwartość, prawdomówność, dotrzymywanie obietnic i przejrzystość działań przyczyniają się nie tylko do zwiększenia jego wiarygodności i stabilności, lecz również do łagodzenia napięć między firmami i do usprawniania zawieranych przez nie transakcji, szczególnie na poziomie międzynarodowym.
Zasada 4. Poszanowanie dla reguł prawnych.	W celu uniknięcia napięć oraz aby promować swobodę handlu, równe warunki konkurencji, a także uczciwe i bezstronne traktowanie wszystkich uczestników, biznes powinien respektować zarówno prawo międzynarodowe, jak i lokalne.
Zasada 5. Wsparcie wielostronnej wymiany handlowej.	Biznes powinien wspierać wielostronne układy handlowe zawarte przez GATT/WTO i inne tego typu porozumienia międzynarodowe. Powinien również współuczestniczyć w promowaniu postępowej i rozsądnej liberalizacji handlu.
Zasada 6. Poszanowanie środowiska.	Biznes powinien chronić, a gdzie jest to możliwe, przyczyniać się do poprawy stanu środowiska, promować zrównoważony rozwój i przeciwdziałać marnotrawieniu zasobów naturalnych.
Zasada 7. Unikanie działań sprzecznych z prawem.	Biznes nie powinien dopuszczać do łapówkarstwa, prania brudnych pieniędzy ani innych praktyk korupcyjnych. Nie powinien uczestniczyć w handlu bronią i innymi materiałami używanymi przez terrorystów, w handlu narkotykami i kontaktach ze zorganizowaną przestępczością.

Źródło: B. Rok, *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux opublikowane w 1994 r.*, www.cauxroundtable.org (dostęp: marzec 2016).

Tabela 1.5. Zasady postępowania wobec interesariuszy przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux

Zasady postępowania wobec interesariuszy	
1. Klienci	• oferowanie klientom produktów i usług o najwyższej jakości zgodnych z ich wymaganiami; • uczciwe traktowanie klientów we wszystkich aspektach zawieranych z nimi transakcji, włączając w to wysoki poziom usług i zadośćuczynienie w razie braku satysfakcji z ich strony; • dołożenie wszelkich starań, aby nasze produkty i usługi przyczyniały się do zachowania lub polepszenia zdrowia i bezpieczeństwa klientów, a także jakości środowiska, w którym żyją; • zapewnienie poszanowania godności ludzkiej w oferowanych produktach, działaniach marketingowych i reklamie; • poszanowanie integralności kulturowej klientów.
2. Pracownicy	• zapewnienie miejsca pracy i wynagrodzenia, które pozwala na poprawę warunków życia pracownika; • zapewnienie warunków pracy, które szanują zdrowie i godność pracownika; • uczciwość w kontaktach z pracownikami i prowadzenie otwartej polityki informacyjnej, ograniczonej jedynie wymaganiami prawa oraz konkurencji; • unikanie praktyk dyskryminacyjnych i zagwarantowanie równego traktowania oraz równych szans niezależnie od płci, wieku, rasy czy religii; • promowanie zatrudnienia osób niepełnosprawnych, na stanowiskach, na których mogą być autentycznie przydatne; • ochrona pracowników przed możliwymi do uniknięcia obrażeniami i chorobami w miejscu pracy; • zachęcanie i pomoc w zdobywaniu przez pracowników przydatnych i dających się wykorzystać także w innych zawodach umiejętności i wiedzy; • wyczulenie na poważne problemy dotyczące bezrobocia, często związane z decyzjami podejmowanymi przez biznes; poszukiwanie współpracy z rządami.
3. Właściciele	• profesjonalne i rzetelne zarządzanie w celu zapewnienia uczciwych i konkurencyjnych zysków z poczynionych inwestycji; • przekazywanie właścicielom/inwestorom istotnych informacji, ograniczonych jedynie przepisami prawa i zasadami konkurencji; • ochranianie i powiększanie aktywów właścicieli/inwestorów; • respektowanie wymagań, sugestii, skarg i formalnych postanowień właścicieli/inwestorów.

4. Dostawcy	• dążenie do uczciwości i prawdomówności we wszystkich naszych działaniach, włączając w to politykę cenową, udzielanie licencji oraz praw do sprzedaży; • zapewnienie wolności naszych działań od przymusu i niepotrzebnych sporów prawnych; • rozwijanie długoterminowej stabilizacji w relacjach z dostawcami w zamian za wartość, jakość, konkurencyjność i pewność ich dostaw; • udostępnianie informacji dostawcom oraz włączanie ich w procesy planowania; • zapewnienie terminowej zapłaty zgodnie z warunkami umów; • poszukiwanie, zachęcanie i preferowanie takich dostawców i podwykonawców, którzy zatrudniając pracowników, przestrzegają zasad poszanowania ludzkiej godności.
5. Konkurenci	• wspieranie wolnego rynku handlu i inwestycji; • promowanie zachowań konkurencyjnych, które przynosiłyby korzyści społeczeństwu i środowisku oraz byłyby wyrazem wzajemnego szacunku między konkurentami; • powstrzymanie się od udzielania i partycypowania w udzielaniu nieuczciwych korzyści majątkowych oraz przywilejów w celu zapewnienia sobie przewagi nad konkurencją; • respektowanie praw własności materialnej i intelektualnej; • przeciwstawianie się zdobywaniu informacji gospodarczych w sposób nieuczciwy i nieetyczny, jak np. szpiegostwo przemysłowe.
6. Wspólnoty lokalne	• respektowanie praw człowieka i instytucji demokratycznych oraz promowanie ich tam, gdzie jest to możliwe; • uznawanie zobowiązań rządów względem społeczeństwa i wspieranie polityki oraz działań mających na celu promowanie rozwoju człowieka poprzez harmonijne stosunki pomiędzy gospodarką i innymi obszarami życia społecznego; • współpracowanie z organizacjami dążącymi do podnoszenia poziomu zdrowia, edukacji, bezpieczeństwa w miejscu pracy i wzrostu dobrobytu; • promowanie i stymulowanie zrównoważonego rozwoju oraz odgrywanie wiodącej roli w działaniach na rzecz ochrony i poprawy środowiska.

Źródło: B. Rok, *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux opublikowane w 1994 r.*, www.cauxroundtable.org (dostęp: marzec 2016).

Drugim, zdecydowanie bardziej zwięźle sformułowanym katalogiem reguł (choć jednocześnie może zbyt ogólnikowym) są Globalne Zasady Sullivana, które zostały ogłoszone w 1977 roku przez L.H. Sullivana w związku z walką z apartheidem w RPA. W 1999 roku ogłoszono je na

forum ONZ, uznając je za dużo bardziej uniwersalne. Obejmują one następujące zagadnienia (Rok 2004):

- wsparcie dla powszechnych praw człowieka;
- prowadzenie polityki równych szans dla pracowników;
- poszanowanie prawa do dobrowolnego zrzeszania się;
- zapewnienie pracownikom godziwego wynagrodzenia oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji;
- ochrona ludzkiego zdrowia i środowiska;
- wspieranie uczciwej konkurencji;
- współpraca z rządami i społecznościami w krajach działania;
- wspieranie przestrzegania takich samych zasad przez partnerów handlowych;
- zapewnianie przejrzystości działań.

Kolejny zestaw reguł społecznej odpowiedzialności biznesu został stworzony przez *Global Compact*, które powstało w 1999 roku z inicjatywy K. Annana[3]. Opiera się ono na dobrowolnym uczestnictwie przedsiębiorstw, stanowiąc platformę dialogu i nauki. Jest to forum wymiany wiedzy i doświadczenia oraz promocji społecznej odpowiedzialności biznesu. *Global Compact* jest obecnie największą na świecie inicjatywą na rzecz odpowiedzialności korporacyjnej, do której przystąpiło już ponad 12 000 uczestników, w tym 8000 firm ze 145 krajów (www.unglobalcompact.org, dostęp: marzec 2016).

Global Compact nakłania firmy do poparcia, przyjęcia i stosowania we wszystkich sferach aktywności dziesięciu zasad odnoszących się do czterech obszarów działań (przestrzegania praw człowieka, przestrzegania standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji). Przestrzeganie tych dziesięciu zasad, zdaniem autorów, prowadzi do wielu pozytywnych zmian w sferze działalności operacyjnej przedsiębiorstw. Zasady te są następujące (www.globalcompact.org.pl/, dostęp: marzec 2016):

[3] Kofi Atta Annan – ghański polityk, sekretarz generalny ONZ w latach 1997–2006. W 2001 roku został wyróżniony Pokojową Nagrodą Nobla.

1) prawa człowieka, w tym:
   - popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową;
   - eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę;
2) standardy pracy, w tym:
   - poszanowanie wolności stowarzyszania się;
   - eliminacja wszelkich form pracy przymusowej;
   - zniesienie pracy dzieci;
   - efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia;
3) ochrona środowiska przyrodniczego, w tym:
   - prewencyjne podejście do środowiska przyrodniczego;
   - podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postawy odpowiedzialności ekologicznej;
   - stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii;
4) przeciwdziałanie korupcji, w tym:
   - przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

Organizacją międzynarodową, która również zabrała głos w sprawie społecznej odpowiedzialności biznesu, jest Unia Europejska. Początki CSR w polityce Unii Europejskiej związane były z opublikowaną w 2001 roku Zieloną Księgą Komisji Europejskiej (*Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility* 2001).

Jak już wspomniano, zawiera ona jedną z najpowszechniejszych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, wedle której „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami". Zielona Księga Komisji Europejskiej była także pierwszym dokumentem określającym szczegółowo zarówno zasady, jak i sposoby wdrażania CSR w skali europejskiej. Zwrócono w niej uwagę na wymiar wewnętrzny i zewnętrzny CSR.

Wymiar wewnętrzny oznaczał zarówno zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higienę pracy, umiejętność dostosowania się do zmian, jak i zarządzanie ochroną środowiska. Wymiar zewnętrzny Zielonej Księgi odnosił się natomiast do społeczności lokalnej, która określa zasady współdziałania partnerów biznesowych, jakimi są klienci oraz dostawcy. W jego ramach poruszone zostały również kwestie praw człowieka oraz światowych problemów środowiska.

Brak bezpośrednich zapisów wykonawczych w Zielonej Księdze spowodował konieczność wypracowania bardziej konkretnych rozwiązań. Rolę taką odegrała opublikowana w 2002 roku Biała Księga (*White Paper: Communication on Corporate Social Responsibility*), która uzupełnia Zieloną Księgę o cztery obszary działań w zakresie rozwiązywania problemów związanych z CSR (www.odpowiedzialnybiznes.pl, www.csrinfo.org/pl, dostęp: marzec 2016):

1) edukacja, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk:
   - badanie wpływu CSR na biznes i społeczeństwo;
   - wymiana doświadczeń i dobrych praktyk między przedsiębiorstwami i państwami członkowskimi;
   - rozwój odpowiednich umiejętności menedżerskich;
   - przystosowanie zasad społecznej odpowiedzialności do sektora małych i średnich przedsiębiorstw;
2) rozwój instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu:
   - kodeksy etyczne;
   - standardy zarządzania;
   - zasady audytu i raportowania;
   - etykietowanie produktów;
   - inwestycje społecznie odpowiedzialne;
3) uruchomienie Europejskiego Forum Interesariuszy (*European multi-Stakeholder Forum on CSR*)[4];

[4] Prace *European multi-Stakeholder Forum on CSR* organizowane są przez Komisję Europejską przy współpracy z Komitetem Koordynacyjnym Forum.

4) włączenie CSR do wszystkich polityk UE:
   - zatrudnienia;
   - gospodarczej;
   - środowiskowej;
   - konsumenckiej;
   - zewnętrznej;
   - w instytucjach administracji publicznej.

Adresatami dokumentu są m.in.: instytucje europejskie, państwa członkowskie, partnerzy społeczni, stowarzyszenia biznesowe i konsumenckie oraz indywidualne przedsiębiorstwa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest także przedmiotem normalizacji. Dobrym przykładem jest wspomniana już wcześniej norma ISO 26000, której autorem jest Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji.

Historia jej powstania sięga 2005 roku, kiedy to powołano największą w dotychczasowej historii ISO grupę roboczą ds. odpowiedzialności społecznej. W jej skład weszło ponad 600 ekspertów i obserwatorów z 99 krajów członkowskich ISO oraz 42 organizacji współpracujących. Eksperci reprezentowali różne grupy interesariuszy, w tym przedsiębiorców, administracje rządowe, organizacje pozarządowe, pracowników oraz naukowców. Efektem prac tego gremium było przyjęcie i opublikowanie w 2010 roku normy ISO 26000 *Guidance on social responsibility*.

Ma ona zastosowanie do wszystkich organizacji – publicznych, prywatnych i non profit, niezależnie od ich wielkości i lokalizacji, działających w krajach rozwiniętych i rozwijających się. ISO 26000 nie zawiera wymagań i nie jest przeznaczona do certyfikacji, wykorzystywania w celach regulacyjnych ani związanych z umowami – jest zatem raczej zbiorem dobrowolnych praktyk i standardów. Zawiera jednak elementy, które mogą być włączone do już istniejących systemów, takich jak: system zarządzania jakością (ISO 9001), system zarządzania środowiskowego (ISO 14001) oraz system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS 18001/PN-N-18001).

W ISO 26000 wyróżniono siedem kluczowych obszarów i kilkadziesiąt powiązanych z nimi zagadnień dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich strukturę przedstawiono w tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Kluczowe obszary i zagadnienie Normy ISO 26000

Obszary	Zagadnienia
1. Ład organizacyjny	-
2. Prawa człowieka	Należyta staranność
	Sytuacje zagrożenia praw człowieka
	Unikanie współudziału
	Rozpatrywanie skarg
	Dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe
	Prawa obywatelskie: osobiste i polityczne
	Prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne
	Fundamentalne zasady i prawa pracy
3. Praktyki z zakresu prawa pracy	Zatrudnienie i stosunki pracy
	Warunki pracy i ochrona socjalna
	Dialog społeczny
	Bezpieczeństwo i higiena pracy
	Rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy
4. Środowisko	Zapobieganie zanieczyszczeniom
	Zrównoważone wykorzystanie zasobów
	Łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu
	Ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych
5. Uczciwe praktyki organizacyjne	Przeciwdziałanie korupcji
	Odpowiedzialne angażowanie się w działalność polityczną
	Uczciwa konkurencja
	Promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości
	Poszanowanie praw własności
6. Zagadnienia konsumenckie	Uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów
	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów
	Zrównoważona konsumpcja
	Obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów
	Ochrona danych i prywatności konsumenta
	Dostęp do podstawowych usług
	Edukacja i świadomość

7. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	Zaangażowanie społeczne
	Edukacja i kultura
	Tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności
	Rozwój i dostęp do technologii
	Tworzenie bogactwa i dochodu
	Zdrowie
	Inwestycje społeczne

Źródło: ISO 26000 Społeczna odpowiedzialność (2010).

Stosowanie normy ISO 26000 do postępowania odpowiedzialnego społecznie w organizacji, a tym samym postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej w ocenie Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej, może przynieść liczne korzyści. W szczególności może mieć wpływ na:

- przewagę konkurencyjną;
- reputację organizacji;
- zdolność pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, konsumentów, klientów, użytkowników;
- morale, zaangażowanie i wydajność pracowników;
- opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów i społeczności finansowej;
- relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, podobnymi organizacjami, klientami oraz społecznością, w obrębie której organizacja funkcjonuje.

1.5. Filary CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu opiera się na czterech podstawowych filarach, do których zalicza się: miejsce pracy, środowisko naturalne, społeczność lokalną oraz rynek (rysunek 1.1). W ich ramach przedsiębiorstwo podejmuje wiele różnych działań i inicjatyw. Mazur-Wierzbicka (2012, s. 41) dokonuje ich następującej klasyfikacji:

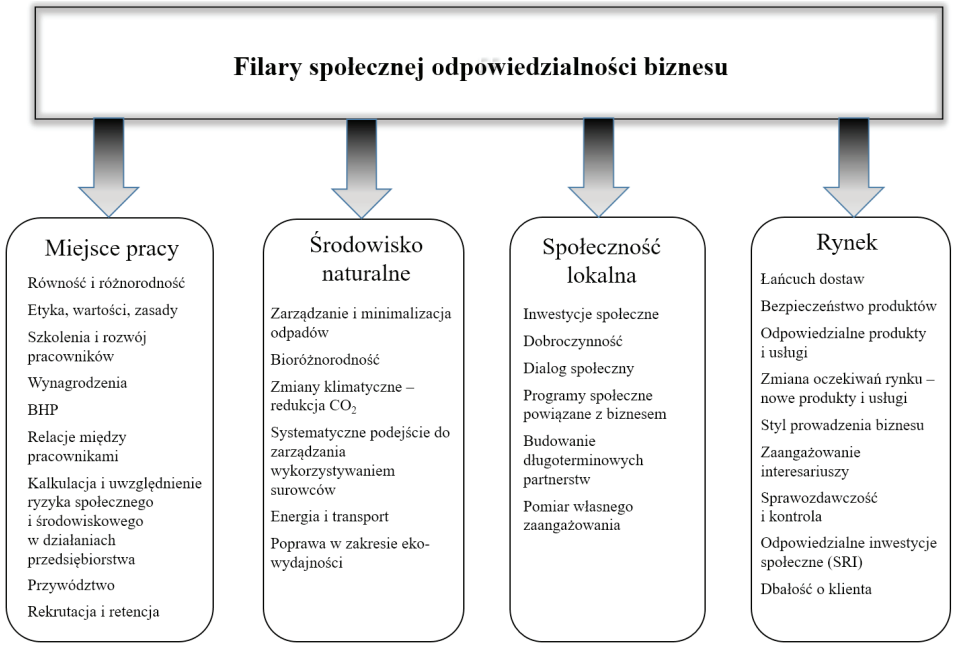
1) W sferze działań CSR skierowanych do pracowników można wyróżnić:
   - dążenie do poprawy warunków pracy (z uwzględnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy) oraz zwiększenia satysfakcji zawodowej;

- ułatwianie osiągnięcia równowagi na płaszczyźnie praca–życie prywatne;
- zapewnianie wszystkim równych szans;
- oferowanie szkoleń i zachęcanie do rozwoju zawodowego, w tym planowanie ścieżki kariery;
- ułatwianie komunikacji, ciągłe informowanie oraz włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji w firmie;
- stworzenie odpowiedzialnego i sprawiedliwego systemu wynagradzania lub pomocy finansowej (np. systemy dodatkowych ubezpieczeń emerytalnych).

2) W sferze działań CSR zorientowanych na środowisko przyrodnicze można wyróżnić:
   - projektowanie przyjaznych dla środowiska produktów;
   - implementowanie przyjaznych dla środowiska procesów produkcyjnych;
   - wdrażanie oszczędnych technologii;
   - dążenie do efektywnego wykorzystywania zasobów;
   - wprowadzanie ekoetykietowania wyrobów;
   - ograniczanie ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń;
   - stosowanie tzw. ekologicznej oceny dostawców;
   - informowanie interesariuszy o zagadnieniach dotyczących ochrony środowiska.
3) W sferze działań CSR adresowanych do społeczności lokalnej (społeczeństwa) można wyróżnić:
   - poprawianie i rozwijanie lokalnej infrastruktury;
   - udzielanie finansowego lub materialnego wsparcia lokalnym instytucjom użyteczności publicznej (np. szkołom, szpitalom, instytucjom kulturalnym);
   - udzielanie wsparcia społeczeństwu rozumianemu w znacznie szerszym kontekście (np. w krajach rozwijających się);
   - edukowanie społeczności lokalnej, aktywizowanie jej do podejmowania wspólnych, korzystnych dla niej działań.

4) W sferze działań CSR nakierowanych na rynek, dotyczących zarówno klientów, jak i partnerów biznesowych oraz dostawców, można wyróżnić:
   - podejmowanie działań zmierzających do poprawy jakości i bezpieczeństwa produktów;
   - świadczenie usług wolontariatu dla klientów;
   - tworzenie sprawiedliwej polityki cenowej;
   - prowadzenie etycznej działalności reklamowej;
   - terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców oraz partnerów biznesowych;
   - angażowanie się we współpracę z lokalnymi partnerami;
   - promowanie standardów poprzez odpowiedzialne zarządzanie łańcuchami dostaw;
   - wspieranie tworzenia lokalnych porozumień biznesowych.

Rysunek 1.1 przedstawia kluczowe elementy będące podstawą każdego z czterech filarów społecznej odpowiedzialności biznesu.



Rysunek 1.1. Filary CSR

Źródło: Mazur-Wierzbicka (2012), s. 40

Tak określone filary CSR stanowią jednocześnie zasadnicze obszary badawcze niniejszej książki. Nie można ich traktować zupełnie rozłącznie, ponieważ zachodzą na siebie i wzajemnie się uzupełniają. Dopiero wspólnie ujęte i poddane kompleksowej analizie tworzą spójny obraz tego, czym w rzeczywistości jest CSR i ułatwiają zrozumienie potrzeby realizacji tej koncepcji w praktyce.

1.6. Najważniejsze instrumenty CSR

Firmy wdrażające CSR stosują wiele różnych narzędzi, które pozwalają na bardziej efektywne zarządzanie społeczną odpowiedzialnością i realizację podstawowych jej celów. Upraszczając, instrumenty CSR można pogrupować na cztery podstawowe kategorie:

1) zasady i kodeksy postępowania;
2) wytyczne odnośnie systemu zarządzania oraz systemy certyfikacji;
3) wskaźniki oceny używane przez agencje inwestycyjne;
4) wytyczne raportowania i komunikacji.

Zasady i kodeksy postępowania dostarczają przedsiębiorstwom pożądanych wzorów i powszechnie akceptowanych metod działania, jednak brakuje im formalnych mechanizmów implementacji czy zewnętrznej weryfikacji. Stanowią zbiór zasad, reguł i procedur, jakim podlegać ma pracownik w kontaktach ze współpracownikami, partnerami biznesowymi czy korzystając z zasobów firmy. Część z kodeksów uwzględnia elementy raportowania (np. wspomniana *United Nations Global Compact*), inne zaś poddawane są ocenie społecznej. W tym kontekście warto również wspomnieć o kodeksach branżowych, w których bierze się pod uwagę specyfikę prowadzenia działalności w konkretnym obszarze biznesu.

Wytyczne odnośnie systemu zarządzania oraz systemu certyfikacji muszą być zgodne z określonym standardem. W praktyce dotyczą kwestii związanych ze środowiskiem (np. EMAS), miejsca pracy (np. SA 8000) bądź produktu (np. FSC). Korzystanie z tych narzędzi wiąże się z przestrzeganiem precyzyjnie określonych zasad, którym przedsiębiorstwo bezwzględnie musi się podporządkować.

Wskaźniki oceny są używane przez agencje do sporządzania rankingów firm w zależności od ich społecznego zaangażowania. Są to zestawy kryteriów używanych do tworzenia wskaźników ocen stosowanych przez fundusze inwestycyjne. Przykładem mogą być: *Dow Jones Sustainability*

Group Index (rodzina pięciu wskaźników: jeden globalny, trzy kontynentalne dla Ameryki Północnej, Europy i Azji oraz jeden wskaźnik krajowy dla Stanów Zjednoczonych) czy polski *Respect Index*.

Wytyczne raportowania i komunikacji dostarczają firmom informacje na temat metod i procedur prowadzenia dialogu z interesariuszami. Raportowanie CSR to „dobrowolna prezentacja informacji o niefinansowej działalności i wynikach przedsiębiorstwa – ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem – które miały miejsce w ustalonym okresie, zazwyczaj w ciągu roku obrotowego. Innymi słowy, raport taki, wydawany przez przedsiębiorstwa w postaci publikacji lub umieszczany w witrynie internetowej, przedstawia w sposób całościowy strategię firmy, jej politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych grup interesariuszy" (www.odpowiedzialnybiznes.pl, dostęp: marzec 2016). Raporty ukazują informacje na temat funkcjonowania organizacji, dając możliwość jej szerokiej oceny przez grono zainteresowanych. Przedstawione informacje ułatwiają identyfikację obszarów wymagających poprawy, a cyklicznie publikowane pozwalają na porównywanie osiągnięć.

Najpopularniejszym standardem w zakresie raportowania społecznej odpowiedzialności są wytyczne *Global Reporting Initiative* (GRI), które poza zasadami i wskazówkami, jak należy raportować, zawierają schemat wskaźników, które przedsiębiorstwo może dobrowolnie, elastycznie i stopniowo przyjmować[5]. Od stycznia 2016 roku firmy mogą wybierać jeden z poziomów raportowania (www.globalreporting.org 2016):

- opcja podstawowa (*core*) – raport dostarcza wszystkich podstawowych informacji o zrównoważonym rozwoju organizacji poprzez zestawienie wyników ekonomicznych (np. wyniki działalności, pośrednie wpływy ekonomiczne), środowiskowych (np. zużycie materiałów, energii, wody, ogólne wydatki i inwestycje na ochronę środowiska) i społecznych (np. zatrudnienie, szkolenia i edukacja, zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów, znakowanie produktów i usług, komunikacja marketingowa) odnoszących się do zarządzania;
- opcja rozszerzona (*comprehensive*) – raport opiera się na wersji podstawowej, zawiera jednak dodatkowe informacje na temat strategii

[5] Pierwsza wersja wytycznych (G1) została wydana w 2000 r., druga (G2) w 2002 r., trzecia (G3) w 2006 r., czwarta zaś (G4) w 2013 r. Do końca 2015 r. firmy miały możliwość podjęcia decyzji, na podstawie których wytycznych przygotowują raporty. Od stycznia 2016 r. muszą opierać się na schemacie G4.

organizacji, sposobu zarządzania nią oraz etyki i uczciwości; wyniki organizacji raportowane są w szerszy sposób.

Firmy mogą wykorzystywać normy, zalecenia i wytyczne opracowane również przez inne organizacje i inicjatywy. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: *United Nations Global Compact* (UNGC), *10 Principles*, *CERES Principles*, *SustainAbility Global Reporters Program* (*with United Nations Environment Programme*), *European Federation of Financial Analysts Societies* (EFFAS), *ESG Framework*, *AccountAbility's AA1000 Standards*, wytyczne OECD, ISO 26000.

Raportowanie jest dynamicznie rozwijającym się trendem wśród przedsiębiorstw z całego świata, choć największą popularnością cieszy się w krajach rozwiniętych. Coraz więcej firm zastępuje tradycyjne publikacje wersją elektroniczną na stronie internetowej, przez co każdy zainteresowany ma do nich swobodny dostęp. Zdaniem Roszkowskiej (2011, s. 85) raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu staje się obecnie niezbędne, by sprawozdawczość dotycząca operacji biznesowych przedsiębiorstwa i ich wpływu na otoczenie była kompleksowa.

1.7. Argumenty zwolenników i przeciwników CSR

Opinie ekonomistów i ekspertów na temat społecznej odpowiedzialności biznesu są niejednoznaczne. Zacznijmy zatem od argumentów jej zwolenników (Roszkowska 2011):

1) zwolennicy CSR zwracają uwagę na to, że rynek nie jest wystarczającym regulatorem życia ekonomicznego. W związku z niedostatkami mechanizmu „niewidzialnej ręki rynku" funkcjonowanie gospodarki wymaga zaangażowania uczestników rynku, w tym przedstawicieli administracji publicznej, przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych;

2) przedsiębiorcy bardzo często obficie korzystają z zasobów powierzonych przez społeczeństwo, np. z dostępu do bogactw naturalnych. Jednocześnie zdarza się, że eksploatacja tychże zasobów bezpośrednio lub pośrednio negatywnie oddziałuje na środowisko przyrodnicze (np. poprzez różne zanieczyszczenia i ich konsekwencje). W związku tym, zgodnie z zasadą powierniczości, przedsiębiorcy powinni włączyć się w działania na rzecz ochrony zasobów naturalnych. Nakazuje ona bowiem bogatym traktowanie siebie jako właścicieli majątku

powierzonego im przez społeczeństwo, w związku z czym powinien on być przez nich wykorzystywany zgodnie z zasadami prospołecznymi i na rzecz ogółu (www.csr.szczecin.pl, dostęp: marzec 2016);

3) wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu pozwala przedsiębiorcom uzyskać w dłuższej perspektywie dodatkowe (partykularne) korzyści (zyski). Wynika to z tego, że zazwyczaj działalności prospołecznej towarzyszą adekwatne (lub nawet przesadne) kampanie informacyjne. A zatem firmie społecznie odpowiedzialnej może towarzyszyć większe zainteresowanie klientów, wzrost sprzedaży, łatwiejszy dostęp do kapitału i wykwalifikowanej siły roboczej. Oznacza to, że etyczne postępowanie stanowi także opłacalną inwestycję, niezależnie od tego, co pierwotnie motywowało przedsiębiorców do aktywności na rzecz ogółu (zysk czy filantropia);

4) zwolennicy CSR uważają, że powinnością firm, a zwłaszcza zasobnych w kapitał przedsiębiorstw ponadnarodowych, jest aktywny udział w działaniach na rzecz rozwiązywania globalnych problemów społecznych i ekonomicznych. Dysponują one bowiem zasobami często wielokrotnie przekraczającymi PKB gospodarek narodowych, a także doświadczeniem i potencjałem organizacyjnym, które pozwalają sprostać ambitnym operacyjnie wyzwaniom prośrodowiskowym;

5) nie bez znaczenia pozostaje także stosunek pracowników do społecznie odpowiedzialnych pracodawców. I tak, jeżeli zatrudnieni postrzegają swojego chlebodawcę jako podmiot godny zaufania, są wobec niego bardziej lojalni i zazwyczaj pracują na jego rzecz z większym zaangażowaniem czy nawet poświęceniem.

Społeczna odpowiedzialność biznesu ma także swoich adwersarzy. Ich opinie, co oczywiste, stawiają całą ideę CSR w zdecydowanie mniej korzystnym świetle. Krytycy CSR najczęściej powołują się na amerykańskiego ekonomistę i zwolennika wolnego rynku Friedmana[6]. Już w 1962 roku pisał on, że w wolnej gospodarce istnieje tylko jeden obowiązek przedsiębiorstw wobec społeczeństwa, tzn. wykorzystywać zasoby i angażować

[6] Milton Friedman (1912–2006) – ekonomista amerykański, twórca monetaryzmu, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1976 r., przedstawiciel chicagowskiej szkoły ekonomii. Zdecydowany obrońca i propagator wolnego rynku. W książce *Kapitalizm i wolność* proponował minimalizację roli rządu w gospodarce wolnorynkowej w celu zapewnienia politycznej stabilności i wolności.

się w działania mające na celu zwiększenie zysków (Friedman 1962). Wśród głównych argumentów opozycjonistów wobec społecznej odpowiedzialności biznesu wymienia się zazwyczaj następujące:

1) przedsiębiorcy raczej nie zajmują się na co dzień problemami społecznymi, a co za tym idzie – nie zawsze mają aktualną i pełną wiedzę (dane) na temat działań, które wymagają ich dodatkowej (specjalnej) interwencji. Może to prowadzić do sytuacji, w których podejmowane akcje, kampanie, przedsięwzięcia będą miały charakter pozorny i nie doprowadzą do rzeczywistego rozwiązania problemów społecznych. Co więcej, ich animatorami mogą być osoby nieposiadające odpowiedniej wiedzy i kompetencji. Może się więc okazać, że fachowi urzędnicy, wbrew potocznym opiniom, będą bardziej merytoryczni w organizowaniu i wdrażaniu działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu niż sami przedsiębiorcy z natury posiadający duże doświadczenie praktyczne (operacyjne);

2) jak już wspomniano, powołując się na Friedmana, powinnością podmiotów gospodarczych jest z zasady pomnażanie zysków, a nie działalność charytatywna. Nakłady przeznaczone na działania społeczne mogą zubożyć firmę, a przynajmniej zwiększyć koszty. W skrajnie niekorzystnej sytuacji rynkowej może to doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że przedsiębiorcy, prowadząc działalność prospołeczną, jej koszty przeniosą na klientów, ukrywając je w cenach towarów i usług. Nieświadomie możemy wówczas sami ponosić koszty „dobrego wizerunku firmy";

3) zaangażowanie przedsiębiorców w działalność społeczną zacieśnia ich relacje z władzą publiczną różnego szczebla, która posiada kompetencje legislacyjne oraz dysponuje środkami publicznymi, które różnymi kanałami mogą trafić do przedsiębiorstw (system zamówień publicznych, programy pomocy publicznej). Istnieje zatem realne zagrożenie, że w pewnych przypadkach współpraca sektora prywatnego i administracji publicznej może prowadzić do zbyt bliskich stosunków noszących znamiona działalności niedozwolonej, np. stanowienie przychylnych regulacji w zamian za zaangażowanie finansowe firm w działalność na rzecz określonej społeczności czy też zlecanie zadań z pominięciem obowiązujących przepisów.

1.8. Zamiast podsumowania

We współczesnej gospodarce zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa w dużym stopniu rzutuje na jego rozwój. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej, a także ich specyfika powodują, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważnym elementem procesu zarządzania firmą. Przestaje być bowiem utożsamiana jedynie z pewnym rodzajem działalności charytatywnej, niemającym żadnego związku z efektywnością ekonomiczną, na rzecz podnoszenia zyskowności i rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa (Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 169).

Jak wielokrotnie podkreślaliśmy, korzyści z wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu powinny być rozważane długookresowo. Bezsprzecznie należą do nich:

1) **wzrost konkurencyjności** – poprzez wykorzystanie zasad i instrumentów CSR, które przedstawiliśmy w niniejszym rozdziale, przedsiębiorstwo może zdobyć przewagę konkurencyjną. Może być to szczególnie istotne w procesie internacjonalizacji, a zatem dla podmiotów wchodzących na rynki zagraniczne, gdzie muszą one sprostać większej konkurencji, a często także dodatkowym oczekiwaniom konsumentów w zakresie spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu;

2) **lepsze relacje z otoczeniem** – wdrażanie CSR zwiększa zaufanie społeczności lokalnych, władz samorządowych czy też organizacji pozarządowych do przedsiębiorców. Przychylność taka może być ważna w kontekście planów inwestycyjnych firmy i każdej innej aktywności, która może wymagać np. pozytywnej opinii w konsultacjach społecznych, akceptacji lub bezpośredniego wsparcia grup interesariuszy;

3) **możliwość zatrudnienia najlepszych pracowników** (i kształtowanie wśród nich pozytywnego wizerunku firmy) – dzięki poprawie wizerunku firmy (w wyniku wdrażania CSR) rośnie jej atrakcyjność jako pracodawcy. Powinno to w konsekwencji spowodować wzrost zainteresowania, np. wśród najlepszych menedżerów. Ponadto pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc, że część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych;

4) **wzrost zainteresowania inwestorów** – inwestorzy są zdecydowanie bardziej zainteresowani współpracą z przedsiębiorstwami, które

stosują normy i zasady CSR, a zatem dbają o swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem;

5) **zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy** – rosnąca grupa konsumentów przywiązuje wagę do społecznego wymiaru produktu lub usługi. Oznacza to, że przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności poprawia reputację firmy, co także powinno się przełożyć na większe zainteresowanie jej ofertą.

Podsumowując, koncepcja społecznej odpowiedzialności działa na styku dwóch sfer: biznesu i społeczeństwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwa na etapie budowania swojej strategii funkcjonowania i rozwoju uwzględniają interesy pracowników, środowiska przyrodniczego oraz innych grup interesariuszy, z którymi nawiązują relacje. Poziom zaangażowania w realizację tej koncepcji może być różny, zależy bowiem od możliwości finansowych oraz przyjętych założeń, niemniej konsekwentne i efektywne jej wdrażanie może przynieść firmie wymierne korzyści. W odpowiedzi na potrzeby praktyki koncepcja CSR systematycznie się rozwija i cieszy się coraz szerszym zainteresowaniem organizacji w skali całego świata, co nie stoi w sprzeczności z często jej bardzo lokalnym wymiarem.

Rozdział 2

Inicjatywy CSR wobec pracowników

2.1. Istota i zalety CSR w odniesieniu do pracowników

Przejście od odpowiedzialności biznesu wobec udziałowców i akcjonariuszy ku idei odpowiedzialności w stosunku do interesariuszy znalazło się wśród zasad prowadzenia działalności gospodarczej i pociągnęło za sobą określenie reguł postępowania przedsiębiorstw wobec grona ich interesariuszy podstawowych, czyli jednostek i grup, od których jest zależna kontynuacja trwania przedsiębiorstwa i bez których nie byłoby ono w stanie funkcjonować (*Zasady*… 1994). Wśród wewnętrznych interesariuszy (dostawców, klientów, właścicieli, menedżerów) pracownicy zajmują szczególne miejsce jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, stanowiący jego integralną część i jego najbliższe otoczenie. Integracja strategii biznesowej przedsiębiorstwa, strategii HR oraz strategii CSR ma istotny wpływ na jego długookresową efektywność finansową i rozwój, a co za tym idzie, jest istotnym czynnikiem determinującym jego konkurencyjność i stabilne funkcjonowanie. Przedsiębiorstwa muszą stale podnosić kompetencje pracowników, aby reagować na zmieniające się oczekiwania klientów, inwestorów i społeczeństwa (Burton i Golsby 2009; Turek 2010).

Pracownicy oczekują od przedsiębiorstwa: satysfakcjonującego wynagrodzenia, wypłacanego na czas i pozwalającego na poprawę ich standardu życia, zapewnienia im opieki socjalnej, możliwości rozwoju, pomocy i zachęt do poszerzania wiedzy i umiejętności oraz zdobywania nowych kwalifikacji, bezpiecznego miejsca pracy, szacunku i zaufania, równego traktowania, m.in. bez dyskryminacji kulturowej.

Wśród globalnych zasad Sullivana połowa obejmuje kwestie postępowania wobec pracowników (Silver 2012):

- promowanie przestrzegania praw człowieka (głównie poprzez współpracę z agendami ONZ), w tym praw pracowniczych – niedopuszczalne

są praca przymusowa, wykorzystywanie dzieci, kary fizyczne, seksualne wykorzystywanie kobiet i inne formy nadużyć;

- prowadzenie polityki równych szans dla wszystkich pracowników, bez względu na rasę, pochodzenie etniczne, przekonania religijne, płeć, wiek czy kolor skóry;
- poszanowanie prawa do dobrowolnego zrzeszania się;
- zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji i godziwego wynagrodzenia;
- zapewnienie bezpiecznego miejsca pracy i ochrony zdrowia ludzkiego.

Tego typu relacje mają bezpośredni wpływ na zaangażowanie pracowników, co oznacza, że stają się oni pełnoprawnymi członkami przedsiębiorstwa. Zasady Sullivana adresowane są zarówno do małych, jak i dużych firm z każdej branży, a do ich przestrzegania firmy zobowiązują się dobrowolnie.

Dla większości osób nie jest tak istotne, co im się sprzedaje, jak to, kto to robi. Decyzja o zakupie, rekomendacji, podjęciu pracy lub inwestycji w danej firmie opiera się w 60% na jej postrzeganiu, a nie na produktach lub usługach, które ona sprzedaje (badanie przeprowadzone przez Instytut Reputacji). Z kolei 41% reputacji firmy opiera się na postrzeganiu jej praktyk CSR. Pomimo twardych dowodów potwierdzających korzyści z zaangażowania pracowników i CSR, wiele firm nie w pełni to wykorzystuje, mając średnio tylko 13% zaangażowanych pracowników. Mniej niż jedna trzecia firm włącza pracowników w inicjatywy CSR czy informuje o ich celach (badania wśród 250 liderów biznesu Instytut IBM), chociaż argumenty ekonomiczne przemawiają za zwiększaniem takiej aktywności. Firmy o silnych programach zrównoważonego rozwoju mają o 55% większe morale, o 43% bardziej wydajne procesy biznesowe i obserwują o 38% większą lojalność pracowników w porównaniu z firmami o słabych programach zrównoważonego rozwoju (Argenti 2014).

Obecnie pracownicy potrzebują i domagają się większego zaangażowania w inicjatywy CSR, a firmy z zaangażowanymi pracownikami w porównaniu do podmiotów ze słabo zaangażowanymi odnotowują: o 18% wyższą wydajność, 12% większą lojalność klientów, 62% mniej wypadków przy pracy, a także mniejszą rotację zatrudnionych i lepszą obsługę klienta. Zaangażowani pracownicy są mniej skłonni do odejścia (aż o 87% mniej badanych deklarowało chęć zmiany pracy), co jest tym istotniejsze, że 70% firm uznaje zatrzymanie utalentowanych pracowników za główne

wyzwanie dla działów HR, podczas gdy utrata pracownika może kosztować firmę do 213% jego wynagrodzenia (*The Business*… 2014). Z kolei 35% pracowników zaakceptowałoby 15% obniżkę płac, gdyby miało do wyboru podjęcie pracy w organizacji o silnym programie CSR, a 86% pracowników rozważyłoby odejście z firmy, która nie spełnia ich oczekiwań w obszarze CSR. Kształcenie, szkolenie i włączanie pracowników w CSR nie tylko zwiększa ich zaangażowanie, ale powoduje też, że misja CSR staje się integralną częścią codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaangażowani pracownicy odgrywają kluczową rolę w osiąganiu celów CSR, natomiast prawdziwym wyzwaniem jest wybór właściwego sposobu ich edukowania i włączania w tego rodzaju działania. W dzisiejszej kulturze pracy i komunikacji zachodzą głębokie zmiany, a na ich tle można zaobserwować kilka trendów, które przekształcają miejsce pracy. Są to: indywidualizm, cyfryzacja i konwergencja technologiczna, zmiany demograficzne oraz kwestie ochrony środowiska. Zaangażowanie pracowników w zakresie CSR wymaga efektywnej komunikacji, możliwości sprzężenia zwrotnego i uczestnictwa, indywidualnego uznania, ciągłości trwającej kampanii i spójnej platformy wokół CSR (*The Business*… 2014).

2.2. Zasady etyczne

Przestrzeganie zasad etycznych pozwala pracodawcy uniknąć sytuacji dwuznacznych bądź wątpliwych moralnie, kosztów związanych z oskarżeniami o łamanie praw pracowniczych czy o nieprzestrzeganie prawa pracy, przyczynia się do wzrostu zaufania do niego i jego dobrej reputacji na rynku pracy. Pracownik natomiast, otrzymawszy jasne informacje o wartościach i zasadach obowiązujących w firmie oraz sankcjach przewidzianych za ich łamanie, unika nieporozumień w tym obszarze, ma zaufanie do pracodawcy oraz poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa. Trudności pojawiają się wtedy, gdy firma posiada spisane zasady etyczne i przekazuje je na zewnątrz, ale nie są one przestrzegane przez pracowników albo przez przełożonych, albo przez jednych i drugich (Collier i Esteban 2007; *Firma*… 2010, s. 28–31).

2.3. Dialog z pracownikami

Niezmiernie ważną rolę w budowaniu relacji z pracownikami (tak zresztą jak i z innymi interesariuszami) odgrywa dialog. Gdy jest on odpowiednio prowadzony i przemyślany, umożliwia lepsze poznanie

potrzeb i oczekiwań pracowników, wzrost ich lojalności i motywacji do pracy, większą efektywność realizowanych projektów, zmniejszenie ryzyka strajków i budowę wizerunku firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy. Poprzez dialog osiągana jest otwartość firmy na systematyczne i długoterminowe tworzenie relacji z pracownikami, którzy mają możliwość uczestniczenia w procesach decyzyjnych i wpływania na przeprowadzane zmiany. Pomaga to firmie efektywnie funkcjonować, a pracownikom realizować indywidualne cele oraz pozyskiwać nowe umiejętności i wiedzę (Gadomska-Lila 2012).

Nastawienie na dialog to jeden z fundamentów działalności wysoko efektywnych organizacji. Szybko zmieniające się otoczenie biznesowe, coraz większa specjalizacja i technologizacja wymagają zatrudniania pracowników pewnych swoich umiejętności, zdolnych do ciągłego poszerzania wiedzy i przekwalifikowania się, którzy znają swoją wartość i nie akceptują jedynie komunikowania, ponieważ chcą zrozumieć każdy problem, wyrazić swoją opinię, przedyskutować, aby czuć się dobrze w pracy, która jest dla nich nie tylko sposobem zarabiania na życie, ale także źródłem samorealizacji i satysfakcji (*Firma*… 2010, s. 69–71).

Dzięki dialogowi pracodawca może zwiększyć motywację i zaangażowanie pracowników, wykorzystać ich potencjał (pomysłowość i wiedzę) dla rozwoju firmy, zatrzymać w firmie osoby cenione i tzw. talenty, a dzięki trafnemu rozpoznaniu i zaspokojeniu ich potrzeb może w trakcie bieżących konsultacji wykryć negatywne trendy i tworzyć na czas plany naprawcze (*Rok*… 2014).

Korzyści z dialogu dla pracownika to możliwość dokonywania istotnych usprawnień w obrębie własnego działu lub na szerszą skalę, samorealizacji i rozwoju, nabycia umiejętności przekazywania konstruktywnej informacji i koncentrowania się na rozwiązaniu problemu, a nie na problemie samym w sobie, daje poczucie bycia docenionym i ważnym oraz poczucie tego, że ma się realny wpływ na funkcjonowanie firmy.

2.4. Bezpieczeństwo i higiena pracy

Firma ma obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, co wynika z przepisów, ale jego dopełnienie leży także w jej dobrze pojętym interesie, ponieważ BHP, w tym również higiena psychiczna i dobry stan zdrowia pracowników, przekłada się bezpośrednio na jakość wykonywanej pracy. Korzystne dla obu stron są też promocja zdrowia, redukcja stresu i godzenie życia zawodowego z życiem

prywatnym. Brak tej ostatniej umiejętności może mieć negatywne skutki negatywne nie tylko dla pracownika, ale też dla pracodawcy. Zbytnie zaangażowanie w pracę zawodową, przy równoczesnym zaniedbaniu obowiązków w życiu prywatnym, może prowadzić do problemów osobistych, co negatywnie odbija się na efektywności i zaangażowaniu pracownika oraz prowadzi do spadku motywacji.

Firmy – mniej lub bardziej świadomie – wprowadzają różnorodne rozwiązania pomagające pracownikom godzić życie służbowe i prywatne, takie jak: dłuższe urlopy macierzyńskie czy tacierzyńskie, dodatkowe tygodnie wolne od pracy dla młodych matek, powrót po urlopie macierzyńskim na część etatu, elastyczny czas pracy (pracownik nie musi przebywać w miejscu pracy w określonych godzinach, ale może wykonywać pracę w dowolnym czasie) czy też praca zdalna (telepraca; wykonywana w domu). Wynikające z tego utrudnieniem dla pracodawców to mniejsza możliwość kontroli pracownika przy pracy w domu, koszty związane z dłuższymi urlopami macierzyńskimi, mniejsza elastyczność w organizowaniu pracy, ponieważ pracownik nie jest obecny cały czas w firmie. Pozytywne zaś efekty takich działań to większa motywacja i większe zaangażowanie pracowników, obniżenie ryzyka wypalenia zawodowego oraz możliwość wykonywania obowiązków zawodowych bez zaniedbywania rodziny i innych zobowiązań prywatnych (*Rok*… 2014; *Firma*… 2010, s. 69–70).

2.5. Rekrutacja pracowników

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w wypadku rekrutacji pracowników polega na określeniu jasnych kryteriów i stwarzaniu równych szans. W rekrutacji wewnętrznej wykorzystuje się ogłoszenia wewnętrzne, wewnętrzną bazę danych, opinie polecające pracowników, a w rekrutacji zewnętrznej – ogłoszenia zewnętrzne, agencje rekrutacyjne, polecenia pracowników. Przy okazji zatrudniania odpowiedzialność firmy sprowadza się do zawierania różnych typów umów – cywilnoprawnych czy o pracę, z których najkorzystniejsza dla pracownika jest z reguły umowa o pracę na czas nieokreślony, ponieważ daje poczucie stałości zatrudnienia. Bardzo ważną sprawą ze względów organizacyjnych, a przede wszystkim właściwej adaptacji pracownika w nowym środowisku, jest informacja o jego pojawieniu się w firmie, zawierająca nie tylko nazwisko, stanowisko i dział, ale również zakres odpowiedzialności i wykaz spraw, jakie mogą być do tej osoby kierowane. Formy przekazywania takiej informacji

dostosowuje się do wielkości i specyfiki firmy (przedstawienie nowego pracownika na specjalnym spotkaniu personelu, e-mail do pracowników i współpracowników zewnętrznych, komunikat na tablicy ogłoszeń, w gazetce dla pracowników, w wewnętrznym „who is who" czy w wewnętrznym i/lub zewnętrznym Internecie) (*Firma*… 2010, s. 9–14).

2.6. Wdrożenie do pracy

Dobrze, jeśli wdrożenie nowego pracownika do pracy odbywa się według programu określającego wiedzę i umiejętności, które powinien zdobyć, metody, jakimi ta wiedza zostanie przekazana, harmonogram i osoby odpowiedzialne za realizację szkolenia, sposoby sprawdzenia poziomu opanowania danej wiedzy czy umiejętności oraz projektowaną ocenę (jakościową i/lub ilościową). W podsumowaniu całego procesu wdrażania mogą znaleźć się wytyczne do indywidualnego planu rozwoju pracownika. Wdrożeniem do pracy powinien zająć się opiekun – doświadczony pracownik danego działu, który ma kompetencje społeczne oraz predyspozycje w zakresie dzielenia się wiedzą i przekazywania nowych umiejętności. Kontroluje on realizację programu wprowadzającego, udziela informacji dotyczącej postępów i daje konkretne zalecenia oraz udziela pomocy w realizacji zadań na poziomie operacyjnym, jak i w sytuacjach nietypowych. Rozwój pracownika (zarówno nowego, jak i doświadczonego) może wspierać też mentor, który jest jego wychowawcą, przewodnikiem, przywódcą i doradcą, odkrywającym i stymulującym potencjał swojego ucznia. Mentor analizuje możliwe ścieżki rozwoju pracownika wewnątrz firmy oraz szanse i zagrożenia, a także wyznacza mu cele, okresowo je weryfikuje i ocenia stopień ich realizacji (*Firma*… 2010, s. 20–24).

2.7. Planowanie i narzędzia rozwoju pracowników

Rozwój pracowników z jednej strony jest niezbędny dla zaspokojenia aktualnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania kadr o odpowiednich kwalifikacjach, w tym także menedżerów, a z drugiej strony umożliwia spełnienie ich ambicji i samorealizację. W rozwoju kariery występują trzy etapy: etap nabywania nowych umiejętności i wiedzy (wtedy też kształtują się aspiracje pracownika), etap wcielania w życie zdobytych kompetencji i możliwość zweryfikowania i zmodyfikowania początkowych aspiracji oraz etap stabilnego rozwoju kariery, zgodnego z aspiracjami pracownika.

Planowanie rozwoju powinno być powiązane z planowaniem kariery pracownika, czyli określeniem kierunków rozwoju zgodnych z jego aspiracjami i potrzebami, ale również z przyszłymi potrzebami przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie obsadzenia stanowisk menedżerskich. Odpowiednie zaplanowanie ścieżki kariery gwarantuje długofalowe obsadzenie kluczowych stanowisk w firmie, zmniejszając koszty rekrutacji, jak również zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników, którzy czują się bardziej odpowiedzialni za losy własne i firmy, która buduje i wzmacnia nieustannie uczącą się kulturę organizacyjną.

Planowanie tego rodzaju ma na celu motywowanie pracownika do rozwoju, wyznaczenie etapów zdobywania potrzebnych kompetencji i zatrzymanie go w firmie. Pracownik, który ma poczucie realnego wpływu na losy firmy i własne oraz jasno określoną ścieżkę kariery, jest bardziej zmotywowany do pracy i rozwoju. Natomiast słabe strony planowania ścieżki kariery to wysokie koszty takiego procesu, nierealne oczekiwania pracowników odnośnie jej przebiegu i awansów czy też odejścia pracowników objętych programami rozwoju kariery, pomimo poczynionych w nich inwestycji (*Firma*… 2010, s. 73–76).

Występują trzy główne rodzaje doświadczeń, które stymulują rozwój pracowników w firmie. Tradycyjne metody rozwoju opierają się na szkoleniach i warsztatach, tymczasem aby rozwój pracowników był skuteczny, doświadczenia rozwojowe powinny być zróżnicowane. Model 70-20-10 pokazuje proporcje, w jakich powinny być wykorzystywane różne źródła i formy zdobywania wiedzy.

Najwięcej, bo 70% wiedzy, zdobywa się poprzez własne doświadczenia i wyzwania w pracy: projekty, zadania związane z codzienną pracą, projekty wychodzące poza podstawowe obowiązki służbowe, konkretne projekty podejmowane w celu rozwinięcia danej umiejętności, wiedza zdobyta w praktyce, czasowa zmiana stanowiska pracy, zarządzanie pracą innych, uczenie innych, nauka własna, szkolenia e-learningowe, czytanie prasy i literatury.

Znacznie mniejszy udział w poszerzaniu wiedzy (20%) mają wymiana informacji i poglądów z innymi osobami oraz kontakt z ekspertami: konsultacje z przełożonym polegające na przekazywaniu doświadczenia zawodowego przez kierowników o długim stażu; mentoring służący kształtowaniu pożądanych zachowań i postaw, ponieważ jego istotę stanowi związek między podwładnym i przełożonym, który ma być wzorem do naśladowania i źródłem wiedzy z danego obszaru oraz ma zapewniać wsparcie. Coaching pomaga zarządowi i menedżerom ulepszać

strategie, podejmować trafniejsze decyzje, klasyfikować cele i wartości, znaleźć równowagę między życiem osobistym i zawodowym, pozostać lub powrócić na wytyczone drogi, zmienić to, co jest warte zmiany, aby wzmocnić działania podopiecznego, podtrzymać jego motywację, siłę i to, co pozwala mu być efektywnym menedżerem. W grę wchodzą również doradztwo i consulting.

Najmniej, bo tylko 10% wiedzy pochodzi ze szkoleń lub innych formalnych sposobów nabywania wiedzy teoretycznej, takich jak: zadana lektura, wykłady i ćwiczenia, modelowanie zachowań (wykorzystanie nagranego modelu pokazującego właściwe zachowanie, a następnie odgrywanie ról przez kursantów i omówienie prawidłowego zachowania), konferencje, seminaria, analiza przypadków, gry i symulacje (metoda rozwijająca głównie umiejętności praktyczne), gry i trening psychologiczny, trening wrażliwości inscenizacja (Whiddett i Hollyforde 2003).

2.8. Motywacja i satysfakcja pracowników

Zwykle działania firm nakierowane są na pobudzanie motywacji pracowników przez bodźce płacowe i pozapłacowe. Satysfakcjonujące wynagrodzenie jest punktem wyjścia do stosowania innych sposobów motywowania, takich jak na przykład samochód służbowy, telefon komórkowy czy firmowy laptop, który może być wykorzystywany także do celów prywatnych. Zwiększaniu motywującej roli wynagrodzenia służy powiązanie jego części z wynikami firmy (na przykład wysokość premii zależy od wielkości produkcji, sprzedaży, liczby reklamacji i skarg). Niezbędne jest jednak jasne określenie i podanie do wiadomości kryteriów przyznawania premii i zdefiniowanie grup, których system będzie dotyczył, aby zapobiegać konfliktom oraz poczuciu niesprawiedliwości wśród pracowników (Baumana i Skitka 2012, s. 63–86).

Dalszym krokiem może być akcjonariat pracowniczy – przydzielenie pewnej części akcji i zagwarantowanie udziału w zyskach wszystkim pracownikom lub pewnym grupom (z określonym stażem, na wybranych stanowiskach menedżerskich czy mającym bezpośredni wpływ na wyniki firmy). Motywację może podnieść zagwarantowanie dodatkowego ubezpieczenia na życie, systemu emerytalnego, programu sportowego bądź prywatnej opieki zdrowotnej. Programy te mogą być w całości finansowane przez firmę lub też w ich finansowaniu może uczestniczyć zainteresowany pracownik. Systemy motywacyjne mogą zawierać nagradzanie pracowników za wiele różnych rzeczy – za nowe pomysły i innowacje,

budowanie dobrych relacji w zespole, przekraczanie założonych celów czy rozwój kompetencji. Nagrodami mogą być wycieczka, atrakcyjne produkty firmy, prezenty dostosowane do potrzeb konkretnych pracowników. Ważne, aby zasady i cele programów motywacyjnych były jasne i znane wszystkim pracownikom (Employee 2015).

2.9. System oceny pracowników

System ocen okresowych, dzięki któremu można monitorować realizację celów przez pracownika, jak również przekazać mu informacje zwrotne na temat wyników jego pracy, powinien być: (*Firma*… 2010, s. 41–46):

- jawny dla osoby ocenianej, która powinna mieć możliwość przeprowadzenia rozmowy na temat swojej oceny;
- obiektywny – oparty na jasnych i spójnych w całej firmie kryteriach, aby uniemożliwić dyskryminację ocenianego pracownika;
- określony w czasie – powinien dotyczyć nie tylko z góry określonego przedmiotu oceny, ale i jej przedziału czasowego;
- konstruktywny – ocena powinna być podana nie tylko na określonej skali, ale również w formie opisu, aby pracownik wiedział, co zrobił dobrze, a co powinien poprawić lub dalej rozwijać w następnym okresie.

Przeprowadzona w ten sposób ocena okresowa daje pracownikowi wiele wskazówek, bardzo istotnych w procesie jego dalszego rozwoju, ponieważ obejmuje stopień realizacji celów ustalonych na początku okresu rozliczeniowego. Zwraca uwagę na to, czy pracownik osiągnął poziom kompetencji oczekiwany na jego stanowisku i motywuje go przez określenie obszarów wymagających rozwoju lub dalszej poprawy. Dobrze zaplanowany proces oceny dostarcza informacji potrzebnych do efektywnego zarządzania ludźmi, w tym do podejmowania decyzji dotyczących premii, podwyżek i awansów, a pracownik ma większą świadomość efektów swojej pracy, posiadanych umiejętności i może bardziej świadomie planować własną karierę; łatwiej mu też zrozumieć decyzje podejmowane przez pracodawcę odnośnie wynagrodzeń i awansów.

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem oceny jest rozmowa oceniająca, której zaletą jest możliwość otwartej, dwustronnej wymiany

informacji i opinii na temat pracy w danym okresie oceny. Kolejnym narzędziem jest *upward feedback*, udzielany pracownikowi przez osoby przygotowujące raport. Najczęściej przyjmuje on formę anonimową i realizowany jest za pomocą narzędzi informatycznych. Zaletą tego narzędzia jest to, że dostarcza wielu informacji o stylu zarządzania ludźmi, mówi zatem o silnych stronach przełożonego, jak i o obszarach, nad którymi powinien jeszcze popracować. Informacje tego rodzaju mogłyby nie zostać przekazane w formie jawnej. Feedback 360 stopni z kolei jest informacją zbieraną od wszystkich grup, z którymi dana osoba współpracuje. Także on przeprowadzany jest anonimowo, a wyniki pracownik otrzymuje w formie raportu.

Problemem w procesie oceny pracowników, pomimo stosowania opisanych zasad i narzędzi, jest zachowanie obiektywizmu w ocenie niektórych osób, jak również trudność w pogodzeniu oczekiwań pracowników co do wyników oceny z rzeczywistą oceną pracodawcy, co powoduje, że niektórzy z nich są z niej niezadowoleni.

2.10. Odejście z firmy

Najpierw mamy decyzję podjętą przez pracownika lub pracodawcę o rozwiązaniu umowy o pracę. O fluktuacji pracowników często decydują oni sami lub siły rynkowe i nie ma w pełni skutecznych metod zatrzymania utalentowanych osób. Firma może próbować ich do tego skłonić, ale mimo najlepszych starań część z nich zdecyduje się odejść. Ważną sprawa jest jednak rozmowa i wysłuchanie odchodzącej osoby, aby nie utracić cennych informacji i spostrzeżeń (*Firma*… 2019, s. 32–33).

Z odejściem pracownika, zwłaszcza gdy decyduje o tym pracodawca, wiążą się aspekty etyczne (chodzi o sprawiedliwe i równe traktowanie) oraz prawne (pracodawca powinien nie tylko dotrzymać warunków zawartych w umowie, w tym terminów wypowiedzenia, ale również odpowiednio zakomunikować to pracownikowi). Decyzja powinna być przekazana pracownikowi przez dwie osoby – zwykle przełożonego i pracownika działu kadr, w spokojnym miejscu, gdzie można porozmawiać bez obecności osób przypadkowych, klientów czy innych pracowników. Uczestnicy spotkania powinni mieć zarezerwowany czas także na dodatkowe wyjaśnienia. Zwolnienie może być monitorowane (outplacement), tj. ze wsparciem pracownika w budowaniu pozytywnego podejścia do nowych wyzwań związanych z szukaniem atrakcyjnej oferty pracy. Wsparcie to obejmować może: odprawy, doradztwo psychologiczne,

doradztwo zawodowe (określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, przygotowanie CV i aplikacji, przygotowanie do procesu rekrutacyjnego), pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń i kursów doszkalających, pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej. Pracownik po opuszczeniu firmy nie powinien rozpowszechniać informacji wewnętrznych.

Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi to coś więcej niż tylko regulowanie przez pracodawcę i pracowników wzajemnych zobowiązań wynikających z przepisów prawa. Wyróżnia się trzy poziomy odpowiedzialnego zarządzania ludźmi w organizacji. Poziom pierwszy to podstawowe działania, które powinien podjąć pracodawca, dotyczące miejsca pracy, warunków zatrudnienia, ale także etyki i systemu wdrażania pracowników do pracy w firmie. Drugi poziom to rozwój pracowników, dzięki czemu wzrastają ich wydajność i zaangażowanie, przekładające się na zyski firmy. Trzeci poziom to zaangażowanie, w ramach którego określa się i wykorzystuje dodatkowe pomysły i możliwości, których realizacja może się przyczynić do rozwoju firmy (Cohen 2010).

2.11. Studium przypadku: Minebea Co., Ltd, Japonia

Minebea Group, założona w 1951 roku z siedzibą w Nagano i Tokio, zatrudnia 63 513 osób w 66 filiach i oddziałach, w tym: w Japonii 3493, w Azji 56 940, w Europie 1807, w Ameryce Północnej 1727, generując obroty powyżej 4 miliardów dolarów rocznie. Głównym przedmiotem jej działalności jest produkcja wyrobów i komponentów elektronicznych oraz części do maszyn. Firma jest liderem w projektowaniu układów scalonych i rozwoju technologii produkcji elementów optycznych do sprzętu oświetleniowego, komputerów osobistych i telewizorów, a także komponentów do podświetlania telefonów komórkowych i smartfonów oraz wysoce wydajnych systemów oświetleniowych LED i IT dla „inteligentnych budynków" i „inteligentnych miast". Jako firma globalna promuje CSR w całej Grupie, w tym w jednostkach zagranicznych, i co roku analizuje aktywność w siedmiu obszarach zgodnie z normą ISO 26000 (międzynarodowym standardem społecznej odpowiedzialności biznesu), aby ocenić osiągnięty postęp i wytyczyć dalsze kierunki polityki w tej dziedzinie. Wyniki analiz pokazują, że choć podstawowe działania w zakresie CSR są realizowane, to jednak zachodzi też potrzeba większej współpracy jednostek zagranicznych (szczególnie w Azji) z centralą poprzez lokalnych pracowników odpowiedzialnych za CSR.

Od momentu powstania Grupa Minebea uznaje, że pracownicy są najcenniejszym zasobem, a jedna z jej „Pięciu zasad" stanowi, że firma powinna być miejscem, w którym pracuje się z dumą, bezpiecznie i gdzie każdy może w pełni wykorzystać swoje zdolności. Obecnie średnia długość zatrudnienia wynosi 17,6 lat, średnia wieku pracowników to 43,6 lat, rotacja utrzymuje się na poziomie 2,9%, liczba godzin nadliczbowych wynosi miesięcznie 7,72, a przeciętne wynagrodzenie za nie około 140 USD.

2.11.1. Różnorodność siły roboczej

Jako organizacja, która prowadzi działalność globalną, Minebea przywiązuje dużą wagę do wzmocnienia potencjału zasobów ludzkich poprzez ich różnorodność i kształtowanie środowiska pracy w taki sposób, aby zróżnicowane grupy pracowników mogły rozwijać swoje talenty, niezależnie od płci, wieku, narodowości czy stopnia niepełnosprawności.

A. Tworzenie miejsca pracy przyjaznego dla kobiet

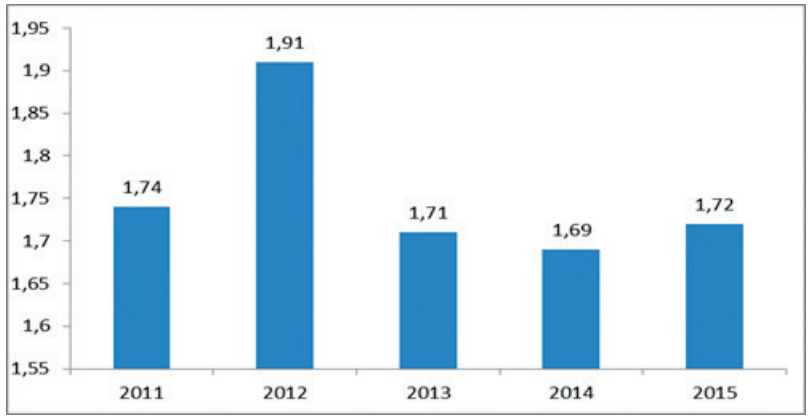
Przyjazne miejsce pracy dla kobiet to takie, w którym mogą ciągle wykazywać swoją aktywność i wykorzystywać swoje talenty. Zgodnie z tym podejściem promuje się powoływanie kobiet na kierownicze stanowiska, tak aby w 2017 roku podnieść ich udział w tym zakresie do 3% (1,3% w 2015 roku), a na stanowiskach asystentów lub równoważnych do 8% (2,9% w roku 2015). Wspieraniu rozwojowi umiejętności potrzebnych na stanowiskach kierowniczych, głównie umiejętności przywódczych, służy organizowanie „Kursów umiejętności przywódczych dla kobiet menedżerów", zatrudnionych na stanowiskach asystenta i wyższych.

B. Tworzenie globalnych zasobów ludzkich

Grupa Minebea dąży do rozwoju i wykorzystania umiejętności pracowników, którzy mogą wspierać jej globalną ekspansję. Jedną z inicjatyw jest aktywne zatrudnianie studentów zagranicznych, przebywających na wymianie na japońskich uniwersytetach. W 2015 roku 1 na 62 nowych pracowników nie był Japończykiem. Globalne zasoby ludzkie tworzone są również poza Japonią.

C. Inicjatywy dotyczące pracowników niepełnosprawnych

Minebea zatrudnia osoby niepełnosprawne – odsetek pracowników z niepełnosprawnością wynosi 1,72 i ma wzrosnąć do 2,0%. Niektóre inicjatywy mają na celu poprawę miejsca pracy, aby wszyscy pracownicy, bez względu na to, czy mają jakiś stopień niepełnosprawności, czy nie, byli zmotywowani do pracy przez osoby o specjalistycznych umiejętnościach pełniące funkcje przywódcze.



Rysunek 2.1. Udział osób z niepełnosprawnością wśród zatrudnionych w Grupie Minebea

Źródło: Minebea Group

D. Inicjatywy dotyczące ponownego zatrudnienia doświadczonych pracowników

Wiek emerytalny pracowników Minebea w Japonii wynosi 62 lata, ale wysoko wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy mogą nadal pracować i przekazywać wiedzę młodszym osobom. W odpowiedzi na wprowadzenie Ustawy o stabilizacji zatrudnienia osób starszych, firma z reguły przyjmuje wszystkich, którzy wyrażają chęć ponownego zatrudnienia, zaraz po obowiązkowym przejściu na emeryturę.

E. Rozwój zasobów ludzkich

Minebea dąży do rozwijania zasobów ludzkich, szczególnie jednostek z pasją do tworzenia, o globalnym podejściu, zdolnych do samodzielnego myślenia i z entuzjazmem podchodzących do wyznaczonych im zadań. Oprócz utworzenia wyspecjalizowanej komórki – Departamentu Rozwoju Zasobów Ludzkich – wykorzystuje się szkolenia określonych grup, szkolenia z nabywania i doskonalenia specjalistycznych umiejętności oraz szkolenia na stanowisku pracy.

F. Program brat-siostra

Program ten, wprowadzony dla pracowników pionu handlowego, polega na tym, że młody pracownik wciela się w rolę mentora nowego pracownika, udzielając mu wskazówek i szkoląc go przez sześć miesięcy. Bracia i siostry, zanim zostaną mentorami, biorą udział w seminariach, aby lepiej zrozumieć program i przygotować półroczny plan mentoringu.

Oprócz rozwijania umiejętności biznesowych program wspiera budowanie relacji, dlatego pracownicy mogą również swobodnie konsultować się z mentorami w sprawach niezwiązanych z pracą. Pomaga to podnieść poziom motywacji nowych pracowników i zgodnie z planem treningowym – wzmocnić ich niezależność.

G. Rozwój globalnych zasobów ludzkich

Minebea aktywnie rozwija globalne zasoby ludzkie, organizując szkolenia i kursy językowe dla osób skierowanych do pracy za granicą. Wytyczne kadrowe obejmują pięcioletnie pobyty na placówkach zagranicznych, aby jak największa liczba pracowników miała możliwość zdobycia doświadczenia na rynku globalnym. Prowadzi się treningi japońskiego personelu pracującego w zagranicznych spółkach, które oparte są na programach treningowych opracowanych w Japonii. Organizowane są również szkolenia dla personelu lokalnego według programów oferowanych przez poszczególne filie. Ponadto pracownicy zagraniczni są zapraszani do japońskich zakładów na staże, aby zapoznać się z nowymi technologiami i produkcyjnym know-how.

Tabela 2.1. Główne krajowe programy szkoleniowe według rangi uczestników

Program	Uczestnicy	Cele szkolenia
Szkolenie nowych pracowników	Nowi pracownicy	• nauka właściwych manier oczekiwanych od współpracowników, stosunku do pracy i sposobu wykonywania obowiązków pracowniczych; • zrozumienie strategii zarządzania i kodeksu postępowania firmy, jej organizacji, systemów i zasad.
Szkolenie młodych pracowników	Pracownicy w drugim roku zatrudnienia	• nauka ustalania celów i zapewnienia ciągłego rozwoju osobistego; • poznanie fundamentów poprawy wizerunku oraz podstaw i znaczenia komunikacji.
Szkolenie pracowników średniozaawansowanych (poziom 1)	Zasadniczo pracownicy w piątym roku zatrudnienia	• potwierdzenie podstaw myślenia pracowników i postępów w pracy podczas tworzenia planu samorozwoju na przyszłość; • zrozumienie roli, jakiej oczekuje się od nich w miejscu pracy i nauka polegania na samym sobie w swoim środowisku.

Szkolenie pracowników średniozaawansowanych (poziom 2)	Zasadniczo pracownicy w dziesiątym roku zatrudnienia	• uświadomienie znaczenia pracy i własnej pozycji w firmie; • wzmocnienie własnej roli w firmie i stworzenie planu samorozwoju na przyszłość.
Szkolenie nowych asystentów menedżera	Nowi asystenci pracowników szczebla menedżerskiego	• zrozumienie roli oczekiwanej od asystentów menedżerów jako liderów; • z pozycji liderów w miejscu pracy: rozwijanie zdolności rozwiązywania pojawiających się problemów poprzez angażowanie innych.
Szkolenie nowych menedżerów	Nowi pracownicy szczebla menedżerskiego	• wzmacnianie roli menedżera we wprowadzaniu innowacji w zarządzaniu; • nauka pobudzania organizacji, motywowania podwładnych i tworzenia godnych zaufania relacji.

Źródło: Minebea Group.

Oprócz omówionych programów raz na dwa lata, prowadzone są zagraniczne szkolenia na średniozaawansowanym poziomie dla japońskich pracowników skierowanych do pracy za granicą.

H. Wysyłanie pracowników do szkół biznesu

Biorąc pod uwagę średnio- i długoterminową perspektywę wychowania następnego pokolenia liderów, wybiera się kandydatów na studia w Centrum Gospodarki Japonii i Biznesu w Szkole Biznesu Uniwersytetu Columbia w USA. Firma całkowicie sponsoruje 10-miesięczne studia pracowników, aby dać im możliwość wchodzenia w interakcje z różnorodnymi grupami studentów oraz uczenia się sztuki zarządzania.

2.11.2. Inicjatywy na rzecz tworzenia przyjaznego środowiska pracy

A. Wsparcie różnorodnych form organizacji pracy

Minebea przywiązuje dużą wagę do równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników, wiedząc, że jest to dla nich korzystne i daje uczucie spełnienia. W związku z tym ma elastyczny system udzielania urlopów macierzyńskich, wychowawczych, na opiekę nad członkami rodziny i przy okazji innych ważnych wydarzeń w życiu prywatnym.

Wprowadziła również „Program wczasów zagranicznych dla długoletnich pracowników", który daje możliwość wypoczynku i regeneracji sił osobom, które przepracowały w firmie ponad 30 lat.

Od niedawna osoby zatrudnione 10 lat i dłużej mają prawo do rocznego urlopu, zamiast jak dotychczas do półrocznego. Wprowadzono też możliwość urlopu dla współmałżonka z tytułu urodzenia się dziecka. Te i inne ulepszenia systemów urlopowych pozwalają na wybór najkorzystniejszego wariantu pracy (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Główne programy socjalne Grupy Minebea w Japonii

Rodzaj	Opis	Liczba korzystających
Urlop wychowawczy	Płatny urlop lub krótszy czas pracy dla pracowników opiekujących się dziećmi	104
Urlop dla współmałżonka z okazji narodzin dziecka	System dający prawo współmałżonkowi do dwóch dni wolnych z okazji narodzin dziecka	24
Urlop opiekuńczy	Płatny urlop lub krótszy czas pracy dla pracowników mających członków rodziny wymagających opieki	0
Wakacje za granicą dla długoletnich pracowników	Podróże do Tajlandii, Chin i Singapuru dla pracowników z 30-letnim stażem i ich rodzin	434

Źródło: Minebea Group.

B. Stosunki pracy

Grupa Minebea uznaje wolność zrzeszania się pracowników i stara się budować harmonijne stosunki pracy poprzez organizowanie regularnych spotkań pracowników z zarządem oraz podejmowanie innych działań umożliwiających aktywną komunikację ze związkami zawodowymi i przedstawicielami pracowników w takich kwestiach, jak środowisko i warunki pracy.

C. Sprawiedliwy i zrównoważony system oceny pracowników

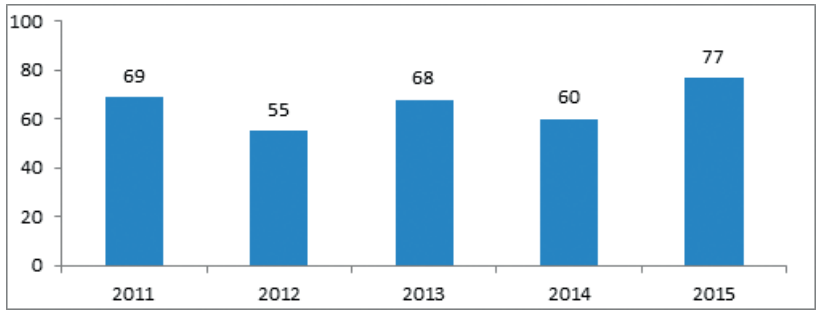
Bezstronność i obiektywizm są przedmiotem szczególnej troski w ocenie zdolności i osiąganych przez pracowników rezultatów. Ostatnio dokonana rewizja systemu oceny pracowników miała na celu zwiększenie obiektywizmu poprzez ustanowienie nowych kryteriów awansowania – w oparciu o zdolności, doświadczenie i inne czynniki. Później organizowane były seminaria, aby wyjaśnić zasady nowego systemu

i zwiększyć jego przejrzystość dla załogi. Firma chce realizować taką politykę personalną, aby móc elastycznie reagować na zmiany zachodzące w środowisku pracy i strukturze zatrudnienia i tworzyć miejsca pracy, na których pracownicy maksymalnie wykorzystują swój potencjał, a ich wysiłek jest odpowiednio nagradzany.

D. Poszanowanie praw człowieka

Minebea zabrania dyskryminacji ze względu na wiek, rasę, płeć, narodowość i religię. Aby zasada ta była przestrzegana, prowadzi różne formy edukacji, w tym szkolenia nowo zatrudnionych zgodnie z wytycznymi dla pracowników i menedżerów oraz szkolenia z wrażliwości kulturowej dla pracowników przed wyjazdem do regionów o różnych kulturach, a także szkolenia z przeciwdziałania molestowaniu, które są częścią programów adresowanych do pracowników poszczególnych szczebli. Ponadto zapobieganiu łamaniu praw człowieka służą centrum konsultacyjne i wewnętrzny system raportowania.

E. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy



Rysunek 2.2. Liczba uszkodzeń ciała i innych wypadków w Grupie Minebea

Źródło: Minebea Group

Grupa Minebea traktuje bezpieczeństwo i higienę pracy jako kluczowy czynnik poprawy jakości produktów i usług oraz niezakłóconych procesów wytwarzania i odpowiedniego morale pracowników. Każde jej przedsiębiorstwo ma Komitet ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, który składa się z licznych grup roboczych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i zdrowie pracowników na stanowisku pracy. Komitety spotykają się regularnie, aby podzielić się informacjami na temat postępów poczynionych przez każdą z grup roboczych w realizacji założonych celów.

Ponadto główne zakłady w bazach produkcji masowej w Tajlandii, Chinach, Singapurze i Malezji mają certyfikat OHSAS 18001[1].

W razie pożaru, obrażeń w miejscu pracy, wypadku drogowego lub innego podobnego zdarzenia wkraczają kierownicy do spraw BHP, którzy określają ich przyczyny i monitorują usuwanie negatywnych skutków tego rodzaju zdarzeń. Informacje o takich incydentach wymieniane są z innymi zakładami produkcyjnymi w każdym kraju, aby zapobiec podobnym wypadkom w przyszłości.

F. Regularne kontrole w zakładach

Pracownicy nadzoru co miesiąc przeprowadzają kontrole bezpieczeństwa, aby upewnić się, czy dotychczasowe problemy zostały rozwiązane i zidentyfikować wszelkie nowe kwestie wymagające poprawy. W ich trakcie sprawdza się, czy przestrzeń wokół urządzeń produkcyjnych jest czysta i uporządkowana, czy narzędzia są prawidłowo przechowywane, czy używane są okulary ochronne i zatyczki do uszu. Gdy zauważone zostaną niebezpieczne zjawiska miejsca, wydaje się stosowne instrukcje w celu wyeliminowania zagrożenia.

G. Zarządzanie ochroną zdrowia

Grupa Minebea dąży do utrzymania i poprawy zdrowia pracowników zgodnie z przepisami prawa związanymi ze zdrowiem w każdym kraju i zależenie od wymagań każdego miejsca pracy. Zapewnia się pracownikom regularne kontrole stanu zdrowia, oferuje się konsultacje zdrowotne, wysyła powiadomienia, aby pracownicy ograniczyli liczbę godzin nadliczbowych, a lekarze medycyny pracy dokonują regularnych obchodów miejsc pracy. W dziedzinie ochrony zdrowia psychicznego, która cieszy się coraz większym zainteresowaniem w ostatnich latach, stworzona została struktura konsultacji na miejscu, aby każdy mógł omówić swoje problemy z lekarzami medycyny pracy lub konsultantami. Ponadto doradcy d/s zdrowia pracujący w każdym zakładzie zbierają się co kwartał, aby omówić różne kwestie z tym związane. Gazeta pracownicza regularnie publikuje informacje na temat zdrowia psychicznego, a firma rozpowszechnia też listy kontrolne zdrowia psychicznego podczas regularnych

[1] Brytyjski System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (*Occupational Health and Safety Management Systems* – OHSAS), stosowany w skali międzynarodowej, którego wdrożenie pomaga w ustaleniu polityki i celów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, realizacji tych celów, a także w ocenie skuteczności podejmowanych działań. Normy zawierają wymagania dotyczące identyfikacji zagrożeń oraz oceny związanego z nimi ryzyka zawodowego.

badań medycznych. W ten sposób poprzez samoocenę i opiekę promuje się więc profilaktykę.

H. Przyszłe wyzwania i cele firmy

W najbliższej przyszłości Minebea będzie podejmować różne działania, aby poprawić relację między życiem zawodowym i prywatnym, wzmocnić zarządzanie ochroną zdrowia, stymulować wysoki poziom motywacji i ukształtować takie warunki pracy, w których pracownicy mogą działać energicznie. W dalszym ciągu będą też podejmowane rozmaite przedsięwzięcia, aby stworzyć takie środowisko pracy, w którym pracownicy, wrażliwi na globalne problemy środowiska naturalnego, mogliby przekazywać swoje know-how z jednego pokolenia na drugie. Takie między innymi działania mają wspierać rozwój grupy Minebea jako globalnego przedsiębiorstwa.

***

Pierwszą płaszczyzną aktywności przedsiębiorstw w ramach CSR wobec pracowników jest zapewnienie minimalnych, wymaganych przez prawo standardów zatrudnienia, które umożliwiają zaspokojenie egzystencjalnych potrzeb pracowników. Menedżerowie mają jednak spory zakres swobody działania i inwencji w sferze zaspokajania potrzeb socjalnych i kulturalnych pracowników, w sferze odpowiedzialnego zarządzania, zatrudniania, szkolenia, rozwoju, motywowania, oceniania, wynagradzania czy awansowania i zwalniania. Są to, ogólnie rzecz biorąc, działania mające na celu zaspokojenie potrzeb wyższych pracowników (współuczestnictw w zarządzaniu, dbania o jakość środowiska pracy, poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy), a w szczególności ich szeroko rozumiany rozwój.

Jak widać, podejmowane przez Grupę Minebea działania CSR wobec pracowników obejmują wszystkie strefy i są takie same (lub bardzo podobne) w większości japońskich firm. Wynika to nie tylko z przyjęcia w ostatnim dziesięcioleciu międzynarodowych standardów i stosowania obowiązujących przepisów, ale głównie ze społeczno-kulturowych uwarunkowań biznesu w tym kraju. Początki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sięgają okresu Edo, w którym główną ideą były uczciwość w działaniu i wkład do społeczeństwa. CSR stała się również niezbędna ze względu na negatywny obraz korporacji w okresie gwałtownego wzrostu gospodarczego po okupacji amerykańskiej. CSR w Japonii oscyluje głównie wokół ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju i filantropii korporacyjnej, ponieważ tradycyjna filozofia biznesu polega

tam na budowaniu harmonijnego społeczeństwa, ze szczególnym naciskiem na relacje pomiędzy sprzedawcą a klientem, Japonią a światem oraz człowiekiem a naturą. CSR wobec klienta koncentruje się głównie na dostarczaniu wysokiej jakości usług i produktów bezpiecznych dla konsumenta. Japońskie koncerny respektują prawa człowieka poprzez budowanie harmonii pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, aby osiągnąć jak najlepszą wydajność. Jednak w warunkach silnej konkurencji prawa człowieka były tam czasem pomijane, dlatego normą społeczną stało się zapobieganie takim nadużyciom. Japońskie prawo pracy zapewnia odpowiedni status pracownikom przez promowanie uczciwości w negocjacjach z pracodawcami, zapobieganie sporom z pracodawcami i tym samym utrzymanie spokoju w działalności gospodarczej. Z drugiej strony ustawa o standardach pracy gwarantuje bezpieczne i zdrowe środowisko pracy, godziwe wynagrodzenie, płatny urlop wypoczynkowy raz w roku, urlop macierzyński, odszkodowanie z tytułu wypadku oraz zapobiega długim godzinom pracy, zatrudnianiu dzieci, dyskryminacji wszelkiego rodzaju i pracy przymusowej.

W Minebea CSR w odniesieniu do praw człowieka i praw pracowniczych siłą rzeczy opiera się na przepisach prawa pracy, tworząc środowisko, w którym szanowana jest godność ludzka, a bezpieczeństwo jest najwyższym priorytetem. Dzięki temu można w pełni wykorzystać potencjał każdego pracownika. Ta filozofia jest wzmocniona przez wytyczne odnośnie do przestrzegania praw człowieka i zapobiegania dyskryminacji, zapewniające zdrowe i bezpieczne środowisko pracy. Minebea promuje zatrudnianie osób niepełnosprawnych (choć nie widać jeszcze na tym polu imponujących osiągnięć) i starszych, a jeśli chodzi o zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, wprowadziła technologię zarządzania czasem, aby zapobiec wydłużaniu godzin pracy i przepracowaniu.

Można powiedzieć, że firma może służyć za wzór do naśladowania dla korporacji działających na rynku globalnym.

Rozdział 3

Inicjatywy CSR skierowane na środowisko przyrodnicze

Przedsiębiorstwa na coraz szerszą skalę próbują osadzić rozmaite obszary swojego działania w społecznym kontekście prowadzenia biznesu. Rozwój technologii informatycznych właściwie uniemożliwia już bezkarne realizowanie celów *stricte* biznesowych generujących zarazem negatywne efekty dla społeczeństwa. Z kolei rosnące dochody ludności sprawiły, że konsumenci stają się coraz bardziej wyczuleni na szereg wcześniej niedocenianych aspektów oferowanych im produktów, w tym sposób wypełniania przez producentów praw pracowniczych, a także oddziaływanie wytwórców na stan środowiska naturalnego. Z tego powodu zauważa się trend wzrostowy w zakresie liczby firm wprowadzających w życie ideę Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR).

Szczególnie istotnym obszarem działań podejmowanych w związku z realizacją koncepcji CSR stała się ochrona środowiska naturalnego. Rozpoznanie przez decydentów oraz społeczeństwa wagi zagrożenia, jakim jest globalne ocieplenie, nadało impuls większej dbałości o środowisko. Kwestie ekologiczne przez lata były marginalizowane przez przedsiębiorstwa, o czym świadczy skala zanieczyszczeń generowanych w jednostkach produkcyjnych. W obecnych czasach jednak, przy rosnącym zainteresowaniu społeczeństw problemami ekologicznymi, taka postawa w zasadzie straciła rację bytu, a tym samym przedsiębiorstwa coraz częściej uwzględniają w swoich kalkulacjach oraz decyzjach konsekwencje, jakie one wywołują z punktu widzenia środowiska naturalnego.

Niniejszy rozdział poświęcony jest inicjatywom CSR skierowanym właśnie na środowisko. Punktem wyjścia jest przybliżenie koncepcji ekologicznej odpowiedzialności. W dalszej kolejności przedstawione zostaną różne formy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach. Trzecią część stanowi omówienie przykładów inicjatyw podejmowanych przez firmy w związku z realizacją koncepcji ekoodpowiedzialności. Całość zamyka podsumowanie.

3.1. Ekologiczna odpowiedzialność

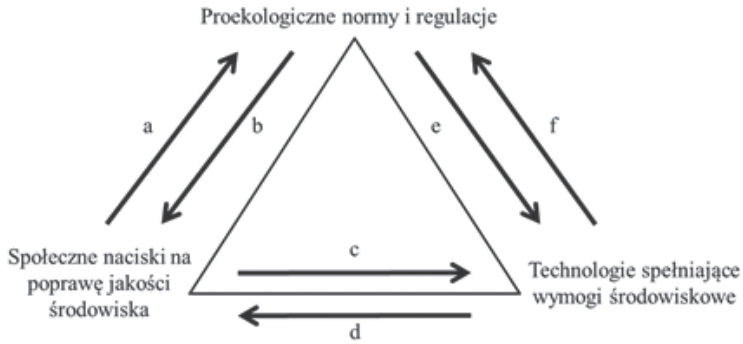
Wszelkie działania przedsiębiorstwa związane z troską o stan środowiska naturalnego świadczą o jego ekoodpowiedzialnej postawie. Zdaniem Chodyńskiego i in. (2010, s. 7–8) idea ekologicznej odpowiedzialności stanowi „płaszczyznę działań marketingowych, która przekształca je w marketing społeczny i zaangażowany oraz zapewnia rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb różnych grup interesariuszy". Wskazują oni także, że idea ta znalazła odzwierciedlenie w przyjmowanej przez przedsiębiorstwa koncepcji Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ECSR), której fundamentem są następujące założenia (Jabłoński, Jabłoński, Primus i Spytkowska 2010, s. 9):

- ECSR umożliwia podnoszenie wartości przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu kryteriów ekologicznych dla spełnienia potrzeb interesariuszy;
- ECSR jest platformą do budowy skutecznego modelu biznesowego ukierunkowanego na potrzeby ekologiczne;
- ECSR nadaje impuls do tworzenia innowacji ekologicznych stymulujących długofalowy rozwój przedsiębiorstwa;
- ECSR zapewnia równowagę potrzeb biznesowych między akcjonariuszami a innymi interesariuszami zorientowanymi na stan środowiska naturalnego;
- ECSR umożliwia efektywne wykorzystanie zasobów przez przedsiębiorstwo w kontekście przyjętych kryteriów ekologicznych;
- ECSR jest łącznikiem między otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym podmiotu;
- ECSR stanowi gwarant skutecznego raportowania interesariuszom wypełniania standardów postępowania (np. w kontekście ochrony środowiska naturalnego);
- ECSR jest platformą efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy w aspekcie zwiększenia kapitału społecznego między rozmaitymi grupami interesariuszy;
- ECSR umożliwia obniżenie ryzyka biznesowego firmy.

Czynniki, które przemawiają za realizacją przez przedsiębiorstwa tej koncepcji i integrowaniem ich strategii biznesowych z wymogami środowiskowymi, to w szczególności (Kaczmarek 2011, s. 507):

- pojawienie się norm i regulacji dotyczących ochrony środowiska;
- wzrost wrażliwości konsumentów na problematykę ekologiczną i związana z tym oddolna presja wywierana na przedsiębiorstwa, by dbały o stan środowiska;
- postęp techniczny przyczyniający się do powstawania technologii proekologicznych.

Czynniki te nie są od siebie niezależne – między nimi zachodzą rozmaite interakcje. Zostały one zaprezentowane graficznie na rysunku 3.1



Rysunek 3.1. Interakcje między motywami przyjmowania ekologicznych strategii marketingowych

Źródło: opracowanie własne

Społeczeństwa stają się coraz bardziej wyczulone na stan środowiska naturalnego, wywierając presję na decydentów, by ci przyjmowali coraz więcej przepisów prawnych sprzyjających działaniom proekologicznym (a). Jednocześnie wprowadzane przepisy oddziałują m.in. na wzorzec konsumpcji, ograniczając wydatki konsumentów na dobra o niskich walorach środowiskowych (b). Społeczne naciski wpływają także na twórców technologii oraz na przedsiębiorstwa, które w rezultacie mogą stosować rozwiązania techniczne o lepszych parametrach ekologicznych (c). Nowe technologie znajdują jednak ucieleśnienie w dobrach finalnych, które – gdy są nabywane – umożliwiają wytworzenie się społecznej

świadomości ukierunkowanej na kwestie środowiskowe (d). Trzeba podkreślić, że tworzenie takich innowacji i ich wdrażanie jest często odpowiedzią na implementację przepisów prawnych związanych z ochroną środowiska naturalnego (e). Jednocześnie chęć upowszechnienia nowo powstałych innowacji może skłaniać decydentów do przyjmowania proekologicznych regulacji (f).

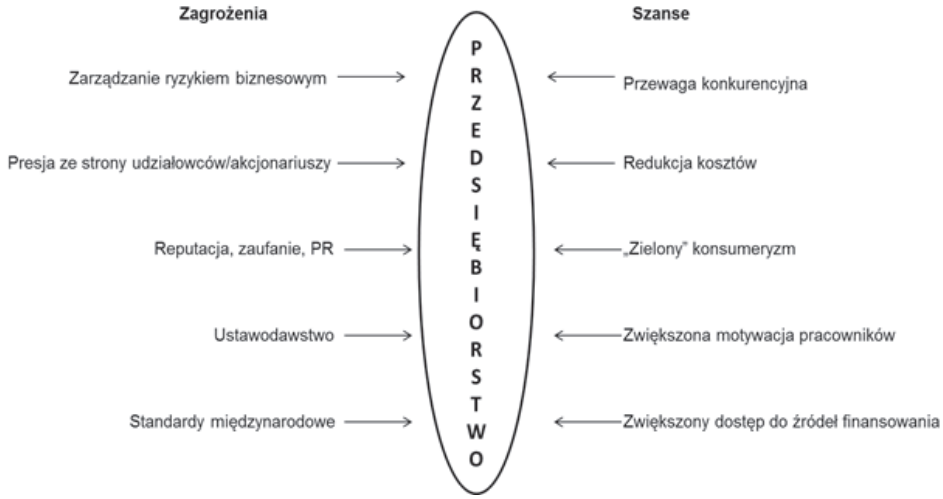
W literaturze przedmiotu pojawiają się także klasyfikacje czynników skłaniających przedsiębiorstwa do większej troski o środowisko. Przykładowo Cater, Prasnikar i Cater (2009, s. 57–58) wymieniają:

- regulacje – stanowiące prawne i ekonomiczne granice działalności przedsiębiorstw; wpływają one na firmy z różnych sektorów w zróżnicowany sposób;
- naciski społeczne – będąca dla przedsiębiorstwa zewnętrzną siłą związaną z aktywnością grup interesu (np. aktywistów ekologicznych) i samych konsumentów;
- oczekiwane przewagi konkurencyjne – przeświadczenie o możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi nad konkurentami dzięki realizacji celów proekologicznych;
- postawa kierownictwa wyższego szczebla – jest to wewnętrzne przekonanie zarządu przedsiębiorstwa o konieczności dbania o stan środowiska naturalnego, wynikające z obawy przed wprowadzeniem rygorystycznych regulacji i/lub wysoką świadomością ekologiczną konsumentów.

Jak konstatuje z kolei Valentine (2010, s. 285), nawet krytycy wdrażania rozwiązań proekologicznych w przedsiębiorstwach (którzy traktują je jako ewidentny koszt) zauważają, że mogę one stanowić swoistą wartość jako forma obrony przed restrykcyjnymi regulacjami oraz społecznymi naciskami. Czynniki skłaniające firmy do przyjęcia takiej postawy można podzielić na generujące zagrożenia i stwarzające szanse (zob. rysunek 3.2).

Koncepcja ECSR jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych. Wynika to przede wszystkim z tego, że wyższy poziom rozwoju ekonomicznego przekłada się na wzrost świadomości ekologicznej konsumentów, wywołując określone zmiany ich systemu wartości i wpływając na preferowany przez nich wzorzec konsumpcji. Nabywcy są w coraz większym stopniu wrażliwi m.in. na problem ograniczoności surowców naturalnych i związaną z tym potrzebę bardziej racjonalnego gospodarowania nimi. Taki stan rzeczy przekłada się na coraz częstsze odchodzenie przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych od typowego schematu

działania, ukierunkowanego jedynie na kalkulację korzyści i kosztów gospodarowania podstawowymi czynnikami produkcji (tj. ziemią, pracą i kapitałem). Jednostki te zaczynają bowiem włączać do takich kalkulacji także zasoby środowiskowe oraz ekologiczne konsekwencje prowadzonej działalność (jak np. wytwarzanie zanieczyszczeń i odpadów).



Rysunek 3.2. Determinanty proekologicznych postaw przedsiębiorstw

Źródło: Khanna (2005); cyt. za Valentine (2010, s. 285)

W przypadku Polski dobrym przykładem wydaje się PKN Orlen, który ze względu na specyfikę branży, w której działa oraz swoją wielkość podjął działania zmierzające do zapewnienia większej spójności prowadzonego biznesu z wymogami środowiskowymi. Koncern ustanowił m.in. System Zakładowej Inspekcji Ekologicznej, którego zadaniem jest monitorowanie sposobu funkcjonowania podmiotu z uwzględnieniem aspektów ekologicznych oraz przekazywanie kierownictwu wyższego szczebla informacji na temat zdarzeń, które mogą mieć niekorzystny wpływ na stan środowiska naturalnego.

Dodać jednak trzeba, że nie każde przedsiębiorstwo w takim samym stopniu poddawane jest społecznej presji związanej z ochroną środowiska. Esty i Winston (2009, s. 20) sugerują, że czynnik ten muszą uwzględniać przede wszystkim firmy:

- o renomowanych markach;
- działające w branżach o dużym wpływie na środowisko;

- których oferta zależy od zasobów naturalnych;
- o znacznych bieżących obciążeniach regulacyjnych;
- które mogą zostać objęte w przyszłości nowymi regulacjami;
- których działalność istotnie wiąże się z emisją gazów cieplarnianych;
- działające w branżach intensywnie konkurujących o wykwalifikowaną siłę roboczą;
- o silnym wizerunku proekologicznym.

Ci sami autorzy wskazują, że choć mogłoby się wydawać, że postawę proekologiczną powinny przyjmować zwłaszcza duże jednostki, to jednak dotyczy to również mniejszych przedsiębiorstw. Jest to konieczne ze względu na (zob. Esty i Winston 2009, s. 19–21):

- rozszerzający się zakres podmiotowy przepisów prawnych – dość często regulacje początkowo zawężone do dużych przedsiębiorstw są rozciągane na mniejsze podmioty;
- przewagę w zakresie tworzenia nowych technologii leżącą po stronie małych firm, wynikającą m.in. z ich większej elastyczności organizacyjnej – mogą zatem odnosić znaczne korzyści z opracowania tzw. zielonych technologii;
- działanie grup nacisku (np. aktywistów ekologicznych), które mogą obrać mniejsze podmioty za cel swoich działań – dla przykładu wytwarzanie zanieczyszczeń przez osobę fizyczną nie wywołuje takich sprzeciwów jak zatrucie środowiska spowodowane przez przedsiębiorstwo (niezależnie od jego wielkości);
- postęp techniczny redukujący koszt monitorowania działalności także małych przedsiębiorstw pod względem wypełniania przez nie wymogów ekologicznych;
- presję ze strony większych odbiorców, którzy egzekwują od mniejszych dostawców podjęcie działań proekologicznych – zwłaszcza wtedy, gdy walory ekologiczne dobra finalnego zależą od stopnia ekologicznej przyjazności dóbr pośrednich;
- większą zdolność mniejszych firm do odpowiadania na nowe trendy rynkowe, wynikającą z ich dużej elastyczności operacyjnej – przykładowo mogą one efektywnie wypełniać nisze tworzone przez konsumentów o wysokim poziomie świadomości ekologicznej.

Działania przedsiębiorstw ukierunkowane na ochronę środowiska naturalnego wpisują się w nurt społecznej odpowiedzialności biznesu. Realizując cele ekologiczne, przedsiębiorstwo uwzględnia dobro społeczeństwa, niejednokrotnie ograniczając możliwość (bądź nawet rezygnując z niej) osiągnięcia własnych celów biznesowych.

3.2. Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie

Postawa wobec środowiska i ekologiczne strategie biznesowe

Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest postawą, jaką podmiot obiera wobec wyzwań ekologicznych. W literaturze przedmiotu wymienia się głównie cztery ich typy, takie jak (Kaczmarek 2011, s. 508):

1) postawa legislacyjna – podejmowane działania są jedynie odpowiedzią na pojawienie się proekologicznych reguł i postanowień;
2) postawa rynkowa – realizowana aktywność proekologiczna jest tutaj wyrazem preferencji konsumentów ukierunkowanych na dbałość o stan środowiska naturalnego;
3) postawa interesariuszy – przypomina postawę rynkową, przy czym obejmuje również inne grona proekologicznie nastawionych jednostek i grup;
4) postawa „ciemnozielona" – podejście akcentujące potrzebę pozostawania organizacji w większej harmonii z przyrodą.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa można uznać za realizację określonych proekologicznych strategii biznesowych, które dzieli się na dwie grupy (Wiśniewska 2004, s. 94–95). Pierwszą stanowią tzw. strategie aktywne, gdyż są one reakcją na działania władz oraz sygnały rynkowe. Stanowią wyraz znacznego zaangażowania firmy w działania ograniczające degradację środowiska naturalnego. Efektem podjętych działań jest poprawa wizerunku firmy oraz możliwość dokonania ekspansji na nowe rynki lub segmenty, wytworzone przez konsumentów o proekologicznej postawie. Konieczność podjęcia określonych inwestycji zmusza jednak do akceptacji dodatkowego ryzyka.

Drugą kategorią są tzw. strategie pasywne, odpowiadające jedynie na pojawienie się regulacji prawnych. Strategie te są preferowane przez firmy traktujące ochronę środowiska jako zagadnienie drugorzędne, generujące głównie dodatkowe koszty. Do przyczyn takiego

zminimalizowania działań podejmowanych w celu ochrony środowiska można zaliczyć m.in. fakt, że (zob. Wiśniewska 2004, s. 95):

- wpływ przedsiębiorstwa na środowisko jest znikomy, co może wiązać się np. ze specyfiką sektora czy wielkością firmy;
- pozycja rynkowa przedsiębiorstwa nie zależy od stosunku jednostki wobec środowiska – np. rynek jest zmonopolizowany;
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest zbyt słaba, by możliwe było ponoszenie kosztów ochrony środowiska;
- kalkulacja nakładów niezbędnych do poniesienia oraz spodziewanych korzyści wskazuje, że działania proekologiczne są dla określonej firmy bezzasadne;
- zarząd nie dostrzega problemu ochrony środowiska bądź uważa, że inwestycje w zakresie ochrony środowiska nie przyczynią się do poprawy wyniku finansowego.

Warto dodać, że w literaturze przedmiotu wyróżnia się także rozmaite strategie cząstkowe, związane z określonym obszarem aktywności przedsiębiorstwa. Również one mogą uwzględniać postulat konieczności ochrony środowiska. Tym samym można wyróżnić kilka cząstkowych strategii ekologicznych przedsiębiorstwa, co zostało pokazane w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Cząstkowe strategie wynikające ze strategii ekologicznej przedsiębiorstwa (oparte na kryterium przedmiotowym)

Strategia	Opis
Ekologiczna strategia zaopatrzenia	Obejmuje długofalowe zarządzanie siecią dostaw zmierzające do zwiększenia znaczenia recyklingu, ponownego użycia oraz zredukowania wykorzystania zasobów.
Ekologiczna strategia produkcji	Jest to uwzględnienie wymogów ekologicznych w rozmaitych aspektach procesu produkcji (np. rozwój produktu, wykorzystanie mocy produkcyjnych czy zarządzanie zapasami).
Ekologiczna strategia marketingowa	Obejmuje wszelkie działania ukierunkowane na spowodowanie lub ułatwienie wymiany nastawionej na realizację ludzkich potrzeb tak, aby działania te miały jak najmniej negatywny wpływ na środowisko naturalne.
Ekologiczna strategia zarządzania zasobami ludzkimi	Wiąże się ze szkoleniem pracowników i pobudzaniem ich świadomości ekologicznej, co przekłada się na ich aktywny udział w działaniach przedsiębiorstwa sprzyjających ochronie środowiska naturalnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cater, Prasnikar i Cater (2009, s. 59).

Ekologiczne strategie zaopatrzenia

Istnieje wiele klasyfikacji ekologicznych strategii zaopatrzenia. Dla przykładu Bowen i in. (2006, rozdział 9) wyróżniają trzy rodzaje ekologicznych strategii zaopatrzenia:

1) opartą na produkcie (*product-based green supply*) – obejmuje ona aktywności związane z produktem jako elementem marketingu mix; przykładami działań służących realizacji tej strategii są np. kooperacja z dostawcą w celu wyeliminowania opakowania i redukcji odpadów, a także podjęcie z nim współpracy w zakresie recyklingu;

2) zazieleniającą (*greening the supply process*) – grupująca działania, które przyczyniają się do powstania pozytywnych efektów zewnętrznych poprzez wywieranie wpływu na dostawców, by stali się bardziej przyjaźni środowisku; przykładowo może to być wprowadzenie określonych wymogów ekologicznych lub systemu nagród dla dostawców za inicjatywy sprzyjające poprawie walorów ekologicznych prowadzonych dostaw;

3) zaawansowaną (*advanced green supply*) – uwzględniająca także m.in. współpracę z innymi podmiotami w zakresie wytwarzania proekologicznej technologii produkcji oraz próby oddziaływania na postawę konsumentów ukierunkowane na zwiększenie ich świadomości ekologicznej.

Ciekawą klasyfikację strategii zaopatrzenia przedstawił Hammer (2006). Wymienił on następujące ich typy w kolejności wskazującej na rosnący wysiłek nabywcy:

1) strategia wymagań produktowych (*product content requirements*) – nabywca określa, jakie atrybuty środowiskowe powinno posiadać dostarczane dobro; innymi słowy, egzekwuje on wykorzystanie przez dostawcę określonych, przyjaznych środowisku składników;

2) strategia restrykcji produktowych (*product content restrictions*) – będąca niejako odwrotnością poprzedniej strategii, gdyż polega na wskazywaniu przez nabywcę, jakich atrybutów nie powinno posiadać dostarczane dobro pośrednie (z punktu widzenia wpływu na środowisko naturalne);

3) strategia oznaczania zawartości produktu (*product content labeling, product content dislosure*) – jest to egzekwowanie od dostawcy pełnego ujawnienia zawartości produktu, niekiedy oznaczającego

konieczność wprowadzenia określonego oznakowania potwierdzającego zgodność dostarczanego dobra z wymogami środowiskowymi;

4) strategia ankietowania dostawcy (*supplier questionnaires*) – polega na zadawaniu przez nabywcę pytań (na ogół w formie kwestionariusza) odbiorcom odnośnie walorów ekologicznych produktów;

5) strategia systemów zarządzania środowiskowego (*supplier environmental management systems*) – wiąże się z wymuszaniem na dostawcy wprowadzenia całościowego systemu zarządzania środowiskowego;

6) strategia audytowania stopnia dostosowania (*supplier compliance auditing*) – jest to dokonywanie przez nabywcę sukcesywnych kontroli stopnia podporządkowania się przez dostawcę wymogom środowiskowym;

7) strategia audytowania systemu zarządzania środowiskowego (*supplier environmental management system auditing*) – stanowi rozszerzenie poprzedniej strategii polegające na prowadzeniu kontroli także przyjętego przez dostawcę systemu zarządzania środowiskowego;

8) strategia wprowadzenia własnych standardów zgodności (*buyer's own compliance standards*) – polega na ustanowieniu przez nabywcę własnych kryteriów wypełniania przez dostawcę wymogów ekologicznych;

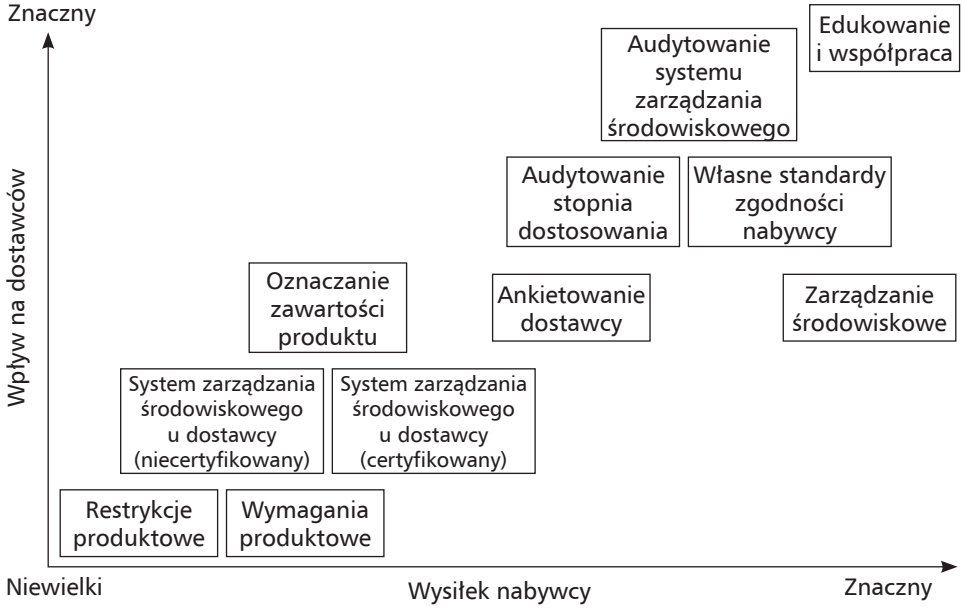
9) strategia zarządzania produktowego (*product stewardship*) – opiera się na uwzględnianiu przez nabywcę wpływu wytwarzanego dobra na środowisko naturalne przez cały cykl życia produktu;

10) strategia edukowania i współpracy (*education and collaboration*) – w jej ramach nabywca zapewnia dostawcy wiedzę na temat kwestii środowiskowych oraz wspomaga go w zakresie rozwiązywania problemów ekologicznych (np. w kontekście gospodarki odpadami);

11) strategia ekologii przemysłowej (*industrial ecology*) – polega na współpracy nabywcy z dostawcą oraz swoimi odbiorcami w zakresie utworzenia zintegrowanego systemu recyklingu itd.

Powyższe strategie można oceniać pod kątem nie tylko wysiłku nabywcy, ale także wpływu na dostawcę. Rysunek 3.3 jest graficzną prezentacją takiej dwuwymiarowej analizy. Co istotne, wydaje się, że zarysowuje się zależność typu „albo-albo" między rozpatrywanymi wymiarami analizy. Z drugiej strony można pokusić się o stwierdzenie, że bardzo często większe nakłady (organizacyjne, ludzkie, czasowe i finansowe)

ponoszone przez nabywcę towarzyszą silniejszemu oddziaływaniu na podmiot dokonujący zaopatrzenia.



Rysunek 3.3. Ekologiczne strategie zaopatrzenia

Źródło: Hammer (2006, s. 34)

Ekologiczne strategie produkcji

Ekologiczna strategia produkcji w dużej mierze jest powiązana z omówioną strategią zaopatrzenia. Wynika to z tego, że bardzo często walory ekologiczne dostaw wpływają na aspekty środowiskowe dobra finalnego (choć z różną intensywnością). Z tego powodu można ograniczyć się do wskazania, że uwzględnienie kwestii przyjazności środowisku naturalnemu w działaniach związanych z produkcją powinno uwzględniać takie aspekty tego procesu, jak:

- planowanie produkcji;
- wykorzystanie mocy wytwórczych;
- harmonogram produkcji;
- alokacja czynników produkcji;
- gospodarka zapasami;
- zarządzanie jakością.

Ekologiczne strategie marketingowe

Ekologiczna strategia marketingowa jest z kolei znacznie uzależniona od sposobu konkurowania obranego przez przedsiębiorstwo. W tym kontekście warto nawiązać do klasyfikacji przedstawionej przez Orsato (2006, s. 130–137), który wyszczególnia cztery proekologiczne strategie konkurencji, takie jak:

1) strategia ekoefektywności;
2) strategia lidera;
3) strategia ekomarki;
4) strategia przywództwa kosztowego.

Przedstawiony podział obejmuje zarówno źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (różnicowanie oferty, konkurencyjność cenowo-kosztowa), jak i przedmiot działań proekologicznych podejmowanych przez jednostkę (procesy organizacyjne, oferowane produkty i usługi). Jeśli podmiot skupia się na ofercie, łatwo jest wówczas przyporządkować określone działania ekologiczne rozmaitym produktom bądź usługom. Przykładem jest modyfikacja produktu tak, by uwypuklić jego walory środowiskowe. Gdy przedsiębiorstwo koncentruje się na procesach, takie przyporządkowanie jest trudne, gdyż podejmowane aktywności dotyczą całej organizacji. Rysunek 3.4 grupuje strategie wskazane przez Orsato.

Rysunek 3.4. Podstawowe ekologiczne strategie konkurencji

Źródło: Orsato (2006, s. 131)

Ekooznaczenia jako element ekologicznych strategii marketingowych

W kontekście strategii marketingowych oraz strategii zaopatrzenia warto poświęcić więcej miejsca zagadnieniu ekooznaczeń (*eco-labels*). Posiadanie takiego oznaczenia potwierdza, że dane dobro spełnia określone wymogi ekologiczne i w mniejszym zakresie niż alternatywne produkty oddziałuje na środowisko naturalne, a także na zdrowie ludzi. Możliwość posługiwania się przez producenta określony znakiem dowodzącym wypełniania rozmaitych kryteriów środowiskowych stanowi swoistą wartość marketingową, która może przełożyć się na wzrost sprzedaży oferowanego produktu.

Ekooznaczenia mogą być przyznawane zasadniczo wszystkim dobrom oferowanym na rynku, a inicjatyw ukierunkowanych na oznaczanie produktów spełniających wysokie standard środowiskowe jest wiele. W celu ujednolicenia sposobów ekooznaczania dóbr ISO przygotowała specjalistyczny zespół norm (zob. tabela 3.2).

Tabela 3.2. Grupa norm ISO odnoszących się do ekooznaczania produktów

Numer normy ISO	Numer normy ISO w Polsce i jej zakres
ISO 14020	PN-EN ISO 14020:2003 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Zasady ogólne
ISO 14021	PN-EN ISO14021:2002 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Własne stwierdzenia środowiskowe (Etykietowanie środowiskowe II typu)
ISO 14024	PN-EN ISO 14024:2002 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Etykietowanie środowiskowe I typu – Zasady i procedury
ISO 14025	PN-EN ISO 14025:2009 Etykiety i deklaracje środowiskowe – Deklaracje środowiskowe III typu – Zasady i procedury
ISO 14040	PN-EN ISO 14040:2009 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Zasady i struktura
ISO 14044	PN-EN ISO 14044:2009 Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Wymagania i wytyczne

Źródło: Kuna-Marszałek (2010).

Wyróżnia się trzy kategorie ekooznaczeń wprowadzonych przez ISO:

- typ I – przyznawane przez niezależne jednostki po dokonaniu odpowiednich badań i kontroli; potwierdzają wypełnianie kryteriów środowiskowych;

- typ II – są dołączane przez firmy (producenci, importerzy, dystrybutorzy itd.) do oferowanych dóbr na podstawie własnych standardów ekologicznych związanych z wybranym aspektem produktów, np. możliwością ich recyklingu);
- typ III – stanowią zatwierdzone przez niezależne jednostki deklaracje dotyczące wypełniania wymogów środowiskowych; te ekooznaczenia przedstawiają informacje ilościowe (np. o emisji CO_2), które mogą wpływać na decyzje konsumentów, motywując ich do zakupu wyrobu bardziej przyjaznego środowisku.

Podstawowe cechy tych rodzajów ekooznaczeń zostały zaprezentowane w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Charakterystyka rodzajów ekoznakowania

Rodzaje ekooznaczeń	Charakterystyka
Etykiety i deklaracje środowiskowe I typu	• przyznawane przez niezależną stronę po spełnieniu kryteriów środowiskowych, opartych na uproszczonym badaniu cyklu życia; • mogą mieć charakter krajowy, regionalny czy międzynarodowy.
Etykiety i deklaracje środowiskowe II typu	• wprowadzane przez samego wytwórcę, są to tzw. własne stwierdzenia środowiskowe, które mogą dotyczyć: – procesu wytwarzania i dystrybucji (np. zawartości materiału z odzysku, odzyskanej energii); – użytkowania produktu (np. zmniejszonego zużycia energii czy wody potrzebnych do jego wytworzenia; produktu o przedłużonym cyklu życia); – zagospodarowania zużytego produktu (np. nadający się do ponownego użycia czy przetworzenia, kompostowalny, degradowalny).
Etykiety i deklaracje środowiskowe III typu	• przyznawane przez niezależną stronę; • oparte na niezależnej weryfikacji danych oceny cyklu życia produktu, analizie danych odnoszących się do wejść i wyjść cyklu życia (*Life-Cycle Inventory* – LCI) lub na modułach informatycznych zgodnie z przyjętymi normami oraz jeśli to istotne – na dodatkowych informacjach środowiskowych; • opracowane z użyciem wcześniej określonych parametrów; • administrowane przez operatora programu, którym mogą być przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, branże przemysłowe lub stowarzyszenia handlowe, władze publiczne, agencje oraz niezależne instytucje naukowe lub inne organizacje.

Źródło: Kuna-Marszałek (2010).

Ekooznaczenia pełnią rozmaite funkcje. Mogą być wykorzystywane w celu chociażby tworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a także oferowanych przez nie produktów. Podstawowe funkcje spełniane przez takie znaki to:

- informacyjna – przedstawiają kluczowe cechy ekologiczne produktów;
- identyfikacyjna – zapewniają możliwość rozpoznania typu produktu, jego pochodzenie, stanowią też sposób wyróżniania dóbr ekologicznych na tle substytutów;
- promocyjna – są instrumentem marketingowym, pozwalającym kształtować wizerunek i reputację przedsiębiorstwa; zapewniają postrzeganie jakości produktu przez pryzmat marki, którą może być oznaczenie ekologiczne; umożliwiają też przekonanie konsumentów, że firma przywiązuje dużą wagę do niwelowania możliwości wystąpienia szkodliwych skutków procesu produkcji czy użytkowania wyrobu;
- gwarancyjna – stanowią bodziec do utrzymywania jakości produktów na co najmniej ustalonym poziomie;
- stymulacyjna – są zachętą dla wytwórców do podejmowania działań proekologicznych;
- edukacyjna – zwiększają wiedzę o walorach środowiskowych produktów oraz prezentują alternatywne sposoby postępowania z dobrem w różnych fazach jego cyklu życia.

Ekologiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

W kontekście ekologicznego zarządzania personelem warto przybliżyć klasyfikację strategii zarządzania zasobami ludzkimi Birda i Beechlera (1995). Wyróżniają oni trzy typy strategii:

1) strategię eksploatowania zasobów ludzkich – dostosowywanie pracowników do wymogów stanowiska pracy ukierunkowane na realizację krótkoterminowych celów firmy;
2) strategię akumulowania zasobów ludzkich – to przede wszystkim zatrudnianie pracowników o dużym, długofalowym potencjale w połączeniu z realizacją owego potencjału;
3) strategię stymulowania zasobów ludzkich – nastawioną na tworzenie nowej wiedzy przez motywowanie pracowników.

Wydaje się, że przedsiębiorstwa najbardziej zaangażowane w działania związane z ochroną środowiska mogą starać się od razu zatrudniać pracowników o wyraźnej postawie proekologicznej (tym samym dochodzi do akumulowania zasobów ludzkich) bądź stwarzać system zachęt do obrania takiej postawy i/lub tworzenia przyjaznych środowisku innowacji (stymulowanie zasobów ludzkich).

Przykładem działań podejmowanych w ramach ekologicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest organizowanie przez PKN Orlen Ekologicznej Akademii Umiejętności wraz z okolicznościowymi konkursami (m.in. z okazji Dnia Zdrowia). W konkursach mogą brać udział pracownicy koncernu, a stosowną informację zapewniają wewnątrzfirmowe media. W ten sposób uczestnicy zdobywają wiedzę na temat programu Odpowiedzialność i Troska, który służy monitorowaniu wpływu przedsiębiorstwa na stan środowiska naturalnego.

3.3. Wybrane inicjatywy ekologicznego CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa podejmują rozmaite inicjatywy związane z koniecznością ochrony środowiska naturalnego. Niekiedy są to pojedyncze aktywności, lecz często stanowią one wyraz holistycznego podejścia do wyzwań ekologicznych. Interesującym przykładem takiego całościowego sposobu działania są projekty realizowane przez Nike. Korporacja ta jeszcze w latach 90. XX wieku borykała się z istotnymi problemami wizerunkowymi związanymi nie tylko z niekorzystnym oddziaływaniem jej produktów na stan środowiska, ale także np. z niskimi standardami pracy i naruszaniem praw pracowniczych. Z tego powodu ważne dla przedsiębiorstwa stało się poprawienie społecznego odbioru jego funkcjonowania.

W 1993 roku Nike powołało Nike Environmental Action Team (NEAT), którego zadaniem było wskazanie, w jaki sposób korporacja wpływa na środowisko naturalne, znalezienie sposobów zminimalizowania tego negatywnego oddziaływania oraz zintegrowanie opracowanych rozwiązań z przyjętą praktyką biznesową. Jednym z pierwszych efektów prac utworzonego zespołu było przyjęcie w 1998 roku planu obejmującego następujące inicjatywy:

- uwzględnienie kryteriów środowiskowych we wszystkich decyzjach biznesowych podmiotu;
- kontrola wpływu bieżących operacji korporacji na środowisko naturalne oraz oddziaływania na jego stan w ramach wszystkich faz cyklu życia produktów;

- opracowywanie i rozwój produktów, materiałów i technologii przyjaznych środowisku;
- promocja postawy proekologicznej w całym łańcuchu dostaw oraz poszukiwanie kooperantów wrażliwych na kwestie środowiskowe;
- edukacja pracowników, konsumentów i partnerów biznesowych w duchu sprzyjania ochronie środowiska naturalnego.

W 2001 roku Nike zaprezentowało cztery długookresowe cele związane z kwestiami ekologicznymi. Uznano, że powinny być one zrealizowane do 2020 roku. Zaliczono do nich:

1) eliminację odpadów (w zakresie projektowania produktów, gospodarki materiałowej, użycia energii itd.) m.in. poprzez zwiększenie nacisku na recykling;
2) eliminację wykorzystania substancji co najmniej podejrzewanych o szkodliwy wpływ na zdrowie ludności lub ekosystem;
3) wzięcie pełnej odpowiedzialności za produkty w trakcie całego ich cyklu życia;
4) rozwój struktur finansowych umożliwiających m.in. projektowanie przyjaznych środowisku produktów oraz wytworzenie modelu finansowego uwzględniającego wszelkie koszty prowadzenia biznesu.

Trzy lata później korporacja przeformułowała swoje cele, znacznie je upraszczając – w kwestii ochrony środowiska obrano tylko jeden ogólny cel, którym stało się wytwarzanie innowacyjnych i ekologicznych produktów. Warto podkreślić, że Nike nie poprzestawało jedynie na wskazywaniu kierunków dalszego postępowania, ale faktycznie wdrażało proekologiczne inicjatywy. Wśród nich wymienia się (Stoner 2006, s. 4–5):

- zmniejszenie ilości papieru wykorzystywanego do owijania produktów w opakowaniach – zastosowano nawet zwykłe kartonowe pudełka o biodegradowalnych właściwościach;
- wprowadzenie opakowań z surowców, które w pełni ulegają procesom recyklingu, co zapewnia m.in. redukcję wagi opakowania o 10%, a także pozwala na uniknięcie użycia substancji klejących;
- badanie możliwości wykorzystania toreb zamiast pudeł jako opakowań – prowadzone są próby komercjalizacji toreb wykonanych z materiałów organicznych;

- ograniczenie użycia bawełny uprawianej organicznie w wytwarzaniu odzieży bawełnianej;
- zwiększenie wykorzystania substancji kleistych opartych na wodzie – poza tym korporacja promowała stosowanie tych substancji także wśród konkurentów, zwiększając powszechność użycia przyjaznych środowisku materiałów i surowców;
- eliminacja toksycznego PVC w produkcji obuwia oraz prace ukierunkowane na opracowanie alternatywy wobec barwników opartych na PVC;
- wykorzystanie przyjaznych środowisku gum w produkcji obuwia;
- podjęcie próby opracowania procesu alternatywnego wobec garbowania – prace ukierunkowano na znalezienie biodegradowalnych substytutów dotychczas stosowanych substancji toksycznych;
- wprowadzanie przyjaznych środowisku materiałów, jak np. włókien syntetycznych opartych ma biomasie;
- zlecenie zespołowi projektującemu opracowania taniego, trwałego, łatwego do wyprodukowania obuwia sportowego o wysokich parametrach środowiskowych;
- rozwój programu recyklingu m.in. przez integrację gospodarowania zapasami i odpadami prowadzonego przez rozmaite działy korporacji – w ten sposób odpady z produkcji określonego dobra mogą być wykorzystane podczas produkcji innych dóbr;
- opracowanie nowego typu obuwia wykorzystującego poddane recyklingowi odpady oraz pozbawionego substancji klejących – w ten sposób obuwie jest łatwiejsze do rozdzielenia na części z przeznaczeniem na ponowne użycie podczas schyłkowych etapów cyklu życia.

Do podstawowych działań Nike w zakresie ochrony środowiska można zaliczyć:

- projektowanie i produkcję przyjaznych środowisku dóbr – przykładem może być seria obuwia sportowego „Trash Talk" wykonanego z rozmaitych odpadów przemysłowych (w ramach promocji w butach z tej linii wystąpił koszykarz Steve Nash podczas meczu NBA);
- redukcję odpadów – poza opisywanymi przykładami wykorzystania odpadów do produkcji nowych dóbr Nike dąży do uwzględnienia

wymiaru społecznego w zakresie gospodarowania odpadami, przykładowo redukując ich liczbę w krajach rozwijających się; korporacja stara się zmniejszyć ryzyko, że szkodliwe substancje przedostaną się np. do ujęć wody pitnej;

- edukowanie pracowników, konsumentów i kooperantów – jednym z pierwszych działań tego typu było zorganizowanie w 1996 roku konwencji dla przedstawicieli kooperantów, podczas której omawiano korzyści z tytułu redukcji zanieczyszczeń.

Przykład Nike pokazuje, że niekiedy impulsem do działania w zakresie ochrony środowiska jest dla przedsiębiorstwa chęć obrony przed upowszechnieniem się negatywnego wizerunku. Jednocześnie z czasem możliwe jest odejście od takiego czysto defensywnego podejścia na rzecz postawy wyraźnie zaangażowanej. Korporacja ta obecnie prowadzi bowiem szeroko zakrojone działania proekologiczne, nie tylko podtrzymując pozytywny obraz przedsiębiorstwa, ale także korzystając z oszczędności zapewnianych m.in. przez redukcję odpadów.

Dobrym przykładem działania proekologicznego, którego efektem było uzyskanie przewagi kosztowej, jest inicjatywa szwedzkiego producenta opakowań Ecoclean (Orsato 2006, s. 136–137). Podmiot ten posiada 25-procentową przewagę cenową nad konkurentami, która wynika w głównej mierze z zastosowania węglanu wapnia zamiast tworzyw sztucznych. Dzięki temu nie tylko poprawiły się walory środowiskowe oferowanych produktów, ale także zyskano redukcję kosztów – węglan wapnia jest bardzo łatwo dostępny (jest to powszechnie występujący w skorupie ziemskiej związek chemiczny).

Inną firmą, która wprowadziła szereg rozwiązań proekologicznych, jest brytyjska sieć supermarketów Sainsbury's. Podstawowym działaniem w tym względzie okazało się wdrożenie programu „Raising the Standards" (czyli „Podnoszenie standardów"), którego celem była ocena stopnia ekologiczności dostawców. Ponieważ dostawy mają przełożenie na walory ekologiczne supermarketów, Sainsbury's dokonuje także sukcesywnej oceny aspektów środowiskowych produktów sprzedawanych pod marką własną tej sieci. Przedsiębiorstwo określiło także długofalowy cel, którym stało się zapewnienie, by dostawcy produktów sprzedawanych pod marką własną stali się zaangażowani w kwestie ekologiczne. Wytyczono cztery obszary, które uznano za priorytetowe z punktu widzenia zarządzania ekologicznego:

1) energia;
2) transport;
3) opakowania;
4) odpady.

Sainsbury's regularnie ankietuje swoich dostawców, oceniając ich stopień dostosowania się do przyjętych kryteriów środowiskowych. Podstawowe obszary oceny to m.in.:

- klarowność celów środowiskowych podmiotu;
- system zarządzania ekologicznego;
- komunikacja z udziałowcami/akcjonariuszami;
- stopień przeszkolenia pracowników pod względem zagadnień ekologicznych;

Zastosowane działania przyniosły korzyść nie tylko sieci handlowej, ale także samym dostawcom. Morton (2002, s. 89) przytacza kilka tego rodzaju przykładów, i tak dostawca mięsa, redukując ilość zużywanego opakowania, zaoszczędził 15 tys. GBP rocznie (redukcja zanieczyszczenia wody zapewniła mu oszczędności rzędu 20 tys. GBP rocznie), a dostawca cydru, redukując ilość ścieków, zaoszczędził ok. 200 tys. GBP.

Warto jednak pamiętać, że nie każda inicjatywa proekologiczna kończy się powodzeniem. Przykładowo pozycjonowanie produktu w oparciu o walory ekologiczne traktowane jako jego kluczowy atrybut może nie być skuteczne, jeśli ekologiczność dobra nie wywiera większego wpływu na warunki życia ludności. Wówczas powinno się promować tego typu walory jako dodatek np. do odpowiednio wysokiej jakości czy łatwości użytkowania.

Korporacją, która popełniła błąd w tym względnie, jest Shell. Podmiot ten wprowadził na rynek Tajlandii paliwa o zmniejszonej ilości siarki. Tajlandia charakteryzuje się dużą gęstością zaludnienia oraz znacznym zanieczyszczeniem powietrza w miastach, stąd nowy produkt okazał się sukcesem. Shell postanowił dalej rozszerzyć rynki zbytu swego produktu, oferując go m.in. w Holandii. Intuicyjnie założono, że wysoki poziom dochodów społeczeństwa holenderskiego powinien sprzyjać wytworzeniu się większej świadomości ekologicznej i tym samym zapewnić rynkową akceptację oferty Shella. Tak się jednak nie stało – prezentowanie nowego paliwa jako wysoce przyjaznego środowisku okazało się błędem, gdyż

lepsze parametry środowiskowe produktu nie wpływały na życie jednostek. Dopiero akcentowanie faktu, że nowe paliwa umożliwiają podniesienie mocy silników, pociągnęło za sobą wzrost sprzedaży.

***

W czasach rosnącej społecznej świadomości problemów ekologicznych, jak i zwiększającej się łatwości komunikacji przedsiębiorstwa powinny przynajmniej rozważyć przyjęcie postawy przyjaznej środowisku naturalnemu. Do czynników skłaniających do takiej decyzji można zaliczyć także wprowadzanie przez władze restrykcyjnych regulacji ekologicznych oraz pojawienie się tzw. zielonych technologii.

Realizacja tych postulatów może być postrzegana jako przyjęcie przez firmę idei Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Warto podkreślić, że działania w tym zakresie są zróżnicowane i obejmują m.in. inicjatywy związane z zaopatrzeniem, produkcją, marketingiem czy nawet zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wśród konkretnych aktywności specjalne miejsce zajmuje ekooznaczanie, gdyż stanowi ono niejako łącznik między ekologiczną strategią zaopatrzenia (zwłaszcza gdy podmiot wymaga od dostawcy posiadania właśnie odpowiedniego oznakowania) i ekologiczną strategią marketingową (gdyż posiadania takiego znaku jest sposobem sygnalizowania konsumentom lub innym odbiorcom postawy przyjaznej środowisku).

Przedsiębiorstwa mogą realizować koncepcję ekoodpowiedzialności w rozmaity sposób. Niekiedy podmiot prowadzi szeroko zakrojone działania związane z dbałością o stan środowiska naturalnego, przez co może nie tylko poprawić swój wizerunek, ale także osiągać wymierne korzyści finansowe, wynikające m.in. z redukcji odpadów, bardziej racjonalnego gospodarowania energię czy możliwości recyklingu itd. Wydaje się również, że rosnący poziom zamożności społeczeństw, coraz częstsze wprowadzanie regulacji proekologicznych oraz pojawianie się nowych tzw. zielonych technologii powinny skutkować wzrostem liczby ekoodpowiedzialnych przedsiębiorstw.

Rozdział 4

Inicjatywy CSR dla społeczności lokalnych

4.1. Znaczenie przedsiębiorstwa dla społeczności lokalnej

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi narzędzie marketingu coraz częściej, chętniej i bardziej świadomie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Każda działalność biznesowa funkcjonuje w określonych warunkach przestrzenno-społecznych, a wykorzystanie CSR może stanowić sposób na budowanie wizerunku firmy zaangażowanej społecznie oraz element pozwalający na zachowanie dobrych relacji z konsumentami. Współpraca z przedstawicielami lokalnych społeczności przynosi pozytywne rezultaty nie tylko w postaci lepszego wizerunku firmy, ale także realnie przyczynia się do rozwiązywania problemów oraz poprawy warunków funkcjonowania tych społeczności. Szeroka akceptacja społeczna działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo może również wpływać na jego relacje z lokalną władzą, która reprezentuje wolę obywateli. Aprobata lokalnej społeczności może zatem przekładać się na przychylność ze strony jednostek samorządowych i wpływać na podejmowane przez nie decyzje (Rudnicka 2012).

Dobre relacje przedsiębiorstwa z lokalną społecznością, a co za tym idzie – jej zgoda na podejmowaną aktywność firmy określane są w literaturze przedmiotu mianem „licencji na działanie" udzielanej przez tę społeczność konkretnej firmie, co stanowi najwyższą formę współpracy przedsiębiorstwa z jego otoczeniem społecznym. Jednocześnie brak dobrej komunikacji i wyłączanie społeczności z dialogu prowadzą do powstania ryzyka związanego z negowaniem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, które może również przybierać formę aktywnego sprzeciwu. Występuje on najczęściej wówczas, gdy przedsiębiorca nie zidentyfikował w odpowiednim czasie postaw, opinii i preferencji w otoczeniu społecznym lub też – pomimo dokonania takiego rozpoznania – zlekceważył je.

Odpowiedzialność biznesu zorientowana na społeczność lokalną to podejmowanie inicjatyw, które mogą przybierać formę prostych aktywności polegających na przekazaniu środków finansowych lokalnej instytucji pomocy społecznej lub też bardziej złożonych projektów, kiedy przedsiębiorstwo angażuje się w ważne problemy społeczne, współpracując z innymi instytucjami otoczenia społecznego oraz podejmuje działania na rzecz rozwoju oraz integracji społecznej, jak np. projekty wyrównywania szans producentów z krajów trzeciego świata.

W obszarze społeczności lokalnej podejmowane są takie działania, jak: inwestycje społeczne, dobroczynność, dialog społeczny, programy społeczne powiązane z biznesem, budowanie długoterminowych partnerstw oraz pomiar własnego zaangażowania. Mazur-Wierzbicka wskazuje potencjalne korzyści dla społeczeństwa wynikające z wdrażania CSR, za które uznaje między innymi mobilizację środków na działalność charytatywną, realizowanie wielu celów charytatywnych i społecznych, których nie można osiągnąć bez pomocy firm oraz lepszy klimat społeczny (np. ograniczenie liczby strajków) (Mazur-Wierzbicka 2012, s. 47).

Działania przedsiębiorstw mogą mieć zarówno charakter pozytywny (np. współpraca z organizacjami pomocowymi), jak i negatywny (np. powstrzymywanie się od określonych aktywności szkodliwych lub sprzecznych z interesami społeczności lokalnej) (Bernatt 2009). W praktyce podejmowane przez firmy inicjatywy nie są bezpośrednio związane z ich podstawową działalnością, tzn. nie polegają wyłącznie na prowadzeniu biznesu z uwzględnieniem aspektów odpowiedzialności społecznej i mogą dotyczyć innych ważnych problemów o charakterze lokalnym lub ponadlokalnym, np. dyskryminacji wybranych grup społecznych, dostępu do wody, przeciwdziałania chorobom.

KPMG we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) przeprowadziło badanie pod hasłem „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie" (KPMG, FOB 2014). Jego celem było skonfrontowanie poglądów na temat CSR z faktycznymi działaniami, jakie podejmują przedsiębiorstwa. Ankietowani uznali, że najważniejsze kwestie, w które powinny angażować się firmy, związane są ze środowiskiem (rysunek 4.1). Jednak niewiele mniej badanych podkreśliło wagę społeczności lokalnych, tzn. ich rozwój, naukę i edukację oraz przeciwdziałanie dyskryminacji, które może być rozumiane w kontekście lokalnym, ale też szerszym (por. podrozdział 4.4).

Rysunek 4.1. Wyzwania CSR, w których rozwiązywanie powinny angażować się firmy

Źródło: *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie* (2014), s. 20

Podobne priorytety zostały wybrane przy określaniu najistotniejszych wyzwań związanych z CSR. Zdecydowanie dominowały kwestie środowiskowe, jednak rozwój, nauka i edukacja społeczności lokalnych zajmowały odpowiednio drugie i trzecie miejsce, otrzymując łącznie ponad połowę wskazań (rysunek 4.2). Warto zauważyć, że choć ponad 90%

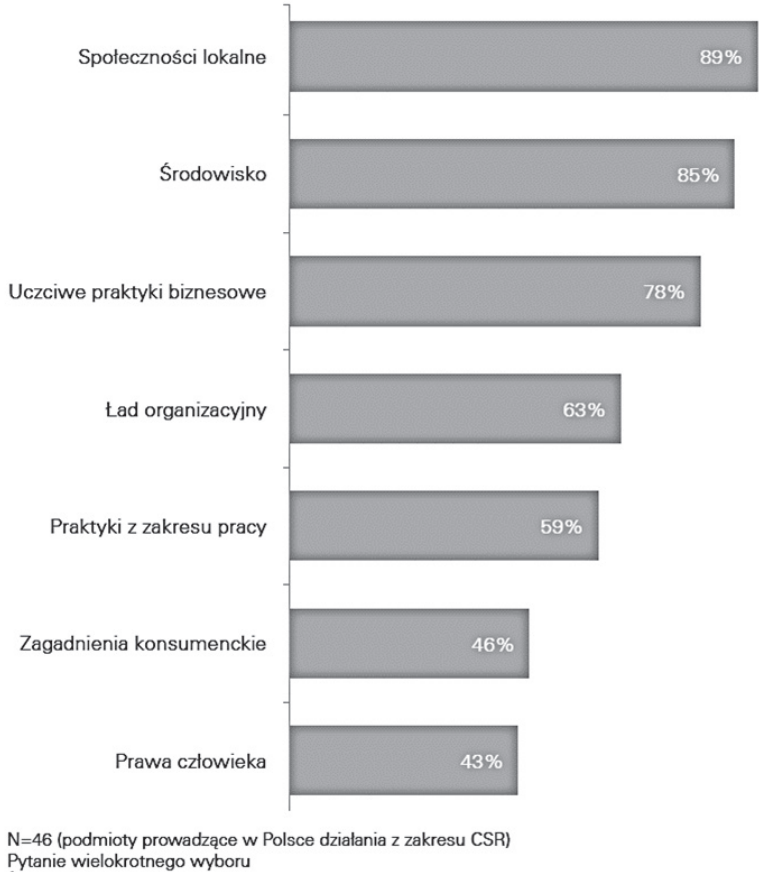
respodentów jako wyzwanie, przed którym stoją firmy, wybrało przeciwdziałanie dyskryminacji, jedynie 16% spośród nich określiło je jako najważniejsze z punktu widzenia firmy. Przyczyną takich rozbieżności może być fakt, że respondenci nie identyfikują w swoim otoczeniu zagrożenia związanego z dyskryminacją, a zatem nie uznają tego obszaru za ważny w prowadzonych przez siebie inicjatywach CSR.

Rysunek 4.2. Najistotniejsze wyzwania CSR z punktu widzenia firmy

Źródło: *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie* (2014), s. 21

Pomimo że przedsiębiorstwa wskazywały na kwestie środowiskowe jako najważniejsze wyzwanie dla firmy, to właśnie w obszarze społeczności lokalnych podejmowana jest największa aktywność. Niemal 90% firm prowadzących działania CSR potwierdziło, że wdrażane programy dotyczą społeczności lokalnych (por. rysunek 4.3). Drugi obszar, w którym realizowanych jest ich najwięcej, obejmuje środowisko i ekologię.

Wszystkie trzy zestawienia jednoznacznie wskazują, że najważniejsze dla firm są kwestie środowiskowe oraz społeczności lokalne i właśnie w tych obszarach firmy wykazują największą aktywność.



Rysunek 4.3. Aktywność CSR według obszarów

Źródło: *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie* (2014), s. 27

Finansowanie projektów CSR może odbywać się poprzez przekazywanie środków pozyskanych od pracowników, wydzielenie części budżetu (np. marketingowego) bądź też przez oddelegowanie ich realizacji fundacjom korporacyjnym zasilanym środkami z wypracowanego zysku. Ostatnia forma zapewnia największą transparentność, pozwala uniknąć zarzutu o sprzeniewierzanie kapitału powierzonego przez akcjonariuszy, a także uniezależnia działalność filantropijną od bieżącej działalności i jest najczęściej wykorzystywana w przypadku finansowania działań adresowanych do społeczności lokalnej (Leśniewski 2009).

W niniejszym rozdziale omówione zostaną inicjatywy skierowane na społeczności lokalne dotyczące poprawy lokalnej infrastruktury; wsparcia finansowego lub materialnego lokalnych instytucji użyteczności publicznej, takich jak ośrodki edukacyjne, kulturalne, sportowe, medyczne itp.; wsparcia społeczeństwa rozumianego w szerszym kontekście, czyli w odniesieniu do wybranych grup społecznych, regionów czy też w kontekście angażowania się w ważne problemy o charakterze krajowym lub ponadnarodowym oraz współpracy z ośrodkami naukowymi. Podsumowaniem opisu działań na rzecz społeczności lokalnej będą studia przypadków CSR dotyczące tego obszaru.

4.2. Poprawa lokalnej infrastruktury

Jednym z czynników zwiększających produktywność i wydajność przedsiębiorstw jest infrastruktura lokalna (Paliwoda-Matiolańska 2012). Dlatego też poprawa jej jakości, choć służy również społeczeństwu, stanowi ważny element w budowaniu konkurencyjności firmy. Przedsiębiorstwa mogą wywierać pozytywny wpływ na jakość lokalnej infrastruktury w dwojaki sposób. Po pierwsze, samo realizowanie inwestycji generuje popyt na lepszą infrastrukturę, wymuszając na samorządach stworzenie dróg dojazdowych, chodników czy przystanków w pobliżu realizowanej inwestycji. Po drugie, przedsiębiorstwo w ramach inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu może angażować środki na jej stworzenie, współtworzenie lub poprawę. Działania mogą dotyczyć takich obszarów, jak infrastruktura drogowa, sportowa, kulturalna, edukacyjna itd.

Podejmowane inicjatywy kreują miejsca pracy, trwale poprawiają standard życia mieszkańców oraz zwiększają atrakcyjność, również inwestycyjną, danej lokalizacji. Przykładem mogą być centra handlowe, wokół których oprócz inwestycji podstawowej przedsiębiorstwa dokonują również zagospodarowania terenów przyległych, inwestują w parkingi,

ścieżki rowerowe oraz zieleń. W dłuższej perspektywie przekłada się to na rozwój danej lokalizacji, zwiększenie zainteresowania okolicą i napływ kolejnych inwestycji.

Przedsiębiorstwa decydują się na inwestowanie w lokalną infrastrukturę z różnych powodów. Może nimi kierować chęć poprawy atrakcyjności własnej firmy (lub jej lokalizacji), ułatwienie prowadzenia działalności (poprzez np. łatwiejszy dojazd klientów, dostawców, pracowników oraz innych interesariuszy), naprawa infrastruktury, która z powodu prowadzonej działalności ulega zniszczeniu (np. poprzez ciągłe obciążanie dróg pojazdami o wysokim tonażu), a także mogą to być pobudki czysto altruistyczne, wynikające chociażby z dialogu prowadzonego z pracownikami zamieszkującymi okolice. Ostatnia motywacja poprawia wizerunek firmy nie tylko na zewnątrz przedsiębiorstwa, ale buduje także zaufanie i zrozumienie dla działań firmy wśród jej pracowników, co może pozwolić na uzyskanie wspomnianej wcześniej „licencji na działanie".

4.3. Wsparcie finansowe i materialne instytucji użyteczności publicznej

Jedną z częściej podejmowanych form wsparcia społeczności lokalnej jest udzielana pomoc finansowa lub materialna instytucjom użyteczności publicznej. Mogą to być ośrodki edukacyjne, sportowe, medyczne, środowiskowe, kulturalne, rekreacyjne, a także działające na rzecz osób najbardziej potrzebujących, niepełnosprawnych, samotnych itd.

Zaangażowanie w pomoc instytucjom użyteczności publicznej wynika przede wszystkim z łatwości realizowania takich inicjatyw, bowiem może ograniczać się do przekazania środków finansowych bezpośrednio od firmy, jej fundacji lub pracowników. Przedsiębiorstwo może prowadzić takie działania w ramach jednorazowych akcji, podejmowanych *ad hoc*, interwencyjnie (w odpowiedzi na zaistniały problem), albo nawiązywać długookresową współpracę. W takim przypadku konkretna jednostka staje się z jednej strony beneficjentem prowadzonej przez firmę polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, z drugiej natomiast partnerem w jej kreowaniu. Prowadzony z instytucją dialog pozwala stworzyć projekt idealnie dostosowany do potrzeb beneficjentów, przez co przeznaczane środki są wykorzystywane najbardziej efektywnie.

Pomoc ofiarowana instytucjom użyteczności publicznej nie musi mieć charakteru czysto finansowego. Popularną formą wsparcia jest przekazywanie instytucjom wytwarzanych przez firmę produktów (np. firma

medyczna przekazująca środki opatrunkowe przychodniom, szpitalom, ośrodkom pomocy) lub rzeczy uzyskanych z przeprowadzonej wśród pracowników zbiórki. Taka forma współpracy jest korzystna dla obydwu stron, jako że firma przekazuje materiały, które kosztują ją znacznie mniej, niż dana instytucja musiałaby zapłacić na wolnym rynku. Przedsiębiorstwo może również przeznaczyć na pomoc nadwyżki produkcyjne, produkty wzorcowe lub zalegające w magazynie (np. odzież z poprzednich kolekcji). Firmy usługowe w ramach inicjatyw CSR mogą oddelegować część swoich pracowników do pracy w danej instytucji (np. prowadzenie prac naprawczych i remontowych przez firmę budowlaną). Samo zaangażowanie firmy, a także zrealizowane przez nią prace mogą być wykorzystywane jako forma reklamy lub promocji, dzięki czemu przedsiębiorstwo również może czerpać korzyści ze współpracy. Biorąc pod uwagę aspekt budowania wizerunku firmy, ważne jest, aby dokonała ona wyboru określonego problemu lub grupy docelowej będącej adresatem wsparcia, ponieważ zwiększy to jej skuteczność w tym wymiarze (Tomaszewicz 2010).

Koncentracja działań na instytucjach lokalnych pozwala na prowadzenie bardziej intensywnej współpracy oraz ułatwia zaangażowanie pracowników utożsamiających się z instytucjami, z których oni sami lub ich bliscy mogą korzystać. Działania podejmowane w bliskim otoczeniu dają pracownikom konkretny, materialny dowód na działania prowadzone przez firmę. Zaangażowanie w programy międzynarodowe, skoncentrowane na niesienie pomocy np. w krajach afrykańskich, choć pomaga budować wizerunek, szczególnie firmom globalnym, dla samych pracowników może być zbyt abstrakcyjne. Z tego powodu będą się bardziej utożsamiać z pierwszym rodzajem inicjatyw. Optymalne wydaje się więc łączenie inicjatyw lokalnych z takimi, które oddziałują na społeczność rozumianą w szerszym kontekście.

4.4. Współpraca z nauką

Jedną z możliwości prowadzenia działań CSR są partnerstwa międzysektorowe. Przykładem jest współpraca przedsiębiorstw z ośrodkami naukowymi, w której obydwie strony dostrzegają korzyści wynikające z wymiany wiedzy, poglądów, przenikania się podejść: akademickiego i biznesowego, a także możliwy do osiągnięcia efekt synergii. Powiązania pomiędzy uczelniami a przemysłem dotyczą przede wszystkim transferu wiedzy, który może być dokonywany za pomocą różnorodnych mechanizmów. Mogą one polegać na rekrutacji absolwentów uczelni wyższych, wymianie

personelu, prowadzeniu wspólnych badań, tworzeniu wspólnych patentów i publikacji, licencjonowaniu, otwieraniu firm typu *spin-off*[1], laboratoriów, jak również mogą mieć charakter kontaktów nieformalnych, takich jak spotkania czy konferencje. Wśród form transferu technologii z uczelni do przemysłu wyróżnia się natomiast opinie, ekspertyzy, recenzje wniosków bądź projektów wykonywane przez pracowników uczelni dla przedsiębiorstw, publikowane zgłoszenia wynalazków i opisy patentów będące własnością uczelni i jej pracowników, badania zamawiane (kontraktowe, usługowe) realizowane przez uczelnie dla przemysłu, projekty badawcze realizowane dla przedsiębiorstw i we współpracy z przedsiębiorstwami, wspólne projekty realizowane w ramach konsorcjów czy partnerstwa strategicznego, umowy o udostępnieniu czy korzystaniu z *know-how* oraz zakup licencji (Kuna-Marszałek i Lisowska 2013, s. 29).

Uczelnie wyższe zapewniają też przedsiębiorstwom wysoko wykwalifikowanych pracowników, a coraz więcej firm dostrzega potencjał w studentach i absolwentach uczelni wyższych. Dlatego też coraz częściej dochodzi do współpracy środowiska biznesowego i naukowego, a jej przebieg może mieć różnorodny charakter. Po pierwsze, firmy mogą angażować się we współpracę z kołami naukowymi, patronując konkretnym przedsięwzięciom, zapewniając jednocześnie wsparcie merytoryczne i finansowe. Po drugie, przedstawiciele firm mogą uczestniczyć w spotkaniach studenckich organizowanych w ramach wykładów eksperckich lub też jako specjaliści zapraszani indywidualnie przez prowadzących zajęcia. Po trzecie, przedsiębiorstwa mogą udostępniać swoje bazy danych, wykorzystywane podczas zajęć z wykładowcami. Kolejną możliwością jest wizytacja studentów w siedzibie firmy (jednorazowa lub cykliczna w ramach zajęć).

Przedsiębiorstwa mogą również współpracować z ośrodkami akademickimi, oferując studentom odbywanie staży i praktyk, często płatnych i uwzględniających możliwość przyszłego zatrudnienia. Coraz częściej kooperacja ma również charakter długookresowy i polega na współtworzeniu kierunków studiów. W takim przypadku firma ma wpływ na tematykę zajęć, treści kształcenia i niejednokrotnie współuczestniczy w procesie dydaktycznym, a jej przedstawiciele mogą prowadzić lub współprowadzić zajęcia o charakterze praktycznym. Włączanie przedsiębiorstw w proces dydaktyczny stanowi odpowiedź na zapotrzebowanie

[1] *Spin-off* to firmy, które powstały w drodze uniezależnienia i usamodzielnienia się pracownika lub pracowników laboratorium badawczego, szkoły wyższej lub innego typu ośrodka naukowego bez wykorzystywania zasobów jednostki macierzystej.

zgłaszane przez rynek i może być związane z pojawieniem się w danej lokalizacji inwestycji wymagającej wielu specjalistów z danej dziedziny, niedostatkami na rynku pracy zgłaszanymi przez samorządy i administrację publiczną lub nowym obszarem wiedzy, w którym brakuje kadry akademickiej, a źródłem informacji są przedsiębiorstwa, np. wykorzystujące nowe technologie lub rozwiązania. Zdarza się również, że firma, współpracując z uczelnią, kształci pracowników do własnej instytucji, a ośrodki akademickie w konsultacji z przedsiębiorstwem dostosowują program studiów do wymagań przyszłego stanowiska. Taka forma współpracy pozwala na wczesne dopasowanie wykształcenia pracownika do wymagań rynku pracy oraz ułatwia absolwentom wejście na ten rynek, wyposażając ich w praktyczną wiedzę, której poszukują pracodawcy. Przedsiębiorstwa oferują również stypendia dla studentów wybranych przez pracodawców kierunków (por. www.mlodziwlodzi.pl 2015) lub tych, których zainteresowania naukowe koncentrują się na dziedzinach istotnych z punktu widzenia regionu lub działalności firmy (www.unigo.com 2015).

Społeczna odpowiedzialność tych działań polega przede wszystkim na nieodpłatnym dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem przez pracowników firm, a także wsparciu merytorycznym i finansowym, dzięki którym studenci mogą realizować ambitne projekty oraz zdobywać i pogłębiać wiedzę. Stypendia sponsorowane są bezpośrednio przez firmy bądź fundacje przez nie założone lub finansowane.

Tego typu inicjatywy podejmuje wiele korporacji międzynarodowych, np. Infosys BPO Poland, której przedstawiciele zasiadają w Radach Biznesu Uniwersytetu Łódzkiego. Firma wspiera finansowanie projektów podejmowanych na uczelniach, działa na rzecz dostosowania programów studiów do wymogów rynku pracy, a jej pracownicy prowadzą zajęcia na łódzkich uczelniach, współtworzą studium podyplomowe oraz programy studiów. Korporacja wspiera również inicjatywy skierowane na rynek pracy, rozwój przedsiębiorczości, organizuje warsztaty, wykłady oraz programy stażowe (www.odpowiedzialnybiznes.pl 2015).

4.5. Wsparcie społeczeństwa w szerszym kontekście

Wspieranie określonych grup, a także zaangażowanie w rozwiązywanie konkretnych problemów lub łagodzenie ich skutków to podstawy realizowanej strategii CSR zorientowanej na wsparcie szerszych grup społecznych. Należy zaznaczyć, że w wielu przypadkach samo prowadzenie przez przedsiębiorstwo regularnej działalności biznesowej, realizowanie

związanych z nią inwestycji, kreowanie miejsc pracy oraz transfer wiedzy stanowią już pewną formę pomocy. Niemniej jednak oprócz opisywanej wzajemnie korzystnej współpracy inicjatywy CSR dedykowane najbardziej potrzebującym to ważne źródło pomocy, wspierające działania rządów oraz organizacji.

Podejmowane działania prospołeczne mogą dotyczyć takich problemów, jak niedożywienie dzieci, choroby (HIV/AIDS, malaria), dyskryminacja kobiet, brak dostępu do wody pitnej, a także przeciwdziałanie im poprzez prowadzone programy edukacyjne. Realizują je głównie przedsiębiorstwa międzynarodowe, świadome swojej roli w rozwiązywaniu problemów społecznych, zwykle we współpracy z organizacjami międzynarodowymi, które z jednej strony prowadzą swoje programy pomocowe, a z drugiej starają się zaangażować korporacje międzynarodowe w najbardziej newralgiczne problemy współczesnego świata. Powstałe z inicjatywy sekretarza ONZ Kofiego Annana forum *The Global Compact* wprost nawołuje przedsiębiorstwa do przyjęcia, wspierania i realizacji zasad dotyczących praw człowieka, a mówiących o tym, że *firmy powinny przestrzegać i wspierać ochronę międzynarodowo uznanych regulacji oraz eliminować wszelkie przypadki ich łamania* (www.ungc.org.pl 2015). Oprócz ONZ i *The Global Compact* kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu w szerszym kontekście regulują także takie organizacje, jak Międzynarodowa Organizacja Pracy, Organizacja ds. Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, a także organizacje pozarządowe: Amnesty International, Human Rights Watch, Greenpeace, Transparency International i inne (Gołaszewska-Kaczan 2009).

Społeczna odpowiedzialność biznesu skierowana na zaangażowanie społeczne i rozwój przyczynia się do eliminacji ubóstwa i głodu, zwiększenia dostępności do nauczania podstawowego, promuje równość płci, pomaga w walce z chorobami (Ochwat 2012, s. 153). Realizacja CSR w tych obszarach przynosi korzyści zarówno społeczności, na rzecz której dana firma działa, jak również samej organizacji. Z jednej strony inicjatywy tego rodzaju przyczyniają się do wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego oraz instytucji działających na jego rzecz, a także poprawy jakości życia społeczności. Z drugiej natomiast zwiększają zdolność przedsiębiorstwa do realizacji swoich celów, poprawiają jego wiarygodność i reputację, a także w długim okresie stwarzają możliwość dyskontowania poczynionych „inwestycji".

Czerpanie korzyści z realizowanych projektów to zresztą dość kontrowersyjny temat, społeczeństwa oczekują bowiem, że działalność

dobroczynna firm będzie bezinteresowna i powodowana wyłącznie chęcią niesienia pomocy. W rzeczywistości oprócz altruistycznych pobudek firmy często kalkulują opłacalność swojego zaangażowania, co jednak nie umniejsza pozytywnej roli, jaką odgrywają w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych. Warto również zaznaczyć, że niejednokrotnie one same są źródłem ich powstawania (Joniewicz i Piskalski 2013). Przykładem są firmy paliwowe, które eksplorując ropę naftową, powodują nieodwracalne szkody dla środowiska przyrodniczego, a jednocześnie prowadzą akcje na rzecz jego ochrony. British Petroleum (BP) jest, zgodnie z orzeczeniem sądu, odpowiedzialne za wyciek ropy naftowej w Zatoce Meksykańskiej na platformie wiertniczej Deepwater Horizon w 2010 roku. W wyniku wybuchu na platformie do wód zatoki przedostało się według różnych źródeł od 3,1 (stanowisko BP) do 4,9 (stanowisko władz państwowych) milionów baryłek ropy. Na mocy wyroku sądu firma zapłaciła odszkodowanie wszystkim, którzy najbardziej ucierpieli na skażeniu, tzn. rządowi federalnemu, pięciu amerykańskim stanom, lokalnym przedsiębiorstwom i rybakom (Rutkowski 2011; www.forsal.pl 2015). Na oficjalnej stronie korporacji działania prowadzone po katastrofie zostały jednak zamieszczone w zakładce „Zrównoważony rozwój" i przedstawione raczej jako zaangażowanie społeczne niż prace naprawcze (www.bp.com 2015). Taka polityka budzi wątpliwości, ponieważ nie stanowiła wyrazu troski, a konsekwencję wcześniejszych zaniedbań.

4.6. Przykłady inicjatyw skierowanych na społeczności lokalne

Inicjatywy skierowane na społeczności lokalne podejmuje coraz więcej przedsiębiorstw mających świadomość swojej roli w kształtowaniu rzeczywistości tych społeczności, ale również korzyści, głównie wizerunkowych, płynących z takiego zaangażowania. Poniżej opisano dwie korporacje międzynarodowe, które ze względu na zakres prowadzonej działalności, tzn. zasięg geograficzny, wartość firmy oraz jej przychody mają możliwości, aby wdrażać tego rodzaju projekty na dużą skalę, angażując się w różne obszary CSR.

4.6.1. Coca-Cola

Pierwszą jest The Coca-Cola Company, korporacja o zasięgu międzynarodowym tworząca oprócz programów CSR dostosowanych do potrzeb otoczenia, w którym prowadzona jest działalność biznesowa, również ogólnoświatowe programy zaangażowania. Firma realizuje projekt

RAIN (*The Replenish Africa Initiative*), którego celem jest zwiększenie dostępu do czystej wody w Afryce. RAIN powstał w 2009 roku i działa jako jednostka fundacji Coca-Cola skierowana do krajów afrykańskich (*The Coca-Cola Africa Foundation* – TCCAF). W ramach programu korporacja przekazuje kapitał, ale również angażuje ponad 140 partnerów, którzy zapewniają wsparcie merytoryczne i finansowe. RAIN ma na celu budowanie zrównoważonych społeczności, inicjowanie i przyspieszanie inwestycji, które dają dostęp do czystej wody, poprawę dostępności do urządzeń sanitarnych i wody dla dzieci w wieku szkolnym, zwracanie ponad 2 mld litrów wody społecznościom i naturze (ochrona zasobów wody i bilansowanie jej zużycia do produkcji napojów), a także wzmacnianie pozycji kobiet poprzez dostęp do czystej wody (dzięki łatwemu dostępowi, kobiety nie muszą jej transportować i mogą podejmować aktywność zawodową) i budowanie ducha przedsiębiorczości. Projekty RAIN, choć dotyczą problemów związanych z dostępem i wykorzystaniem wody, dostosowane są do celów konkretnych społeczności, w których są realizowane. Na rysunku 4.4 zamieszczono mapę ze wskazaniem krajów, w których podejmowane są inicjatywy RAIN.

Do 2015 roku na projekt ten przeznaczono 30 mln USD, a jego beneficjentami zostało 2 mln osób z 35 afrykańskich krajów, przy czym w tym samym roku firma ogłosiła przedłużenie programu na kolejne 5 lat, zobowiązała się do przekazania kolejnych 35 mln USD i postawiła sobie za cel objęcie projektem łącznie 6 mln Afrykańczyków (www.coca-colacompany.com 2015).

Partnerzy RAIN dążą nie tylko do zwiększenia dostępu do czystej wody, ale także poprawy statusu ekonomicznego kobiet i młodzieży, promocji zdrowia i higieny w lokalnych społecznościach, szkołach oraz ośrodkach zdrowia, a także przywrócenia do środowiska i społeczności 18,5 mld litrów wody.

Komplementarna do RAIN jest inicjatywa skierowana do kobiet, realizowana w ramach projektu *5by20*. Celem programu jest wzmocnienie do 2020 roku pozycji ekonomicznej 5 milionów kobiet-przedsiębiorców należących do łańcucha wartości firmy. *5by20* skupia się na usuwaniu najczęstszych barier, jakie napotykają kobiety, które chcą odnieść sukces na rynku i oferuje kursy szkoleniowe w zakresie umiejętności biznesowych, usług finansowych, a także nawiązywanie kontaktów (z innymi kobietami mierzącymi się z podobnymi problemami oraz z mentorami). Globalny łańcuch wartości firmy obejmuje producentów, dystrybutorów, osoby zajmujące się recyklingiem, dostawców, sprzedawców detalicznych oraz

rzemieślników, wykorzystujących opakowania przeznaczone do recyklingu do wytwarzania przedmiotów artystycznych. Aby zapewnić inicjatywie odpowiedni zasięg i dotrzeć do 5 milionów kobiet, firma współpracuje z rządami, społecznościami oraz innymi firmami, np. Technoserve, Bill & Melinda Gates Foundation, International Finance Corporation czy jednostką ONZ ds. kobiet – UN Women.

Rysunek 4.4. Mapa ze wskazaniem krajów, w których Coca-Cola podejmuje inicjatywy RAIN

Źródło: www.coca-colacompany.com/rain-map/ (dostęp: 30.01.2016)

Opisywana inicjatywa została przedstawiona przez reprezentantów firmy podczas corocznego spotkania grupy APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) w ramach Dialogu Publiczno-Prywatnego na temat Kobiet i Gospodarki. Coca-Cola Filipiny w ramach „Złotego Trójkąta Współpracy" z agencją rządową TESDA (Technical Education and Skills Development Authority) oraz pięcioma regionalnymi inicjatywami działającymi za zasadach mikrofinansowania i spółdzielni zapewnia dostęp do stypendiów przeznaczonych na finansowanie umiejętności biznesowych i personalnych, kapitał na działalność biznesową i zakup aktywów oraz wsparcie mentorskie.

Rysunek 4.5. Mapa ze wskazaniem krajów, w których Coca-Cola podejmuje inicjatywy *5by20*

Źródło: http://www.coca-colacompany.com/5by20-map (dostęp: 30.01.2016)

4.6.2. Starbucks

Przykładem korporacji realizującej inicjatywy skierowane na społeczności lokalne jest również Starbucks. Założona w 1997 roku i skoncentrowana na działalności filantropijnej Starbucks Foundation łączy integrację z rynkiem pracy oraz współpracę i wsparcie nauki. W ramach fundacji prowadzone są różnorodne programy (Bussing-Burks 2009), takie jak: *Community Stores*, *Starbucks Foundation*, *Community Service*, *Veterans and Military Support*, *Inclusion at Starbucks*, *Farming Communities*, *Create Jobs for USA*, *Starbucks Loves Seattle*, *(Starbucks) RED* (www.starbucks.com 2016).

Oprócz wymienionych wyżej programów działania CSR w firmie odnoszą się także do innych obszarów. Przykładem może być *Opportunity for Youth* – inicjatywa o zasięgu lokalnym, której głównym celem jest stworzenie możliwości zatrudnienia dla młodych osób pozostających bez pracy i nieuczących się. Celem programu jest również działanie na rzecz rozwiązania problemu wielu firm, który dotyczy rekrutacji odpowiednio wykwalifikowanego pracownika. Firma zdecydowała się na współpracę z innymi organizacjami wykorzystującymi zarówno sprawdzone, jak i innowacyjne rozwiązania zaprojektowane po to, aby pomóc młodzieży zdobyć umiejętności i przejść szkolenia potrzebne do odniesienia sukcesu w dynamicznie zmieniającej się gospodarce światowej.

Wykorzystując zasięg oddziaływania firmy, a także współpracując w ramach całego łańcucha dostaw, Starbucks prowadzi szereg szkoleń przygotowujących np. młodzież z trudną przeszłością do podjęcia pracy w sprzedaży i obsłudze klienta, prowadzi programy zatrudnienia z symulacją wykonywania pracy oraz szkolenia. Firma oferuje również program praktyk związanych ze sztuką baristyki, obsługą klienta oraz opiekę mentorską liderów Starbucksa. Proponuje wsparcie finansowe w postaci grantów, które od 2015 roku przyznawane są na innowacyjne projekty realizowane w kluczowych z punktu widzenia firmy miastach. Przy ich realizacji korporacja współpracuje z wieloma organizacjami, które działają lokalnie i wspierają młodzież w konkretnej lokalizacji. Polityka firmy przewiduje małą liczbę grantów o dużej wartości (w 2015 roku od 25 do 75 tysięcy USD) (www.starbucks.com 2016). Firma zobowiązała się zatrudnić do 2018 roku 10 tysięcy absolwentów programu (www.news.starbucks.com 2016).

Starbucks pomaga zdobyć umiejętności nie tylko bezrobotnym, ale również dostrzega ambicje edukacyjne swoich partnerów. Ponieważ ponad 70% pracowników firmy to studenci lub osoby, które chciałyby studiować, Starbucks stara się im pomóc w zdobyciu wykształcenia. W tym celu utworzono *Starbucks College Achievement Plan*. W ramach współpracy z Arizona State University pracownicy ze Stanów Zjednoczonych mogą liczyć na pokrycie czesnego za czteroletnie studia, które odbywają się w trybie on-line.

Korporacja przyznaje ponadto granty organizacjom non profit działającym na rzecz młodzieży na całym świecie. Sponsorowane inicjatywy muszą dotyczyć podnoszenia kwalifikacji młodzieży poprzez prowadzenie szkoleń, a także rozwijanie wiedzy i umiejętności. Granty przyznawane są wyłącznie tym organizacjom, które wskażą konkretne grupy

beneficjentów oraz przedstawią informacje na temat planowanych zadań (www.fundsforngos.org 2015). Bardzo ważnym kryterium przyznawania grantów jest różnorodność beneficjentów (rasa, status społeczno-ekonomiczny itd.), a także realizacja przez młodych ludzi projektów i programów, które w przyszłości przysłużą się lokalnym społecznościom.

Inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu Starbucksa skierowane na działalność lokalną w sferze wspierania młodzieży i współpracy z nauką mają charakter lokalny i koncentrują się na etycznym, rzetelnym, empatycznym prowadzeniu podstawowej działalności biznesowej. Starbucks, podobnie jak inne duże korporacje, realizuje również programy skoncentrowane na problemach globalnych, jednak wyraźny nacisk położony jest na skuteczność, efektywność i dotarcie do konkretnej grupy beneficjentów w społecznościach lokalnych. Inicjatywy społecznej odpowiedzialności są ze sobą spójne, przenikają się i potwierdzają, że firma ma konkretne wyobrażenie na temat tego, jakie powinny przynieść efekty oraz jak powinny działać. Analizując przedstawiony program Starbucksa, otrzymujemy spójny i wyraźny komunikat na temat filozofii działania firmy (www.internationalpeaceandconflict.org 2015).

Omówione działania obydwu firm koncentrują się na globalnych problemach społecznych dotyczących lokalnych społeczności, choć ważnych i aktualnych pod każdą szerokością geograficzną. Angażują przedstawicieli korporacji na najwyższym szczeblu i szeregowych pracowników, a z inicjatywy tych przedsiębiorstw zasady CSR emanują również na pozostałych uczestników łańcucha dostaw.

***

Inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu skierowane na społeczności lokalne są ważne ze względu na ich pozytywny wpływ na wizerunek firmy i rolę w rozwiązywaniu problemów, w które się angażują. Potwierdzają to badania, z których wynika, że jednym z najważniejszych obszarów działalności CSR (po środowiskowych) są właśnie społeczności lokalne. Projekty realizowane są przede wszystkim poprzez przekazywanie środków finansowych, jednak należy również docenić, że dzięki zasięgowi swego działania firmy te pomagają zwrócić uwagę opinii publicznej na największe problemy współczesnego świata.

Rozdział 5

Inicjatywy CSR skierowane na rynek

Inicjatywy społecznej odpowiedzialności biznesu skierowane na rynek dotyczą podstawowej działalności biznesowej przedsiębiorstwa. Uwzględnienie wpływu aktywności firmy na społeczeństwo i środowisko jest kluczowe w CSR, a wszystkie dodatkowe przedsięwzięcia, takie jak angażowanie się w problemy społeczne szerszych grup stanowią działalność dodatkową. Choć są one bardzo wartościowe i odgrywają ważną rolę w rozwiązywaniu problemów społecznych, to właśnie społeczna odpowiedzialność prowadzona w podstawowej działalności firmy jest fundamentem koncepcji CSR.

Aktywność związana z CSR może być związana z jakością i bezpieczeństwem produktów, polityką cenową, działalnością reklamową, rozliczaniem zobowiązań, współpracą z lokalnymi partnerami oraz wszystkimi uczestnikami łańcucha dostaw, promowaniem standardów CSR w tymże łańcuchu, a także zaangażowaniem w lokalne porozumienia biznesowe.

5.1. Działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa produktów

Poprawa jakości i bezpieczeństwa produktów wymaga zintegrowanych działań na wszystkich etapach łańcucha dostaw. Podejmowanie wysiłków tylko przez jedno, dowolne ogniwo, choć warte docenienia, zostanie sprzeniewierzone, jeśli pozostali uczestnicy procesu będą ignorowali konieczność dostarczania produktów wysokiej jakości i bezpiecznych oraz zaniechają działań na rzecz ich ciągłego doskonalenia. Dlatego też ważne jest sporządzenie katalogu oczekiwań, wymogów i standardów, które powinien spełniać każdy uczestnik procesu produkcyjnego, prowadzenie audytów, monitorowanie wypełniania zobowiązań, w tym również wzajemne motywowanie oraz dyscyplinowanie partnerów biznesowych, a także podejmowanie wspólnych starań na rzecz poprawy jakości i bezpieczeństwa produktów.

Weryfikacja jakości i bezpieczeństwa często następuje dopiero u konsumenta, dlatego to właśnie odbiorca produktu finalnego może definiować wymagania i formułować konkretne wytyczne. Ponadto właściwe posługiwanie się produktem przez finalnego odbiorcę może mieć wpływ na bezpieczeństwo dla środowiska przyrodniczego. Przedsiębiorstwa mogą je zwiększać poprzez szkolenia czy instruktaże. Przykładem mogą być szkolenia z prawidłowej jazdy samochodem, które z jednej strony dostarczą wiedzy na temat bezpieczeństwa i wykorzystania możliwości samochodu, a z drugiej wyjaśnią, w jaki sposób jeździć bardziej ekonomicznie i w konsekwencji wywierać mniejszy wpływ na środowisko (Kronenberg 2010).

Wydaje się, że dostarczanie dobrych jakościowo i bezpiecznych produktów stanowi podstawę sukcesu firmy. Pierwszy aspekt to dobra jakość produktu, wysoka jakość obsługi sprzedażowej i posprzedażowej, w tym warunki gwarancji oraz polityka firmy dotycząca rozpatrywania reklamacji. Oferowanie produktów o najwyższej jakości i poziomie bezpieczeństwa to zarówno narzędzie CSR, jak i skutek postępowania społecznie odpowiedzialnego. Wdrażanie najwyższych standardów, integracja partnerów na wszystkich etapach łańcucha dostaw, dialog z konsumentami, nawet jeżeli nie są elementem prowadzonej polityki odpowiedzialności społecznej, w długim okresie powinny przynosić efekty w postaci wyższej jakości świadczonych usług bądź dostarczanych produktów.

Warto podkreślić, że podejmowanie inicjatyw społecznie odpowiedzialnych może być dla przedsiębiorstwa opłacalne już na etapie ich wdrażania poprzez prowadzenie zrównoważonej produkcji. Może ona obejmować stosowanie technologii energooszczędnych oraz metod produkcji wykorzystujących mniej materiałów i surowców, które dają oszczędności podczas produkcji poprzez redukcję kosztów, prowadzą do ograniczenia ilości generowanych odpadów i emisji zanieczyszczeń, a w konsekwencji zmniejszają opłaty za ich wytwarzanie. Przekłada się ona również na poprawę jakości produktów, co zmniejsza ilość odpadów i ogranicza koszty obsługi gwarancyjnej (Burchard-Dziubińska 2011). Nie wskazano tutaj na jeszcze jeden istotny aspekt wynikający z dostarczania dobrych i bezpiecznych produktów, a mianowicie wzrost sprzedaży na skutek rekomendacji zadowolonych klientów (marketing szeptany). Dlatego też nawet jeżeli poprawa jakości i bezpieczeństwa wiąże się z koniecznością poniesienia pewnych nakładów finansowych, bardzo prawdopodobne, że zwrócą się one nie tylko „na wejściu" procesu, ale również „na wyjściu".

Drugi aspekt, bezpieczeństwo, dotyczy i użytkownika-konsumenta, i środowiska przyrodniczego. Z tego powodu niezwykle ważne jest, aby przedsiębiorstwo stosowało komponenty, materiały, surowce oraz technologie spełniające najwyższe normy, wymagania i wytyczne oraz kontrolowało partnerów biznesowych pod kątem ich przestrzegania. W tym przypadku kwestie finansowe mają znaczenie drugorzędne, najistotniejsza jest bowiem odpowiedzialność za konsumenta. Warto zaznaczyć, że dostarczenie na rynek towarów niebezpiecznych wiąże się z konsekwencjami prawnymi oraz finansowymi, takimi jak kary nakładane przez np. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta oraz odszkodowania dla pokrzywdzonych.

Przykładem firmy, która świadomie dostarczyła produkt o jakości niższej niż deklarowana, jest Volkswagen. W samochodach instalowano oprogramowanie, które w pojazdach z silnikami diesla wyłączało kontrolę emisji spalin w trakcie normalnej jazdy, natomiast włączało ją podczas testów emisyjnych. Proceder dotyczył samochodów wyprodukowanych w latach 2008–2015, które trafiły na rynek amerykański i europejski. Nieprawidłowości zostały ujawnione przez Environmental Protection Agency i zgodnie z oświadczeniem dostawcy oprogramowania, firmy Bosch, pracownicy Volkswagena wiedzieli, że jego instalowanie w samochodach seryjnych jest nielegalne. Firma przyznała się do przestępstwa, spoczywa na niej obowiązek usunięcia oprogramowania, a nałożone kary mogą przekroczyć roczny zysk firmy. W ciągu 48 godzin od ujawnienia manipulacji koncern stracił ponad 30% wartości rynkowej (Marczak 2015). Warto podkreślić, że Volkswagen to koncern o uznanej na rynku pozycji, cieszący się zaufaniem klientów i opinią solidnego producenta, deklarujący podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych. Dlatego świadome oszukiwanie spotkało się z tak dużą krytyką i rozczarowaniem.

5.2. Świadczenie usług wolontariatu dla klientów

Zaangażowanie w wolontariat może odbywać się jedynie na poziomie danej organizacji lub też obejmować swoim zasięgiem więcej ogniw łańcucha dostaw. W pierwszym przypadku wolontariat stanowi program społeczny wspomagający zarządzanie i rewitalizujący kulturę organizacyjną firmy (Dyakowska 2013). Wolontariat świadczony przez większą grupę może być traktowany jako narzędzie integrujące partnerów biznesowych, których różne możliwości i zasoby stworzą dodatkowy atut, zwiększający efektywność podejmowanych inicjatyw. Każda z tych form

stanowi dobry sposób reklamy, choć podstawowym celem działań jest zaangażowanie w sprawy społeczne i środowiskowe oraz uświadomienie pracownikom problemów występujących w otoczeniu organizacji. Podejmowane inicjatywy najczęściej dotyczą świadczenia wolontariatu w instytucjach zajmujących się pomaganiem dzieciom, osobom samotnym, w podeszłym wieku, a także w instytucjach medycznych (szpitale, hospicja) oraz schroniskach dla zwierząt. Mogą być realizowane w ramach jednorazowych akcji lub na zasadach stałej współpracy. Wolontariat pracowniczy różni się od klasycznego rodzajem pomocy udzielanej przez pracodawcę, np. finansowym lub technicznym i może mieć charakter kompetencyjny, polegający na wsparciu organizacji wiedzą i umiejętnościami jej pracowników (np. porady prawne lub księgowe).

Warto wyjaśnić, czym różni się wolontariat od wsparcia finansowego i materialnego. Wolontariat to najczęściej pomoc niematerialna, polegająca np. na opiece, podczas gdy pomoc finansowa i materialna sprowadza się do przekazywania określonych środków finansowych oraz innych zasobów potrzebującym.

Wolontariat pracowniczy oferuje między innymi bank Citi Handlowy. Program składa się czterech filarów, takich jak (www.citibank.pl 2015):

1) możliwość otrzymania dnia wolnego do wykorzystania na pracę społeczną;
2) przekazywanie dofinansowania w kwocie 1500 zł na rzecz organizacji, w której wolontariusz przepracował 50 godzin w ciągu roku;
3) ubezpieczenie OC i NNW oraz zwrot kosztów podróży, zakwaterowania oraz innych poniesionych w ramach pracy wolontariackiej;
4) system wspomagania wolontariatu – baza danych dotycząca projektów wolontariackich.

Projekty organizowane są na poziomie lokalnym, krajowym, a także w skali międzynarodowej, jednak za każdym razem koncentrują się na rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych.

5.3. Sprawiedliwa polityka cenowa

Literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznej definicji sprawiedliwej polityki cenowej. W gospodarce wolnorynkowej cenę teoretycznie reguluje gra popytu i podaży, a zatem jej poziom zdeterminowany jest przez możliwości i oczekiwania graczy rynkowych. Dlaczego więc cena

może być niesprawiedliwa? Ponieważ sprzedawca może ustalać ją na zawyżonym poziomie, wykorzystując swoją pozycję na rynku, trudną sytuację polityczną, gospodarczą lub społeczną kupującego, może zawrzeć zmowę cenową lub działać niezgodnie z obowiązującymi regulacjami. Cena uczciwa to taka, której wysokość ustalana jest przy uwzględnieniu lokalnych uwarunkowań, przy współudziale producentów i innych zainteresowanych stron oraz taka, w którą wkalkulowano koszty środowiskowe i społeczne (www.fairtrade.org.pl 2015). Sprawiedliwa polityka cenowa to również przedstawianie ceny kompletnej, uwzględniającej cały produkt, a nie podawanie ceny niższej w sytuacji, gdy dany produkt nie może być zakupiony bez skorzystania z dodatkowej, obowiązkowej oferty. Przykładem może być podawane w reklamach oprocentowanie kredytu, które nie uwzględnia obowiązkowych opłat, takich jak prowizja za rozpatrzenie wniosku, obowiązkowe ubezpieczenie i inne.

Ocena sprawiedliwości ceny dokonywana jest na podstawie argumentów natury ekonomicznej i prawnej, ale często również etycznej i moralnej. Przykładem może być ustalanie cen leków, które dla jednej strony transakcji są źródłem dochodu, natomiast dla drugiej środkiem ratującym zdrowie i życie. We wrześniu 2009 roku Martin Shkreli przejął prawa do leku stosowanego w leczeniu malarii oraz toksoplazmozy, choroby groźnej dla osób cierpiących na AIDS oraz nowotwory i najczęściej przez tych pacjentów stosowanego (Kościelniak 2015). Nowy właściciel podniósł cenę leku z 13,5 USD do 750 USD, choć koszt jego produkcji pozostał na niezmienionym poziomie około 1 USD. Podczas wywiadów Shkreli tłumaczył, że firma ponosi dodatkowe koszty związane z marketingiem, transportem oraz opracowaniem receptury leku, a środki zgromadzone ze sprzedaży po wyższej cenie zostaną wykorzystane na prace nad jego unowocześnianiem. Pod wpływem opinii publicznej Shkreli złożył obietnicę obniżenia ceny leku, czego jednak nie uczynił, argumentując, że byłoby to „nieopłacalne" (www.innpoland.pl 2015). Podejmując próbę oceny zachowania przedsiębiorcy, można stwierdzić, że budzi ona wątpliwości zarówno pod względem ekonomicznym, jak i etycznym. Prawem każdego producenta jest ustalanie ceny, jednak marża na poziomie 750% wydaje się nierynkowa, a całe postępowanie naganne moralnie.

Prowadząc rozważania na temat sprawiedliwej polityki cenowej, można analizować ją jako element szerszego ruchu Sprawiedliwego Handlu (*Fair Trade*) wykorzystującego podejście rynkowe do poprawy sytuacji mieszkańców krajów rozwijających się oraz promowania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Oficjalna definicja sprawiedliwego handlu

określa je jako „partnerstwo handlowe oparte na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dąży do większej równości w handlu międzynarodowym. Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju przez oferowanie lepszych warunków handlowych i ochronę praw marginalizowanych producentów i pracowników najemnych szczególnie na ubogim Południu. Organizacje Sprawiedliwego Handlu (wspomagane przez konsumentów) są aktywnie zaangażowane we wspieranie producentów, podnoszenie świadomości i kampanie na rzecz zmian zasad i praktyk konwencjonalnego handlu międzynarodowego" (www.fairtrade.org.pl 2015). Do najważniejszych zasad *Fair Trade* należą:

- uczciwa cena, jaką otrzymują producenci za swoje produkty;
- bezpieczne i oparte na zasadach szacunku praktyki handlowe;
- sprawiedliwe płace i odpowiednie warunki socjalne;
- demokratyczne zarządzanie organizacją producencką;
- dążenie do zwiększania niezależności producentów;
- zwiększanie wiedzy i świadomości konsumentów.

Ruch *Fair Trade* wzmacnia pozycję producentów na arenie międzynarodowej w negocjacjach z dużo silniejszymi partnerami. Partnerstwo działa również na rzecz realizowania wymiany międzynarodowej na korzystniejszych zasadach po to, aby niwelować różnice pomiędzy krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się. Celem partnerstwa jest zmniejszenie dysproporcji w podziale zysków generowanych przez handel międzynarodowy i łańcuch produkcji, którego są ogniwem, w taki sposób, aby silniejsi partnerzy nie stosowali wobec producentów pochodzących z krajów rozwijających się zaniżonych stawek, deformujących ideę sprawiedliwego podziału zysków. Wszystkie te działania mają na celu w sposób bezpośredni lub pośredni przyczynić się do zapewnienia producentom warunków, które pozwolą im sprzedawać produkty po cenie sprawiedliwej. *Fair Trade* ma również na uwadze edukację i uświadamianie producentów w zakresie ochrony środowiska oraz demokratycznego rozwoju społeczności. Inicjatywy podejmowane w tym obszarze umożliwiają zwiększenie świadomości ekonomicznej, środowiskowej i społecznej producentów i w dłuższej perspektywie mogą przyczynić się do poprawy jakości oferowanych produktów, uzyskiwania wyższych cen oraz lepszych warunków realizowanych transakcji.

5.4. Działalność reklamowa

Reklama należy do podstawowych narzędzi promocji, a jej głównym celem jest przekonanie do zakupu konkretnego towaru bądź usługi. Kształtuje popyt, postawy i zachowania. Jako komunikat perswazyjny jest niezwykle silnym narzędziem wpływania na wszystkich odbiorców reklamy, dlatego informacje w niej zawarte powinny być wiarygodne, a przekaz dostosowany do odbiorcy. Jest to niezwykle ważne, ponieważ powszechność reklamy powoduje, że na jej nadawcy spoczywa odpowiedzialność za przekazywane treści, które trafiają do milionów odbiorców.

Działalność etyczną w reklamie można analizować w dwóch aspektach. Jest to bowiem zarówno uwzględnienie kwestii etyki i moralności w przekazie i sposobie promowania, jak i umieszczanie w niej treści społecznie istotnych. CSR w reklamie dotyczy przede wszystkim przedstawiania pełnych, prawdziwych informacji, rzetelnego wykorzystywania wyników badań, niewprowadzania konsumenta w błąd oraz przestrzegania kodeksów etyki reklamy. W Polsce ogólne zasady regulujące działalność reklamową zdefiniowano w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Wskazano w niej, że do działań sprzecznych z prawem lub dobrymi obyczajami zalicza się nieuczciwą lub zakazaną reklamę zagrażającą interesom innych przedsiębiorców lub konsumentów, czyli taką, która (Burczyńska 2012):

- uderza w godność człowieka;
- wprowadza klienta w błąd, by wpłynąć na jego decyzję zakupową;
- wykorzystuje uczucie lęku, przesądy i łatwowierność dzieci;
- sprawia wrażenie neutralnej informacji;
- nadmiernie ingeruje w prywatność klienta (nagabywanie w miejscach publicznych, dostarczanie na koszt klienta niezamówionych produktów, zbyt częste wysyłanie wiadomości drogą mailową).

Powyższe działania są sprzeczne z działalnością społecznie odpowiedzialną, która zakłada postępowanie zgodne z prawem i obowiązującymi normami oraz uwzględnia jego wpływ na społeczeństwo. W przypadku reklamy pozornie neutralnej reklamodawca wprowadza odbiorcę w błąd, sugerując, że przekazywane treści są obiektywne i bezstronne. Nadawca wykorzystuje zaufanie klienta, który komunikat niezależny od producenta traktuje z większym zaufaniem niż klasyczną reklamę.

Zasady dotyczące etyki reklamy reguluje również stworzony przez Radę Reklamy Kodeks Etyki Reklamy (www.radareklamy.pl 2016), który zakazuje przede wszystkim:

- stosowania w przekazach reklamowych elementów, które mogą zostać odebrane jako zachęcające do przemocy;
- dyskryminacji ze względu na płeć, narodowość czy wyznanie;
- czerpania korzyści związanych z brakiem wiedzy bądź doświadczenia oraz nadużywania zaufania odbiorców reklam.

Reklama może odwoływać się do zasad etycznych i moralnych, może być etycznie budująca, wywoływać pozytywne emocje i propagować pozytywne wzorce. Jednocześnie istnieją reklamy, które w pozytywnym świetle ukazują zachowania wątpliwe etycznie i moralnie, takie jak np. marnotrawienie zasobów, nadmierne obciążanie środowiska (Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe 2015). W tym kontekście reklama etyczna i jednocześnie społecznie odpowiedzialna to taka, która przy uwzględnieniu jej celu ukazuje możliwie najbardziej obiektywnie promowany produkt, nie wykorzystuje słabości odbiorcy, jego niewiedzy i naiwności, przedstawia fakty, a nie domniemania i przede wszystkim posługuje się prawdziwymi, kompletnymi danymi, a nie informacjami fragmentarycznymi, dobranymi tendencyjnie.

Współczesna reklama to jednak nie tylko narzędzie zachęcające do sprzedaży. To siła kształtująca zachowania, poglądy, kreująca rzeczywistość. Jej siłę można wykorzystać do zwiększania potencjału sprzedażowego, a także przekazywania ważnych społecznie informacji. Społeczna odpowiedzialność dotyczy wykorzystania reklamy do celów związanych ze wzrostem sprzedaży oraz promowaniem postaw i wartości. W tym kontekście wyróżniamy reklamę społeczną, która różni się od komercyjnej głównie celem polegającym na wywołaniu postaw społecznie pożądanych poprzez nawoływanie do określonych działań (np. pomocy niepełnosprawnym) lub zaniechanie tych niewłaściwych (jak np. palenie papierosów) (Maliszewski 2002, s. 9). Choć reklama komercyjna i reklama społeczna mają różne cele, można zaprojektować tę pierwszą w taki sposób, aby choć w niewielkim stopniu uwzględniała cele reklamy społecznej. Przykładem może być angażowanie do reklam komercyjnych osób niepełnosprawnych, dzięki czemu przełamywane są stereotypy, a osoby wykluczone społecznie mają szansę na realizację zawodową, przyczyniając się jednocześnie do przełamywania tematów tabu.

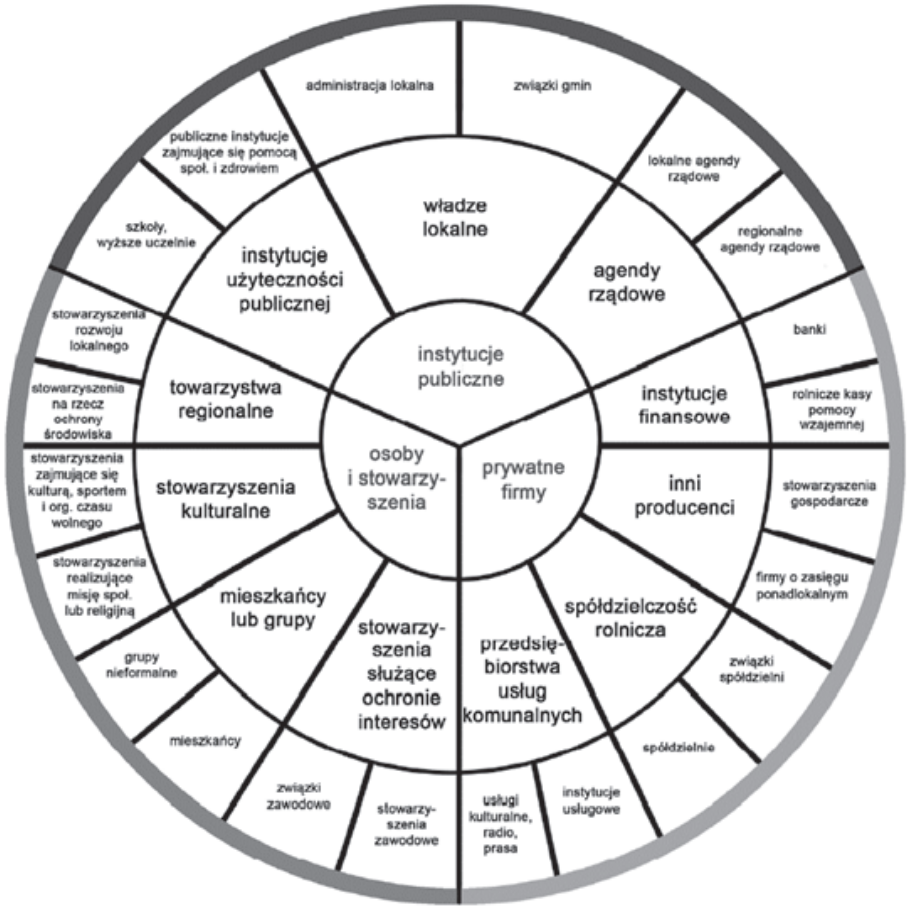
5.5. Partnerstwo lokalne

Pomimo upowszechnienia zjawiska współpracy z lokalnymi partnerami nie wypracowano jednej, powszechnie obowiązującej definicji. Partnerstwo lokalne określa się jako „platformę współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności" (Sobolewski 2007). Podkreśla się współpracę na każdym etapie realizacji działań, powstawanie trwałych więzi pomiędzy partnerami reprezentującymi różne sektory, którzy są rzeczywiście, a nie deklaratywnie, zainteresowani współpracą. Do zasad partnerstwa lokalnego należy (Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych w Krakowie 2010):

- włączenie różnych grup społecznych oraz określenie roli władz lokalnych w partnerstwie;
- sprawozdawczość – regularne rozliczanie oraz raportowanie do instytucji kontrolujących;
- usprawnienie funkcjonowania demokracji – zgodność podejmowanych działań z prawem oraz uwzględnienie kluczowej roli władz lokalnych;
- wysiłek dobrowolny – możliwość wykorzystywania chęci do działania stron zaangażowanych, potrzeba określenia adekwatnych form uznania poniesionego wysiłku;
- prostota – jasne struktury działania, klarowny podział kompetencji i obowiązków;
- wartość za rozsądną cenę – optymalizacja wykorzystania środków i działań na rzeczywiste potrzeby;
- zaangażowanie i otwartość na zmiany ze strony samorządu terytorialnego;
- spójność – zgodność z założeniami polityki państwa, programami regionalnymi, priorytetami i strategiami rozwoju;
- nowe rozwiązania dla starych problemów, usprawnienie i lepsza koordynacja usług publicznych i rynkowych, możliwość zmiany

stosunków pomiędzy władzami lokalnymi a społecznością lokalną, wypracowania nowych rozwiązań;

- elastyczność – dostosowanie działań do przyszłych potrzeb i koncentracja na obszarach wymagających poprawy.



Rysunek 5.1. Potencjalny skład sektorów w partnerstwie lokalnym

Źródło: Duriasz-Bułhak i Milewski (2003, s. 13)

Partnerstwo lokalne może dotyczyć współpracy przedstawicieli sektora społecznego, gospodarczego i publicznego. Zgodnie z tą koncepcją im więcej zaangażowanych partnerów, tym wyższa efektywność współpracy, większe oraz szersze możliwości oddziaływania. Potencjalni

uczestnicy partnerstwa lokalnego mogą należeć do trzech głównych grup: instytucji publicznych, firm prywatnych oraz osób indywidualnych i stowarzyszeń. W każdej z nich możemy wyróżnić podgrupy zawierające podmioty o węższej specjalizacji, wśród których znajdują się jeszcze bardziej szczegółowe kategorie partnerów. Katalog potencjalnych uczestników partnerstwa lokalnego przedstawiono na rysunku 5.1.

Firma Yum!, właściciel marek KFC, Pizza Hut i Taco Bell, angażuje się w różnorodne międzynarodowe programy partnerstwa lokalnego. Do współpracy zapraszane są lokalne instytucje pracodawców, organizacje *non profit*, organizacje charytatywne oraz lokalne władze. Inicjatywy prowadzone są na szczeblu lokalnym lub ogólnokrajowym i dotyczą takich działań, jak organizacja staży, aktywizacja zawodowa wykluczonej społecznie młodzieży, zbieranie środków i przekazywanie własnych funduszy na dożywianie dzieci, uczniów oraz najbardziej potrzebujących rodzin (www.yumcsr.com 2015).

5.6. Promowanie standardów poprzez łańcuchy dostaw

Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw polega głównie na promowaniu rozwiązań CSR na wszystkich etapach tego łańcucha. Można go rozpatrywać, podobnie jak samą koncepcję CSR, z punktu widzenia ekonomicznego, społecznego oraz ekologicznego.

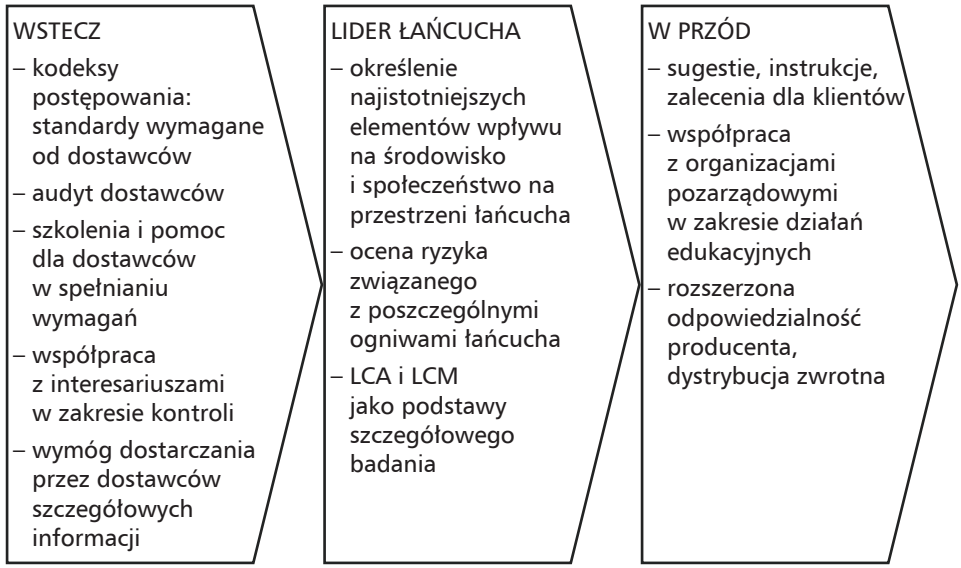
Pierwszy obszar dotyczy między innymi uczciwości zawieranych kontraktów, terminowego wywiązywania się ze zobowiązań finansowych, przestrzegania standardów współpracy, przeciwdziałania korupcji czy też wykorzystywania przewagi rynkowej do osiągania niekorzystnych dla partnera warunków umowy. Wymienione aspekty uznawane są za przejaw społecznej odpowiedzialności, choć powinny stanowić o zwykłej uczciwości biznesowej. Trudno uznać, że terminowa obsługa zobowiązań jest społeczną odpowiedzialnością, a nie wypełnianiem podstawowych obowiązków wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej, choć w literaturze przedmiotu często jest w ten sposób klasyfikowana (Mazur-Wierzbicka 2012; Stanny 2005; Bieńkiewicz 2008; Millward Brown SMG/KRC, PwC 2011). Wydaje się jednak, że spłacanie zobowiązań jest (powinno być) czymś naturalnym i ma stanowić standard w działalności biznesowej, natomiast niepłacenie powinno być uznawane za łamanie podstawowych zasad prowadzenia takiej działalności.

Kolejny obszar zarządzania łańcuchem dostaw dotyczy takich kwestii społecznych, jak zgodność z prawem pracy oraz prawami człowieka

w odniesieniu do pracowników i społeczności lokalnej. Ostatnim obszarem jest środowisko przyrodnicze, tj. wpływ działań realizowanych w całym łańcuchu dostaw na środowisko.

Dostarczanie produktu zgodnego z koncepcją CSR wymaga integracji działań wszystkich uczestników łańcucha dostaw. Ważne, aby realizowana przez nich współpraca zbudowana była na trwałych fundamentach, zrozumieniu filozofii prowadzenia działalności społecznie odpowiedzialnej, określeniu zasad, standardów oraz wzajemnych oczekiwań i wymogów na początku współpracy. Istotną rolę odgrywa tutaj edukacja partnerów biznesowych, uzmysłowienie im wpływu prowadzonej działalności na wszystkich interesariuszy oraz roli CSR w zmianie relacji pomiędzy nimi a interesariuszami.

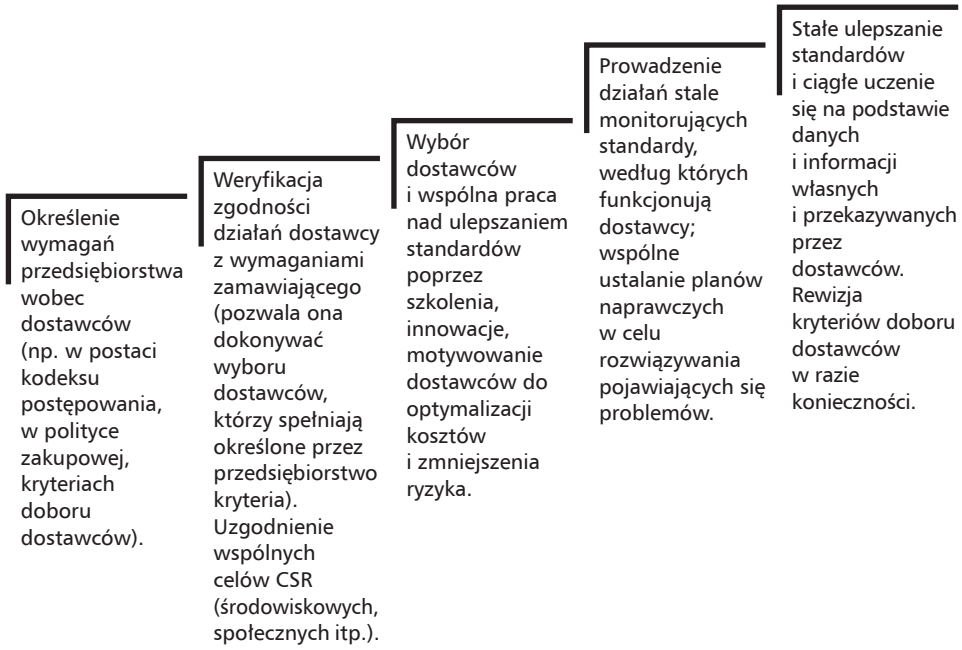
Współpraca z partnerami, którzy nie podzielają entuzjazmu do prowadzenia biznesu społecznie odpowiedzialnego, może być mniej efektywna, a podejmowane działania mogą spotykać się z dezaprobatą. Dlatego konieczne jest zrozumienie celu, zasad, potrzeb, motywacji i odpowiedzialności społecznej w całym łańcuchu dostaw, a także uświadomienie partnerom, jak duży wpływ wywierają na społeczność lokalną i środowisko oraz jaka odpowiedzialność na nich spoczywa.



Rysunek 5.2. Narzędzia używane do promowania zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw

Źródło: Kronenberg (2010, s. 177)

Firma może wykorzystać swoją pozycję do promowania CSR i nakłaniania partnerów, aby wdrażali tę koncepcję do swojej działalności biznesowej, np. poprzez określenie standardów i kryteriów wyboru dostawców, w których uwzględniona zostanie ich społeczna odpowiedzialność. Szczególnie duży wpływ na cały łańcuch wywierają tzw. liderzy łańcucha, a zatem to ich zaangażowanie jest szczególnie istotne w implementacji zasad CSR w całym łańcuchu (Kronenberg 2010, s. 177). Kronenberg zauważa, że zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw, uwzględniające kwestie środowiskowe i społeczne, wymaga oddziaływania na dostawców (wstecz łańcucha dostaw) oraz na odbiorców (w przód łańcucha dostaw), a także współpracy z innymi interesariuszami. Kronenberg przedstawia również narzędzia wykorzystywane do promowania zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw (rysunek 5.2). Do narzędzi stosowanych przez lidera łańcucha należą LCA (*Life Cycle Assessment*) i LCM (*Life Cycle Management*). Pierwsze z nich to środowiskowa ocena cyklu życia produktu, która pozwala na uzyskanie informacji o rodzaju oraz wielkości wpływu na środowisko w całym cyklu życia produktu. Drugie narzędzie odnosi się do zarządzania cyklem życia produktu i jest oceną cyklu życia produktu zintegrowaną z systemem zarządzania organizacją (Kronenberg 2010, s. 183).

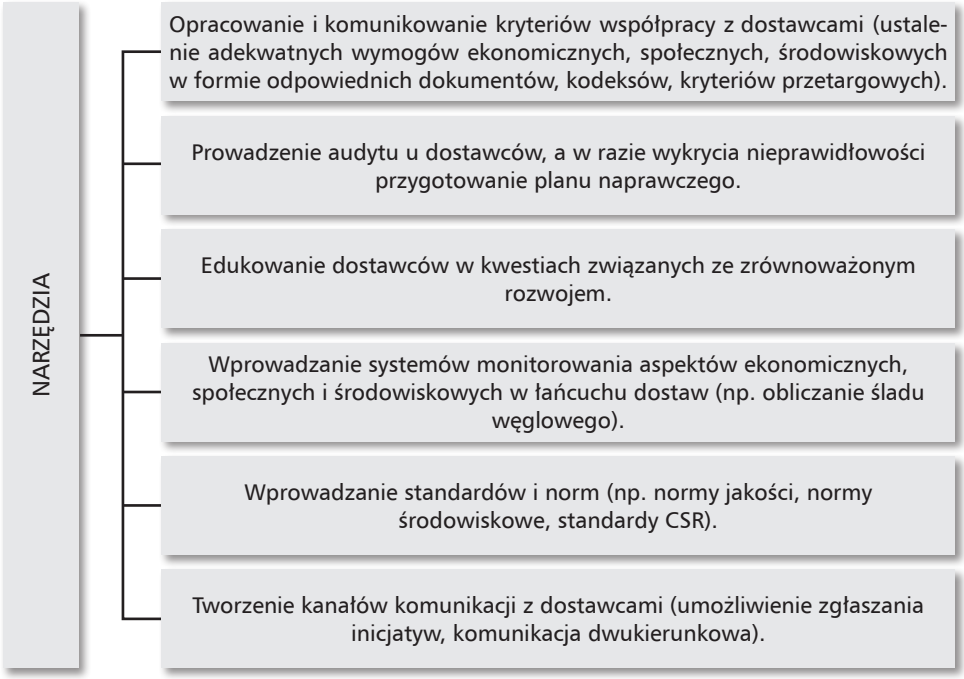


Rysunek 5.3. Przebieg łańcucha dostaw uwzględniający społeczną odpowiedzialność biznesu

Źródło: Mazur-Wierzbicka (2012, s. 91)

Podobne podejście prezentuje Mazur-Wierzbicka (2012), która opracowała schemat przebiegu procesu odpowiedzialnego łańcucha dostaw (rysunek 5.3). Autorka podkreśla, że ważne jest nie tylko określenie standardów i wybór kontrahentów spełniających wymagania, ale także monitorowanie oraz stałe ulepszanie i podwyższanie norm.

Wprowadzenie zasad CSR na każdym etapie łańcucha dostaw jest warunkiem koniecznym, aby produkt finalny był z nimi zgodny, wiarygodny i odpowiadał wymogom konsumentów. To między innymi ich rosnąca świadomość i zgłaszane zapotrzebowanie na produkty i usługi dostarczane przed przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne wymuszają integrację CSR w całym łańcuchu dostaw. Kronenberg i Mazur-Wierzbicka opracowali katalog narzędzi ułatwiających włączenie zasad społecznej odpowiedzialności do łańcucha (por. rysunek 5.4). Podkreślają w nim rolę komunikacji, definiowania standardów oraz monitorowania ich realizacji we wszystkich ogniwach łańcucha.



Rysunek 5.4. Narzędzia wykorzystywane do włączania odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw

Źródło: Mazur-Wierzbicka (2012, s. 92)

Proponowane narzędzia można podzielić na dwie zasadnicze grupy: metody wprowadzania zasad CSR oraz weryfikacji ich przestrzegania. Te pierwsze to głównie komunikacja i edukacja, natomiast drugie polegają na prowadzeniu kontroli, które nie mają wyłącznie charakteru subiektywnej oceny, ale także obiektywnych, kwantyfikowalnych pomiarów.

5.7. Wsparcie tworzenia lokalnych porozumień biznesowych

Społeczna odpowiedzialność biznesu prowadzona wśród uczestników łańcucha dostaw może polegać na wsparciu lokalnych porozumień handlowych. Dotyczy to najczęściej ogniwa odpowiedzialnego za pozyskiwanie surowców, materiałów oraz produkcję i polega na angażowaniu kontrahentów zrzeszonych w grupy, takie jak związki czy spółdzielnie producentów. Przedsiębiorstwo może być inicjatorem, zachęcać lub wspierać powstawanie takich działań. Ich celem jest wzmocnienie pozycji negocjacyjnej producentów oraz możliwość uzyskiwania przez nich lepszych warunków transakcyjnych, rozwój społeczny i ekonomiczny lokalnych społeczności, a także propagowanie standardów etycznych, biznesowych i środowiskowych. Działania mogą być prowadzone samodzielnie, we współpracy z przedstawicielami administracji publicznej lub organizacji pozarządowych i najczęściej odbywają się poprzez wspólne działania stron. Pomoc oferowana plantatorom i producentom zwykle dedykowana jest tylko podmiotom zrzeszonym w spółdzielniach. Inicjatywy z tego zakresu przeważnie dotyczą producentów artykułów spożywczych, takich jak kawa, herbata czy kakao, a ich przykładem może być program Starbucksa *Cocoa Practices*, który ma na celu poprawę konkurencyjności plantatorów poprzez ułatwienie nawiązywania kontaktów handlowych w sposób ograniczający koszty przy jednoczesnej poprawie przejrzystości realizowanych transakcji (www.starbucks.com 2015).

Podobne działania dotyczą plantatorów kawy, wobec których zdefiniowano wymagania jakościowe, środowiskowe i społeczne zawarte w dokumencie *Coffee and Farmer Equity (CAFE) Practices*. Producenci spełniający te normy dostarczyli do firmy ponad 80% kawy kupionej w 2009 roku przez Starbucksa. Firma otworzyła również ośrodki pomocy dla plantatorów, oferując im wiedzę i stosowne kwoty na prowadzenie bardziej efektywnych upraw. Ze względu na długi okres pomiędzy wzrostem i sprzedażą roślin Starbucks przeznacza środki na programy

pożyczkowe, które pozwalają farmerom przetrwać ten czas bez konieczności sprzedaży upraw wcześniej, ale po niższej cenie. Kapitał jest również przekazywany organizacjom udzielającym pożyczek plantatorom.

5.8. Case study – IKEA

IKEA to światowy lider w produkcji i sprzedaży mebli. Jej społeczna odpowiedzialność w działaniach skierowanych na rynek przejawia się w procesie projektowania, produkcji, sprzedaży, zatrudnienia i współpracy z partnerami. Większość inicjatyw ma na celu ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko, optymalizację gospodarowania zasobami, zmniejszenie zużycia wody, energii oraz produkcji odpadów, a także wykorzystywanie surowców z bardziej zrównoważonych źródeł. Działania firmy można podzielić na trzy główne obszary:

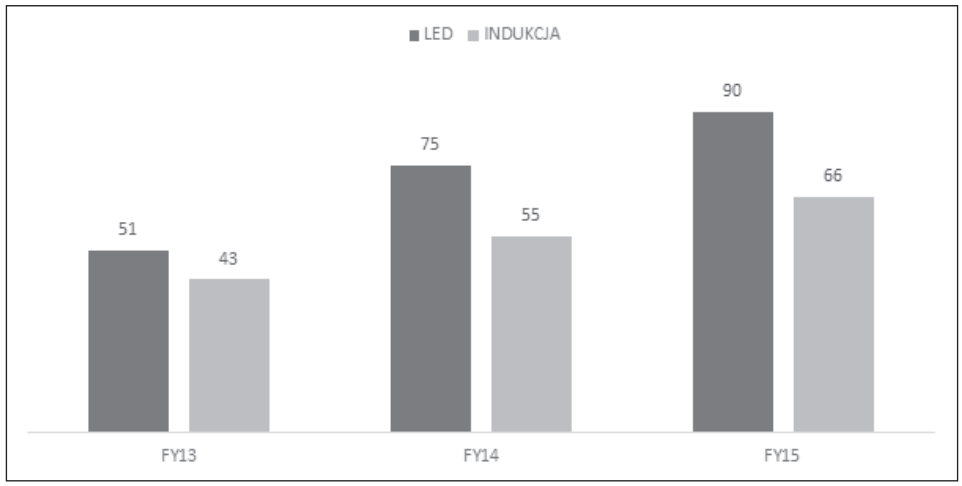
1) zrównoważone życie w domu;
2) energia i surowce naturalne;
3) ludzie i społeczności.

Proponowane przez IKEA rozwiązania dla domu zaprojektowane są w taki sposób, aby wykonując codzienne, domowe czynności, w mniejszym stopniu obciążać środowisko. Choć działania dotyczą kwestii środowiskowych, realizowane są już na etapie projektowania sprzętu domowego poprzez oferowanie produktów sprzyjających takim praktykom, zwiększenie świadomości konsumentów i promowanie zachowań odpowiedzialnych. Na oficjalnej stronie firmy można znaleźć bogaty katalog działań, które z wykorzystaniem produktów IKEA pozwolą zaoszczędzić energię i wodę oraz ułatwią recykling i segregację odpadów, a w konsekwencji zredukują negatywne oddziaływanie na środowisko.

IKEA promuje rozwiązania energooszczędne na kilka sposobów. Jednym z nich jest stopniowe i zakończone w 2016 roku wycofanie lamp oraz żarówek innych niż oparte na technologii LED. Kolejną metodą jest sprzedaż energooszczędnych artykułów gospodarstwa domowego (lodówki, płyty indukcyjne itp.). Firma oferuje coraz więcej takich produktów w przystępnych cenach, co sprawia, że są one dostępne dla większej grupy odbiorców. Strona internetowa IKEA to również źródło wskazówek, jak w codziennym życiu zmniejszać zużycie energii. Proponowane rozwiązania są łatwe do wdrożenia i tanie, choć często ignorowane ze względu na brak świadomości co do ich wpływu na zużycie energii.

Przykładem może być wykorzystywanie pokrywek podczas gotowania czy używanie tekstyliów do zmniejszenia utraty ciepła w domu lub regulowania temperatury w pomieszczeniu (dywany hamują utratę ciepła przez podłogę, zasłony latem chronią przed światłem słonecznym, a zimą pomagają zatrzymać ciepło).

Działania firmy dotyczące promowania redukcji zużycia energii polegają przede wszystkim na podejmowaniu ciągłych starań na rzecz zwiększania udziału technologii LED oraz indukcyjnej w sprzedawanych produktach (por. rysunek 5.5).



Rysunek 5.5. Udział produktów oświetleniowych wykorzystujących technologię LED lub kompatybilnych z tą technologią oraz płyt indukcyjnych we wszystkich płytach elektrycznych sprzedawanych przez IKEA w latach 2013–2015 (w %)

Źródło: *The IKEA Group Sustainability Report for fiscal year (FY) 2015* (2015, s. 16)

Sposobem na oszczędzanie wody jest wyposażanie baterii łazienkowych i kuchennych w perlatory, które napowietrzając wodę, zmniejszają jej zużycie, natomiast do recyklingu i segregacji służą dedykowane temu pojemniki. IKEA oferuje modułowy system recyklingu, który można dostosować do potrzeb lokalnych systemów oraz kosze do sortowania odpadów oraz promuje wykorzystanie pojemników do przechowywania jedzenia, które mają służyć zmniejszeniu ich marnotrawienia.

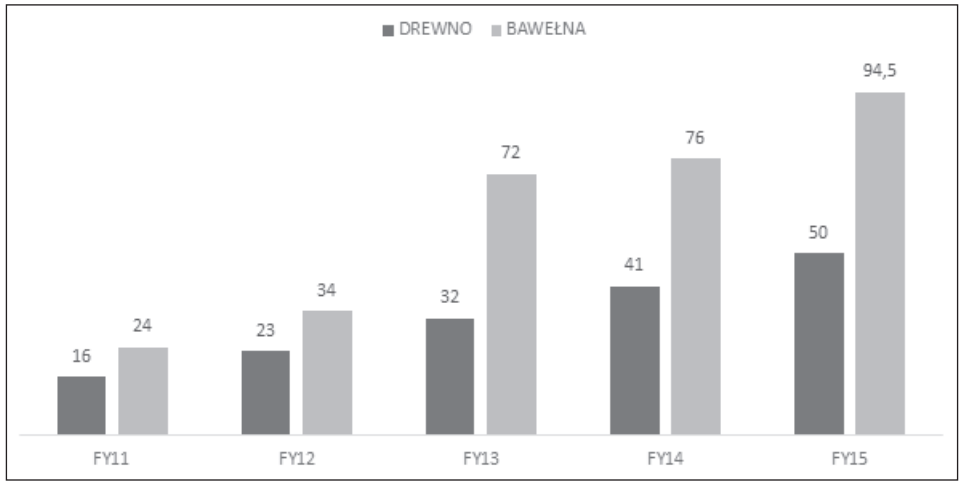
Idea oszczędzania wody i energii oraz recyklingu i zarządzania odpadami stanowiła motywację do zaprojektowania odpowiednich produktów

i ma wpływ na ich wytwarzanie. IKEA działa zgodnie z zasadą „więcej za mniej", która zakłada wykorzystanie odpadów do produkcji surowców, pozyskiwanie żywności i materiałów w sposób odpowiedzialny, ograniczający obciążenie środowiska przyrodniczego.

IKEA wyznacza standardy dotyczące jakości wykorzystywanych przez nią surowców. Od 1 września 2005 roku bawełna wykorzystywana w produktach firmy pochodzi z bardziej zrównoważonych upraw. Korporacja wprowadziła zmiany w produkcji bawełny, tworząc wraz z WWF oraz innymi partnerami *Better Cotton Iniciative*, która ma na celu realizację działań zmierzających do poprawy sposobu produkcji bawełny tak, aby była ona lepsza dla osób ją uprawiających, środowiska oraz całego sektora. Zrównoważona produkcja zakłada mniejsze zużycie wody, pestycydów, nawozów sztucznych, a w konsekwencji ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko i farmerów, przy jednoczesnym zwiększeniu ich zysków. IKEA współpracuje z partnerami, przeprowadzając szkolenia i tworząc lokalne centra rozwoju rolnictwa, których celem jest propagowanie idei produkcji lepszej bawełny. Wprowadzenie przez farmerów zmian zgodnie z zaleceniami IKEA pozwoliło im ograniczyć koszty, zwiększyć zyski i poprawić warunki pracy (wwf.panda.org 2015).

IKEA to przede wszystkim produkcja i sprzedaż mebli drewnianych, dlatego też standardy dotyczące tego surowca są niezwykle ważne. Firma stara się wykorzystywać go w sposób jak najbardziej efektywny, ale podejmuje działania społecznie odpowiedzialne już na etapie nawiązywania współpracy z jego dostawcami. Wymogi dotyczące używanego drewna określa standard IWAY, który wyklucza surowiec pozyskiwany nielegalnie, z obszarów dotkniętych konfliktami oraz lasów o dużej wartości przyrodniczej. Wszyscy dostawcy muszą przestrzegać tych zasad, a wypełnianie rygorystycznych wymogów jest regularnie weryfikowane. IKEA podejmuje działania na rzecz zwiększania udziału drewna pozyskiwanego z lasów zarządzanych odpowiedzialnie, a zgodnie z deklaracją od 2020 roku firma stanie się *Forest Positive*, co oznacza promowanie zasad zrównoważonej gospodarki leśnej w całej branży i przeciwdziałanie wylesianiu. Wymogi dotyczące produkcji zrównoważonej dotyczą drewna i oleju palmowego.

Rysunek 5.6 przedstawia udział w ogólnej produkcji drewna oraz bawełny pochodzących z bardziej zrównoważonych źródeł w latach 2011–2015. W obydwu przypadkach można zauważyć wyraźny wzrost udziału tych surowców, co świadczy o tym, że działania firmy nie mają charakteru wyłącznie deklaratywnego, ale przekładają się na realne zmiany.



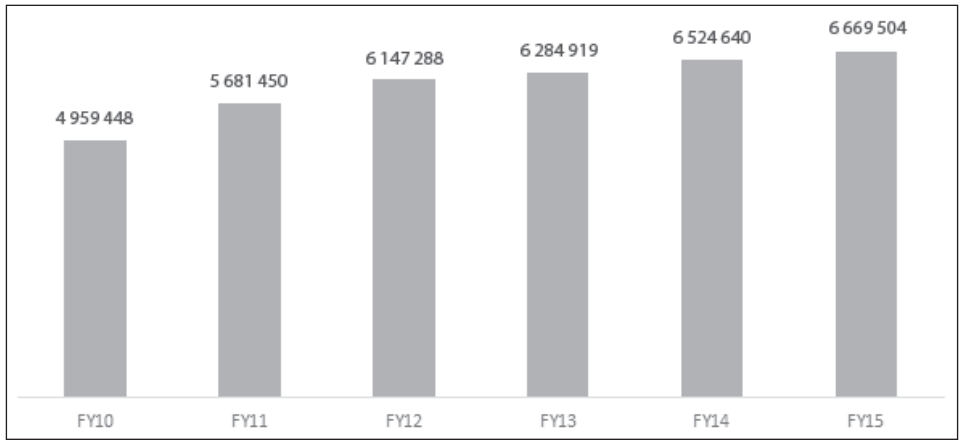
Rysunek 5.6. Udział drewna i bawełny ze zrównoważonych źródeł w latach 2011–2015 (w %)

Źródło: *The IKEA Group Sustainability Report for fiscal year (FY) 2015* (2015, s. 26, 28)

IKEA zaangażowała się również we współpracę z WWF na rzecz zwalczania nielegalnego wyrębu lasów i promowania odpowiedzialnego handlu surowcem. Inicjatywa realizowana jest w ramach 13 projektów prowadzonych w 11 krajach, takich jak Litwa, Ukraina, Bośnia i Hercegowina, Rumunia, Bułgaria, Rosja, Chiny, Laos, Wietnam i Kambodża.

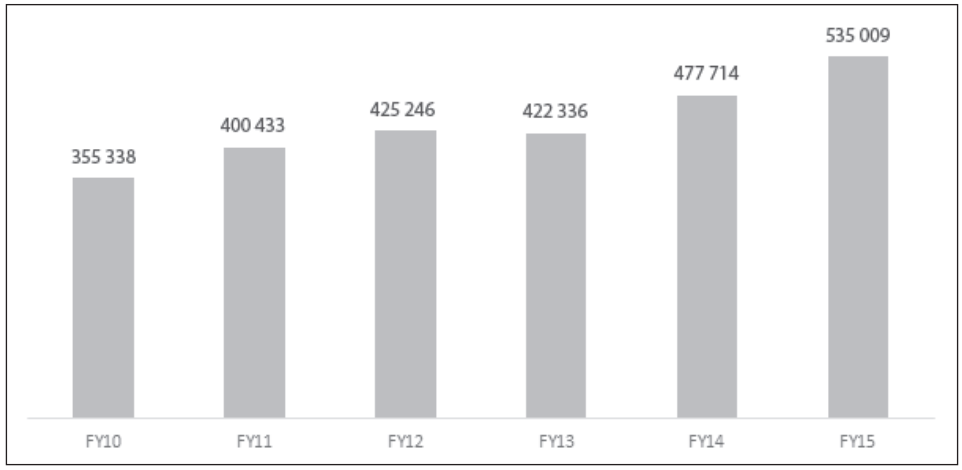
Ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko realizowane jest przez IKEA również w innych działaniach. Po pierwsze, produkty zaprojektowane są w taki sposób, aby zminimalizować ilość elementów, zmniejszyć wagę i objętość opakowania. Dzięki temu więcej produktów mieści się na palecie, a transport staje się bardziej efektywny. Maksymalizacja efektywności transportu oraz ograniczenie jego oddziaływania na środowisko możliwe są również dzięki optymalnemu pakowaniu w płaskie paczki. Taki kształt powoduje, że są one łatwiejsze do ułożenia na paletach. IKEA zrezygnowała z palet drewnianych na rzecz papierowych, ograniczając w ten sposób pozostawiany ślad węglowy[1] związany z transportem. Redukowanie oddziaływania na środowisko prowadzone jest również poprzez zmniejszenie zużycia energii oraz emisji dwutlenku węgla. IKEA planuje, aby do 2020 roku produkować tyle samo energii odnawialnej.

[1] Jest to całkowita ilość wyemitowanych gazów cieplarnianych pochodzących pośrednio i bezpośrednio z procesów produkcyjnych, wyrażona w ekwiwalencie CO_2. Jego kalkulacja opiera się na metodyce oceny cyklu życia produktu.



Rysunek 5.7. Ilość zużytej wody w budynkach IKEA w latach 2010–2015 (w m^3)

Źródło: *The IKEA Group Sustainability Report for fiscal year 2015* (2015, s. 44)

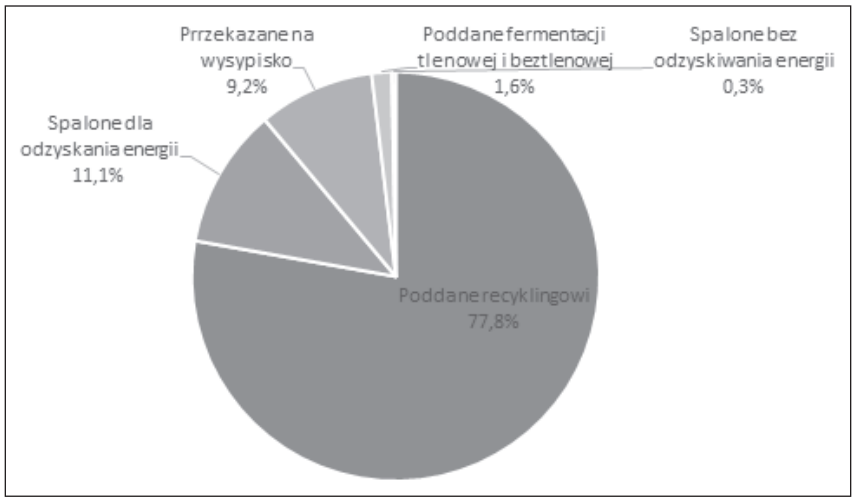


Rysunek 5.8. Ilość wyprodukowanych odpadów w latach 2010–2015 (w tonach)

Źródło: *The IKEA Group Sustainability Report for fiscal year 2015* (2015, s. 45)

Firma promuje odpowiedzialność społeczną i środowiskową zarówno w swoich strukturach, jak i u partnerów biznesowych. W pierwszym przypadku działania realizowane są głównie w magazynach i sklepach firmy poprzez wprowadzanie nowoczesnych technologii, reorganizację pracy w budynkach firmy oraz wymianę istniejącego i zakup nowego sprzętu. Ich celem jest zmniejszenie obciążenia środowiska poprzez

ograniczanie zużycia wody oraz zmniejszenie ilości generowanych odpadów, które w znacznej części poddawane są recyklingowi. Rysunki 5.7 i 5.8 przedstawiają zużycie wody oraz ilość wyprodukowanych odpadów w latach 2010–2015, które z roku na rok rosną. Jednocześnie dane na rysunku 5.9 wskazują, że niemal 78% generowanych przez IKEA odpadów poddawanych jest recyklingowi.



Rysunek 5.9. Metody rozporządzania odpadami w 2015 roku (w %)

Źródło: *The IKEA Group Sustainability Report for fiscal year 2015* (2015, s. 45)

Wśród inicjatyw prowadzonych u partnerów oraz we współpracy z nimi można wyróżnić między innymi (www.ikea.com 2015):

- testowanie ciężarówek napędzanych metanem płynnym (wraz z Iveco Trucks i Cryogas);
- określone minimalne wymogi środowiskowe (normy emisji spalin, monitorowanie zużycia paliwa, redukcja CO_2, zwiększenie efektywności energetycznej oraz udziału energii odnawialnej, prowadzone ankiety środowiskowe);
- wprowadzenie wentylacji z odzyskiem ciepła (tzw. rekuperacja);
- zastępowanie tradycyjnych źródeł światła żarówkami LED; natężenie światła dostosowane do warunków atmosferycznych i światła naturalnego;

- instalowanie falowników sterujących i regulujących moc sprzętu;
- montowanie na budynkach modułów fotowoltaicznych;
- wymiana wózków widłowych na elektryczne.

Choć IKEA to głównie meble i dodatki do domu, sklepy posiadają również sekcje z żywnością oraz restauracje. Firma oferuje produkty pochodzące ze zrównoważonych upraw, w których obowiązują sprawiedliwe warunki pracy i które są odpowiednio certyfikowane, a także podejmuje działania na rzecz zwiększenia oferty produktów organicznych. Sprzedawana kawa, herbata oraz czekolada posiadają certyfikat UTZ[2] (certyfikat zrównoważonego rolnictwa), a ryby i owoce morza certyfikowane są przez MSC[3] (certyfikat zrównoważonego rybołówstwa) i pochodzą ze zdrowych, odpowiednio zarządzanych produkcji.

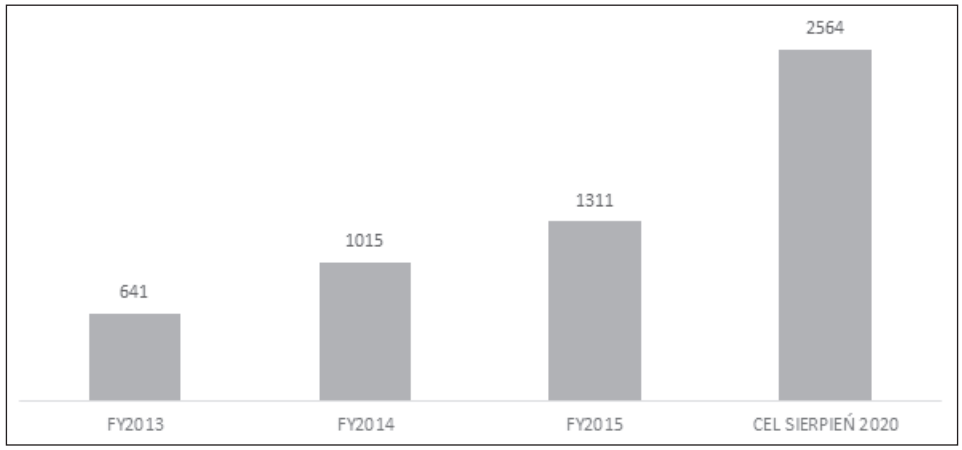
Pomimo prowadzonych testów i przestrzegania norm zdarza się, że pracownicy lub klienci podczas użytkowania wykryją wady nieujawnione na etapie weryfikacji przedsprzedażowej. W takich sytuacjach na stronie internetowej IKEA pojawia się informacja o wykrytej wadzie. Przykładem jest akcja zapobiegawcza podjęta w odpowiedzi na zgłoszenie sześciu pracowników sklepu, którzy zauważyli poluzowanie części w zabawce dziecięcej. Do chwili ogłoszenia wady firma nie otrzymała informacji o wypadkach z użyciem zabawki, jednak w ramach działań prewencyjnych każdy klient, który zgłosi się z zabawką do sklepu, otrzyma pełen zwrot kosztów zakupu, niezależnie od posiadania dowodu zakupu. Incydent potwierdza, że pomimo dołożenia wszelkich starań nie da się uniknąć uchybień jakościowych, jednak prokonsumencka i odpowiedzialna polityka firmy pozwala na rozwiązanie problemu w odpowiedni sposób. Warto podkreślić, że zagrożenie zidentyfikowano w toku wewnętrznego śledztwa, co potwierdza, że firma bada jakość i bezpieczeństwo oferowanych produktów również po tym, jak zostaną one wprowadzone do sprzedaży (www.ikea.com 2015).

Przedstawione inicjatywy społecznej odpowiedzialności potwierdzają, że firma podejmuje realne wysiłki na rzecz prowadzenia bardziej zrównoważonej działalności, co znajduje swoje odzwierciedlenie również w danych dotyczących rosnącej wartości sprzedaży produktów bardziej zrównoważonych (por. rysunek 5.10).

---

[2] Globalny program certyfikacji kawy, herbaty i kakao gwarantujący, że oznaczone produkty pochodzą ze zrównoważonego rolnictwa.

[3] Gwarantuje, że produkty pochodzą z certyfikowanych łowisk i podczas ich połowów chronione są zagrożone gatunki.



Rysunek 5.10. Wartość sprzedaży produktów klasyfikowanych jako „bardziej zrównoważone" w latach 2013–2015 (w mln Euro)

Źródło: *The IKEA Group Sustainability Report for fiscal year 2015* (2015, s. 12)

Wartość sprzedaży produktów „bardziej zrównoważonych" w latach 2013–2015 zwiększyła się niemal dwukrotnie. Ponadto plany firmy zakładają dalszy wzrost i kolejne podwojenie wartości sprzedaży w 2020 roku wobec 2015 roku. Przedstawione działania dotyczące społecznej odpowiedzialności firmy oraz ich ciągły rozwój najprawdopodobniej przyczynią się do zwiększenia udziału produktów zrównoważonych w jej ofercie. Dlatego też można przypuszczać, że sformułowany cel zostanie zrealizowany.

***

Przedsiębiorstwa mogą angażować się w różnorodne projekty społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak wydaje się, że uwzględnianie CSR w ich działalności operacyjnej jest podstawą budowania wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Wymaga bowiem nie tylko koordynacji w całym łańcuchu dostaw, ale także powinno mieć charakter długookresowy na trwałe wpisany w politykę firmy. Opisane studium przypadku firmy IKEA wydaje się dobrym przykładem CSR, która przejawia się w działaniach firmy na różnych płaszczyznach.

Literatura

Adamik A. (2008), *Partnerska współpraca ze środowiskiem biznesowym jako wyznacznik konkurencyjności MŚP*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu", Nr 5, s. 315–326.

Allouche J., Laroche P. (2006), *The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance: A survey*, [w:] J. Allouche (red.), *Corporate social responsibility*, Vol. 2: *Performance and Stakeholders*, Palgrave and Macmillan, New York.

Argenti P.A. (2015), *Corporate Responsibility*, SAGE Publication, Inc., New York.

Barnett M.L., Salomon R.M. (2006), *Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 27(11), s. 1101–1122.

Bauman Ch., Skitka L.J. (2012), *Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction*, "Research in Organizational Behavior", Vol. 32(2012), s. 63–86.

Bernatt M. (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu: wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Bieńkiewicz M. (2008), *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.

Bird A., Beechler S. (1995), *The link between Business Strategy and Human Resources Management Strategy in US-Based Japanese subsidiaries: An Empirical Investigation*, "Journal of International Business Studies", Vol. 26(1), s. 23–47.

Bowen F., Cousins P., Lamming R., Faruk A. (2006), *Horses for Courses: Explaining the Gap Between the Theory and Practice of Green Supply*, [w:] J. Sarkis (red.) (2009), *Greening the Supply Chain*, Springer-Verlag, London.

Burchard-Dziubińska M. (2011), *Społeczna odpowiedzialność w sektorze MŚP*, „Ecomanager", Nr 9(18).

Burczyńska E. (2012), *Uczciwa reklama – granice etyki, moralności i normy prawne w reklamie*, www.www.pi.gov.pl (dostęp: styczeń 2016).

Burton B.K., Goldsby M.G. (2009), *The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business*, "Journal of Business Ethics", Vol. 91, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH, Kraków.

Bussing-Burks M. (2009), *Starbucks (Corporations That Changed the World)*, ABC-CLIO, USA.

Cater T., Prasnikar J., Cater B. (2009), *Environmental Strategies and Their Motives and Results in Slovenian Business Practice*, "Economic and Business Review", Vol. 11(1), s. 55–74.

Chodyński A. (2011), *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M. (2007), *ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) jako współczesna koncepcja biznesu*, [w:] A. Chodyński (red.), *Społeczne i ekologiczne aspekty zarządzania*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Clarkson M.B.E. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, "Academy of Management Review", Vol. 20(1), s. 92–117.

Collier J., Esteban R. (2007), *Corporate social responsibility and employee commitment*, "Business Ethics: A European Review", Vol. 16(1), s. 19–33.

Doane D. (2005), *The Myth of CSR*, Fall, www.ssir.org (dostęp: marzec 2015).

Duriasz-Bułhak J., Milewski R. (2003), *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa.

Dyakowska I. (2013), *Wolontariat pracowniczy – kapitalna wartość CSR*, www.nf.pl (dostęp: styczeń 2016).

Esty D.C., Winston A.S. (2009), *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2010), *Firma=pracownicy. Odpowiedzialność. Rozwój. Zaangażowanie*, Zeszyt 4, Warszawa.

Freeman R.E., Velamuri S.R. (2008), *A new approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, [w:] A. Kakabadse, M. Morising (red.), *Corporate Social Responsibility. Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

Fundacja Centrum CSR (2013), *Brudny zysk. Jak korporacje, banki i fundusze inwestycyjne czerpią zyski z łamania praw człowieka*, www.centrumcsr.pl (dostęp: styczeń 2016).

Gadomska-Lila K. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, "Management and Business Administration. Central Europe", Vol. 2(115), Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Gołaszewska-Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Białostockiego, Białystok.

Hammer B. (2006), *Effects of Green Purchasing Strategies on Supplier Behaviour*, [w:] J. Sarkis (red.) (2009), *Greening the Supply Chain*, Springer-Verlag, London.

Hąbek P. (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, "Organization and Management Quarterly", No. 6, s. 69–76.

International Organization for Standardization (2010), *ISO 26000 Społeczna odpowiedzialność*.

Jabłoński A., Jabłoński M., Primus A., Spytkowska M. (2010), *Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu (Environmental Corporate Social Responsibility). Raport przedsiębiorstw i gmin odpowiedzialnych ekologicznie*, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej, Katowice.

Jastrzębska E. (2015), Środowisko przyrodnicze jako niemy interesariusz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Dobre praktyki biznesu w Polsce, „Zarządzanie Środowiskowe", Nr 2, s. 49–51.

Kaczmarek B. (2011), *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, "Civil and Environmental Engineering/Budownictwo i Inżynieria Środowiska", Nr 2, s. 507–510.

Kazojć K. (2012), *Czarny CSR – nieetyczne wykorzystanie koncepcji przez organizacje,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Nr 30, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 35–48.

Klefsjö B., Bergqu B., Garvare R. (2008), *Quality management and business excellence, customers and stakeholders. Do we agree on what we are talking about, and does it matter?*, "The TQM Journal", Vol. 20(2), s. 120–129.

Komisja Europejska (2001), *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.

Komisja Europejska (2011), *Komunikat Znowelizowana strategia UE na lata 2011–2014 na rzecz Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)*, Brussels.

Kos B. (2011), *Przesłanki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] G. Polok (red.), *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Kościelniak P. (2015), *Awantura o ceny leków*, www.rp.pl (dostęp: styczeń 2016).

KPMG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie*, Warszawa, www.odpowiedzialnybiznes.pl (dostęp: styczeń 2016).

Kronenberg J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, [w:] J. Kronenberg, T. Bergier, *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków.

Kuna-Marszałek A. (2010), *Eko-znakowanie jako przykład strategii marketingowych przedsiębiorstw*, [w:] H. Treder, K. Żołądkiewicz (red.), *Wyzwania globalnej gospodarki*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego", Nr 28, Uniwersytet Gdański.

Kuna-Marszałek A., Lisowska R. (2013), *Współpraca sfery nauki i przedsiębiorstw – przegląd badań*, [w:] J. Różański (red.), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź, s. 13–41.

Laszlo Ch. (2008), *Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, Studio Emka, Warszawa.

Lawrence A.T., Weber J. (2008), *Business and Society. Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill Irwin, New York.

Leśniewski A. (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój*, Region Świętokrzyski NSZZ Solidarność, Kielce.

Madrak-Grochowska M. (2010), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – pomiędzy altruizmem a egoizmem przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Prawo", Tom VI, s. 43–55.

Madueño J.H., Herrera J., Jorge M.L., Conesa I.M., Martínez-Martínez D. (2016), *Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective*, "BRQ Business Research QuarterlyBRQ Business Research Quarterly", Vol. 19(1), s. 55–72.

Maison D., Maliszewski N. (2002), *Co to jest reklama społeczna*, [w:] D. Maison, P. Wasilewski (red.), *Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, Agencja Wasilewski, Kraków.

Marcinkowska M. (2011), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 639, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", Nr 37, Szczecin, s. 855–869.

Marczak M. (2015), *Skandal w Volkswagenie. Niemiecki koncern kłamał na światową skalę*, www.biznes.newsweek.pl (dostęp: styczeń 2016).

Mazur-Wierzbicka E. (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.

Miejski Ośrodek Wspierania Inicjatyw Społecznych w Krakowie (2010), *Budowanie partnerstw pomiędzy administracją publiczną, biznesem i NGOs – dobre praktyki*, www.krakow.pl (dostęp: styczeń 2016).

Miernik K. (2012), *CSR – co stymuluje biznes?*, Silver MB, www.silvermb.pl (dostęp: marzec 2016).

Militaru Gh., Ionescu S. (2006), *The Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility*, "U.P.B. Sci. Bull.", Series D, Vol. 68(2), s. 89–103.

Millward Brown SMG/KRC, PwC (2011), *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, Raport dla PARP, Warszawa.

Morton B., McInnes M., Foster R. (2002), *Environmental Purchasing in Practice – Guidance for Organisations*, Institute of Environmental Management and Assessment (IEMA), the Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS), and the NHS Purchasing and Supply Agency (PASA).

Nudge Team (2014), *The Business Case for Engaging Employees through CSR*, www.blog.nudgerewards.com (dostęp: marzec 2016).

Ochwat M. (2012), *O co chodzi z CSR?*, [w:] G. Piechota (red.), *Public relations wobec wyzwań współczesności*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, s. 151–174.
Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), *Corporate social and financial performance: a meta-analysis*, "Organization Studies", Vol. 24(3), s. 403–441.
Orsato R.J. (2006), *Competitive Environmental Strategies. When Does It Pay to Be Green?*, "California Management Review", Vol. 48(2), s. 127–143.
Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Nr 42, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
Paliwoda-Matiolańska A. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w teorii i praktyce*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych", Nr 222, s. 253–265, www.ilot.edu.pl (dostęp: styczeń 2016).
Panek-Owsiańska M. (2014), *Dialog jako sposób myślenia. Rozmowa z prof. Bolesławem Rokiem*, [w:] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Dialog i budowanie relacji z interesariuszami. Podręcznik dla firm*, www.odpowiedzialnybiznes.pl (dostęp: marzec 2016).
Peloza J. (2009), *The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance*, "Journal of Management", Vol. 35(6), s. 1518–1541.
Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe, *Etyka w reklamie – obowiązek czy strategia*, www.biznesklaster.pl (dostęp: styczeń 2016).
Porter M., Kramer M. (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", Vol. 80(12), s. 56–68.
Porter M.E. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
Pyszka A. (2011), *CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, „Współczesne Zarządzanie", Nr 4, s. 98–108.
Reed D.J. (2001), *Stalking the elusive business case for corporate sustainability*, World Resources Institute, Washington, DC, s. 1–25.
Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
Rok B., *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux opublikowane w 1994 r.*, www.cauxroundtable.org (dostęp: marzec 2016).
Roszkowska P. (2011), *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa.

Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Rutkowski G. (2011), *Problemy bezpieczeństwa w przemyśle off-shore*, Część 1: *Rozlewy olejowe oraz inne rodzaje zagrożeń rejestrowane w sektorze off-shore*, „Prace Wydziału Nawigacyjnego Akademii Morskiej w Gdyni", Nr 26, s. 61–77.

Rybak M. (2001), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa", Nr 3, s. 23–47.

Saeed M.M., Arshad F. (2012), *Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital*, "Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management", Vol. 19, s. 219–232.

Salomon R.C. (1998), *Etyka biznesu*, [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i Wiedza, Warszawa.

Sharp Z., Zaidman N. (2010), *Strategization of CSR*, "Journal of Business Ethics", Vol. 93(1), s. 51–71.Journal of Business Ethics", Vol. 93(1), s. 51–71.

Smith N.C. (2003), *Corporate Social Responsibility: Whether or How?*, "California Management Review", Vol. 45(4), s. 52–76.

Sobolewski A. (red.) (2007), *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Departament Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Stanny D. (2005), *Znajomość zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i ich realizacja w firmach z kapitałem krajowym i zagranicznym*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym", Vol. 8(1), s. 389–398.

Stefańska M. (2013), *Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Nr 288, s. 198–211.

Stoner C. (2006), *Nike is Quietly Taking Greener Steps*, "Corporate Greening", Peakinsight, s. 1–15.

SYSMEX, *Employee Evaluation, Treatment, and Human Resource Development*, www.members.sysmex.co.jp (dostęp: marzec 2016).

Szumniak-Samolej J. (2013), *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Teneta-Skwiercz D. (2013), *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

The Leon H. Sullivan Foundation (2013), *The Global Sullivan Principles*, www.thesullivanfoundation.org (dostęp: marzec 2016).

Tomaszewicz M. (2010), *CSR, czyli odpowiedzialny biznes*, Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, www.poradnik.ngo.pl (dostęp: styczeń 2016).

Turek D. (2010), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
Valentine (2010), *The Green Onion: A Corporate Environmental Strategy Framework*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", Vol. 17(5), s. 284–298.
Werther W.B., Chandler D. (2011), *Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholder in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks–London.
Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Wiśniewska A. (2004), *Strategie proekologiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] M. Kistowski (red.), *Studia ekologiczno-krajobrazowe w programowaniu rozwoju zrównoważonego. Przegląd polskich doświadczeń u progu integracji z Unią Europejską*, Gdańsk, s. 91–98.
Wołkowicka A., Dąbrowski S. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Nr 30, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
Wujek M. (2015), www.innpoland.pl (dostęp: styczeń 2016).
Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux (1994), www.cauxroundtable.org (dostęp: marzec 2016).

Źródła internetowe

www.bp.com (dostęp: styczeń 2016).
www.citibank.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.coca-colacompany.com (dostęp: styczeń 2016).
www.corporateregister.com (dostęp: marzec 2016).
www.csr.szczecin.pl (dostęp: marzec 2016).
www.csrinfo.org/pl (dostęp: marzec 2016).
www.fairtrade.org.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.forsal.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.fundsforngos.org (dostęp: styczeń 2016).
www.globalcompact.org.pl (dostęp: marzec 2016).
www.globalreporting.org (dostęp: marzec 2016).
www.ikea.com (dostęp: styczeń 2016).
www.info.mergeto.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.internationalpeaceandconflict.org (dostęp: styczeń 2016).
www.iso.org (dostęp: styczeń 2016).
www.mg.gov.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.mlodziwlodzi.pl (dostęp: styczeń 2016).

www.news.starbucks.com (dostęp: styczeń 2016).
www.odpowiedzialnafirma.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.odpowiedzialnybiznes.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.partnerstwo.org.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.pkn.pl (dostęp: marzec 2016).
www.radareklamy.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.solidarnosc-swietokrzyska.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.starbucks.com (dostęp styczeń 2016).
www.ungc.org.pl (dostęp: styczeń 2016).
www.unglobalcompact.org (dostęp: marzec 2016).
www.unigo.com (dostęp: styczeń 2016).
www.wbcsd.org (dostęp: marzec 2016).
www.worldbank.org (dostęp: marzec 2016).
www.wwf.panda.org (dostęp: styczeń 2016).
www.yumcsr.com (dostęp: styczeń 2016).

Spis tabel

Tabela 1.1. Wybrane definicje CSR 15
Tabela 1.2. Grupy interesariuszy 18
Tabela 1.3. Cele i oczekiwania interesariuszy 20
Tabela 1.4. Zasady ogólne prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux 23
Tabela 1.5. Zasady postępowania wobec interesariuszy przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux 24
Tabela 1.6. Kluczowe obszary i zagadnienie Normy ISO 26000 30
Tabela 2.1. Główne krajowe programy szkoleniowe według rangi uczestników 54
Tabela 2.2. Główne programy socjalne Grupy Minebea w Japonii 56
Tabela 3.1. Cząstkowe strategie wynikające ze strategii ekologicznej przedsiębiorstwa (oparte na kryterium przedmiotowym) 68
Tabela 3.2. Grupa norm ISO odnoszących się do ekooznaczania produktów 73
Tabela 3.3. Charakterystyka rodzajów ekoznakowania 74

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Filary CSR 33
Rysunek 2.1. Udział osób z niepełnosprawnością wśród zatrudnionych w Grupie Minebea 53
Rysunek 2.2. Liczba uszkodzeń ciała i innych wypadków w Grupie Minebea 57
Rysunek 3.1. Interakcje między motywami przyjmowania ekologicznych strategii marketingowych 63
Rysunek 3.2. Determinanty proekologicznych postaw przedsiębiorstw 65
Rysunek 3.3. Ekologiczne strategie zaopatrzenia 71
Rysunek 3.4. Podstawowe ekologiczne strategie konkurencji 72
Rysunek 4.1. Wyzwania CSR, w których rozwiązywanie powinny angażować się firmy 85
Rysunek 4.2. Najistotniejsze wyzwania CSR z punktu widzenia firmy 86
Rysunek 4.3. Aktywność CSR według obszarów 87
Rysunek 4.4. Mapa ze wskazaniem krajów, w których Coca-Cola podejmuje inicjatywy RAIN 96
Rysunek 4.5. Mapa ze wskazaniem krajów, w których Coca-Cola podejmuje inicjatywy *5by20* *97*
Rysunek 5.1. Potencjalny skład sektorów w partnerstwie lokalnym 110
Rysunek 5.2. Narzędzia używane do promowania zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw 112
Rysunek 5.3. Przebieg łańcucha dostaw uwzględniający społeczną odpowiedzialność biznesu 113
Rysunek 5.4. Narzędzia wykorzystywane do włączania odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw 114
Rysunek 5.5. Udział produktów oświetleniowych wykorzystujących technologię LED lub kompatybilnych z tą technologią oraz płyt indukcyjnych we wszystkich płytach elektrycznych sprzedawanych przez IKEA w latach 2013–2015 (w %) 117
Rysunek 5.6. Udział drewna i bawełny ze zrównoważonych źródeł w latach 2011–2015 (w %) 119
Rysunek 5.7. Ilość zużytej wody w budynkach IKEA w latach 2010–2015 (w m^3) 120
Rysunek 5.8. Ilość wyprodukowanych odpadów w latach 2010–2015 (w tonach) 120
Rysunek 5.9. Metody rozporządzania odpadami w 2015 roku (w %) 121
Rysunek 5.10. Wartość sprzedaży produktów klasyfikowanych jako „bardziej zrównoważone" w latach 2013–2015 (w mln Euro) 123

Książka, napisana przez pracowników Katedry Wymiany Międzynarodowej Uniwersytetu Łódzkiego, jest źródłem wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Odnosi się do najważniejszych jej filarów: miejsca pracy, środowiska przyrodniczego, społeczności lokalnej i rynku. Zaprezentowane zagadnienia mają charakter wielowymiarowy i aplikacyjny, dlatego może ona służyć upowszechnianiu dobrych praktyk wśród zainteresowanych tą problematyką podmiotów gospodarczych, jak i studentów, menedżerów, pracowników instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek administracji publicznej. Opracowanie porządkuje kluczowe i aktualne zagadnienia teoretyczne, które zostały zilustrowane licznymi przykładami, odnoszącymi się do realnej działalności gospodarczej firm międzynarodowych.

Projekt „Utworzenie nowych interdyscyplinarnych programów kształcenia w zakresie ekonomii ochrony środowiska (w języku polskim i angielskim) w Uniwersytecie Łódzkim".

Celem projektu jest zwiększenie wiedzy i świadomości polskich i zagranicznych studentów, wykładowców, absolwentów UŁ z zakresu zrównoważonego rozwoju, ekologii, biznesu międzynarodowego i finansów.

Publikacja jest współfinansowana ze środków funduszy norweskich i krajowych.

Kwota dofinansowania projektu: 533 083 PLN

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

ISBN 978-83-8088-109-9