



# **POLSKIE I SZWEDZKIE MSP WOBEC WYZWAŃ CSR**

**WYNIKI BADANIA W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM I REGIONIE KALMAR**

**STAN OBECNY**

**REKOMENDACJE**

**KOMENTARZE EKSPERTÓW**

**DOBRE PRAKTYKI PRZEDSIĘBIORSTW POLSKICH I SZWEDZKICH**





**POLSKIE I SZWEDZKIE MSP WOBEC WYZWAŃ CSR**

**Praca zbiorowa pod redakcją naukową:**

prof. nadzw. dr hab. Anny M. Nikodemskiej-Wołowik, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny

**Recenzent:**

prof. nadzw. dr hab. Sylwia Pangsy-Kania, Instytut Wiedzy i Innowacji

**Koordynator publikacji:**

Marcin Grzybek

**Autorzy tekstów:**

dr Grzegorz Baran

Natalia Ćwik

Mats Dalberg

Jacek Dymowski

Marcin Grzybek

Annika Karpfors

Monika Michałowska

prof. nadzw. dr hab. Anna M. Nikodemka-Wołowik

Monika Probosz

Marcelina Przybysz

ISBN: 978-83-932564-0-2

Warszawa, 2011

**Opracowanie graficzne i skład:**

Agnieszka Ścisłowska

Wydrukowano na papierze CLAROSILK z certyfikatami PEFC i FSC.

Publikacja bezpłatna

Wejźdź na: [www.responsiblesme.eu](http://www.responsiblesme.eu) i dowiedz się więcej o CSR w sektorze MSP.

---

**Projekt współfinansowany przez Unię Europejską (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego).**



Agencja Rozwoju Pomorza S.A.





## / Wprowadzenie /

Niniejsza publikacja stanowi rezultat pracy interdyscyplinarnego zespołu specjalistów z Polski i Szwecji, czynnie zaangażowanych w upowszechnianie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Osoby uczestniczące w tym przedsięwzięciu wywodzą się z różnych środowisk: naukowego, biznesowego i z organizacji pozarządowych, toteż reprezentują nieco odmienne punkty widzenia na rzeczony temat. Zgodnie z zamierzeniem autorów, w opracowaniu odzwierciedlono wiele poglądów dotyczących znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu we współczesnej gospodarce. Starano się bowiem uzyskać walor bezstronności i zapobiec subiektywnej ocenie zjawiska. Natomiast wspólną myślą przewodnią wszystkich zawartych tu rozważań jest sentencja jednego z najsłynniejszych twórców nowoczesnych metod zarządzania, P. F. Druckera: „każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność lokalną i społeczeństwa, w których działa”.<sup>1</sup>

Należy podkreślić międzynarodowy wymiar publikacji, przygotowanej przez partnerów ze Szwecji i z Polski. Oba kraje zacieśniają kooperację ekonomiczną (czego wyrazem jest m.in. realizacja wspólnych projektów finansowanych ze środków UE, czy deklaracje króla Szwecji Karola XVI Gustawa podczas wizyty w Polsce w maju 2011), ale ich gospodarki kształtowały się w zupełnie innych warunkach rynkowych, w odmiennej tradycji prowadzenia biznesu. Ma to bezpośredni wpływ na podejście do kwestii społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa szwedzkie, od lat znane ze swego zaawansowania w obszarze CSR, w wielu aspektach mogą służyć za wzór implementacji tej koncepcji.

Celem opracowania jest ukazanie korzyści, jakie niesie ze sobą wdrażanie idei CSR, stające się stopniowo standardem w codziennych działaniach współczesnego europejskiego przedsiębiorstwa. Publikacja ta ma także stanowić źródło informacji na temat postaw wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze MSP. Toteż zawarto w niej przegląd dotychczasowej wiedzy na temat rozpowszechnienia koncepcji CSR zwłaszcza wśród przedsiębiorstw ww. sektora, a także przedstawiono najnowsze wyniki badań zrealizowanych na próbie 251 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie pomorskim oraz 35 podmiotów w szwedzkim regionie Kalmar. Sondaż ten przeprowadzono w okresie od grudnia 2010 do marca 2011 r. równoległe w Polsce i Szwecji, w ramach projektu „*RespEn – Odpowiedzialna przedsiębiorczość sposobem na podniesienie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw podczas kryzysu gospodarczego*”. Wyniki badania wzbogacono o rekomendacje oraz komentarze przedstawicieli środowiska akademickiego, organizacji pozarządowych oraz praktyków gospodarczych. W gronie tych autorów znaleźli się nie tylko dogłębni badacze problematyki CSR, ale i wielcy jej entuzjaści, z powodzeniem propagujący tę ideę w obu krajach. Do nich należą przedstawiciele polskiego Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz szwedzkiego IUC Kalmar län.

Niniejsze opracowanie skierowane jest do przedsiębiorców, szczególnie z małych i średnich przedsiębiorstw, do przedstawicieli świata nauki, głównie z dziedziny zarządzania i ekonomii, a także do studentów tych kierunków oraz do wszystkich zainteresowanych problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu, zwłaszcza jej praktycznymi aspektami.

Zapraszamy do lektury,

Anna M. Nikodemka-Wołowik  
Monika Michałowska

<sup>1</sup> P. F. Drucker, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 87.



# spis treści

## s. 7 **01**

### Wstęp

- s. 9 / Projekt RespEn /
- s. 10 / Koncepcja CSR /

## s. 13 **02**

### Informacje wprowadzające

- s. 14 / Gospodarka i kultura biznesowa w Polsce /
- s. 16 / Gospodarka i kultura biznesowa w Szwecji /
- s. 18 / Charakterystyka województwa pomorskiego /
- s. 20 / Charakterystyka regionu Kalmar /
- s. 21 / Rozwój CSR w Polsce /
- s. 24 / Rozwój CSR w Szwecji /

## s. 29 **03**

### CSR w segmencie MSP

- s. 30 / Humanizacja życia gospodarczego w wymiarze międzynarodowym /
- s. 33 / Społeczna odpowiedzialność jako składowa strategii konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach /

# 04

s. 47

## Wyniki badania

s. 48 / Komentarz redaktora /  
s. 49 / Metodologia badania /  
s. 50 / Analiza wyników i rekomendacje /  
s. 72 / Komentarz eksperta /

# 05

s. 75

## Dobre praktyki

s. 76 / Polix /  
s. 78 / Viking Toys /  
s. 81 / Mercatus /

# 06

s. 85

## Glosariusz

# 07

s. 95

## Aneks - ankieta badania RespEn





# 01



## **Wstęp**

/ Projekt RespEn /  
/ Koncepcja CSR /



# 01. Wstęp

## / Projekt RespEn /

Monika Michałowska, Marcelina Przybysz

Projekt „RespEn – Odpowiedzialna przedsiębiorczość”, realizowany w okresie od czerwca 2010 do listopada 2012 roku, został zainicjowany przez Agencję Rozwoju Pomorza S.A. i jest wdrażany przez konsorcjum partnerów, w którego skład wchodzi: Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz Centrum Rozwoju Przemysłu z Kalmaru (Szwecja).

**Celem inicjatywy jest promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako efektywnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem w sektorze MSP, oraz wyposażenie firm biorących udział w projekcie w narzędzia i umiejętności niezbędne do przygotowania przez nie takich strategii.** Będzie to możliwe dzięki wykorzystaniu potencjału reprezentowanego przez konsorcjum projektowe oraz współpracujących z nim ekspertów zewnętrznych. Partnerzy projektu mają do zaoferowania bogate doświadczenie oraz szeroki wachlarz kompetencji z zakresu wspierania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w krajach o zróżnicowanej tradycji biznesowej i odmiennej historii rozwoju wolnego rynku. Kompetencje te są wspierane wiedzą ekspercką z zakresu CSR dostarczaną przez FOB – najstarszą organizację zajmującą się tą tematyką w Polsce.

Realizacji tego celu służą seminaria, konferencje i debaty z udziałem przedsiębiorców organizowane w ramach projektu, a w kolejnym etapie cykl warsztatowych, bezpłatnych szkoleń dla MSP z województwa pomorskiego oraz z regionu Kalmar. Szkolenia będą miały za zadanie przygotowanie uczestniczących w nich firm do opracowania i wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, przygotowanych na miarę, przy wsparciu merytorycznym trenerów.

Badanie, którego wyniki przedstawia niniejszy raport, jest pierwszym krokiem przybliżającym konsorcjum projektu RespEn do opracowania programu szkoleń, odpowiadającego realnym potrzebom sektora MSP, funkcjonującego na mniej (tj. Polska) i bardziej zaawansowanych rynkach (tj. Szwecja) w odniesieniu do stopnia powszechności i zaawansowania praktyk CSR realizowanych przez firmy. Promocję strategii CSR skutecznie wspiera konkurs organizowany przez Pomorską Izbę Rzemieślniczą MSP - „Firma z Przyszłością” i nowo utworzona w jego ramach kategoria „Firma Odpowiedzialna w Biznesie”.

***RespEn – Odpowiedzialna przedsiębiorczość sposobem na zwiększenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw podczas kryzysu gospodarczego*** – projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Południowy Bałtyk 2007 - 2013. Czas realizacji projektu: czerwiec 2010 – listopad 2012.



## / Koncepcja CSR /

Marcin Grzybek

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility*, skrót: CSR) to koncepcja pozwalająca zarządzać firmą w sposób uwzględniający szersze interesy otoczenia społecznego przedsiębiorstwa. W literaturze pojawia się wiele różnych definicji tego pojęcia, niejednokrotnie znacząco się od siebie różniących. Popularna definicja Komisji Europejskiej określa CSR jako „koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i ekologicznych w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami”<sup>2</sup>.

Rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu powoduje konieczność ujednoczenia użytkowanych norm i przystosowanie ich do potrzeb nie tylko największych korporacji, ale też przedsiębiorstw małych i średnich oraz innych instytucji, w tym agend rządowych, czy organizacji pozarządowych. Zadanie to podjęte zostało przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, która w 2004 r. rozpoczęła prace nad projektem normy zawierającej wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Proces ten zakończony został w roku 2010, kiedy to ogłoszono normę ISO 26000. Definicja w niej zawarta określa CSR jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, 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 zachowania,
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej relacjach<sup>3</sup>.

ISO 26000 przedstawia 7 zasad społecznej odpowiedzialności. Są to:

- 1) Odpowiedzialność (**accountability**)
- 2) Przejrzystość (**transparency**)
- 3) Etyczne zachowanie (**ethical behaviour**)
- 4) Uwzględnianie potrzeb interesariuszy (**respect for stakeholder interests**)
- 5) Przestrzeganie prawa (**respect for the rule of law**)
- 6) Poszanowanie międzynarodowych norm zachowania (**respect for international norms of international behaviour**)
- 7) Respektowanie praw człowieka (**respect for human rights**)

<sup>2</sup> Za: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), stan na: 20.05.2011

<sup>3</sup> Oficjalne polskie tłumaczenie normy zostanie opublikowane przez Polski Komitet Normalizacyjny najprawdopodobniej jesienią 2011 r.

Norma definiuje także 7 obszarów społecznej odpowiedzialności, które obejmują pełny zakres działań przedsiębiorstwa.

**Ład korporacyjny** to zasady oraz wytyczne odnoszące się do szeroko rozumianego zarządzania firmą. W przedsiębiorstwie powinny zostać wprowadzone takie rozwiązania, które poprawiają efektywność zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych.

**Prawa człowieka.** Każda organizacja zobligowana jest do przestrzegania wszystkich praw człowieka, w szczególności praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Uwzględnione są tu również sytuacje, w których prawa człowieka łamane są przez instytucje związane z przedsiębiorstwem (np. jego dostawców).

**Praktyki w miejscu pracy.** Obszar ten wykracza poza relacje organizacji z jej pracownikami, dotykając również sfery pracy wykonywanej przez innych w imieniu organizacji. Dobre praktyki w tym zakresie powinny dotyczyć relacji z zatrudnionymi, warunków pracy, wsparcia socjalnego, dialogu społecznego, bezpieczeństwa i higieny pracy, rozwoju pracowników, szkoleń w miejscu pracy.

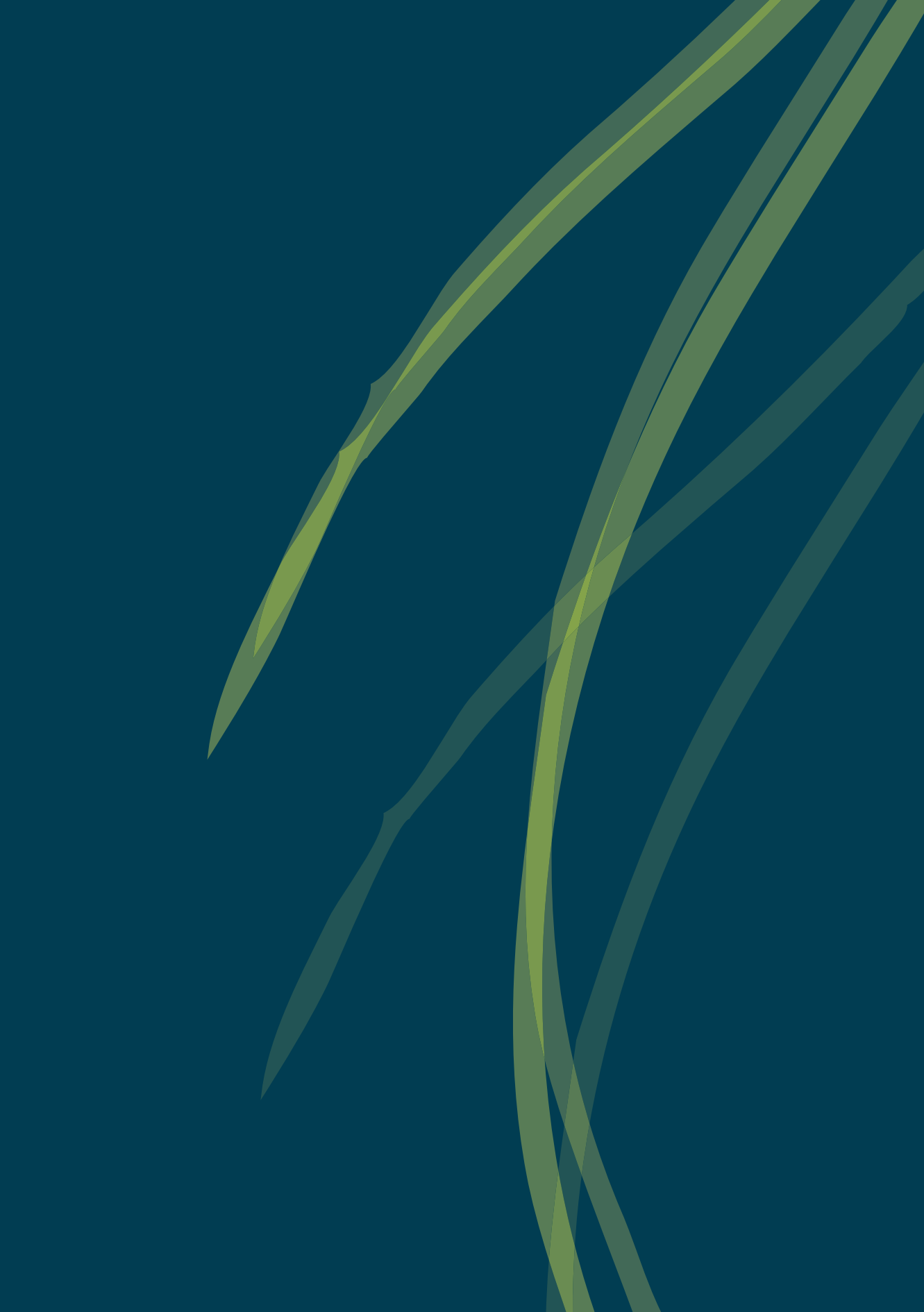
**Środowisko.** Wbrew powszechnie panującej opinii, działalność każdego przedsiębiorstwa, nawet najmniejszego, wywiera negatywny wpływ na środowisko naturalne. W związku z tym wszystkie instytucje powinny podejmować działania mające na celu minimalizowanie tego wpływu. Norma wyszczególnia tutaj: zapobieganie zanieczyszczeniom, zrównoważone zużycie surowców, zmniejszanie zmian klimatycznych, ochronę i restytucję środowiska przyrodniczego.

**Praktyki handlowe.** W tym obszarze mieszczą się w szczególności etyczne zachowania przedsiębiorstwa w relacjach z innymi organizacjami, w tym z organizacjami rządowymi, partnerami, dostawcami, wykonawcami, konkurencją oraz zrzeszeniami, których jest ono członkiem. Szczególny nacisk położony jest na praktyki związane z przeciwdziałaniem korupcji, odpowiedzialnym zaangażowaniem politycznym, uczciwą konkurencją, respektowaniem praw autorskich, a także promowaniem społecznej odpowiedzialności w sferze swojego działania.

**Kwestie konsumenckie.** Relacje przedsiębiorstwa z konsumentami powinny być oparte na uczciwości i transparentności. W szczególności zwrócona musi zostać uwaga na wiarygodny marketing, rzeczową i obiektywną informację, uczciwe praktyki przy zawieraniu umów, zapewnienie zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zrównoważoną konsumpcję, zagwarantowanie właściwej obsługi oraz zapewnienie potrzebnych usług i wsparcia (w tym rozpatrywanie reklamacji), ochronę danych i prywatności klientów, jak również kwestie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów.

**Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.** Przedsiębiorstwo powinno być zaangażowane w aktywne wspieranie społeczności lokalnych w rozwiązywaniu ich problemów. Objawiać się to może realizowaniem projektów związanych z edukacją, kulturą, kreowaniem przedsiębiorczości i zatrudnienia, rozwojem technologii, tworzeniem dobrobytu, inwestycjami społecznymi.

W projekcie RespEn korzystano z wyżej przedstawionej definicji CSR, w szczególności była ona wskazówką przy budowaniu metodologii badania, którego wyniki przedstawione zostaną w kolejnych rozdziałach.



# 02



## Informacje wprowadzające

- / Gospodarka i kultura biznesowa w Polsce /
- / Gospodarka i kultura biznesowa w Szwecji /
- / Charakterystyka województwa pomorskiego /
- / Charakterystyka regionu Kalmar /
- / Rozwój CSR w Polsce /
- / Rozwój CSR w Szwecji /

# 02. Informacje wprowadzające



## / Gospodarka i kultura biznesowa w Polsce /

Monika Michałowska, Marcelina Przybysz

Pod względem wielkości PKB, Polska jest szóstą gospodarką Unii Europejskiej i dwudziestą gospodarką świata (dane za 2010 r.).

Tempo wzrostu gospodarczego plasuje Polskę wśród najszybciej rozwijających się krajów Europy – w 2009 roku PKB wzrósł o 1,7%, co było jedynym dodatnim wynikiem w UE (średnia: -4,1%). W 2010 roku gospodarka wzrosła o 3,7%. Pod względem globalnej konkurencyjności Polska w 2010 roku zajęła 39. miejsce w rankingu 139 państw.

Polska gospodarka jest gospodarką mieszaną. Sektor państwowy wytwarza obecnie około 25% PKB, stanowiąc poziom porównywalny do takich krajów, jak Francja czy Norwegia. Sektor usług odpowiada za wytworzenie 67,3% całego PKB, przemysł 28,1%, rolnictwo zaś 4,6%.

Najistotniejszymi czynnikami spowalniającymi rozwój polskiej gospodarki są trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej wynikające z nadmiernej biurokracji i niejasnego prawa, jak i niewystarczająco rozwinięta infrastruktura, w tym szczególnie ograniczona sieć dróg oraz dostępność internetu. Polska została zakwalifikowana do grupy państw o „umiarkowanej wolności gospodarczej” i zajęła 71 miejsce na 179 państw.

Pomiędzy regionami Polski notuje się duże zróżnicowanie pod względem rozwoju gospodarczego. Najbogatszym województwem kraju pozostaje mazowieckie ze stolicą Warszawą, którego produkt brutto na mieszkańca wynosi 87,1% średniej unijnej. Blisko ogólnopolskiej średniej dla PKB sytuują się województwa dolnośląskie i wielkopolskie (odpowiednio 59,2 oraz 56,9% średniej unijnej). W województwach: pomorskim, łódzkim, zachodniopomorskim, małopolskim i lubuskim dochód kształtuje się w okolicach 50% unijnej średniej. Najbiedniejszymi regionami Polski są województwa podkarpackie i lubelskie (37% średniej).

Bezrobocie na koniec 2010 r. wyniosło 13,4%. Od początku 2004 r. do końca 2008 r. następował jego systematyczny spadek. Pierwszy wzrost, do poziomu 11,9%, zanotowano w 2009 roku, w efekcie globalnego spowolnienia gospodarczego.

Najistotniejszymi partnerami handlowymi Polski pod względem eksportu są Niemcy (23% obrotu), Francja (6%) i Włochy (6%). Najistotniejszą część polskiego eksportu stanowią maszyny i urządzenia transportowe, w tym samochody (41,4% dochodów z eksportu), towary przemysłowe (21,8%) i produkty przemysłu chemicznego (13%).



Niemcy są również najważniejszym źródłem importu (23% obrotu), na drugim miejscu plasuje się Rosja (10%), a następnie Chiny (8%). Importuje się przede wszystkim maszyny i urządzenia transportowe (35,5% wydatków związanych z importem), towary przemysłowe (18,7%) i paliwa mineralne, w tym gaz ziemny (11,2%).

Rozwój wolnego rynku w Polsce rozpoczął się we wczesnych latach dziewięćdziesiątych próbą przejścia z gospodarki planowo-socjalistycznej do gospodarki rynkowej podjętą przez Leszka Balcerowicza, wicepremiera i ministra finansów w pierwszym polskim niekomunistycznym rządzie. Dzięki „Planowi Balcerowicza” możliwe było zmniejszenie hiperinflacji z poziomu 585,8% w 1990 roku do 70,3% rok później, ponadto został urealniony kurs walutowy złotego, wprowadzono jego wewnętrzną wymiennialność, zrównoważono detaliczny rynek wewnętrzny, przeprowadzono reformę bankowości, rozpoczęto reformy podatkowe i ubezpieczeniowe, które były później kontynuowane przez kolejnych ministrów. Pod koniec urzędowania, w grudniu 1991 r., Leszek Balcerowicz podpisał także Układ Stowarzyszeniowy Polski z Europejską Wspólnotą Gospodarczą.

„Plan Balcerowicza” zapoczątkował cykl przemian gospodarczych, w wyniku których od 1992 r. wzrosła niemal dwukrotnie liczba firm zarejestrowanych w Polsce (z ok. 2 mln do 3,7 mln w 2009 roku).<sup>4</sup> W tym okresie wzrosły również wielokrotnie minimalna i średnia płaca, odpowiednio od 3,80 zł i 20,68 zł w 1989 r. (ale już 44,00 zł i 102,96 zł w 1990 r.) do 1 317,00 zł i 3 150,00 zł w 2010 roku.<sup>5</sup>

Zmienne uwarunkowania społeczno-gospodarcze ostatnich dwudziestu lat pozostały nie bez wpływu na Polaków i ich kulturę biznesową. W oparciu o szacunkowe dane dotyczące Polski prezentowane przez prof. Geerta Hofstede badającego różnice kulturowe różnych społeczeństw, można stwierdzić, że Polacy, w większym stopniu niż wynosi średnia dla krajów europejskich, oczekują i akceptują nierówności w rozkładzie władzy<sup>6</sup>. Poziom indywidualizmu jest również dosyć wysoki, jednak zbieżny z ogólnym trendem europejskim, natomiast znacznie wyższy (o ok. 10%) jest Wskaźnik Męskości, który świadczy m.in. o dużym przywiązaniu Polaków do tradycyjnego podziału ról na kobiece i męskie (w przeciwieństwie do Szwedów, w których przypadku wskaźnik ten jest skrajnie niski)<sup>7</sup>. Ciekawie prezentuje się także wartość Wskaźnika Unikania Niepewności opisującego tolerancję społeczeństwa w stosunku do dwuznaczności i niepewności, która jest dosyć wysoka (nieco wyższa od średniej europejskiej i ponad trzykrotnie wyższa od wskaźnika dla Szwecji) i charakterystyczna dla społeczeństw, w których występują rozbudowane normy prawne, a także religia odnosząca się do ‘prawdy absolutnej’. Społeczeństwa o niskiej wartości tego wskaźnika (np. Szwecja) są bardziej tolerancyjne, starają się ustanawiać tak mało zasad i regulacji jak to możliwe, na poziomie religijno-filozoficznym są relatywistami, a w odbiorze często wydają się flegmatyczni<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Money.pl w oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/zbudowalismy;kapitalizm;na;kapitaliku;spod;materaca,209,0,578257.html>

<sup>5</sup> Money.pl w oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego i Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej; <http://praca.money.pl/wiadomosci/arttykul/historia;bezrobocia;prace;tracilo;nawet;9;tysiecy;osob;dziennie,17,0,575761.html>; kwoty za lata 1989-1994 przeliczone zostały na złote po denominacji z 1995 roku.

<sup>6</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 91-95.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 132-137.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 178-183.



## / Gospodarka i kultura biznesowa w Szwecji /

Mats Dalberg, Annika Karpfors

Szwecja przeszła ewolucję od gospodarki rolniczej w połowie XIX wieku do nowoczesnej gospodarki uprzemysłowionej, z wysokim udziałem sektora usług. Średnia roczna stopa wzrostu PKB wynosi 2%. Proces rozwoju charakteryzował się występującymi naprzemiennie okresami regeneracji i stabilizacji.

Szwecja odnotowywała bardzo wysoki wzrost gospodarczy począwszy od początku XX wieku, przez okres około 60 lat. Powstało wiele nowych przedsiębiorstw, a rynek finansowy odgrywa ważną i coraz większą rolę w procesie rozwoju. Ustanowiono kontrole celne zgodnie z tendencjami międzynarodowymi. Nastąpił rozwój miast, co wpłynęło na zmianę struktur społecznych. Powstały związki zawodowe pracowników i organizacje pracodawców, umożliwiając rozwój stosunków pracy na podstawie porozumień zawieranych pomiędzy pracownikami i pracodawcami. Tzw. układ Saltsjöbaden (szw. *Saltsjöbadsavtalet*) to szwedzki układ dotyczący rynku pracy, zawarty w roku 1938 pomiędzy Szwedzką Konfederacją Związków Zawodowych (szw. *Landsorganisationen, LO*) i Stowarzyszeniem Szwedzkich Pracodawców (szw. *Svenska Arbetsgivareföreningen, SAF*), który stał się modelowym rozwiązaniem dla innych umów. Zasady prowadzenia sporów pracowniczych zostały uznane za niemal ogólną podstawę rozwiązywania konfliktów pomiędzy podmiotami rynku pracy. Także system partyjny podlegał ewolucji, aż do jego obecnego kształtu, który stworzony został w oparciu o partie prawicy i lewicy. Nawet po roku 1980, kiedy rozwój gospodarczy następował w wielu krajach, w Szwecji był on szczególnie silny ze względu na udane przejście z produkcji przemysłowej opartej o surowce, do przemysłu bazującego na przetwórstwie. Szwecja skorzystała także z rozwoju elektrotechniki, swoich zasobów naturalnych oraz dobrze umocowanych instytucji.

Szwecja jest monarchią konstytucyjną z systemem parlamentarnym i dobrze rozwiniętą gospodarką. Kraj zajmuje czwartą pozycję na liście rankingowej "Democracy Index" („Wskaźnik demokracji”) tygodnika The Economist, oraz siódme miejsce w klasyfikacji ONZ „Wskaźnika rozwoju społecznego” (Human Development Index).

PKB per capita wynosił 37 526 USD w roku 2008. Szwecja cieszy się wysokim wzrostem gospodarczym w porównaniu do większości krajów europejskich; w czwartym kwartale 2010 roku jej PKB wzrósł o rekordowe 7,3%. W listopadzie 2010 roku bezrobocie w Szwecji wynosiło 7,1%.

Szwecja posiada gospodarkę rynkową, z istotnym udziałem sektora publicznego i szeroką redystrybucją dochodu. Około 90% produkcji przemysłowej przypada na firmy prywatne. Sektor usług stanowi około 70% PKB. Rolnictwo wytwarza jedynie 2% PKB, zatrudniając także 2% ogółu zatrudnionych

w gospodarce narodowej. Kraj posiada nowoczesną, dobrze działającą infrastrukturę oraz wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą. Handel z innymi krajami europejskimi stanowi znaczącą część szwedzkiej wymiany z zagranicą, przy czym głównym partnerem handlowym są Niemcy. Maszyny i sprzęt transportowy stanowiły 47,5% wartości eksportu w roku 2007. Od roku 1995 Szwecja jest członkiem wewnętrznego rynku UE, jednak nie jest pełnym uczestnikiem Unii Gospodarczej i Walutowej. Szwecja jest członkiem OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju).

Początki społecznej odpowiedzialności biznesu można datować na czasy społeczeństwa sprzed epoki przemysłowej. Od połowy XVII do połowy XIX wieku niewielkie społeczności rozkwiły w Szwecji wokół drobnych papierni. Ostateczną instancją odpowiedzialną za pracowników w zakładach był Zarządca, dbający również o rozwój usług dla społeczności lokalnej, co obecnie uznawane jest za element szwedzkiego państwa dobrobytu, w którym ostateczną odpowiedzialność ponosi Państwo. Nawet dużo później – w połowie XX wieku – istnieją przykłady świadczące o tym, w jak różny sposób przedsiębiorstwa uczestniczyły w dodatkowych świadczeniach na rzecz pracowników.

Szwedzi kochają naturę, co znajduje swoje potwierdzenie w zasadzie Wolności Przebywania (zwanej też Prawem Wszystkich Ludzi), dającej społeczeństwu dostęp do pewnych terenów publicznych lub prywatnych, w celach rekreacji i sportu. Jest to stara szwedzka tradycja obecnie ujęta w ramy ustawowe, umożliwiająca wszystkim ludziom podróżowanie po prywatnych terenach poza miastami, i do czasowego przebywania na tych terenach. Ustawa zobowiązuje też do szanowania i dbania o florę i faunę, co dotyczy zarówno właścicieli terenów, jak i wszystkich innych osób.

### **Szwedzka kultura biznesu**

Większość szwedzkich przedsiębiorstw posiada tzw. płaską strukturę, w której hierarchia i status nie są tak bardzo istotne.

Wzorce komunikacji między ludźmi są bardzo zróżnicowane i elastyczne. W celu przyspieszenia i ułatwienia podejmowania decyzji, kontakty często mają miejsce w poprzek hierarchii. Ważną rolę odgrywa wspólny cel i zwartość grupowa. Delegowanie odpowiedzialności i kompetencji to zazwyczaj kwestia robocza. Przywództwo nie jest tak wyraźnie określone i autorytatywne, jak w większości międzynarodowych kultur biznesowych.

Tytuły zniesiono. Sposób ubierania się pracowników jest swobodny, często nieformalny.

Szwed zwykle prowadzi rozmowę w sposób otwarty, przechodząc bezpośrednio do meritum bez stosowania tzw. small talk (czyli niezobowiązującej rozmowy wstępnej), służącej do oceny nowopoznanego rozmówcy.

Wielu szwedzkich biznesmenów obojga płci zaskakuje swoich zagranicznych partnerów tym, że ogólnie się nie wyróżniają i sprawiają wrażenie skromnych i pełnych rezerwy, pomimo posiadania szerokiego zakresu władzy.



## / Charakterystyka województwa pomorskiego /

Monika Michałowska, Marcelina Przybysz

Potencjał ekonomiczny regionu opiera się z jednej strony na tradycyjnych gałęziach przemysłu, takich jak przemysł maszynowy, stoczniowy, rafineryjny, meblowy, spożywczy oraz na turystyce. Z drugiej natomiast strony można obserwować dynamiczny rozwój branż: informatycznej, biotechnologicznej, elektronicznej, w których upatrywane są największe nadzieje rozwojowe regionu<sup>9</sup>.

Jedną z najlepiej rozwijających się branż pozostaje obszar wysokich technologii, w którym dominują przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa. Zapleczem stymulującym rozwój sektora są wyższe uczelnie w regionie: Politechnika Gdańska, Uniwersytet Gdański, Akademia Morska i Akademia Marynarki Wojennej.

Handel zagraniczny odgrywa istotną rolę w gospodarce Pomorza. Regionalny rynek eksportowy i importowy wyróżnia silna koncentracja produktowa oraz geograficzna. Największy udział w eksporcie oraz imporcie mają kraje Unii Europejskiej. Czołowe miejsca na liście najważniejszych kierunków eksportu zajmują: Niemcy, Finlandia, Rosja, Szwecja oraz Niderlandy. Wśród źródeł importu wymienia się z kolei odpowiednio: Rosję, Niemcy, Norwegię, Chiny oraz Szwecję. Najważniejszymi produktami eksportowymi województwa są przede wszystkim: statki, łodzie wycieczkowe, odbiorniki telewizyjne i radiowe, urządzenia do rejestracji i odtwarzania dźwięku i obrazu oraz akcesoria do nich, produkty rafinacji ropy naftowej, papier i tektura, a także konstrukcje metalowe, natomiast importowymi: ropa naftowa i gaz ziemny oraz statki i łodzie<sup>10</sup>.

Pod względem przedsiębiorczości, mierzonej stosunkiem liczby przedsiębiorstw do liczby ludności, województwo plasuje się w czołówce krajowej. W województwie pomorskim funkcjonuje 260 202 podmiotów gospodarki narodowej przy populacji wynoszącej około 2,23 milionów mieszkańców (stan na 31.12.2010 r.).<sup>11</sup> Jednocześnie wskaźnik bezrobocia jest stosunkowo wysoki i wynosi 13,3%. Tym samym jest zaledwie nieco niższy niż średni poziom bezrobocia w skali kraju, które wynosi 14,4% (stan na 31.03.2011 r.).<sup>12</sup> Ponad 99% firm zarejestrowanych w województwie pomorskim to małe i średnie przedsiębiorstwa. Najwięcej z nich koncentruje swoją działalność w usługach, handlu i naprawach oraz obsłudze nieruchomości i firm.

---

<sup>9</sup> Na podstawie portalu [www.madeinporskie.pl](http://www.madeinporskie.pl)

<sup>10</sup> Na podstawie Handlu zagranicznego województwa pomorskiego w latach 2000 - 2006

<sup>11</sup> Dane Głównego Urzędu Statystycznego, 2010 r.

<sup>12</sup> Dane Głównego Urzędu Statystycznego, 2011 r.

Warto zauważyć, że pomorscy przedsiębiorcy w badaniach kondycji swoich firm wskazują na następujące ograniczenia rozwoju: utrudniony dostęp do źródeł finansowania, wysokie koszty pracy oraz skomplikowane procedury biurokratyczne<sup>13</sup>. Jednocześnie w odniesieniu do własnych przedsiębiorstw obserwuje się optymistyczne, ekspansywne podejście do biznesu. Dominująca większość przedsiębiorców deklaruje chęć dalszego rozwoju<sup>14</sup>.

Województwo pomorskie jest otwarte dla inwestorów zagranicznych, których liczba i zaangażowanie wciąż rosną. Zainteresowanie rynkiem regionalnym istotnie wzrosło wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku. Największych inwestycji dokonały firmy pochodzące z USA, Niemiec, Skandynawii, Holandii i Francji, w takich obszarach jak: elektronika, artykuły spożywcze, papier i celuloza, meble, kosmetyki, opakowania, a także centra handlowo-usługowe<sup>15</sup>.

W województwie pomorskim działają dwa parki naukowo-technologiczne i utworzono dwie specjalne strefy ekonomiczne, w których działają m.in. nowoczesne zakłady elektroniczne i farmaceutyczne.

Położenie geograficzne województwa pomorskiego, specyfika potencjału gospodarczego oraz polska polityka zagraniczna determinują charakter współpracy międzynarodowej, której główne obszary obejmują zrównoważony rozwój regionalny, transfer technologii, ochronę środowiska, rozwój rynku pracy oraz edukację i wymianę młodzieży.

Region jest dobrze skomunikowany dzięki krzyżującym się na jego terenie dwóm kluczowym dla ruchu tranzytowego paneuropejskim korytarzom transportowym tj. korytarz IA (Helsinki – Tallin – Ryga – Kaliningrad – Gdańsk), będący odgałęzieniem korytarza I (Helsinki – Tallin – Ryga – Kowno – Warszawa) i korytarz VI (Gdańsk – Katowice – Żylinia), łączący Skandynawię z Europą Środkowo-Wschodnią oraz krajami basenu Morza Śródziemnego. Sieć połączeń drogowych i kolejowych uzupełniona jest połączeniami lotniczymi, które obsługiwane są przez rozbudowujący się obecnie Międzynarodowy Port Lotniczy im. Lecha Wałęsy w Gdańsku. Port ten oferuje najwięcej połączeń lotniczych z krajami skandynawskimi w Polsce. Planowana jest również budowa drugiego portu lotniczego w regionie, który będzie umiejscowiony w Gdyni Babich Dołach. Ponadto województwo pomorskie dysponuje dwoma, największymi w regionie Morza Bałtyckiego, portami morskimi w Gdyni i Gdańsku. Od stycznia 2010 r., województwo pomorskie posiada bezpośrednie połączenie z Azją, obsługiwane przez Mearsk Line. Dotychczas, gdański port był odbiorcą towarów azjatyckich za pośrednictwem portów niemieckich. W chwili obecnej jednostki płynące z Szanghaju obsługiwane są przez głębokowodny terminal w Gdańsku (DCT). Terminal ten oferuje obsługę największych statków jakie mogą wpłynąć na Morze Bałtyckie, dzięki torowi wodnemu o głębokości 15 metrów<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Na podstawie badania zrealizowanego przez Maison Institute na zlecenie Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, 2011 r.

<sup>14</sup> Na podstawie badania Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze 2010

<sup>15</sup> Na podstawie portalu [www.midwig.woj-pomorskie.pl](http://www.midwig.woj-pomorskie.pl)

<sup>16</sup> Na podstawie publikacji Invest in Pomerania 2011



## / Charakterystyka regionu Kalmar /

Mats Dalberg, Annika Karpfors

Od czasów historycznych, strategiczne położenie regionu Kalmar na wybrzeżu Morza Bałtyckiego, oraz bliskie kontakty z krajami bałtyckimi, wywierały znaczny wpływ na rozwój handlu i transportu morskiego w regionie.

Region Kalmar składa się z 12 gmin i liczy około 234 000 mieszkańców. Położony jest centralnie, w samym środku ekspansywnego, dynamicznego regionu Morza Bałtyckiego. Posiada długą tradycję zarówno małej jak i dużej przedsiębiorczości, uniwersytet z bogatą ofertą dydaktyczną, jak również korzystne warunki dla działalności badawczo-rozwojowej; wszystko to stanowi o charakterystyce regionu.

Silna tożsamość regionalna zapewnia doskonale warunki dla skrócenia procesu decyzyjnego w organach władzy i wśród decydentów oraz przyjazną atmosferę dla biznesu. Region charakteryzują podejmowane długofalowe inicjatywy w zakresie środowiska naturalnego i energii oraz zaangażowanie w sprawy zrównoważonego rozwoju. Zarówno goście jak i mieszkańcy mają dostęp do środowiska oferującego dobre warunki codziennego życia; jest to ponad 5500 km linii wybrzeża i plaż, oraz bogate w zasoby natury obszary wewnątrzlądowe. Dobrze tu mieszkać, łatwo rozpocząć działalność gospodarczą i prowadzić firmy.

Przemysł składa się głównie z małych przedsiębiorstw produkcyjnych, jak również leśnictwa i rolnictwa rozwiniętych wzdłuż większych rzek, oraz dostawców zaopatrujących te sektory; wyjątkiem jest przemysł ciężki, reprezentowany przez marki takie jak Scania i OKG (elektrownia jądrowa) w Oskarshamn. Inne ważne przedsiębiorstwa przemysłowe w regionie to ITT Water & Wastewater (ITT Woda i Ścieki), Trelleborg Automotive Kalmar AB, Be-Ge Industrial Group (Grupa Przemysłowa Be-Ge), SAFT Sweden AB, Norden Machinery AB, Kähns AB, Yaskawa Nordic AB, Storebro, Gunnebo Industries i SlipNaxos AB.

### Zrównoważony stan środowiska

W regionie Kalmar, pięć obszarów działań uznano za szczególnie ważne dla pomyślnego rozwoju regionalnego. Są to:

- Zmniejszony wpływ na klimat (region pragnie zająć czołowe miejsce w dążeniu do redukcji emisji gazów cieplarnianych i promowaniu zrównoważonego rozwoju. Celem jest uzyskanie przez Region Kalmar statusu regionu wolnego od paliw kopalnych w roku 2030).
- Poprawa jakości wody, zwłaszcza zmniejszenie spływu substancji odżywczych do wody.
- Redukcja ilości odpadów, zwłaszcza niebezpiecznych.
- Poprawa stanu bezpieczeństwa na morzu.
- Ochrona cennych obszarów przyrodniczych i obiektów kultury.



## / Rozwój CSR w Polsce /

Natalia Ćwik

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, ze względu na uwarunkowania historyczne i kulturowe kraju, rozwija się w Polsce nieco innym torem niż w krajach zachodnich, z których wywodzą się międzynarodowe przedsiębiorstwa uznawane za liderów zrównoważonego zarządzania. Mówiąc o CSR w Polsce należy pamiętać, że jest to kraj o stosunkowo „młodej” gospodarce rynkowej, kształtującej się dopiero od 1989 r. Wcześniejsze doświadczenia, związane z wieloletnim okresem ustroju komunistycznego, w dużej mierze zdeterminowały charakter polskiej przedsiębiorczości oraz to, w jaki sposób społeczeństwo postrzega rolę sektora prywatnego.

Polska nie jest krajem pozbawionym historii etycznego biznesu. Niektóre firmy z tradycjami, zwłaszcza rodzinne, których korzenie sięgają niekiedy nawet okresu międzywojnia (lata 1918-1939), pozostają do dzisiaj liderami społecznej odpowiedzialności, przejawiającej się w działaniach filantropijnych, podejściu do pracowników i kodeksach etycznych. Tradycja ta jednak nie wystarczyła, aby etos przedsiębiorcy zachował się w Polsce w późniejszych latach.

W okresie komunizmu postać kapitalistycznego przedsiębiorcy przedstawiana była w rządowej propagandzie w sposób skrajnie negatywny, co umocniło postawy części społeczeństwa wobec prywatnego biznesu. Po upadku ustroju komunistycznego Polska weszła w fazę transformacji. Nastąpiło gwałtowne przejście od gospodarki centralnie sterowanej do wolnorynkowej, przy czym zmianie tej nie towarzyszyło stworzenie odpowiednich mechanizmów, które chroniłyby obywateli w trudnej sytuacji społecznej lub zagrożonych wykluczeniem na skutek zmian. Jeffrey Sachs, amerykański ekonomista, który wspierał polski rząd w przygotowaniu planu transformacji, przyznał po latach iż brak programu socjalnego był istotnym zaniedbaniem. Część populacji, która nie zdołała w szybkim czasie zdobyć odpowiednich kompetencji do funkcjonowania w nowym systemie, pozostała na marginesie życia gospodarczego. Wysokie bezrobocie i brak odpowiednich regulacji rynku w pierwszej fazie transformacji<sup>17</sup> (co zaowocowało licznymi przypadkami korupcji i wykorzystywaniem luk prawnych) na wiele kolejnych lat zaważyły na sposobie postrzegania biznesu przez Polaków. Przedsiębiorczość kojarzona była często z działaniem nieuczciwym, często na granicy lub całkowicie poza prawem, popularne było przekonanie o tym, że bogacenie się w ówczesnej Polsce nie jest możliwe przy zachowaniu norm etycznych, co odzwierciedla powiedzenie „pierwszy milion trzeba ukraść”.

Wszystkie powyższe czynniki spowodowały, że zaufanie społeczne do przedsiębiorstw przez wiele lat pozostawało na bardzo niskim poziomie. Dopiero teraz, kiedy rozwój gospodarczy do pewnego stopnia zniwelował wcześniejsze nierówności, rola biznesu zaczyna być postrzegana pozytywnie, a przedsiębiorca kojarzony jest z takimi atrybutami jak pracowitość i rzetelność. Dzięki akcesji do Unii Europejskiej w 2004 r. Polska zyskała nowe możliwości rozwoju. Młode pokolenie Polaków, wykształconych i wychowanych w nowym ustroju, może konkurować o pracę i edukację w dowolnym

<sup>17</sup> Chodzi o lata 1989-1995

miejscu na świecie. Przedsiębiorczość rozwinęła się na ogromną skalę, a dzięki rozwojowi biznesu w Polsce i zagranicznym inwestycjom podniósł się poziom zatrudnienia. W konsekwencji znacząco wzrosła jakość życia Polaków. Niezmiennie jednak kapitał społeczny w Polsce pozostaje na niskim poziomie, co zdecydowanie rzutuje na jakość relacji między firmami a ich otoczeniem społecznym.

CSR w Polsce, w jego współczesnej postaci, pojawił się wraz z międzynarodowymi korporacjami, które przeniosły swoje standardy i kulturę do lokalnych oddziałów oraz narzuciły pewne kryteria swoim kontrahentom. Jedną z pierwszych firm, która wydała w Polsce raport zrównoważonego rozwoju i upowszechniła kodeks etyczny była firma ABB. Mimo coraz liczniejszych projektów skierowanych do małych i średnich przedsiębiorstw, język CSR pozostaje w Polsce językiem dużych firm i charakteryzuje zarządzanie w sposób typowy dla korporacji.

Olbrzymią rolę w promowaniu odpowiedzialnej przedsiębiorczości odegrały instytucje akademickie i pozarządowe. W 1999 roku, w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie (obecna nazwa: Akademia Leona Koźmińskiego), powstało Centrum Etyki Biznesu – akademicki ośrodek naukowy zajmujący się badaniami i studiami na rzecz rozwoju etyki biznesu w Polsce. Wywodzący się z niego naukowcy, m.in. prof. Wojciech Gasparski, prof. Anna Lewicka-Strzałecka oraz dr Bolesław Rok to najwybitniejsi przedstawiciele tej dziedziny w Polsce. Obecnie coraz większe grono naukowców, zwłaszcza młodych doktorantów, podejmuje w swojej pracy naukowej temat CSR, czego przejawem są liczne publikacje i badania na ten temat. Należy jednak zauważyć, że temat CSR nadal pozostaje niszowym zagadnieniem na wydziałach nauk społecznych, a koncepcja zrównoważonego rozwoju wciąż walczy o legitymizację w oficjalnym nurcie badawczym ekonomii. Mimo, iż coraz więcej uczelni wprowadza do programów studiów elementy tego przedmiotu, powstają również kierunki podyplomowe, CSR traktowany jest nadal przeważnie jako „egzotyczny” przedmiot dodatkowy, pozostający na obrzeżach obowiązującego kanonu nauk o zarządzaniu.

Równoległe z rozwojem etyki biznesu jako dziedziny akademickiej, przedstawiciele różnych środowisk podjęli inicjatywę stworzenia organizacji, która skupiałaby przedsiębiorców i wszystkich zainteresowanych tematem społecznej odpowiedzialności oraz oddziaływała poprzez szeroką promocję koncepcji i edukację. W 2000 roku powstało stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), które do dzisiaj pozostaje największą organizacją pozarządową zajmującą się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu w kompleksowy sposób. FOB prowadzi liczne działania umożliwiające dialog i wymianę doświadczeń w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju pomiędzy firmami, przedstawicielami władz publicznych, organizacjami pozarządowymi oraz środowiskiem akademickim. Obecnie FOB współpracuje z 36 Partnerami Strategicznymi – polskimi oraz zagranicznymi przedsiębiorstwami, uznawanymi za liderów CSR w Polsce. Stowarzyszenie organizuje konferencje, spotkania z ekspertami, debaty, przygotowuje badania i publikacje na temat odpowiedzialnego biznesu. Od niedawna Forum stara się edukować również środowisko dziennikarzy, m.in. poprzez skierowany do mediów konkurs „Pióro odpowiedzialności”, w którym laureatami zostają autorzy najciekawszych publikacji nt. CSR w polskich mediach.

Ważną rolę w promowaniu CSR w Polsce miały i mają również instytucje międzynarodowe, takie jak Agenda ds. Rozwoju ONZ (UNDP) i polska administracja państwowa. Ze strony rządu pierwotnie kwestią CSR zajmowało się Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, obecnie zaś rolę lidera w tej kwestii przejęło Ministerstwo Gospodarki, w ramach którego w 2009 r. powołano specjalny Zespół



ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw pod przewodnictwem Podsekretarza Stanu Rafała Baniaka. Do zadań Zespołu należy m.in. przygotowywanie rekomendacji w zakresie rozwiązań dotyczących roli administracji w promowaniu CSR w Polsce, upowszechnianie dobrych praktyk z innych państw oraz tworzenie przestrzeni dialogu na temat zrównoważonego rozwoju dla reprezentantów różnych sektorów i środowisk.

CSR w Polsce pozostaje nadal głównie domeną dużych przedsiębiorstw, w przeważającej części (choć te proporcje stopniowo ulegają zmianie) z udziałem kapitału zagranicznego. Od 2007 roku publikowany jest Ranking Odpowiedzialnych Firm - zestawienie największych spółek w Polsce ocenianych pod kątem jakości zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu. Firmy, biorące udział w Rankingu, poddawane są audytowi pod kątem kryteriów CSR, zaś autorem metodologii jest dr Bolesław Rok z Centrum Etyki Biznesu. W piątej edycji tego projektu, która odbyła się w 2011 roku, udział wzięło ok. 70 przedsiębiorstw. W innym projekcie weryfikującym społeczną odpowiedzialność firm, konkursie Przedsiębiorstwo Fair Play, nagrodzonych zostało do tej pory ponad 2 tys. firm różnej wielkości. Liczby te pokazują, jak niewielka jest na razie w Polsce skala rozwoju CSR i choć wiele firm deklaruje stosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu, nie wszystkie gotowe są poddać się zewnętrznej weryfikacji.

Bardzo ważnym motorem rozwoju CSR w Polsce jest uruchomiony w 2009 roku pierwszy w tej części Europy indeks giełdowy oparty o spółki zidentyfikowane jako społecznie odpowiedzialne – RESPECT Index. W skład indeksu wchodzi aktualnie kilkanaście przedsiębiorstw, które poddano weryfikacji pod kątem przestrzegania zasad ładu korporacyjnego i informacyjnego, jak również standardów ekologicznych, społecznych i pracowniczych.

Istotnym mankamentem, jeśli chodzi o rozwój CSR w Polsce, jest brak silnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego, organizacji o charakterze strażniczym (*watch dog*), które mogłyby w sposób kompetentny i krytyczny monitorować działania polskich przedsiębiorstw i uzupełnić tym samym krajobraz instytucji tworzących warunki rozwoju odpowiedzialnej przedsiębiorczości. Brak takich organizacji związany jest prawdopodobnie z ogólnie niską jeszcze aktywnością społeczną i obywatelską Polaków. Dzięki środkom finansowym Unii Europejskiej udało się zrealizować w Polsce kilka dużych projektów regionalnych, w które włączyły się m.in. związki zawodowe i związki pracodawców, jednak wciąż brakuje silnego ośrodka strażniczego.

Impulsów do rozwoju CSR w Polsce nie dostarczają także dostatecznie konsumenci, choć ich świadomość w zakresie ekologii i etyki zakupów stale wzrasta. Rynek produktów Fair Trade jest w Polsce bardzo słabo rozwinięty (znajomość samego pojęcia 'sprawiedliwy handel' deklaruje zaledwie kilka procent społeczeństwa), a moda na tzw. etyczną konsumpcję pozostaje trendem skrajnie niszowym. Należy jednak mieć nadzieję, że wraz ze wzrostem poziomu życia i wiedzy Polaków tendencja ta będzie ulegała zmianie, czego oznaki obserwujemy już dzisiaj.



## / Rozwój CSR w Szwecji /

Mats Dalberg, Annika Karpfors

W XX wieku społeczeństwo szwedzkie cechował dynamiczny rozwój społeczny, a kluczową rolę w tym procesie odgrywało państwo oraz politycy. W drugiej połowie minionego stulecia nastąpił również wzrost świadomości ekologicznej. Do zwrócenia uwagi na te kwestie przyczyniły się przede wszystkim działania podejmowane przez organizacje pozarządowe. Na firmy oraz pracowników nałożono podatki w celu sfinansowania systemu opieki społecznej, istotny wpływ miały też tworzone prawa i przepisy. Kolejnym ważnym i silnym graczem na szwedzkiej scenie stały się związki zawodowe, głoszące hasła odpowiedzialności społecznej, a jednocześnie działające na rzecz stabilności na rynku pracy.

Z historycznego punktu widzenia, Szwecja do połowy XIX wieku była w dużej mierze krajem rolniczym. Z czasem gospodarkę w coraz większym stopniu zdominował przemysł. Kiedy proces uprzemysłowienia ruszył pełną parą, rozwinął się silny ruch robotniczy, a na arenie politycznej coraz mocniejszą pozycję zdobywali Socjaldemokraci. Obowiązującą wcześniej zasadę „patriarchatu” zastąpiły poglądy demokratyczne. Gwarantowana miała być wolność i niezależność, wprowadzono regulowany system gotówkowych wynagrodzeń za pracę.

Związki zawodowe, organizacje pracodawców, instytucje rządowe oraz państwo dysponowały potężną władzą. Firmy miały działać wydajnie i zarabiać pieniądze. Nadwyżki trafiały do kieszeni państwa w formie podatków, z których łożono na edukację, opiekę zdrowotną i społeczną oraz infrastrukturę. W okresie międzywojennym koncepcja ta zyskała szerszą akceptację i stała się podstawą tak zwanego „modelu szwedzkiego”. Do społecznej odpowiedzialności biznesu wobec pracowników i społeczności przykładano coraz mniejszą wagę. Można pokusić się o stwierdzenie, że w pewnym sensie firmy zostały pozbawione społecznej odpowiedzialności, na którą monopol zyskało państwo. Społeczna odpowiedzialność biznesu w dzisiejszym rozumieniu nie była elementem „modelu szwedzkiego”, skupiano się bowiem na innych aspektach społecznych zobowiązań, a w szczególności na centralnych układach rynku pracy i innych kwestiach gospodarczych. W sporcie funkcjonowały na przykład oparte na współpracy związki między dużymi miejscowymi pracodawcami a lokalnymi zespołami sportowymi. W ostatnich dziesięcioleciach „model szwedzki” został w znacznym zakresie poddany ponownej ocenie i wprowadzono w nim wiele zmian. W latach 80. XX wieku zarówno w Szwecji jak i na arenie międzynarodowej dał się zauważyć nasilony liberalizm polityczny. Deregulacja, internacjonalizacja przemysłu szwedzkiego oraz ekspansja globalnych rynków finansowych przyczyniły się do rozpadu „modelu szwedzkiego”.

W debacie dotyczącej środowiska naturalnego, która miała miejsce w latach 70. i 80. XX wieku, podkreślano, że zarówno firmy, jak i społeczeństwo, muszą wykazać się większą odpowiedzialnością

ekologiczną i nauczyć się myśleć w perspektywie długofalowej. Zwiększył się też nacisk ze strony konsumentów oraz organizacji pozarządowych. Jedną z nowych politycznych wizji tamtych czasów, prezentowaną przez Socjaldemokratów i przewidującą między innymi zrównoważony rozwój w kontekście dbałości o środowisko naturalne, było „Zielone Państwo Opiekunów”. W tym czasie działalność kilku szwedzkich firm doprowadziła do problemów ekologicznych, a temat ten z upodobaniem podchwyciły media.

Kwestie związane z ochroną środowiska naturalnego stały się ważnym elementem debaty publicznej. Przyczyniło się do poprawy sytuacji m.in. w przypadku zanieczyszczeń przemysłowych, których poziom zdecydowanie się zmniejszył w ciągu ostatnich 30 lat. Ostatnimi laty ważnym tematem stały się też w Szwecji zmiany klimatyczne, dzięki czemu udało się zwiększyć świadomość ekologiczną szwedzkich konsumentów, przedsiębiorców oraz gmin. Dla przykładu, region Kalmar podjął pionierskie działania mające na celu redukcję emisji gazów cieplarnianych, a jednocześnie dba o zrównoważony rozwój. Za cel postawiono sobie całkowite wyeliminowanie stosowania paliw kopalnych do roku 2030, a wysiłki koncentrują się pod wspólnym hasłem „Mówimy ropie – nie”.

Na arenie międzynarodowej Szwecja jako państwo angażuje się w różnego rodzaju inicjatywy związane z ochroną środowiska naturalnego, m.in. działa na rzecz ochrony Morza Bałtyckiego oraz zmniejszenia poziomu zanieczyszczenia powietrza w Europie. W polityce pomocowej, ochrona środowiska naturalnego odgrywa ważną rolę i większość szwedzkich gmin bierze aktywny udział w pracach w ramach przyjętego przez ONZ programu działań na rzecz zrównoważonego rozwoju Agenda 21.

Inną istotną kwestią z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, w której Szwecja zdecydowanie przoduje, jest równość. W drugiej połowie XX wieku kobiety gremialnie rezygnowały z pełnienia funkcji pani domu na rzecz podejmowania studiów oraz pracy. Z badań wynika, że w dziedzinie równości płci osiągnięto już w Szwecji bardzo wiele, nadal jednak pozostaje sporo do zrobienia.

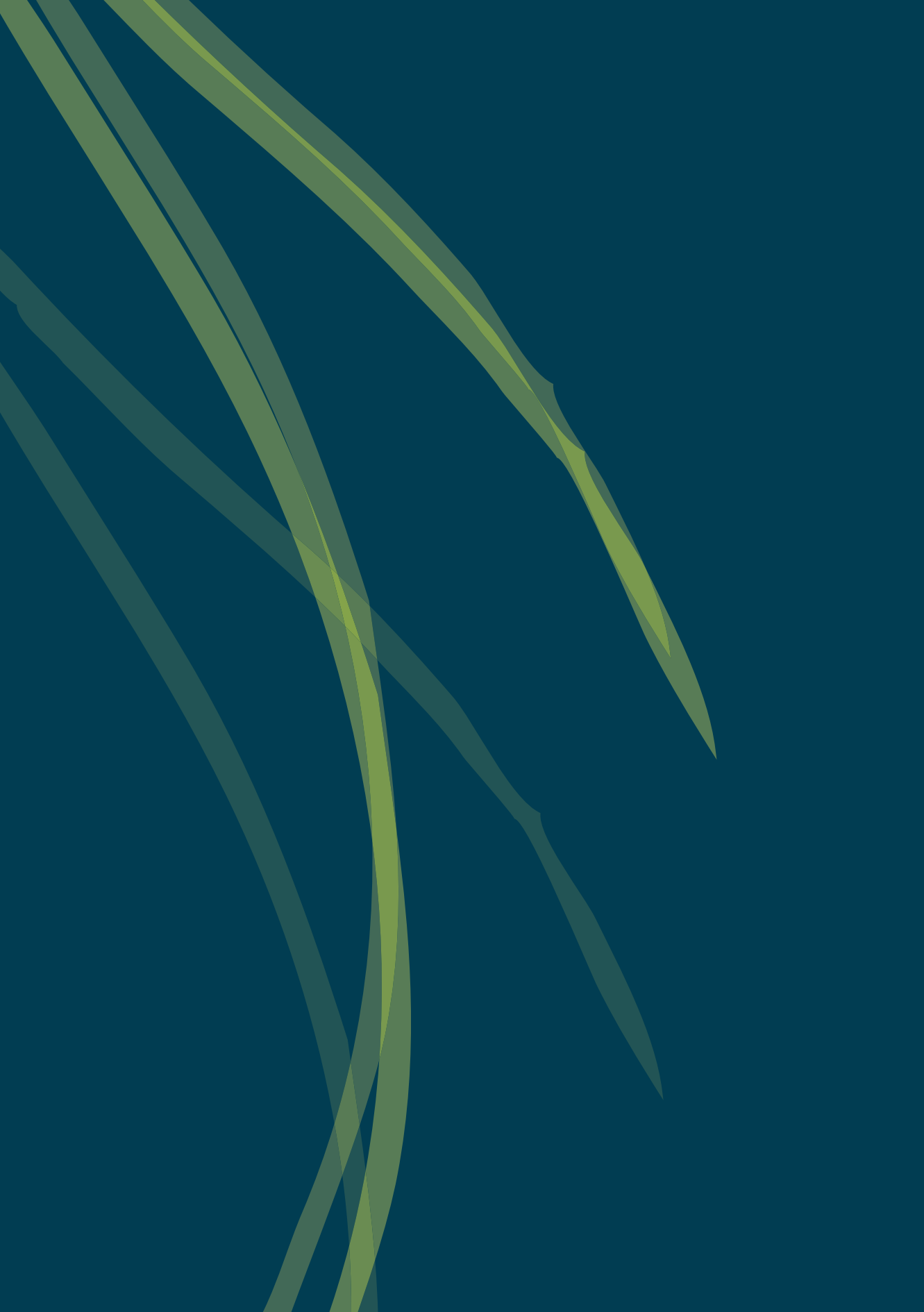
Duża część największych, notowanych na giełdzie szwedzkich spółek już od dłuższego czasu – przynajmniej od dziesięciu lat – podejmuje działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, chociaż do niedawna na określenie tych działań używano owego terminu dosyć rzadko. Od dużych i średnich przedsiębiorstw oczekuje się sformułowania własnego systemu wartości oraz kodeksu postępowania, zaś inwestorzy, analitycy, a także inne zainteresowane strony poszukują tego rodzaju informacji dla celów biznesowych. Przekłada się to na podejście firm do różnego typu inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W roku 2010 ponad 100 szwedzkich przedsiębiorstw podpisało inicjatywę ONZ Global Compact, a 83 firmy sporządziły swoje raporty w oparciu o wytyczne Światowej Inicjatywy Sprawozdawczej (ang. GRI - *Global Reporting Initiative*). Liczba ta wzrasta od roku 2009, kiedy na spółki publiczne nałożono obowiązek składania raportów zgodnych z zasadami GRI.

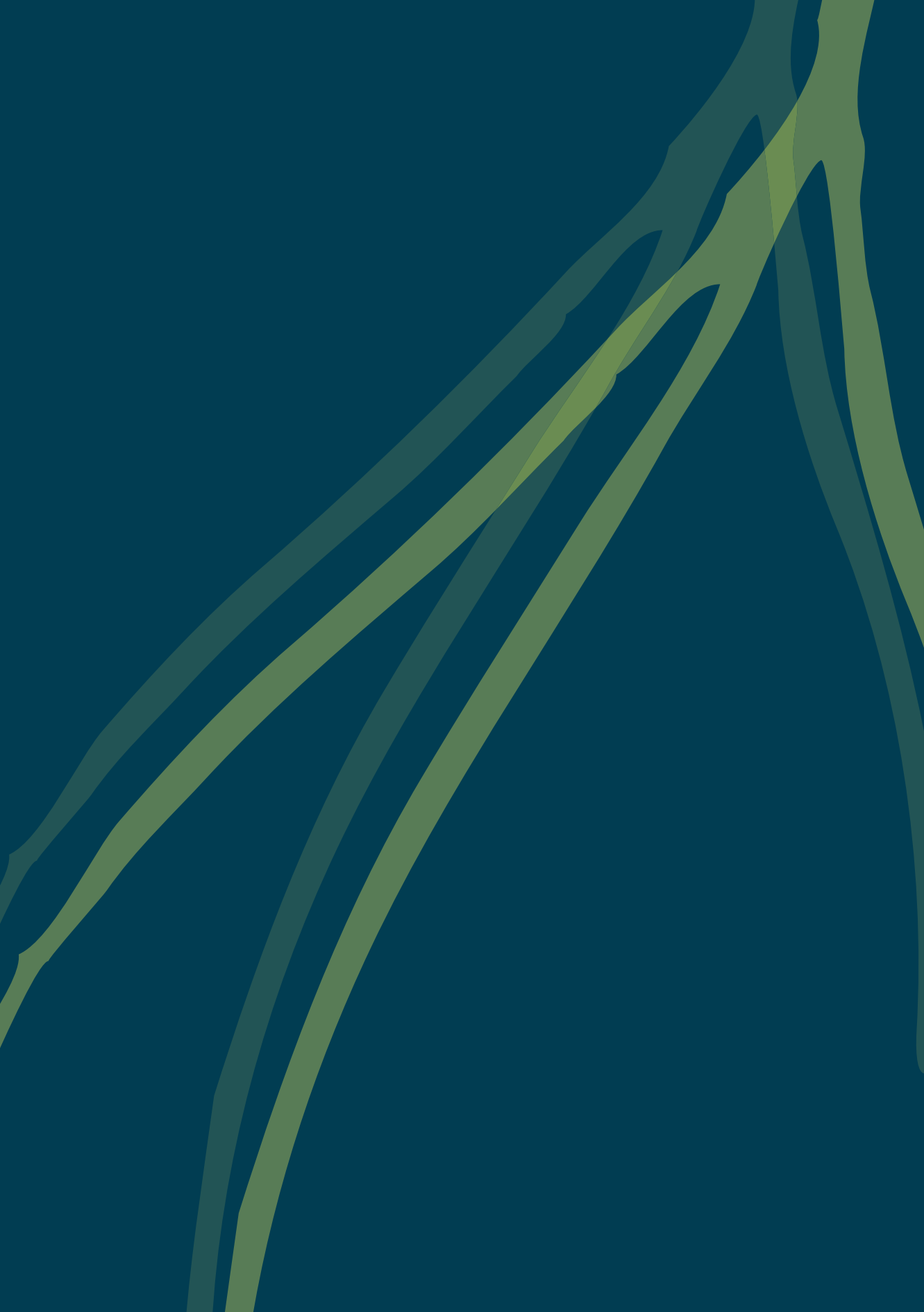
Dlaczego firmy szwedzkie decydują się działać społecznie odpowiedzialnie? Co je do tego motywuje? Z przeprowadzonego w roku 2003 badania, w którym pytano spółki, dlaczego sporządzają raporty w oparciu o wytyczne GRI, wynika, że kieruje nimi przede wszystkim dążenie do praworządności oraz chęć zwiększenia swojej wiarygodności w kontekście odpowiedzialności społecznej. Wiele firm przyznało również, że było to przydatne z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa, ponieważ

pozwoili na ocenę podjętych działań oraz faktycznych osiągnięć organizacyjnych. Inną ważną przyczyną, dla której firmy chcą być społecznie odpowiedzialne, jest obawa przed atakiem ze strony mediów. Ten strach przed mediami prowadzi jednak również do sytuacji, w której niektóre szwedzkie przedsiębiorstwa nie informują o swoich inicjatywach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Wolą nie mówić o wszystkim, czego się podejmują, aby nie skupiać na sobie uwagi i nie podlegać ocenie.

Szwecja i firmy szwedzkie funkcjonują w zglobalizowanym świecie i – co oczywiste – znajdują się pod dużym wpływem światowych trendów i wydarzeń. Szwecja od roku 1995 jest członkiem Unii Europejskiej, a na szwedzką kulturę oddziałuje to, co dzieje się w innych krajach, a w szczególności w Stanach Zjednoczonych. Rosnące zaangażowanie Unii Europejskiej w inicjatywy z dziedziny społecznej odpowiedzialności biznesu, takie jak Zielona Księga opublikowana w roku 2001, jest dla wielu drogowskazem w ich własnych przedsięwzięciach o tym charakterze.

Wiele firm uznaje społeczną odpowiedzialność biznesu za istotne źródło przewagi konkurencyjnej oraz czynnik wzrostu. Firmy społecznie odpowiedzialne nie mają problemu z rekrutacją pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach przydatnych dla pracodawcy.





# 03



## **CSR w segmencie MSP**

/ Humanizacja życia gospodarczego w wymiarze międzynarodowym /  
/ Społeczna odpowiedzialność jako składowa strategii konkurencyjnej  
w małych i średnich przedsiębiorstwach /

# 03. CSR w segmencie MSP

## / Humanizacja życia gospodarczego w wymiarze międzynarodowym /

Anna M. Nikodemka-Wołowik

CSR, określane również jako „budowanie biznesu z ludzką twarzą”, stanowi nakaz chwili i długofalowo przynosi korzyści ogólnospołeczne. Dowodzą tego coraz liczniejsze, również w wymiarze międzynarodowym, inicjatywy przedsiębiorstw prospołecznie zorientowanych, wdrażających standardy etycznego postępowania, pojmowanego ogólnie jako uczciwość w gospodarowaniu.

Stanowisko wobec tytułowej problematyki zajmują też organizacje międzynarodowe na poziomie instytucjonalnym. Dalej podano przykłady takich przedsięwzięć, uszeregowanych wg kryterium zasięgu i znaczenia danej instytucji: zapoczątkowany w 1999 r. przez Kofi Annana, byłego Generalnego Sekretarza ONZ, program *Global Compact*, w 1999 r. program ONZ i *Global Reporting Initiative United Nations Environment Programme* (chodzi o tzw. raportowanie społeczne), dokumenty Komisji Europejskiej z 2001 r. *Green Paper on CSR* oraz z 2002 r. *Communication from the Commission Concerning CSR: A Business Contribution to Sustainable Development*, forum interesariuszy *European Multistakeholders Forum on CSR*, w 1973 r. tzw. *Manifest z Davos* ogłoszony na Trzecim Europejskim Forum Zarządzania. Dały one impuls działaniom przedsiębiorców, pragnącym skutecznie realizować założenia CSR.

Wdrażanie postulatów CSR powinno wynikać z rzeczywiście podjętej aktywności przedsiębiorców, gdyż deklaratywne tylko opieranie się na nośnych hasłach prospołecznych godzi w reputację organizacji bardziej niż rzeczywisty brak udziału w takich inicjatywach. Implementacja wypracowywanych na poziomie międzynarodowym zasad, przynajmniej w pewnej części, jest możliwa. Nie chodzi o spełnianie filantropijnej misji, gdyż temu służą organizacje, mające zapisane tę działalność w swych statutach, ale o harmonię współistnienia i wzajemnego wspierania przy uwzględnieniu dobra ogólnospołecznego. Tego oczekuje rynek, jednocześnie odrzucając głośny populizm i demagogię. Przy czym koncepcja prospołeczna nie kwestionuje prawa organizacji do powiększania bogactwa – przedsiębiorstwo musi osiągać cele ekonomiczne, by spełnić społeczną misję<sup>18</sup>. Realizacji strategii rynkowej towarzyszyć powinna odpowiedzialność zarówno ekonomiczna (np. racjonalne wykorzystanie zasobów, zapewnienie godziwej płacy załodze, zysków udziałowcom), jak i prawna (bezwzględne przestrzeganie przepisów). Do priorytetów funkcjonowania przedsiębiorstwa należy bowiem osiąganie rentowności na zasadach uczciwości zgodnie z literą prawa, regularne płacenie podatków, czy zapewnienie godnych warunków zatrudnionym. Bez zdrowej kondycji finansowej wiarygodne zaangażowanie społeczne staje się nieosiągalne.

Aktywność w zakresie CSR wymaga konkretyzacji korzyści dla adresatów, a także wyraźnego zdefiniowania rozmiarów pomocy i jej beneficjentów. Poza tym w przypadku niektórych przedsiębiorstw

<sup>18</sup> W. Żurawik, *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005, s. 322.



można dostrzec przejawy hipokryzji, kiedy eksponowanie postaw etycznych i zaangażowanie w przedsięwzięcia filantropijne służy jako parawan dla nieuczciwej działalności<sup>19</sup>. Warto tutaj przypomnieć ciągle aktualne słowa T. Veblena, twierdzącego, iż „faktyczne motywy o charakterze konkurencyjnym i zawistnym można wykryć w każdej działalności charytatywnej”<sup>20</sup>. Przyczyną rozdziewięku między rzeczywistym a deklarowanym zaangażowaniem prospołecznym organizacji bywa inercja jej interesariuszy, zwłaszcza klientów, dających swoją postawą przyzwolenie na dualizm zachowań przedsiębiorców. Jednak dzieje się tak coraz rzadziej ze względu na skuteczność reagowania nabywców.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na zmieniającą się rolę konsumenta, słusznie zwanego prosumentem<sup>21</sup>, opierając się na jednym, wybranym przykładzie. Otóż coraz silniejsze społeczności internetowe (web social networks), w tym również konsumenckie, z założenia krytyczne, bacznie obserwują zachowania przedsiębiorstw. Niejednokrotnie w swych działaniach solidaryzują się z szeregowymi pracownikami monitorowanego podmiotu. Na bieżąco zamieszczają w sieci informacje dotyczące poczynąń organizacji, uwypuklając zwłaszcza te kontrowersyjne i negatywne, często poparte konkretnymi dowodami w postaci rzeczywistego obrazu. Implikuje to zmiany postaw przedsiębiorców, którzy zdając sobie sprawę z tej swoistej inwigilacji, zmuszeni są do przestrzegania pewnych zasad CSR. Dążenie do transparentności wynika zatem często nie z rzeczywistych przekonań, czy z tradycji przedsiębiorstwa, ale z pragmatyzmu, stanowiąc wynik złożonych uwarunkowań turbulentnego otoczenia rynkowego oraz przenikania światów realnego i wirtualnego. Należy tutaj wspomnieć o zarysowującej się nowej tendencji na rynku. Współczesny konsument poruszający się na co dzień w świecie zaawansowanych technologii, to jednostka poszukująca, traktująca dobra trwale jako środki do celu, nie zaś jako cele same w sobie. Stopniowo przyjmuje postawę anti-tech, powracając do natury, wartości niematerialnych, tradycji, co skutkuje m.in. zaangażowaniem w ochronę środowiska naturalnego, budową stabilnych relacji w społecznościach lokalnych i kultywowaniem regionalnych zwyczajów. Stawia to nowe wyzwania przed przedsiębiorcami, kierującymi ofertę do takich segmentów docelowych.

Jeśli zaangażowanie prospołeczne ma stanowić atrybut tożsamości przedsiębiorstwa, powinno być długofalowe, nie zaś o charakterze doraźnej akcji, do której potem przez lata, nawet bezpodstawnie, ono nawiązuje. Z kolei informowanie o jednoczesnym zaangażowaniu w wiele przedsięwzięć podważa wiarygodność organizacji, co może udaremnić powstanie stabilnego i czytelnego wizerunku. Poza tym eksponowanie przez organizację otoczeniu rynkowemu swych dokonań w zakresie CSR, stanowi wielokrotnie jedynie swoistą samoocenę, pozbawioną waloru obiektywności. Stąd też wynikają pozostałe wskazówki dla podmiotów podkreślających zaangażowanie w CSR, jak na przykład: dokonywanie oceny przez niezależne podmioty zewnętrzne, potwierdzające skuteczność aktywności prospołecznej, czy poddawanie działalności przedsiębiorstwa ocenie interesariuszy, szczególnie klientów i ich stowarzyszeń.

<sup>19</sup> Szerzej: R. J. Neuhaus, *Biznes i Ewangelia. Wyzwanie dla chrześcijanina – kapitalisty*, Poznań 1993, s. 52.

<sup>20</sup> T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 310.

<sup>21</sup> To połączenie roli producenta i konsumenta. Nabywca nie tylko dokonuje zakupu dobra, ale ma bezpośredni wpływ na jego kształtowanie (np. uczestnicząc w ocenach prototypów produktów), jest aktywnym i świadomym uczestnikiem rynku, z jego opinią liczą się inni konsumenci danych dóbr.

Obserwacja tendencji w zachowaniu podmiotów rynkowych ujawnia wzrost znaczenia „budowy biznesu z ludzką twarzą”, (co wyraża m.in. troska o środowisko naturalne, internalizacja wartości ekologicznych, przestrzeganie praw człowieka, zapobieganie przejawom dyskryminacji pracowników). Wypływa stąd potrzeba kształtowania reguł gry rynkowej i instytucjonalnego ich egzekwowania, czyli regulacji prawnych także na poziomie międzynarodowym. Przykładów dostarcza wspólna polityka UE m.in. w zakresie ochrony środowiska (obejmująca od dnia akcesji również Polskę) i wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Komisja Europejska wyraźnie podkreśla konieczność włączenia się obu stron rynku w zmianę wzorców produkcji i konsumpcji na sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi oraz uniezależnienia wzrostu gospodarczego od degradacji środowiska<sup>22</sup>. Właśnie w tego typu inicjatywy wpisuje się projekt RespEn, wielokierunkowo propagując koncepcję CSR w Polsce i w Szwecji, łączący oba kraje we wspólnych przedsięwzięciach.

---

<sup>22</sup> *The 2005 Review of the EU Sustainable Development Strategy: Initial Stocktaking and Future Orientations*, Communication from the Commission to the Council and European Parliament, CEC /2205/ 225, s. 6.



# / Społeczna odpowiedzialność jako składowa strategii konkurencyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach /

Grzegorz Baran

## Wprowadzenie

Zainteresowanie ideą CSR w Polsce rośnie niezmiennie od kilkunastu lat. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została po raz pierwszy sformułowana w 1899 roku przez Andrew Carnagiego w książce „Gospel of Wealth”. Rozumiał on społeczną odpowiedzialność jako praktyczną realizację dwóch zasad: dobroczynności i powierniczości. Od tego czasu podejście do społecznej odpowiedzialności znacznie się zmieniło. Koncepcja CSR silnie ewoluowała w kierunku utrzymania i rozwijania relacji, które są korzystne zarówno dla przedsiębiorstwa jak i jego interesariuszy. Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny utrzymywać korzystne relacje ze wszystkimi grupami, które są powiązane z ich działaniami bądź wynikami tych działań.

Za cel opracowania przyjęto ukazanie roli społecznej odpowiedzialności w kształtowaniu skutecznej strategii konkurencyjnej dla małych i średnich przedsiębiorstw. Opracowanie jest próbą syntezy wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu RespEn w latach 2010 – 2011. W ramach projektu przeprowadzono wywiady ankietyjne na próbie 251 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa pomorskiego w Polsce oraz na próbie 35 przedsiębiorstw z regionu Kalmar w Szwecji. Badania ilościowe zostały poprzedzone wywiadami pogłębionymi z 10 przedsiębiorcami z sektora MSP. W artykule wykorzystano również szereg wniosków z badań własnych autora przeprowadzonych w latach 2005 – 2006 na próbie 60 przedsiębiorstw z Małopolski wskazanych przez otoczenie społeczne jako wyróżniające się pod kątem społecznej odpowiedzialności.

Na podstawie analizy wyników badań empirycznych, literatury przedmiotu oraz opracowań zawierających podsumowanie innych badań podjęto próbę określenia możliwości i wyzwań w procesie zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Formułując koncepcję społecznej odpowiedzialności MSP, zwrócono uwagę na specyfikę badanego sektora. W szczególności poddano analizie aktualne i potencjalne relacje małych i średnich przedsiębiorstw z szeroko pojętym otoczeniem społecznym, ich rolę w tym otoczeniu oraz motywację do zaangażowania w sprawy lokalnych społeczności. Ważną częścią przeprowadzonej analizy była społeczna odpowiedzialność za kształtowanie dobrych relacji rynkowych, które stanowią fundament działalności każdego przedsiębiorstwa. Zagadnienia te wymagają

poważnej refleksji zwłaszcza w kontekście społecznej legitymizacji i budowania zaufania w relacjach z klientami, partnerami handlowymi czy własnymi pracownikami.

### **MSP jako część większej całości społecznej**

Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności stało się w ostatnich kilkunastu latach ważną kwestią społeczną. Na przełomie XIX i XX wieku oraz w czasie pierwszej wojny światowej właściciele i akcjonariusze sami zarządzali własnymi przedsiębiorstwami i wszelkie działania społeczne zależne były od ich uznania. Od tego czasu w Stanach Zjednoczonych i Europie zaszły istotne zmiany w sposobie widzenia społecznej odpowiedzialności ze strony teoretyków, przedsiębiorców, administracji publicznej, jak i szerokiej opinii publicznej.<sup>23</sup>

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została pierwszy raz sformułowana w 1899 roku w Ewangelii bogactwa (*The Gospel of Wealth*, 1899) amerykańskiego magnata stalowego Andrew Carnagiego, jako realizacja dwóch zasad: dobroczynności (ang. *charity*) i powierniczości (ang. *stewardship*). Realizacja tych zobowiązań powinna w długim okresie czasu być korzystna zarówno dla społeczeństwa jak i dla samego przedsiębiorcy.<sup>24</sup>

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny utrzymywać i rozwijać korzystne relacje ze wszystkimi grupami, które są powiązane z ich działaniami bądź wynikami tych działań. Koncepcja ta jest zgodna z deklaracją dyrektora jednego z amerykańskich przedsiębiorstw, który twierdził, że „każdy obywatel jest interesariuszem przedsiębiorstwa, bez znaczenia czy ma w nim udziały czy nie, czy jest w nim zatrudniony czy nie, czy kupuje jego produkty czy tego nie robi. Już sam fakt, że żyje w amerykańskim społeczeństwie czyni z niego interesariusza”<sup>25</sup>. To twierdzenie, choć sformułowane w odniesieniu do amerykańskich przedsiębiorstw, nic nie straciło na swojej aktualności. Tak naprawdę, każdy obywatel jest częścią państwa i społeczeństwa i ma prawo do równego dostępu do wszelkich jego dóbr. Przedsiębiorstwa zaniedbujące potrzeby swoich interesariuszy, tracą możliwość kształtowania pozytywnego otoczenia społecznego dla swoich działań, co w konsekwencji przekłada się na koszty w wymiarze ekonomicznym.

Według P. Druckera, „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa”.<sup>26</sup> Stwierdzenie to doskonale obrazuje ewolucję percepcji idei odpowiedzialnego biznesu. W wielu, szczególnie dużych przedsiębiorstwach, tworzone są odrębne strategie CSR. W małych i średnich firmach większe możliwości stwarza poszukiwanie możliwości integracji idei CSR z misją i strategią organizacji. Zasady społecznej odpowiedzialności stają się wówczas podstawą modelu biznesowego.

<sup>23</sup> Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 15

<sup>24</sup> Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 15; Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, USA 1996, s. 41-42

<sup>25</sup> Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, USA 1996, s. 43

<sup>26</sup> Drucker P. F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 418

Zdaniem Freemana i Liedtke przedsiębiorstwo należy traktować jako część większej całości społecznej, w ramach której funkcjonuje.<sup>27</sup> Wówczas idea odpowiedzialności społecznej nabiera znaczenia także z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Porter i Kramer twierdzą, że obecnie programy społecznej odpowiedzialności są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa jako narzędzie poprawy wizerunku i reputacji. Społeczna odpowiedzialność jest traktowana jako zło konieczne i trudne do uniknięcia obciążenie finansowe, które nie powinno wykraczać poza niezbędne minimum, bo może być potraktowane jako nieodpowiedzialne marnowanie pieniędzy akcjonariuszy<sup>28</sup>. Ten sposób myślenia kształtuje także strategie samych przedsiębiorstw, dla których kwestie społeczne leżą na pograniczu ich działalności biznesowej, a nie w jej centrum. Tymczasem biznes i społeczeństwo nie funkcjonują rozłącznie, przeciwnie, wzajemnie na siebie wpływają i wzajemnie od siebie zależą. Przedsiębiorstwo jest z założenia podmiotem społecznym, gdyż (1) realizuje ważny interes społeczny; (2) realizuje swoje cele dzięki budowaniu i utrzymywaniu różnego rodzaju relacji o charakterze społecznym; (3) poprzez swoje działania może negatywnie oddziaływać na interes społeczny.

Trudno nie zgodzić się ze zdaniem Portera i Kramera, że wciąż brakuje nam ramowych zasad, które ukierunkowałyby odpowiednio starania zmierzające do nadania odpowiedniej rangi kwestiom społecznym w nowoczesnym myśleniu o roli organizacji i zarządzania. Według autorów „problem leży w dużej mierze po stronie samych firm, które nie mogą wyzwolić się z przestarzałego podejścia do wytwarzania wartości, jakie uformowało się w ciągu kilku ostatnich dekad. Nadal postrzegają tę kwestię w wąski sposób: optymalizują swoje krótkookresowe wyniki finansowe, tworząc bańki, rozmijając się z najważniejszymi potrzebami klientów i ignorując szersze oddziaływania, które determinują ich długookresowy sukces. Czy gdyby było inaczej firmy przejmowałyby się biedą swoich klientów, trzebieniem zasobów naturalnych o żywotnym znaczeniu dla ich własnej działalności, rentownością kluczowych dostawców lub gospodarczym zaniedbaniem społeczności, wśród których prowadzą swoją działalność? Czy gdyby było inaczej, firmy sądziłyby, że przenoszenie działalności wszędzie tam, gdzie mogą płacić mniej pracownikom, stanowi trwałą receptę na problemy z konkurencją?”<sup>29</sup>

Zyskuje to szczególne znaczenie w przypadku mniejszych firm, w których właściciel często skupia niepodzielną władzę. W dużych korporacjach decyzje o charakterze strategicznym są najczęściej wynikiem konsensusu pomiędzy wieloma osobami (np. członkami zarządu). Pełna niezależność decyzji właściciela w małym przedsiębiorstwie jest jednak iluzoryczna. Mała firma podlega wielu wpływom społecznym, a niewielkie zasoby sprawiają, że jej siła oddziaływania także jest niewielka. Dlatego szczególnie istotna jest właściwa identyfikacja kluczowych interesariuszy i sposób zarządzania, dzięki któremu przedsiębiorstwo zdobędzie silną legitymizację społeczną i będzie skutecznie wykorzystywać możliwości swoich interesariuszy.

CSR staje się zatem sposobem prowadzenia biznesu, a nie jest czymś dodatkowym obok działalności podstawowej. Takie ujęcie CSR nie jest sprzeczne z wczesnymi poglądami na odpowiedzialność społeczną, a co więcej: (1) pozwala na bardziej kompleksowe podejście do tych zagadnień; (2) stanowi lepszy punkt wyjścia do operacjonalizacji samej idei poprzez stworzenie konkretnych

<sup>27</sup> Freeman E. R., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility. A Critical Approach*, Business Horizons, Vol. 34, No. 4, 1991, s. 94-95

<sup>28</sup> Porter M. E., Kramer M. R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska, maj 2011, s. 39

<sup>29</sup> Ibidem, s. 38

metod i narzędzi zarządzania odpowiedzialnym biznesem; (3) pozwala lepiej zrozumieć sens CSR w odniesieniu do przedsiębiorstw, które przecież z założenia mają generować zysk, a nie prowadzić działalność społeczną. Zdaniem Portera i Kramera przeciwstawianie sobie biznesu i społeczeństwa trwa zbyt długo. W neoklasycznej teorii ekonomii podnoszenie jakości życia społecznego (np. zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia, zatrudnianie osób niepełnosprawnych, itp.) jest traktowane jako pewne ograniczenie nakładane na przedsiębiorstwa.<sup>30</sup> Dzisiaj potrzebna jest taka koncepcja społecznej odpowiedzialności, która nie stawiałaby w sprzeczności osiągnięcia zysku i dostarczania korzyści społecznych.

### Zaangażowanie MSP w sprawy lokalnej społeczności

Interesujące ujęcie społecznej odpowiedzialności zaprezentowała w 1971 roku Committee for Economic Development (Komisja Rozwoju Gospodarczego). CSR została odwzorowana w postaci trzech koncentrycznych okręgów: najbardziej wewnętrzny reprezentował funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa, środkowy – sugerował, że realizacja funkcji ekonomicznych musi być połączona ze świadomością i wyczuleniem na zmieniające się wartości społeczne, a zewnętrzny – przedstawiał nowo pojawiające się (potencjalne) obszary odpowiedzialności, które powinny zostać rozważone w aspekcie zaangażowania w poprawę społecznego otoczenia przedsiębiorstwa.<sup>31</sup>

Ujęcie CSR zaproponowane przez Committee for Economic Development jest interesujące poznawczo a zarazem praktycznie, wskazując na nowo pojawiające się (potencjalne) obszary odpowiedzialności, powiązane z zaangażowaniem w poprawę społecznego otoczenia przedsiębiorstwa.<sup>32</sup> W przypadku wielu problemów i spraw społecznych do rozwiązania, im większe zaangażowanie i wkład ze strony interesariuszy, tym większa skuteczność podejmowanych działań. Dlatego w interesie sektora publicznego i społecznego jest zarówno ilościowy jak i jakościowy rozwój tego zaangażowania.

Czynnikiem wpływającym istotnie na szanse zaangażowania społecznego przedsiębiorstw jest fakt, czy i jakich korzyści spodziewają się one dzięki takiemu zaangażowaniu. Obecnie przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych możliwości konkurowania na rynku. Coraz trudniej jest im zróżnicować na długo samą ofertę rynkową. Konkurenci bardzo szybko na zasadzie naśladownictwa wprowadzają u siebie zmiany, które zostały pozytywnie przyjęte na rynku. Bez odróżnienia się od konkurentów, firma nie jest w stanie skutecznie konkurować na rynku. Jedną z możliwości skutecznego, pozytywnego wyróżnienia się, może być wspólnie społeczna odpowiedzialność biznesu. Polityka CSR jest coraz częściej w mniejszym lub większym stopniu integrowana ze strategią biznesową, w szczególności w tych obszarach, w których przedsiębiorstwo może dzięki temu uzyskiwać wymierne korzyści. Najbardziej przekonujące dla przedsiębiorstw wydają się w tym aspekcie korzyści związane ze zwiększeniem lojalności klientów, polepszeniem relacji z władzą rządową/samorządową, polepszeniem relacji z inwestorami oraz zwiększeniem satysfakcji pracowników, co rysuje szerokie spektrum potencjalnych możliwości współpracy sektora komercyjnego z sektorami publicznym i społecznym.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 39

<sup>31</sup> Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York 1971

<sup>32</sup> Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities*, Business Horizons, July – August, s. 39

Na wymienione obszary wskazują między innymi wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej wśród 7662 małych i średnich przedsiębiorstw z 19 krajów w 2001 roku [European Commission, 2002, s. 30]. Podobne wnioski wynikają z badań przeprowadzonych wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według Rzeczypospolitej [Rok, Stolarz, Stanny 2003]. Przedsiębiorstwa te wśród korzyści zewnętrznych z CSR najwyżej cenią poprawę wizerunku i reputacji (78% respondentów), na drugim miejscu zwiększenie lojalności klientów (73%). Dostrzegają również korzyści wewnętrzne, jak podniesienie poziomu kultury organizacyjnej (57%), przyciąganie i utrzymywanie najlepszych pracowników (40%), czy wzrost motywacji menedżerów i pracowników (36%). Analiza wyników badań przeprowadzonych w 2005 roku w Małopolsce (Badania własne, 2005) na próbie 60 małych i średnich przedsiębiorstw dała bardzo zbliżone do powyższych wyniki. Badani wśród korzyści z podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań wymieniali najczęściej:

- Poprawę wizerunku i reputacji firmy (78% wskazań)
- Wzrost zaufania pracowników do firmy (73%)
- Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej (65%)
- Zwiększenie lojalności klientów (55%)
- Wzrost motywacji pracowników (53%)

Badani wśród innych korzyści, wymienianych przez mniej niż przez 50% respondentów, wskazywali ponadto na: możliwości pozyskania i utrzymania najlepszych pracowników, doskonalenie procesów zarządzania, łatwiejsze rozwiązywanie konfliktów firmy z „sąsiadami”, łatwiejszy dostęp do kapitału oraz lepsze warunki prowadzenia biznesu.

Najmniej wskazań z powyższej listy uzyskały: łatwiejszy dostęp do kapitału oraz lepsze warunki do prowadzenia biznesu (poniżej 20% wskazań), co pokazuje niewykorzystane możliwości propagowania społecznej odpowiedzialności w sektorze komercyjnym. W Polsce brakuje profesjonalnego systemu uwzględniania – jak to ma miejsce w USA i niektórych krajach Unii Europejskiej – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako kryterium oceny potencjalnych beneficjentów funduszy krajowych i unijnych. Byłoby to z jednej strony motywatorem do zaangażowania sektora komercyjnego w różnorodne programy współpracy dla dobra wspólnego, a z drugiej strony ważnym czynnikiem selekcji beneficjentów. Wysoki poziom społecznej odpowiedzialności jest bowiem często jedną z gwarancji udanej inwestycji, a tak należy traktować wsparcie z funduszy.

Chcąc ocenić poziom zaangażowania sektora komercyjnego w sprawy lokalnych społeczności warto zatem określić ilość przedsiębiorstw podejmujących lub włączających się w przedsięwzięcia/działania z zakresu społecznej odpowiedzialności. Wyniki badań (Badania własne, 2005) wykazały, że tylko 28% respondentów nie podejmuje jakichkolwiek społecznie odpowiedzialnych działań. Na wyniki te należy jednak spojrzeć bardzo ostrożnie, gdyż zastosowany został celowy dobór próby – włączono do badań firmy ocenione pozytywnie przez przedstawicieli lokalnych społeczności. Uzyskano zupełnie inne wyniki, gdy liczba firm podejmujących społecznie odpowiedzialne działania została oszacowana przez urzędy miast/gmin oraz mające często dobre rozeznanie w lokalnej sytuacji gminne ośrodki promocji i kultury. Wówczas liczba aktywnych społecznie firm kształtuje się na poziomie 1–2% ogólnej liczby przedsiębiorstw.

## Spoleczna rola misji w zarządzaniu MSP

Każda organizacja istnieje po to, aby coś osiągnąć: produkować określone towary, sprzedawać te towary, pożyczać pieniądze, oferować ubezpieczenia, oferować określone usługi, etc. Konkretna misja organizacji jest zazwyczaj jasna od momentu rozpoczęcia działalności, choć z biegiem czasu może ona ulec zmianie.<sup>33</sup> W celu określenia misji organizacja powinna sobie zadać zaproponowane przez P. Druckera<sup>34</sup> klasyczne już pytania: czym jest nasz biznes; kto jest naszym klientem; co stanowi wartość dla tego klienta; jaki powinien być nasz biznes; czym będzie nasz biznes w przyszłości? Wiele badań empirycznych prowadzonych w celu określenia właściwej konstrukcji misji potwierdziło słuszność przekonania Druckera, iż odpowiedzi na te pytania powinny stanowić fundament dobrze sformułowanej misji.<sup>35</sup>

Dla Ch. K. Barta misja stanowi formalną odpowiedź na podstawowe, aczkolwiek bardzo istotne pytania: jaki jest szczególny cel firmy, dlaczego firma istnieje oraz jak zamierza wypełniać swoją misję.<sup>36</sup> Z kolei F. R. David po zbadaniu 75 deklaracji misji z listy 1000 firm publikowanej przez Business Week, zidentyfikował dziewięć często powtarzających się w badanych misjach komponentów (David, 1989, s. 90–97): klienci, produkty, lokalizacja, technologia, troska o przetwarzanie, filozofia działania, sposób, w jaki firma postrzega samą siebie, wizerunek, pracownicy.

Wiele z tych komponentów, wyróżnionych przez F. R. Davida na podstawie badanych misji, odnosi się do otoczenia organizacji, jednakże obejmują one również elementy związane z samą organizacją (szczególnie pracownikami) oraz te związane z konkretnymi decyzjami (filozofia działania, czy stosowana technologia). Ma to duże znaczenie dla zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które z jednej strony muszą mieć świadomość działania w określonym otoczeniu, a z drugiej strony powinny podjąć próbę identyfikacji tych decyzji i działań, na które mogą swobodnie wpływać.

Zdaniem J. H. Wanta, oprócz zasadniczego celu działania – celu, dla którego firma została powołana – w misji powinny znaleźć odzwierciedlenie także główne cele biznesowe. Wśród podstawowych komponentów wymienia on również politykę firmy, jej tożsamość oraz wyznawane wartości.<sup>37</sup> Ch. K. Bart<sup>38</sup> sugeruje uzupełnienie listy o obowiązujące w firmie specyficzne standardy zachowania. Obecność w misji takich elementów, jak wartości i standardy zachowania sprawia, że jest ona doskonałym kanałem włączania CSR do codziennej działalności przedsiębiorstw. Według Kotlera „jasna, przemyślana misja daje pracownikom poczucie wspólnego celu, kierunku i możliwości. Sprawia, że personel działający w różnych miejscach pracuje indywidualnie, ale zarazem wspólnie nad osiągnięciem celów przedsiębiorstwa”.<sup>39</sup> Misja stanowi także nieocenione narzędzie pomocne w formułowaniu i implementacji strategii organizacyjnej. W rzeczywistości jednak, mimo iż formułowanie

<sup>33</sup> Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 91

<sup>34</sup> Drucker P., *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973, rozdz. 3

<sup>35</sup> Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 91

<sup>36</sup> Bart Ch. K., *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371

<sup>37</sup> Cyt. za: Bart Ch. K., *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371

<sup>38</sup> Bart Ch. K., *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371

<sup>39</sup> Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 91



misji stało się bardzo popularne w działalności organizacyjnej, badania pokazują ogromne różnice nie tylko w długości i zawartości poszczególnych misji, ale także pod względem ich przeznaczenia.<sup>40</sup>

Na silne powiązanie misji z koncepcją CSR wskazuje także częsty cel jej formułowania. Według R.D. Irelanda i M.A. Hitta, misja ma za zadanie publiczne określenie celów, produktów, rynków oraz filozofii organizacji. Ponadto misja powinna wspomagać procesy motywowania i inspirowania do działania.<sup>41</sup> Publiczna deklaracja zawarta w misji jest zobowiązaniem do przestrzegania określonych zasad i hołdowania określonym wartościom. Sformułowanie takiej deklaracji wymaga od przedsiębiorców i menedżerów analizy i przemyślenia swoich zamierzeń i aspiracji na znacznie głębszym poziomie niż jedynie w kontekście chęci osiągnięcia korzyści ekonomicznych.

## // Odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw w relacjach rynkowych //

### W poszukiwaniu społecznej legitymizacji misji

Powiązanie tradycyjnego zarządzania z ideą społecznej odpowiedzialności może stworzyć solidną podstawę do funkcjonowania i dalszego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Przetrawanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa są uzależnione od społecznego przyzwolenia do działania ze strony kluczowych interesariuszy (społecznej legitymizacji). Społeczna legitymizacja może być źródłem motywacji do wdrażania bardziej odpowiedzialnego zarządzania. Realizacja długookresowych celów jest dla wielu przedsiębiorstw związana z koniecznością przyjęcia orientacji społecznej, która jest warunkiem dobrych relacji z interesariuszami.

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie jest procesem podejmowania decyzji uwzględniających niejednokrotnie sprzeczne potrzeby i oczekiwania kluczowych interesariuszy. Jest to często warunek konieczny do uzyskania społecznej legitymizacji. Z chęci uzyskania społecznego przyzwolenia do działania ze strony kluczowych interesariuszy wynika motywacja do wdrażania zasad społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Mogłoby się wydawać, że proces ten jest zbyt złożony dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te wyczuwają jednakże, jak ważne są dobre relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy. Małe i średnie przedsiębiorstwa doskonale rozumieją choćby potrzebę przyjęcia orientacji marketingowej. W tym konkretnym przypadku społeczna legitymizacja przejawia się w określonych decyzjach zakupowych. Brak legitymizacji ze strony klientów oznacza, że przestają oni kupować produkty danego przedsiębiorstwa. Nie dziwi więc fakt, że w badaniach przeprowadzonych w ramach projektu RespEn, odpowiedzialność w relacjach z rynkiem docelowym (kwestie związane z klientami oraz praktyki handlowe) jest ważna dla ponad 90% badanych.

Przy mniejszym poziomie oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa przyjęcie orientacji marketingowej doskonale się sprawdza i gwarantuje jednocześnie wysoki stopień odpowiedzialności

<sup>40</sup> Baetz M. C., Bart Ch. K., *Developing Mission Statements Which Work*, Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, 1996, s. 526

<sup>41</sup> Cyt. za: Bartkus B., Glassman M., McAfee R. B., *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, Business Horizons, November – December 2000, s. 23

w relacjach z rynkiem docelowym. Dopiero wobec nasilonej krytyki społecznej biznesu, przedsiębiorstwa zmuszone są do większej wrażliwości na kwestie społeczne.<sup>42</sup> Nacisk na orientację społeczną w marketingu jest obok zwiększonego zainteresowania koncepcją CSR, kolejnym tego potwierdzeniem. Część przedsiębiorców wykorzystując założenia marketingu społecznego, próbuje uwzględnić szerszy interes społeczny na gruncie zarządzania marketingowego. Podejście takie jest bardziej naturalne dla małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż może być rozwijane na gruncie działalności marketingowej. Umiejętności i działania marketingowe są znane i pożądane także w małych i średnich przedsiębiorstwach, w odróżnieniu od często zupełnie obcej dla nich koncepcji CSR.

Celem społecznie odpowiedzialnego zarządzania jest uzyskanie społecznej legitymizacji i dlatego w szczególności jest ono powiązane z długookresową perspektywą działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Ze społecznego punktu widzenia warunkiem legitymizacji jest takie zarządzanie, które przynosi społeczne efekty działalności. Dlatego społecznie odpowiedzialne zarządzanie jest warunkowane nieustannym poszukiwaniem konsensusu/równowagi pomiędzy społecznymi i ekonomicznymi efektami działalności.

Organizacja dążąca do długookresowego rozwoju musi mieć świadomość, że nie działa w izolacji, a przeciwnie, podlega różnorodnym wpływom społecznym. Trwałe relacje z kluczowymi interesariuszami ułatwiają przewidywanie, a nawet kształtowanie tych wpływów. Należy jednak pamiętać, że relacje takie nie są ukształtowane raz na zawsze, lecz muszą być nieustannie odtwarzane poprzez społecznie odpowiedzialne zarządzanie. Przez odtwarzanie relacji należy rozumieć podejmowanie działań, które potwierdzają, przekształcają, bądź rozwijają istniejące relacje.

Analiza socjokulturowego obszaru otoczenia marketingowego wskazuje na szereg związków pomiędzy czynnikami wpływu umiejscowionymi w otoczeniu, a możliwościami wykorzystania szans związanych z zaspokojeniem oczekiwań społecznych, co jest jednym z wyznaczników odpowiedzialności biznesu. Organizacje, które chcą odnosić sukcesy na rynku, muszą analizować swoją działalność nie tylko z punktu widzenia własnych interesów, ale także interesów swojego otoczenia. Takie podejście współgra z koncepcją misji oraz marketingu społecznego.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w sposób naturalny koncentrują swoją działalność na dążeniu do osiągania zysku, co stanowi podstawę ich egzystencji. Zgodnie z wymaganiami misji, nie mogą jednakże działać jedynie dla zysku, ale powinny realizować szersze potrzeby społeczne, działać dla interesu publicznego. Interes publiczny wyraźnie łączy koncepcje marketingu społecznego z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Marketing społeczny pokazuje możliwości łączenia działania w interesie publicznym z zaspokajaniem potrzeb klientów, przy jednoczesnym osiąganiu korzyści finansowych. Co więcej, marketing społeczny zakłada osiąganie dodatkowych korzyści w wyniku uwzględniania oczekiwań społecznych. Do najważniejszych korzyści niewątpliwie należy zaliczyć budowanie i rozwijanie pozytywnego wizerunku, dobrej reputacji, uwiarygodnienie misji, ułatwienie funkcjonowania w społeczności lokalnej, wzrost lojalności klientów, czy wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników.

---

<sup>42</sup> Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003, s. 32

Organizacje dążą do sformułowania misji, gdyż przynosi im to szereg korzyści. Do czterech najczęściej wymienianych zalicza się:<sup>43</sup>

- Komunikowanie celu i kierunków rozwoju organizacji. Dzięki misji organizacja może wypracować spójny zestaw długo i krótkookresowych celów, zadań i planów działania. Misja wskazuje pracownikom, udziałowcom i klientom, dokąd firma zmierza.
- Mechanizm utrzymywania organizacji na właściwym torze. Misja może powstrzymać firmę przed zaangażowaniem się w nowe, niezwiązane z podstawową działalnością firmy obszary działalności. Jest ona czymś w rodzaju linii granicznej, wyznaczającej dopuszczalny obszar działania firmy.
- Pomoc w podejmowaniu szerokiego zakresu codziennych decyzji. W przypadku konieczności podjęcia nowej decyzji, misja może służyć jako zbiór kryteriów, wskazujących pracownikom właściwe działania.
- Inspirowanie i motywowanie pracowników. Misja nadaje pracy znaczenie i dostarcza pracownikowi poczucie celu, podzielanego w ramach całej organizacji. Pozwala to pracownikom czuć, że ich wysiłki służą realizacji szerszego celu, który staje się dla nich ważniejszy niż ich partykularne interesy.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw misja nie powinna być tylko abstrakcyjnym narzędziem zarządzania, wykorzystywanym głównie przez duże przedsiębiorstwa. Nie powinna również być pustą deklaracją, którą można wyeksponować na stronach internetowych czy w materiałach promocyjnych. Badania prowadzone w ramach projektu RespEn potwierdziły dużą ograniczoność zasobów MSP, co stanowi istotną przeszkodę w rozwoju społecznej odpowiedzialności w tym sektorze. Misja dla małych i średnich przedsiębiorstw może być narzędziem właściwej koordynacji wewnętrznych i zewnętrznych działań. Jest ona tak ważna dlatego, że jej celem jest komunikowanie charakterystyki firmy, co pozwala aktualnym i potencjalnym pracownikom, dostawcom, inwestorom, czy klientom ustalić, czy są zainteresowani współpracą z daną organizacją. Misja może stanowić dla otoczenia wiarygodne źródło informacji o zamierzeniach menedżerów i właścicieli wobec przyszłości przedsiębiorstwa. W ten sposób misja jest dla interesariuszy firmy wskazówką, czy potrzebuje ona ich zasobów (np. pracy w przypadku pracowników, kapitału w przypadku inwestorów) oraz czy będzie ona cenić te zasoby w przyszłości. Ostatecznie, jeżeli interesariusze są w stanie dopasować swoje indywidualne cele do celów firmy, stają się oni samoistnie motywowani do współpracy z tą firmą. Innymi słowy, misja poprzez czytelny komunikat o charakterze i kierunku rozwoju firmy przyciąga właściwych interesariuszy, którzy podejmują z nią współpracę i przyczyniają się do jej rozwoju, gdyż posiadają niezbędną do tego motywację.<sup>44</sup> Interesariusze mogą ocenić, czy określony profil działania firmy i kierunek, w którym zmierza, pasuje do tego, czego oni chcą i podjąć decyzję o ewentualnym zaangażowaniu swoich zasobów.

<sup>43</sup> Bartkus B., Glassman M., McAfee R. B., *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, Business Horizons, November – December 2000, s. 24

<sup>44</sup> Ibidem, s. 27-28

## Zaufanie jako warunek społecznej legitymizacji MSP

Jednym z wyzwań stawianych dobrej misji jest powiązanie przyjętych zasad i wartości odróżniających daną organizację od konkurentów z celami i strategią działania. Zaufanie w odniesieniu do MSP jest emocją opartą na przekonaniu, że będą one działać w deklarowany sposób lub posiadać deklarowane właściwości. W opracowaniach naukowych, pojęcie to jest rozumiane jako „pewność, nadzieja, przekonanie lub zbiór przekonań, predyspozycja, zmienna sytuacyjna, strukturalna lub interpersonalna, zmienna społecznego stosunku powiernictwa”.<sup>45</sup>

Zaufanie jest silnie powiązane z odpowiedzialnym działaniem. Ludzie obdarzając zaufaniem innych, wierzą, że będą oni działali w sposób odpowiedzialny. Zaufanie często oznacza przekonanie, że działania drugiej strony są wobec nas uczciwe i wynikają z chęci czynienia dobra. Według P. Sztompki „zaufaniem obdarowujemy osobę – podmiot, której wierzymy, że będzie doradzać nam dobrze, myśląc o nas, a nie o sobie”<sup>46</sup>. Dla R. Hardina „ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy”<sup>47</sup>. Odnosząc to do małych i średnich przedsiębiorstw, ich odpowiedzialność warunkuje zaufanie ze strony klientów, pracowników, kontrahentów i lokalnych społeczności. Wzajemne zaufanie jest warunkiem koniecznym do funkcjonowania i rozwoju wzajemnych relacji i efektywnej współpracy.

Zaufanie ma kluczowe znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Wiele transakcji i działań w przypadku MSP jest obarczonych dużym ryzykiem. Wówczas wzrasta znaczenie zaufania, jako czynnika stabilizującego relacje. Brak zaufania ogranicza pole możliwych relacji, zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. W przypadku ograniczenia relacji zewnętrznych, przedsiębiorstwo traci wiele cennych możliwości potencjalnie korzystnych transakcji: z klientami, kontrahentami, a nawet konkurentami. Ograniczenie relacji wewnętrznych hamuje rozwój i wykorzystanie potencjału własnych pracowników. Bez wystarczającego poziomu zaufania ze strony kluczowych interesariuszy misja pozostaje jedynie deklaracją. Zaufanie jest warunkiem koniecznym do uzyskania społecznej legitymizacji misji, strategii i działań organizacji. Szczególnie ważnym dla MSP jest zaufanie rozpatrywane w kontekście budowania więzi społecznych. Zaufanie jest wówczas budulcem współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w danej społeczności. Dobra współpraca zwiększa z kolei szanse realizacji celów biznesowych.

## Uwagi końcowe

Stwierdzenie P. Druckera, iż „społeczna odpowiedzialności menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” nie tylko dobrze ilustruje ewolucję koncepcji CSR, ale doskonale pasuje do wyzwań leżących przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Idea CSR narodziła się w wyniku wzmożonej krytyki społecznej biznesu. N.C. Smith i H. Ward piszą, że „dotychczasowy sposób prowadzenia

<sup>45</sup> Lewicka – Strzałeka A., *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, *Prakseologia* 2003 nr 143, s. 195-207

<sup>46</sup> Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Zak, Kraków 2007

<sup>47</sup> Hardin R., *Zaufanie*, SIC, Warszawa 2009, s. 25

biznesu nie rozwiązuje społecznych problemów<sup>48</sup>. Zdaniem Portera i Kramera „ustrój kapitalistyczny znalazł się w potrzasku. Od paru lat biznes coraz częściej jest postrzegany jako główna przyczyna społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów. Istnieje powszechne przekonanie, że firmy prosperują kosztem większych społeczności”<sup>49</sup>. Krytyka społeczna najpierw dotknęła duże korporacje. Nie oznacza to, że z czasem nie przesunie się w kierunku małych i średnich przedsiębiorstw. Będą one musiały znaleźć sposób, aby móc sprostać rosnącym wymaganiom ze strony społecznego otoczenia.

Wraz z narastającą falą krytyki wobec biznesu, nieustannie rośnie potrzeba skutecznego włączenia elementów społecznej odpowiedzialności do misji i strategii działania. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu RespEn w latach 2010 – 2011, jak również wyniki innych badań empirycznych (m.in. badania własne autora) i coraz liczniejsze opracowania literaturowe.

W opracowaniu przyjęto tezę, że podstawą dobrych relacji z otoczeniem, w tym zwłaszcza relacji rynkowych jest społeczna legitymizacja i zaufanie wobec przedsiębiorstwa i jego misji. W przypadku relacji rynkowych legitymizacja oznacza korzystne dla firmy decyzje zakupowe. Klienci udzielają w ten sposób firmie przyzwolenia do dalszego działania. Podejście to współgra ze współczesnymi tendencjami w marketingu. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu w październiku 2007 r. przyjęło zupełnie nową definicję marketingu, w której pojawia się silny nacisk na tworzenie wartości społecznej. Według tej definicji „marketing jest zbiorem instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości”<sup>50</sup>. Współczesna orientacja marketingowa wymaga poszukiwania sposobów osiągania zysku poprzez działania z pożytkiem dla społeczeństwa. Skuteczne strategie konkurencyjne opierają się na zdolności do łączenia działania w interesie społecznym z zaspokajaniem potrzeb klientów, przy jednoczesnym osiągnięciu korzyści finansowych.

Powiązanie tradycyjnego zarządzania z ideą społecznej odpowiedzialności może stworzyć solidną podstawę do funkcjonowania i dalszego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Przetrawianie i rozwój każdego przedsiębiorstwa są uzależnione od społecznego przyzwolenia do działania ze strony kluczowych interesariuszy. Stanowi to źródło motywacji do większego zaangażowania w rozwój idei społecznej odpowiedzialności we własnym przedsiębiorstwie. Małe firmy podlegają wielu wpływom społecznym, a niewielkie zasoby sprawiają, że ich siła oddziaływania także jest niewielka. Dlatego szczególnie istotna jest właściwa identyfikacja kluczowych interesariuszy i sposób zarządzania, dzięki któremu przedsiębiorstwo zdobędzie silną legitymizację społeczną i będzie skutecznie wzmacniać więzi z kluczowymi interesariuszami.

---

<sup>48</sup> Smith N.C., Ward H., *Dotychczasowy sposób prowadzenia biznesu nie rozwiązuje społecznych problemów*, w: N.C. Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 31-32

<sup>49</sup> Porter M. E., Kramer M. R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska, maj 2011, s. 36-38

<sup>50</sup> Za: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com), 2007

## Literatura:

- /1/ Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL 1971.
- /2/ Baetz M. C., Bart Ch. K., *Developing Mission Statements Which Work*, Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, 1996, s. 526–533.
- /3/ Baran G., *Przejrzystość i legitymizacja działań jako składowa społecznie odpowiedzialnego zarządzania w organizacjach publicznych*, (w:) *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyd. WSB-NLU, Nowy Sącz 2010, s. 172 – 187.
- /4/ Baran G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a filantropia*, (w:) *Trzeci Sektor. Kwartalnik o problematyce społeczeństwa obywatelskiego*, nr 6, lato 2006, s. 104–112.
- /5/ Baran G., *Wybrane sposoby rozwiązywania ważnych problemów i kwestii społecznych*, (w:) G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Rozwój przez partnerstwo*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 25–40.
- /6/ Bart Ch. K., *Industrial Firms and the Power of Mission*, Industrial Marketing Management, No. 26, 1997, s. 371–383.
- /7/ Bartkus B., Glassman M., McAfee R. B., *Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?*, Business Horizons, November – December 2000, s. 23 – 28.
- /8/ Berkowitz E. N., Kerin R. A., Hartley S. W., Rudelius W., *Marketing*, McGraw-Hill, USA 1997.
- /9/ Black L., Härtel Ch. E. J., *The five capabilities of socially responsible companies*, Journal of Public Affairs, Vol. 4, No. 2, August 2003, s. 125 – 144.
- /10/ Brammer S., Pavelin S., *Building a Good Reputation*, European Management Journal, Vol. 22, No. 6, 2004, s. 704 – 713.
- /11/ Carroll A. B. (red.), *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown and Company, Boston 1977.
- /12/ Carroll A. B., (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, s. 497 – 505.
- /13/ Carroll A. B., (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities*, Business Horizons, July – August, s. 39 – 48.
- /14/ Carroll A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, 1979, p. 497 – 505.
- /15/ Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.
- /16/ Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities*, Business Horizons, July – August 1991, s. 39 – 48.
- /17/ Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York 1971.

- /18/ Deniz M. C., Suarez M. K. C., *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, Journal of Business Ethics, 56/2005, s. 27 – 41.
- /19/ Drucker P. F., (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- /20/ Drucker P. F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- /21/ Drucker P., *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973.
- /22/ Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.
- /23/ Dunham L., Freeman R. E., Liedtka J., *The Soft Underbelly of Stakeholder Theory: The Role of Community*, Darden Business School Working Paper No. 01-22, <http://ssrn.com/abstract=284973>, USA 2001.
- /24/ Flis M., *W poszukiwaniu kryterium kultury symbolicznej*, Kwartalnik filozoficzny, T. XXXIX, Z. 3, 2001.
- /25/ Freeman E. R., *Corporate Social Responsibility*, (w:) E. R. Freeman, P. Werhane, C. Wellman, R. Frey (red.), *The Blackwell Handbook of Applied Ethics*, Basil Blackwell, Oxford 2003, s. 552 – 569.
- /26/ Freeman E. R., *Divergent Stakeholder Theory*, Academy of Management Review, Vol. 24, 1999, s. 233 – 236.
- /27/ Freeman E. R., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility. A Critical Approach*, Business Horizons, Vol. 34, No. 4, 1991, s. 92 – 98.
- /28/ Gellner E., *Relativism and the Social Sciences*, Cambridge 1985.
- /29/ Hardin R., *Zaufanie*, SIC, Warszawa 2009.
- /30/ Kotler Ph., Armstrong C., Saunders J., Wang V., *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- /31/ Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- /32/ Lewicka – Strzałeczka A., *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, Prakseologia 2003 nr 143, s. 195 – 207.
- /33/ Martin R. L., *Calculating the Return on Corporate Responsibility*, (w:) *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 83 – 103.
- /34/ Porter M. E., Kramer M. R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska, maj 2011, s. 36 – 58.
- /35/ Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, USA 1996.
- /36/ Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- /37/ Smith N.C., Ward H., *Dotychczasowy sposób prowadzenia biznesu nie rozwiązuje społecznych problemów*, w: N.C. Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009, s. 31 – 32.
- /38/ Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.





# 04



## **Wyniki badania**

- / Komentarz redaktora /
- / Metodologia badania /
- / Analiza wyników i rekomendacje /
- / Komentarz eksperta /

# 04. Wyniki badania



## / Komentarz redaktora /

Anna M. Nikodemka-Wolowik

Podjmując problematykę badawczą poświęconą realizacji koncepcji CSR w Polsce i w Szwecji, autorzy opracowania zdawali sobie sprawę z różnic w podejściu do niej w obu krajach. Jednak wyniki badań empirycznych, zwłaszcza przeprowadzanych w Polsce, zaskoczyły zarówno osoby bezpośrednio odpowiedzialne za ich przebieg, jak i ekspertów komentujących rezultaty zrealizowanych wywiadów.

Wyniki badań w rzeczywistości przedstawiają samoocenę przedsiębiorców z obu krajów, odkrywając przy tym nadspodziewane zadowolenie rodzimych biznesmenów z ich zaangażowania w CSR. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w samej istocie przedmiotu badań – sformułowanie społeczna odpowiedzialność biznesu może per se narzucać respondentowi „polityczną poprawność”, sprawiać, iż wybiera on odpowiedzi nie tyle zgodne z realiami, co z powszechnie obowiązującymi w biznesie dobrymi obyczajami. Zatem wyniki te nie stanowią odzwierciedlenia stanu faktycznego, ale nieco wyidealizowany obraz stworzony przez respondentów. Warto w tym miejscu zacytować fragment tekstu eksperta Jacka Dymowskiego, komentującego rezultaty badań: „obawy budzi choćby fakt, że 87,2% pomorskich przedsiębiorców uważa swoje firmy za społecznie odpowiedzialne, podczas gdy wg wyników tego samego badania jedynie 57% deklaruje, że termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” jest im w ogóle znany. W przypadku szwedzkich przedsiębiorców, też różnica taka występuje, lecz dysproporcje są znacząco mniejsze (odpowiednio: 97,2% i 88,6%).” Pełen komentarz zamieszczono na stronie 72 publikacji.

Natomiast postawy Szwedów wobec CSR wydają się powściągliwe, a opinie na temat stopnia ich zaangażowania w „budowanie biznesu z ludzką twarzą” - wręcz skromne (w porównaniu z polskimi). W przeciwieństwie do szwedzkich przedsiębiorców, mających długoletnie i udokumentowane osiągnięcia w obszarze CSR, polscy biznesmeni, jeszcze znajdując się w fazie planowania pewnych działań z zakresu CSR, niejako awansem przypisują sobie zasługi z nimi związane. Powstaje pytanie, z czego wynikają tak ostrożne opinie szwedzkich przedsiębiorców? Po pierwsze m.in. z mentalności – Szwedzi nie należą do społeczeństw epatujących otoczenie swoimi osiągnięciami, po drugie - z przeświadczenia, iż nigdy nie jest tak dobrze, by nie mogło być lepiej, a po trzecie - z wysokiego poziomu świadomości konsumenckiej w krajach skandynawskich. Tamtejsi nabywcy na bieżąco weryfikują działania przedsiębiorstw, wystawiając im cenzury, na jakie faktycznie zasługują. Ponadto na rynku szwedzkim istotną rolę w ocenie podmiotów gospodarczych odgrywiają posiadane przez nie certyfikaty, zwłaszcza międzynarodowe, potwierdzające konkretne osiągnięcia i/lub wdrożenia, np. z zakresu ochrony środowiska. W Polsce zaś niewiele ponad 10% badanych deklaruje otrzymanie takich dokumentów.

Nasuwa się wobec powyższych rozważań pytanie, czy w przypadku newralgicznych tematów sensowne jest przeprowadzanie badań dających wyniki na poziomie deklaratywnym. Zdecydowanie tak, gdyż dzięki nim można dostrzec różnice między działaniami a deklaracjami, określić obszary, gdzie są one najgłębsze i na tych właśnie obszarach koncentrować programy edukacyjne dedykowane przedsiębiorcom. Temu między innymi służy niniejsza publikacja, a także szkoleniowa część projektu RespEn.



## / Metodologia badania /

Monika Probosz

Badawcza część projektu składała się z dwóch faz – jakościowej i ilościowej. W fazie jakościowej przeprowadzono 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw reprezentującymi różne branże (handel, usługi, produkcja). Umożliwiło to poznanie świadomości respondentów związanej ze sferą społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ich zwyczajów i przekonań dotyczących praktyk CSR. Zgromadzona wiedza została wykorzystana przy konstrukcji kwestionariusza wywiadu do fazy ilościowej.

Kwestionariusz wywiadu powstał w wyniku współpracy międzynarodowego zespołu, w oparciu o normę ISO 26000 i wyniki uzyskane w części jakościowej. Kwestionariusz, jako podstawowy instrument pomiarowy, dostosowano do realiów krajów o bardziej i mniej zaawansowanym rozwoju CSR. W rezultacie wspólnej pracy stworzono jego dwie wersje: prostszą – dla rynków rozpoczynających rozwijanie praktyk CSR i bardziej złożoną – odpowiednią dla rynków zaawansowanych pod tym względem.

Badanie ilościowe objęło przedsiębiorców reprezentujących mikro, mały i średni biznes, działających w województwie pomorskim (Polska) i regionie Kalmar (Szwecja). W badaniu wzięło udział 251 przedsiębiorców polskich i 35 szwedzkich. Próba zawierała odpowiednio 14% i 26% średnich przedsiębiorstw, 41% i 60% małych oraz 44% i 14% mikro. Podobnie jak w części jakościowej, przebadano reprezentantów wszystkich 3 branż (w Polsce i Szwecji odpowiednio: 21% i 31% - usługi, 22% i 6% - handel, 29% i 54% - produkcja, 28% i 9% - branże mieszane). W Polsce badaniu poddane zostały tylko i wyłącznie przedsiębiorstwa już współpracujące (81%) lub planujące współpracę z zagranicą (19%). W Szwecji było to odpowiednio 63% i 6%, natomiast 31% przebadanych szwedzkich firm nie współpracuje i nie zamierza współpracować z zagranicą.

Między badaniami przeprowadzonymi w obu krajach wystąpiły różnice w podejściu metodologicznym. Polska część badania została zrealizowana metodą wspieranych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI). Wywiady przeprowadzono głównie z właścicielami lub współwłaścicielami firm (64,1% respondentów). Drugą grupę respondentów stanowiły osoby współdecydujące o rozwoju przedsiębiorstwa lub mające wpływ na podejmowanie strategicznych decyzji.

W Szwecji zastosowaną metodologią była ankieta internetowa. W badaniu szwedzkim grupa respondentów została rozszerzona o osoby zajmujące wysokie stanowiska w firmie, ale nie wywierające wpływu na decyzje strategiczne – w regionie Kalmar właściciele stanowili 17,1% badanych.



## / Analiza wyników i rekomendacje /

Grzegorz Baran

### Wprowadzenie

Według P. Druckera, „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa”.<sup>51</sup> Stwierdzenie to obrazuje ewolucję percepcji idei odpowiedzialnego biznesu, w której nacisk położony już jest nie na stworzenie strategii CSR - co było pierwszym etapem przejścia od samej idei do konkretnych działań - lecz na pełną integrację społecznej odpowiedzialności na poziomie strategii, a coraz częściej także już na poziomie misji i modelu biznesu. Wówczas następuje to postulowane przez P. Druckera włączanie wszystkiego, co leży w interesie społecznym w interes własny organizacji. Określenie interes społeczny sugeruje, że przedsiębiorstwo, tak jak każdy człowiek i każda organizacja, jest podmiotem społecznym. Przedsiębiorstwo jest z założenia podmiotem społecznym, gdyż:

- (a) Realizuje ważny interes społeczny - i nie chodzi w tym stwierdzeniu o działania o charakterze filantropijnym, czy cele stawiane przedsiębiorstwom społecznym w ramach ekonomii społecznej, lecz o działania na rzecz interesu społecznego poprzez pełnienie funkcji, dla których ta instytucja została stworzona, jak m.in.: umożliwienie właścicielom i inwestorom pomnażania swojego kapitału poprzez jego zaangażowanie w określone przedsięwzięcia, a przez to pomnażanie dobrobytu całego państwa; tworzenie miejsc pracy; wytwarzanie i dostarczanie potrzebnych społeczeństwu produktów i usług.
- (b) Realizuje swoje cele dzięki budowaniu i utrzymywaniu różnego rodzaju relacji o charakterze społecznym – zatrudnia pracowników i nimi kieruje, współdziała z różnego rodzaju partnerami biznesowymi, sprzedaje produkty i świadczy usługi dla klientów, nawiązuje szereg relacji okołobiznesowych w społeczności lokalnej, w której funkcjonuje.
- (c) Poprzez swoje działania może negatywnie oddziaływać na interes społeczny – głównie poprzez szkodliwość podejmowanych działań lub zaniechanie podjęcia określonych działań dla otoczenia, w którym funkcjonuje (w tym: rynków, na których działa, otoczenia naturalnego, społecznego, ekonomicznego).

CSR staje się zatem sposobem prowadzenia biznesu, a nie jest czymś dodatkowym obok działalności

---

<sup>51</sup> Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 418

podstawowej. Takie ujęcie CSR nie jest sprzeczne z wczesnymi poglądami na temat odpowiedzialności społecznej, jednakże:

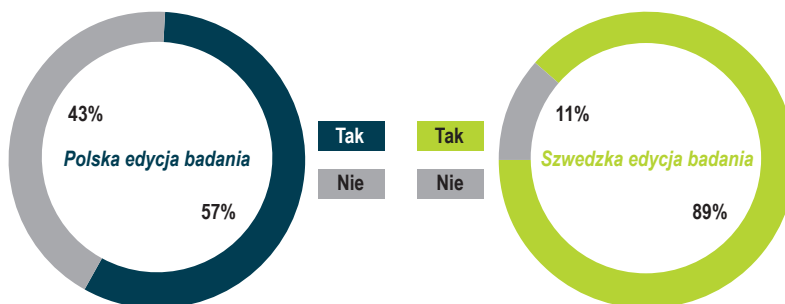
- (1) pozwala na bardziej kompleksowe podejście do tych zagadnień;
- (2) stanowi lepszy punkt wyjścia do operacjonalizacji samej idei poprzez stworzenie konkretnych metod i narzędzi zarządzania odpowiedzialnym biznesem;
- (3) pozwala lepiej zrozumieć sens CSR w odniesieniu do przedsiębiorstw, które z założenia mają generować zysk, a nie prowadzić działalność społeczną (w rozumieniu filantropijnym).

Z obszernego materiału empirycznego wybrano te wyniki, które w sposób szczególnie ukazują specyfikę działania małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to o tyle ważne, że specyfika ta nie pozwala na bezpośrednią adaptację metod upowszechniania CSR znanych ze współpracy z dużymi przedsiębiorstwami.

Analiza wyników badań posłużyła w szczególności do stworzenia rekomendowanych rozwiązań mających na celu wzmocnienie społecznej odpowiedzialności małych i średnich przedsiębiorstw w taki sposób, aby lepiej służyły one społecznościom, w których i na rzecz których działają.

### Świadomość i znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Na podstawie wyników badań ankietowych i wywiadów pogłębionych dokonano oceny świadomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa pomorskiego (na próbie 251 przedsiębiorstw). Wyniki badań zestawiono i porównano z wynikami szwedzkiej edycji badania (na próbie 35 przedsiębiorstw z regionu Kalmar). Należy przy tym podkreślić, że z powodów znacznej różnicy w wielkości i sposobach doboru próby w Polsce i Szwecji, wyniki te nie są w pełni porównywalne.



Rys. 1. **Znajomość terminu społeczna odpowiedzialność biznesu**

Źródło: Badania RespEn, 2011.

Wprawdzie w większości badanych firm (57% w Polsce i 88,6% w Szwecji) zadeklarowano znajomość koncepcji CSR, lecz dalsze wyniki badań mogą sugerować znaczną różnorodność zjawisk i działań zaliczanych przez badanych do tejże koncepcji. Znaczna część badanych kojarzy CSR z etycznością działań, rozumianą jako odpowiedzialność za podjęte decyzje i działania, rzetelność, uczciwość, moralność czy stosowanie się do zasad fair play, co może być związane z dotychczasowym procesem edukacji menedżerskiej. Nadal w programach kształcenia menedżerów znacznie częściej występuje etyka biznesu niż przedmioty związane ze społeczną odpowiedzialnością. Może to wskazywać na duże znaczenie roli edukacji i innych form kształcenia w formowaniu przyszłego menedżera, a tym samym sposobów prowadzenia biznesu.

Wysoką liczbę wskazań uzyskały także łącznie odpowiedzi: zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności oraz poczucie misji (jako działania na rzecz wspólnego dobra). Są to działania blisko powiązane z silnie promowanym w Polsce modelem włączania przedsiębiorstw w realizację celów społecznych. W wyniku wielu, często głośnych medialnie, akcji społecznych z udziałem dużych i znanych przedsiębiorstw rośnie społeczna świadomość samych akcji, jak również korzyści wizerunkowych z nimi związanych.

Koncepcja CSR jest również często kojarzona z praktykami w miejscu pracy oraz troską o środowisko naturalne. Obszary te już na stałe wrosły w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, a jednocześnie mają tę zaletę, że przy odpowiednim zarządzaniu mogą przynosić wymierne korzyści biznesowe.

Znacznie mniejszą liczbę wskazań, jako powiązane z CSR, uzyskały odpowiedzialne praktyki handlowe i kwestie związane z klientami, co może oznaczać, że są one bardziej kojarzone z prowadzeniem działalności gospodarczej, niż społeczną odpowiedzialnością. Społeczna odpowiedzialność jest bowiem nadal często traktowana jako działalność dodatkowa, która wręcz nie powinna być kojarzona z biznesem. Uzyskiwanie korzyści z bycia odpowiedzialnym, w opinii niektórych umniejsza zasługi przedsiębiorstwa. Praktyki handlowe i kwestie związane z klientami są natomiast głównie kojarzone z marketingiem, jako czysto biznesową koncepcją zarządzania.

W tym miejscu pojawia się pytanie o sposób postrzegania koncepcji CSR przez przedsiębiorstwa. A. M. Quazi i D. O'Brien<sup>52</sup> mówią o postrzeganiu CSR albo w kategoriach korzyści albo kosztów dla organizacji. Rysuje się wówczas podział na te przedsiębiorstwa, które postrzegają działania związane ze społeczną odpowiedzialnością jako obciążenie (koszt) oraz te, które związane z tym koszty rozważają w aspekcie inwestycji, podobnie jak działania marketingowe, czy rozwój jakości. Jest to z jednej strony spowodowane różnicą pomiędzy rozważaniem funkcjonowania organizacji w krótkim i długim okresie, a z drugiej strony umiejętnością lub brakiem umiejętności w wykorzystaniu społecznej odpowiedzialności w strategiach biznesowych. Umiejętne zintegrowanie polityki społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji może bowiem prowadzić w długim okresie do jej rozwoju.

Warto podkreślić również fakt braku zależności poziomu deklarowanej znajomości terminu CSR od wielkości przedsiębiorstwa. Z jednej strony może to wynikać po części z rosnącej ogólnospołecznej świadomości i popularyzacji idei CSR. Z drugiej strony nie można wykluczyć, że część mniejszych firm nie do końca chce się przyznać do rzeczywistego poziomu wiedzy o społecznej odpowiedzialności.

---

<sup>52</sup> Quazi A. M., O'Brien D., *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics", nr 25, 2000, s. 33–51

Niewykluczone, że część badanych, którzy zadeklarowali znajomość tego terminu posiada albo bardzo ogólną wiedzę o społecznej odpowiedzialności albo kojarzy ją tylko z wybranymi aspektami. Potwierdza to analiza danych na tle wyników innych badań, ukazujących często dominację większych firm pod względem świadomości i poziomu wdrożenia koncepcji CSR.

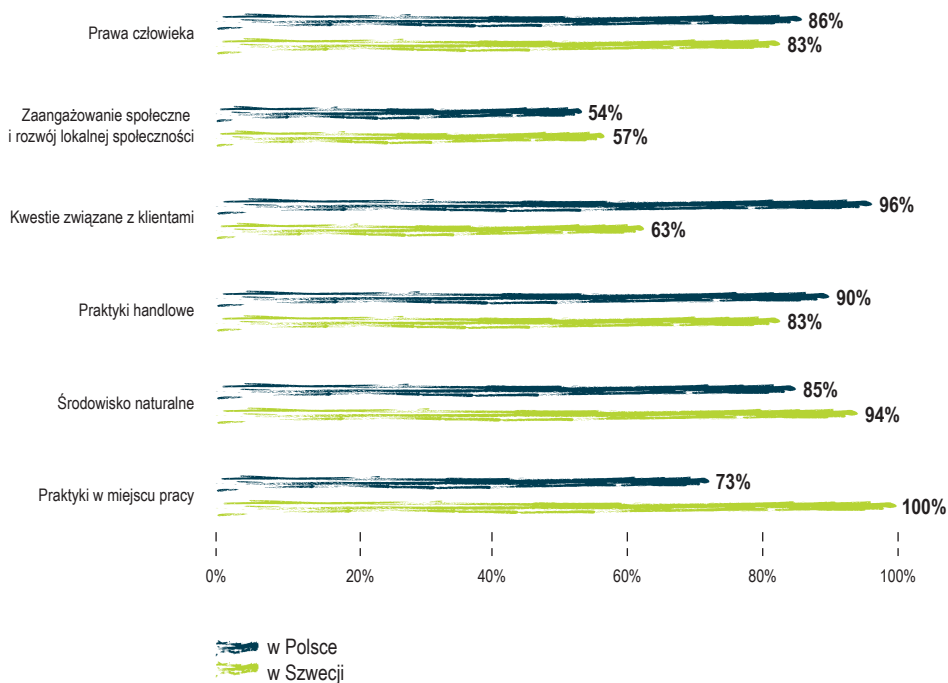
## Wnioski

- (1) **Rola świadomości społecznej.** Ten stopniowo wzrastający, także wśród mniejszych przedsiębiorstw, poziom wiedzy o społecznej odpowiedzialności wskazuje, że należy kontynuować i rozwijać działania upowszechniające tego typu wiedzę w społeczeństwie. Przedsiębiorcy i pracownicy przedsiębiorstw, szczególnie z sektora MSP, wywodzą się często z lokalnych społeczności. Zwiększenie świadomości na temat CSR w lokalnych społecznościach powinno dać pozytywne wzmocnienie społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Po drugie zbudowanie świadomości jest pierwszym krokiem na drodze do akceptacji i stosowania tej często dla MSP nowej idei.
- (2) **Rola edukacji.** Analizując podział, który zaproponowali Quazi i O'Brien na przedsiębiorstwa, które postrzegają CSR jako koszty i te, dla których jest to inwestycja, pojawiają się wnioski związane z niewystarczającą wiedzą, jak powiązać politykę społecznej odpowiedzialności ze strategią biznesową. Takie podejście może znacznie powiększyć zarówno liczbę przedsiębiorstw zainteresowanych CSR, jak i wachlarz realizowanych działań i inicjatyw. Nie powinno się bowiem sprowadzać społecznej odpowiedzialności do ujęcia filantropijnego, w którym przedsiębiorstwa decydują się na zaangażowanie w kwestie społeczne, nawet jeżeli postrzegane jest ono jako dodatkowy koszt dla organizacji. W przypadku takiego podejścia odpowiedzialność wyrasta z czysto etycznych lub altruistycznych pobudek oraz z chęci działania dla dobra społecznego. Jednakże takie ujęcie społecznej odpowiedzialności nie tylko nie pasuje do założeń instytucjonalnych współczesnego biznesu ale przede wszystkim może stać w sprzeczności z odpowiedzialnością ekonomiczną przedsiębiorstw. W dłuższej perspektywie może generować również niekorzystne efekty społeczne (np. redukcję zatrudnienia, czy gorsze warunki pracy wynikające z pogorszenia sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa).
- (3) **Trudność stworzenia jednolitego modelu społecznej odpowiedzialności dla MSP.** Badane przedsiębiorstwa nie widzą powiązania pomiędzy drobnymi działaniami, a ideą CSR. Wykonują pewne działania, ale nie postrzegają tego całościowo jako CSR. Ponadto specyfika MSP, ich zasięg działania oraz różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami sprawiają, że nie jest możliwe stworzenie określonego modelu społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do tego sektora. Różne aspekty społecznej odpowiedzialności są istotne dla różnych przedstawicieli sektora MSP.

## Obszary CSR ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw

Na podstawie wyników badań można wskazać te obszary realizacji działań społecznie odpowiedzialnych, których rozwój z jednej strony jest bardzo ważny z punktu widzenia interesu społecznego, a z drugiej strony ma duże szanse powodzenia uwzględniając obecny stan zainteresowania i akceptacji koncepcji CSR wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wśród wspomnianych obszarów szczególne znaczenia mają:

- Odpowiedzialne relacje rynkowe
- Praktyki w miejscu pracy
- Zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności
- Odpowiedzialność za środowisko naturalne



Rys. 2. Znaczenie poszczególnych obszarów CSR w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Badania RespEn, 2011.



## Odpowiedzialne relacje rynkowe

Koncepcja CSR zyskała swoją popularność w wyniku poszukiwania przez przedsiębiorstwa sposobów wzmocnienia swojego wizerunku. Został on w ostatnich latach mocno nadszarpnięty przez rosnącą krytykę społeczną. W tej nastawionej wizerunkowo koncepcji, zbyt słabo, choć coraz silniej, podkreślana jest rola relacji.

Quazi i O'Brien<sup>53</sup> w swojej typologii CSR, szczególną rolę przypisali nowoczesnemu podejściu do społecznej odpowiedzialności. W tym przypadku można obserwować szerokie relacje biznesu ze społeczeństwem, z których przedsiębiorstwo może czerpać długo- lub krótkoterminowe korzyści. To nowoczesne podejście w dużej mierze jest zbieżne z koncepcją interesariuszy, jako poszerzonej perspektywy patrzenia na organizację. W tej perspektywie najistotniejszą składową z punktu widzenia MSP okazują się być relacje rynkowe.

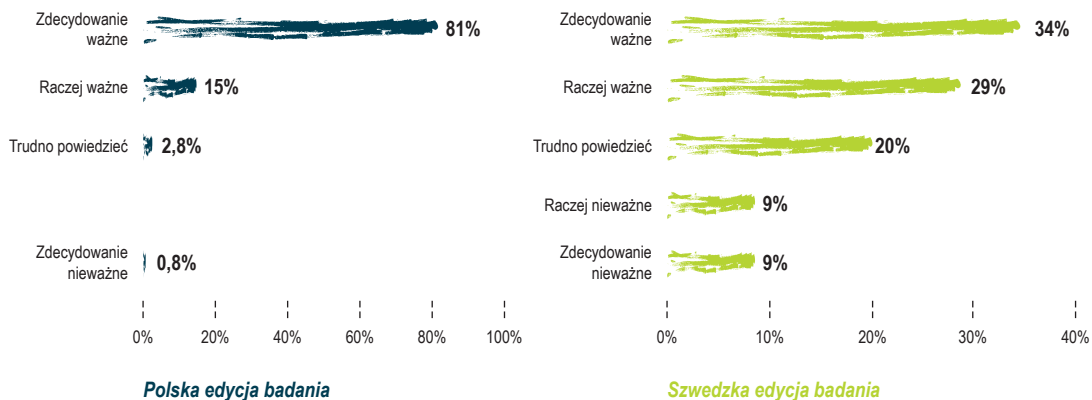
Społeczna odpowiedzialność w odniesieniu do relacji rynkowych została najbardziej doceniona w deklaracjach badanych przedsiębiorstw. Na rys. 2 zsumowane zostały odpowiedzi: zdecydowanie ważne i raczej ważne na pytanie o znaczenie poszczególnych obszarów odpowiedzialności dla przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa według polskich respondentów. Odpowiedzialność w relacjach z rynkiem docelowym (kwestie związane z klientami oraz praktyki handlowe) jest ważna dla ponad 90% badanych.

Interesujące jest zestawienie powyższych wyników z odpowiednimi wynikami szwedzkiej edycji badania. Praktyki handlowe i kwestie związane z klientami, choć nadal istotne, nie są w tym przypadku najważniejsze. Dla szwedzkich respondentów najważniejsze okazały się być praktyki w miejscu pracy a następnie troska o środowisko naturalne.

Można w związku z powyższymi wynikami zaryzykować postawienie tezy dotyczącej pewnych różnic w świadomości i postawach pomiędzy Polską i Szwecją. Szczególnie warto podkreślić duże znaczenie dla szwedzkich respondentów odpowiedzialności w miejscu pracy. Przekonanie polskich przedsiębiorstw o tym, że odpowiedzialność wobec pracowników stanowi długookresową inwestycję, która przekłada się na konkretne efekty biznesowe, jest jednym z ważnych wyzwań również dla CSR. Niestety, część przedsiębiorstw, wykorzystując wciąż niestabilny polski rynek pracy, woli zwalniać mało efektywnych pracowników i zatrudniać na ich miejsce nowych, zamiast inwestować w rozwój ich efektywności.

Respondenci deklarowali bardzo wysoki stopień społecznej odpowiedzialności zarówno praktyk handlowych (informacje zwrotne od partnerów biznesowych, uczciwość i wysoka jakość umów i transakcji biznesowych, uczciwe relacje z konkurencją, wsparcie dla stowarzyszeń i organizacji biznesowych czy gospodarczych) jak i w kwestiach konsumenckich (informacje o procesie powstawania produktów, informacje o zagrożeniach związanych z produktami, komunikacja z konsumentami, informacje marketingowe, poufność informacji o klientach).

<sup>53</sup> Ibidem, p. 28



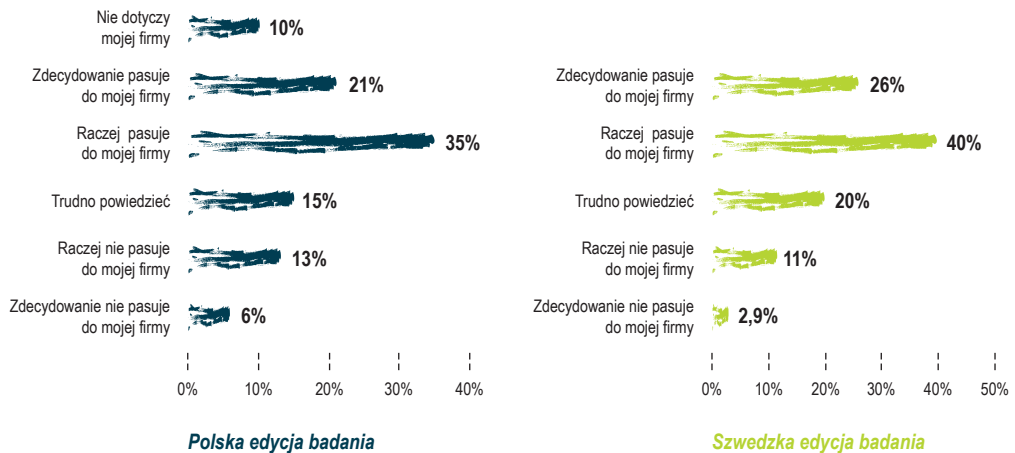
Rys. 3. Rola kwestii związanych z klientami dla rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: Badania RespEn, 2011.

Trzeba uwzględnić ryzyko zbyt wysokiej oceny w wyniku deklaratywnego charakteru odpowiedzi udzielanych przez badanych, nieweryfikowanych poprzez analizę danych z innych źródeł. Nawet jeżeli respondenci zawyżyli poziom swojej odpowiedzialności, to i tak wyraźnie widać, że uważają odpowiedzialność w obszarze relacji rynkowych za ważną. Przekonanie takie stanowi mocną podstawę do dalszego budowania społecznie odpowiedzialnych postaw w badanym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Oznacza to bowiem, że coraz więcej badanych przedsiębiorstw dostrzega wymierne korzyści ekonomiczne wynikające z wdrażania koncepcji CSR w obszarze relacji z klientami. Ponad 96% polskich respondentów uznało kwestie związane z klientami za ważne (w tym ponad 81% za zdecydowanie ważne) dla przyszłego rozwoju firmy.

#### Praktyki w miejscu pracy

Obecnie obserwuje się coraz większy wzrost świadomości społecznej konsumentów. Rosną ich wymagania zarówno wobec produktów jak i zachowań producentów. Klienci w swoich decyzjach zakupowych coraz częściej kierują się zaufaniem do danej firmy oraz jej wizerunkiem. Społeczna odpowiedzialność biznesu może wpłynąć na zwiększenie lojalności klientów i interesariuszy MSP. Prospołeczna i proekologiczna działalność organizacji może również ułatwić jej pozyskanie zaufania i przychylności władz samorządowych oraz społeczności lokalnej. Taka działalność organizacji stanowi element pozafinansowej motywacji pracowników, którzy zaczynają lepiej postrzegać pracodawcę ze względu na stosowany przez niego kodeks etyczny oraz angażowanie się w sprawy istotne dla zwykłych ludzi. Przyczynia się to także do poprawy wizerunku firmy na rynku pracy.

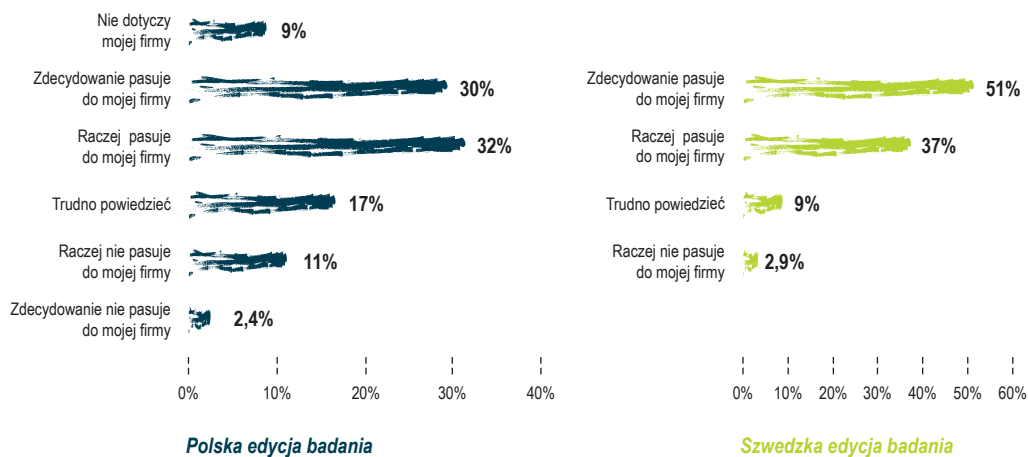


Rys. 4. Zachęcanie pracowników do rozwijania swoich umiejętności i długoterminowego planowania kariery  
Źródło: Badania RespEn, 2011.

Innym ważnym elementem społecznej odpowiedzialności, który może tworzyć konkretną wartość w miejscu pracy są wszelkiego rodzaju inwestycje w pracowników, m.in. poprzez szkolenia. 43,8% badanych w Polsce i 34,3% w Szwecji nie zachęca swoich pracowników do rozwijania swoich umiejętności i długoterminowego planowania kariery (np. poprzez szkolenia).

Wyniki te wydają się korespondować z wynikami badania przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Z danych PARP wynika, że 56% pracowników sektora MSP nie podnosi w żaden sposób swoich kompetencji. Pracodawcy prawdopodobnie nie dostrzegają korzyści z inwestowania w rozwój pracowników. Winne takiej sytuacji są obie strony. Pracodawcy powinni zadbać o rozwój pracowników i móc ocenić ich braki kompetencyjne, z kolei pracownicy powinni dążyć do doskonalenia swoich umiejętności. Jest to zdecydowana korzyść dla nich i ich przyszłej kariery; także na wypadek zmiany pracy. Tymczasem 77,8% pracowników czeka na ruch po stronie przełożonego. PARP zwraca również uwagę na to, że pracownicy są zbyt obciążeni pracą i nie mają czasu na szkolenia. Należałoby zatem zaprojektować taki system szkoleń, który będzie dla pracowników sektora MSP atrakcyjny, nie tylko pod względem tematyki, ale przede wszystkim pod względem formy zorganizowania kursu czy czasu jego trwania.

61% badanych w Polsce i 88,5% w Szwecji zadeklarowało, że w ich przedsiębiorstwie odbywają się regularne spotkania z pracownikami, podczas których zgłaszane są pomysły, potrzeby oraz omawiane sukcesy i porażki firmy.



Rys. 5. **Zwoływanie regularnych spotkań, podczas których pracownicy i zarząd mogą dzielić się informacjami na temat osiągnięć przedsiębiorstwa**

Źródło: Badania RespEn, 2011.

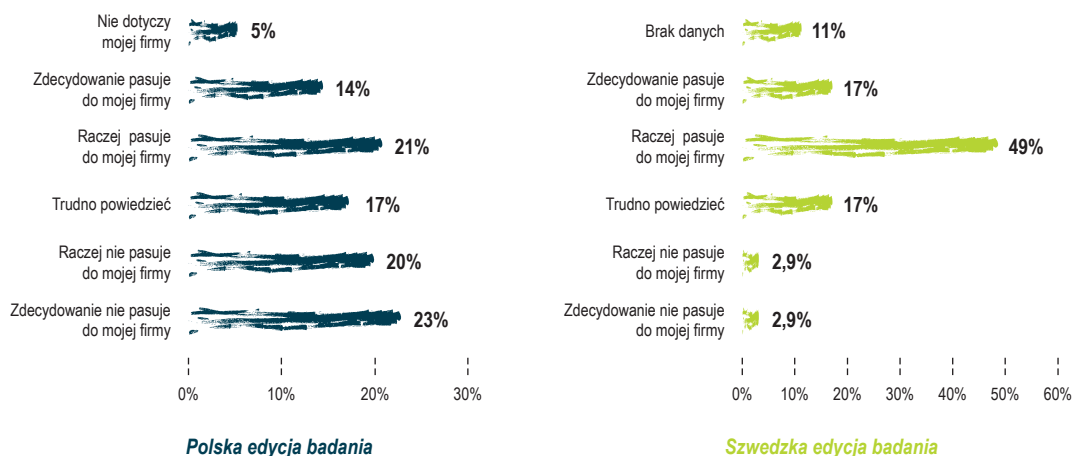
Pogłębiona i efektywna komunikacja jest wartością trudną do przecenienia. Szczególna dbałość o ten aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa może uchronić je od wielu problemów. Najczęstszą przyczyną nieprawidłowości i narastających problemów w firmie jest właśnie niedostateczna komunikacja. Należy wyraźnie zaznaczyć, że w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, brak jasnych, czytelnych i potwierdzonych komunikatów powoduje powstanie niepotrzebnych domysłów, plotek, nadinterpretacji, które w konsekwencji mogą zaburzyć rytm funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też wewnętrzna komunikacja jest dziedziną, która wymaga szczególnej uwagi – bez harmonii wewnątrz, wypracowania wspólnego stanowiska, nie będzie możliwe zbudowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi.

#### Zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności

W takich obszarach jak edukacja, ochrona zdrowia, bezpieczeństwo, rynek pracy, komunikacja, etc. potrzebne są nie tyle zmiany pozorne, pomagające krótkotrwale rozwiązać bieżące problemy finansowe, lecz prawdziwe, długotrwale zmiany strukturalne. Konieczna jest współpraca z biznesem, która potrafi dogłębnie przekształcić sposób podejścia do rozwiązywania określonych problemów społecznych i publicznych, np. zaangażowanie lokalnego biznesu, które pomoże gruntownie zmienić funkcjonowanie lokalnej szkoły, dać nowe perspektywy zawodowe dla jej absolwentów, a nawet zmienić całe lokalne otoczenia. Intensywny rozwój realizacji idei CSR stanowi jednocześnie szansę, że lokalni przedsiębiorcy nie pozostaną obojętni na to, jak załatwiane są sprawy społeczne i publiczne w ich lokalnych społecznościach.

Tradycyjnie przedsiębiorstwa bardzo wąsko postrzegały możliwości współpracy z sektorem społecznym. Taka współpraca ograniczała się do relacji darczyńca – obdarowany, a organizacje społeczne pełniły rolę pośrednika. Obecnie wzrasta świadomość, a co za tym idzie, również oczekiwania przedsiębiorstw w odniesieniu do podejmowanej współpracy. Organizacje biznesowe dostrzegają, iż zaangażowanie społeczne daje możliwości rozwoju nowych idei, prezentowania swoich technologii, rozwiązań i produktów, znajdowania i kreowania nowych rynków, a nawet tworzenia nowych rozwiązań biznesowych. Powodzenie takiego podejścia wymaga również większego zaangażowania ze strony partnerów społecznych i publicznych.

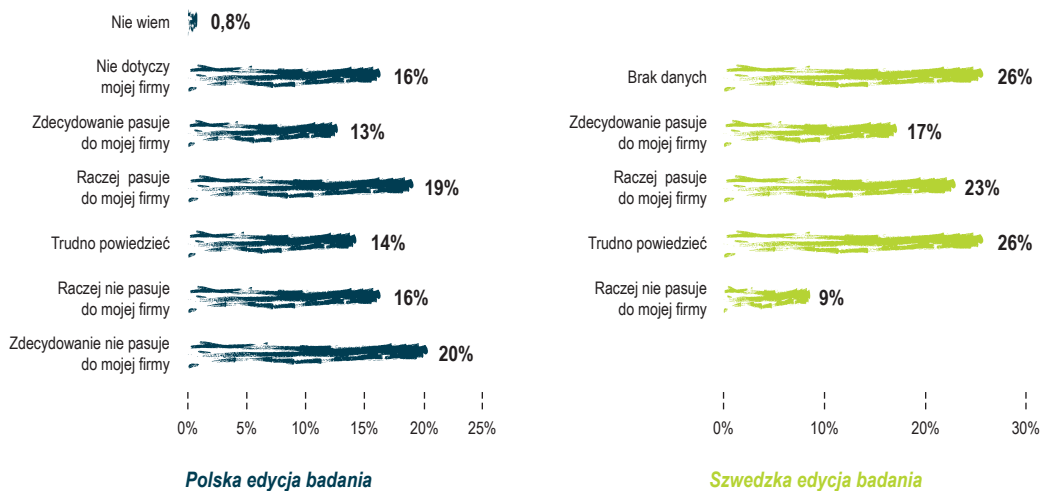
Chcąc ocenić poziom zaangażowania sektora komercyjnego w sprawy lokalnych społeczności warto określić ilość przedsiębiorstw podejmujących lub włączających się w przedsięwzięcia/ działania z zakresu społecznej odpowiedzialności. Około 35% polskich respondentów i aż 65% szwedzkich aktywnie angażuje się w sprawy lokalnej społeczności. Pokazuje to znaczną lukę po stronie polskich MSP, którą należy wypełnić.



Rys. 6. **Zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności**

Źródło: Badania RespEn, 2011.

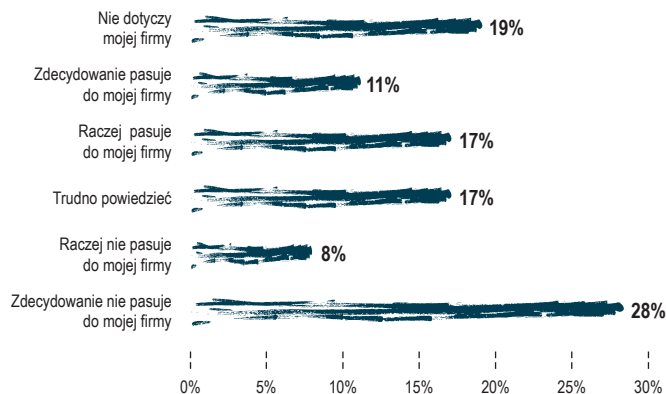
Dla lepszego zrozumienia otoczenia organizacji, a tym samym skuteczniejszego działania, konieczne jest prowadzenie pogłębionego dialogu społecznego. Przedsiębiorstwa powinny być otwarte na możliwości i potrzeby dialogu z lokalnymi społecznościami. Szczególnie powinny być podejmowane tematy i problemy lokalnej społeczności związane z nieakceptowanymi lub niepożądanymi aspektami działalności przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania pokazały, że w tej kwestii wiele jeszcze należałoby zmienić.



Rys. 7. *Dialog ze społecznością lokalną w procesie podejmowania decyzji, które mogą wpływać na otoczenie przedsiębiorstw*

Źródło: Badania RespEn, 2011.

Jedynie w 31,8% badanych firm polskich i 40% szwedzkich zadeklarowano, że w procesie podejmowania decyzji, które mogą wpływać na otoczenie przedsiębiorstwa, nawiązywany jest dialog ze społecznością lokalną. W przypadku tematów trudnych wyniki te są jeszcze mniej zadowalające.



Rys. 8. *Otwarty dialog z lokalną społecznością na temat niepożądanych i drażliwych spraw, które dotyczą przedsiębiorstwa (polska edycja badania)*

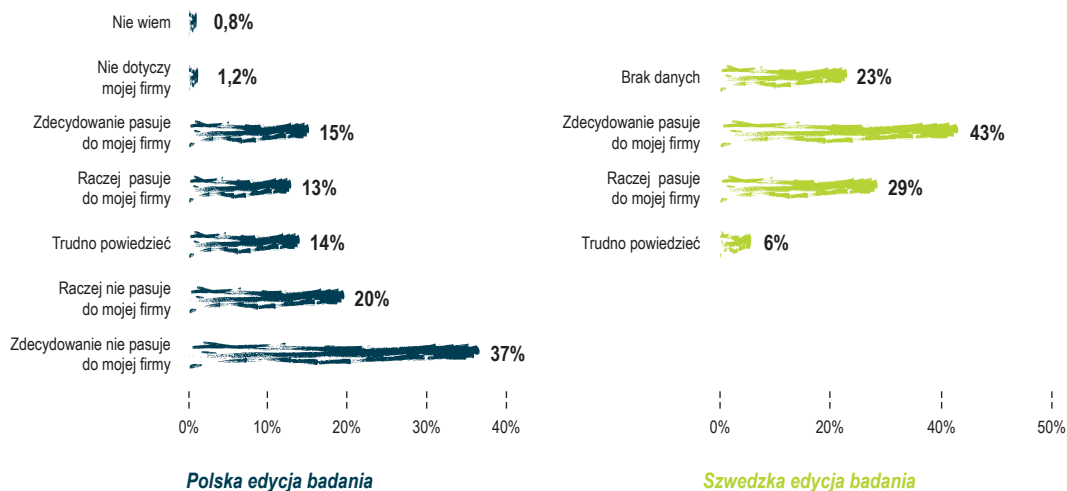
Źródło: Badania RespEn, 2011.

Dla 28,3% badanych polskich firm dialog ze społecznością lokalną na temat niepożądanych, kontrowersyjnych i drażliwych spraw związanych z działalnością ich firmy jest wypracowaną normą, podczas gdy 35,5% respondentów deklaruje, iż to zagadnienie raczej lub zdecydowanie nie pasuje do ich firmy. 17,1% badanych nie potrafi udzielić jednoznacznej odpowiedzi, a aż 19,1% uznaje, że to zagadnienie nie dotyczy ich organizacji.

Jedynie 33,9% badanych przedsiębiorców polskich oraz 45,7% szwedzkich deklaruje, że firma działa aktywnie na rzecz trwałego rozwoju lokalnej społeczności czy organizacji poprzez dzielenie się swoim know-how. 41% badanych firm polskich i 8,6% szwedzkich nie angażuje się w takie działania. Wyniki te są zaskakujące, przede wszystkim dlatego, że lokalna społeczność, szczególnie w przypadku sektora MSP powinna być niejako naturalnie grupą, wobec której kieruje się wsparcie. To właśnie dzięki lokalnej społeczności przedsiębiorstwo może odnosić sukcesy, to właśnie stąd pochodzą jego pracownicy, to tutaj znajdują się ich klienci. Należy zatem uświadamiać przedsiębiorców o tym fakcie. Należy im pokazać, że współdzielenie pewnych rozwiązań i wiedzy, wspólne wypracowywanie pomysłów jest działaniem, które przynosi efekty zarówno w krótko- jak i długofalowej perspektywie. Takie praktyki budują zaufanie, wzmacniają wizerunek przedsiębiorstwa jako organizacji, która dba nie tylko o siebie i swoje interesy, ale także zaspokaja lokalne potrzeby.

#### Odpowiedzialność za środowisko naturalne

Jedynie 27,8% badanych przedsiębiorców w Polsce w porównaniu z 71,5% w Szwecji zgadza się z twierdzeniem, że działalność ich firmy ma wpływ na środowisko naturalne. Aż 56,2% polskich respondentów twierdzi, że działalność ich firm nie wywiera takiego wpływu.



Rys. 9. **Wpływ na środowisko naturalne**

Źródło: Badania RespEn, 2011.

Powyższe wyniki badania mogą wskazywać na poważny problem braku świadomości polskich przedsiębiorców. Wśród wielu z nich pokutuje pogląd, iż znaczący wpływ na środowisko naturalne mogą mieć tylko duże przedsiębiorstwa produkcyjne. Jednakże kwestia ta dotyczy wszystkich, bez względu na wielkość czy rodzaj działalności. Tak jak gospodarstwa domowe, tak i sektor MSP odpowiedzialny jest za gospodarkę odpadami, racjonalne zużycie energii czy wody. Z uwagi na fakt znacznego udziału małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, poprawa ich świadomości ekologicznej jest niezwykle ważnym zadaniem. Na 3,74 mln przedsiębiorstw w Polsce, sektor mikro, małych i średnich liczy aż 3,62 mln podmiotów. Dla zilustrowania skali problemu wystarczy podać prosty przykład. Niedokręcony kran to strata nawet 20 litrów wody podczas doby. Jeśli takich kranów będzie chociażby 1,81 mln (czyli nie dokręci ich połowa polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorców), to strata wyniesie tylko w trakcie jednej doby ponad 36 milionów litrów wody. Należy się zatem zastanowić co trzeba zrobić, by zachęcić przedsiębiorców do odpowiedzialnych względem środowiska zachowań. Wydaje się, że w pierwszej kolejności należy wykorzystać pewien istniejący już w nich potencjał. Znaczna część z nich oszczędza energię (72,5% badanych w Polsce i 85,7% w Szwecji), czy też minimalizuje ilość wytwarzanych odpadów (76,1% polskich i aż 97,1% szwedzkich). Rozumiejąc sposób myślenia przedsiębiorców, można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że dominującym powodem tego typu zachowań są jednak pobudki ekonomiczne, a nie pożądana troska o środowisko.

Należy zatem przekonywać przedsiębiorców, iż odpowiedzialne podejście do środowiska jest realnym źródłem korzyści biznesowych, że takie proste metody, jak zakup energooszczędnych żarówek czy wymiana starego sprzętu na bardziej efektywny energetycznie, wpływają na obniżkę kosztów. Warto podkreślać, że jest wiele takich społecznie odpowiedzialnych działań, które mogą przyczynić się do redukcji kosztów działalności przedsiębiorstwa.

## Wnioski

- (1) Sprowadzanie idei CSR do redystrybucji przez przedsiębiorstwa części zysku na ważne cele społeczne nie leży w ogólnym interesie społeczeństwa. Należy zrozumieć poszczególne grupy społeczne, np. potrzebujących, którzy poszukują pomocy wszelkimi sposobami, ale wprowadzenie kompleksowych rozwiązań w zakresie zaangażowania przedsiębiorstw do współpracy powinno być oparte na propozycjach korzystnych zarówno z punktu widzenia społeczeństwa jak i sektora biznesu. Skłanianie przedsiębiorstw do działań, które będą korzystne dla określonych interesariuszy/ beneficjentów, lecz przyczynią się do pogorszenia sytuacji ekonomicznej darczyńców, nie będzie efektywne w długim okresie. Nie jest to korzystne także dla lokalnych społeczności, których rozwój społeczno-gospodarczy jest zależny także od kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw.
- (2) Należy rozważyć stworzenie kompleksowych propozycji w zakresie rozwijania współpracy sektora biznesu z sektorami publicznym i społecznym, opartej na profesjonalnym zarządzaniu i strategii zgodnej ze strategią rozwoju regionalnego/ lokalnego.



- (3) W analizie wyników należy uwzględnić ryzyko zbyt wysokiej oceny w wyniku deklaracyjnego charakteru udzielanych odpowiedzi. Nawet jeżeli badani zawyżyli poziom swojej odpowiedzialności, to prawdopodobnie z tego powodu, iż uważają społeczną odpowiedzialność za ważną i aspirują do bycia społecznie odpowiedzialnymi. Przekonanie takie stanowi silną podstawę do budowania społecznie odpowiedzialnych postaw w badanym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.
- (4) Dla MSP większość podejmowanych działań i decyzji jest oceniana z punktu widzenia ich efektywności ekonomicznej. Ograniczoność zasobów małych przedsiębiorców sprawia, że nie mogą oni ryzykować działań, które narażą przedsiębiorstwo na niepotrzebne koszty. Należy dlatego uświadaczać przedsiębiorców o korzyściach związanych z CSR, szczególnie o oszczędnościach wynikających z zastosowania nowoczesnych ekologicznych technologii lub nowych praktyk zarządzania zmniejszających zużycie zasobów, oraz o redukcji kosztów transakcyjnych, wynikającej z zaufania i partnerstwa budowanego z interesariuszami.

### Specyfika społecznej odpowiedzialności małych i średnich przedsiębiorstw

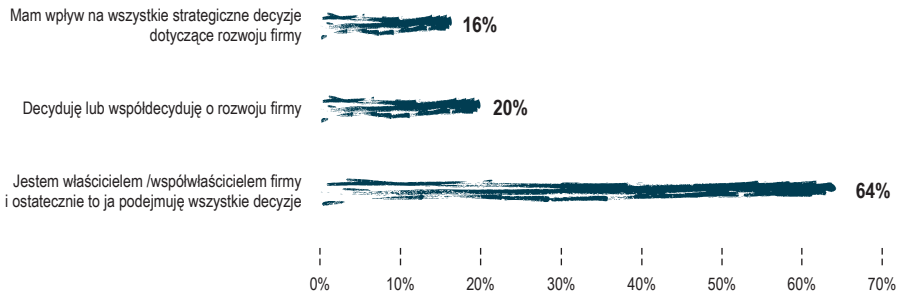
Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że MSP działają często w zbyt małej skali, aby były zainteresowane w jednakowym stopniu wszystkimi obszarami CSR. Nie jest możliwe zbudowanie jednego, spójnego modelu CSR w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Ich różnorodność determinuje różnice w zakresie postaw, potrzeb, relacji z otoczeniem etc. Dane przedsiębiorstwo musi znaleźć swój własny sposób na społeczną odpowiedzialność, blisko powiązany z prowadzoną działalnością, miejscem w otoczeniu i sytuacją rynkową.

Można wskazać kilka cech szczególnych dla MSP, mogących wpływać na efektywność wdrażania koncepcji CSR w tym sektorze.

#### Podejmowanie decyzji

W MSP właściciel podejmuje większość ważnych decyzji i decyduje o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa. Potwierdzają to również wyniki tego badania, gdzie w przypadku 64% respondentów wywiady były prowadzone z właścicielami, gdyż zadeklarowali, że jako właściciele lub współwłaściciele to oni ostatecznie podejmują wszystkie decyzje. Jest to ważny wniosek w odniesieniu do upowszechniania CSR w sektorze MSP, gdyż przekonanie przedsiębiorstwa do określonych działań jest tak naprawdę tożsame z przekonaniem właściciela, a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa pochodną odpowiedzialności właściciela.

W pozostałych przypadkach są to również pojedyncze osoby, prawdopodobnie reprezentujące właścicieli w podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych. Znacznie rzadziej w MSP mamy do czynienia z modelem zarządzania opartym na szerokim delegowaniu uprawnień i odpowiedzialności.



Rys. 10. **Wpływ osoby badanej na ważne decyzje w organizacji (polska edycja badania)**

Źródło: Badania RespEn, 2011.

### Wykorzystanie lokalnych liderów

Mniejsze firmy często działają lokalnie, jeżeli nie pod względem rynku zbytu, to bardzo często pod względem zlokalizowania swojej działalności i miejsca rekrutacji pracowników. To sprawia, że są często silnie zakorzenione w lokalnych społecznościach i dobre relacje z nimi są dla nich korzystne. Jednocześnie zaangażowanie takich przedsiębiorstw w sprawy lokalnej społeczności często odbywa się przy dużym udziale swego rodzaju lokalnych liderów, którzy potrafią taką współpracę nawiązywać i organizować. Tacy ludzie rzadko siedzą w biurze, najczęściej działają w terenie „walcząc o pieniądze” na wsparcie celów społecznych, które realizują. Współpraca zawiązuje się właśnie dzięki zaangażowaniu tych osób, które znają lokalne uwarunkowania i lokalnych przedsiębiorców. Współpraca z takimi lokalnymi liderami wydaje się naturalnym krokiem na drodze do rozwoju społecznie odpowiedzialnej współpracy z małymi przedsiębiorstwami.

### Udział zewnętrznych organizatorów

Współpraca z przedsiębiorcami odbywa się na podstawowym poziomie – nie jest integrowana w szerszym zakresie; zachodzi na linii: przedsiębiorstwo – beneficjent/ interesariusz. Wynika z zakresu działania mniejszych przedsiębiorstw, które rzadko posiadają dostęp do zasobów umożliwiających inicjowanie i organizowanie przedsięwzięć społecznych. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw, często społeczna odpowiedzialność wynika z potrzeby chwili i konkretnych ludzi poszukujących wsparcia. Przeszkodą dla włączania się MSP w większe akcje społeczne jest brak zaufania do dużych, anonimowych instytucji.

### Zasięg zaangażowania przedsiębiorstw

W przypadku sektora MSP zaangażowanie ograniczone jest lokalnie, do terenu miasta czy gminy. Małe firmy raczej nie angażują się w przedsięwzięcia o szerszym zasięgu. Wynika to z jednej strony z możliwości mniejszych przedsiębiorstw, a z drugiej strony z możliwych do osiągnięcia korzyści. Nawet te firmy, które działają na ogólnopolskim rynku, często preferują zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności, niż udział w dużych wizerunkowych akcjach społecznych. Związane jest to prawdopodobnie z ich przywiązaniem i zakorzenieniem w lokalnej społeczności. Odpowiedzialność mniejszych firm często wynika bardziej z „potrzeby serca” niż strategicznego planu wizerunkowego.

### Społeczna odpowiedzialność a cykl życia przedsiębiorstwa

Firmy działające dłużej na rynku są bardziej skłonne do współpracy. W fazie wejścia na rynek oraz wzrostu firma jest bardziej skupiona na sobie. Dopiero firma z pewnym stażem na rynku, z silniejszą niż w początkowym okresie pozycją, otwiera się na potrzeby innych. Jest to bardzo istotny wniosek dla zarządzania upowszechnianiem CSR. Nie należy go jednak traktować jako wskazówki do pominięcia „młodych” firm, ale zwrócenia uwagi na połączenie ich wsparcia z upowszechnianiem społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Obecnie istnieje bowiem wiele programów wsparcia dla początkujących przedsiębiorców i umiejętne ich powiązanie z CSR odpowiednio ukierunkuje tych młodych przedsiębiorców.

### Powtarzalność współpracy

Najtrudniej jest nawiązać współpracę o charakterze CSR po raz pierwszy. Obserwuje się wówczas znaczący brak zaufania do organizacji zewnętrznych. Udana współpraca powoduje jednak, że przedsiębiorstwa chętnie angażują się w kolejne działania i coraz łatwiej je do tego zachęcić.

### Rola kontaktów nieformalnych

W przypadku mniejszych przedsiębiorstw rola kontaktów nieformalnych w nawiązywaniu współpracy o charakterze CSR jest bardzo duża. Znaczna część tych przedsiębiorstw opiera swoje działania biznesowe przynajmniej częściowo właśnie na kontaktach nieformalnych. Nie jest wcale rzadkie, że do mniejszych firm dociera się za pośrednictwem kontaktów towarzyskich. Np. osoba, która poszukuje wsparcia dla określonej inicjatywy poszukuje informacji wśród znajomych przedsiębiorców, aby znaleźć w ten sposób wartościowy kontakt; dawni harcerze (obecnie przedsiębiorcy) wspierają harcerstwo w mieście; a dawni piłkarze lokalny klub sportowy. Są to więzi, które należy podtrzymywać oraz mechanizmy, których nie można pomijać na drodze rozwoju idei CSR w sektorze MSP. Zdarza się, że mali przedsiębiorcy postrzegają CSR jako skomplikowany system (typu ISO), którego wdrożenie wymaga dużych nakładów finansowych, czasu i energii. Kojarzą oni CSR głównie z dużymi przedsiębiorstwami i sądzą, że takie systemy mogą zaburzyć intuicyjnie wypracowane i sprawdzone już własne sposoby zarządzania.

## Rekomendacje

Specyfika sektora MSP narzuca konieczność odmiennego podejścia do upowszechniania i rozwoju CSR w tych przedsiębiorstwach. Wyniki badań potwierdzają przypuszczenie, że małe i średnie przedsiębiorstwa mogą, a co więcej, często chciałyby być społecznie odpowiedzialne. Znaczną barierą jest jednak niska świadomość zarówno samej koncepcji, korzyści z bycia społecznie odpowiedzialnym, jak również własnych możliwości i perspektyw rozwoju.

Formułując rekomendacje wzięto pod uwagę tę specyfikę, pamiętając jednocześnie, że wartość rekomendacji jest zdeterminowana ich użytecznością z punktu widzenia skuteczności wzmocnienia społecznej odpowiedzialności MSP. Częstkowe rekomendacje zostały dlatego połączone ze szczegółowymi wnioskami z poszczególnych części raportu, a w tym miejscu podjęto próbę powiązania ich w spójny model wzmocnienia społecznej odpowiedzialności MSP. Model ten został zbudowany w oparciu o sformułowanie podstawowych grup działań, które należy podjąć, aby skutecznie zwiększać społeczną odpowiedzialność i zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw.

Rekomendacje prowadzą zatem do trzech grup działań, które, uwzględniając specyfikę sektora MSP i obecny stan rozwoju CSR, mają szansę na wysoką skuteczność w dalszym wzmocnieniu odpowiedzialności małych i średnich przedsiębiorstw. Do grup tych zostały zaliczone:

- Odpowiedzialna edukacja menedżerska
- Wzmocnianie więzi społecznych
- Rozwój organizacji zrzeszających przedsiębiorców



Rys. 11. Działania wzmocniające CSR w sektorze MSP

Źródło: Opracowanie własne.

Zaproponowane grupy działań składają się na spójny model wzmacniania społecznej odpowiedzialności MSP poprzez kreowanie odpowiedzialnych postaw i działań, ale także wzmacnianie więzi ze społecznością lokalną oraz samych przedsiębiorstw w wymiarze ekonomicznym, wskazując im szanse i możliwości dalszego rozwoju. Odpowiedzialna edukacja menedżerska, rozwój organizacji zrzeszających przedsiębiorców czy wzmacnianie więzi przedsiębiorstw ze społecznością lokalną są działaniami generującymi określone korzyści społeczne, ale przyczyniają się jednocześnie do wzmacniania pozycji konkurencyjnej zaangażowanych w te działania przedsiębiorstw. Silna pozycja ekonomiczna jest solidną podstawą do podejmowania działań i inicjatyw CSR. Zaproponowany model, czerpiąc z wiedzy o logice myślenia i działania MSP, jest zbudowany na zasadzie wzajemnych korzyści.

### Odpowiedzialna edukacja menedżerska

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że małe i średnie przedsiębiorstwa są bardziej zainteresowane tymi obszarami społecznej odpowiedzialności, które mogą im dać konkretne korzyści biznesowe. Często brak im jednak wiedzy na temat takich korzyści oraz sposobów realizacji odpowiedzialnych działań, które by takie korzyści generowały. Wiele spotkań z przedsiębiorcami kończy się na przekazaniu informacji o potencjalnych korzyściach bez wskazania w jaki sposób je osiągnąć. Przedsiębiorstwom, szczególnie z sektora MSP, brakuje natomiast wiedzy i umiejętności w tym zakresie.

Odpowiedzialna edukacja menedżerska musi być oparta nie tylko na przekonywaniu do podejmowania społecznej odpowiedzialności, ale również na rozwijaniu konkretnych umiejętności osiągania korzyści biznesowych poprzez działania z pożytkiem dla społeczeństwa. Może to być o tyle skuteczne, że mniejszym przedsiębiorstwom często brakuje wiedzy typowo menedżerskiej, związanej z zarządzaniem pracownikami, marketingiem, pozyskiwaniem funduszy na inwestycje, innowacyjnością etc. To nie może być jednak lista korzyści, lecz:

- (a)** dobre praktyki, pokazujące, że inni odnoszą korzyści poprzez takie działania, także w innych krajach (np. w Szwecji);
- (b)** silne powiązanie korzyści z praktykami biznesowymi, wiedza typu know-how – pokazanie, jak uzyskiwać takie korzyści prowadząc określony biznes.

Odpowiedzialna edukacja menedżerska powinna opierać się na kilku grupach działań: uświadamianiu korzyści, szkoleniach, doradztwie oraz tworzeniu programów szkoleń na zasadzie open-source.

**UŚWIADAMIANIE KORZYŚCI. (1)** Wykształcenie w powszechnej opinii przekonania, że prawdziwa społeczna odpowiedzialność musi przynosić korzyści nie tylko społeczne ale także biznesowe (obecnie często panuje przekonanie, że uzyskiwanie korzyści biznesowych z działalności społecznej umniejsza jej wartość); **(2)** uświadamianie korzyści przedsiębiorstwom, bo to stanowi główną motywację do podejmowania tego typu działań.

**SZKOLENIA.** Formuła takich szkoleń powinna uwzględniać fakt, że przedstawiciele mniejszych przedsiębiorstw rzadko mogą się wyłączyć z bieżącej działalności na dłuższy czas. W takich firmach za poszczególne procesy są odpowiedzialne pojedyncze osoby i nie ma kto przejąć ich obowiązków na czas szkolenia. Jednym z atrakcyjnych pomysłów wydaje się wykorzystanie e-learningu, co pozwala na znaczne ograniczenie czasu i samodzielne dostosowywanie harmonogramów szkoleń do potrzeb.

**DORADZTWO.** Uwzględniając duże zróżnicowanie MSP, szkolenia skierowane do większej liczby przedsiębiorców nie będą wystarczające, aby skutecznie przekonać ich i nauczyć, jak mogą zmienić swoje przedsiębiorstwa na społecznie odpowiedzialne.

**TWORZENIE PROGRAMÓW SZKOLEŃ JAKO WIEDZY OPEN-SOURCE.** Celem jest stworzenie bazy wiedzy w postaci gotowych programów szkoleniowych, które nie tylko byłyby ogólnodostępne, ale też nieustannie rozwijane i wzbogacane przez zainteresowane tym osoby i organizacje. W ten sposób można znacznie zwiększyć zasięg pozytywnego oddziaływania. Należy również zadbać o atrakcyjną z punktu widzenia MSP tematykę tego typu programów szkoleniowych, a więc powiązaną z codziennymi problemami zarządzającymi, np.:

- Jak skutecznie komunikować się z klientami?
- Jak zwiększyć lojalność i zaangażowanie pracowników?
- Jak wykorzystać współpracę z organizacjami społecznymi i publicznymi do budowania przewagi konkurencyjnej?
- Jak zbudować silną i wiarygodną markę?

Sama problematyka CSR nie przyciągnie tak skutecznie małych i średnich przedsiębiorców, jak jej powiązanie z codziennymi problemami, z którymi muszą mierzyć się przedsiębiorcy.

#### Wzmacnianie więzi społecznych

Przedsiębiorstwa są obecnie zbyt słabo zakorzenione w lokalnych społecznościach. Wprawdzie 53,8% badanych polskich przedsiębiorców i 57,1% szwedzkich uważa, że zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności są ważne dla przyszłego rozwoju firmy, ale już tylko niewiele ponad 30% polskich respondentów zadeklarowało aktywne zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności, aktywne działania na rzecz jej rozwoju i podejmowanie dialogu z szerszym otoczeniem społecznym przed podjęciem decyzji mogących oddziaływać na lokalną społeczność.

Jednocześnie wyniki badań wskazują na znaczący wpływ otoczenia i inicjatywy zewnętrznej na wzmacnianie społecznej odpowiedzialności MSP. Bardzo skutecznym narzędziem wpływu są np. decyzje konsumenckie. Większość badanych przedsiębiorstw podejmuje społecznie odpowiedzialne działania uważając, że przekłada się to na konkretne wyniki rynkowe.

Przedsiębiorcom nie są również obojętne opinie społeczności, w których prowadzą działalność gospodarczą, ale często i żyją na co dzień. Uważają, że należy się dostosować do wymogów tych społeczności. Dążą oni do dopasowania się do społeczności, w której funkcjonują; pragną społecznej akceptacji i legitymizacji swoich działań.

Silne więzi społeczne, w tym z działającymi w lokalnych społecznościach przedsiębiorcami, sprawiają, że ludzie przestają być dla siebie anonimowi, więcej o sobie wiedzą, interesują się sobą nawzajem. Wytworzenie takiego klimatu otwarcia na siebie nawzajem i wzajemnego zaufania zdecydowanie sprzyja wzmocnieniu społecznie odpowiedzialnych postaw. Błędem w rozwijaniu CSR byłoby podejmowanie inicjatyw ukierunkowanych jedynie na przedsiębiorców, którzy przecież nie funkcjonują w społecznej próżni, a ich postawy i zachowania są często pochodną akceptowanych w danej społeczności wartości.

#### Rozwój organizacji zrzeszających przedsiębiorców

Obecnie obserwuje się pewien deficyt organizacji o charakterze branżowym, skupiających przedsiębiorców na wzór dawnych cechów rzemiosła, spełniających bardzo ważną rolę społeczną i gospodarczą. Cech jest organizacją o charakterze społecznym, zawodowym i gospodarczym. Zrzesza rzemieślników będących przedstawicielami jednego lub kilku podobnych zawodów. Do jego głównych zadań należy:

- upowszechnianie postaw zgodnych z zasadami etyki i godności zawodu
- wzmocnianie więzi środowiskowych
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych członków
- reprezentowanie interesów członków wobec organów administracji, samorządów terenowych i sądów
- prowadzenie na rzecz członków działalności społeczno egzaminacyjnej, oświatowej i gospodarczej

Cechy pełniły szczególną rolę w środowiskach małych miejscowości, gdzie poprzez swoją działalność były w zasadzie jedynymi instytucjami, które aktywizowały miejscową społeczność. Ich rola i zadania były bardzo bliskie idei CSR i można powiedzieć, że wręcz stały na straży odpowiedzialności zrzeszonych w nich członków. Zmniejszenie roli i znaczenia tego typu organizacji z pewnością nie przyczyniło się do wzrostu społecznej odpowiedzialności drobnej przedsiębiorczości.

Wzrost znaczenia organizacji zrzeszających przedsiębiorców określonej branży, integrujących ich w wymiarze zawodowym, gospodarczym i społecznym, ułatwiłby dotarcie do mniejszych przedsiębiorstw w celu wzmocnienia ich społecznej odpowiedzialności. Ogromna różnorodność małych i średnich przedsiębiorstw oraz ograniczoność ich zasobów, a przez to skupienie głównie na codziennej działalności podstawowej, sprawiają, że nie sposób zbudować dla nich jednego modelowego rozwiązania w zakresie CSR.

### Budowanie na różnorodności

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że MSP działają często w zbyt małej skali, a ich profile działalności są zbyt różnorodne, aby były zainteresowane jednakowo wszystkimi aspektami CSR. Nie jest możliwe zbudowanie jednego, spójnego modelu CSR w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Ich różnorodność determinuje różnice w zakresie postaw, potrzeb, relacji z otoczeniem. Dane przedsiębiorstwo musi znaleźć swój własny sposób na społeczną odpowiedzialność, blisko powiązany z prowadzoną działalnością, miejscem w otoczeniu i sytuacją rynkową. Organizacje zrzeszające MSP określonej branży znalazłyby dobrze ich specyfikę, otoczenie, problemy, możliwości, motywację etc.

### Ograniczoność zasobów MSP

Wyniki badań wskazują także na ograniczoność zasobów jako istotną przeszkodę w rozwoju społecznej odpowiedzialności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Organizacje zrzeszające większą liczbę mniejszych przedsiębiorstw mogą łączyć ich zasoby we wspólne akcje i inicjatywy, wzmacniając tym samym z jednej strony ich wkład społeczny, a z drugiej strony pozytywne efekty biznesowe wynikające z podjętych działań.

### Literatura

- 1/1 Baran G., *Raportowanie jako ważny element powiązania społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji*, (w:) *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyd. WSB-NLU, Nowy Sącz 2009, s. 102 – 115.
- 1/2 Baran G., *Sektor komercyjny jako potencjalny partner międzysektorowej współpracy w województwie małopolskim*, (w:) E. Bogacz-Wojtanowska, G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Współpraca organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego w województwie małopolskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2006, s. 48–61.
- 1/3 Baran G., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a filantropia*, (w:) *Trzeci Sektor. Kwartalnik o problematyce społeczeństwa obywatelskiego*, nr 6, lato 2006, s. 104–112.
- 1/4 Black L., Härtel Ch. E. J., *The five capabilities of socially responsible companies*, *Journal of Public Affairs*, Vol. 4, No. 2, August 2003, s. 125 – 144.
- 1/5 Carroll A. B. (red.), *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown and Company, Boston 1977.
- 1/6 Carroll A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, p. 497 – 505.
- 1/7 Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.



- /8/ Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities*, "Business Horizons", July – August 1991, s. 39 – 48.
- /9/ Deniz M. C., Suarez M. K. C., *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, Journal of Business Ethics, 56/2005, s. 27 – 41.
- /10/ Doppelt B., *Leading Change Toward Sustainability. A Change – Management Guide for Business, Government and Civil Society*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2003.
- /11/ Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- /12/ Freeman E. R., *Corporate Social Responsibility*, (w:) E. R. Freeman, P. Werhane, C. Wellman, R. Frey (red.), *The Blackwell Handbook of Applied Ethics*, Basil Blackwell, Oxford 2003, s. 552 – 569.
- /13/ Freeman E. R., *Divergent Stakeholder Theory*, Academy of Management Review, Vol. 24, 1999, s. 233 – 236.
- /14/ Martin R. L., *Calculating the Return on Corporate Responsibility*, (w:) *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 83 – 103.
- /15/ Quazi A. M., O'Brien D., *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics", nr 25, 2000, s. 33–51.



## / Komentarz eksperta /

Jacek Dymowski

### Niepoprawni optymiści?

Przyznam szczerze: mam ogromny problem ze skomentowaniem badania. Nie umiem jednoznacznie odczytać i zinterpretować jego wyników. Najogólniej rzecz ujmując wypadają one znakomicie. Pozytywnym zaskoczeniem są bardzo dobre wyniki dla polskich przedsiębiorstw. Powinno to cieszyć. Powinno cieszyć, zwłaszcza że respondentami byli zarządzający małymi i średnimi firmami, czy wręcz mikro przedsiębiorcy. Wprowadzenie zasad zarządzania społecznie odpowiedzialnego właśnie do tych niewielkich organizacji jest wyzwaniem, przed którym stoi cała Unia Europejska. Tymczasem, deklaracje osób zarządzających wskazują na to, że być może obawy unijnych urzędników są obawami na wyrost, bo przecież małe i średnie przedsiębiorstwa są bardzo odpowiedzialne. Jak napisałem powyżej: wyniki powinny mnie cieszyć. Jednak z jakichś względów nie cieszą. Może to tylko mój wrodzony pesymizm i malkontentstwo, a może zbytnia polityczna poprawność i łatwość przedsiębiorców do składania deklaracji.

Pewnie gdybym był socjologiem, pracującym na jednym z amerykańskich uniwersytetów, podkreśliłbym bardzo wysoką rolę jaką Polscy przedsiębiorcy upatrują w wartościach etycznych (94,8% badanych firm polskich i jedynie 45,7% szwedzkich deklaruje, że w ich działalności obowiązują zasady mające zapewnić uczciwość i dobrą jakość zawieranych umów i transakcji). Pewnie pisałbym w tym miejscu o uwarunkowaniach kulturowych, silnym przywiązaniu Polaków do tradycji i zasad wiary Kościoła Katolickiego, o niespotykanym fenomenie Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, wspieranej również przez przedsiębiorców itp. Pewnie by tak było, gdybym na co dzień nie żył w polskich realiach, nie prowadził własnej działalności gospodarczej i sam nie spotykał się z dość „elastycznym” podejściem do etyki i wartości danego słowa przez niektórych naszych przedsiębiorców. Jeżeli byłoby tak dobrze, to czy mielibyśmy do czynienia z kryzysami płynności wywoływanymi niedotrzymywaniem przyrzeczonych terminów płatności? Czy w kraju, w którym 95% firm w swojej działalności kieruje się uczciwością, mielibyśmy tak niski poziom zaufania, jakim społeczeństwo darzy przedsiębiorców? Chyba nie. Oczywiście nie można tych krytycznych ocen rozciągać na wszystkich przedsiębiorców. Byłoby to zwyczajnie krzywdzące, zwłaszcza że jest wśród nich wiele osób godnych naśladowania.

Mam dziwne odczucie, że deklaracje ankietowanych są bardzo optymistyczne. Często zbyt optymistyczne. Oczywiście mówię tu wyłącznie o odczuciach, bo tezę tę dość trudno udowodnić. Nie wątpię w poprawność metody badawczej. Badanie odzwierciedla nasze polskie mniemanie o sobie i analogiczną samoocenę Szwedów. Może, zwłaszcza my, patrzymy na siebie przez pryzmat zbyt różowych okularów. Moje obawy budzi choćby fakt, że 87,2% pomorskich przedsiębiorców uważa swoje firmy za społecznie odpowiedzialne, podczas gdy wg wyników tego samego badania jedynie 57% deklaruje, że termin „społeczna odpowiedzialność biznesu” jest im w ogóle znany. W przypadku szwedzkich przedsiębiorców, też różnica taka występuje, lecz dysproporcje są znacząco mniejsze (odpowiednio: 97,2% i 88,6%).

Jeżeli przyjrzymy się uwarunkowaniom społeczno-gospodarczym, raczej w stereotypowo społecznej i ekologicznej Szwecji spodziewalibyśmy się znacznie silniejszej presji na społeczne aspekty funkcjonowania biznesu. Tymczasem, w sytuacji, w której w Polsce ruch konsumencki jest praktycznie

nieobecny, nasi przedsiębiorcy, na poziomie deklaracji, wydają się być bardziej zaawansowani jeśli chodzi o odpowiedzialność za produkt i klienta. Natomiast w wymiarze środowiskowym wyniki potwierdzają przywiązanie Szwedów do ekologii, a dokładniej wyższą od polskiej świadomość ekologiczną: 27,8% badanych przedsiębiorców w Polsce w porównaniu z 71,5% przedsiębiorców szwedzkich zgadza się z twierdzeniem, że działalność ich firmy ma wpływ na środowisko naturalne. Niemniej, kiedy pytania dotyczą działań takich jak oszczędność energii, czy produkcja odpadów, różnice nie są już tak widoczne. Czyżbyśmy jako Polacy mieli większą tendencję do udzielania „politycznie poprawnych odpowiedzi”? Nasza „statystyczna” firma nie wywiera wpływu na środowisko, ale z drugiej strony deklaruje, że ten wpływ w różnych wymiarach ogranicza. Czyżby pewna niekonsekwencja w składaniu deklaracji? Chyba tak. Czy niska świadomość wpływu na otoczenie przyrodnicze nie powinna martwić?

Warto byłoby wobec tego pogłębić analizę i sprawdzić na ile deklaracje są spójne z czynami i codziennym postępowaniem. Warto sprawdzić, na ile pozytywny wynik odzwierciedla lepszą od spodziewanej sytuację, a na ile jest zawyżony niepoprawnym optymizmem w dokonywaniu samooceny i polityczną poprawnością odpowiedzi respondentów. Nie chodzi tu bynajmniej o poszukiwanie „dowodów” analogicznych do metod stosowanych przez audytorów prowadzących niezależną weryfikację w dużych firmach. Trudno oczekiwać od małych firm, by były w stanie twardo udokumentować spójność deklaracji i czynów. Ostatecznie, siłą małych firm jest ich duża elastyczność w działaniu, wynikająca m.in. z tego, że nie posiadają spisanych regulaminów, polityk, procedur itd. Całkowite odbiurokratyzowanie jest ich siłą, sprawia, że nie cechuje ich inercja typowa dla bardzo dużych organizacji. Szukając dowodów bardziej należało by zmusić te 94,8% badanych firm, deklarujących dbałość o uczciwość oraz dobrą jakość zawieranych umów i transakcji, do tego, by przyznały się do niedotrzymania terminów płatności wobec dostawców czy pracowników lub przekroczenia czasu wykonania zlecenia. Jaki odsetek przedsiębiorców, mówiących o etyce zrezygnował ze współpracy z partnerem biznesowym ze względów etycznych? Ile z nich miało w swojej historii taki epizod? Ilu z przedsiębiorców mówiących o elastycznych godzinach pracy rozumie pod tym pojęciem niepłatne i nierejestrowane nadgodziny, o których często mówią inspekcje pracy? Być może pozwoliłoby to odmitologizować wyłaniający się z badania optymistyczny obraz małej i średniej przedsiębiorczości Pomorza.

Warto zwrócić uwagę na fragment badania dotyczący relacji ze społecznością lokalną. Tam gdzie chodzi o konkretne, mierzalne działania na rzecz swojej lokalnej społeczności... polskie firmy wypadają znacznie słabiej od szwedzkich (35% badanych respondentów polskich oraz 65,7% szwedzkich deklaruje, że firma jest zaangażowana w sprawy społeczności lokalnej. Nie angażuje się w nie 42,6% firm polskich oraz 4,8% szwedzkich).

Czytając wyniki badania warto pokusić się o jeszcze jedną refleksję. Świadomość problemów społecznych to tylko połowa drogi do sukcesu. Druga połowa sukcesu to umieć zidentyfikowany problem społeczny zamienić w rynkową szansę. Pisał o tym już Peter Drucker: „Funkcjonowanie biznesu [...] polega na zaspokajaniu potrzeb społecznych przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb własnych przez przekształcenie społecznych problemów w szansę dla biznesu”. Niestety z tym bywa gorzej. Jak pokazują inne badania, przykładowo w ekologii nasi przedsiębiorcy widzą raczej koszty, a nie rynkową szansę. Jeżeli dołożymy do tego, sugerowane przeze mnie, patrzeć na otoczenie w sposób zbyt optymistyczny, czyli brak trzeźwej oceny sytuacji, optymizm towarzyszący lekturze badań bezpowrotnie przyska. Brak realnej presji rynku, presji społeczeństwa obywatelskiego (nawet w ujęciu „mikrosocjalności”), pozwala być może „podkrecać” deklaracje. Niemniej wolny rynek jest w dłuższym terminie niezmiernie bezlitosny w rozliczaniu się z niepoprawnym optymizmem.



# 05



## Dobre praktyki

/ Polix /

/ Viking Toys /

/ Mercatus /

# 05. Dobre praktyki



/ Polix /

Marcelina Przybysz

POLIX jest firmą rodzinną, która istnieje od 1982 roku. Firma jest wiodącym polskim producentem elastycznych przewodów z PCW, które cieszą się uznaniem odbiorców z Europy, Kanady i Stanów Zjednoczonych.

Elastyczne wyroby z PCW znajdują coraz powszechniejsze zastosowanie w różnych dziedzinach gospodarki, takich jak szeroko rozumiany przemysł, rolnictwo, ogrodnictwo, przetwórstwo, budownictwo, meblarstwo, a także w gospodarstwach domowych oraz wszelkiego rodzaju laboratoriach. Przedsiębiorstwo stale modyfikuje swoje wyroby, śledząc na bieżąco rynek nowości chemicznych. Siedziba firmy mieści się w Żukowie.

Firma POLIX jest przykładem przedsiębiorstwa z segmentu MSP, które osiąga doskonałe wyniki rynkowe poprzez konsekwentne realizowanie zrównoważonych działań w obszarach kluczowych dla strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. Jej wzrost oparty jest na silnych fundamentach – transparentnej komunikacji z klientem, dbałości o warunki pracy pracowników oraz świadomym zarządzaniu ryzykiem środowiskowym.

W rozumieniu POLIX społeczna odpowiedzialność biznesu realizowana jest poprzez:

## Zaangażowanie na rzecz środowiska

Firma wdrożyła zintegrowany system zarządzania jakością (PN – EN ISO 9001:2001), środowiskiem (PN – EN 14001:2005) oraz bezpieczeństwem i higieną pracy (PN – N 18001:2004).

Wszystkie produkowane wyroby są przyjazne dla środowiska oraz w 100% podlegają recyklingowi.

Firma dba o ekologię również na etapie transportu i magazynowania komponentów. POLIX wykorzystuje silosy oraz zasobniki do przetankowywania komponentów wytwarzane jedynie ze stali nierdzewnej, eliminując w ten sposób procesy korozji odpowiadające za przedostawanie się szkodliwych związków chemicznych do środowiska.

## Praktyki konsumenckie

POLIX dokłada starań aby prowadzić dobrą komunikację z konsumentem. W rozumieniu przedsiębiorstwa oznacza to przede wszystkim uczciwe praktyki handlowe, możliwość pełnego dostępu do informacji oraz tworzenie indywidualnych rozwiązań dla konsumentów.

Firma przykładą dużą wagę do zapewnienia klientowi przejrzystych informacji o oferowanych produktach, takich jak cena, charakterystyka techniczna i warunki użytkowania. Opis produktów wraz z cennikiem dostępny jest na stronie internetowej firmy. Tam też, na podstawie dostarczonych informacji, klienci mogą wycenić swoje zamówienie, zdecydować o doborze najefektywniejszego środka transportu i dokonać zakupu.

POLIX stawia klienta w centrum uwagi, dlatego każdorazowo oferowany jest najbardziej dogodny system płatności, transportu oraz system rabatowy. W ten sposób klient otrzymuje produkt spełniający jego potrzeby zidentyfikowane podczas rozmów handlowych. By rozwijać swoją ofertę oraz proponowane warunki współpracy pracownicy zachęcają swoich klientów do zgłaszania uwag oraz sugestii na temat oferowanych produktów. Stawianie klienta w centrum organizacji oznacza także dbałość o niezawodność produktów. Każdorazowo gdy klient zgłasza wadę użytkowanego produktu, towar jest niezwłocznie wymieniany na nowy.

## Praktyki w miejscu pracy

POLIX to nie tylko maszyny i technologie, to przede wszystkim pracownicy. Przedsiębiorstwo w relacji z pracownikami deklaruje gotowość do przyjmowania informacji zwrotnych oraz umożliwia im wpływanie na zmiany w firmie.

W przedsiębiorstwie dba się o rodzinną atmosferę i partnerskie relacje. Wszyscy pracownicy firmy są regularnie informowani o kierunkach jej rozwoju oraz o realizowanych działaniach, zapewniając w ten sposób szeroką partycypację pracowników w życiu przedsiębiorstwa. Każdy kto ma pomysł na poprawę funkcjonowania poszczególnych obszarów działalności firmy, może zgłosić swój projekt prezesowi firmy i podzielić się swoimi sugestiami. O zaistniałych problemach czy błędach pracownicy rozmawiają wspólnie ze swoimi przełożonymi, razem wypracowując najlepsze rozwiązania. Firma oferuje również, w zależności od zajmowanego stanowiska, elastyczny czas pracy, który pozwala na godzenie życia prywatnego z zawodowym.



## / Viking Toys /

Mats Dalberg, Annika Karpfors

Szwedzka firma rodzinna Viking Toys jest dobrym przykładem skutecznego działania zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Założona w roku 1975, zajmuje się projektowaniem, produkcją oraz sprzedażą wysokiej jakości, bezpiecznych i trwałych plastikowych zabawek dla dzieci.

Siedziba Viking Toys mieści się w Torsås, niewielkiej miejscowości położonej w południowej części regionu Kalmar. Firma zatrudnia 5 pracowników i składa się z działów administracji, projektów, rozwoju produktów oraz marketingu. Jej obroty w roku 2009 wyniosły 35 mln koron szwedzkich (ok. 15,5 mln złotych).

Do roku 1996 produkcja odbywała się w Szwecji, potem przeniesiono ją do zakładów T.T. Technoplast w Tajlandii. Działy marketingu i sprzedaży współpracują z lokalnymi firmami handlowymi działającymi w ponad 60 krajach, przy czym każdy kraj posiada własny funkcjonalny kanał dystrybucji. W 2009 roku firma Viking Toys wyprodukowała ponad 5 milionów zabawek.

W rozumieniu Viking Toys społeczna odpowiedzialność biznesu wyraża się poprzez:

- Głębką lojalność wobec klientów końcowych.
- Uczciwą współpracę z dostawcami oraz partnerami, np. dystrybutorami czy sprzedawcami.
- Dbłość o środowisko naturalne.

### Lojalność wobec klientów.

Firma od samego początku postępuje zgodnie z surowymi zasadami oraz swoimi wyobrażeniami na temat tego, jak powinni działać producenci zabawek. Zasady te można podsumować jako „5 S”:

- Safe** – czyli bezpieczne.  
*Zabawki są bezpieczne nawet dla najmłodszych dzieci.*
- Soft** – czyli miękkie.  
*Zabawki mają gładkie, zaokrąglone kształty i są wykonane z miękkiego, nieprzetworzonego plastiku.*
- Strong** – czyli wytrzymałe.  
*Wysokiej jakości plastik, wytrzymałe osie oraz solidna konstrukcja zapewniają zabawkom niezwykłą trwałość.*
- Simple** – czyli proste.  
*Zabawki Viking mają klasyczne, ponadczasowe wzornictwo.*



- **Silent** – czyli ciche.

*Dzięki oponom z miękkiej gumy zabawki są ciche i nie niszczą podłóg ani mebli.*

Zgodnie z obietnicą daną klientom:

- (a) plastik, z którego produkowane są zabawki, posiada certyfikat jakości, może mieć kontakt z żywnością, nie zawiera toksyn ani ftalanów;
- (b) małe części nie mają prawa odpaść;
- (c) zabawki można używać w domu i na dworze;
- (d) zabawki Viking spełniają wszystkie międzynarodowe standardy bezpieczeństwa dotyczące zabawek;
- (e) wszystkie zabawki można myć w zmywarce;
- (f) zabawki są objęte gwarancją pełnej satysfakcji lub mogą zostać zwrócone bez podania przyczyny.

### **Współpraca z dostawcami i partnerami.**

Firma Viking Toys od 35 lat, czyli od momentu powstania, ma tego samego właściciela. Swoją sukces zawdzięcza w dużej mierze dostawcy odpowiedzialnemu za produkcję, a także swoim dystrybutorom i sprzedawcom.

T.T. Technoplast wytwarza zabawki Viking nieprzerwanie od roku 1996, czyli od kiedy produkcja została przeniesiona ze Szwecji do Tajlandii. Firma Viking Toys dba o pracowników fabryki i angażuje się w działania, gwarantujące przestrzeganie zasad uczciwości i etyki w procesie produkcji. Nigdy nie wykorzystuje do pracy dzieci. Przestrzega ustalonych stawek minimalnych i popiera wszelkie ulepszenia w miejscu pracy i w procesie produkcji. Raz do roku organizuje uroczyste spotkanie dla wszystkich pracowników. T.T. Technoplast posiada certyfikat wydawany w ramach procesu ICTI CARE. (ICTI = „International Council of Toy Industries” czyli Międzynarodowa Rada Przemysłu Zabawkarskiego, która promuje międzynarodowe standardy bezpieczeństwa zabawek oraz odpowiedzialną postawę wobec reklamy i marketingu dziecięcego, CARE = *Caring, Awareness, Responsible, Ethical* czyli Troska, Świadomość, Odpowiedzialność, Etyka)

Wielu dystrybutorów i sprzedawców, czyli „przyjaciół”, jak są nazywani w Viking Toys, współpracuje z firmą nieprzerwanie od ponad 30 lat, a rodzina ta stale się powiększa. Wspólnie tworzy to zespół, stanowiący podstawę dobrze funkcjonującego partnerstwa. Firma Viking Toys projektuje i produkuje zabawki, ale najważniejsze ogniwo stanowią dystrybutorzy i sprzedawcy, dzięki którym trafiają one na rynek.

Przez lata firma Viking Toys AB w różnych częściach świata otrzymywała nagrody i wyróżnienia za wzornictwo i funkcjonalność swoich zabawek:

- Pięć Dostawcy Roku magazynu „Creative Child” - USA, 2009
- Dostawca Roku – Australia, 2007

- Nagroda Rodziców – USA, 2007
- Nagroda Trissan, Handlowiec Roku – Szwecja, 2007
- Nagroda Rodziców – USA, 2006
- Zabawka Rekomendowana, brytyjska organizacja Toy & Hobby – Wielka Brytania, 2004
- Dobra Zabawka – Tajlandia, 2004
- Zabawka Roku – RPA, 2004
- Dobra Zabawka / Play Matters – Wielka Brytania, 2004
- Dr. Toy / Najlepszy Produkt na Wakacje – USA, 2003
- Oppenheim Toy Portfolio Gold – USA, 2000

### **Dbalność o środowisko naturalne**

Firma Viking Toys troszczy się również o środowisko naturalne, a wszystkie jej produkty i opakowania w 100% nadają się do recyklingu.

Wszystkie zabawki Viking są zgodne z następującymi standardami i regulacjami:

- EN71, ASTM oraz ISO 8124
- CPSIA (amerykańska Ustawa o Bezpieczeństwie Produktów Konsumenckich, ang. *Consumer Product Safety Improvement Act*)
- Rozporządzenie WE w sprawie rejestracji, oceny, udzielania zezwoleń i stosowanych ograniczeń w zakresie chemikaliów (ang. REACH, *Registration Evaluation and Restriction*)
- europejska Dyrektywa Bezpieczeństwa Zabawek

Fabryka w Tajlandii posiada:

- certyfikat wydawany w ramach procesu ICTI CARE
- certyfikat CCC dla rynku chińskiego
- certyfikat ISO 9001.

Dodatkowe informacje na temat zabawek Viking Toys są dostępne na stronie internetowej [www.vikingtoys.se](http://www.vikingtoys.se)



## / Mercatus /

Mats Dalberg, Annika Karpfors

Mercatus to prywatna firma zatrudniająca 17 pracowników. Rozpoczęła swoją działalność na początku lat 70. Jest dostawcą technologii oczyszczania i recyklingu skażonych płynów dla przemysłu, wodociągów i elektrowni ciepłych na skalę światową.

Ma swoją siedzibę w Vimmerby, rodzinnym mieście Astrid Lindgren, słynnej autorki książek dla dzieci. Vimmerby położone jest w północnej części regionu Kalmar.

Mercatus zajmuje czołową pozycję w dwóch głównych dziedzinach:

- (1) Gospodarka odpadami (wiórami/ścinkami/opilkami) metalowymi, prasowanie brykietowe i oczyszczanie płynem obróbkowym, zarówno dla przemysłu wytwórczego, jak i metalowego. (Wióry/ścinki/opilki powstają w wyniku obróbki metalu, włącznie z frezowaniem i szlifowaniem).
- (2) Membranowa technologia oczyszczania i recyklingu zużytego płynu, wody, energii i materiałów dla przemysłu, wodociągów i elektrowni ciepłych.

Firma rozwija się stabilnie. Od roku 1996 jej obroty wzrosły z 1,1 mln euro do około 3,3 mln euro. Ambicją firmy jest osiągnięcie perfekcji w zakresie technologii i metod pracy przyjaznych dla środowiska. Oto niektóre z najważniejszych czynników sukcesu, które sobie wyznaczyła:

- Konsekwencja w działaniu, z naciskiem na planowanie w długiej perspektywie
- Wspólna wizja i kluczowe wartości dla wszystkich pracowników
- Wysokie umiejętności i kreatywność pracowników
- Niezależność od technologii i/lub jednego dostawcy
- Nieprzerwana realizacja projektów badawczo-rozwojowych

### **Główne działania firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu:**

- Zdecydowane zaangażowanie w walce z zanieczyszczeniem i degradacją środowiska.
- Stworzenie jak najlepszych warunków pracy dla dobra zarówno pracowników, jak i firmy jako całości.

Wysiłki firmy w tych dziedzinach są naprawdę imponujące i stanowią dobry przykład osiągnięć w zakresie CSR.

## Zaangażowanie na rzecz środowiska

Firma Mercatus postrzega samą siebie jako rycerza, zmagającego się z zagrażającym środowisku „smokiem”.

*Przyszłość bez czystej wody wygląda blado. Przy wykorzystaniu najnowszej technologii budujemy obiekty i urządzenia do recyklingu i oczyszczania zużytych płynów dla małych i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych.*

Poprzez zlecenie wszelkiej działalności produkcyjnej wybranym szwedzkim podwykonawcom, firma utrzymuje swoją elastyczność i może się skupiać na tym, co robi najlepiej – rozwoju technologii, projektowaniu, budowie, dostawach, odbiorze, usługach i działalności posprzedażowej. Serce funkcjonowania firmy znajduje się w świetnie wyposażonych i całkowicie odnowionych pomieszczeniach, czyli w „zakątku testowym”, gdzie zarówno zużyte płyny jak i odpady metalowe są sprawdzane przed przekazaniem dalej. Jest to też miejsce wdrażania licznych innowacji technologicznych, często we współpracy z klientami, instytucjami badawczymi, uczelniami. Przy zastosowaniu właściwego rozwiązania, możliwe jest zaoszczędzenie zarówno czasu jak i pieniędzy, przy jednoczesnej poprawie otoczenia miejsca pracy i zmniejszaniu ilości przekazywanych środowisku odpadów.

Już w roku 1973 firma Mercatus dostrzegła potencjał wykorzystywania nowych technologii do recyklingu i oczyszczania zużytej wody i materiałów produkowanych przez przemysł przetwórczy. Od tego czasu firma ciągle się rozwija.

Osoby, które od lat 70. znają rynek, wiedzą, że musiało upłynąć kilka dekad zanim technologia ochrony środowiska w pełni się rozwinęła. Jednak teraz, ponad trzydzieści lat po założeniu firmy, istnieje duże zapotrzebowanie na takie technologie. Kierując się głębokim zaangażowaniem i dbałością o jakość, Mercatus projektuje i zaopatruje zakłady dla dużych i małych przedsiębiorstw, aktywnych w przemyśle przetwórczym, oraz dla firm energetycznych. Technologia oferowana przez firmę Mercatus pomaga wszystkim tym klientom w podnoszeniu jakości produktu, obniżaniu kosztów, polepszaniu warunków pracy oraz redukcji ilości przekazywanych do środowiska zanieczyszczeń.

Anders Adolfsén, Dyrektor Zarządzający firmy, mówi: *„Dajcie nam wyzwanie, a my zaoferujemy wam nowe możliwości dobrych inwestycji dla waszego przedsiębiorstwa, waszych pracowników, dla przyszłości i dla środowiska.”*

## Warunki pracy

Organizacja firmy jest od zawsze oparta na zasobach ludzkich. Od samego początku firma Mercatus dążyła do stworzenia efektywnej struktury, bazującej na umiejętnościach pracowników. Podstawą pracy są kreatywność i kompetencje personelu, z powodzeniem łączącego w sobie zalety pracy zespołowej i niezależności indywidualnej. Elementem kluczowym całej koncepcji jest dynamika grupowa. Personel jest szkolony w zespołowym rozwiązywaniu problemów, przekazywana mu jest także wiedza o teorii rozwoju grupy, czyli Fundamentalna Orientacja na Związki Interpersonalne (FIRO – *Fundamental Interpersonal Relationship Orientation*). Teoria ta została sformułowana przez amerykańskiego psychologa Willa Schulza, opisuje ona różne poziomy rozwoju przy tworzeniu zespołu. Umożliwia także zrozumienie, jak uczynić ten rozwój bardziej skutecznym i jak sobie radzić z pojawiającymi się różnymi problemami.

Rozwój zespołu, dyskusje o zdrowej organizacji funkcjonującej w środowisku pracy umożliwiającym ludziom podejmowanie odpowiedzialności, regularne spotkania dla omawiania celów, wizji i strategii, przeglądy personelu, rozwijanie kompetencji i dobrze rozbudowany intranet, to tylko niektóre z elementów, dzięki którym proces udoskonalania trwa w firmie Mercatus nieprzerwanie.

Starania firmy w celu stworzenia efektywnej struktury bywają niekiedy stanowcze i wymagające, potrzeba do nich sporej dawki cierpliwości. Jednak bardziej niż cokolwiek innego, wysiłki te stanowią inwestycję, której codziennym owocem jest pełen entuzjazmu zespół i wysoka efektywność bez stresu. A pracownicy firmy są zawsze gotowi do podzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi.

### Rozwój TAO i partnerstwo

Firma Mercatus jest dumna z tego, że zbudowane przez nią ponad trzydzieści lat temu zakłady ciągle funkcjonują. A to dzięki temu, że wiedza i nieustanny rozwój nauczyły jej pracowników stawiania sobie wysokich wymagań w zakresie jakości i solidności. Podstawą dla takiej postawy jest praca z jasno wyznaczonym celem oraz konkretna strategia dalszego rozwoju technologicznego. Także udoskonalanie przez samych pracowników firmy zarówno stosowanych technologii, jak i rozwijanie projektów badawczych wspólnie z klientami i uczelniami, dodatkowo umacnia rynkową pozycję firmy.

Od samego początku istnienia firmy jest ona bardzo zaangażowana w sprawy środowiska i zasobów ludzkich. Mercatus była jedną z pierwszych firm sektora technologii ochrony środowiska, które uzyskały świadectwo środowiskowe ISO 14001.

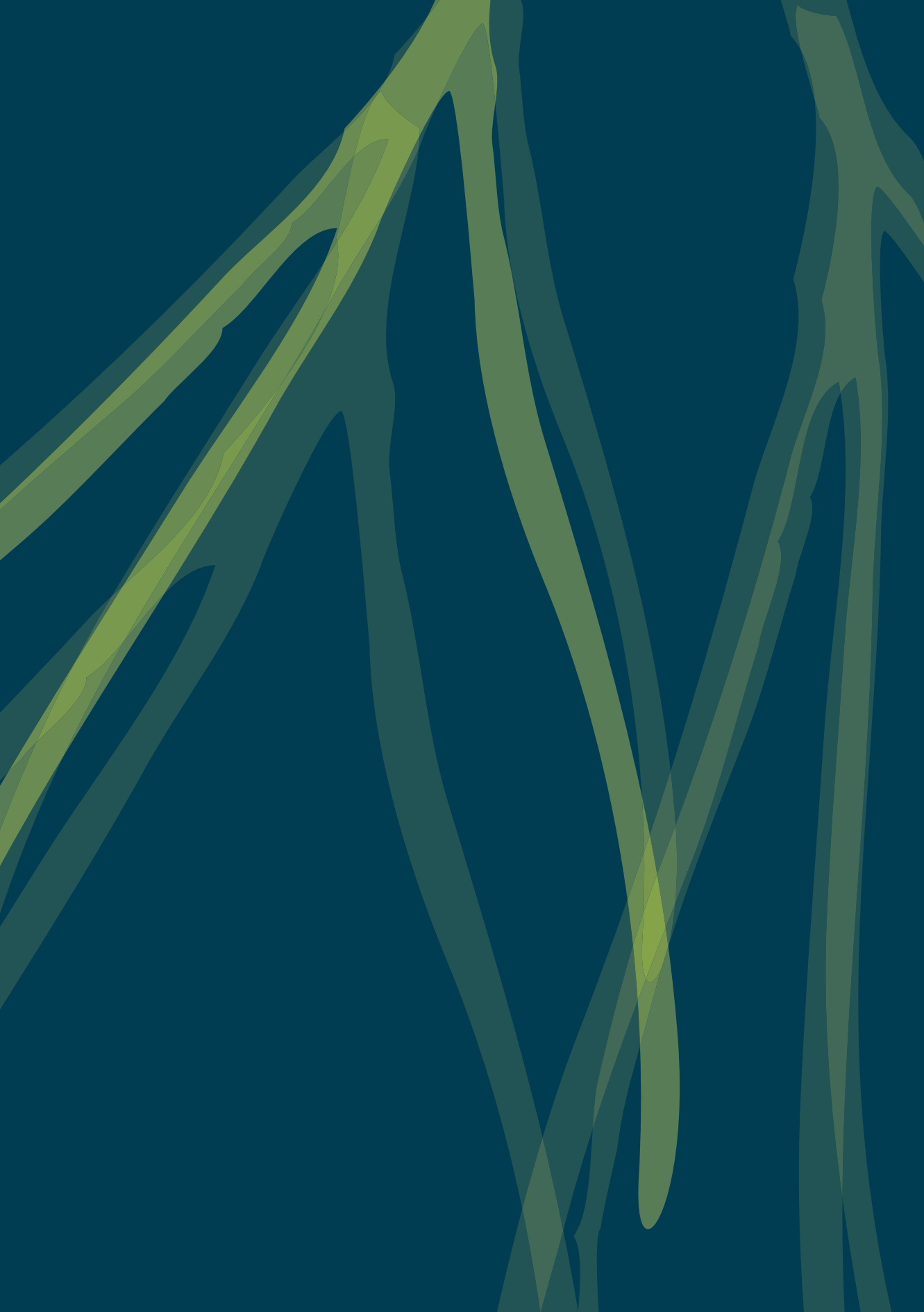
Metafora o rycerzu i „szkodzącym środowisku smoku” jest wymowna i używana jako prawdziwa metafora wszystkiego, czym zajmuje się firma. Gdy do firmy przychodzi nowy pracownik, zaczyna on(a) jako „giermek”. Po jakimś czasie, gdy już udowodnił(a) swoją wartość, zostaje pasowany(a) na rycerza. Wielka sala konferencyjna nosi nazwę „Komnaty Rycerskiej”. Jest też w firmie „izba tortur”, w której pracownicy mogą zażyć masażu na koszt firmy.

Firmowy zintegrowany system zarządzania TAO obejmuje środowisko, jakość, rozwój oraz warunki pracy. Po chińsku TAO znaczy droga; dla pracowników firmy Mercatus oznacza ono całkowitą odpowiedzialność i staranność. Po szwedzku – „Totalt Ansvar med Omtanke”.

### Wyróżnienia

Firma zyskała uznanie i została wyróżniona za swoją strategię budowania solidnej, zorientowanej na rozwój organizacji. Oto kilka przykładów:

- 2006 Nominowana przez Alecta jako najlepsze miejsce do pracy w Szwecji.
- 2006 Nagroda Królewska za godne reprezentowanie szwedzkiej technologii ochrony środowiska.
- 2005 Nagroda w dziedzinie środowiska, przyznana przez miasto Vimmerby.
- 2004 Nagroda przechodnia PA Forum - Sticka ut hakan (Trzymaj fason).
- 2003 Grant szkoleniowy Prevent 2003.
- 2003 Nagroda za postęp, przyznana przez region Kalmar.
- 2002 Doskonałe przywództwo w zakresie ochrony środowiska.



# 06



## Glosariusz

# 06. Glosariusz



Wszystkie hasła na podstawie encyklopedii ze strony [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)

## Biała Księga (*White Paper: Communication on CSR*)

Dokument ogłoszony przez Komisję Europejską w 2002 roku, zawierający strategię realizacji i upowszechniania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Biała Księga przedstawia 4 obszary koniecznych działań UE w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu:

- (1) Edukacja, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk
- (2) Rozwój instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu
- (3) Uruchomienie Europejskiego Forum Interesariuszy (*European multi-Stakeholder Forum on CSR*)
- (4) Włączenie CSR do wszystkich polityk UE

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

## Dobra praktyka

Pozytywne w skutkach działania/inicjatywy podejmowane przez firmę bądź instytucję/organizację, w wybranym obszarze. Dobra praktyka może stanowić przykład dla innych firm (*benchmarking*). Przykładem mogą być np. dobre praktyki CSR, czyli działania firm podejmowane w obszarach związanych z CSR, mające na celu pozytywne efekty w firmie i/lub jej otoczeniu.

## Ekoznakowanie, Eco-labeling

Ekoznaki to informacje o produktach, spełniających normy dotyczące środowiska wyższe niż określone prawnie. Ubieganie się o ekoetykiety jest dobrowolne, a otrzymanie jej uzależnione jest od oceny jaką produktowi wystawi komisja przyznająca znak. Najczęściej przyznawane są na okres 3 lat, po którym produkt musi poddać się kolejnej weryfikacji.

Oznakowanie ekologiczne zostało ustanowione jako dobrowolny symbol, mający na celu zachęcenie przedsiębiorstw do wytwarzania produktów przyjaznych dla środowiska. Firmy, które uzyskały odpowiedni certyfikat, mogą oznaczać swoje wyroby specjalnym symbolem. Symbol ten umieszczony na wyrobach wskazuje konsumentom, że są one mniej szkodliwe dla środowiska niż podobne wyroby w ciągu całego cyklu życia produktu.



## Etyka biznesu

Termin używany dla określenia zasad etycznych (moralnych) stosowanych w odniesieniu do wszelkich form działalności gospodarczej, prowadzenia biznesu, zarządzania firmą.

Etyka biznesu definiowana jest jako zespół norm rzetelnego i odpowiedzialnego postępowania przedsiębiorców we wzajemnych relacjach z klientami, kontrahentami, pracownikami, wspólnikami oraz społecznością, władzą lokalną i państwową, norm zgodnych z obowiązującym prawem i powszechnie przyjętymi normami społecznymi.

Etyka biznesu może być rozpatrywana w trzech płaszczyznach:

- etyka menadżera (etyka indywidualna, odnosi się do działania człowieka w gospodarce/przedsiębiorstwie)
- etyka przedsiębiorstwa (etyka firmy, jako jednego tworu, etyka w tym wymiarze odnosić się może do etycznego zarządzania relacjami z pracownikami, kontrahentami, konkurencją)
- etyka biznesu (etyka w szerokim rozumieniu związana z życiem gospodarczym i funkcjonowaniem firm i innych podmiotów względem siebie)

## Fair Trade (inaczej: sprawiedliwy handel)

Ruch Sprawiedliwego Handlu powstał w odpowiedzi na niedostatki światowej polityki handlowej. Celem inicjatywy jest pomoc mieszkańcom krajów rozwijających się w wyjściu z nędzy poprzez udział w globalnej wymianie handlowej, a nie poprzez dotacje i pomoc charytatywną.

Najważniejsze założenia Sprawiedliwego Handlu to:

- (1) gwarancja ceny minimalnej dla rolników/producentów – pozwala im lepiej planować i rozwijać swoją działalność,
- (2) premia finansowa - przeznaczona na projekty rozwojowe społeczności lokalnych np. budowę szkół, placówek medycznych,
- (3) stabilność dochodów rolników/producentów – zachęcanie importerów do podpisywania długoterminowych kontraktów z dostawcami,
- (4) zmniejszanie roli pośredników w łańcuchu dostaw,
- (5) demokratyczne procesy decyzyjne - rolnicy są organizowani w spółdzielnie i razem decydują, na co przeznaczyć nadwyżki finansowe,
- (6) nacisk na produkcję zrównoważoną – np. zakaz stosowania niektórych pestycydów,
- (7) wysokie standardy pracy – np. zakaz pracy dzieci, możliwość organizowania się z związki zawodowe.

### **Global Compact** (inaczej: Inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ Global Compact, GC)

Global Compact powstało w 1999 roku z inicjatywy Kofiego Annana – ówczesnego Sekretarza Generalnego ONZ. Opiera się ono na dobrowolnym uczestnictwie przedsiębiorstw, stanowiąc platformę dialogu i nauki. Jest to forum wymiany wiedzy i doświadczenia oraz promocji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Obecnie, Global Compact jest największą na świecie inicjatywą na rzecz odpowiedzialności korporacyjnej i zrównoważonego rozwoju. Do inicjatywy przystąpiło już ponad 8700 członków ze 130 krajów. Global Compact stanowi skierowane do biznesu wezwanie, aby w swojej działalności kierował się 10 podstawowymi zasadami z zakresu praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji oraz promował społeczną odpowiedzialność biznesu.

Do Inicjatywy Global Compact może włączyć się każde przedsiębiorstwo (z wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw – zatrudniających do 10 osób), które zaangażuje się w implementację podstawowych zasad Global Compact. Inicjatywa ta jest dobrowolna i jako taka nie pobiera od swoich członków żadnych opłat. GC akceptuje jedynie donacje rządowe dla swojej głównej działalności.

### **Greenwashing („ekościema”)**

Wprowadzanie w błąd konsumentów poprzez prezentowanie nieprawdziwych informacji na temat „ekologiczności” produktów lub usług; często towarzyszy temu odciąganie uwagi od szkodliwej działalności firmy w innych obszarach działania. Termin ten jest również stosowany, gdy więcej czasu i pieniędzy zostało wydane na reklamowanie „zielonych” produktów, a nie na prawdziwe ekologiczne praktyki. Narzędziami ekościemy mogą być niejasne lub przejawiskrawione teksty reklamowe, niezgodne z rzeczywistością grafiki/efekty wizualne itp.

### **GRI** (inaczej: Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, ang. *Global Reporting Initiative*)

Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI) – stanowią międzynarodowy wzorzec raportowania odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju dla firm.

Celem Ramowych Zasad Raportowania GRI jest stworzenie ogólnie przyjętych ram dla raportowania ekonomicznych, środowiskowych oraz społecznych aspektów funkcjonowania organizacji; ram zaprojektowanych do użytku przez organizacje dowolnego rozmiaru, sektora oraz o dowolnej lokalizacji.

Uwzględniają one praktyczne aspekty funkcjonowania różnorodnych organizacji, od małych firm do organizacji/przedsiębiorstw międzynarodowych prowadzących operacje na całym świecie.

W 2011 roku GRI opublikowało najnowsze i najpełniejsze wytyczne raportowania społecznego G3.1. G3.1 poszerza zakres raportowania społecznego w obszarze praw człowieka, płci i oddziaływania na lokalne społeczności. W tej chwili są to najpełniejsze wytyczne dotyczące raportowania społecznego na świecie.

Wytyczne GRI dostępne są bezpłatnie.

## Innowacje

Zgodnie z definicją OECD z 2005 roku innowacja to „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacji ze środowiskiem zewnętrznym.”

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu może być sama w sobie postrzegana jako innowacja w tym sensie, że w oparciu o nią powstają lub rozwijają się takie paradygmaty zarządzania czy ekonomii, które odbiegają od powszechnych lub dotychczas stosowanych. Firmy, które jako pierwsze oficjalnie zintegrowały swoje strategie z zasadami CSR i wykorzystały koncepcję do budowania przewagi konkurencyjnej, odniosły sukces m.in. ze względu na innowacyjne, niestosowane przez pozostałych uczestników rynku podejście do prowadzenia biznesu.

Ponadto, jeśli z wprowadzenia zasad CSR powstają inspiracje dla dalszego rozwijania różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, daje to impuls dla dalszych innowacji, które w wielu przypadkach okazują się efektywne i dochodowe.

## Interesariusze (inaczej: grupy interesu; ang. *stakeholders*)

Grupy bądź osoby zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające przedsiębiorstwu zasobów tej firmy, podmioty ponoszące ryzyko jak i wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym lub dobrowolnym związku z przedsiębiorstwem itp.

Interesariusze mogą być klasyfikowani wedle różnych kryteriów (np. stopnia związku z firmą, siły oddziaływania, charakteru relacji itp.). Najbardziej podstawowy podział to interesariusze wewnętrzni oraz zewnętrzni. Do interesariuszy wewnętrznych zaliczyć można:

- pracowników
- udziałowców
- rady nadzorcze

Interesariuszami zewnętrznymi mogą być:

- klienci
- dostawcy
- konkurenci
- władze państwowe
- media
- związki zawodowe
- organizacje pozarządowe

## ISO 14 000

Seria norm zarządzania środowiskowego opracowana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Jej celem jest udoskonalenie wyników działalności środowiskowej firmy, czyli spełnienie przez nią standardów i wymogów dotyczących środowiska, co dokonuje się poprzez minimalizowanie wykorzystywania zasobów naturalnych, energii i wody, przy równoczesnym zachowaniu jakości produkcji na tym samym poziomie. Normy ISO serii 14000 regulując system zarządzania, swoją strukturą i budową opierają się na systemie zapewnienia jakości zgodnie z normami ISO serii 9000.

Wprowadzenie systemu zarządzania środowiskowego obejmuje następujące etapy:

- opracowanie polityki środowiskowego działania przedsiębiorstwa,
- pomiar zanieczyszczenia środowiska (audyt wewnętrzny),
- organizowanie i budowa systemu zarządzania środowiskowego uwzględniającego środowiskowe priorytety,
- szkolenie pracowników,
- wdrażanie i rozwijanie zarządzania środowiskowego,
- rejestrowanie i monitorowanie efektów i kosztów realizacji systemu,
- doskonalenie systemu i funkcjonowania przedsiębiorstwa z punktu widzenia ochrony środowiska.

## ISO 26 000

Stworzona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną norma zawierająca wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Przedstawiony w listopadzie 2010 r. dokument z założenia nie jest żadną formą certyfikacji ani obowiązkowej regulacji. Norma ta ma stanowić praktyczny przewodnik po koncepcji odpowiedzialnego biznesu, definiować jego ramy oraz przybliżać wartości i idee.

Norma definiuje społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, 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 zachowania
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej relacjach

ISO 26 000 ma charakter przewodnika, który może być zastosowany w każdego rodzaju organizacjach, zarówno biznesowych, jak też dla organów administracji rządowej oraz instytucji trzeciego sektora, w krajach rozwiniętych i rozwijających się.

Norma wyróżnia siedem obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu: ład korporacyjny; prawa człowieka; praktyki w miejscu pracy; środowisko; praktyki rynkowe; kwestie konsumenckie; zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

## Łańcuch dostaw

Obejmuje wszystkie czynności produkcji towarów, począwszy od pozyskania podstawowych surowców (takich, których źródłem jest ziemia, woda lub powietrze), a skończywszy na sprzedaży końcowemu nabywcy produktu finalnego i utylizacji tego, co z niego zostaje po zużyciu.

## Łańcuch wartości

Opisuje różne procesy, których celem jest jak największe powiększanie przez daną firmę wartości własnych wyrobów.

Model łańcucha wartości został opracowany przez M. E. Portera pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku. Jest to jedna z metod analizy potencjału strategicznego organizacji. Metoda Portera pozwala na poznanie i zrozumienie całego zbioru relacji między systemem zasobów organizacji a poziomem osiągania przez nią przewagi konkurencyjnej. Umożliwia stwierdzenie na ile prowadzone przez organizację działania wspierają i przyczyniają się do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Model przedstawia w uproszczony sposób przedsiębiorstwo jako sekwencję działań (funkcji), od fazy pozyskiwania surowców, materiałów i technologii poprzez przetwarzania ich w wyroby finalne i dostarczenie odbiorcy. W łańcuchu wartości wyróżniono funkcje podstawowe i funkcje pomocnicze. Funkcje podstawowe obejmują działania mające na celu: przyjmowanie surowców, materiałów i podzespołów, produkcję oraz sprzedaż i serwis. Wyróżnione funkcje pomocnicze obejmują działania takie jak: badania i rozwój, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie informacjami i inne.

## Raportowanie

Raportowanie związane jest z prowadzeniem sprawozdawczości oraz postulatem jawności i transparentności działań organizacji. Zakłada też przepływ informacji.

Raport społeczny przedstawia skondensowany obraz zarządzania i publikuje wyniki odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej. Powinien zatem definiować okres sprawozdawczy, zawierać oświadczenia dotyczące polityki, celów i strategii oraz przegląd wyników, pozwalający na porównanie ich w kolejnych latach.

Raportowanie w zakresie CSR przeszło znaczącą ewolucję, od początków raportowania w latach 70. koncentrujących się na kwestiach środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa pracy i będących jedynie dodatkiem do klasycznego raportu rocznego. Współcześnie mamy do czynienia z raportowaniem zintegrowanym.

Wytyczne dla raportowania:

- Światowa Inicjatywa Sprawozdawcza (Global Reporting Initiative, GRI)
- Wytyczne G3.

- AA 1000
- ISO 26000
- SA 8000

### **SA 8000 (Social Accountability 8000)**

Norma SA 8000 powstała w 1997 roku jako standard określający w jakim stopniu przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom podstawowe i fundamentalne prawa zagwarantowane w międzynarodowych konwencjach. Opiera się na ośmiu kluczowych obszarach:

- (1) Zakazu pracy dzieci
- (2) Zakazu pracy przymusowej
- (3) Bezpieczeństwa i higieny pracy
- (4) Wolności zrzeszania się
- (5) Braku dyskryminacji
- (6) Praktyki dyscyplinarnej
- (7) Godzin pracy – elastycznych w razie możliwości, dostosowanych do potrzeb pracowników
- (8) Wynagrodzenia – adekwatnego do wykonywanej pracy oraz wypłacanego na czas.

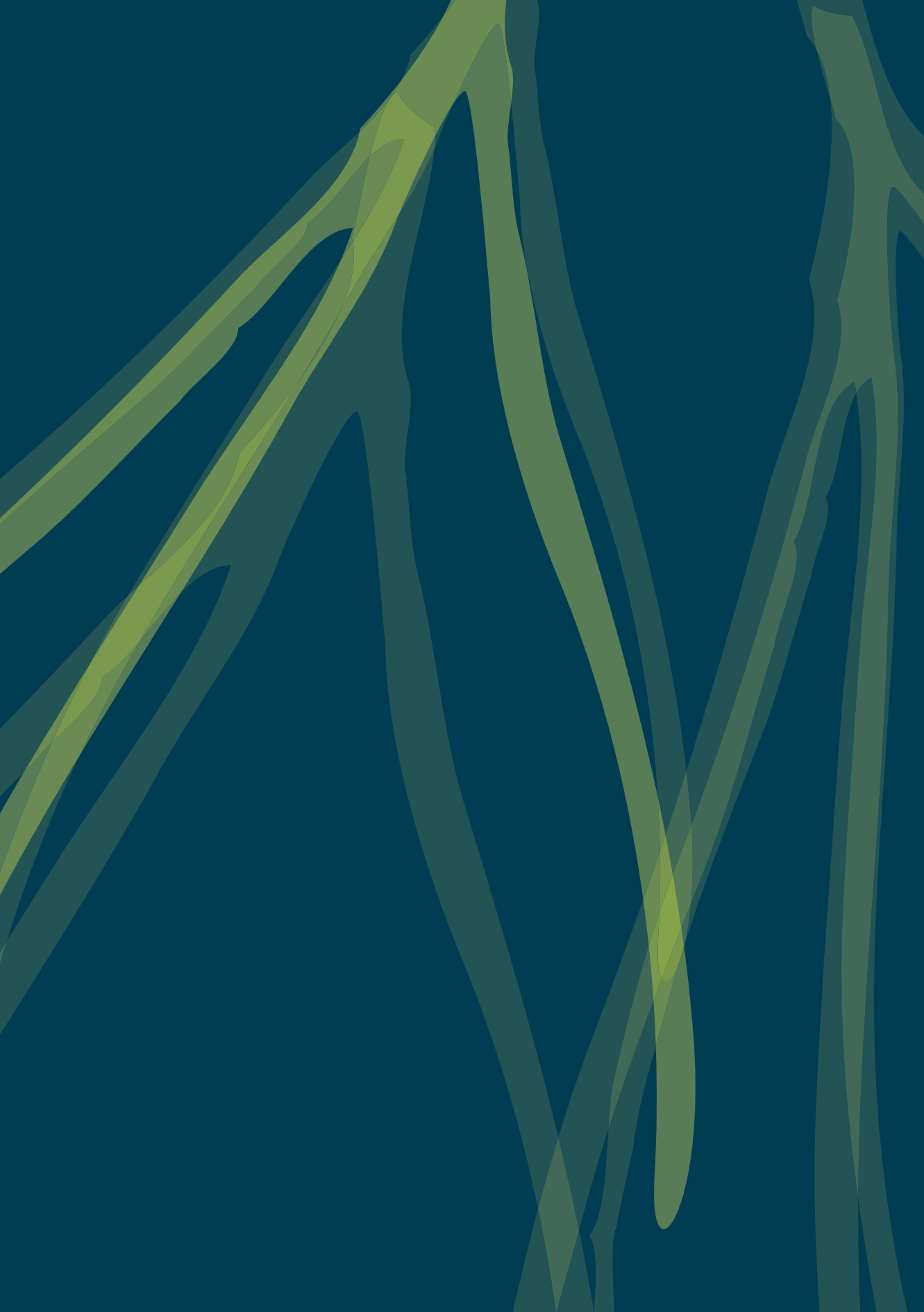
Trzyletni certyfikat zgodności z tą normą daje firmie możliwość systematycznego dokumentowania i monitorowania efektywności. Wraz z programem SA 8000 dostępny jest bowiem „pakiet samooceny” oraz inne narzędzia, pomagające we wdrażaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu.

### **Zielona Księga (*Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility*).**

Zielona Księga opublikowana została przez Komisję Europejską 18 lipca 2001 roku. Był to pierwszy dokument określający szczegółowo zarówno zasady, jak również sposoby wdrażania CSR. Dzięki niemu koncepcja odpowiedzialnego biznesu stała się jednym z kluczowych tematów w polityce gospodarczej UE. Według definicji społecznej odpowiedzialności biznesu w nim zawartej „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami”.

### **Zrównoważony rozwój**

Pojęcie „zrównoważonego rozwoju” pojawiło się w 1987 roku w raporcie końcowym Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju zatytułowanym „Nasza wspólna przyszłość” (*Our Common Future*, tzw. Raport Brundtland – od nazwiska przewodniczącej komisji, Gro Harlem Brundtland), który sformułował założenia Konferencji Narodów Zjednoczonych Środowisko i Rozwój (UNCED), która odbyła się w 1992 r. w Rio de Janeiro (tzw. Szczyt Ziemi). Na tejże konferencji przyjęto program Agenda 21 jako ogólnosiwiatową strategię zrównoważonego rozwoju. Według tego raportu zrównoważony rozwój jest rozwojem zaspokajającym potrzeby teraźniejszości bez ryzyka, że przyszłe pokolenia nie będą mogły zaspokoić swoich potrzeb.







# 07



**Aneks** - ankieta badania RespEn

# 07. Aneks - ankieta badania RespEn



Scenariusz wywiadu jakościowego (czas 110 min)

## I. Wstęp (10 min)

- 1) Moderator wyjaśnia cel badania i zasady wywiadu.
- 2) Respondent przedstawia się – imię, staż pracy w firmie, stanowisko w firmie (zakres obowiązków).

## II. Podstawowe informacje o charakterze i prowadzeniu firmy (15 min)

- 1) Jak długo firma istnieje?
- 2) Jeśli rozmówcą jest właścicielem/ką – dlaczego postanowił/a Pan/i założyć taką firmę?  
Jeśli rozmówcą jest pracownikiem – dlaczego zdecydował/a się Pan/i na pracę w tej firmie?
- 3) Jakie są Pana/i poprzednie doświadczenia zawodowe?
- 4) Co można uznać za największe sukcesy firmy w ciągu ostatniego roku/ dwóch lat (przed kryzysem, jeśli firma go odczuła)?  
Co jeszcze? Dlaczego nazywa Pan/i to sukcesem?
- 5) A z jakimi kłopotami, barierami spotkała się firma w ostatnim roku? Skąd się wzięły te kłopoty? Jak Pan/i sobie z nimi radził/a?
- 6) Na jakim etapie jest obecnie Pana/i firma, w jakiej fazie rozwoju?
- 7) Co jest charakterystyczne dla Pana/i firmy – czym różni się ona od innych?
- 8) Skąd czerpie Pan/i informacje o tym, jak prowadzić firmę, jak rozwiązywać problemy, w jakim kierunku się rozwijać?
- 9) Czy korzysta Pan/i ze szkoleń? Z innych sposobów rozwoju zawodowego dla siebie czy pracowników? Jeśli tak – jakich? Dlaczego? Jeśli nie – dlaczego?

## III. Ład organizacyjny (10 min)

- 1) Jakie są cele, do których Pan/i dąży w prowadzeniu firmy? Po co ją Pan/i założył/a?
- 2) Czym się Pan/i kieruje prowadząc firmę? Jakie zasady są dla Pana/i ważne? Co wolno, a czego nie wolno? Dlaczego?
- 3) Czy Pana/i pracownicy znają te zasady? Jeśli tak, to skąd? Jeśli nie – dlaczego?
- 4) Czy te zasady, cele mają jakieś praktyczne znaczenie? Jeśli tak – po czym to można zauważyć?
- 5) Czy posiadanie kodeksu etycznego, określenie celów prowadzenia biznesu jest Pana/i zdaniem korzystne dla firmy czy nie?  
Dlaczego?
- 6) Gdyby istniało szkolenie pomagające ustalić te zasady, cele dla Pana/i firmy, określić ich praktyczne znaczenie – wzięłby/wzięłaby Pan/i w nim udział? Dlaczego?

## IV. Prawa człowieka (10 min)

- 1) Czy zetknął/ęła się Pan/i z dyskryminacją na rynku pracy (z doświadczenia, ze słyszenia)?  
Jeśli tak – proszę o tym opowiedzieć, jeśli nie – jak Pan/i sądzi, dlaczego?
- 2) Czy przedsiębiorca może zapobiegać dyskryminacji? Jeśli tak – jak, co zaliczył/a/by Pan/i do takich działań?  
Jeśli nie – dlaczego?
- 3) Czy określenie „prawa człowieka” odnosi się Pana/i zdaniem do rynku pracy? Dlaczego? (Dlaczego tak, dlaczego nie?)
- 4) Gdyby istniało szkolenie pomagające ustalić związek przestrzegania praw człowieka z prowadzeniem biznesu i określić praktyczne znaczenie takiego zachowania – wzięłby/wzięłaby Pan/i w nim udział? Dlaczego?

## V. Praktyki w miejscu pracy (10 min)

- 1) W jaki sposób wybiera Pan/i swoich pracowników? Na co zwraca uwagę? Jak ich szuka?
- 2) Jakie osoby w tej chwili pracują u Pana/i i na jakich stanowiskach?

- 3) Czy podejmuje Pan/i jakieś działania mające na celu zachowanie dobrych relacji z pracownikami? Jeśli tak – jakie i dlaczego? Jeśli nie – dlaczego?
- 4) Czy macie jakieś zwyczaje? Czy się spotykacie, robicie zebrania (tak – jak często, po co? nie – dlaczego?)
- 5) W jaki sposób nagradza Pan/i i każe swoich pracowników?
- 6) Jakie są relacje między pracownikami?
- 7) Co się dzieje w sytuacjach trudnych – choroba dziecka, ciąża, konflikt między pracownikami, nieuczciwość?
- 8) Czy Pana/i pracownicy tworzą zespół? Dlaczego? Jakie to ma znaczenie?
- 9) Czy Pana/i zdaniem dbanie o pracowników przekłada się na korzyści dla firmy czy nie? Dlaczego?
- 10) Gdyby istniało szkolenie pomagające ustalić dobre relacje i otwartą komunikację z pracownikami – wzięłby/wzięłaby Pan/i w nim udział? Dlaczego?

## VI. Środowisko (10 min)

- 1) Porozmawiajmy teraz o środowisku - jaki Pan/i jako przedsiębiorca ma stosunek do ochrony środowiska?
- 2) Czy podejmuje Pan/i jakieś działania w kierunku dbania o środowisko w swojej działalności biznesowej? Jakie (oszczędność prądu, wody, segregacja śmieci)?  
A prywatnie? Jakiej? (jeśli jest niezgodność – w jednej sferze tak, w drugiej nie – moderator dopytuje o przyczyny)
- 3) Jaki wpływ na środowisko ma prowadzona przez Pana/i firmę działalność?  
Czy stara się Pan/i w jakiś sposób wyrównywać ten wpływ?
- 4) Czy Pana/i zdaniem działania wobec środowiska przekładają się na korzyści dla firmy czy nie? Dlaczego?
- 5) Gdyby istniało szkolenie pomagające wypracować praktyki odpowiedzialnego postępowania wobec środowiska – wzięłby/wzięłaby Pan/i w nim udział? Dlaczego?

## VII. Praktyki rynkowe (10 min)

- 1) Rozmawialiśmy o relacjach z pracownikami – pomyślmy teraz o szerszym, handlowym otoczeniu firmy. Kto odnosi korzyści z powodu prowadzonej przez Pana/ią działalności? Z czyjej działalności korzysta firma? (zidentyfikowanie otoczenia handlowego)
- 2) Jak wyglądają relacje z tym otoczeniem? Na jakich zasadach są oparte?
- 3) A konkurencja? Jakie są relacje Pana/i firmy z konkurencją? Czy zetknął/ęła się Pan/i z nieuczciwą konkurencją?
- 4) Czy uważa Pan/i, że takie zagadnienie jak etyczne praktyki handlowe to jest sprawa teoretyczna czy praktyczna? Dlaczego Pan/i tak myśli?
- 5) Czy widzi Pan/i wokół siebie firmy przestrzegające i nieprzestrzegające zasad etycznych w swojej praktyce handlowej? Może Pan/i dać jakiś przykład postępowania wobec partnerów biznesowych, które Pan/i ocenia jako etyczne lub nieetyczne?
- 6) Czy Pan/i sam/a podejmuje jakieś działania w celu budowania prawidłowych relacji ze swoimi zewnętrznymi partnerami? Jeśli tak – dlaczego i jakie? Jeśli nie – dlaczego?
- 7) Czy Pana/i zdaniem postawa wobec partnerów handlowych przekłada się na korzyści dla firmy czy nie? Dlaczego?
- 8) Gdyby istniało szkolenie pomagające ustalić dobre relacje z zewnętrznymi partnerami – wzięłby/wzięłaby Pan/i w nim udział? Dlaczego?

## VIII. Kwestie konsumenckie (10 min)

- 1) Porozmawiajmy teraz o konsumentach – kto w przypadku Pana/i firmy może być uznany za konsumenta/klienta (jeśli to nie jest jasne)?
- 2) W jaki sposób dba Pan/i o swojego konsumenta? Jakie działania Pan/i podejmuje? Dlaczego są podejmowane?
- 3) Co wolno klientowi? A czego nie wolno?
- 4) Jak wygląda sprawa reklamacji, zwrotów, umów – co jest dla Pana/i ważne w tym zakresie?
- 5) Jakie znaczenie ma sam produkt – czy ma związek z dbaniem o klienta?
- 6) Czy Pana/i zdaniem postawa wobec konsumentów przekłada się na korzyści dla firmy czy nie? Dlaczego?
- 7) Gdyby istniało szkolenie pomagające rozwijać działania podejmowane w tym zakresie – wzięłby/wzięłaby Pan/i w nim udział? Dlaczego?

## IX. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności (10 min)

- 1) Ostatni temat to społeczne otoczenie firmy – lokalna społeczność, organizacje pozarządowe. Czy zna Pan/i społeczne otoczenie swojej firmy? Mieszkańców, organizacje, placówki?
- 2) Czy utrzymuje Pan/i z nimi jakieś relacje, ma jakieś kontakty? Jeśli tak, to jakie i dlaczego? Jeśli nie, to dlaczego?
- 3) Czy działalność Pana/i firmy ma jakiś związek z lokalną społecznością?
- 4) Czy w jakimkolwiek aspekcie swojej działalności firma jest zależna od swojego otoczenia społecznego?
- 5) Czy widzi Pan/i działania na jej rzecz, w które Pana/i firma mogłaby się zaangażować?
- 6) Czy takie zaangażowanie przekłada się na korzyści dla firmy czy nie? Dlaczego?
- 7) Gdyby istniało szkolenie pomagające rozwijać zaangażowanie w sprawy lokalnej społeczności – wzięłby/wzięłaby Pan/i w nim udział? Dlaczego?

## X. Podsumowanie (15 min)

- 1) Co dla Pana/i znaczy: prowadzić biznes w sposób społecznie odpowiedzialny? Jak to Pan/i rozumie, z czym to określenie się kojarzy?
- 2) Czy chciał/a/by Pan/i prowadzić swoją firmę w sposób odpowiedzialny społecznie? Czy to jest dla Pana/i istotne? Dlaczego?
- 3) Omówiliśmy wiele aspektów prowadzenia firmy. Tematy, które proponowałam, były zgodne z nowo powstałą normą ISO (26000) dotyczącą prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny społecznie. Przypomnijmy sobie jakie zagadnienia były poruszane (*moderator prezentuje kartkę z listą poruszanych tematów*). Czy wszystkie one kojarzyły się Panu/i z odpowiedzialnym społecznie prowadzeniem biznesu? Może któreś bardziej, a któreś mniej?
- 4) Czy bycie firmą odpowiedzialną społecznie przekłada się Pana/i zdaniem na korzyści biznesowe? Jak Pan/i to widzi?
- 5) Na zakończenie przedstawię Panu/i listę możliwych szkoleń, dotyczących odpowiedzialnego społecznie prowadzenia firmy. Proszę ustawić je w kolejności – od tych, w których wzięłby/wzięłaby Pan/i udział najchętniej, do tych, na które zapisał/a/by się Pan/i w ostatniej kolejności.
- 6) Respondent wykonuje zadanie i wyjaśnia powody zastosowanego rankingu.
- 7) Czy czegoś tu brakuje?

To już wszystko. Bardzo dziękuję za Pan/i czas i pomoc.



## Ankieta badania ilościowego

Poniższa ankieta zawiera podstawowy zestaw pytań. Pytania dla rynków zaawansowanych uwzględnione zostały w wersji angielskiej. Szwedzkie tłumaczenie ankiety dostępne jest na stronie: [www.responsibleme.eu/se](http://www.responsibleme.eu/se)

### Informacje o firmie

- 1) Ile osób zatrudnionych jest obecnie w Pana/i firmie?  
(Chodzi o osoby stale współpracujące z firmą na zasadzie umowy o dzieło, umowy zlecenia czy etatu).  
(Ankieter – nie odczytuj)

1/1	Do 9 osób	Mikro firma – sprawdzić kwoty
1/2	10 - 49 osób	Mała firma – sprawdzić kwoty
1/3	50 – 249 osób	Średnia firma – sprawdzić kwoty
1/4	Powyżej 250 osób	Zakończyć

Kwoty związane z wielkością firmy (dla badania 250 firm):

- Liczba mikro firm 75 - 115
- Liczba małych firm 100 - 140
- Liczba średnich firm 35

- 2) Jaki jest profil działalności Pana/i firmy? (Ankieter, zanotuj)  
 3) Jaką branżę firma reprezentuje? (Ankieter, odczytaj)

/1/	Produkcja	
/2/	Usługi – dopytać i zaznaczyć	
/2a/	Dla biznesu	
/2b/	Dla klienta indywidualnego	
/3/	Handel – dopytać i zaznaczyć	
/3a/	Hurtowy	
/3b/	Detaliczny	
/4/	Mieszane branże – proszę wpisać	

Kwoty związane z branżą:

- W każdym sektorze wielkości firm będą reprezentowane wszystkie 3 branże  
 Produkcja – 10% mikro firm i małych firm oraz 5 (sztuk) firm średnich

- 4) Od jak dawna istnieje firma? (Ankieter – nie odczytuj)

/1/	Krócej niż rok	Zakończ
/2/	Rok lub dłużej	Przejdź do pytania 5

- 5) Czy Pana/i firma prowadzi współpracę z zagranicą? (Ankieter – odczytaj)

/1/	Tak, współpracujemy z zagranicą	Przejdź do pytania 6
/2/	Nie współpracujemy, ale planujemy rozpocząć współpracę z zagranicą	Przejdź do pytania 6
/3/	Nie współpracujemy i nie zamierzamy współpracować z zagranicą	Zakończ

- 6) Proszę powiedzieć, na czym polega ta współpraca/planowana współpraca? (Ankieter – odczytaj tylko, gdy respondent nie wie co odpowiedzieć.)

- a) Importujemy  
 b) Eksportujemy – jesteśmy poddostawcą zagranicznej firmy  
 c) Eksportujemy bezpośrednio do konsumenta finalnego  
 d) Mamy przedstawicielstwo za granicą  
 e) Mamy oddział za granicą  
 f) Inne

- 7) Które z poniższych określeń najlepiej opisuje Pana/i stanowisko i zakres obowiązków w firmie (można wybrać tylko jedno określenie)? (Ankieter – odczytaj)

/1/	Jestem właścicielem/współwłaścicielem firmy i ostatecznie to ja podejmuję wszystkie decyzje	Kontynuuj
/2/	Mogę wyrażać swoje opinie, ale decyzje podejmuje mój szef	Zakończ
/3/	Decyduję lub współdecyduję o rozwoju firmy	Kontynuuj
/4/	Mam wpływ na wszystkie strategiczne decyzje dotyczące rozwoju firmy	Kontynuuj
/5/	Mam swoją dziedzinę i nie mam wpływu na decyzje dotyczące całej firmy	Zakończ

- 8) Czy Pana/i firma ma jakiś certyfikat środowiskowy np. ISO 14001, EMAS lub inny?

/1/	Tak, mamy certyfikat/certyfikaty	Przejdź do pytania 9
/2/	Nie, nie mamy	Przejdź do następnej sekcji

- 9) Jaki to certyfikat/ jakie to certyfikaty? (Ankieter, zanotuj)

## CSR wstęp

- 1) Czy znany jest Panu/i termin społeczna odpowiedzialność biznesu?

/1/	Tak	Kontynuuj
/2/	Nie	Kontynuuj

- 2) Proszę powiedzieć jakie słowa kojarzą się Panu/i z tym terminem – proszę po prostu wymienić swoje pierwsze skojarzenia. (Ankieter, zanotuj)

## Praktyki w miejscu pracy

(Ankieter – odczytaj wstęp)

Zadam Panu/i kilka pytań dotyczących sposobu, w jaki prowadzona jest Pana/i firma. Pierwszy temat to pracownicy. Przeczytałem kilka stwierdzeń, a Pana/i zadaniem będzie powiedzieć, w jakim stopniu dotyczą one Pana/i firmy.

Podczas całego wywiadu będzie Pan/i posługiwał/a się 5 stopniową skalą, gdzie poszczególne oceny oznaczają:

- 5 – Zdecydowanie pasuje do mojej firmy
- 4 – Raczej pasuje do mojej firmy
- 3 – Trudno powiedzieć
- 2 – Raczej nie pasuje do mojej firmy
- 1 – Zdecydowanie nie pasuje do mojej firmy

Dodatkowe odpowiedzi dla ankietera – nie do odczytywania:

- Nie dotyczy mojej firmy – tę odpowiedź zaznaczamy, gdy respondent wymienia powody, dla których dane stwierdzenie nie może być odniesione do jego firmy
- Nie wiem
- Odmowa odpowiedzi

- 1) Pracownicy są zachęceni do zgłaszania pomysłów na ulepszenie firmy.
- 2) W naszej firmie są regularne spotkania, podczas których pracownicy i zarząd mogą dzielić się informacjami na temat osiągnięć firmy, sukcesów i porażek, zgłaszać swoje potrzeby.
- 3) Jesteśmy elastyczni jeśli chodzi o zróżnicowanie godzin pracy w ciągu dnia, możliwość pracy z domu, mamy elastyczny czas pracy.
- 4) Pracownicy są zachęceni do rozwijania swoich umiejętności i długoterminowego planowania kariery – na przykład przez plan szkoleń.
- 5) Dbamy o to, żeby warunki i bezpieczeństwo pracy były u nas na najwyższym poziomie.
- 6) Czy Pana/i firma prowadzi z własnej woli jakieś dodatkowe działania dotyczące pracowników? Proszę odpowiedzieć tak lub nie.
- 7) Jeśli tak, proszę je wymienić. (Ankieter, zanotuj)
- 8) Czy ma Pan/i jakieś komentarze lub uwagi do dodania? (Ankieter, zanotuj)

## Środowisko

(Ankieter – odczytaj wstęp)

Teraz zadam Panu/i kilka pytań dotyczących kwestii środowiska naturalnego. Przeczytałem kilka stwierdzeń, a Pana/i zadaniem będzie powiedzieć w jakim stopniu dotyczą one Pana/i firmy.

(Ankieter – przypomnij skalę powtarzając znaczenie skrajnych ocen)

- 1) Działalność naszej firmy wywiera wpływ na środowisko naturalne.
- 2) Nasza firma korzysta z zasobów środowiska w sposób odpowiedzialny, na przykład poprzez oczyszczanie ścieków lub korzystanie z materiałów pochodzących z recyklingu (z odzysku).

- 3) Prowadzimy działania na rzecz zmniejszenia wpływu naszej firmy na środowisko poprzez oszczędzanie energii.
- 4) Prowadzimy działania na rzecz zmniejszenia wpływu naszej firmy na środowisko poprzez minimalizację odpadów.
- 5) Znamy przepisy ochrony środowiska, które mają związek z naszą działalnością.
- 6) Dążymy do ograniczenia zużycia w naszych działaniach paliw kopalnianych (węgiel, ropa naftowa, gaz ziemny).
- 7) Czy Pana/i firma prowadzi z własnej woli jakieś dodatkowe działania dotyczące ochrony środowiska?  
Proszę odpowiedzieć tak lub nie.
- 8) Jeśli tak, proszę je wymienić. *(Ankieter, zanotuj)*
- 9) Czy ma Pan/i jakieś komentarze lub uwagi do dodania? *(Ankieter, zanotuj)*

## Praktyki handlowe

*(Ankieter – odczytaj wstęp)*

---

Teraz zadam Panu/i kilka pytań dotyczących relacji z konkurencją i firmami współpracującymi. Przeczytam kilka stwierdzeń, a Pana/i zadaniem będzie powiedzieć w jakim stopniu dotyczą one Pana/i firmy.

---

*(Ankieter – przypomnij skalę powtarzając znaczenie skrajnych ocen)*

- 1) Prosimy o informację zwrotną od naszych partnerów biznesowych – klientów i dostawców.
- 2) W naszej firmie obowiązują określone zasady, które mają zapewnić uczciwość i dobrą jakość wszystkich naszych umów i transakcji biznesowych.
- 3) Staramy się budować uczciwe relacje z konkurencją.
- 4) Firmy, z którymi współpracujemy, można generalnie określić jako etyczne.
- 5) Mamy kodeks postępowania, który obowiązuje w całej naszej firmie i zależy nam na tym, aby był on przestrzegany.
- 6) Aktywnie wspieramy społecznie odpowiedzialne działania w kręgach, w których jesteśmy aktywni (stowarzyszenia biznesowe, sieci, działalność polityczna itp.).
- 7) Czy Pana/i firma prowadzi z własnej woli jakieś dodatkowe działania z obszaru dobrych praktyk handlowych?  
Proszę odpowiedzieć tak lub nie.
- 8) Jeśli tak, proszę je wymienić. *(Ankieter, zanotuj)*
- 9) Czy ma Pan/i jakieś komentarze lub uwagi do dodania? *(Ankieter, zanotuj)*

## Kwestie konsumenckie

*(Ankieter – odczytaj wstęp)*

---

Teraz zadam Panu/i kilka pytań dotyczących klientów firmy – budowanych z nimi relacji, działań podejmowanych by ich zadowolić. Przeczytam kilka stwierdzeń, a Pana/i zadaniem będzie powiedzieć w jakim stopniu dotyczą one Pana/i firmy.

---

*(Ankieter – zapytaj, czy przypomnieć skalę. Jeśli tak – odczytaj całą skalę)*

- 1) Otwarcie pokazujemy jak powstają nasze produkty lub w jaki sposób dostarczamy nasze usługi, jak również jakich surowców używamy.
- 2) Informujemy o wszystkich potencjalnych zagrożeniach związanych z naszymi produktami i/lub usługami, by zmniejszyć ryzyko zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa klientów.
- 3) Konsumenci mogą się z nami łatwo skontaktować i zadać pytania dotyczące naszych produktów czy usług, a my gwarantujemy im pomoc.
- 4) W naszej firmie obowiązują określone zasady dla zapewnienia rzetelnej i pełnej informacji marketingowej.
- 5) Nie przekazujemy informacji o kliencie innym firmom lub organizacjom bez zgody tego klienta.
- 6) Czy Pana/i firma prowadzi z własnej woli jakieś dodatkowe działania dotyczące klientów? Proszę odpowiedzieć tak lub nie.
- 7) Jeśli tak, proszę je wymienić. *(Ankieter, zanotuj)*
- 8) Czy ma Pan/i jakieś komentarze lub uwagi do dodania? *(Ankieter, zanotuj)*

## Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności

(Ankieter – odczytaj wstęp)

Teraz zadam Panu/i kilka pytań dotyczących środowiska społecznego, społeczności lokalnej, w której funkcjonuje firma. Przeczytam kilka stwierdzeń, a Pana/i zadaniem będzie powiedzieć w jakim stopniu dotyczą one Pana/i firmy.

(Ankieter – zapytaj, czy przypomnieć skalę)

- 1) Prowadzimy otwarty dialog z lokalną społecznością na temat niepożądanych, kontrowersyjnych i drażliwych spraw, które dotyczą naszej firmy – na przykład gromadzenie się śmieci przy naszej nieruchomości, niszczenie dróg lub chodników przez nasze pojazdy itp.
- 2) Staramy się zamawiać od lokalnych dostawców.
- 3) Zanim podejmiemy decyzje, które mogą wpływać na teren, na którym działamy, prowadzimy w lokalnej społeczności dialog z przedstawicielami wszystkich zainteresowanych stron.
- 4) Działamy aktywnie na rzecz trwałego rozwoju lokalnej społeczności czy organizacji poprzez przekazywanie naszych umiejętności lub dzielenie się technologią.
- 5) Jesteśmy aktywnie zaangażowani w sprawy społeczności lokalnej.
- 6) Czy Pana/i firma prowadzi z własnej woli jakieś dodatkowe działania na rzecz społeczności lokalnej? Proszę odpowiedzieć tak lub nie.
- 7) Jeśli tak, proszę je wymienić. (Ankieter, zanotuj)
- 8) Czy ma Pan/i jakieś komentarze lub uwagi do dodania? (Ankieter, zanotuj)

## Prawa człowieka

(Ankieter – odczytaj wstęp)

Teraz zadam Panu/i kilka pytań dotyczących praw człowieka. Przeczytam kilka stwierdzeń, a Pana/i zadaniem będzie powiedzieć w jakim stopniu dotyczą one Pana/i firmy.

(Ankieter – zapytaj, czy przypomnieć skalę)

- 1) Upewniamy się, że nasze działania nie przyczyniają się do naruszania praw człowieka w Polsce.
- 2) Upewniamy się, że nasze działania nie przyczyniają się do naruszania praw człowieka w innych państwach.
- 3) Warunkiem stawianym naszym dostawcom jest przestrzeganie praw człowieka.
- 4) Nasi pracownicy mogą wyrażać swoje opinie i zgłaszać skargi nie ponosząc z tego powodu żadnych sankcji.
- 5) Podejmujemy odpowiednie kroki, aby zapobiec wszelkim formom dyskryminacji zarówno w miejscu pracy jak i podczas procesu rekrutacji (np. wobec kobiet, grup etnicznych, osób niepełnosprawnych, itd.).
- 6) Czy Pana/i firma prowadzi z własnej woli jakieś dodatkowe działania związane z ochroną praw człowieka? Proszę odpowiedzieć tak lub nie.
- 7) Jeśli tak, proszę je wymienić. (Ankieter, zanotuj)
- 8) Czy ma Pan/i jakieś komentarze lub uwagi do dodania? (Ankieter, zanotuj)



## Dalszy rozwój firmy

(Ankieter – odczytaj wstęp)

Omówiliśmy wiele aspektów prowadzenia firmy. Wszystkie tematy, które zostały zaproponowane, są zgodne z nowo powstałą normą ISO dotyczącą prowadzenia firmy w sposób odpowiedzialny społecznie, czyli zgodnie z zasadami CSR.

(Ankieter – odczytaj skalę (określenia zmieniły się))

- 1) Czy uważa Pan/i swoją firmę za odpowiedzialną społecznie?  
5 – Zdecydowanie tak    4 – Raczej tak    3 – Trudno powiedzieć    2 – Raczej nie    1 – Zdecydowanie nie
- 2) Czy chciałby/aby Pan/i, żeby Pana/i firma była prowadzona w sposób zgodny ze standardami społecznej odpowiedzialności?  
5 – Zdecydowanie tak    4 – Raczej tak    3 – Trudno powiedzieć    2 – Raczej nie    1 – Zdecydowanie nie
- 3) Dlaczego chciał/a/by Pan/i lub nie chciał/a/by Pan/i, aby Pana/i firma była prowadzona w sposób zgodny ze standardami społecznej odpowiedzialności? (Ankieter, zanotuj)
- 4) Według Pana/i – jak ważne dla przyszłego rozwoju firmy są następujące obszary?  
Tę samą liczbę punktów można przyznać więcej niż raz.  
(Ankieter – odczytaj skalę)  
5 – Zdecydowanie ważne    4 – Raczej ważne    3 – Trudno powiedzieć    2 – Raczej nieważne    1 – Zdecydowanie nieważne  
/1/ Praktyki w miejscu pracy  
/2/ Środowisko naturalne  
/3/ Praktyki handlowe  
/4/ Kwestie związane z klientami  
/5/ Zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności  
/6/ Prawa człowieka
- 5) Czy informujecie swoich pracowników o podejmowanych przez Waszą firmę działaniach społecznie odpowiedzialnych?  
(Ankieter – odczytaj skalę)  
5 – Zdecydowanie tak    4 – Raczej tak    3 – Trudno powiedzieć    2 – Raczej nie    1 – Zdecydowanie nie
- 6) Czy informujecie swoich klientów, kontrahentów lub lokalną społeczność o podejmowanych przez Waszą firmę działaniach społecznie odpowiedzialnych?  
5 – Zdecydowanie tak    4 – Raczej tak    3 – Trudno powiedzieć    2 – Raczej nie    1 – Zdecydowanie nie

## Konsumenci i rynek

Ostatnie pytanie – czy zgadza się Pan/i z poniższym zdaniem?

Nasi klienci są przygotowani, żeby płacić wyższą cenę za nasze produkty i usługi, dzięki czemu my i nasi dostawcy możemy być przyjaźni dla środowiska.

5 – Zdecydowanie tak    4 – Raczej tak    3 – Trudno powiedzieć    2 – Raczej nie    1 – Zdecydowanie nie

Bardzo dziękuję za rozmowę.

