

**Marcin Ratajczak<sup>1</sup>**

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
Warszawa

## **Implementacja strategii CSR w odniesieniu do środowiska naturalnego jako ważny element strategii rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw<sup>2</sup>**

### **Implementation of CSR strategies with regard to the environmental impacts as an important element of strengthening the competitive position of modern enterprises**

**Synopsis.** W artykule przedstawiono podstawowe zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw oraz aktywnością firm w ramach odpowiedzialnego biznesu jako elementu umacniania ich pozycji konkurencyjnej. Zaprezentowano także przykłady firm w Polsce wdrażających strategię CSR (Corporate Social Responsibility) w zakresie środowiska naturalnego. Przeprowadzona analiza wskazuje, że działania firm w ramach ochrony środowiska istotnie wpływają na ich pozycję konkurencyjną oraz stają się integralnym oraz biznesowo umotywowanym elementem w ich strategiach działania i podejmowanych inicjatywach.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, ochrona środowiska.

**Abstract.** The article presents the basic issues of Corporate Social Responsibility and business activities within the CSR as a part of strengthening firm's competitive position. It also presents examples of companies in Poland implementing a CSR strategy in the area of environmental protection. The analysis shows that activities within the environmental protection significantly affect companies' competitive position and become an integral component of business motivated strategies and initiatives.

**Key words:** social responsibility of business, environmental protection.

## **Wstęp**

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR) dotyczy kwestii gospodarki, społeczeństwa i wartości, a także relacji z otoczeniem. W tym sensie problematyka CSR obejmuje interesy różnych grup interesariuszy, konsumentów, lokalnych społeczności i środowiska przyrodniczego. Dobrowolne inicjatywy w zakresie CSR mogą przyczynić się do wzrostu atrakcyjności i wiarygodności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, stawiając je wysoko wśród firm stosujących dobre praktyki. Chodzi o to, by biznes stawał się lepszy, podejmował dobrowolne zobowiązania na rzecz społeczności lokalnej, środowiska i ograniczał występowanie zjawisk negatywnych. CSR porządkuje sprawy społeczne, środowiska i ekonomiczne oraz

---

<sup>1</sup> Dr, e-mail: marcin\_ratajczak@sggw.pl

<sup>2</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy nr N N114 165638.

nakłada bezpośrednią odpowiedzialność na firmę za spełnienie wysokich standardów etycznych, nie można bowiem być trochę odpowiedzialnym i trochę nieodpowiedzialnym. Dlatego odpowiedzialnością powinny cechować się różne organizacje od społecznych do jednostek administracji publicznej itd.

Wyniki badań prowadzone przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu potwierdziły, że przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują w swojej działalności narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu. Należy podkreślić, że szanse wiążące się z podejmowaniem działań w obszarze CSR wydają się w dużej mierze nie odkryte, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest ukazanie podstawowych zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw oraz rozważań na temat aktywności współczesnych firm w ramach odpowiedzialnego biznesu jako elementu umacniania ich pozycji konkurencyjnej. W drugiej części opracowania zaprezentowane zostaną przykłady przedsiębiorstw z Polski wdrażających strategię CSR w odniesieniu do środowiska naturalnego.

## **Istota społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)**

Według Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność w biznesie to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [Green... 2001].

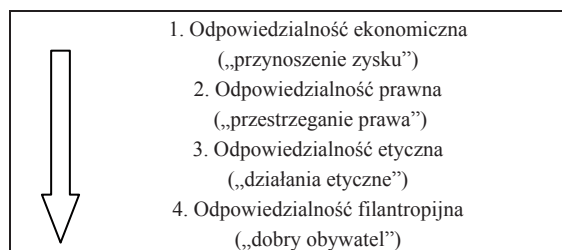
Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym (wewnętrzne struktury: bezpieczeństwo pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo, wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne) i zewnętrznym (działania poza wewnętrzną strukturą: wpływ na społeczność lokalną, stosunki z partnerami biznesowymi i innymi instytucjami, przestrzeganie praw człowieka, troska o środowisko naturalne).

Dotychczasowe analizy wskazują, że można wyodrębnić dwa modele społecznej odpowiedzialności. Model „after profit obligation”, opisany przez Carrola [1993], który nawiązuje do hierarchii potrzeb według Masłowa oraz model „before profit obligation” stworzony na podstawie przeciwieństwa do modelu pierwszego.

Model Carrola na najwyższym szczeblu, czyli jako najważniejszą, przedstawia odpowiedzialność ekonomiczną (rys. 1). Według tego założenia przedsiębiorstwo przede wszystkim powinno przynosić zysk, albo przynajmniej nie przynosić strat, dopiero później można mówić o innych rodzajach odpowiedzialności. Ekonomiczna odpowiedzialność jest określana jako fundamentalna, podobnie jak egzystencjonalne potrzeby człowieka. Pozostałe poziomy społecznej odpowiedzialności to zobowiązania dodatkowe, mogą powstawać wtedy, kiedy firma osiąga satysfakcjonujący zysk [Carroll 1993].

Odmienne, przeciwstawny model „before profit obligation” zakłada, że moralna strona wyborów dokonywanych przez jednostki jest podstawą, fundamentem w koncepcji społecznej odpowiedzialności. Wobec tego model ten ukazuje ważność moralnych wyborów, właściwych wyborów, kierowania się etyką zawodową i ogólnoludzką w biznesie [Rybak 2004]. Takie właśnie zachowanie, indywidualne preferencje osób zarządzających, moralne kierownictwo, moralna załoga, organizacja i moralne zachowania

wpływają na budowanie trwałych więzi między interesariuszami i tworzą przewagę konkurencyjną (uczciwość, zaufanie, lojalność itd.). Przedstawia to tabela 1.



Rys.1. Model społecznej odpowiedzialności biznesu według Carolla, model „after profit obligation”

Fig. 1. Model of Corporate Social Responsibility according to Caroll, the ‘after profit obligation’ model

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Caroll 1993].

Tabela 1. Poziomy analizy społecznej odpowiedzialności biznesu, model „before profit obligation”

Table 1. Corporate Social Responsibility analysis levels, the ‘before profit obligation’ model

Poziom analizy	Tożsamość społeczna korporacji	Odpowiedzialność korporacji
Indywidualny	Ludzie	Odpowiedzialność moralna indywidualnych osób, ich rozwój moralny
Organizacyjny	Firma i jej interesariusze	Odpowiedzialność społeczna
Institutionalny	Institucja jako uczestnik w świecie biznesu	Odpowiedzialność ekonomiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy Rybaka [2004].

Rozwój moralny człowieka jest zatem elementem najbardziej znaczącym w propagowaniu społecznej odpowiedzialności we wszelkich organizacjach. W praktyce trudno jest ustalić, kto w firmie jest odpowiedzialny za niemoralne działania. Tylko zachowanie według ogólnie przyjętych norm i uznawanych wartości (wysoki rozwój moralny menedżerów, biznesmenów) może przyczyniać się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, jaką jest społeczna odpowiedzialność w biznesie. Według De George’a [1995] „musimy mieć moralne osoby, jeśli chcemy mieć moralny biznes”.

## Aktywność współczesnych przedsiębiorstw w ramach odpowiedzialnego biznesu

Spoleczne zaangażowanie przedsiębiorstwa i etyczny sposób prowadzenia działalności przynoszą korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie. W coraz większym stopniu narasta przekonanie, że etyka i odpowiedzialność społeczna wplatają się coraz mocniej w obowiązki menedżerów. Bill Ford, prezes Ford Motor, powiedział, że „uczelnie powinny

przekazywać dalekosięzną wizję sukcesu, który opiera się m. in. na odpowiedzialności społecznej” [Raynard 2002]. Mimo tego, że działalność w tym obszarze nie przyniesie szybkich bezpośrednich profitów dla przedsiębiorstwa, to wywrze pozytywny wpływ na jakość życia i stabilność otoczenia, w którym funkcjonuje.

Można wykazać wiele korzyści, jakie firma odnosi prowadząc działalność gospodarczą w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny [Tabor 2004]:

- budowanie dobrej reputacji w oczach klientów, społeczności lokalnych, mediów czy pracowników,
- zyskanie zaufania społeczności, samorządów, klientów, pracowników firmy; dotychczasowi klienci przedsiębiorstwa pozostaną wobec niego lojalni, a potencjalni z dużym prawdopodobieństwem wybiorą firmę postępującą etycznie i społecznie zaangażowaną,
- misja firmy, poprzez zawarcie w niej elementów społecznych i etycznych, wzmocni się i będzie bardziej wiarygodna,
- w dłuższym okresie koszty poniesione na działalność społeczną zwrócą się, a sprzedaż zacznie wzrastać,
- polskie przedsiębiorstwo będzie mogło konkurować na rynkach zachodnich, gdzie standardy społecznej odpowiedzialności i etycznego biznesu są już rozpowszechnione,
- zwiększy się szansa zyskania inwestorów, ponieważ dla wielu z nich wiarygodność społeczna jest równie ważna, jak wiarygodność finansowa.

Można wyróżnić cztery podstawowe typy społecznych postaw przedsiębiorstw. Typ pierwszy (przedsiębiorstwa osiągające maksymalny lub satysfakcjonujący zysk oraz broniące wolnej przedsiębiorczości) jest reprezentowany przez zwolenników teorii Friedmana. Przedsiębiorstwa takie koncentrują się na maksymalizacji zysku i uważają, że społeczna odpowiedzialność ogranicza wolność ich funkcjonowania. Typ drugi (samotny wilk, firma zaangażowana społecznie, firma przyczyniająca się do postępu społecznego, globalny aktor) uwzględnia wpływ interesariuszy na zysk w długim okresie czasu. Aspekty społeczne, działalność charytatywna czy sponsoring są traktowane w kategoriach inwestycji lub wydatków na promocję i budowanie reputacji. Typ trzeci (firma kształtująca społeczeństwo) wyraża zobowiązania przedsiębiorstwa w stosunku do wszystkich interesariuszy, uwzględnia ich oczekiwania i interesy w swojej polityce prowadzenia biznesu. Może być nawet taka sytuacja, że w pewnym momencie pojawią się konflikty między interesami akcjonariuszy a społecznie odpowiedzialnymi działaniami tego przedsiębiorstwa. Ostatni typ (firma w służbie społecznej oraz zapewniająca zatrudnienie) obejmuje organizacje stworzone w celu zaspokojenia pewnych potrzeb społecznych. Korzyści finansowe znajdują się u nich na dalszym planie [Lewicka-Strzałecka 1999].

Przedsiębiorstwo, które bierze pod uwagę w swojej działalności społeczną odpowiedzialność, musi mieć świadomość pewnych konfliktów, np. produkcja, która zanieczyszcza środowisko, zapewnia zatrudnienie lokalnej społeczności. Z uwagi na podobne konflikty interesów należy mieć jasne społeczne cele działania. Sprowadza się to zazwyczaj do wyboru pomiędzy odpowiedzialnością zewnętrzną a wewnętrzną. Konflikty między tymi dwoma rodzajami odpowiedzialności społecznej są nieuniknione, ale konieczne jest ich zrównoważone pogodzenie i odniesienie do konkretnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa [Żemigala 2007].

Trzeba podkreślić, że każde przedsiębiorstwo angażuje się w CSR na swój własny sposób, zależnie od swoich kompetencji, zasobów, interesariuszy, a także tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, na którym funkcjonuje. Istnieje kilka powodów, dla których CSR staje się tak ważne [Raynard 2002]:

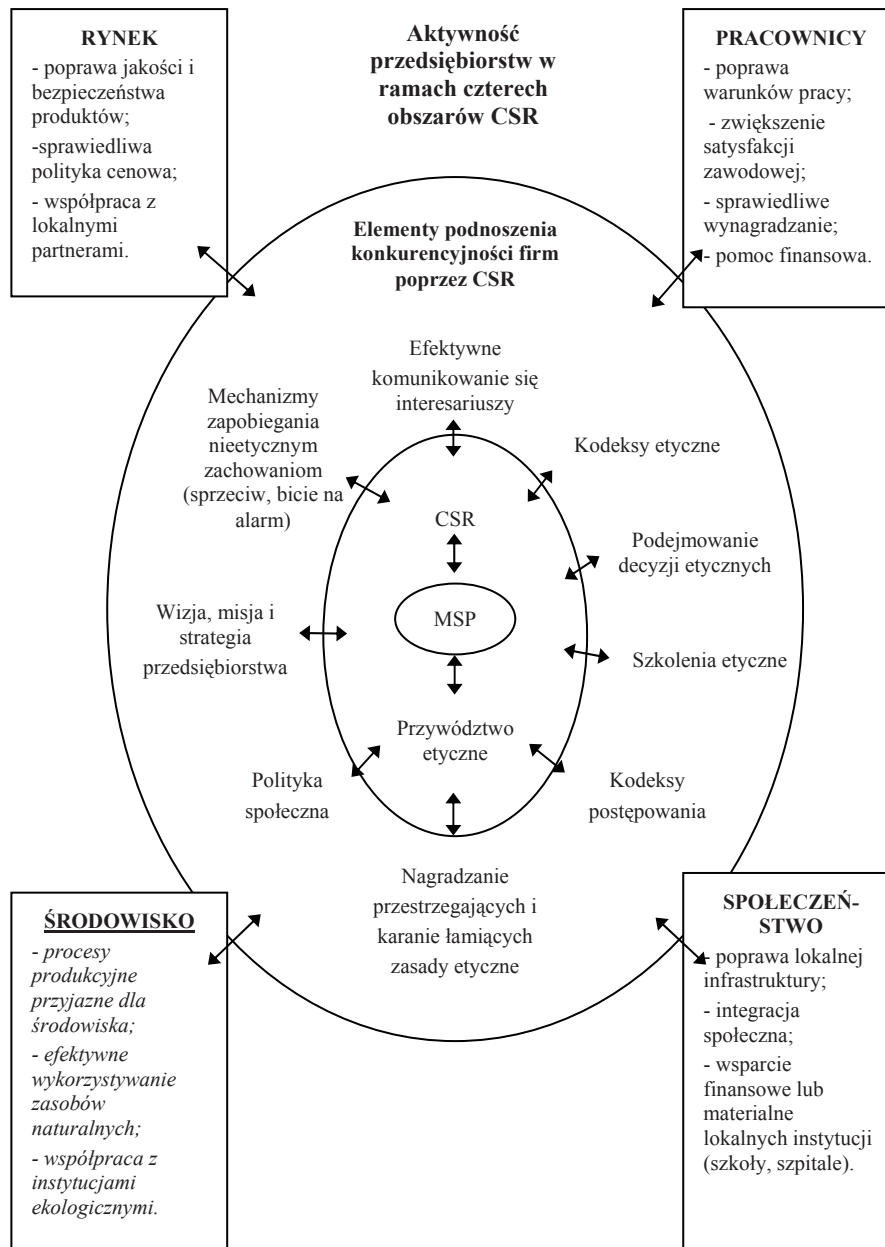
- globalizacja i idący za tym wzrost poziomu konkurencji,
- rosnące rozmiary i wpływy przedsiębiorstw,
- zmiany pozycji i roli, jaką odgrywają ustawodawcy,
- wojna o talenty i wiedzę specjalistyczną,
- wzrost aktywności społeczeństwa obywatelskiego w skali globalnej,
- zmiana charakteru konsumenta, który z odbiorcy biernego staje się odbiorcą krytycznym, zaangażowanym w cały proces produkcji,
- wzrost znaczenia nierzeczowych zasobów przedsiębiorstw,
- zmiana podejścia inwestorów, którym coraz częściej wyniki finansowe już nie wystarczają.

Rysunek 2 prezentuje cztery obszary CSR, w których aktywność współczesnych przedsiębiorstw jest coraz większa i nabiera coraz istotniejszego znaczenia. W ramach obszaru „Środowisko” działania te dotyczą przede wszystkim stosowania procesów produkcyjnych przyjaznych dla środowiska naturalnego, efektywnego wykorzystywania zasobów naturalnych w danym kraju czy też współpracy z różnymi instytucjami ekologicznymi. Przedsiębiorstwa posiadają także dosyć szeroką gamę elementów CSR, dzięki którym mogą podnosić czy umacniać swoją pozycję konkurencyjną na rynku lokalnym, krajowym oraz światowym.

### **Przykłady przedsiębiorstw w Polsce wdrażających strategię CSR w obszarze „Środowisko”**

Axel Springer od kilku lat wprowadza szereg proekologicznych rozwiązań w procesach produkcyjnych i sprzedażowych. Od roku 2008 dołączono do nich projekt ekobiura. Wdrażano go stopniowo, wprowadzając m.in. papier do drukowania z recyklingu, koperty z makulatury w korespondencji firmy, czy organizując selektywną zbiórkę odpadów biurowych. Aby uzyskać dla ekobiura zrozumienie i akceptację pracowników o każdej zmianie informowano przez intranet, dając możliwość uzyskania odpowiedzi na pojawiające się pytania. Działania te spowodowały w 2009 roku spadek ilości odpadów papierowych o połowę w porównaniu do lat poprzednich, a wskutek zastosowania ekologicznego papieru do drukowania odnotowano spadek kosztów zakupów o blisko 40% [Raport... 2010].

Kolejnym przykładem jest Bank Ochrony Środowiska S.A., który wdraża program „BOŚ bankiem przyjaznym klientowi”. W jego ramach oszacowano wielkość emisji gazów cieplarnianych związanych z działalnością banku. Obliczenie śladu węglowego określono na podstawie zużycia energii elektrycznej, ciepłej wody użytkowej i energii cieplnej na potrzeby ogrzania pomieszczeń oraz paliwa w samochodach służbowych. Obliczenia wykazały, że w wyniku działalności banku łączna emisja gazów cieplarnianych w 2008 roku wyniosła około 7 700 ton CO<sub>2</sub>, i podjęto działania aby z roku na rok była coraz niższa [Raport Odpowiedzialny ... 2010].



Rys. 2. Aktywność przedsiębiorstw w ramach czterech obszarów CSR

Fig. 2. Enterprise activity in the four areas of CSR

Źródło: opracowanie własne.

W 2009 roku Grupa LOTOS podjęła współpracę z Fundacją Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego i Stacją Morską Instytutu Oceanografii Uniwersytetu Gdańskiego na Helu w zakresie działań, które mają pomóc w zahamowaniu procesu wymierania najbardziej zagrożonych gatunków Morza Bałtyckiego. Spółka przekazała środki na zakup aparatury wspomagającej ochronę morświnów przed przyłowem oraz przygotowała kampanię, której celem było przybliżenie społeczeństwu wiedzy na temat życia i ochrony tego bałtyckiego zwierzęcia. Od maja do listopada punkty, przez które prowadzona jest kampania informacyjna, odwiedzone zostały przez ponad 14 000 osób oraz rozdano prawie 20 000 egzemplarzy materiałów informacyjno-edukacyjnych [Raport... 2010].

Kolejnym przykładem jest Grupa VELUX. W 2009 roku ogłosiła ona strategię klimatyczną, której celem jest redukcja własnej emisji CO<sub>2</sub> oraz promowanie budownictwa neutralnego dla klimatu. Podstawowy cel działań to ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> przez Grupę VELUX do 2012 roku o 20%, natomiast do 2020 o 50%. W Polsce działania podjęto dwutorowo: na poziomie produkcji, modernizując jej proces, oraz na poziomie produktów, wprowadzając i promując ekologiczne rozwiązania redukujące zużycie energii w budownictwie. VELUX zainicjował projekt Model Home 2020, który ma na celu stworzenie neutralnych środowiskowo budynków, z optymalnym klimatem w pomieszczeniach, świeżym powietrzem i światłem dziennym, a w Polsce powstaje w Długolece Lumina House, wzorcowy dom jednorodzinny [Raport... 2010].

Zrealizowany w 2009 roku przez Henkel Polska projekt „Mamy zielone pojęcie” polegał na wprowadzeniu proekologicznych rozwiązań w funkcjonowaniu biura firmy oraz obejmował związane z tym działania edukacyjne skierowane do pracowników. Projekt zrealizowano przy wsparciu merytorycznym Fundacji Nasza Ziemia. Także IKEA od lat zachęca swoich klientów do bardziej ekologicznego stylu życia. Nowa strona dlanatury.pl została opracowana przy merytorycznym wsparciu organizacji ekologicznej WWF. Zawiera ona porady, jak przez odpowiednie urządzenie domu i wybór produktów można dbać o środowisko naturalne [Raport ... 2010].

Ostatnim przykładem jest Żywiec Zdrój S.A. W 2009 roku przedsiębiorstwo aktywnie włączyło się w promowanie ochrony i sadzenia drzew oraz inicjowanie konkretnych działań w tym zakresie przez realizację kampanii „Moje Silne Drzewo”. Jej głównym celem jest propagowanie świadomych, proekologicznych postaw oraz uwrażliwienie Polaków na kwestię dbałości o środowisko naturalne. Program zaangażował lokalne organizacje ekologiczne, media, konsumentów, instytucje państwowe. W 2009 roku pracownicy firmy, razem ze społecznością lokalną, posadzili milion drzew w Beskidach [Raport... 2010].

## **Podsumowanie**

Istotą zarządzania ochroną środowiska w firmach jest doprowadzenie do sytuacji, w której korzystanie z zasobów naturalnych nie powoduje znaczącego niszczenia środowiska naturalnego, a pojawiające się zagrożenia są skutecznie minimalizowane lub eliminowane. W skali globalnej jedna firma posiadająca taki system niewiele znaczy, jeśli jednak taki schemat przyjmie więcej podmiotów gospodarczych, można już mówić o tworzeniu się społecznej odpowiedzialności biznesu.

Każda firma może włączyć się w działania na rzecz ochrony środowiska zgodnie ze swoimi możliwościami. Ważne jest także wdrożenie wszystkich pracowników w ten

proces. Ich inwencja i zaangażowanie stanowią nieocenioną wartość dodaną i często decydują o sukcesie w tworzeniu firmy przyjaznej środowisku. Wdrażanie indywidualnych rozwiązań w zakresie ochrony środowiska jest wyrazem odpowiedzialności społecznej i gotowości przedsiębiorstwa do kreowania świadomego społeczeństwa. Najważniejszym elementem tej odpowiedzialności jest podjęcie decyzji o rozpoczęciu działań prośrodowiskowych.

Trzeba pamiętać, że środowisko naturalne to interesariusz firmy, który nie może samodzielnie wyrazić swojego stanowiska. Potrzebuje przedstawicieli, którzy wystąpią w jego interesie: organizacji pozarządowych, administracji, konsumentów oraz przedsiębiorstw. Obecnie działania firm w ramach ochrony środowiska istotnie wpływają na ich decyzje rozwojowe oraz stają się integralnym oraz biznesowo umotywowanym elementem w ich strategiach działania i podejmowanych inicjatywach.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że daleko posunięte zmiany w środowisku naturalnym od lat są przedmiotem prac międzynarodowych organizacji, które uruchamiają globalne procesy mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu działalności człowieka na środowisko naturalne. Uczestnikami tych procesów są również przedsiębiorstwa, które stają się coraz bardziej świadome swojej roli, zarówno w ograniczaniu negatywnego wpływu na środowisko, jak i w tworzeniu świadomych ekologicznie społeczeństw.

## Literatura

- Carroll A.B. [1993]: Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Wyd. 2, College Division South-Western Publishing Co, Ohio.
- De George R.T. [1995]: Business Ethics. Wyd. 4, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. [2001]. COM (2001) 366, Bruksela.
- Lewicka-Strzałecka A. [1999]: Etyczne standardy firm i pracowników. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Raynard P. [2002]: Corporate Social Responsibility. United Nations Industrial Development Organization, Wiedeń.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce [2010]. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rybak M. [2004]: Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa.
- Tabor J. [2004]: Praktyki społecznej odpowiedzialności (CSR) w małych i średnich firmach. [W:] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Żemigala M. [2007]: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.