

**Maciej Koszel\***

**Adam Weinert\*\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**WYKORZYSTANIE KONCEPCJI  
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW  
I ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU  
W KREOWANIU INNOWACYJNEGO PRODUKTU  
– STUDIA PRZYPADKÓW**

**Streszczenie**

W artykule zaprezentowano istotę i rolę koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w kształtowaniu nowoczesnego procesu produkcyjnego, który koncentruje się przede wszystkim na zaspokojeniu potrzeb klientów przy jednoczesnej maksymalizacji efektywności ekonomicznej. We wstępie przedstawiono główne założenia omawianych koncepcji, w tym ich syntetyczne definicje oraz główne obszary realizacji. Zakończenie tej części opracowania stanowi ocena wpływu analizowanych koncepcji na działalność podmiotów gospodarczych, w tym ich wizerunek, reputację oraz pozycję konkurencyjną. W artykule stwierdzono, że wykorzystanie koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu pozytywnie wpływa na przedsiębiorstwo zarówno w jego wymiarze wewnętrznym (racjonalizacja procesów produkcyjnych skutkująca oszczędnościami – „cięcie kosztów”), jak i w wymiarze zewnętrznym (umocnienie relacji z klientami, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa). Drugą część artykułu stanowią studia przypadków wybranych podmiotów gospodarczych, które w swej strategii biznesowej uznały zrówno-

---

\* Adres e-mail: [maciej.koszel@ue.poznan.pl](mailto:maciej.koszel@ue.poznan.pl).

\*\* Adres e-mail: [adam.weinert@gmail.com](mailto:adam.weinert@gmail.com).

ważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu za wyznaczniki dla realizacji wizji przedsiębiorstwa na gruncie formalnych rozwiązań organizacyjnych i działań operacyjnych w praktyce biznesowej. Przesłanki przedmiotowych koncepcji są wykorzystywane w procesie zarządzania produkcją, w tym przy opracowywaniu nowych produktów spełniających kryteria społecznej odpowiedzialności i powstających w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** rozwój zrównoważony, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, proces zarządzania produkcją

## Wprowadzenie

Problemy XX w., jakimi były korupcja, terroryzm, praktyki monopolistyczne, łamanie praw człowieka, dyskryminacja płci, nadmierne zużywanie zasobów naturalnych, zanieczyszczanie środowiska, doprowadziły do zachwiania równowagi pomiędzy krajami bogatego Zachodu a krajami rozwijającymi się, w tym krajami, które od początku lat 90. przechodziły przez proces transformacji systemowych. W celu zatrzymania niepokojących przemian społecznych, gospodarczych i środowiskowych powstała koncepcja zrównoważonego rozwoju, której głównym postulatem jest zaspokojenie podstawowych potrzeb wszystkich ludzi na świecie przy równoczesnym zadbaniu o standard życia przyszłych pokoleń. Koncepcja ta zakłada zrównoważenie działań w trzech obszarach: „środowiskowym – poszanowanie życia, rozsądne zarządzanie i korzystanie z zasobów naturalnych, społecznym – poszanowanie człowieka, i ekonomicznym – rozsądne korzystanie z zasobów finansowych”<sup>1</sup>. Coraz częściej wskazuje się także na przestrzenny obszar zrównoważonego rozwoju jako uzupełnienie klasycznej triady<sup>2</sup>. Teoria zrównoważonego rozwoju może być postrzegana z dwóch poziomów: makro (rozwój całego świata) oraz mikro, czyli pojedynczego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu oddziałują ze znaczącą siłą na procesy zachodzące w gospodarce. Skutkuje to zmianą ocze-

<sup>1</sup> P. Roszkowska, *Rewolucje w raportowaniu biznesowym*, Difin, Warszawa 2011, s. 26–27.

<sup>2</sup> P. Bartkowiak, M. Koszel, *Przestrzenne ujęcie zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, red. P. Bartkowiak, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 30–31.

kiwań konsumentów wobec firm. Zadowolony klient to już nie tylko osoba dobrze postrzegająca zakupiony produkt, ale przede wszystkim zwracająca uwagę na wizerunek firmy, usługi posprzedażowe oraz wpływ produkcji towaru na środowisko naturalne<sup>3</sup>.

Skutkiem globalizacji gospodarki jest zmiana postrzegania przedsiębiorstwa i jego roli wobec interesariuszy. Chcąc osiągnąć długookresowy sukces na rynku, organizacje powinny rozwijać działalność gospodarczą i powiększać zyski przy jednoczesnych działaniach społecznie odpowiedzialnych oraz przyjaznym wykorzystaniu zasobów. Realizacja strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jest szansą na powiększenie zaufania wobec firmy oraz generuje korzyści dla otoczenia przedsiębiorstwa.

Potwierdzeniem zachodzących zmian w Europie są ustalenia Komisji Europejskiej, która w 2007 r. określiła cele zrównoważonej polityki przemysłowej oraz zrównoważonych wzorców konsumpcji i produkcji. Do najistotniejszych celów, które należy zrealizować w najbliższych latach, zaliczono przede wszystkim ukształtowanie globalnego rynku dla zrównoważonych produktów, zwiększenie świadomości zrównoważonej konsumpcji wśród konsumentów, stosowanie bardziej energooszczędnych i „czystszych” sposobów produkcji oraz częstsze wdrażanie nowych produktów zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju<sup>4</sup>.

Drugą koncepcją wykorzystywaną w strategiach biznesowych firm jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR), która zakłada zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność społeczną, środowiskową oraz utrzymanie odpowiedniego dialogu z interesariuszami. Odpowiedzialne podejście przedsiębiorstwa prowadzi do zwiększenia zaufania klientów, co przekłada się na wzrost przychodów organizacji. Pozytywnym aspektem stosowania strategii społecznej odpowiedzialności jest budowanie lojalności pracowników oraz pobudzanie ich do zmian. Efektywniejsza praca przy równoczesnej redukcji zużycia zasobów minimalizuje negatywny wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Konsekwencją takich działań jest zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku nie tylko lo-

<sup>3</sup> P. Roszkowska, *Rewolucje w raportowaniu...*, s. 36–38.

<sup>4</sup> L. Anam, *Zrównoważone produkty. Promocja zrównoważonej produkcji i konsumpcji*, raport CSRinfo przygotowany dla Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2008, s. 25.

kalnym, ale także globalnym. Odpowiedzialne postrzeganie biznesu pozwala zachować silną pozycję rynkową przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej CSR jest bardzo ważnym czynnikiem zrównoważonego rozwoju. Oprócz tego działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu mogą przyczynić się do powstania kluczowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i w konsekwencji do poprawy sytuacji rynkowej firmy. Wdrażanie przez menedżerów zasad społecznej odpowiedzialności skutkuje wzrostem kształtowania etycznych zachowań oraz wspieraniem działań na rzecz lokalnej społeczności<sup>6</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie możliwości wykorzystania implementacji zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na wybranych przykładach opartych na materiałach wewnętrznych i niezależnych raportach przygotowanych przez profesjonalne organizacje zajmujące się omawianą problematyką. W konsekwencji pozwoli to na ocenę wpływu badanych koncepcji na działalności wybranego podmiotu, co stanowi przesłankę ku wnioskom końcowym zawartym w podsumowaniu opracowania.

## 1. Zarządzanie procesem produkcyjnym nowego produktu

Współczesny rynek stał się miejscem rozwoju i wdrażania ciągłych ulepszeń znanych konsumentowi produktów. Dzięki wprowadzonym innowacjom technicznym przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną. Organizacje XXI w. wykorzystują również nowe pomysły, by dostosować się do wymagań rynku oraz poszerzać liczbę swoich interesariuszy. Globalizacja działań przedsiębiorstw, a także narastająca konkurencja spowodowały, że umiejętność wdrażania zmian i kreowania nowych pomysłów czy produktów jest niezbędnym zadaniem przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

Efektem działalności każdego przedsiębiorstwa jest powstanie produktu, którego sfinalizowana transakcja ma doprowadzić do ostatecznego zysku jed-

<sup>5</sup> P. Roszkowska, *Rewolucje w raportowaniu...*, s. 90–95.

<sup>6</sup> R. Walkowiak, M. Oliński, *Vademecum społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn 2009, s. 23.

<sup>7</sup> M. Barańska-Fischer, *Innowacje produktowe odzwierciedleniem rynkowej orientacji organizacji*, w: *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*, red. J. Kall, B. Sojkin, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 153, s. 194–195.

nostki biznesowej. Produkt stanowi pewną wartość dla klienta, zarówno materialną (rzecz fizyczna), jak i niematerialną (usługa). Jego głównym zadaniem jest zaspokojenie potrzeby konsumenta. Zmieniające się wymogi odbiorców zmuszają przedsiębiorstwa do reakcji i przystosowania się do nowych warunków funkcjonowania na rynku. Działania takie zwiększają satysfakcję klientów i w konsekwencji oznaczają szansę na sukces rynkowy organizacji<sup>8</sup>.

Rozwój oferty produktowej oraz wprowadzanie nowych produktów na rynek jest jednym z kluczowych zadań w strategii produktu. Coraz częściej to w szczególności nowy produkt nadaje tempo wzrostu sprzedaży, zwiększając udziały w rynku i tworząc przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Pojęcie nowego produktu rozumiane jest jako „zupełnie oryginalny, usprawniony bądź zmodyfikowany wyrób, który charakteryzują istotne zmiany techniczno-technologiczne i konkurencyjność oraz który w większym stopniu zaspokaja dotychczasowe bądź nowe potrzeby nabywców”<sup>9</sup>.

Rola i zaangażowanie przedsiębiorstw międzynarodowych w zrównoważony rozwój przyczyniły się do nowatorskiego spojrzenia na strategię wprowadzania nowego produktu na rynek. Zrównoważone gospodarowanie procesem produkcyjnym pozwala na oszczędności w zużyciu energii i surowców, a także przyczynia się do redukcji powstałych odpadów. Rezultatem tych procesów jest zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne za sprawą bardziej ekonomicznych i „czystszych” sposobów produkcji<sup>10</sup>. Skutkuje to uwzględnianiem strategii zrównoważonego rozwoju przy produkcji innowacyjnych produktów w wielu korporacjach na całym świecie.

## 2. Wybrane praktyki biznesowe na rzecz zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu

Społecznie odpowiedzialne i zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju zarządzanie procesem produkcyjnym wykorzystuje kilka podstawowych instru-

<sup>8</sup> I. Rutkowski, *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011, s. 17–18.

<sup>9</sup> I. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

<sup>10</sup> I. Rutkowski, *Strategie zrównoważonego rozwoju nowych produktów w obszarze relacji technologia – produkt – rynek*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji...*

mentów, w ramach których można wyróżnić konkretne działania operacyjne. Komisja Europejska wskazuje na trzy podstawowe typy instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu – społecznie odpowiedzialne zarządzanie, społecznie odpowiedzialne inwestycje oraz społecznie odpowiedzialną konsumpcję<sup>11</sup>. Specjaliści Forum Odpowiedzialnego Biznesu za kryterium podziału instrumentów społecznie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju przyjmują obszar ich realizacji. W ten oto sposób można mówić o instrumentach z obszaru relacji biznesu z miejscem pracy, biznesu z rynkiem, biznesu ze społeczeństwem, biznesu ze środowiskiem czy wreszcie zarządzania i raportowania<sup>12</sup>. Wszystkie instrumenty mogą być z powodzeniem realizowane na każdym etapie procesu produkcyjnego. Wielość stosowanych w praktyce rozwiązań stanowi o tym, że niemożliwe jest praktycznie dokonanie ich pełnej klasyfikacji, dlatego na łamach niniejszego opracowania postanowiono ograniczyć się do prezentacji takich, które można określić jako najbardziej efektywne pod względem ekonomicznym i mające znaczny wpływ na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, co łączyć należy z działalnością o charakterze marketingowym. Bez wątplenia bowiem i taką funkcję pełni polityka społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju realizowana przez przedsiębiorstwa. Dyskusyjną kwestią pozostaje medialne nagłaśnianie takich praktyk określane mianem demonstracji wpisywania się w tendencje wykorzystywane współcześnie w zarządzaniu, nie zaś jako przejaw czystego altruizmu. Tym niemniej jednak należy wskazać na istotną zmianę konwencji związanej z rozwojem kwestii społecznie odpowiedzialnego raportowania obejmującego również elementy związane ze zrównoważonym rozwojem. Takie podejście z jednej strony sprzyja wzmocnieniu świadomości społecznej wszystkich interesariuszy, z drugiej zaś strony ukazuje pozytywne wyniki stosowania omawianych koncepcji na gruncie rachunku ekonomicznego, tak w odniesieniu do kwestii związanych z kosztami, jak i wartością przedsiębiorstwa.

W dalszej części artykułu przedstawione zostaną konkretne przykłady działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa posiadające siedzibę na terytorium Polski. Wybrane przykłady w głównej mierze odnoszą się do relacji pomiędzy biznesem a ochroną środowiska przyrodniczego – działania ekoefek-

<sup>11</sup> *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans, Bruksela 2004, s. 6.

<sup>12</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 23–95.

tywne (recykling, ograniczanie emisji i ilości wytwarzanych odpadów stałych i innego typu) oraz kwestie związane ze sprawiedliwym handlem. Zaprezentowane zostaną przyjęte szczegółowe rozwiązania i uzyskane oraz potencjalne efekty. Zakres czasowy odpowiada perspektywie lat 2010–2012 i został przyjęty ze względu na aktualność i precyzję danych.

W pierwszej kolejności przedstawione zostaną działania określane mianem ekoelektywnych, tzn. takich, które sprzyjają osiąganiu wysokich (np. w stosunku do bezpośredniej konkurencji) wyników środowiskowych mówiących o niskim wpływie działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne<sup>13</sup>.

Grupa Żywiec SA jest drugim pod względem wielkości produkcji wytwórcą piwa w Polsce<sup>14</sup>. Przedsiębiorstwo opracowało i z powodzeniem stosuje od 2009 r. Program Gospodarki Odpadami, którego zadaniem jest poprawa efektywności w zagospodarowaniu odpadów organicznych i nieorganicznych. Opracowanie Programu było skoordynowanym procesem, w którym uczestniczyli inżynierowie ochrony środowiska, kierownicy poszczególnych działów w zakładach produkcyjnych, pracownicy bezpośrednio produkcyjni oraz dostawcy i podwykonawcy. Widoczne jest zatem zaangażowanie wszystkich ważniejszych przedstawicieli całego procesu produkcyjnego, co świadczy o wysokim poziomie świadomości ekologicznej w analizowanym podmiocie. Głównym założeniem Programu jest segregacja odpadów na etapie ich powstania, dzięki czemu wyeliminowany został problem związany z koniecznością ich składowania i późniejszej segregacji, co znacznie skróciło czas i koszty związane z tymi etapami. Każdy z działów jest w pełni odpowiedzialny za realizację procesu gospodarowania odpadami – rzeczowy Program stanowi o głównych wytycznych oraz wyznacza szczegółowe cele przyjęte na określony okres. Takie podejście jest konieczne ze względu na inny udział poszczególnych odpadów w zależności od etapu procesu produkcyjnego. Wytyczne Programu obejmują m.in. standardy operacyjne, które precyzyjnie określają procedurę postępowania z różnymi rodzajami odpadów. Dzięki segregacji workowej, pojemnikowej oraz kontenerowej (rosnąca wielkość czy też gabaryt odpadu) możliwe stało się ograniczanie ilości odpadów podlegających utylizacji poprzez odzysk surowców nadających się do powtórnego przetworzenia lub użytku i wykorzystania do produkcji nowych materiałów. Program wprowadził także obligato-

<sup>13</sup> [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) (1.08.2013).

<sup>14</sup> [www.grupazywiec.pl](http://www.grupazywiec.pl) (2.08.2013).

ryjny dla wszystkich zakładów i działów system monitoringu ilości produkowanych śmieci. Dzięki wdrożonym standardom już w pierwszym roku udało się uzyskać pozytywne wyniki. Zmniejszono ilość wytworzonych odpadów z poziomu 117 ton w 2009 r. do 55 ton w roku następnym, zaś koszty ich składowania pozostają obecnie na marginalnym poziomie<sup>15</sup>.

Kompania Piwowarska SA jest największym producentem piwa w Polsce. Wytwarza między m.in. takie marki jak Lech Premium, Tyskie Gronie czy Żubr. Jest jednym z wiodących podmiotów pod względem nie tylko liczby, ale i rozpoznawalności wykorzystywanych instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju, o czym świadczy m.in. pozycja przedsiębiorstwa w rankingach i raportach opracowywanych przez takie niezależne organizacje jak Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>16</sup>. Zakłady produkcyjne Kompanii Piwowarskiej SA w Poznaniu, Tychach i Białymstoku należą do najlepiej wyposażonych na całym świecie i spełniają wszystkie najważniejsze normy i standardy pod względem wykorzystywanej technologii produkcji, zarządzania ryzykiem, zarządzania środowiskowego. Przyczynia się to do poniesienia znacznych kosztów dalszej racjonalizacji procesów produkcyjnych. Dlatego też Kompania Piwowarska stara się poszukiwać rozwiązań, które mimo mniejszych nakładów finansowych przynoszą równie satysfakcjonujące rezultaty. Takie podejście ma się z jednej strony przyczynić do uzyskania wiodącej pozycji pod względem wizerunku przedsiębiorstwa, zaś z drugiej – do ograniczenia kosztów i przede wszystkim ograniczenia wykorzystywanych surowców wtórnych, co jest zgodne z przyjętymi priorytetami zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie. Zakładają one ciągłą poprawę efektywności – zużycia surowców, materiałów, energii przy jednoczesnym zachowaniu tak samo wysokiej jakości produktu i nie pogorszeniu pozycji konkurencyjnej na polskim rynku piwa.

Jednym z najnowszych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju podejmowanych przez Kompanię Piwowarską jest projekt ekologiczno-społeczny ekotorby. Działanie zakłada wykorzystanie bannerów reklamowych z nieaktualnych kampanii reklamowych na produkcję eko-

---

<sup>15</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 27, 54, *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012, s. 31, 66, 131; *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013, s. 44, 56, 64, 132.



logicznych toreb, które są wykorzystane na potrzeby akcji promocyjnych związanych z polityką środowiskową prowadzoną przez przedsiębiorstwo. Torby rozdawane były klientom w trakcie wydarzenia „Zgrani z Naturą”, którego celem było rozpropagowanie *Raportu zrównoważonego rozwoju Kompanii Piwowarskiej SA* w 2012 r. Ekotorby stanowiły również jedną z nagród w trakcie konkursów towarzyszących powyższemu wydarzeniu, konkursów na temat wiedzy ekologicznej skierowanych do pracowników firmy oraz konkursów organizowanych przy wykorzystaniu portali społecznościowych, na których swoje strony profilowe prowadzi Kompania Piwowarska SA. Oprócz aspektu ekologicznego projekt ekotorb wykorzystywał zaangażowanie na tle społecznym. Torby zostały wykonane przez pracowników Zakładów Aktywności Zawodowej z Piły, które zajmują się aktywizacją zawodową osób z umiarkowaną lub znaczną niepełnosprawnością<sup>17</sup>.

Innym przykładem działań z zakresu odzyskiwania surowców jest stosowana przez firmę Orange Polska praktyka, która polega na skupowaniu zużytych telefonów komórkowych. Wskazuje się na fakt, że przeciętne gospodarstwo domowe w Polsce przechowuje średnio około trzy stare i nieużywane telefony komórkowe, które często są jeszcze częściowo lub w całości sprawne. Akcja pod nazwą Orange Recykling polega na możliwości sprzedaży nieużywanego telefonu zarówno w salonach sieci sprzedaży firmy, jak i przy wykorzystaniu specjalnie dla tego celu stworzonego portalu internetowego. Celem akcji jest przede wszystkim promocja świadomości ekologicznej wśród klientów firmy i jej pracowników. Zakłada się również rosnące tempo wielkości odzysku starych telefonów komórkowych<sup>18</sup>.

Z akcją Orange Recykling związany jest także kolejny projekt – odnawianie i sprzedaż starych aparatów telefonicznych, modemów i innych urządzeń znajdujących się w ofercie firmy Orange Polska. Odnawianiem urządzeń telekomunikacyjnych zajmują się certyfikowane przedsiębiorstwa lub specjalistyczne komórki znajdujące się bezpośrednio przy oryginalnym wytwórcy urządzenia. Wydaje się, że jest to akcja szczególnie interesująca dla tych klientów, którzy nie poszukują coraz bardziej rozbudowanych funkcjonalności telefonów komórkowych i wykazują znaczne przyzwyczajenie do dotychczas wy-

<sup>17</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012, s. 66.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 67.

korzystywanego urządzenia, jednak w związku ze zużyciem technicznym nie jest to w pełni możliwe. Odnowione urządzenia multimedialne (w głównej mierze telefony komórkowe) są wdzierżawiane klientom na okres trwania umowy, po czym możliwy jest ich zwrot lub pozostawienie do dalszego użytku. Procesowi odnowy podlegają wszystkie części łącznie z opakowaniami. Dzięki temu cykl życia produktu ulega znacznemu wydłużeniu, zaś samo przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na znaczne obniżenie kosztów własnych i podniesienie poziomu efektywności.

Innym przykładem przedsiębiorstwa, które również reprezentuje wysoki poziom zaangażowania w kontekście efektywności jest Henkel Polska Sp. z o.o. – przedstawiciel branży produktów konsumenckich, dla którego zrównoważony rozwój jest nadrzędną wartością kultury korporacyjnej przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju ustaloną przez przedsiębiorstwo dąży ono do równowagi w trzech głównych obszarach: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Założona strategia ekorozwoju w firmie ukierunkowana jest na długofalowe innowacyjne i przedsiębiorcze działania we wszystkich możliwych zakresach funkcjonowania korporacji. Ustalenia takie mają na celu doprowadzić przedsiębiorstwo do pozycji lidera w dziedzinie zrównoważonego rozwoju na rynku. By sprostać wymaganiom stawianym zrównoważonemu przedsiębiorstwu, jego menedżerowie wytyczyli punkt docelowy, którym jest ciągły wzrost gospodarczy przy zachowaniu odpowiedniego zużycia zasobów. Polegać ma to na zwiększeniu efektywności przy zmniejszonych nakładach<sup>19</sup>.

Henkel Polska Sp. z o.o. dzięki realizacji działań zawartych w dokumencie *Strategii zrównoważonego rozwoju 2030* dąży do poprawy wszystkich etapów łańcucha wartości. Czynności te mają przyczynić się do podnoszenia jakości życia społeczeństwa dzięki zmniejszonej emisji zanieczyszczeń, mniejszej ilości materiałów potrzebnych do produkcji oraz ograniczeniu wpływu całego cyklu produkcji na środowisko. Stosując innowacyjne rozwiązania produkcyjne, Henkel przyczynia do poprawy warunków życia wszystkich swoich interesariuszy<sup>20</sup>. Za sprawą wdrażanych technologii i procesów spełniających najwyższe standardy środowiskowe firma ta dobiera odpowiednie składniki do wytwarzania takich produktów, jak kosmetyki, środki czyszczące czy piorące. Oszczędzając

<sup>19</sup> Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa Henkel Polska Sp. z o.o.

<sup>20</sup> Materiały wewnętrzne Henkel Polska Sp. z o.o.

zasoby potrzebne do produkcji, zużywa się jak najmniej materiałów, co wpływa również na mniejszą ilość powstałych odpadów. Wykorzystanie profesjonalnych technik przyczynia się do zmniejszenia zużycia wody oraz energii. Starania te przyczyniają się do harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Jednym z największych osiągnięć firmy jest „kompaktyzacja”, czyli wprowadzenie bardziej skoncentrowanej formuły proszków do prania, które są podstawowymi produktami przedsiębiorstwa. Przykładem jest przystosowanie jednego ze sztandarowych produktów do standardów europejskich, co pozwoliło konsumentom stosować mniejszą ilość specyfiku (ze 100 na 80 gram). Spowodowało to redukcję przedostawania się środków chemicznych do środowiska naturalnego<sup>22</sup>.

Odpowiedzialność badanego przedsiębiorstwa wobec swoich interesariuszy podzielono na dwie główne grupy („więcej wartości” oraz „mniejsze zużycie zasobów”), w których występuje siedem oddzielnych dziedzin (rysunek 1). Wytaczają one cele przestrzegane przy rozwijaniu produktu i organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Dotyczą one takich grup interesariuszy, jak pracownicy, udziałowcy czy ostateczni konsumenci.

W każdym z obszarów zostały opisane działania mające na celu zrealizować postanowienia z danej dziedziny. Priorytetem jest tworzenie coraz lepszych, energooszczędnych, bezpieczniejszych i wygodnych produktów dla klienta, dbających nie tylko o jego zdrowie, ale również o środowisko naturalne, w którym na co dzień funkcjonuje. W firmie tej ceni się także bezpieczeństwo i zdrowie własnych pracowników, dla których tworzone są odpowiednie miejsca pracy. Przestrzegane na każdym etapie pracy w przedsiębiorstwie zasady etyki biznesu dotyczą też relacji z dostawcami oraz lokalnymi partnerami<sup>23</sup>.

Wyznawane wartości i prowadzone działania w Henkel Polska pozwalają stwierdzić, że korporacja ta w udany sposób tworzy wizerunek przedsiębiorstwa w pełni proekologicznego. Koncentrowanie się na problemach dzisiejszego świata w sposób odpowiedzialny pozwala spełnić szersze oczekiwania wielu klientów poprzez oferowanie im nowych ekologicznych produktów.

<sup>21</sup> *Henkel najbardziej odpowiedzialną firmą*, Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu EBEN Polska 2005, [www.eben.pl](http://www.eben.pl) (20.12.2012).

<sup>22</sup> *Kompaktyzacja proszków do prania – Henkel Polska*, 2012, [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) (20.12.2012).

<sup>23</sup> I. Kuraszko, S. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 94–95.

Rysunek 1. Obszary odpowiedzialności w Henkel Polska Sp. z o.o.



Źródło: [www.henkel.pl](http://www.henkel.pl) (20.12.2012).

### 3. Postulaty dotyczące monitorowania faktycznych rezultatów zarządzania odpowiedzialną produkcją w wybranych przedsiębiorstwach

Wskazane we wcześniejszym fragmencie artykułu przykłady przedsiębiorstw stosujących szeroko pojęte zarządzanie odpowiedzialnym procesem produkcyjnym bądź wprowadzających innowacyjne produkty z obszaru zrównoważonego rozwoju sprowadza się do ściśle określonej analizy i monitoringu, które mają na celu określenie faktycznego przełożenia przedmiotowych koncepcji na sukces biznesowy firmy. Dla realizacji tego zamierzenia autorzy przedstawili możliwe przykładowe wskaźniki wyznaczające stopień zaawansowania i efekty prowadzenia zrównoważonej działalności w kontekście zarządzania procesem produkcyjnym. Zaproponowane wskaźniki uszeregowano w odniesieniu do dwóch wymiarów przedsiębiorstwa – wewnętrznego i zewnętrznego. Wymiar wewnętrzny stanowią:

- a) liczba wprowadzonych na rynek „zrównoważonych” produktów w całości nowego asortymentu (pozwala określić skalę działalności we wdrażaniu zrównoważonych produktów);

- b) liczba skutecznie wdrażanych projektów ekologicznych wspartych zadowoleniem późniejszych klientów;
- c) liczba pracowników zaangażowanych na rzecz rozwoju produktów społecznie odpowiedzialnych i powstających w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do ogólnej liczby pracowników;
- d) wielkość nakładów przeznaczonych na badania i rozwój produktów społecznie odpowiedzialnych w stosunku do wielkości przychodów ze sprzedaży lub zysków brutto;
- e) poziom wiedzy na temat polityki zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności realizowanych w przedsiębiorstwie w okresie  $n$  w stosunku do tegoż poziomu w okresie  $n-1$  (oparty na badaniach audytu wewnętrznego, które mogą obejmować wszystkich pracowników lub tylko ich wybrane grupy, np. menedżerów);
- f) postępy w realizacji założonych celów operacyjnych, np. w odniesieniu do limitów odpadów podlegających powtórnemu przetworzeniu – możliwość pomiaru opartego na wewnętrznym systemie na chwilę obecną monitoringu;
- g) przychody uzyskane ze sprzedaży produktów wytworzonych w ramach powtórnego wykorzystania zużytych materiałów – względnie ich dynamika.

Wymiar zewnętrzny tworzą:

- a) dynamika (ujemna) zużycia energii, paliw, wody i innych surowców pochodzących od zewnętrznych dostawców;
- b) wizerunek przedsiębiorstwa postrzegany przez klientów – badanie jakościowe przeprowadzane wśród stałych klientów przedsiębiorstwa;
- c) dynamika wielkości przychodów ze sprzedaży nowo wprowadzonego produktu wytworzonego w zgodzie z zasadami społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju;
- d) dynamika liczby klientów związana z wprowadzeniem nowego produktu powstałego zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju;
- e) dynamika liczby praktyk społecznie odpowiedzialnych stosowanych przez niezależne podmioty współpracujące z przedsiębiorstwem (dostawcy, podwykonawcy);
- f) udział produktów społecznie odpowiedzialnych na danym rynku.

Zasugerowane postulaty dotyczą potrzeby określenia wskaźników pozwalających mierzyć faktyczną efektywność realizowanych koncepcji. Mogą one posłużyć kolejnym rozważaniom na temat słuszności wprowadzania programów CSR oraz produktów zrównoważonego rozwoju w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Pozostaje jednak kluczowe pytanie o opłacalności inwestycji w produkty odpowiedzialne, a co za tym idzie – o skalę możliwego pobudzenia zainteresowania klienta takim asortymentem i usługami.

### Podsumowanie

Coraz częściej w Polsce widoczna jest zmiana świadomości klientów i zwiększający się poziom ich wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju. Narastają wymagania konsumentów w stosunku do wchodzących na rynek nowych produktów. Sukces w branży uzależniony jest już nie tylko od jakości i ceny, ale również od przestrzegania zasad etyki, ekologii, *fair-trade* oraz zachowania norm i standardów bezpiecznej produkcji. „Zrównoważone produkty” (*sustainable products*) stają się bardzo ważną częścią oferty produktowej przedsiębiorstw<sup>24</sup>. Do popularyzacji tych produktów nieodzowna jest interdyscyplinarność działań w obszarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym, która ma na celu zbudowanie pełnego zaufania społecznego. Przekłada się ono na zwiększenie popytu i podaży zrównoważonych produktów. Należy pamiętać, że rozwój proekologicznych produktów w przedsiębiorstwach niesie ze sobą wiele pozytywnych efektów dla organizacji i jej otoczenia, takich jak zmniejszenie zużycia energii, surowców, ilości odpadów, wody oraz emisji ścieków. Ponadto, przyczynia się do wzrostu świadomości ekologicznej pracowników bezpośrednio produkcyjnych i kadry zarządzającej. Dalszym efektem może być ograniczenie ingerencji przedsiębiorstwa w krajobraz czy zmniejszenie niekorzystnego wpływu na estetykę otoczenia.

Zrównoważony rozwój oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to jednak przede wszystkim szansa na osiągnięcie stałej przewagi konkurencyjnej, która przejawia się dobrym wizerunkiem firmy, zmniejszeniem kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, a także przyczynia się do racjonalnego

---

<sup>24</sup> L. Anam, *Zrównoważone produkty...*, s. 24, 37.

gospodarowania zasobami wewnętrznymi oraz wzrostu innowacyjności<sup>25</sup>. W Polsce widoczne staje się znaczne zaangażowanie największych korporacji, które są coraz częściej prekursorami „zielonych”, odpowiedzialnych inwestycji.

## Literatura

- ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans, Bruksela 2004.
- Anam L., *Zrównoważone produkty. Promocja zrównoważonej produkcji i konsumpcji*, raport CSRinfo przygotowany dla Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2008.
- Barańska-Fischer M., *Innowacje produktowe odzwierciedleniem rynkowej orientacji organizacji*, w: *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*, red. J. Kall, B. Sojkin, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 153.
- Bartkowiak P., Koszel M., *Przestrzenne ujęcie zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, red. P. Bartkowiak, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Kompaktyzacja proszków do prania – Henkel Polska*, 2012, [www.odpowiedzialny-biznes.pl](http://www.odpowiedzialny-biznes.pl).
- Kuraszko I., Augustyniak S., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Materiały wewnętrzne Henkel Polska Sp. z o.o.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.
- Roszkowska P., *Rewolucje w raportowaniu biznesowym*, Difin, Warszawa 2011.
- Rutkowski I., *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa 2011.
- Rutkowski I., *Strategie zrównoważonego rozwoju nowych produktów w obszarze relacji technologia – produkt – rynek*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, red. P. Bartkowiak, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011.

<sup>25</sup> *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2011.

Rutkowski I., *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007.

Walkowiak R., Oliński M., *Vademecum społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn 2009.

[www.eben.org.pl/node/114?SID=3a9230e98945419cc327d35f88bcd3ab](http://www.eben.org.pl/node/114?SID=3a9230e98945419cc327d35f88bcd3ab).

[www.henkel.pl](http://www.henkel.pl).

[www.kp.pl](http://www.kp.pl).

[www.grupazywiec.pl](http://www.grupazywiec.pl).

*Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2011.

## **USING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE PRODUCTION PROCESS MANAGEMENT**

### **Summary**

This paper presents the nature and role of sustainable development and corporate social responsibility in the shaping of the modern production process, which focuses on primarily on meeting the needs of customers and at the same time on maximizing economic efficiency. The introduction discusses the main objectives of these concepts, including their synthetic definitions and main areas of implementation. Completion of this part of paper is the assessment of the impact of the analyzed concepts on the functioning of enterprises, including their image, reputation and competitive position. The article stated that the use of sustainable development and corporate social responsibility positively impact on the companies in its internal and external dimensions (rationalization of production process resulting in economic savings, strengthen relationship with customers, improving the image, etc.).

The second part of the article is a case studies of the selected companies – one of the world FMCG's<sup>26</sup> leaders, which in its business strategy consider sustainable development and corporate social responsibility as a crucial determinants for the vision of the company. The premises of these concepts are used in the production management process – including the development of new, innovative products that meet the criteria

---

<sup>26</sup> *Fast Moving Consumer Goods*.



for socially responsible products and are produced in accordance with the principles of sustainable development.

**Keywords:** sustainable development, corporate social responsibility, production process management

**JEL Codes:** L23, M14

*Translated by Adam Weinert and Maciej Koszel*