



## Program skrojony na miarę – czyli jak zwiększyć efektywność działań CSR

Z **Bohdanem Pawłowiczem** – szefem agencji „Pawłowicz i Partnerzy” zajmującej się doradztwem strategicznym z zakresu komunikacji marketingowej, konsultantem CSR, wykładowcą PR na UW i SGH oraz zarządzania kryzysowego na UWr (Wrocław), oraz **Krzysztofem Jakubiakiem** – niezależnym konsultantem CSR i PR – rozmawia Magdalena Sojka.

### Czym jest CSR?

**Bohdan Pawłowicz:** Termin CSR funkcjonuje od około 30 lat – tak długo jak istnieje sama działalność, ukierunkowana i przemyślana. W latach 70. ubiegłego stulecia wiele się mówiło o tzw. zrównoważonym rozwoju i działaniach proekologicznych, w których dzisiaj należy upatrywać prądródeł nowoczesnego CSR. Trzeba jednak pamiętać również o tym, że pierwsze przejawy aktywności tego typu bez większego trudu dostrzegłoby się i 150 lat temu, a z dużym prawdopodobieństwem i wczes-

niej. Nikt jednak wówczas tych działań tak nie nazywał, same akcje nie były strategicznie opracowane – ale podejmowano je.

### Czy CSR to też marketing?

**Krzysztof Jakubiak:** Pierwsze działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu nie rodziły się w działach marketingu – przesłanek można doszukiwać się raczej w ekologii. Początkowo u podstaw tego typu aktywności legła idea zrów-

noważonego rozwoju firmy w zgodzie ze środowiskiem naturalnym, potem stopniowo uwzględniano potrzeby i oczekiwania grup społecznych. W dalszej kolejności wprowadzano i rozwijano kolejne elementy – działalność charytatywną, mecenat kultury, kwestie pracownicze.

**BP:** Pojęcie to można rozumieć na kilka sposobów. CSR sensu largo to filozofia zarządzania biznesem, a w węższym rozumieniu: działania zmierzające do ugruntowania trwałej i spójnej relacji firmy z otoczeniem, opartej na wzajemnym szacunku i ukierunkowanej na osiągnięcie korzyści przez obie strony. Wszelkie inicjatywy działań społecznych, konkretne projekty winny być pochodną największego szacunku do otoczenia. To oznacza, że mówimy raczej o strategicznym rozwoju firmy w określonym kierunku, którego marketing jest wyłącznie składową.

**Aby taki program zaczął funkcjonować w jakiegokolwiek firmie, jej właściciel musi być przekonany, że to się opłaca. Jeśli zaczniesz od czystej kalkulacji nakładów i ewentualnych korzyści, zapewne zastanowi się dłużej...**

**BP:** Oczywiście idea jest taka, że CSR jest inwestycją i w perspektywie długofalowej musi się zwrócić.

**Czy to jest mierzalne? Za pomocą jakich narzędzi można sprawdzić, czy decyzja nie była chybiona?**

**KJ:** Posiadamy wyniki badań, w których wykazano, że marki firm społecznie odpowiedzialne, czyli angażujących się w działalność o charakterze prospołecznym, proekologicznym, fair-trade lub innym pozwalającym zbudować korzystnie postrzegane relacje z otoczeniem, są częściej wybierane przez konsumentów podczas podejmowania decyzji zakupowych

**BP:** Istnieją międzynarodowe systemy wskaźników, według których ocenia się firmy pod kątem odpowiedzialności społecznej – na przykład GRI (*Global Reporting Initiative*). Przy mierząc się do nich można z łatwością ocenić, na co w firmie należy zwrócić uwagę, w jaki sposób opisywać działania CSR i co dokładnie zamieścić w raporcie.

**Żeby konsument chciał wybierać marki firm zaangażowanych społecznie, musi mieć odpowiednią świadomość, ugruntowany system postaw. Musi wreszcie mieć dostęp do informacji dotyczących podejmowanych przez firmy działań, żeby zgodnie ze swoimi przekonaniem wybierać.**

**BP:** To prawda. Oczywiście, jeśli dokonamy analizy motywacji zakupowych, działalność CSR nie jest jeszcze najważniejszym kryterium podczas dokonywania wyboru przez konsumenta. Najpierw bierze on pod uwagę przez tak kluczowe dla niego informacje jak cena czy jakość. Jednak w sytuacji ogromnej konkurencji na rynku, kiedy działa jednocześnie wiele firm oferujących produkty o bardzo zbliżonej jakości i cenie, CSR może stać się elementem pozytywnie wyróżniającym firmę na tle konkurentów. Klient staje wówczas przed wyborem, w którym jedną z alternatyw są produkty firmy prowadzącej określone działania prospołeczne, przejawiającej szczególne poszanowanie określonych zasad. Wtedy często okazuje się, że klientowi już wcale nie jest wszystko jedno. Mało tego: jest już teraz pewna grupa klientów gotowych zapłacić nieco wyższą cenę tylko po to, aby kupić produkt produkowany w poszanowaniu podzielanych przez nich norm etycznych, moralnych.

**KJ:** Wraz ze wzrostem społeczno-gospodarczym rośnie grupa ludzi dokonujących świadomych wyborów. W kontekście systemu wskaźników GRI należy podkreślić, że coraz mocniej w ostatnich latach zaznacza się tendencja, aby każda firma samodzielnie wyznaczała swoje własne cele w zakresie odpowiedzialności społecznej, skrojone na miarę swoich potrzeb i możliwości. Już na etapie podejmowania działań z zakresu CSR trzeba zdefiniować cele – a potem konsekwentnie do ich realizacji dążyć. Tworzy to motywację do działania i obiektywizuje kryteria oceny, co z kolei stanowi wartość dla akcjonariuszy firmy. Oni muszą rozumieć skutki wdrażanych działań i dostrzegać osiągnięte korzyści.

**Rozmawiamy o małych i średnich firmach spożywczych. W jaki sposób mogą one identyfikować obszary, w które warto się zaangażować? Czy firma powinna robić to własnym sumptem, poprzez dział marketingu? A może raczej takich oczywistych związków unikać, żeby nie być posądzonym o czysto interesowne działanie?**

**BP:** CSR musi być prowadzony w spójności i porozumieniu z marketingiem. Musi istnieć wspólny mianownik pomiędzy profilem firmy a podejmowaną działalnością. Nie mówimy przecież o filantropii, mającej na celu bezinteresowne realizowanie jakiegoś dobra wyższego i kierowania się wyłącznie odruchem serca. Im dalej posunięta harmonia między zakresem podejmowanych działań CSR a codziennym funkcjonowaniem firmy, profilem jej podstawowej działalności, tym bardziej te działania są trafione. Stają się wtedy dla potencjalnego konsumenta

CSR jest inwestycją i w perspektywie długofalowej musi się zwrócić

ta zrozumiałe. Jest jeszcze jeden ważny element, który trzeba uwzględnić. Kilka lat temu nastąpił dosyć trudny okres dla CSR. Zaczynało się o tym coraz więcej mówić, CSR stał się modny – firmy zaczęły odczuwać presję społeczną, miały poczucie, że powinny podjąć aktywność zmierzającą w tym kierunku. Wtedy część z nich, nie dysponując wystarczającą wiedzą, szła na skróty, tzn. podejmowała pewne działania *quasi-CSR*owe, ale miały one charakter wyraźnie pozorowany. Powstał nawet termin opisujący podobne akcje – takie działania nazywano często *green-washing*iem, co oczywiście miało zabarwienie pejoratywne. Jednocześnie okazało się, że działania pozorowane również wymagają nakładu finansowego, a dodatkowo są niezwykle ryzykowne, bo wiążą się z ogromnym niebezpieczeństwem utraty zaufania do firmy. Rynek zna kilka takich przypadków, kiedy dziennikarz lub przedstawiciel organizacji pozarządowej prześwietlił działania takiego „CSR” i okazało się, że za deklaracjami nie stoją żadne faktyczne działania. Oczywiście zdemaskowanie faktycznych pobudek oznaczało ogromne straty wizerunkowe – i firmie bardzo trudno było je nadrobić. Coraz więcej firm zaczęło dochodzić do wniosku, że zamiast wydawać pieniądze na ryzykowne działania pozorowane warto przeznaczyć je na działania rzeczywiste. Z czasem pojawiły się ewidentne korzyści będące pochodną tych drugich. W ten sposób firmy pojęły wartość CSR'u i trochę krętą drogą osiągały słuszny kierunek.

**KJ:** Podsumowując, nie należy uprawiać CSR w sposób cyniczny, bo to się zawsze – wcześniej czy później – obróci przeciwko firmie. Najlepszym rozwiązaniem jest podejście strategiczne, w opozycji do staromodnego. Staromodne rozumienie CSR to filantropia, mecenat, pomaganie słabszym. Niesie oczywiście w sobie wielką wartość społeczną, daje satysfakcję i nadaje sens wielu działaniom firmy. Warto jednak podejść do CSR w sposób bardziej przemyślany, czyli wykorzystać posiadane

Firmy z branży spożywczej powinny budować strategiczne programy CSR w bezpośredniej korelacji z żywnością

kompetencje, wiedzę i znajomość konkretnego rynku oraz specyficznych potrzeb związanych z produktami czy usługami, które nasza firma sprzedaje. Jeżeli chcemy zatem traktować CSR strategicznie, to należy zadać sobie przede wszystkim pytanie, co nasza firma potrafi robić najlepiej, na czym się znamy, co nam przynosi korzyści, na czym zarabiamy. W dalszej kolejności powinniśmy ustalić, w jaki sposób wykorzystać te kompetencje, aby przyniosło to jednocześnie korzyści społeczne i korzyści dla firmy. Budując program CSR należy wykorzystywać, to co potrafimy najlepiej. Jednocześnie kompetencje te będziemy oczywiście rozwijać. To oznacza, że firmy z branży spożywczej powinny budować strategiczne programy CSR w bezpośredniej korelacji z żywnością. Na podstawie gruntownej wiedzy biznesowej firma produkująca napoje będzie w stanie zbudować efektywny i przekonujący program prospołeczny. To może być kampania społeczna edukująca osoby starsze w zakresie konieczności nawadniania organizmu, akcja dożywiania dzieci w szkołach, edukacja młodzieży w temacie zdrowych nawyków żywieniowych, zorganizowanie zawodów sportowych w okolicznych szkołach. Przy opracowywaniu programu społecznego firma może wykorzystać swoje kompetencje, wiedzę i umiejętności swoich pracowników – i wtedy zadziała to najlepiej. Strategiczne traktowanie CSR przyniesie firmie konkretne korzyści marketingowe firmie, wzmacniając jej markę i budując wartościowy wizerunek.

#### Czy można z CSR przesadzić?

**BP:** Podstawowe ryzyko płynie z zaangażowania się firmy w zbyt wiele aktywności tak, że potem trudno jest odnaleźć wspólny mianownik w profilu firmy i każdej z wspieranych akcji.

**KJ:** Często się zdarza, że firmy robią wiele różnych rzeczy, angażując się krótkofalowo w oderwane od siebie projekty. Brakuje wtedy czytelnej linii i konsekwentnego skoncentrowania się na jednym obszarze – najlepiej na tym, który dobrze znamy. Bardzo mało firm ma klarownie określony zakres działania i konsekwentną strategię komunikacji. Nie należy się temu specjalnie dziwić – skala społecznych potrzeb wokół nas jest ogromna, jest mnóstwo potrzebujących. Dyrektor w firmie dostaje dziennie kilka do kilkunastu listownych czy telefonicznych próśb o pomoc.

**BP:** Mało tego – często jest tak, że większość tych próśb jest uzasadniona. Zwracają się do nas ludzie, którzy rzeczywiście potrzebują pomocy. Łatwo się rozprościć.

**KJ:** Tu zatem również przydaje się precyzyjnie uprzednio wytyczona strategia postępowania. Adresat apeli tego typu musi wiedzieć, jakie problemy społeczne zamierza łagodzić.

#### Czy każda firma może działać w obszarze CSR?

**BP:** Kiedyś na jednej z konferencji poświęconych odpowiedzialności społecznej biznesu ktoś przedstawił stanowisko, że CSR to domena dojrzałych firm – korporacji, które potrafią to robić. Absolutnie nie zgadzam się z tym i wówczas nawet głośno zaprotestowałem. Znam dziesiątki małych firm, które realizują świetnie przemyślane i poprawnie funkcjonujące działania o charakterze CSR.

## Oprócz dużych koncernów działających w Polsce, jak np. Coca-Cola czy Danone, doskonałym przykładem działalności CSR jest Maspex

**KJ:** Często firma robi pewne rzeczy nie mając nawet świadomości, że te działania można zdefiniować jak CSR. Wcale nie tak rzadko zdarza się, że firmy postępują intuicyjnie, przejawiając ten szczególny rodzaj wrażliwości możliwy jedynie w bliskim, pełnym zrozumienia kontakcie z przedstawicielami lokalnych społeczności.

### Jak oceniacie poziom zaangażowania polskich firm w CSR?

**BP:** Oprócz dużych koncernów działających w Polsce, jak np. Coca-Cola czy Danone, doskonałym przykładem działalności CSR jest Maspex. Swoje aktywności podejmuje w sposób przemyślany, zamierzony – na poziomie światowym reprezentowanym przez duże koncerny.

### Jakie trendy panują obecnie w CSR? Jakiego rodzaju działalność firmy wybierają najczęściej?

**BP:** Trudno mówić o trendach. W każdym przypadku jest tak, że działanie należy dobrać do profilu firmy indywidualnie.

**KJ:** CSR różnicuje się wewnętrznie coraz bardziej, staje się coraz bogatszy. I dobrze – dzięki temu każda firma ma szansę znaleźć najlepszą dla siebie niszę. Warto zrobić audyt potrzeb społecznych oraz celów firmy, w tym również audyt wizerunkowy. Dzięki temu zobaczymy też, w jakim obszarze się poruszamy, jakie są problemy lokalne, czym żyje społeczność.

**BP:** W trakcie takiego audytu łatwo będzie wykazać, gdzie znajdują się nasi klienci, czym są oni zainteresowani. To gra wieloczynnikowa. Dlatego zdecydowanie lepiej jest poprosić o pomoc specjalistę z zakresu CSR, który będzie w stanie w sposób profesjonalny przeprowadzić audyt potrzeb i oczekiwań, a następnie ułożyć przy jego pomocy przemyślany od podstaw program działań prospołecznych w obszarze CSR. Zaznacze przy tym, że ceny opracowania takiego audytu wcale nie są wygórowane. Program aktywności CSR warto ułożyć w taki sposób, aby wyznaczyć konkretne cele – wtedy większa jest motywacja do działania i szybszy zwrot inwestycji społecznych w przyszłości. Wszystko oczywiście winno być w inteligentny sposób powiązane ze wszelkimi istotnymi czynnikami w otoczeniu firmy.

### W jaki sposób komunikować CSR, tak by informacja dotarła do klientów i mediów? A może raczej unikać nachalnego rozgłosu?

**KJ:** Jeżeli firma robi coś dobrego dla społeczeństwa, nie powinna bać się o tym mówić. Cały czas spotykam się z obawą, że to coś niezręcznego „chwalić się” podobną działalnością. Nie można tak myśleć. Firma powinna śmiało mówić o tym, w jaki sposób angażuje się społecznie. To jest zresztą najważniejsze zadanie dla fachowców w dziedzinie PR i komunikacji – zrobić to w sposób inteligentny: subtelny, ale efektywny.

**BP:** Największym błędem jest oczywiście mówienie o tym, jak wiele fantastycznych rzeczy się robi, w sytuacji, w której się ich nie robi. Błędem jest także publikowanie w folderach firmowych, raportach CSR informacji na temat akcji podejmowanych na rzecz pracowników, podczas gdy w rzeczywistości dzieją się tam rzeczy szokujące, a od nieprawidłowości aż głowa boli. Zazwyczaj bardzo łatwo to wykazać.

**KJ:** Racja. Czym innym jest jednak rzetelne opisanie w raporcie szczegółów programu, realizowanego z myślą o pracownikach, a czym innym bałwochwalcze i już ocenne twierdzenie, że te programy są fantastyczne, że przynoszą znakomite efekty i że dzięki nim pracownicy są szczęśliwi.

### Jak zacząć?

**KJ:** Na początku warto zrobić wspomniany już wcześniej audyt, czyli określić potrzeby i możliwości firmy oraz jej otoczenia. Po drugie, jeżeli już coś robimy, to inteligentnie i z rozwagą komunikujmy o tym, nie wstydzmy się. Dobrze jest, aby przy audycie i opracowaniu strategii działań CSR firma miała wsparcie specjalistów z zakresu CSR. Zapewnią oni możliwość *benchmarkingu*, czyli porównania, co inne firmy z branży robią w zakresie CSR. Dysponują ponadto wiedzą na temat rynku, w jaki sposób tworzyć projekty, tak by przynosiły dobre efekty. Dzięki zaangażowaniu specjalistów minimalizujemy ryzyko błędów.

**BP:** Osoby z zewnątrz obserwują firmę bez emocji, mają dystans i skalę porównawczą, oceniają obiektywnie. Mają szansę precyzyjnie oszacować, na jakich obszarach SCR się skupić.

**KJ:** Niedostatecznie przygotowany i nieodpowiednio dobrany program może nie przynieść oczekiwanych rezultatów – to z kolei grozi frustracją i zniechęceniem. Nie trzeba być globalnym koncernem, aby prowadzić działania społeczne. Trzeba mieć przemyślany i skrojony na swoją miarę program, a wtedy aktywność przyniesie naprawdę dobre efekty. Jeśli będziemy mądrze prowadzić działania CSR, dobro przekazane innym wróci do nas z procentem. ○