

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

**Usługi 2014**

**Wybrane uwarunkowania  
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-442-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis .....	13
<b>Agata Jonas:</b> Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług .....	24
<b>Katarzyna Kawaliło-Cześniak:</b> Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa .....	34
<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach .....	43
<b>Joanna Macalik:</b> Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych .....	51
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – czworako ujęty .....	61
<b>Wiesław Urban:</b> Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach .....	72

---

### Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

---

<b>Anna Drapińska:</b> Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie .....	83
<b>Marek Gnusowski:</b> Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych .....	94
<b>Izabela Kowalik:</b> Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych .....	104
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami .....	116
<b>Aleksander Panasiuk:</b> Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	127
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011 .....	137
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Znaczenie innowacji produktowych w usługach .....	150

<b>Rafał Szymański:</b> Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
<b>Monika Wawer:</b> Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

---

### Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska:</b> Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
<b>Hanna Mackiewicz:</b> Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
<b>Anita Proszowska:</b> Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
<b>Agata Szkiel:</b> Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

## Summaries

---

### Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service

---

<b>Edyta Gołąb-Andrzejak:</b> Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
<b>Agata Jonas:</b> The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
<b>Katarzyna Kawalilo-Cześniak:</b> Effect of loyal customers profitability of the company.....	42

<b>Jan Kreft:</b> Crowdsourcing – free source of services in media .....	50
<b>Joanna Macalik:</b> Contemporary mass recipient as a challenge for museum services .....	59
<b>Kazimierz Rogoziński:</b> Service design – fourfold conceived.....	71
<b>Wiesław Urban:</b> Service quality formation during co-creation with the customer .....	80

---

## **Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions**

---

<b>Anna Drapińska:</b> Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world .....	93
<b>Marek Gnusowski:</b> Differences between franchise and professional service businesses .....	103
<b>Izabela Kowalik:</b> CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers .....	126
<b>Aleksander Panasiuk:</b> European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
<b>Krzysztof Rutkiewicz:</b> Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011 .....	149
<b>Elżbieta Skąpska:</b> Importance of product innovation in services.....	159
<b>Rafał Szymański:</b> Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices .....	169
<b>Andrzej Szymkowiak:</b> Services promotion on group buying portals – case study.....	177
<b>Monika Wawer:</b> Education of employees in the realization of diversity management concept .....	187

---

## **Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities**

---

<b>Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek:</b> Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research .....	199
<b>Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona:</b> Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
<b>Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska:</b> Development of universities resulting from engagement in lifelong learning .....	223

---

<b>Hanna Mackiewicz:</b> Social responsibility of an academic teacher in educational work .....	233
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
<b>Anita Proszowska:</b> Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education? .....	258
<b>Agata Szkiel:</b> Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University .....	270
<b>Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński:</b> The determinants of the quality of educational services .....	280
<b>Joanna Wierzowiecka:</b> Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

**Rafał Szymański**

Uniwersytet Szczeciński

---

## WDROŻENIE STRATEGII CSR W MAŁEJ FIRMIE – WYZWANIA I DOBRE PRAKTYKI

---

**Streszczenie:** Artykuł opisuje case study wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w małym przedsiębiorstwie produkcyjno-usługowym z województwa zachodniopomorskiego. Przedstawiona w nim zostaje teoria społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście dążenia firmy do podjęcia trudu wdrożenia tej strategii. Opisana zostaje geneza wdrożenia filozofii CSR w firmie Horsepower Tuning. Opisane są też prace związane z analizą przedwdrożeniową, poszukiwaniem źródeł finansowania wdrożenia, następnie samym wdrożeniem, jakie zostało zrealizowane przez zarządzających firmą i konsultanta do spraw wdrożenia CSR. Wreszcie referat zawiera przykłady dobrych praktyk, jakie wdrażający zaobserwowali podczas wdrożenia, a które mogą być inspiracją dla innych organizacji stojących u progu prac wdrożeniowych strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.

**Słowa kluczowe:** CSR, MSP, innowacje, efektywność.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.15

### 1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR) to strategia zarządzania, według której organizacje w swojej działalności na zasadach dobrowolności uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz relacje z różnymi interesariuszami, w tym z pracownikami. Koncepcja CSR jest zarówno filozofią, jak i zbiorem narzędzi, dzięki którym można osiągnąć stan zrównoważonego biznesu. W perspektywie długoterminowej ten stan, poza korzyściami środowiskowymi i społecznymi, może zaowocować długotrwałym wzrostem wartości firmy<sup>1</sup>. Kierując się tą krótką definicją, można dojść do wniosku, że każda organizacja, a w szczególności firma, powinna dążyć do wdrożenia tej filozofii w swojej działalności. Jak każde wdrożenie, również to dotyczące CSR wymaga odpowiednich analiz przedwdrożeniowych, starannego zaplanowania, konsekwentnej realizacji i ciągłe-

---

<sup>1</sup> *Materiały dla uczestników spotkania informacyjnego na temat społecznej odpowiedzialności biznesu organizowanego w ramach projektu Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, PARP, Warszawa 2013, s. 3.

go monitoringu, zarówno w trakcie, jak i po realizacji wdrożenia. Każde takie wdrożenie dla podmiotu, w którym jest realizowane, jest też innowacją, co najmniej organizacyjną, stąd też należy się do niego prawidłowo przygotować, tak aby zarówno proces wdrożenia, jak i stosowania nowego „porządku” nie wpłynął na organizację negatywnie<sup>2</sup>.

## 2. Geneza wdrożenia filozofii CSR w firmie Horsepower Tuning (HPT)

Firma HPT jest małym przedsiębiorstwem, specjalizującym się w obróbce metali i produkcji konstrukcji metalowych. Funkcjonuje na rynku od 15 lat i systematycznie zwiększa swoją wielkość, zarówno w zakresie zatrudnienia, jak i wielkości obrotów oraz wolumenu usług i produkcji. W 2014 r. firma osiągnęła status małego przedsiębiorstwa, po dwuletnim okresie zatrudnienia przekraczającego wskaźnik „RJR mniejsze od dziesięć”. Pozostałe wskaźniki charakteryzujące wielkość firmy nie przekroczyły wartości granicznych dla pierwszego przedziału wielkości przedsiębiorstwa (zob. tab. 1). Powyższe uwagi dotyczą przedsiębiorstw w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (DzU 2007, nr 155, poz. 1095, z późn. zm.). W tabeli 1 przedstawiono trzy główne kryteria, jakimi należy kierować się przy klasyfikowaniu przedsiębiorstw do wybranych grup.

**Tabela 1.** Kryteria klasyfikacji firm sektora MSP

Wielkość firmy	Kryterium		
	Zatrudnienie (osoby)	Przychody (mln euro)	Suma aktywów bilansu (mln euro)
Mikro	<10	<2	<2
Mała	<50	<10	<10
Średnia	<250	<50	<43

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r., s. 36.

Są to podstawowe kryteria, przy czym do potrzeb właściwej klasyfikacji przedsiębiorstwa należy przyjąć, że przez mikroprzedsiębiorcę lub małego przedsiębiorcę należy rozumieć odpowiednio mikroprzedsiębiorcę lub małego przedsiębiorcę spełniającego warunki określone w załączniku I rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych) (Dz. Urz. UE L 214 z 09.08.2008 r.).

<sup>2</sup> PRINCE2™ – Skuteczne Zarządzanie Projektami, OGC, Londyn 2010, s. 129.



Na podstawie obserwacji prowadzonych w latach 2009-2013 stwierdzono, że wzrost zatrudnienia w firmie HPT spowodowany był między innymi następującymi czynnikami:

- 1) zwiększenie wolumentu i asortymentu produkcji,
- 2) zwiększenie liczby odbiorców i dostawców,
- 3) zakup nowych maszyn produkcyjnych.
- 4) rozpoczęcie świadczenia usług projektowania w ramach nowo powstałej komórki organizacyjnej

Czynniki te nie tylko przyczyniły się do wzrostu zatrudnienia, ale wpłynęły również na skokowy wzrost liczby obsługiwanych przez firmę procesów. Zaobserwowano, że ten wzrost zaczyna negatywnie wpływać na stosowaną przez firmę (choć wówczas jeszcze nie skodyfikowaną) strategię<sup>3</sup> pozytywnego oddziaływania firmy na interesariuszy (w tym pracowników), środowisko naturalne i lokalną społeczność oraz na efektywność wykorzystania środków trwałych w firmie. W celu zapobieżenia dalszej dezorganizacji w przedsiębiorstwie podjęto decyzję o przystąpieniu do realizacji projektu wdrożenia strategii CSR.

### 3. Źródła finansowania wdrożenia

Po analizie przeprowadzonej przez zewnętrznego doradcę okazało się, że proces wdrożenia w firmie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu będzie nie tylko długotrwały, ale też kosztowny. Przeprowadzono więc analizę możliwych źródeł finansowania projektu wdrożeniowego i podjęto próbę aplikowania o dotację z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). PARP jako instytucja realizująca dla projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy ogłosiła bowiem konkurs o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR. Celem konkursu było udzielenie pomocy finansowej w formie bezzwrotnego wsparcia finansowego na realizację projektów polegających na wdrożeniu rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach tego projektu przez społeczną odpowiedzialność biznesu rozumiano podejmowanie przez przedsiębiorcę rozwiązań, bezpośrednio związanych z prowadzoną przez niego działalnością, uwzględniających aspekty społeczne i środowiskowe<sup>4</sup>, co wpisywało się w zakres wdrożenia planowanego przez firmę HPT. Wsparcie na wdrożenie CSR mogło być udzielone mikroprzedsiębiorcy, małemu lub średniemu przedsiębiorcy, który spełniał łącznie następujące warunki:

- 1) posiadał siedzibę, a w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;

<sup>3</sup> C. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 161.

<sup>4</sup> Konkurs o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR – nabór I, <http://csr.parp.gov.pl/index/index/2579> (dostęp: 12.12.2013).

2) rozpoczął wykonywanie działalności gospodarczej co najmniej 6 miesięcy przed dniem złożenia wniosku o udzielenie wsparcia;

3) złożył tylko jeden wniosek w ramach naboru wniosków o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR;

4) nie otrzymał wcześniej wsparcia na wdrożenie CSR.

Całkowita alokacja środków na udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR dla MŚP w ramach I naboru konkursu wynosiła 5849 238,91 PLN<sup>5</sup>, a tym samym alokacja środków na każde z 16 województw wynosiła 365 577,43 PLN. Ważną informacją było to, że wsparcie na wdrożenie CSR stanowiło pomoc *de minimis*, a maksymalna kwota wsparcia wynosiła 100 000 PLN, przy czym nie więcej niż 70% całkowitych wydatków kwalifikowanych (zgodnie z katalogiem kosztów kwalifikowanych).

**Tabela 2.** Liczba złożonych wniosków CSR i wnioskowana kwota wsparcia w podziale na województwa

Województwo	Liczba złożonych wniosków	Wnioskowana kwota wsparcia (w PLN)
Dolnośląskie	9	695 730,20
Kujawsko-pomorskie	4	241 016,99
Lubelskie	3	199 121,20
Lubuskie	3	121 590,00
Łódzkie	5	318 487,82
Małopolskie	9	676 996,62
Mazowieckie	26	1 941 939,46
Opolskie	0	0
Podkarpackie	4	311 918,80
Podlaskie	0	0
Pomorskie	9	574 936,97
Śląskie	16	1 298 205,51
Świętokrzyskie	4	340 395,80
Warmińsko-mazurskie	2	161 035,00
Wielkopolskie	8	458 535,00
Zachodniopomorskie	6	425 190,49

Źródło: <http://csr.parp.gov.pl/files/74/455/456/17379.pdf> (dostęp: 12.08.2013).

Pierwszą barierą, przed którą stanęła firma, było skuteczne pozyskanie dotacji, którą można było zdobyć w postępowaniu konkursowym. Do tego zadania zaangażowano zespół, w skład którego wchodziło trzech członków najwyższego kierownictwa firmy, księgowa i ekspert zewnętrzny. Po kilkumiesięcznych przygotowaniach

<sup>5</sup> Do przeliczenia alokacji na PLN przyjęto kurs kupna NBP obowiązujący 28.03.2013 r., tj. 1 CHF = 3,3983 PLN.

niach firma skutecznie zaaplikowała o zewnętrzne źródło finansowania w postaci dotacji z PARP. Był to pierwszy sukces na drodze do wdrożenia filozofii CSR, o tyle godny podkreślenia, że zainteresowanie konkursem było znaczne: w odpowiedzi na konkurs dla wnioskodawców ubiegających się o udzielenie wsparcia na wdrożenie CSR w ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, finansowanego ze środków Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, w generatorze wniosków złożonych zostało 108 wniosków o udzielenie wsparcia na łączną kwotę 5823 160,40 PLN. Nie wyczerpywało to alokacji ogółem przypisanej dla całej Polski, jednak – co pokazano w tabeli 2 – w ramach każdego z województw liczba wniosków i alokacja były zróżnicowane i czasem przekraczały przypisaną danemu regionowi kwotę.

Obok zaangażowanych środków własnych firmy, które poza 30-procentowym wkładem własnym do projektu obejmowały również koszty związane z zapłatą podatku VAT oraz wynagrodzenia dla zewnętrznych ekspertów przygotowujących projekt, dotacja stanowiła główne źródło finansowania projektu wdrożenia filozofii CSR. Realizując procedury związane z pozyskaniem tego dofinansowania (dostarczenie dokumentów do podpisania umowy z PARP, wyjaśnienia, uzupełnienia dokumentacji i wreszcie podpisanie umowy<sup>6</sup>), firma równoległe przystąpiła do realizacji projektu.

#### 4. Proces wdrożenia – wyzwania i sukcesy

Na etapie przygotowań do projektu zdefiniowano m.in. następujące cele strategiczne (długookresowe), jakie firma chciałaby osiągnąć poprzez jego realizację: dbałość o bezpieczeństwo i zdrowie wszystkich interesariuszy firmy, minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko na wszystkich etapach realizacji procesów w firmie. Pozostałe cele obejmowały wszystkie obszary tematyczne CSR i dotyczyły wszystkich interesariuszy firmy. Ponieważ zarządzający wiedzieli, że proces wdrażania strategii CSR będzie długotrwały i ciągły, bazując na zrealizowanych przez firmę projektach, gdzie stosowano zasadę tzw. małych kroków, do projektu wdrożenia CSR zdefiniowano też cele do osiągnięcia w krótkim okresie czasu, tj. bezpośrednio po zakończeniu realizacji niniejszego projektu. Dotyczyły one m.in. stosowania strategii CSR, funkcjonowania rozwiązań z zakresu ERP oraz stosowania standardów serii AA1000 w głównych trzech obszarach wskazanych w tym standardzie<sup>7</sup>.

Na etapie inicjowania projektu firma miała już zdefiniowane grupy docelowe, do których projekt był skierowany. Byli w nich wszyscy interesariusze firmy, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników i dostawców. W tych dwóch grupach zdiagnozowano bowiem największe bariery, jakie pojawiły się przed wdrożeniem:

---

<sup>6</sup> *Wytyczne dla wnioskodawców ubiegających się o udzielenie wsparcia na wdrożenie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w konkursie ogłoszonym w ramach projektu Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR) – Nabór I*, PARP, Warszawa 2013, s. 29.

<sup>7</sup> *AA1000 Account Ability Principles Standard 2008*, London 2008, s. 9.

1) nieefektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich i mocy produkcyjnych wysoce wydajnych urządzeń zakupionych w ramach wcześniej zrealizowanych projektów;

2) niska świadomość pracowników i dostawców w zakresie wpływu ich cząstkowych działań na ochronę środowiska w szerszym aspekcie.

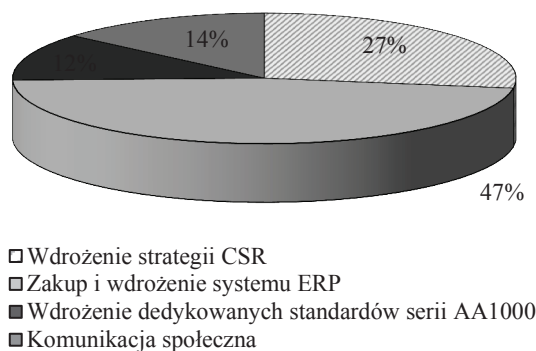
Firma HPT posiada nowoczesny park maszynowy: lasery, gilotyny, itp. urządzenia o bardzo wysokiej wydajności produkcyjnej. Urządzenia te zostały zakupione przy wsparciu ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego i każdemu z nich przypisano odpowiednie wskaźniki wydajności. Jednak pomimo przeprowadzonych w tym zakresie szkoleń pracownicy nie wykorzystywali tych urządzeń w sposób optymalny. Skutkiem tego było zwiększone zużycie energii, zwiększona emisja zanieczyszczeń – urządzenia w trakcie przestojów produkcyjnych nie były wyłączane (to zwiększało ich zużycie i wpływało na większą awaryjność), przez co pobierały więcej energii. Procesy produkcyjne nie były optymalnie dostosowane do siebie w skali całego przedsiębiorstwa (np. cięcie materiału, który następnie składowano w magazynie, a później ponownie transportowano do hali produkcyjnej, gdzie poddawano go kolejnym procesom, np. spawano), co generowało dodatkowe koszty, absorbowало zasoby i zwiększało emisję zanieczyszczeń. Dzięki wdrożeniu strategii CSR, które to wdrożenie oparto na standardach ujętych w normie ISO<sup>8</sup>, zwiększyła się świadomość i zaangażowanie pracowników w optymalizację realizowanych przez nich procesów, przez co zwiększono efektywność ich działań. Natomiast wdrożenie systemu ERP pozwoliło na zniwelowanie braku koordynacji procesów produkcyjnych i m.in. dzięki temu zwiększyła się efektywność wykorzystania tych urządzeń.

Wdrożenie całego projektu było podzielone na różne obszary. Ich procentowy udział w wartości całego projektu pokazano na rysunku 1.

Chociaż pracownicy w większości identyfikowali się z firmą i byli zaangażowani w pracę w niej<sup>9</sup>, niestety nie mieli wystarczającej świadomości, jak dalece ich drobne, codzienne czynności wpływają na całościowy obraz działalności firmy. Napotymano problemy w postaci takiej, że pracownik produkcyjny podejmował metodą prób i błędów próbę optymalizacji laserowej wycinki powtarzalnego detalu z materiału o dużej powierzchni (np. blacha), zamiast przekazać ciężar optymalizacji tego procesu działowi projektowemu. Takie zaangażowanie zasobów ludzkich w nieskuteczne działania generowało straty czasu i zmniejszenie zysku, nadmierne zużycie materiałów, a przez to zwiększenie kosztów produkcji i zanieczyszczenia środowiska. To powodowało też brak samokształtowania postaw prośrodowiskowych, co przenosiło się także na grunt życia poza pracę: niesegregowanie odpadów i zanie-

<sup>8</sup> K. Ostrowska, *System zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO 9001:2000 – o tym trzeba wiedzieć w ISO 9001 – Skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości*, red. E. Kreier, J. Łuczak, Wydawnictwo Forum Sp. z o.o., Poznań 2004, s. 11.

<sup>9</sup> R. Szymański, *Badanie przedwdrożeńowe w projekcie „CSR w HPT”*, HPT, Szczecin 2013, s. 5.



**Rys. 1.** Udział wartości działań projektowych w jego wartości ogółem

Źródło: opracowanie własne.

czyszczenie środowiska. Wdrożenie strategii CSR w firmie HPT zwiększyło świadomość i zaangażowanie pracowników w działania prośrodowiskowe w pracy i poza nią, a poprzez wdrożenie systemu ERP kieruje się pracą personelu w taki sposób, że nabiera on nawyków prośrodowiskowych (nauka przez praktykę).

Zarówno dostawcy firmy HPT, jak i jej kooperanci mieli niską świadomość, że ich wpływ na działalność firmy, a przez to pośrednio oddziaływanie na środowisko naturalne i otoczenie społeczne, są bardzo duże<sup>10</sup>. Spotykano się z sytuacjami, że dostarczane do przedsiębiorstwa surowce poprzez niewłaściwy transport wymagały zwiększonych nakładów produkcyjnych, co oczywiście bilansowano finansowo, ale zanieczyszczano przez to dodatkowo środowisko (np. poprzez czyszczenie zabrudzonych materiałów). Widzieli to pracownicy i czasami klienci, co nie wpływało pozytywnie na kształtowanie zachowań prośrodowiskowych<sup>11</sup>. Zdarzało się też, że kooperanci nie mając wdrożonych rozwiązań ERP, nie koordynowali procesów zamówień w firmie HPT, co wpływało na zwiększenie kosztów, które co prawda pokrywali oni sami, ale nieefektywny transport wpływał negatywnie na środowisko i lokalną społeczność (więcej przejazdów samochodów dostawczych, spalin, hałasu, zmniejszenie komfortu życia). Poprzez wdrożenie strategii CSR zwiększono świadomość i zaangażowanie dostawców, kooperantów i klientów w działania prośrodowiskowe. W projekcie zaplanowano i osiągnięto szereg wskaźników, z których wybrane zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Ich osiągnięcie stanowiło wyzwanie organizacyjne, gdyż angażowało wszystkich pracowników i większość interesariuszy firmy. W firmie zaczęto też stosować standardy serii AA1000, przez co kieruje się łańcuchem dostaw materiałów i wyda-

<sup>10</sup> Tamże, s. 9.

<sup>11</sup> C. Laszlo, D. Sherman, J. Whalen, J. Ellison, *Expanding the Value Horizon. How Stakeholder Value Contributes to Competitive Advantage*, "Journal of Corporate Citizenship" 2005, vol. 20, s. 67.

**Tabela 3.** Wybrane wskaźniki projektu

Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Wartość docelowa
Liczba godzin usług doradczych w trakcie opracowywania strategii CSR	godz.	100
Strategia CSR	szt.	1
System ERP wraz z urządzeniami do jego funkcjonowania	kpl.	1

Źródło: Wniosek o udzielnie wsparcia na wdrożenie CSR, HPT, Szczecin 2013, s. 13.

waniem produktów w bardziej efektywny sposób. Działanie to stanowiło element domykający realizację projektu. Ponieważ wdrożenie opracowanej w ramach projektu strategii CSR powinno przebiegać w korelacji z wdrożeniem systemu ERP, to przygotowanie, w opinii ekspertów<sup>12</sup>, jednej z najlepszych metod propagowania i implementowania CSR, do jakiej należy zaliczyć stosowanie międzynarodowych standardów, m.in. serii AA1000, było zasadnym wydatkiem. Został on oszacowany na podstawie otrzymanych ofert od doradców, z uwzględnieniem najlepszej jakości na stosunku do ceny.

## 5. Podsumowanie

Realizacja projektu „Opracowanie strategii CSR i implementacja systemu ERP wraz z wdrożeniem standardów serii AA1000 we wszystkich obszarach CSR w kontekście współpracy firmy HPT z trzema grupami interesariuszy” pozwoliła na zebranie przykładów dobrych praktyk i rekomendacji dla innych wdrożeń. Zaliczyć można do nich przede wszystkim otwarty dialog z interesariuszami organizacji – spotkania powinny mieć charakter warsztatów, a nie tylko wykładów. Organizacja spotkań z dostawcami, kooperantami i klientami firmy powinna być cykliczna, przez co zwiększa się jej wiarygodność i utrwala wizerunek jako rzetelnego i wciąż doskonalącego się partnera<sup>13</sup>. Rekomenduje się, aby wdrożenie tego typu projektów połączone było z inwestycjami w środki trwałe i/lub wartości niematerialne i prawne, przez co interesariusze firmy łatwiej będą identyfikować się z wdrożoną w firmie filozofią CSR. Nie można też mówić o wdrożeniu tej filozofii bez zaangażowania lokalnej społeczności. Firma Horsepower Tubing poradziła sobie z tym doskonale, ponieważ działa na obszarze wiejskim, gdzie lokalna społeczność jest bardziej zintegrowana i łatwiej do niej dotrzeć. Rekomendacją w tym zakresie jest podjęcie prób dotarcia do niej poprzez już istniejące organizacje skupiające pojedynczych członków lub całe grupy społeczności lokalnej.

<sup>12</sup> *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, CSRIinfo, Warszawa 2011, s. 8.

<sup>13</sup> *Misja firmy HPT*, <http://www.inox-hpt.eu/misja.html> (dostęp: 14.01.2014).



Na przykładzie wdrożenia strategii CSR w firmie HPT można potwierdzić tezę, że stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przynosi wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa, pracowników i społeczeństwa, jako całości<sup>14</sup>. Firma kontynuuje obecnie proces wdrożenia tych zasad, z definicji bowiem filozofia CSR nakazuje niekończące się dążenie do doskonalenia relacji organizacji z otoczeniem i samą sobą.

## Literatura

*AA1000 Account Ability Principles Standard 2008*, London 2008.

Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zając P., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski*, [w:] *Wpływ Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i Etyki Biznesu na Zarządzanie Przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, EQUAL, Warszawa 2007.

Dębska E., *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu*, [w:] *Edukacja Dorosłych. Poradnictwo dla dorosłych – refleksje, badania, praktyka*, „Półrocznik” 2010, nr 1 (62).

Gołębiowski T., Budzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.

Laszlo C., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008.

Laszlo C., Sherman D., Whalen J., Ellison J., *Expanding the Value Horizon. How Stakeholder Value Contributes to Competitive Advantage*, “Journal of Corporate Citizenship” 2005, vol. 20.

*Materiały dla uczestników spotkania informacyjnego na temat społecznej odpowiedzialności biznesu organizowanego w ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, PARP, Warszawa 2013.

*Misja firmy HPT*, <http://www.inox-hpt.eu/misja.html> (dostęp: 14.01.2014).

*Misja i wartości FOB*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> (dostęp: 14.01.2014).

*O GRI*, <https://www.globalreporting.org/languages/polish/Pages/default.aspx> (dostęp: 14.01.2014).

Ostrowska K., *System zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO 9001:2000 – o tym trzeba wiedzieć*, [w:] *ISO 9001 – Skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości*, red. E. Kreier, J. Łuczak, Wydawnictwo Forum Sp. z o.o., Poznań 2004.

*PRINCE2™ – Skuteczne Zarządzanie Projektami*, OGC, Londyn 2010.

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych), Dz. Urz. UE L 214 z 09.08.2008 r.

*Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, CSRinfo, Warszawa 2011.

Szymański R., *Badanie przedwdrożeniowe w projekcie „CSR w HPT”*, HPT, Szczecin 2013.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2007, nr 155, poz. 1095, z późn. zm.

---

<sup>14</sup> M. Bąk, P. Bednarz, P. Kulawczuk, R. Rataj, A. Szcześniak, P. Zając, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski*, [w:] *Wpływ Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i Etyki Biznesu na Zarządzanie Przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, EQUAL, Warszawa 2007, s. 5.

Wniosek o udzielnie wsparcia na wdrożenie CSR, HPT, Szczecin 2013.

*Wtyczne dla wnioskodawców ubiegających się o udzielenie wsparcia na wdrożenie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w konkursie ogłoszonym w ramach projektu Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR) – Nabór I, PARP, Warszawa 2013.*

<http://csr.parp.gov.pl/files/74/455/456/17379.pdf> (dostęp: 12.08.2013).

## **IMPLEMENTATION OF CSR STRATEGY IN A SMALL COMPANY – CHALLENGES AND GOOD PRACTICES**

**Summary:** The article describes a case study of the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) implementation in small business services. It presents the theory of CSR in the context of the company's efforts to implement this strategy. It also describes pre-implementation work, then the implementation and challenges (difficulties) that are encountered in these processes. Finally, the paper provides the examples of good practices observed during the implementation, which can be an inspiration to other organizations on the threshold of the work of implementing CSR strategies.

**Keywords:** CSR, SME, innovation, efficiency.