

Nagrody za CSR czy nagrody za komunikację?

Autor: Barbara Szczęsna, CSR Consultant/Project Manager GoodBrand & Company Polska

Rynek zalewa fala odpowiedzialności: odpowiedzialne praktyki, odpowiedzialne inicjatywy branżowe, odpowiedzialne konferencje... Coraz więcej jest konkursów na dobre praktyki, a niektórzy twierdzą nawet, że mnogość konkursów przekracza ilość dobrych praktyk. Ewentualnie, że laureaci poszczególnych wyróżnień to często te same marki. Czy to oznacza, że tylko duże firmy mają coś do powiedzenia w zakresie CSR? I czy nadmiar konkursów nie powoduje nadmiernego skupienia na zdobywaniu laurów zamiast na wdrażaniu zmian systemowych?

Zmieniający się dynamicznie polski rynek CSR powoli nasycy się „konferencyjnym” wymiarem odpowiedzialności społecznej w biznesie. Od cyklicznych spotkań, debat, prelekcji etc., mających jednak istotny walor edukacyjny, przechodzi do aktywnego poszukiwania rozwiązań praktycznych dla biznesu. Widać także, że przedsiębiorstwa, które poważnie podchodzą do CSR i jego wartości mają zakorzenione w DNA na poziomie globalnym najaktywniej, a może – najjawniej, przystąpiły do budowania i wdrażania strategii. Weszły tym samym na drogę samodoskonalenia. Po drugiej stronie barykady stoją firmy sektora MSP, zwykle o lokalnym rodowodzie, działające w oparciu o wewnętrzne, często niezwerbalizowane kodeksy zasad. Prowadzą one odpowiedzialną działalność, często o charakterze filantropijnym lub bardzo intuicyjnie budowane programy społeczne - te inicjatywy przynoszą organizacjom korzyści wizerunkowe – efekt społeczny czy środowiskowy jest zwykle trudny do weryfikacji.

Czy to oznacza, że firmy, których nie ma wśród laureatów konkursów są nieodpowiedzialne?

Nic podobnego. Wiele organizacji należących do świata biznesu zrozumiało już powiązania pomiędzy odpowiedzialnym modelem biznesowym, jako metodą na zrównoważony rozwój a budowaniem przewagi konkurencyjnej.

Nie oznacza to też, że tylko przedstawiciele biznesu dużego formatu mogą pochwalić się dobrymi praktykami z zakresu CSR. Analizując strukturę naszego rynku łatwo zauważyć, że szczególnie zaniedbany w zakresie komunikacji CSR sektor MSP. -nie do końca widzi dla siebie miejsce w świecie górnolotnych haseł, wielkich strategii i wielkobudżetowych kampanii CSR/CRM etc.

W sektorze MSP nie mówi się zbyt głośno o działaniach z zakresu CSR, pozostawiając je w sferze biblijnej filantropii. A w biznesie chodzi przecież o skuteczną komunikację – ta zasada niczym się nie różni w przypadku biznesu odpowiedzialnego. W praktyce oznacza to między innymi, że MSP

realizują swoje wewnętrzne działania z zakresu odpowiedzialnego zarządzania ludźmi czy relacjami z dostawcami, wspierają finansowo organizacje pozarządowe, ale z założenia robią to „dla siebie”. Nie wykorzystując potencjału, jaki płynie z odpowiedzialnego zarządzania, czy innowacyjności w biznesie. Brak w tym sektorze podejścia strategicznego do CSR, a w konsekwencji trudniej jest dotrzeć do dobrych praktyk realizowanych przez małe firmy, co prowadzi do ich nieobecności wśród nagradzanych marek.

Często zapomina się, że odpowiedzialny biznes jest bardzo zbliżony do biznesu relacyjnego – z tym, że relacje z interesariuszami wyrażają jakość relacji, które potrafimy, lub nie, budować. A przecież relacje z otoczeniem biznesowym to szerokie spektrum komunikacji – korporacyjnej, produktowej, komunikacji wewnętrznej z pracownikami, komunikacji z poddostawcami, komunikacji z regulatorem, ze społecznością lokalną etc.

CSR w sektorze MSP to zatem nie budowanie wielkich strategii. Często już samo usystematyzowanie kwestii wewnętrznych praktyk i podejścia do odpowiedzialności potrafi pokazać małym i średnim firmom realne korzyści z komunikacji praktyk społecznych czy optymalizacji środowiskowych. Tym bardziej, że praktyki te istniejąc w sposób nieujawniony, nie przyniosą firmie korzyści na poziomie komunikacji klientami, lokalną społecznością czy nawet z pracownikami.

Rynek zdaje się dostrzegać tę niszę. W konsekwencji sektor MSP ostatnimi czasy zachęcany jest przez wiele niezależnych inicjatyw do budowania biznesu na wartościach odpowiedzialnych. Chociaż może należałoby powiedzieć – do uświadomienia, zarządzania i wykorzystywania wewnętrznych zasobów, a w efekcie komunikowania swoich wartości biznesowych.

Komunikacja a CSR

Kształtowanie komunikacji CSR jest tematem wciąż problemowym, m.in. ze względu na brak standardów czy wytycznych, dlatego firmy często poruszają się po omacku. Najważniejsze w tym kontekście jest to, aby opierała się ona na przemyślanym planie i była zgodna z założeniem kształtowania długotrwałych relacji z interesariuszami. Jednak praktyka nie zawsze wygląda tak jak powinna. Model biznesu odpowiedzialnego to przede wszystkim budowanie procesów w oparciu o strategię lub plan działania. Proces jest długi i często mozolny, co oznacza, że efektów nie należy spodziewać się bardzo szybko. Wyjątkiem są kampanie społeczne lub środowiskowe, skierowane do konsumenta (np. CRM – Cause related marketing, czy kampanie „greenmarketingowe”, odpowiadające na doraźne oczekiwania rynkowe). Niemniej jednak firma odpowiedzialna doskonale wie, że komunikacja to ostatni etap, będący odzwierciedleniem zmian i faktycznie zachodzących procesów

Z kolei organizacja już nie tak bardzo odpowiedzialna poprzez nierzetelną komunikację często traci zaufanie konsumentów, samodzielnie podważając swoją własną wiarygodność. Firmy robią to dopuszczając się kłamstw wobec swoich konsumentów - krótkofalowo myślą o korzyściach. Takie działania przyczyniają się czasem do wzrostu sprzedaży, ale jeszcze częściej powodują długofalowe negatywne skutki wizerunkowe. Nierzetelna komunikacja działa jak bomba zegarowa z opóźnionym zapłonem, wybuchając w najmniej oczekiwanym momencie. Wówczas marki lądują w koszyku z nalepką „niegodne zaufania”, a przecież skuteczna walka o zaufanie i lojalność nabywców jest tym, co stanowi o sukcesie biznesowym. Konsekwencje? Ogromny wysiłek włożony w odbudowanie strat wizerunkowych. Opłacać? Wątpliwa.

Teoria brzmi dobrze: winny jest biznes

Zawsze? Mówiąc o odpowiedzialności i stratach wizerunkowych należy pamiętać, że nagrody za działania to jedno, trud pracy nad procesami i inwestycje to drugie, a trzecim elementem jest karząca ręka interesariusza.

W obecnych realiach rynek robi się coraz bardziej wymagający, konsumenci również, a organizacje pozarządowe często działają jak surowy nauczyciel, piętnujący na forum publicznym np. złe praktyki w łańcuchu dostaw. Takie działanie poważnie nadszarpuje wizerunek konkretnej firmy, która często posiada bardzo dobrą strategię, ale jak się okazuje, wykonanie już nie zawsze.

Z kolei biznes skupia się na zaspokojeniu konsumenta, sprostaniu zaostrzającym się wymogom prawnym z zakresu ochrony środowiskowych, oczekiwaniom sektora NGO... Lista tym dłuższa oczywiście, im więcej interesariuszy firma chce włączać. Presja zewnętrzna wobec biznesu rośnie, a po drodze zaciera się teoria mówiąca o dobrowolności CSR-u. Podczas gdy przełożenie odpowiedzialności na zyski, już nie tylko wizerunkowe i uznaniowe, wymaga narzędzi, które wymagają dość konkretnych zmian i systematyki.

Przyglądając się jednemu z najgłośniejszych piętnujących biznes NGO, Greenpeace, należy też pamiętać, że organizacja ta sama bywa krytykowana za swoje głośne kampanie, zagrażające wizerunkowi globalnych korporacji, najczęściej padających ofiarą tego rodzaju czarnego PR. Skąd ta negatywna ocena wobec obrońców środowiska? Zdaniem niektórych, Greenpeace, jeden z głównych zwolenników aferowej komunikacji antykorporacyjnej, napędza sobie w ten sposób przychody ze składek nowych członków, pobudzonych do działania na skutek namacalnej sprawczości „Zielonych”. Bardzo ważne jest to, co wytykają organizacje obserwujące poczynania biznesu – są to kwestie ewidentnie wymagające poprawy, nie bez znaczenia jednak pozostaje dobór środków krytyki. Na przykład łańcuch dostaw – coś, na co do niedawna nikt nie

zwracał uwagi, ale też coś, na co w Polsce wciąż uwagę zwracają nieliczni. Biznes troi wysiłki, żeby sprostać nowym oczekiwaniom, nowym realiom, wdrażać deklarowane wartości etyczne i środowiskowe do praktyki biznesowej. I jaki jest efekt? Na przykład taki, że Nestle okazuje się być mordercą orangutanów- a jednocześnie pierwszym pionierem teorii Shared Value, a Timberland – jedna z marek, która swoją wartość bardzo konsekwentnie buduje na środowiskowym zaangażowaniu, okazuje się nielegalnym wyzyskiwaczem, robiąc buty ze skóry krów, wypasających się na polach powstałych z wycinki lasów w Ameryce Południowej. Czy to oznacza, że globalne korporacje są nieetyczne do szpiku kości, czy, że płacą największą cenę za walor edukacyjny, jaki takie kampanie wnoszą na poziomie rozwoju społecznej świadomości? I dlaczego właściwie pomimo publicznej krytyki, firmy te pozostają laureatami dalszych nagród z kategorii CSR?

Między innymi dlatego, że firmy odpowiedzialne społecznie, czy też te, aspirujące do miana odpowiedzialnych wciąż kształtują swoje rozumienie zagadnienia CSR i praktyki wewnętrzne. Często kształtując je w sposób bardzo intuicyjny, mają wytyczone ogólne cele, nie posiadając jednak środków do ich realizacji. W efekcie mamy na rynku bardzo wiele praktyk o różnym stopniu strategiczności, a ponieważ wewnątrz CSR mieści się bardzo wiele różnych zagadnień tematycznych, wydaje się, że uniwersalne rankingi nie są skutecznym narzędziem ich segmentacji. Narzędzia takie, czyli rankingi CSR stawiają w jednym rzędzie dokonania firm odpowiedzialnych z obszaru łańcucha dostaw, zarządzania ludźmi, filantropii, czy angażowania lokalnej społeczności. Wydaje się jednak, że tego rodzaju zestawienia nie są w stanie wskazać tych praktyk rynkowych, które z perspektywy społecznej czy środowiskowej rynoszą największe efekty. Dlatego między innymi firmy krytykowane za złe praktyki środowiskowe mogą być nagradzane za programy motywowania pracowników itp.

Niekończąca się historia

Wciąż jesteśmy na początku drogi rozwoju CSR-u - na naszych oczach kształtują się kolejne teorie dotyczące pojmowania i roli zrównoważonego rozwoju przez pryzmat biznesu. W tej sytuacji można stanąć na stanowisku, że znajdujemy się w impasie: biznes inwestuje w swoją odpowiedzialność, a mimo to wciąż jest krytykowany. Mały biznes nie widzi dla siebie miejsca w wielkim CSR-rze, chociaż pojawia się coraz więcej głosów zachęcających ten sektor do wdrażania CSR. Zagadnienie zwrotu z inwestycji społecznych i środowiskowych to pojęcie wciąż trudne do zrozumienia osobom sceptycznym, odpowiedzialnym za decyzje strategiczne. Z kolei organizacje pozarządowe walczą o przetrwanie, przez co muszą z biznesem współpracować tracąc zdaniem niektórych na wiarygodności. Mogą też same na siebie zarabiając, padać ofiarą oskarżeń o pozorność działalności społecznej prowadzonej pod pretekstem zbijania kapitału. A co na to konsumenci? Oni, jak się okazuje, najskuteczniej

sterują rynkiem, wyznaczają standardy swoich oczekiwań i coraz częściej wierzą w to, że da się przywrócić równowagę środowiskową i sprawiedliwość społeczną, najlepiej rękami biznesu.

Wniosku nie ma, ale można też powiedzieć, że prawdziwe rezultaty wymagają prawdziwego wysiłku. Dlatego idealizm należy odłożyć na półkę i dokładać starań, aby każdy CSR przynosił wiarygodną. Czy nagradzanie dobrych praktyk w tym przeszkadza? Przypuszczalnie nie, ale z pewnością uprzyjemnia tę trudną drogę samodoskonalenia wewnętrznego, dając jednocześnie dostęp do pierwszego, najbardziej niestety cenionego zakresu korzyści z CSR, czyli wpływu na reputację. Tym, co wymaga pracy jest zatem wypracowanie narzędzi obiektywizujących segmentację i ocenę różnorodnych praktyk CSR, co obecnie jest przedmiotem działań organizacji zrzeszającej odpowiedzialnych inwestorów (CERES). Celem w tym obszarze powinno być też osiąganie większego pluralizmu w dostępie do nagród – tu z kolei odpowiedzialni przedstawiciele MSP mają spore pole do popisu.