

Zenon POKOJSKI
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Laboratorium Praktyki Biznesu
zenon.pokojski@umcs.pl

CSR – ELEMENT STRATEGII WZROSTU WARTOŚCI FIRMY NA PRZYKŁADZIE GRUPY AZOTY PUŁAWY

Streszczenie. Firma odpowiedzialna społecznie to firma otwarta na potrzeby otoczenia oraz wyciągająca wnioski ze wszystkich skutków swej aktywności. Takie postrzeganie problemu zakłada dbałość nie tylko o dobre relacje firmy z jej klientami i akcjonariuszami, ale również z pracownikami, dostawcami i społecznościami lokalnymi. Dzisiaj odpowiedzialnego inwestora nie tyle interesuje zysk osiągany w krótkim okresie czasu, co atrakcyjny, długotrwały wzrost wartości przedsiębiorstwa. Stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału musi być większa od alternatywnych inwestycji na rynku. Aby ten cel osiągnąć, firma musi umiejętnie prowadzić swoją politykę CSR. W artykule omówione zostaną działania CSR w kontekście ich wpływu na budowanie wartości przedsiębiorstwa dla swych interesariuszy, na przykładzie Grupy Azoty Puławy.

Słowa kluczowe: CSR, wartość przedsiębiorstwa, wartość wspólna, goodwill, interesariusze

CSR – ELEMENTS OF STRATEGY OF THE INCREASE IN THE GOODWILL ON THE EXAMPLE OF THE AZOTY GROUP PUŁAWY

Abstract. A socially responsible company is a company responsive to the needs of an environment and at the same time learning a lesson from results of its activity. Such approach requires extensive care not only of good relations of the company with her customers and shareholders, but also with employees, suppliers and the local communities. Today, the responsible investor isn't interested that much in a profit made in a short span of time, as an attractive, long-term increase of value of the enterprise. The rate of return from invested capital must be higher than alternative investments on the market. In order to achieve this goal the company must competently lead a real CSR politics. In this written article CSR actions are going to be discussed in the context of their influence on building the value of the company for its stakeholders, based on the example of the Azoty Group Puławy.

Keywords: CSR, value of the company, shared value, goodwill, stakeholders

1. Wprowadzenie

Michael Porter, amerykański ekonomista, profesor, kierownik Instytutu Strategii i Konkurencyjności w Harvard Business School, światowej sławy ekspert w dziedzinie strategii organizacji, w 2011 roku wspólnie z Markiem R. Kramerem, dyrektorem zarządzającym firmy FSG, opublikowali artykuł, w którym zaproponowali nowe spojrzenie na funkcjonowanie biznesu w ramach wolnorynkowego kapitalizmu. Krytykując przestarzałe podejście biznesu skoncentrowanego na optymalizacji wyników finansowych w krótkim okresie czasu, proponują przededefiniowanie tego celu, uznając, że powinno nim być tworzenie tzw. wspólnej wartości (ang. *shared value*)¹. Idea tej wartości sprowadza się do wytwarzania wartości ekonomicznej dla przedsiębiorstwa w taki sposób, aby tworzona była równocześnie wartość dla społeczeństwa. Biznes powinien być tak prowadzony, aby nie sprowadzać wszystkiego do zysku, ale brać również pod uwagę konsekwencje społeczne dla otoczenia. Perspektywy długookresowe systematycznie przegrywają z krótkookresową oceną zarządzania firmą². Porter i Kramer zaproponowali zatem coś więcej niż najbardziej powszechne rozumienie pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Inaczej rzecz ujmując, można powiedzieć, że autorzy zaproponowali inną, szerszą, bardziej odpowiadającą biznesowi interpretację CSR.

2. CSR – problemy interpretacyjne

Firma odpowiedzialna społecznie to firma dbająca nie tylko o dobre relacje ze swoimi klientami i akcjonariuszami, ale również z pracownikami, dostawcami, społecznościami lokalnymi itp., słowem ze wszystkimi swoimi interesariuszami (ang. *stakeholders*)³.

Komisja Europejska zaproponowała nową, lapidarną definicję CSR, rozumianą jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”⁴. Komisja zwraca uwagę

¹ Porter M.E., Kramer M.R.: Creating Shared Value. “Harvard Business Review”, Jan-Feb 2011.

² Barton D., Wiseman M.: Perspectives on the long term. “McKinsey Quarterly”, No. 1, 2015, p. 99-107.

³ Mianem interesariuszy w teorii zarządzania określa się te „podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności”. Innymi słowy są to osoby i instytucje będące otoczeniem przedsiębiorstwa, wchodzące z nim w bezpośrednie lub pośrednie relacje. Szerzej na ten temat: Marcinkowska M.: Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 639, Szczecin 2011, s. 855-869.

⁴ Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, 25.10.2011, KOM(2011) 681, s. 7-8.

na konieczność poszanowania dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi. Przedsiębiorstwa pragnące realizować te zobowiązania powinny wpisać w swoją podstawową strategię działania mechanizm integracji z kwestiami społecznymi, środowiskowymi, etycznymi, przy uwzględnieniu podmiotowości konsumentów.

KE podkreśla, podobnie jak Porter i Kramer, że celem aktywności przedsiębiorstwa powinna być:

- maksymalizacja tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości,
- rozpoznawanie, zapobieganie i łagodzenie ich możliwych negatywnych skutków⁵.

Cytowani autorzy podkreślają jednak, że proponowana przez nich koncepcja tworzenia wartości wspólnej (ang. *Creating Shared Value* – CSV) ma zastąpić koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR, której realizacja polega głównie na działaniach wizerunkowych i w niewielkim stopniu odnosi się do samej działalności biznesowej. CSV odnosi się natomiast przede wszystkim do tych działań, które mają zapewnić przedsiębiorstwu rentowność i konkurencyjność. Pojęcie „wartości wspólnej” opiera się na założeniu, że tak na rozwój gospodarczy, jak i na postęp społeczny należy patrzeć przez pryzmat wartości. Wartość powinna być natomiast rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści. Wytwarzanie wartości jest ideą od dawna obecną w działalności gospodarczej, w której zysk to różnica pomiędzy przychodami uzyskanymi od klientów a poniesionymi kosztami. Jednak firmy rzadko patrzą na kwestie społeczne przez pryzmat wartości i przypisują im niewielkie znaczenie. Takie podejście zamazuje związek między aspektami ekonomicznymi a postępem społecznym⁶.

W ocenie autora spojrzenie na tworzenie wartości wspólnej CSV nie musi wykluczać koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR. Niektóre przedsiębiorstwa traktują dzisiaj CSR jako integralny element strategii rozwoju firmy, służący podnoszeniu jego wartości w interesie swoich interesariuszy. Jeżeli strategii CSR-u, niezależnie od kwestii środowiskowych czy społecznych, nie traktuje się jako cynicznego sposobu dotarcia do klienta czy wyłącznie efektu panującej mody, to będzie ona służyła tworzeniu wartości wspólnej. Wiele zależy od tego, czy firma buduje wartość klientów czy też wartość dla klientów⁷. Strategie zarządzania wartościami dla klientów, w celu zapewnienia wysokiej wartości klientów jest ważnym elementem w ocenie stosowanej strategii CSR. Im dokładniej zostaną rozpoznane grupy klientów od strony ich oczekiwań i generowanych dla nich wartości, tym lepiej będą dopasowane strategie wartości dla klientów i skuteczniejsze będą

⁵ Ibidem, s. 8.

⁶ Porter M.E., Kramer M.R.: op.cit. s. 38.

⁷ Por. Dobiegała-Korona B.: Wartość klienta czy wartość dla klienta. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, 2006.

strategie wzrostu wartości klientów⁸. Klient jest wówczas bardziej partnerem tych relacji aniżeli celem obstrzału, czy tzw. targetem przedsiębiorstwa⁹.

Omawiając tę tematykę, warto zauważyć ważną ewolucję procesów zarządczych w przedsiębiorstwach: od skoncentrowanych wcześniej na produktach na rzecz koncentracji na procesach opartych na relacjach z klientem¹⁰. Oczywiście mamy tutaj do czynienia ze zróżnicowaniem podejścia, niemniej jednak tendencja, szczególnie w odniesieniu do dużych firm, jest wyraźnie widoczna. Klient jako interesariusz firmy staje się uczestnikiem procesu tworzenia i pomnażania wartości, procesu, w którym firma rozwija się i podnosi szeroko rozumianą wartość, nie tylko ekonomiczną.

Podsumowując tę część rozważań, należy zauważyć, że CSR, jako integralny element strategii rozwoju przedsiębiorstwa, może i powinien również służyć budowaniu wartości wspólnej.

3. CSR elementem wartości aktywów niematerialnych

W praktyce nowoczesnego zarządzania coraz większego znaczenia nabiera zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, ponieważ współczesnego, odpowiedzialnego inwestora nie interesuje tyle zysk osiągnany w krótkim okresie czasu, co atrakcyjny długotrwały wzrost wartości jego szeroko rozumianych aktywów. A to znaczy, że spojrzenie na aktywa w ujęciu księgowym nie wystarczy. Rachunek wyników czy bilans bowiem nie obejmuje wielu składowych tworzących wartość przedsiębiorstwa. Należą do nich aktywa niematerialne, takie jak: reputacja, wiarygodność, kapitał relacyjny, wiedza, innowacje itp. To one obecnie determinują dynamikę wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Jest rzeczą oczywistą, że inwestora interesuje atrakcyjna stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału, która powinna być większa od alternatywnych inwestycji na rynku. Aby ten cel osiągnąć, firma musi umiejętnie prowadzić dialog ze wszystkimi swoimi podstawowymi i drugorzędnymi interesariuszami. A umiejętnie prowadzona polityka CSR przedsiębiorstwa, nakierowana na budowanie wartości wspólnej, wspiera ten proces. W długim horyzoncie czasu zatem większego znaczenia nabiera generowanie wartości dla interesariuszy, po to by inwestujący mogli osiągać stałą, stabilną, co najmniej korzystniejszą od obligacji stopę zwrotu¹¹. Przy globalnych mediach i społecznie wrażliwych klientach siła ich oddziaływania

⁸ Tomczyk P.: Zarządzanie wartością klienta. Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa, [w:] Poznańska K., Kraj K. (red.): *Ekonomia, finanse, zarządzanie*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013, s. 201.

⁹ Omawiając te pojęcia, należy zauważyć, że w języku polskim pojęcie klienta oznacza osobę lub organizację dokonującą zakupu produktu lub usługi, czyli podmiot, który płaci. Polski termin „klient” jest zatem równoznaczny z angielskim terminem *customer*; nie można mylić z terminem *consumer*.

¹⁰ Kotler Ph.: *Marketing*. Rebis, Poznań 2005, s. 60.

¹¹ Podobne spojrzenie prezentuje Marcinkowska M.: *op.cit.*, s. 861.

na przedsiębiorstwa rośnie. Nie pozwolą na ignorowanie pozafinansowych aspektów działalności firmy.

Istota zarządzania wartością przedsiębiorstwa polega na tym, że oferujemy wartość dla klienta, dzięki czemu pozyskujemy wartość dodatkową dla firmy i możemy zapewnić w ten sposób wartość dla akcjonariusza¹². W tej koncepcji klient nie jest już tylko obiektem oddziaływania, ale również aktorem, grającym swoją rolę w pełni świadomie i dobrowolnie. To klient staje się wyjściowym punktem orientacyjnym firmy. Firma musi zatem dokonać identyfikacji klienta, następnie komunikować się z nim, aby wytworzyć odpowiednią wartość dla niego i dostarczyć mu ją¹³. Trzeba jednak mieć świadomość, że postawiona teza dotyczy firm sektorów, w których konkurencyjność jest duża, a ingerencja regulatora rynku niska.

Dużym problemem w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa jest wycena wymienianych wcześniej aktywów niematerialnych. Stąd coraz więcej firm niezależnie od sprawozdań finansowych przygotowuje dodatkowe raporty opisujące owe wartości niematerialne. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie w 2009 roku przygotowała koncepcję projektu „Respect Index”, który ma na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony¹⁴. W procesie oceny przyjmowane są kryteria z kategorii środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.

W wielu korporacjach zaawansowane są prace nad wyceną np. kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Prawdziwy przełom w badaniach nad kapitałem intelektualnym nastąpił w maju 1995 roku, gdy Skandia, największy ubezpieczyciel w Skandynawii, po kilku latach wewnętrznych pionierskich prac wydała pierwszy w świecie publiczny raport roczny dotyczący kapitału intelektualnego, stanowiący dodatek do raportu finansowego¹⁵. Roczny raport dotyczący kapitału intelektualnego Skandii był punktem zwrotnym w historii standaryzacji modelu kapitału intelektualnego. W ciągu zaledwie kilku lat kapitał intelektualny przebył drogę od idei do funkcjonującego modelu¹⁶. Podobne problemy mamy z takimi wartościami, jak reputacja, wiedza czy innowacje.

Reasumując ten wątek, można stwierdzić, że aktywa niematerialne mają dzisiaj wręcz fundamentalne znaczenie w budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy. Najbardziej ogólnym, syntetycznym miernikiem oceny ich wartości w przypadku spółek giełdowych jest wskaźnik wartości rynkowej w relacji do wartości księgowej, często określanej angielskim terminem *goodwill*. Problem w tym, że to pojęcie obejmuje wiele trudno mierzalnych elementów składowych, których sumaryczna wartość jest bardzo duża.

¹² Dobiegała-Korona B.: Istota i pomiar wartości klienta, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.): Zarządzanie wartością klienta. Poltext, Warszawa 2010, s. 21.

¹³ Doligalski T.: Zarządzania wartością klienta. Próba charakterystyki. „Marketing i Rynek”, nr 6, 2013.

¹⁴ <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl>, 24.02.2017.

¹⁵ Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.

¹⁶ Przez cztery lata Skandia prowadziła badania nad kapitałem intelektualnym, pod przywództwem Leifa Edvinssona, dyrektora ds. kapitału intelektualnego. Sercem modelu kapitału intelektualnego Skandii była idea, że prawdziwa wartość przedsiębiorstwa leży w jego zdolności do generowania stałej wartości poprzez wdrażanie wizji i wynikającej zeń strategii.

Tabela 1

Wartość rynkowa a wartość księgowa wybranych firm w mld USD

Spółki	Wartość rynkowa	Wartość księgowa	Goodwill	Goodwill/ wartość rynkowa
General Electric	305	98	207	68%
Microsoft	420	92	328	78%
Coca-cola	183	26	157	86%
Exxon-Mobil	321	170	151	47%
Intel	159	61	98	62%

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane Trading Economics – stan na 30 września 2015.

W niemal wszystkich wymienionych spółkach wartość goodwill przekracza wartość księgową spółki. Goodwill zatem, rozumiany jako suma wartości elementów pozamajątkowych, pozamaterialnych przedsiębiorstwa, ma dla jego wartości fundamentalne znaczenie.

Jego znaczenie jest szczególnie widoczne w procesach fuzji i przejęć firm. Transakcje kupna-sprzedaży firm znacznie odbiegają od wartości księgowej. Dużą część tej różnicy stanowi wartość silnej i lojalnej bazy klientów, a zatem kapitał kliencki, często zwany kapitałem relacyjnym¹⁷. Jest on „ukryty” w zapisie księgowym – „wartość firmy” (goodwill). Już dzisiaj przy wycenie spółek aktywa materialne mają dużo mniejsze znaczenie od składników pozamaterialnych w wycenie wartości rynkowej firm, resztę wartości stanowią czynniki niematerialne. Jeszcze 30 lat temu proporcje te były odwrócone¹⁸.

Stosunki przedsiębiorstwa z klientami są odmienne od jego stosunków z pracownikami i partnerami strategicznymi, jak również że stosunki te mają absolutnie centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa. Saint-Onge wręcz twierdzi, że „[...] kontakty banku z jego klientami mają wartość, za którą potencjalny nabywca musiałby zapłacić”¹⁹, co potwierdza wcześniej prezentowany argument.

Nie można traktować polityki CSR jako działalności dodatkowej przedsiębiorstwa, oderwanej od ekonomiki jego funkcjonowania, ponieważ ma bardzo duży wpływ na kształtowanie wartości rynkowej. Mamy jednak do czynienia z bardzo dużym zróżnicowaniem wartości aktywów niematerialnych w spółkach polskich i zagranicznych. W analizowanej branży chemicznej wskaźnik C/WK (wartość rynkowa/wartość księgowa) dla uznanych firm, takich jak: Agrium Inc., Bayer AG czy BASF SE, w ostatnich latach znacznie przekracza 2, a to oznacza, że wartość aktywów niematerialnych przekracza wartość aktywów materialnych; mamy zatem do czynienia z wysokim udziałem goodwill. Wartość tego wskaźnika dla firm sektora chemicznego notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na dzień 23 lutego 2017 r. wyniósł 1,63²⁰. Grupa Azoty zanotowała wskaźnik 0,98, a zatem kapitalizacja korporacji była poniżej jej wartości księgowej.

¹⁷ Edvinsson L., Malone M.S.: op.cit., s. 35-37.

¹⁸ Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych. Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Analiza ESG spółek w Polsce. CSRinfo, Warszawa 2013.

¹⁹ Ibidem, s. 34.

²⁰ <http://www.stockwatch.pl/Stocks/Sector.aspx?SectorId=18>, 24.02.2017.

Najlepszy jej podmiot – Grupa Azoty Puławy (GAP) – osiągnął wskaźnik 1,20. Czy wobec tego wyniki ekonomiczne Grupy Azoty Puławy tak istotnie odbiegają od notowanych przez znane firmy światowe?

Tabela 2

Podstawowe wskaźniki wybranych spółek giełdowych

Spółki	Marża zysku netto	Wskaźnik rotacji zapasów	Zwrot z zaangażowanego kapitału	Marża EBITDA
YARA	12,63%	91	10,1%	21,8%
DSM	6,72%	99	2,91%	16,7%
BASF	7,54%	74	13,0%	19,4%
AkzoNobel	8,41%	68	11,1%	17,5%
Puławy	11,6%	98	14,7%	17,4%

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane Trading Economics – stan na 30 września 2015 – oraz sprawozdanie Grupy Azoty Puławy za 2015 rok.

Już pobieżna analiza kilku wybranych wskaźników wskazuje, że Grupa Azoty Puławy w tym rankingu prezentuje się całkiem dobrze. Wydaje się, że wspomniana firma „zasługuje” na dużo wyższy goodwill.

Tak duża wartość rynkowa uznanych przedsiębiorstw chemicznych jest konsekwencją przede wszystkim umiejętnej komunikacji firmy z jej interesariuszami, dużego zaufania i wiarygodności, umiejętności budowania „wartości wspólnej”, a zatem właściwie prowadzonej strategii CSR. W naszym kraju w tej dziedzinie wciąż tkwią ogromne rezerwy.

4. CSR w budowie wartości Grupy Azoty Puławy

Grupa Azoty Puławy w ramach prowadzonej strategii działań CSR, poszukując wartości wspólnej dla wszystkich interesariuszy, prowadzi szereg procesów, tzn.:

- działania public relations, w tym w sytuacjach kryzysowych,
- współpraca z mediami,
- współpraca ze społecznościami lokalnymi,
- wolontariat pracowniczy,
- relacje z inwestorami,
- sponsoring,
- lobbing gospodarczy,
- targi i wystawy,
- wykorzystanie wydarzeń specjalnych (np. happeningi, eventy, akcje wspierające i kampanie humanitarne).

Zarząd, dysponent pieniędzy inwestorów, powinien badać skuteczność i efektywność sponsoringu, wizerunku marki czy też opinii publicznej, słowem rezultatów prowadzonej aktywności CSR. Dlatego też zlecane są badania efektywności. Z analiz przeprowadzonych przez Pentagon Research w 2015 r. wynika, że znajomość marki Grupy Azoty Puławy jest w zasadzie powszechna, zarówno w samym powiecie puławskim, jak i w całym województwie lubelskim. W pierwszej grupie badanych markę tę przynajmniej ze słyszenia znało 98% badanych, w drugiej natomiast 91,8%, co dało jej pierwszą pozycję w zestawieniu. Wynik jest o tyle imponujący, że GAP została wymieniana wraz z innymi najlepiej rozpoznawalnymi markami województwa – zakładami lotniczymi w Świdniku, Browarami Lubelskimi oraz Lubelskim Węglem²¹.

Kolejne pytanie dotyczyło rozpoznawalności, tym razem spontanicznej, projektów sponsoringowych Grupy Azoty Puławy. Jedyne co drugi (49,6%) z badanych mieszkańców powiatu puławskiego nie był w stanie podać z pamięci nawet jednego z projektów sponsoringowych GAP. Zdecydowanie największą rozpoznawalnością cieszyły się projekty z zakresu sportu profesjonalnego, a w drugiej kolejności wskazywano na wydarzenia kulturalne. Rozpoznawalność spontaniczna projektów sponsoringowych Puław nie daje jednak pełnego obrazu, ze względu na to, że część badanych mogła w momencie badania nie być w stanie przypomnieć sobie projektów, z którymi rzeczywiście się spotkała. W związku z tym badaniem odczytano pełną listę uwzględnionych w badaniu projektów i poproszono o wskazanie tych, o których przynajmniej słyszeli. W tym przypadku zdecydowanie najwyższą rozpoznawalnością cieszyły się Szpital Powiatowy w Puławach (95,2% wskazań) oraz Puławski Ośrodek Kultury „Dom Chemika” (94,8%). Relatywnie wysoki wynik uzyskał także Zespół Szkół Technicznych w Puławach (81%).

Podsumowując tę część wyводу, należy wskazać przede wszystkim na wysoką świadomość zaangażowania sponsorskiego Grupy Azoty Puławy praktycznie w każdą ze sponsorowanych przez nie inicjatyw. Taki stan rzeczy jest najprawdopodobniej skutkiem systematycznej, konsekwentnej i długofalowej strategii sponsoringowej, obliczonej nie na projekty atrakcyjne medialnie, ale na te, które przybliżają markę GAP do społeczności lokalnych. Dominują tutaj projekty realizowane na rzecz instytucji publicznych oraz lokalnych klubów sportowych.

Interesujące są oceny działalności sponsoringowej Grupy Azoty Puławy dokonane przez jej pracowników. Poproszono mieszkańców powiatu puławskiego, którzy zadeklarowali, że są pracownikami GAP, o ogólną ocenę zaangażowania w sponsoring sportu profesjonalnego. Dwóch na trzech badanych oceniło owo zaangażowanie pozytywnie. Zwraca uwagę fakt, że odsetek pracowników oceniających to zaangażowanie negatywnie jest większy aniżeli odsetek negatywnych ocen innych mieszkańców powiatu. Niemniej jednak zdecydowanie

²¹ Raport Pentagon Research na zlecenie Grupy Azoty Puławy przygotowany w 2015 r. oraz Raport zintegrowany Grupy Azoty za rok 2015, Tarnów 2016.

przeważający odsetek opinii pozytywnych pozwala na ogólną ocenę relatywnie wysokiego poziomu akceptacji pracowników GAP dla sponsoringu sportu profesjonalnego.

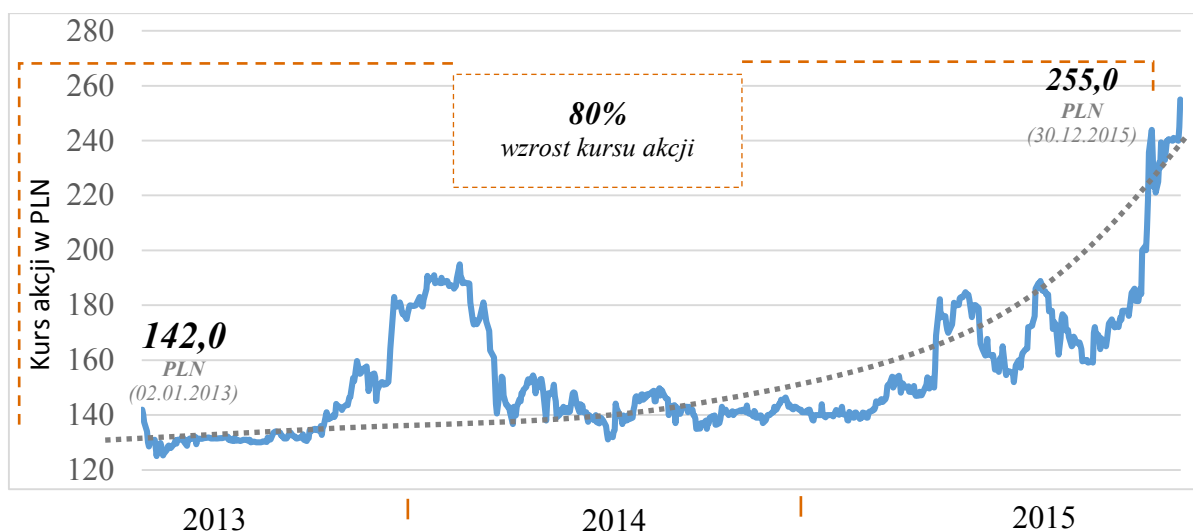
W badaniu zainteresowano się również poziomem akceptacji zaangażowania sponsorskiego Grupy Azoty Puławy w wybrane wydarzenia i instytucje. Na pierwszym miejscu w zestawieniu znalazły się *ex aequo* aż trzy projekty – puławskie hospicjum, klub sportowy Wisła Puławy oraz Dom Chemika. Analiza wyników wskazuje na pewną tendencję, zgodnie z którą o wiele częściej wskazywane były instytucje zlokalizowane na terenie samego miasta Puławy, natomiast zdecydowanie rzadziej – zlokalizowane poza nim. Taki stan rzeczy nie może dziwić, bowiem pracownicy Grupy Azoty Puławy oczekują, że pieniądze zainwestowane przez ich pracodawcę w działalność sponsoringową przyczynią się do poprawy sytuacji w miejscu, w którym żyją na co dzień, a nie w miejsca, w których bywają relatywnie rzadko.

Z przeprowadzonych badań wynika, że sponsorowany sport podniósł wartość nazwy Grupy Azoty Puławy i logo ulokowanych w telewizji, prasie i Internecie, wzrósł w 2015 r. o 5,6% w stosunku do poprzedniego roku, znacznie przekraczając 4 mln zł. Zwraca uwagę, że aż 80% wartości medialnej marki Puławy generowane jest przez Internet²².

W 2015 roku po raz pierwszy zaproponowano pracownikom realizację Programu Wolontariatu Pracowniczego. Zatrudnionym w GAP zaproponowano wsparcie finansowe w urzeczywistnieniu ich prywatnych pasji, pomysłów czy zainteresowań pozazawodowych. Z grupy złożonych wniosków wybrano 10 projektów, 73 wolontariuszy, którzy przepracowali łącznie ponad 2 tys. godzin. Program odniósł sukces. Okazało się, że można realizować cele biznesowe, wspierając rozwój kapitału społecznego, tożsamości firmy i jej reputacji jako pracodawcy.

Niezależnie od wypracowywanych zysków Grupa Azoty Puławy w okresie 2013-2015 corocznie przekazywała w różnej postaci (podatki, opłaty, darowizny, sponsoring) na rzecz społeczności lokalnej ok. 90-100 mln zł. Sprawdźmy, jak w tym okresie zmieniała się wartość rynkowa Grupy. Od początku 2013 roku kurs akcji Grupy Azoty Puławy wzrósł o 80%, w wyniku czego kapitalizacja rynkowa Grupy wzrosła z poziomu 2714 mln zł, by osiągnąć poziom 4874 mln zł na koniec 2015 roku. Tak duża dynamika wzrostu wartości Grupy wynikała z wielu różnych elementów. Niemniej jednak dobrze prowadzona strategia CSR miała niewątpliwie duży udział w budowaniu tej wartości dla wszystkich interesariuszy.

²² Sprawozdanie z realizacji planu działalności społeczno-sponsoringowej w 2015 r., Grupa Azoty Puławy 2016.



Rys. 1. Notowania giełdowe GAP w okresie 2013-2015

Źródło: Skonsolidowane sprawozdania finansowe Grupy Azoty Puławy z lat 2013, 2014, 2015 oraz <http://www.bankier.pl>.

5. Posumowanie

Mamy do czynienia ze stałą ewolucją Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Z etapu modnych haseł do ważnego, integralnego elementu strategii budowania wartości firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem bowiem ewoluje od zarządzania skoncentrowanego na maksymalizowaniu zysku w kierunku zarządzania służącego budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla swoich podstawowych interesariuszy. Coraz większego znaczenia w tym procesie nabierają wartości niematerialne przedsiębiorstwa, orientacja na pozafinansowe rezultaty działania, a przede wszystkim rozwój idei tzw. wartości wspólnej. Problem polega na tym, że menedżerowie muszą zarządzać procesami, które trudno jest zmierzyć, a które mają bardzo duże znaczenie dla rezultatów ich działania.

Trudno sobie dzisiaj wyobrazić skuteczne i efektywne zarządzanie wartością przedsiębiorstwa bez rozumnie prowadzonej strategii CSR. Wskazanie kilku przykładów aktywności Puław w tym obszarze co prawda nie jest dowodem wystarczającym na potwierdzenie tej tezy, ale wskazaniem, że taka korelacja istnieje.

Czyż może być źródłem satysfakcji gromadzenie mamony przez właściciela w „ubogim” otoczeniu? Umiejtnie prowadzona strategia CSR może być odpowiedzią na to pytanie.

Bibliografia

1. Barton D., Wiseman M.: Perspectives on the long term. "McKinsey Quarterly", No. 1, 2015.
2. Dobiegała-Korona B.: Wartość klienta czy wartość dla klienta. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, 2006.
3. Dobiegała-Korona B.: Istota i pomiar wartości klienta, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.): Zarządzanie wartością klienta. Poltext, Warszawa 2010.
4. Doligalski T.: Zarządzania wartością klienta. Próba charakterystyki. „Marketing i Rynek”, nr 6, 2013.
5. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
6. Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Bruksela, 25.10.2011, KOM(2011) 681.
7. Kotler Ph.: Marketing. Rebis, Poznań 2005.
8. Marcinkowska M.: Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 639, Szczecin 2011.
9. Porter M.E., Kramer M.R.: Creating Shared Value. "Harvard Business Review", Jan-Feb 2011.
10. Raport Pentagon Research na zlecenie Grupy Azoty Puławy przygotowany w 2015 r.
11. Raport zintegrowany Grupy Azoty za rok 2015, Tarnów 2016, <http://grupaazoty.com/pl/wydarzenia>.
12. Sprawozdanie z realizacji planu działalności społeczno-sponsoringowej w 2015 r., Grupa Azoty, Puławy 2016.
13. Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych. Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Analiza ESG spółek w Polsce. CSRinfo, Warszawa 2013.
14. Skonsolidowane sprawozdania finansowe Grupy Azoty Puławy z lat 2013, 2014, 2015.
15. Tomczyk P.: Zarządzanie wartością klienta. Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa, [w:] Poznańska K., Kraj K. (red.): Ekonomia, finanse, zarządzanie. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.
16. <http://www.bankier.pl>, 25.02.2017.
17. <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/>, 24.02.2017.
18. <http://www.stockwatch.pl/Stocks/Sector.aspx?SectorId=18>, 24.02.2017.
19. <http://pl.tradingeconomics.com/>, 25.02.2017.