



etta
Doradztwo i Treningi dla Biznesu



Strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)

Michalina Konkel
Tadeusz Reimus



Projekt pn. „Inwestując w Przyszłość”
Projekt współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej

Kontekst dokumentu

Strategia CSR dla Akademii Rozwoju Twórczego „Artrip” Tomasz Włodarski (zwanej dalej jako Artrip), powstała jako dokument opracowany w ramach Szwajcarsko - Polskiego programu współpracy – projektu współfinansowanego przez Unię Europejską.

Po analizie potrzeb firmy w zakresie CSR oraz warsztacie strategicznym z kluczowymi pracownikami firmy, wykonano mapę priorytetów CSR dla Przedsiębiorcy. Na podstawie wewnętrznych i zewnętrznych danych, po spotkaniach z właścicielami i pracownikami opracowano założenia i treść dokumentu. Ustalono, że dokument powinien mieć formę prezentacji multimedialnej po to, żeby można było zapewnić odpowiednią komunikację z pracownikami i interesariuszami.

Dokument powstał w sierpniu 2014 roku

Miejsce strategii CSR

Artrip nie miał dotąd formalnie zdefiniowanej i zakomunikowanej strategii CSR. Nie oznacza to jednak, że działa bez długoterminowych planów, i że nie realizuje działań innych aniżeli służące tylko doraźnym potrzebom. Firma – jak wiele przedsiębiorstw o tej skali – postępuje rzetelnie i etycznie wobec kontrahentów i pracowników ale nie odnosi tego do terminologii CSR. Działania Społecznej Odpowiedzialności Biznesu istnieją, ale nie są odpowiednio komunikowane interesariuszom

Strategia rynkowa firmy opiera się na stałej współpracy z Klientami poprzez zapewnienie wysokiej jakości projektów rozwojowych, stabilnych zasad współpracy i dostępności trenerów.

Strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w perspektywie trzech kolejnych lat opierają się o dwa fundamentalne cele:

- ✓ Poprawa kondycji finansowej Firmy poprzez wzrost przychodów z realizacji wyjazdów **rozwojowych o 20% do końca 2017 roku**
- ✓ Poszerzenie i zróżnicowanie kanałów dystrybucji

Zmiany i aktualizacje planów strategicznych komunikowane są ogółowi pracowników raz na rok, a kadrze menedżerskiej raz na kwartał. W opinii zarządzających taki sposób opracowywania i komunikowania strategii sprzyja zachowaniu jednolitego kierunku działań. Wadą może być natomiast niedostateczne uwzględnienie oczekiwań trenerów i ich niewielka samodzielność.

Dotychczasowa strategia rynkowa Przedsiębiorcy opierała się na utrzymywaniu długotrwałych relacji z Klientami. Podstawowa oferta wyjazdów rozwojowych była stale poszerzana o kolejne obszary moduły naukowe, ekologiczne, sportowe) i ulepszenia branżowe (działania certyfikacyjne), aby dostarczać Klientom szkoleń najwyższej jakości. Firma ponadto starała się wychodzić na wprost oczekiwaniom Klientów, elastycznie i sprawnie poszerzając i dostosowując swą ofertę.

Przedsiębiorca stawia na rzetelność i sumienność w kontaktach z kontrahentami. Z punktu widzenia firmy, cechy te są konieczną postawą biznesową dla zdobywania lojalności i utrwalania relacji z bazą Klientów w branży. Powszechną opinią w Artrip, jest przekonanie, że ukrywanie przed Klientem kosztów „drobnym druczkiem” stanowi błąd w długofalowej perspektywie. Usługi Artrip nie są też najtańsze na rynku ze względu na zobowiązanie jakości, którą przyjął właściciel.

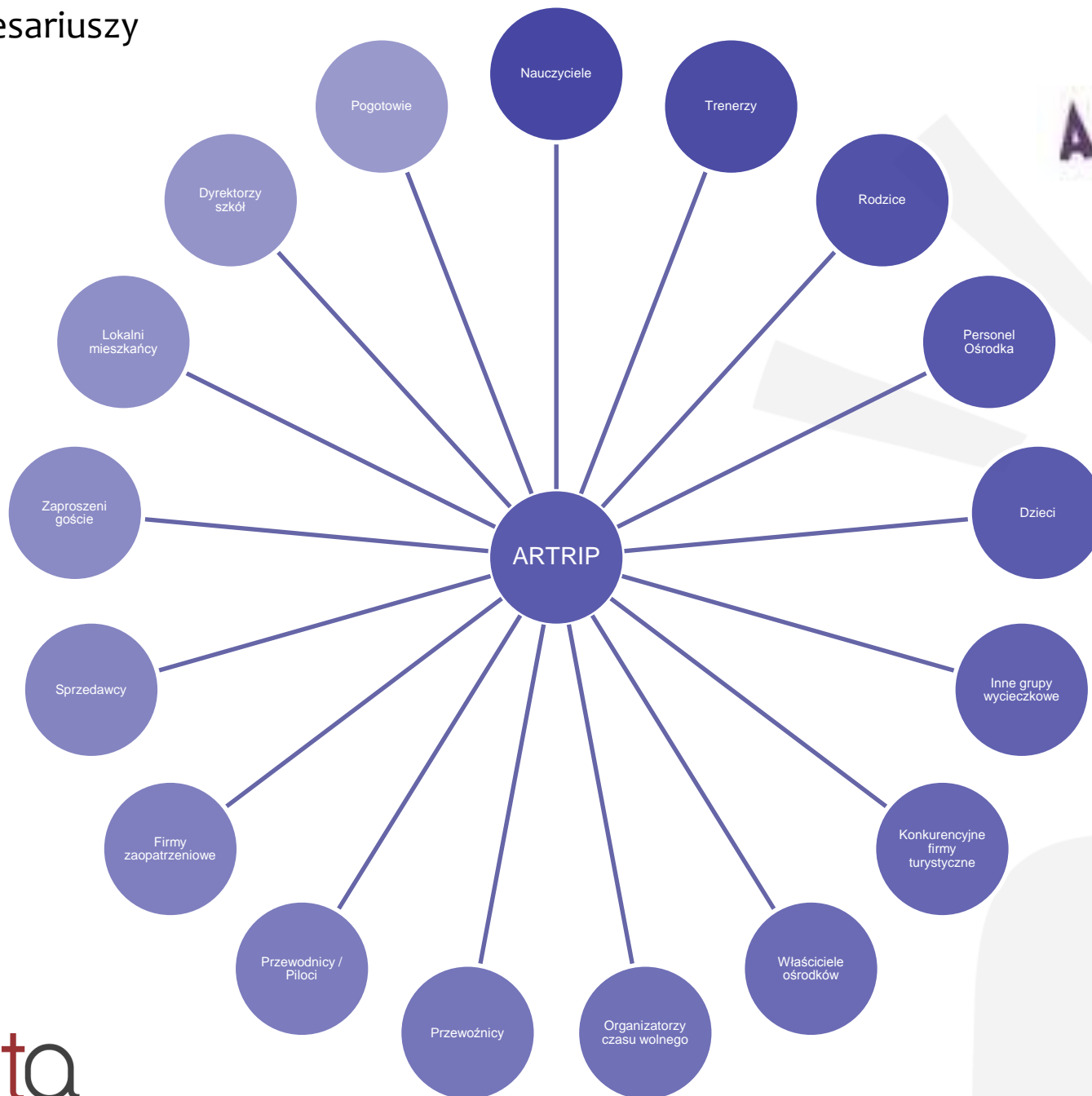
Mapa interesariuszy

Mapa interesariuszy (kolejny slajd) wprowadza szerszą perspektywę dla oceny organizacyjnej odpowiedzialności społecznej w Artrip. Pozwala na identyfikację wartości społecznej, która sama w sobie jest pojęciem bardzo pojemnym. Mapa interesariuszy odpowiada na pytanie: „Przed kim w sensie społecznym odpowiada Artrip?”

Niespisana lecz deklarowana strategia Artrip zakłada prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami.

Do zadań strategii CSR będzie zastosowanie się o „zdrowy” rozwój czyli zbilansowanie interesów i oczekiwań opisanych grup. W swej istocie interesariusze to grupy od których zależy przetrwanie organizacji.

Mapa interesariuszy

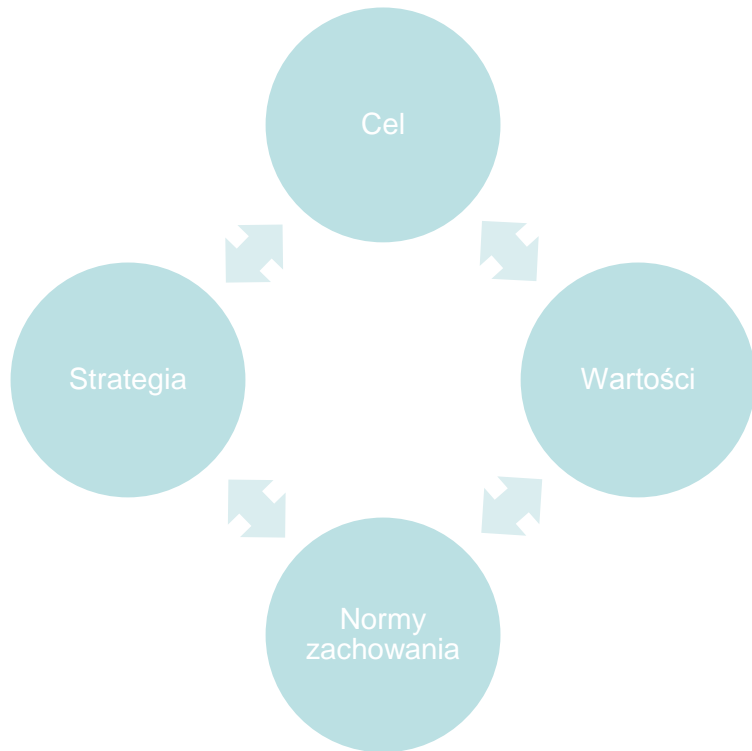


Założenia do strategii CSR Artrip wg schematu ASHRIDGE

Pojęcia ‘zrównoważony biznes’ i ‘społeczna odpowiedzialność’ są stosowane zamiennie. CSR w Artrip, stanowi zarówno pewną filozofię, jak i zestaw narzędzi pozwalających osiągnąć stan zrównoważonego biznesu, który w dłuższej perspektywie, prócz korzyści środowiskowych i społecznych, gwarantuje długotrwały wzrost wartości firmy. Bazowa działalność Firmy Artrip w swojej istocie polega na dostarczaniu produktów i usług nastawionych na zaspokajanie potrzeb społecznych. Dlatego CSR jest bazą misji Firmy.

Mając na uwadze, że wypracowanie właściwej koncepcji misji wymaga oparcia się na spójnym, przenikającym całą „osobowość” strategii wzorcu, model Ashridge, kompleksowo ujmujący misję (poprzez analizę jej czterech elementów), wydaje się jak najbardziej właściwy. Wypracowanie misji według tego modelu, daje z jednej strony jasne i precyzyjne wskazania co do wyboru kluczowych obszarów strategicznych i kierunków rozwoju, z drugiej strony stanowi bardzo ważny czynnik wspólnotowy i motywacyjny dla pracowników.

Założenia do strategii Artrip wg schematu ASHRIDGE



Schemat Ashridge

Powstał jako sposób ustrukturyzowania misji firmy i wskazówka jak powinna ona wyglądać by realizować cele tej deklaracji, a także jako metoda analizy misji. Model ten integruje w sobie cztery elementy, które powiązane ze sobą dają silną i wyważoną misję. Elementy te to: **cel, strategia, wartości** oraz **normy i zachowania**. Przedstawiane są one zwykle w formie diamentu, który podkreśla powiązania między tymi elementami. Przy opracowywaniu misji powinno się określić każdy z nich z osobna. W takim ujęciu misja według modelu Ashridge dla Artrip zakłada odpowiedź na cztery następujące zagadnienia:

- Cel (Misja) – wskazanie zasadniczej aspiracji; celu nadrzędnego Firmy w perspektywie długofalowej
- Wartości – wskazanie istotnych z punktu widzenia Firmy punktów odniesienia, czegoś w co pracownicy wierzą
- Standardy zachowań – określenie procedur, polityk i schematów zachowań jakie powinny być przestrzegane w celu pełnej, efektywnej realizacji zamierzeń strategicznych w Firmie.
- Strategia – określenie podstawowych obszarów (domen) działalności perspektywicznych i rozwojowych dla Firmy

CEL (Misja) ARTRIP (podstawowa aspiracja rozwojowa)

W wyniku rozmów podjętych w trakcie warsztatów strategicznych oraz konsultacji, pod które poddano wypracowane tą drogą zagadnienia, główna aspiracja jaka powinna przyświecać Artrip to:

Misja:

- ✓ **kreatywny rozwój dzieci, młodzieży oraz dorosłych, poprzez działania zespołowe na polu sztuki, ekologii i nauki**

Wizja:

- ✓ **Artrip jako jedno z najprężniej rozwijających się biur podróży o wyspecjalizowanej ofercie turystyczno-edukacyjnej, cenione w międzynarodowych środowiskach, wyróżniające się klarowną hierarchią wartości i wysokim standardem usług**

Sposób realizacji: poszerzanie zakresu usług, ekspansja rynkowa, opracowanie metodologii rozwojowych.

WARTOŚCI ARTRIP (podstawowe przekonania)

W wyniku wywiadów indywidualnych i grupowych oraz pytań postawionych w podjętych w trakcie warsztatów strategicznych oraz konsultacji, główne wartości, które powinien podkreślać Artrip są zmapowane na następnym slajdzie zgodnie z ich trafnością i nośnością.

Sposób realizacji: deklaracja misji, czyli zakorzenienie większości komunikatów (szczególnie komunikatów kierowników wyjazdów do młodszych trenerów oraz komunikatów marketingowych) w powyższych wartościach; modelowanie postaw przez budowanie autorytetu.

Należy rozważyć odpowiednie zapisy w umowach o stosunku pracy bądź stosownych regulaminach, które akcentowałyby język wartości. Wartości to podstawowe motywatory i działają w równie silny sposób jak strategia, pokazując kierunek działania.

Pracownicy chcieliby aby wartości organizacji były czymś z czego mogą czuć dumę. Wartości powinny także w pewnym stopniu oddawać kierunek, w którym zmierza organizacja, a który został nakreślony w strategii.

Wartości obecne w firmie Artirp

Rozwój wewnętrzny

Ekologia

Kreatywność

Aktywizacja

Uwrażliwianie

Relacje
interpersonalne

Wyrażanie emocji

Wyobraźnia

Wiedza

Współpraca

Sztuka

Integracja

Zabawa

Sport

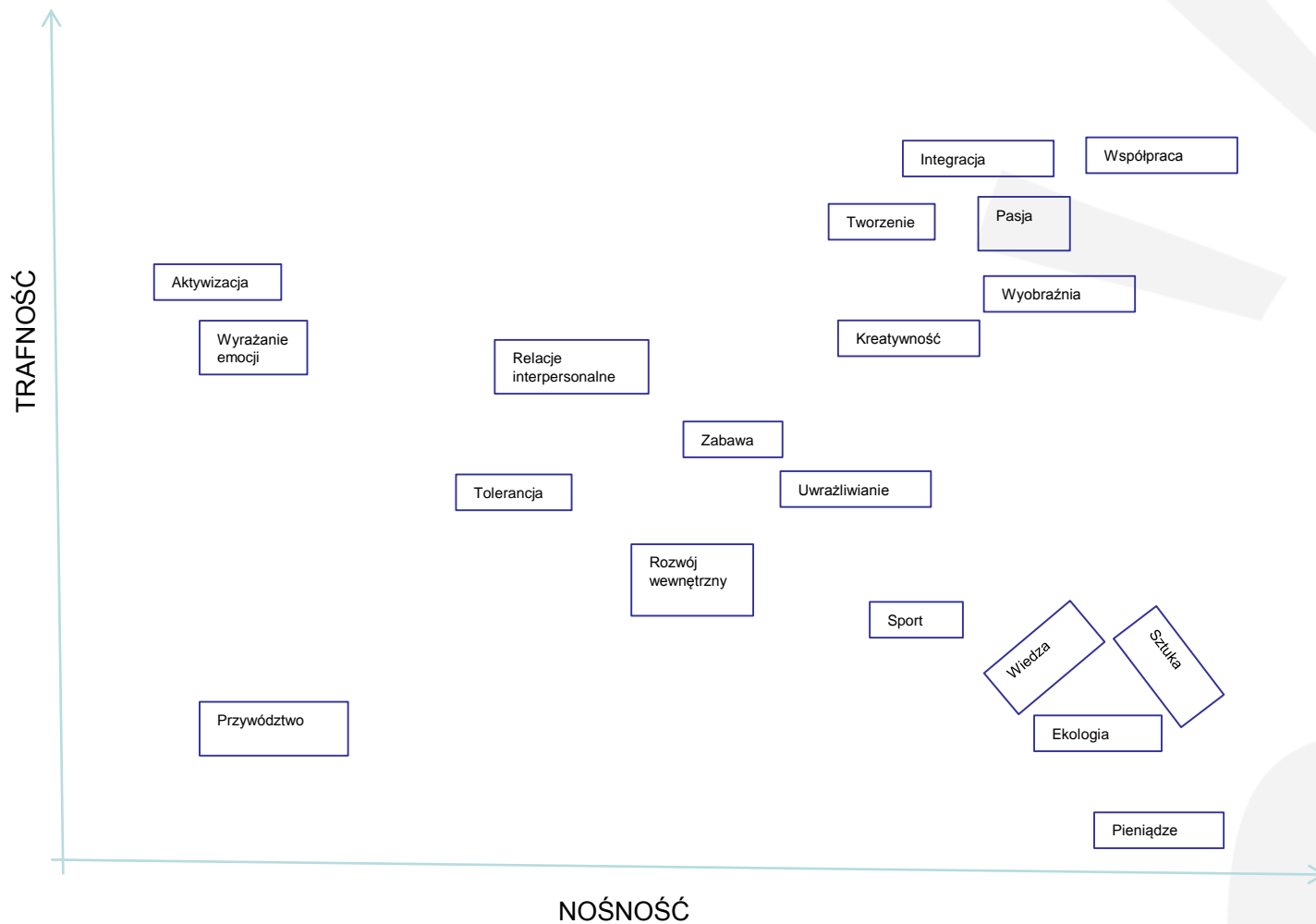
Pasja

Przywództwo

Tolerancja

Tworzenie

WARTOŚCI ARTRIP (podstawowe przekonania)



NORMY ZACHOWANIA ARTRIP

(podstawowe wzorce postępowania)

(zmapowane podczas działań diagnostycznych)



Wzorce obecne

- ✓ Elastyczne reagowanie na zmiany
- ✓ Dawanie drugiej szansy
- ✓ Rozproszenie (atomiczność) poszczególnych działań
- ✓ Rywalizacja wewnętrzna
- ✓ Inicjatywa od góry do dołu organizacji
- ✓ Innowacyjność

Wzorce pożądane

- ✓ Stabilność strategicznych kierunków
- ✓ Sprawozdawczość/kontrola młodszych trenerów według określonych kryteriów
- ✓ Inicjatywa od dołu do góry
- ✓ Intencja proceduralna
- ✓ Innowacyjność

STRATEGIA CSR ARTRIP (podstawowe domeny)

W rozumieniu modelu Ashridge zawiera odpowiedź na kluczowe pytania: czym organizacja się zajmuje (co produkuje, jakie świadczy usługi – tak zwane domeny działalności), co wyróżnia jej produkty na tle konkurencji (co daje jej przewagę), jaką zajmuje pozycję na rynku na którym działa.

Strategia CSR determinuje więc w części zachowania organizacyjne, gdyż przedmiot działalności Artrip jest ściśle związany z koncepcją wspólnych korzyści, jakie mogą uzyskać wszyscy interesariusze. Wziąć należy pod uwagę wypracowaną już przewagę konkurencyjną, ponieważ stanowi ona pochodną wcześniejszych strategii i osiągnięć. Kierunek działań polega bardziej na podkreślaniu tego co zostało już wypracowane niż generowaniu nowych rozwiązań.

STRATEGIA – Domena Środowisko Naturalne:

CEL GŁÓWNY: Troska o środowisko naturalne będzie jedną z wartości, którymi firma żyje i które komunikuje na zewnątrz

Przykładowe działania:

- ✓ przygotowanie programu EKO-edukacyjnego
- ✓ Wdrożenie skutecznych metod zarządzania biurem i gospodarką odpadami
- ✓ Przygotowanie firmy do uzyskania certyfikatu Zielone Biuro

STRATEGIA – Relacje z Pracownikami:

CEL GŁÓWNY: Zbudowanie utożsamionego z firmą potencjału kadrowego zdolnego do wykonywania innowacyjnych usług edukacyjnych

Przykładowe działania:

- ✓ Opracowanie jasnego i przejrzystego systemu rekrutacji trenerów
- ✓ Opracowanie systemu rozwoju kompetencji i kariery w firmie
- ✓ Opracowanie i ujednoczenie systemu szkoleń dla trenerów
- ✓ Stworzenie programu lojalnościowego dla pracowników
- ✓ Włączanie (partycypacja) pracowników w niektóre decyzje firmy

STRATEGIA – Zaangażowanie społeczne

CEL GŁÓWNY: Zwiększenie akceptacji i zaufania ze strony organów i gremiów decyzyjnych oraz interesariuszy ARTRIP

Przykładowe działania:

- ✓ Wypracowanie kodeksu postępowania opisującego spójne wartości oraz standardy, którymi kieruje się firma we współpracy ze wszystkimi interesariuszami
- ✓ Budowa wyróżniającego modelu reputacji Artrip
- ✓ Włączenie Artrip do programów partnerskich z wyższymi uczelniami
- ✓ Opracowanie i wdrożenie programu staży studenckich
- ✓ Promocja pomocy bezpośredniej udzielanej przez firmę dzieciom potrzebującym poprzez dofinansowania do wyjazdów; opracowanie i komunikowanie dofinansowań poprzez czytelne i jasne procedury
- ✓ Wejście w partnerstwa z interesariuszami instytucjonalnymi