

CSR NA MIARĘ NASZYCH MOŻLIWOŚCI (CZĘŚĆ A)

STUDIUM PRZYPADKU

dr Tomasz Olejniczak
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego
Ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa
e-mail: tolejniczak@kozminski.edu.pl

W poniedziałek rano punktualnie o 6:00 dyrektor Branislav Vidám, jak co tydzień, wsiadł w samochód i wyruszył do pracy. Zakład, w którym pełnił funkcję Dyrektora ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Administracji zlokalizowany był w mieście Apaj w odległości około 80 km od jego rodzinnego miasta i stolicy Węgier - Budapesztu. Dyrektor Vidám lubił te codzienne, ponad godzinne, dojazdy do pracy. Dawały mu one czas żeby na spokojnie zastanowić się nad tysiącem spraw, które spoczywały na jego głowie.

Pierwszą kwestią, którą dyrektor Vidám musiał się zająć w tym tygodniu była planowana rozbudowa zakładu. Spółka Ayamsa Manufacturing Hungary stanowiła węgierski oddział japońskiej korporacji zajmującej się produkcją pomp olejowych do samochodów. Oddział został założony w 2005 roku. Rocznie w zakładzie produkowanych jest około 1,7 miliona pomp, dostarczanych do europejskich montowni największych producentów samochodów m.in. Volkswagena, GM, Forda, Volvo czy Jaguara. Japończycy zdecydowali się zainwestować na Węgrzech powodami ze względu na rosnące zapotrzebowanie europejskich klientów korporacji, przystępne położenie w centrum Europy oraz dobrą renomę węgierskich pracowników i specjalistów przy jednocześnie niezwykle konkurencyjnych kosztach pracy. Mimo katastrofalnego wpływu kryzysu finansowego na całą branżę motoryzacyjną, w porównaniu z innymi japońskimi inwestycjami na Węgrzech Ayamsa Manufacturing Hungary radziło sobie całkiem nieźle na przestrzeni lat kilkukrotnie

Studium przypadku jest efektem projektu pt.: "Źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami" realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu "Lider".

Materiał pochodzi ze strony www.studiumprzypadku.edu.pl

Wszystkie dane biznesowe występujące w niniejszym studium przypadku zostały zaczerpnięte z ogólnie dostępnych źródeł i nie zostały w żaden sposób przez autora zmienione ani zmodyfikowane. Zgodnie z najlepszą wiedzą autora dane te są zgodne z prawdą. Autor nie ponosi odpowiedzialności za prawdziwość i rzetelność wykorzystanych danych biznesowych. Wszelkie dane osobowe osób występujących w studium przypadku zostały wykorzystane jedynie dla celów dydaktycznych. Zdarzenia przedstawione w warstwie fabularnej studium przypadku są całkowicie fikcyjne i jakiegokolwiek podobieństwo do zdarzeń prawdziwych ma jedynie charakter przypadkowy i niezamierzony.

wypracowując zysk (patrz Załącznik 1). Węgierski zakład, mimo iż jeszcze bardzo młody, był również niezwykle pozytywnie oceniany przez japońskie władze koncernu. Najlepszym tego dowodem była właśnie planowana rozbudowa zakładu, w ramach której japoński koncern zobowiązał się przeznaczyć na rozbudowę dodatkowe 105 mln forintów do dotychczas zainwestowanych 425 mln. Po otrzymaniu pozwolenia od władz miasta prawie natychmiast rozpoczęto stawianie budynków nowych hal produkcyjnych a lada dzień miały przyjść nowe maszyny i linie produkcyjne do zainstalowania w nowej części zakładu.

Jednym z kluczowych zadań dyrektora w związku z rozbudową zakładu było znalezienie około 100 nowych pracowników, którzy mogliby zająć miejsce przy nowych liniach. Wbrew pozorom zadanie nie było proste. Mimo utrzymującego się w regionie kilkuprocentowego bezrobocia, kandydatów z odpowiednimi kompetencjami było w regionie jak na lekarstwo. Co więcej, specyfika procesu produkcji wymagała zatrudnienia przede wszystkim kobiet, które jeszcze rzadziej posiadały wykształcenie techniczne. Zakład musiał też konkurować o pracowników z takimi gigantami, jak Audi Hungaria Zrt., Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft., czy Magyar Suzuki Zrt. Co gorsze, pozytywny wizerunek firmy został dwa lata temu mocno nadszarpnięty pikietami związkowców przed bramami fabryki. Mimo, iż w ostatnich latach stosunki ze związkowcami zostały znormalizowane, negatywny PR szerzący się w Internecie i lokalnych mediach podważał, i tak dosyć słaby wizerunek firmy jako pracodawcy, na niezwykle konkurencyjnym rynku pracy.

Jednak tym, co najbardziej zaprzętało umysł dyrektora Vidáma był zbliżający się termin wewnątrz korporacyjnego audytu przeprowadzanego przez japońską centralę główną. Dyrektor był w zakładzie od ponad 5 lat, współpracował już z trzema japońskimi prezesami i dosyć dobrze znał Japończyków. Nowy prezes okazywał węgierskim menedżerom sporo zaufania nie wtrącając się w kwestie codziennego zarządzania firmą i koncentrując się na kwestiach kluczowych. Ze swoich poprzednich doświadczeń dyrektor Vidám wiedział jednak, że szczególnie podczas audytów, Japończycy mogą być niezwykle szczegółowi i skrupulatni. Dwoma kwestiami, do których Japończycy przywiązywali szczególną wagę były praktyki produkcyjne oraz społeczna odpowiedzialność. Nacisk na te dwie kwestie widać to było nawet w samej misji korporacji, która brzmiała: „*Rozwijamy się dążąc do dobrobytu i harmonii we wszystkich naszych działaniach.*”

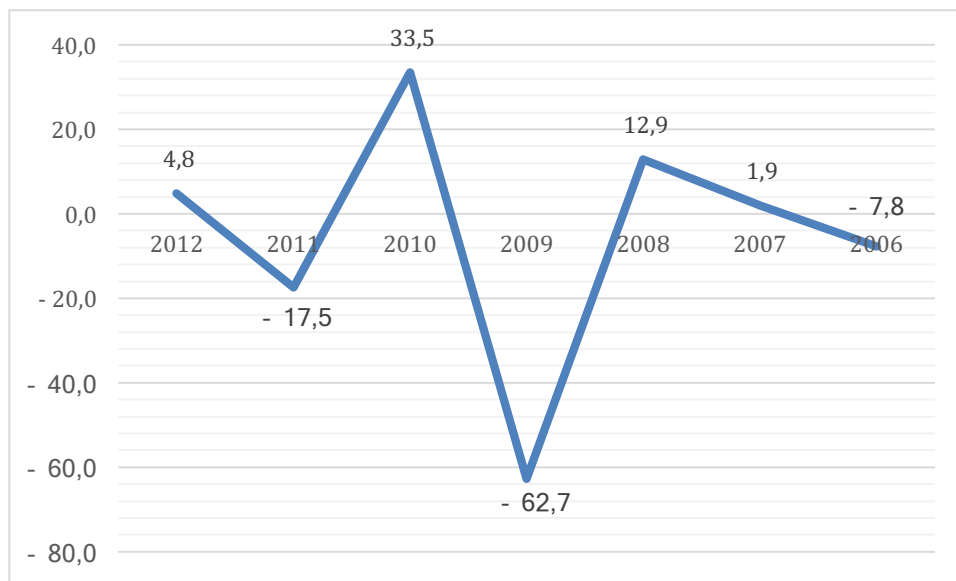
W zakresie praktyk produkcyjnych Ayamsa Manufacturing miało się czym pochwalić. Już dawno temu wdrożono **praktykę 5S**, która jest jedną z podstawowych japońskich praktyk w zakresie utrzymania porządku na stanowisku pracy (patrz Załącznik 2). W firmie działała również dosyć sprawnie praktyka **kaizen**, w ramach której pracownicy produkcyjni Ayamsa Manufacturing regularnie składali wnioski racjonalizatorskie i projekty drobnych usprawnień w celu poprawy działalności ich przedsiębiorstwa. U podstaw tej praktyki leżała słynna filozofia **genchi genbutsu** zakładająca, iż dla podejmowania optymalnych decyzji niezbędna jest wiedza pochodząca z samodzielnych obserwacji i bezpośredniego doświadczenia. Pracownicy będący na co dzień najbliżej linii produkcyjnej i maszyn najlepiej znali ich problemy, a co za tym idzie mieli największą szansę na ich rozwiązanie. W zakładzie Ayamsa, filozofią tą byli przesiąknięci wszyscy włącznie z menedżerami, którzy wiedzieli, że aby rozwiązać jakiś problem trzeba się udać na tzw. *gemba*, czyli miejsce wydarzeń i poznać fakty czerpiąc informacje „z pierwszej ręki” poprzez obserwację i rozmowy z pracownikami. Projektem, który obecnie pochłaniał *gros* uwagi dyrektora Vidáma była praktyka **Small Group Activities (SGA)**. W firmie Ayamsa Manufacturing SGA były odpowiednikiem słynnej japońskiej praktyki kół jakości. W ramach tej praktyki małe grupy pracowników liniowych miały monitorować i w sposób ciągły ulepszać proces produkcji poprzez zastosowanie technik analizy statystycznej i rozwiązywania problemów. Tym, co odróżniało koła jakości od opisanej wcześniej praktyki **kaizen** był przede wszystkim ich grupowy charakter i uczestnictwo w ramach koła mieszanki pracowników produkcyjnych, administracyjnych oraz specjalistów. Ponadto w ramach koła rozwiązywano znacznie bardziej złożone problemy, przynależność do koła jakości miała charakter dobrowolny, a jego celem, oprócz poprawy procesu produkcji, miało być dążenie do samorozwoju i podnoszenia kompetencji członków koła. Dyrektorowi Vidámowi udało się stopniowo upowszechnić koła jakości poprzez połączenie systemu motywacyjnego oraz oceny okresowej, ale pracownicy produkcyjni nadal postrzegali je z pewną dozą nieufności. Niemniej jednak japońscy przełożeni byli zadowoleni z postępów we wdrażaniu praktyk produkcyjnych, a rozwiązania dyrektora Vidáma i jego działu w zakresie popularyzacji kół SGA stały się wzorem dla innych zakładów korporacji na terenie Europy.

O ile dyrektor Vidám był spokojny o ocenę praktyk produkcyjnych podczas zbliżającego się audytu, o tyle mizerne postępy w zakresie społecznej odpowiedzialności

biznesu dostownie spędzały mu sen z powiek. Firma musiała jak najszybciej i jak najskuteczniej wykazać, że jest odpowiedzialna społecznie, zgodnie z zasadami zarządzania określonymi przez korporację. Ostatni audyty wewnętrzny przeprowadzany w ramach europejskiej części grupy w sposób jednoznaczny wykazał duże zaległości w zakresie promowania i realizowania działań związanych z CSR. Zbliżał się termin kolejnego audytu, a firma nadal nie mogła pochwalić się ani żadnymi inicjatywami w zakresie ekologii, ani działalnością charytatywną swoich pracowników, ani wizerunkiem firmy jako pracodawcy, który został mocno nadszarpnięty przez zatarg ze związkami zawodowymi. Lokalne szkoły i organizacje co pewien czas przysyłały do firmy kogoś z prośbą o sponsoring wydarzeń kulturalnych czy sportowych. Ostatnio dyrektora Vidáma odwiedził na przykład przedstawiciel sekcji ping ponga z jednej z lokalnych szkół prosząc o zakup sprzętu i wsparcie finansowe dla, jak twierdził, „narodowego sportu” japońskiej firmy Ayamsa Manufacturing... Dyrektor odmówił i był pewien, że nie tędy droga do społecznej odpowiedzialności biznesu o jaką chodzi jego korporacji.

Największym problem były jednak niezwykle ograniczone zasoby finansowe, które dyrektor Vidám mógł przeznaczyć na działania CSR. Funkcjonujące w okolicy oddziały gigantycznych korporacji, takich jak MOL Hungarian Oil & Gas Company (firma paliwowa posiadająca własne stacje benzynowe) czy Cisco Systems Magyarország Kft. (lider branży i rozwiązań IT), nawet przeznaczając zaledwie ułamek swoich zysków mogły realizować działania na wielką skalę (patrz Załącznik 3 i 4). Każda z tych firm posiadała niezwykle ambitne i wszechstronne polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu i dysponowała budżetem na działania wielokrotnie przekraczającym skromne możliwości fabryki Ayamsa Manufacturing (patrz Załącznik 3, 4 i 5). Okoliczni wójtowie i burmistrzowie oraz kluby sportowe przyzwyczajone były już do firmowych sponsorów i praktycznie żadna suma nie robiła już na nich wrażenia. Kolejny audyt zbliżał się dzień po dniu, a dyrektor nadal nie miał pomysłu w jaki sposób jego firma może wyróżnić się jako firma odpowiedzialna społecznie, zdobywając rozgłos bez angażowania nadmiernych zasobów finansowych. Ocknął się jednak z zadumy, bo na horyzoncie pod lasem widać już było budynki zakładu. Kończył się jego czas na refleksję, trzeba było w końcu podjąć jakieś decyzje i jak najszybciej przystąpić do działania.

Załącznik 1. Zyskowność firmy Ayamsa Manufacturing Hungary (w mln forintów)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez firmę

Załącznik 2. Praktyka 5S

Nazwa praktyki 5S pochodzi od skrótu 5 japońskich słów:

Seiri (selekcja/sortowanie) - identyfikacja i usunięcie wszystkich zbędnych przedmiotów

Seiton (systematyka) - wyznaczenie miejsc przechowywania wszystkich przedmiotów, które pozostały po procesie selekcji przeprowadzonej w pierwszym kroku.

Seiso (sprzątnięcie) - regularne sprzątnięcie własnego miejsca pracy często połączonego z inspekcją, której celem jest wczesne wykrycie uszkodzeń, usterek i anomalii.

Seiketsu (standaryzacja) - udokumentowanie i ustandaryzowanie wszystkich rozwiązań i praktyk wypracowanych w czasie pierwszych trzech kroków.

Shitsuke (samodyscyplina/samodoskonalenie) - wszystkie działania wspierające utrzymanie pierwszych czterech "S", w tym zwłaszcza patrole i audyty oraz warsztaty kaizen, w których jest wykorzystywana metodyka 5S, szkolenia i działania "miękkie", takie jak konkursy 5S.

Źródło: Opracowanie własne

Załącznik 3. Porównanie zysku netto w firmach Cisco Systems Hungary. i MOL Hungarian Oil & Gas Company (w mln forintów)*

Rok	Cisco Systems Magyarorszá g Kft.	MOL Hungarian Oil & Gas Company
2011	13,2	12 476
2010	198,4	3 869
2009	56,7	2 430
2008	105,3	2 890

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z KRS oraz informacji z raportów finansowych

Załącznik 4. Wartość sprzedaży firmy MOL Group (w mln forintów)*

Wartość sprzedaży poszczególnych obszarów działalności firmy MOL (w mln zł)					
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Olefiny (związki chemiczne)	1 606	2 023	1 878	2 005	1 749
Produkty z polietylenu o małej gęstości	350	375	284	194	389
Produkty z polietylenu o wysokiej gęstości	1 590	1 742	1 551	1 787	1 777
Polimery termoplastyczne	1 132	1 325	1 254	1 367	1 415
suma:	4 678	5 463	4 967	5 353	5 330

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych na stronie internetowej

Załącznik 5. Podsumowanie działalności wszystkich Fundacji MOL Hungarian Oil & Gas Company Plc (w mln forintów)*

Darowizny dla instytucji w latach 2011-2012						
Lp.	Cele darowizn	Kwoty darowizn	Liczba projektów	Lokalizacja projektów		
				Komitat (węgierski odpowiednik województwa) PEST	Przyległe komitaty (Komaron, Fejer, Bacs-Kiskun, Szolnok, Heves, Nograd)	Pozostałe komitaty i projekty zagraniczne
1	Sztuka i kultura	2 236 598,00	98	49	37	12
2	Ekologia	5 321 211,36	74	35	24	15
3	Sport	4 563 121,00	64	33	18	13
4	Zdrowy styl życia	2 254 478,20	112	68	36	8
5	Edukacja	6 170 519,00	265	152	78	35
6	Badania naukowe	1 126 985,00	52	21	16	15
Łącznie:		21 672 912,56	665	358	209	98

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych fundacji firmy MOL

Załącznik 6. Podział komitatów (odpowiedników polskich województw) na Węgrzech



Źródło: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Informator ekonomiczny o krajach świata:
Węgry <http://budapeszt.msz.gov.pl/resource/943b3d10-e209-49fb-b57d-cc6e0c24b69a>

Załącznik 7. Polityka Odpowiedzialnego Biznesu w Cisco Systems Magyarország Kft.

Przyspieszamy globalne rozwiązywanie problemów za pomocą naszej technologii i ekspertyz by pozytywnie wpływać na ludzi, społeczeństwo oraz planetę.



Źródło: Strona internetowa CISCO <http://www.cisco.com/assets/csr/pdf/CSR-Report-2016.pdf>

Załącznik 8. Szczegóły akcji CSR Hungarian Oil & Gas Company Plc



edukacja

sport

ochrona
środowiska

badania
naukowe

życie
kulturalne

EDUKACJA:

- Fundacja „TVK for the southern borsod region” – głównym celem fundacji jest polepszanie warunków życia mieszkańców regionu poprzez wsparcie finansowe: rozwoju regionu (m.in. szkół), opieki zdrowotnej i społecznej, szerokokorozumianej edukacji, ochrony dziedzictwa kulturowego, niepełnosprawnych dzieci.
- MOL Új Európa Alapítvány – Fundacja założona przez firmę MOL działająca na terenie Europy. Fundacja skupia się na wspieraniu utalentowanej młodzieży w dziedzinie sportu, sztuki oraz nauki dodatkowo nagradzając ich nauczycieli, trenerów oraz dziennikarzy prezentujących ich opinie publicznej. Fundacja wspiera również niepełnosprawne dzieci oraz organizuje różnorodne zbiórki pieniężne na pomoc chorym dzieciom. Fundacja wspiera wolontariuszy działających na terenie szkół w ramach programu KOSZ! (THANKS!).
- Konkurs dla studentów „Freshhh” – międzynarodowy konkurs o wiedzy na temat przemysłu naftowo-gazowego dla studentów. Wzięło w nim udział ponad 28000 studentów z 53 krajów i 258 uczelni. Pięć najlepszych zespołów ma szansę na udział w programie dla absolwentów – Growww, autorstwa MOL Group.
- Program dla absolwentów „Growww” – jest okazją dla absolwentów studiów wyższych oraz gimnazjów do rozpoczęcia kariery w międzynarodowym przedsiębiorstwie i nabycia praktycznego doświadczenia pod opieką ekspertów. Od rozpoczęcia programu w 2007 roku ponad 1900 studentów znalazło zatrudnienie w MOL Hungary.

SPORT:

- Tiszaújváros Water Sports Club – wsparcie klubu kajakarskiego, zdobywców wielu światowych i europejskich nagród
- TVK Mali Triathlon Club – wsparcie klubu triathlonowego, członkowie klubu mogą pochwalić się uczestnictwem na olimpiadzie w Atenach oraz Beijing. Klub organizuje TVK Triathlon Big Week.
- TVK Triathlon Big Week – trwający osiem dni festiwal kulturalno-sportowy, w czasie którego odbywają się rozgrywki triathlonowe a w ostatni dzień imprezy mają miejsce światowe mistrzostwa w triathlonie.

OCHRONA ŚRODOWISKA/ZDROWY STYL ŻYCIA:

- Firma MOL wspiera potrzeby miejskich oraz rekreacyjnych rowerzystów oferując naprawy na swoich stacjach benzynowych oraz sponsorując stacje wypożyczania rowerów - pierwszy taki program w Budapeszcie nazwany MOL Bubi (od **BU**dapeszt **BI**ke).
- Na stacjach MOL można oddać zużyty olej kuchenny, który przetwarzany zostaje biokomponent paliwowy. W ten sposób przetworzono już ponad 300 ton zużytego oleju zebranego na ponad 230 stacjach.
- Program „The Green Belt” ma na celu wsparcie lokalnych społeczności w rekultywacji i rekonstrukcji publicznych terenów zieleni. W ramach programu wolontariusze sadzą drzewa oraz rewalidują tereny zielone zarówno w miastach, jak i na wsiach.

BADANIA NAUKOWE:

- MOL Group Scientific Magazine – periodyk w ramach którego publikowane są ekspertyzy profesjonalistów pracujących w MOL. Publikacje zawierają najbardziej znaczące wyniki dotyczące przemysłu naftowo-gazowego dotyczące najlepszych praktyk, kierunków rozwoju, metod produkcji, innowacji, biorąc pod uwagę globalne wyzwania oraz technologiczno-ekonomiczne trendy w branży.

ŻYCIE KULTURALNE:

- Sponsoring głównych wydarzeń i instytucji kulturalnych w regionie, m.in. wsparcie największego w regionie teatru - the Miskolc National Theatre.

Źródło: <https://mol.hu/en/about-mol/petrochemical-business/social-investments/our-philosophy-of-sponsorship>