



**Strategia zrównoważonego
rozwoju i tworzenie wartości**

Korzyści biznesowe wpływu
społecznego i środowiskowego

Czy inwestycje korzystne społecznie — środowiskowe, w zakresie zrównoważonego rozwoju, etyki w miejscu pracy, wzmocnienia grup defaworyzowanych, na rzecz zdrowia i jakości życia danej społeczności i inne — faktycznie przynoszą firmom istotne korzyści? Mało kto się nie zgodzi z tezą, że firmy powinny zachowywać się odpowiedzialnie. Jednak czy jest sens robić więcej niż tylko być „dobrym obywatelem społeczności”, bo na dłuższą metę skorzysta na tym biznes?

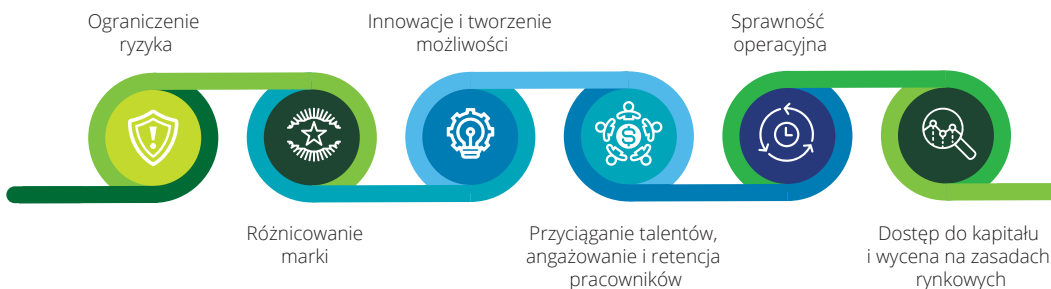
Jak nigdy dotąd, działalność organizacji jest dziś w centrum uwagi konsumentów, pracowników, społeczności, inwestorów i organów rządowych, ponieważ oczekiwania rosną, a informacje rozchodzą się szybciej i szerzej niż kiedykolwiek. Naciski tego rodzaju powodują, że słuszność tradycyjnie wąskiego i krótkoterminowego podejścia do zwiększania wartości dla akcjonariuszy staje pod znakiem zapytania. Liderzy częściej zdają sobie sprawę, że zmiana oczekiwań interesariuszy, zarówno będących, jak i niebędących akcjonariuszami, prowadzi do poważnych przekształceń otoczenia konkurencyjnego oraz poszerzenia nie tylko zakresu, ale także ram czasowych wartości dla akcjonariuszy.

Mimo to, wielu liderów ciągle ma problemy ze znalezieniem uzasadnienia biznesowego dla integracji działań przynoszących korzyści ekologiczne i społeczne

w ramach podstawowej strategii przedsiębiorstwa. **Choć wielu postrzega „czynienie dobra” w pozytywnych kategoriach, ciągle pozostaje wątpliwość: W jakim stopniu strategii zrównoważonego rozwoju odpowiednio poprawią wyniki finansowe i gospodarcze firmy?** Nasze opracowanie przedstawia dowody — pozbawione zbędnych sentymentów i pustej retoryki — dzięki którym pomożemy Państwu odpowiedzieć na to pytanie. Wnioski, do jakich doszliśmy, utwierdzą w przekonaniach orędowników strategii zrównoważonego rozwoju w biznesie oraz — na co mamy nadzieję — pomogą przekonać sceptyków.

W toku naszej szeroko zakrojonej analizy nowych i **długoterminowych danych wyróżniliśmy sześć kluczowych czynników przyczyniających się do wzrostu wartości firmy** pojawiających się, gdy firma zintegruje strategię zrównoważonego rozwoju — model biznesowy i łańcuch wartości uwzględniający wpływ na społeczność i środowisko — ze swoją podstawową strategią biznesową. Czynniki, o których mowa — od tradycyjnych i zachowawczych po katalityczne lub wręcz sprzeczne z intuicją — obejmują: **ograniczenie ryzyka; różnicowanie marki; innowacje i tworzenie możliwości; przyciąganie talentów, angażowanie i retencję pracowników; sprawność operacyjną oraz dostęp do kapitału i wycenę na zasadach rynkowych.**

Sześć kluczowych czynników przyczyniających się do wzrostu wartości firmy dzięki podejmowaniu działań z zakresu zrównoważonego rozwoju



Kluczowe wnioski:

- Ograniczenie ryzyka regulacyjnego i zyskanie społecznej akceptacji dla działań firmy to dobrze znane bodźce motywujące firmy do stosowania strategii zrównoważonego rozwoju, ale w dzisiejszym otoczeniu konkurencyjnym działania w tym zakresie są stosowane powszechnie.
- Większość konsumentów deklaruje gotowość zapłacenia więcej za produkty dostarczane przez firmy odpowiedzialne społecznie — coraz częściej też konsumenci dotrzymują słowa w tym względzie. Marki, które demonstrują zaangażowanie w kwestie zrównoważonego rozwoju, wykazują wzrost średnich wartości sprzedaży czterokrotnie wyprzedzający bierną społecznie konkurencję¹.
- Identyfikacja zaniedbanych potrzeb społecznych i środowiskowych to ważne czynniki sprzyjające innowacjom, które umożliwiają firmom badanie nowych modeli oraz technologii generujących nowe możliwości rynkowe.
- Firmy, które posiadają jasno wyznaczoną strategię zrównoważonego rozwoju, zazwyczaj wykazują zaangażowanie pracowników; badania potwierdzają, że firmy z „wysokim zaangażowaniem” mają znacznie lepsze wyniki niż mniej zaangażowane podmioty w przeliczeniu na dochody netto i wskaźnik zysku na akcję w ujęciu „rok do roku”².

- Zwiększenie sprawności operacyjnej wynikające z bardziej zrównoważonych metod prowadzenia działalności pomaga zaoszczędzić do 45% kosztów, a liczba dużych firm, których roczne oszczędności sięgają setek milionów, ciągle rośnie³.
- Rynki kapitałowe często nagradzają czynne społecznie firmy — organizacje uwzględnione w rankingu Domini 400 Social Index średnio zyskują 2% na cenie akcji, podczas gdy te usunięte z listy wykazują trzyprocentowy spadek⁴.

Choć czynniki przyczyniające się do zwiększenia wartości mogą mieć różne znaczenie w zależności od specyfiki firmy, ekosystemu rynkowego i branżowego, łącznie potwierdzają one rosnące znaczenie wpływu społecznego we współczesnym środowisku operacyjnym, szczególnie z perspektywy konsumentów, pracowników i inwestorów.

Ograniczenie ryzyka

W przeszłości firmy zazwyczaj decydowały się na działania w zakresie odpowiedzialności społecznej i angażowania interesariuszy w celu ograniczenia ryzyka regulacyjnego i społecznego. Powyższe uzasadnienie być może jest dziś ważniejsze niż kiedykolwiek przedtem, ponieważ rosnące wymagania społeczne mogą przekładać się na bardziej rygorystyczne regulacje, a łatwiejszy dostęp do informacji często prowadzi do zwiększenia reperkusji związanych z brakiem zgodności z przepisami.

Ograniczenie ryzyka przede wszystkim służy ochronie wartości korporacji i jej możliwości prowadzenia dalszej działalności bez zakłóceń. Ostatnie badania wskazują, iż w każdej firmie 30% wartości jest narażone na ryzyko związane z negatywną reakcją konsumentów czy też barierami regulacyjnymi⁵. Po tym jak pod koniec lat 90. XX wieku firma Nike znalazła się w ogniu krytyki za praktyki pracownicze stosowane za granicą, odzyskanie dawnej pozycji marki zajęło firmie całe lata i pochłonęło znaczne nakłady finansowe⁶. Gdyby zdarzenie tego typu miało miejsce dzisiaj, prawdopodobnie strata wartości byłaby jeszcze wyższa, ponieważ organy regulacyjne i rosnąca liczba agencji zewnętrznych wyznaczają coraz surowsze standardy społeczne, a dostęp konsumentów do informacji jest bardziej powszechny. Według badań globalnych, obecnie 81% konsumentów przed dokonaniem zakupu czyta recenzje i oceny produktów, a 90% jest gotowych zmienić markę, jeśli dzięki temu może wesprzeć słuszną sprawę, i zbojkotować markę z uwagi na nieodpowiedzialne praktyki biznesowe^{7,8}.

Skuteczne ograniczanie ryzyka przy pomocy strategii zrównoważonego rozwoju w każdym przypadku wymaga zdiagnozowania oraz zrozumienia unikatowej grupy interesariuszy danej firmy oraz wymagań



charakterystycznych dla rynków, na których firma ta funkcjonuje lub na które chciałaby wkroczyć. Jak zauważa Indra Nooyi, Prezes i Dyrektor Generalny PepsiCo: „Bycie Dyrektorem Generalnym oznacza dziś [już nie tylko] kontakt z pracownikami, klientami, dostawcami i inwestorami. To również zarządzanie relacjami z rządami, organizacjami pozarządowymi i wszelkimi innymi stronami, które zdecydują się rzucić wyzwanie naszej korporacji”⁹.

Różnicowanie marki

Oprócz cennej możliwości ograniczenia ryzyka, jasno wyznaczona strategia zrównoważonego rozwoju może również pomóc zyskać znaczną przewagę na rynku. Zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w innych krajach preferencje zakupowe konsumentów podlegają dziś radykalnym zmianom. Coraz częściej za wartościami społecznymi wyznawanymi przez konsumentów staje ich siła nabywczą. Według badania firmy Nielsen z 2015 roku, 66% konsumentów w ujęciu globalnym chętnie zapłaci więcej za produkty i usługi pochodzące od firm, które troszczą się o pozytywny wpływ na środowisko naturalne i otoczenie społeczne — stanowi to wzrost w porównaniu do wartości 55% odnotowanej w 2014 roku i 50% w roku 2013¹⁰. Chociaż agencja Nielsen zidentyfikowała pewien rozdzźwięk między mocnymi deklaracjami a rzeczywistymi praktykami respondentów, przeprowadzone analizy posprzedażowe ponad 1300 marek potwierdzają, że marki, które demonstrują swoje zaangażowanie w kwestie zrównoważonego rozwoju, wykazują wzrost średniej wartości sprzedaży czterokrotnie wyprzedzający bierną społecznie konkurencję (wzrost rzędu odpowiednio 4% i 1%)¹¹.



Konsumenci, którzy przykładają największą wagę do działań proekologicznych i prospołecznych, to nierzadko „trendsetterzy”, których zdanie ma dużą wartość opiniotwórczą. Podczas szeroko zakrojonego badania przeprowadzonego przez Deloitte w 2015 roku wśród konsumentów w Stanach Zjednoczonych odkryto, że chociaż konsumenci, którzy wskazali wpływ społeczny jako kluczowe kryterium w ich ostatniej decyzji zakupowej, nadal stanowią mniejszość, często jednak wywodzą się oni z pokolenia milenijnego, są to rodzice lub osoby o wyższych dochodach, czyli grupy demograficzne posiadające znaczną siłę nabywczą oraz nieproporcjonalnie wysoki wpływ na ogólne preferencje i tendencje konsumenckie¹².

Innowacje i tworzenie możliwości

Zainteresowanie potrzebami społecznymi i środowiskowymi umożliwia też firmom odkrywanie nowych możliwości rynkowych lub pozwala na dostęp do nich. Porównując wyniki rankingów liderów zrównoważonego rozwoju według znaczących publikacji biznesowych (gdzie wykorzystano szerszą definicję „zrównoważonego rozwoju” uwzględniającą uwarunkowania społeczne i środowiskowe) oraz rankingów liderów innowacyjności, firma Deloitte odkryła ważny związek przyczynowo-skutkowy: jest ponad czterokrotnie bardziej prawdopodobne, że firmy wiodące pod względem zrównoważonego rozwoju zostaną uznane za liderów innowacyjności wg oddzielnych, niezależnych rankingów¹³. Wiele dowodów rynkowych potwierdza, iż większa dbałość w zakresie zrównoważonego rozwoju może zwiększyć innowacyjność i przewagę konkurencyjną na rynku. Jednym z najwyraźniejszych przykładów potwierdzających tę regułę jest rozwój sektora ekologicznych produktów spożywczych. Firma Whole Foods, która zaczęła jako sklep z żywnością naturalną, aby następnie przeistoczyć się w pierwszą w kraju sieć sprzedaży detalicznej posiadającą certyfikat żywności ekologicznej Departamentu Rolnictwa USA oraz stać się dotychczas największą na świecie firmą prowadzącą sprzedaż detaliczną żywności ekologicznej i naturalnej, w dużym stopniu zarówno przyspieszała pojawianie się możliwości rynkowych dla naturalnych i ekologicznych produktów, jak i potrafiła wykorzystać je na własną korzyść¹⁴.

konsumentów firma Whole Foods wywarła znaczący wpływ na ofertę produktową innych ważnych firm z branży sprzedaży detalicznej produktów żywnościowych¹⁵. Jednocześnie wzrost podaży i popytu na produkty ekologiczne, napędzany przez Whole Foods, sprawił, że sprzedaż takich artykułów w USA wzrosła trzykrotnie w ciągu ostatniej dekady, a tylko w roku 2014 wzrosła o 11%, osiągając wartość 35,9 mld USD¹⁶.

W innych branżach obserwujemy podobne zjawiska. W 2015 roku w sektorze motoryzacyjnym sprzedaż pojazdów elektrycznych, zarówno w przypadku pionierów technologii, takich jak Tesla, jak i myślących perspektywicznie potentatów sektora typu Nissan, wzrosła w skali światowej o 60% — w zestawieniu z globalnym wzrostem sprzedaży w całej branży wynoszącym mniej niż 3% w ciągu tego samego okresu^{17,18,19}. Analitycy przewidują, że — zważywszy na współistnienie zmian w technologii i w preferencjach konsumentów — do 2040 roku wolumen sprzedaży samochodów elektrycznych na świecie może wzrosnąć z wartości poniżej 1% sprzedaży nowych pojazdów do 35%²⁰. Podobnie w sektorze energetycznym można się spodziewać, że w ciągu najbliższych pięciu lat największy rozwój nastąpi w energetyce odnawialnej, osiągając ponad 26% udziału w globalnej produkcji energii do 2020 roku²¹. Do tak dużego wzrostu przyczynia się zapotrzebowanie konsumentów, polityka rządów oraz wprowadzenie bardziej ekonomicznych technologii — tę prawidłowość potwierdza na przykład obserwowany w ostatnich latach pięćdziesięcioprocentowy wzrost sprzedaży paneli solarnych na świecie²².

Wartość różnicowania marki i dostępu do rynku dzięki strategii biznesowej blisko powiązanej z wpływem społecznym jest szczególnie istotna z punktu widzenia firm, których działalność obejmuje bezpośredni kontakt z konsumentem. Skuteczne przełożenie strategii zrównoważonego rozwoju i oferty na przewagę konkurencyjną wymaga dogłębnego zrozumienia kluczowych segmentów klientów oraz ścisłego dostosowania się do zidentyfikowanych w ramach tych segmentów tendencji dotyczących marek i preferencji w zakresie popytu. Należy określić, które kwestie mają największe znaczenie z perspektywy klienta, a także kiedy przejąć inicjatywę, a kiedy podążać za trendami, aby skutecznie ustalić hierarchię inicjatyw firmy i jej zasobów w odniesieniu do różnych elementów składających się na wpływ społeczny. Choć to niełatwe, według globalnego badania przeprowadzonego w 2008 roku wśród 250 liderów biznesowych z całego świata ponad połowa firm, które wprowadziły u siebie programy w zakresie odpowiedzialności społecznej, wskazała, że ich zdaniem działania w tym zakresie dają przewagę nad główną konkurencją, a 68% zaczęło koncentrować się na wykorzystaniu działań z zakresu zrównoważonego rozwoju jako platformy²³. Dzisiejsze tendencje rynkowe i konsumenckie sugerują, że dane z 2008 roku jeszcze bardziej jednoznacznie wskazywałyby na wzrost tego trendu w kolejnych latach.

Jest ponad czterokrotnie bardziej prawdopodobne, że firmy wiodące pod względem zrównoważonego rozwoju zostaną uznane za liderów innowacyjności wg oddzielnych, niezależnych rankingów¹³.



Przyciąganie talentów, angażowanie i retencja pracowników

W kwestii przyciągania talentów wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju może skutecznie pomóc, niezależnie od profilu prowadzonej działalności. W wielu analizach wykazano, że inicjatywy podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu mogą wywierać istotny wpływ na możliwość przyciągania, angażowania i zatrzymania w firmie wartościowych pracowników²⁴. W badaniu przeprowadzonym z udziałem niemal 2000 studentów oraz pracowników z trzech pokoleń posiadających wyższe wykształcenie, 45% respondentów stwierdziło, że zaakceptowałoby 15% obniżkę wynagrodzenia, jeżeli ich praca wywierałaby pozytywny wpływ społeczny i ekologiczny, a 51% zadeklarowało, iż w ich idealnej pracy poczucie celu społecznego jest „zasadnicze” lub „bardzo ważne”²⁵. Analogicznie, na podstawie badania dotyczącego wartości marki przeprowadzonego z udziałem 17 tys. osób z 15 krajów stwierdzono, że poziom zaangażowania danej organizacji w kwestie ekologii jest ważnym narzędziem rekrutacyjnym — 80% ankietowanych wskazało, że woli pracować dla firmy, która „jest rozpoznawana jako przyjazna dla środowiska”²⁶. Badanie dodatkowo wykazało, że pracownicy są nawet bardziej wyczuleni na to, czy pracują dla firmy przyjaznej środowisku, niż na to, czy kupują produkty i usługi od firmy wyznającej takie wartości²⁷. Jak zauważyła Vivienne Cox, były Dyrektor Generalny BP Alternative Energy: „Pierwszym bonusem [jaki dają odpowiednie metody prowadzenia działalności] jest możliwość przyciągnięcia najlepszych pracowników. Do niedawna wielu wyróżniających się absolwentów uczelni nawet nie wzięłoby pod uwagę kariery w branży naftowej, natomiast dziś osoby te często rozważają podjęcie pracy w sektorze alternatywnych źródeł energii, nawet jeśli oznacza to pracę w firmie naftowej”²⁸.



Firmy, których pracownicy są najbardziej zaangażowani, odnotowały w ciągu 12 miesięcy wyższą zmianę dochodu netto (14% w porównaniu do -4%) oraz wyższy wzrost zysków na udział w majątku firmy (28% w porównaniu do -11%) niż „niezaangażowane” firmy³².

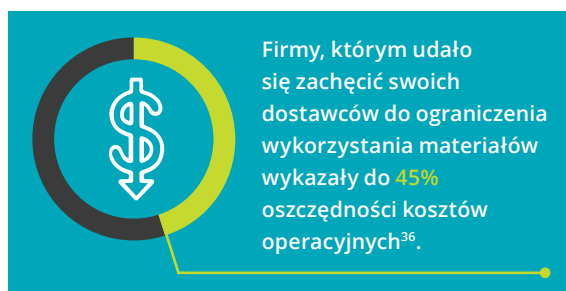
Oprócz przyciągania talentów, zrównoważone metody prowadzenia działalności mogą zapewnić większą retencję pracowników i wzmocnić ich zaangażowanie. Oprócz przyciągania talentów, programy dotyczące odpowiedzialności społecznej firmy mogą zapewnić większą retencję pracowników i wzmocnić ich zaangażowanie. Według niektórych badań, programy skoncentrowane na działaniu prospołeczne i proekologiczne przyczyniają się do podniesienia morale wśród pracowników, wzmagają zaangażowanie i lojalność oraz pomagają ograniczyć rotację nawet o 50%, zwiększając przy tym ogólną efektywność pracy nawet o 13%^{29,30}. Taki wpływ na pracowników może mieć istotne następstwa dla finansów firmy, ponieważ średni rzeczywisty koszt utraty pracownika waha się od dziesiątków tysięcy dolarów do półtorakrotności, a nawet dwukrotności wartości rocznego wynagrodzenia pracownika³¹. Ponadto badania porównujące firmy o najwyższym i najniższym poziomie zaangażowania pracowników wskazują, że firmy, których pracownicy są najbardziej zaangażowani, odnotowały w ciągu 12 miesięcy wyższą zmianę dochodu netto (14% w porównaniu do -4%) oraz wyższy wzrost zysków na udział w majątku firmy (28% w porównaniu do -11%) niż ich „niezaangażowane” odpowiedniki, co dodatkowo podkreśla wpływ zaangażowania pracowników na wyniki organizacji³².

Zazwyczaj zakłada się, że głównie przedstawiciele pokolenia milenijnego — albo być może tylko oni — przykładają dużą wagę do wpływu społecznego firmy przy wyborze pracodawcy. Dane pokazują jednak, że jest inaczej. Według analiz, pracownicy reprezentujący różne pokolenia preferują pracę na rzecz firm o wysokim stopniu odpowiedzialności społecznej i środowiskowej^{33,34}. Przykładowo, centrum badawcze Center for Talent Innovation Research zaobserwowało, że w przypadku pokolenia X, 91% kobiet i 76% mężczyzn uważa, iż poprzez pracę należy przyczynić się do rozwoju społeczności lokalnej lub szerzej — ogólnospołecznej rozwoju. Echo tych danych odbija się również w wynikach generacji powojennej — 90% kobiet i 79% mężczyzn reprezentujących to pokolenie myśli podobnie³⁵.

Biorąc pod uwagę, że kwestie społeczne są dziś coraz bliżej centrum uwagi na poziomie lokalnym, krajowym i globalnym, nie ma w tym może nic dziwnego, że mają one też wpływ na dokonywane wybory co do miejsca pracy i motywację przy jej wykonywaniu. Zintegrowana strategia biznesowa i wizja społeczna mogą pomóc zapewnić pracownikom reprezentującym różne pokolenia poczucie misji i sensu, które niemal automatycznie przekłada się na lepsze wyniki biznesowe, ponieważ pozwala przyciągnąć największe talenty oraz sprzyja zaangażowaniu i retencji.

Sprawność operacyjna

Zainteresowanie kwestiami związanymi z wpływem społecznym nie tylko ogranicza ryzyko, wzmacnia pozycję marki, otwiera nowe możliwości rynkowe i pomaga przyciągać talenty — może również przełożyć się na bardziej sprawną i efektywną kosztowo działalność. Okazuje się, że inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju i etycznego postępowania podejmowane w ramach łańcucha dostaw pomagają poprawić produktywność, zmniejszyć wykorzystanie materiałów, a w konsekwencji przynoszą znaczne oszczędności^{36,37}. Choć istnieje powszechne przekonanie, że odpowiedzialne metody prowadzenia działalności gospodarczej często słono kosztują i wiążą się z pewnymi obciążeniami operacyjnymi, coraz więcej firm zdaje sobie sprawę — analizując dane liczbowe — że dbałość o zrównoważony rozwój w toku działalności może przyczynić się do zwiększenia efektywności i oszczędności. Innymi słowy, troska o koszty i postawa ekologiczna jako cele organizacji nie muszą pozostawać w opozycji, ale mogą wręcz dopełniać się nawzajem.



Wieloletnie badania z udziałem niemal tysiąca firm, którym udało się zachęcić swoich dostawców do ograniczenia wykorzystania materiałów wykazało, że firmy te osiągnęły do 45% oszczędności kosztów operacyjnych³⁶. Ponadto, według wyników ankiety przeprowadzonej na dużą skalę wśród samych dostawców funkcjonujących w różnych branżach, każdy z nich rocznie zaoszczędził średnio ok. 1,3 mln USD dzięki podejmowaniu inicjatyw w zakresie ograniczenia emisji i zużycia materiałów. Dodatkowo, oszczędności te z każdym rokiem rosły. Na poparcie powyższych twierdzeń można przytoczyć wiele przykładów — jednym z nich jest przypadek PepsiCo. Programy dotyczące zrównoważonego rozwoju wprowadzone przez koncern przyniosły ponad 375 mln USD oszczędności kosztowych dzięki udoskonaleniom w zakresie zużycia wody i ograniczenia wytwarzania odpadów w ciągu pierwszych czterech lat od ich uruchomienia³⁸. Następnie oszczędności te w tym samym okresie pomogły firmie osiągnąć dwucyfrowy wzrost zysku operacyjnego³⁹. Oprócz efektów ekonomicznych, wysiłki ukierunkowane na wzmocnienie pozytywnego wpływu działalności operacyjnej na środowisko naturalne mogą również prowadzić do innych pozytywnych skutków dla przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie innowacyjnej technologii PlantBottle przez koncern Coca-Cola — plastikowych, całkowicie poddających się recyklingowi butelek częściowo wykonanych z materiałów roślinnych — z założenia zmierzało głównie do poprawy struktury kosztów, a na dłuższą metę miało stanowić alternatywę dla uzależnienia od paliw kopalnych. W praktyce jednak, działania w tym zakresie, okazały się doskonałą platformą marketingową dla koncernu Coca-Cola, przyciągając wsparcie organizacji środowiskowych oraz otwierając nowe możliwości biznesowe w sferze udzielania licencji na tę technologię⁴⁰.

Dostęp do kapitału i wycena na zasadach rynkowych

Pomimo powyższych czynników zwiększających wartość, wielu dyrektorów ciągle ma wątpliwości, co do tego, jak inwestorzy i rynki finansowe zareagują na organizacje, które otwarcie przywiązują wagę do kwestii związanych z wpływem społecznym. Często pojawia się obawa, że mimo rozpoznanych wartości etycznych i korzyści dla społeczności, przyjęcie strategii zrównoważonego rozwoju w najlepszym razie zapewni firmie renomę, ale w ostatecznym rozrachunku zostanie odrzucone przez inwestorów i spotka się z negatywnymi konsekwencjami na rynkach finansowych. Dane tego nie potwierdzają.

Firmy posiadające jasno wyznaczoną strategię zrównoważonego rozwoju mają w rzeczywistości większy dostęp do finansowania. Choć początkowo inwestorzy finansujący odpowiedzialne społecznie projekty (ciągle rozwijający się sektor inwestycyjny wart dziś trylion dolarów) koncentrowali się na mniejszych firmach i start-upach, dziś swoją uwagę kierują też w stronę powszechnie znanych firm — bądź odwracają się od nich⁴¹. Grupa społecznie odpowiedzialnych inwestorów rozrosła się i obejmuje obecnie inwestorów instytucjonalnych, takich jak fundusze emerytalne i ubezpieczycieli oferujących ubezpieczenia na życie i dożycie, a także fundusze tradycyjne typu JP Morgan Chase i Kohlberg Kravis Roberts (KKR)^{42,43}. KKR, fundusz, który zarządza aktywami o wartości ponad 98 mld USD, ogłosił, że czynniki środowiskowe, społeczne i dotyczące ładu korporacyjnego (ESG) stanowią ważne kryteria przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez ten fundusz; prowadzi on programy partnerskie ze swoimi spółkami portfelowymi w celu wzmocnienia strategii ESG⁴⁴. Według przekonania, jakimi kieruje się KKR, „spółki, które z rozwagą podchodzą dziś do ryzyka środowiskowego, społecznego i dotyczącego ładu korporacyjnego oraz uwzględniają możliwości, jakie dają te obszary, będą jutro w lepszej sytuacji, ponieważ zaostrzenie regulacji, kurczące się zasoby i zmiany w popycie postawią przed firmami większe wyzwania i stworzą większe możliwości w przyszłości⁴⁵. KKR inwestuje w odpowiedzialne firmy po prostu dlatego, że to „rozsądne posunięcie biznesowe⁴⁶”.

Zauważono średnio dwuprocentowy wzrost cen akcji spółek uwzględnionych w indeksie Domini 400 Social Index, podczas gdy spółki usunięte z tego indeksu zazwyczaj traciły 3%^{48,49}.



Wiele spółek posiadających wyraźnie określoną strategię zrównoważonego rozwoju jest na uprzywilejowanej pozycji, jeśli chodzi o dostęp do kapitału. Co więcej, firmy te zyskują też swoiste wotum zaufania na rynkach publicznych. Doświadczenie empiryczne pokazuje, że spółki notowane na giełdzie, które wprowadziły u siebie programy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu wykazują wzrost wartości giełdowej⁴⁷. W ramach badania reakcji rynku na uwzględnienie i usunięcie spółki z indeksu Domini 400 Social Index zauważono średnio dwuprocentowy wzrost cen akcji spółek, które uwzględniono w tym indeksie, oraz trzyprocentowy spadek dla spółek usuniętych z listy^{48,49}. Podobnie jest z indeksem Dow Jones Sustainability Index — wartość akcji spółek dodanych do tego indeksu rośnie w sposób trwały o średnio 4%⁵⁰. W szerszym ujęciu, metaanaliza 167 badań na temat tego, jak przekłada się „działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu” na „wyniki finansowe firmy” na przestrzeni 35 lat wykazała korzystną korelację⁵¹.

Firmy zaangażowane w praktyki zrównoważonego rozwoju zazwyczaj w mniejszym stopniu doświadczają niestabilności na rynku, być może ze względu na to, że mogą posiadać bardziej lojalną klientelę, bardziej zaangażowanych pracowników oraz oszczędniejsze i stabilniejsze sposoby prowadzenia działalności operacyjnej. Według badania cen akcji ponad 3000 firm przeprowadzonego w latach 2004 – 2010, rynkowy współczynnik beta (zmiennosc ryzyka) spółek posiadających programy społecznej odpowiedzialności biznesu był o 4% niższy⁵².

Wynika z tego, że firmy, które wprowadziły do swojej strategii i działalności operacyjnej elementy zrównoważonego rozwoju, zazwyczaj mają szerszy dostęp do finansowania, są lepiej odbierane na rynku publicznym i doświadczają mniejszych wahań.

Wnioski

Współczesne firmy są bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, uzależnione od oczekiwań, jakie stawiają im interesariusze. Rządy patrzą na nie z nadzieją i obawą. Konsumenci domagają się odpowiedzialności społecznej i przejrzystości działań.

Pracownicy potrzebują poczucia celowości ich działań i możliwości wywierania wpływu na otoczenie poprzez pracę. Inwestorzy cenią wpływ społeczny na równi z wynikami finansowymi. Interesariusze coraz wnikliwiej oceniają wyniki w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, a informacje na temat firm są dziś niemal wszechobecne — samo wydanie efektywnego raportu rocznego o działaniach prospołecznych czy też organizacja jednorazowej akcji przez niewielki, odseparowany zespół już nikomu nie wystarczy.

Firmy muszą dziś konkurować ze sobą na rynku za pomocą strategii biznesowej, która obejmie spójną strategię zrównoważonego rozwoju, ale tę konieczność należy też postrzegać w kategoriach możliwości. Wielu liderów biznesu prawdopodobnie zdaje sobie z tego sprawę, choć hamują ich obawy co do faktycznych konsekwencji biznesowych wprowadzenia zintegrowanej strategii zrównoważonego rozwoju. Jak wskazano powyżej, przeprowadzone dotąd liczne badania — w skali globalnej, odnośnie różnorodnych branż i dłuższych przedziałów czasowych — potwierdzają to poczucie, że czynienie dobra przynosi też korzyści biznesowe. Firmy wygrywają i przegrywają dziś w niemałym stopniu przez strategię zrównoważonego rozwoju, jaką stosują — można na tym polu zyskać wartości w różnych wymiarach. Wyszczególniając kluczowe wnioski wynikające z badań prowadzonych przez wiele lat na całym świecie, Nielsen wskazuje, że „odpowiedzialność społeczna stanowi element krytyczny proaktywnego zarządzania reputacją. Firmy o dobrej renomie mają lepsze wyniki, jeśli chodzi o przyciąganie najcenniejszych talentów, inwestorów, partnerów, a nade wszystko klientów”⁵³.

Nawet Milton Friedman, którego często określa się mianem naczelnego krytyka społecznej odpowiedzialności biznesu, pewnie zgodziłby się z tezą, że w dzisiejszym świecie strategia oparta na wartości dla akcjonariuszy i rentowności byłaby niepełna bez uwzględnienia kwestii społecznych i środowiskowych. Dochodowość, konkurencja i długoterminowa stabilność biznesowa są obecnie w coraz większym stopniu związane z umiejętnością wyznaczania, a następnie realizacji korporacyjnej strategii zrównoważonego rozwoju — a nawet mogą wprost zależeć od tych czynników.

Przypisy

1. Nielson, „Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit,” 12 października 2015 r.
2. Towers Perrin, „Employee Engagement Underpins Business Transformation,” 2009 r.
3. Forbes, „If Sustainability Costs You More, You’re Doing It Wrong,” 2012 r.
4. Devex Impact, „Is Corporate Social Responsibility Profitable for Companies?” 20 lutego 2013 r.
5. J. Browne, R. Nuttall, T. Stadlen, Connect: How Companies Succeed by Engaging Radically with Society, PublicAffairs, marzec 2016 r.
6. Business Insider, „How Nike Shed its Sweatshop Image to Dominate the Shoe Industry,” 6 czerwca 2015 r.
7. The Deloitte Consumer Review, „The Growing Power of Consumers,” 2014 r.
8. Cone Communications, „2015 Cone Communications / Ebiquity Global CSR Study,” 2015 r.
9. R.M. Kanter, R. Khurana, R. Lal, and E. Baldwin, „PepsiCo, Performance with Purpose, Achieving the Right Global Balance.” Harvard Business School Case 412-079, październik 2011 r. (wersja zmieniona w styczniu 2012 roku)
10. Nielson, „Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit,” 12 października 2015 r.
11. Nielson, „Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit,” 12 października 2015 r.
12. Deloitte, „Capitalizing on the Shifting Consumer Food Value Equation,” 2016 r.
13. Deloitte, „Sustainability Driven Innovation: Harnessing Sustainability’s Ability to Spark Innovation,” 2013 r.
14. Whole Foods Market, „Company Info,” dostęp: 2016 r.
15. S. Shapin, „Paradise Sold,” The New Yorker, 15 maja 2006 r.
16. Beth Kowitz, „The War on Big Food,” Fortune, maj 2015 r.
17. Tom Randall, „Here’s How Electric Cars Will Cause the Next Oil Crisis,” Bloomberg, 25 lutego 2016 r.
18. John Stoll, „Global Car-Sales Growth Decelerated in 2015 on South America, Russia,” Wall Street Journal, 29 stycznia 2016 r.
19. HS, „IHS Global Outlook for Automotive Sales: Continued Momentum in North America, Europe Could Put Industry Within Reach of 90 Million Units in 2016,” 8 stycznia 2016 r.
20. Randall, „Here’s How Electric Cars Will Cause the Next Oil Crisis.”
21. International Energy Agency, „Renewables to Lead World Power Market Growth to 2020,” 2 października 2015 r.
22. Randall, „Here’s How Electric Cars Will Cause the Next Oil Crisis.”
23. George Pohle and Jeff Hittner, „Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility,” IBM Institute for Business Value, 2008 r.
24. D. Baron, M. Harjoto, and H. Jo, „The Economics and Politics of Corporate Social Performance,” Stanford Graduate School of Business, 21 kwietnia 2009 r.
25. Net Impact, „Talent Report: What Workers Want in 2012,” 2012 r.
26. TANDBERG and Ipsos MORI, „Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values,” październik 2007 r.
27. TANDBERG and Ipsos MORI, „Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values.”
28. MIT Sloan Management Review, „Sustainability and Competitive Advantage,” jesień 2009 r.
29. S. Rochlin, R. Bliss, S. Jordan, and C. Yaffe Kiser, „Defining the Competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability,” Project ROI and IO Sustainability, 2015 r.
30. Society for Human Resource Management, „Advancing Sustainability: HR’s Role,” 11 kwietnia 2011 r.
31. Deloitte, „Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide Has Turned,” 16 sierpnia 2013 r.
32. Towers Perrin, „Employee Engagement Underpins Business Transformation,” 2009 r.
33. TANDBERG and Ipsos MORI, „Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values.”
34. Nielsen, „Doing Well by Doing Good,” czerwiec 2014 r.
35. Sylvia Ann Hewlett, „Strengthen Your Workforce through Volunteer Programs,” Harvard Business Review, 5 marca 2012 r.
36. Richard Crespino, „If Sustainability Costs You More, You’re Doing It Wrong,” Forbes, 2012 r.
37. CDP, „CDP Supply Chain Report 2016,” 2016 r.
38. PepsiCo, „PepsiCo Sustainability Initiatives Delivered More Than \$375 Million in Estimated Cost Savings Since 2010,” 24 września 2015 r.
39. PepsiCo, „PepsiCo Sustainability Initiatives Delivered More Than \$375 Million in Estimated Cost Savings Since 2010.”
40. Coca-Cola Company, „3 Lessons Coke Has Learned Since Launching PlantBottle Packaging,” 3 listopada 2014 r.
41. W. Eggers and P. Macmillan, Solution Revolution (Boston: Harvard Business Review Press, 2013).
42. W. Eggers and P. Macmillan, Solution Revolution (Boston: Harvard Business Review Press, 2013).
43. B. Cheng, I Ioannou, and G. Serafeim, „Corporate Social Responsibility and Access to Finance,” Strategic Management Journal, 19 maja 2011 r.
44. KKR, „Creating Sustainable Value,” czerwiec 2016 r.
45. KKR, „KKR Today,” 28 sierpnia 2014 r.
46. KKR, „KKR Today,” 28 sierpnia 2014 r.
47. C. Flammer, „Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach,” 2013 r.
48. Floyd Whaley, „Is Corporate Social Responsibility Profitable for Companies?” Devex Impact, 20 lutego 2013 r.
49. L. Becchetti, R. Ciciretti, and I. Hasan, „Corporate Social Responsibility and Shareholder’s Value: An Empirical Analysis,” Bank of Finland Monetary Policy and Research Department, 22 stycznia 2009 r.
50. M. J. Robinson, A. Kleffner, and S. Bertels, „The Value of Reputation for Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence,” 2009 r.
51. J. D. Margolis, H. A. Elfenbein, and J. P. Walsh, „Does It Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance,” 1 listopada 2007 r.
52. University of Iowa, Tippie School of Business, „Can Corporate Social Responsibility Affect Stock Prices?” 26 czerwca 2013 r.
53. Nielson, „Sustainable Selections: How Socially Responsible Companies Are Turning a Profit,” 12 października 2015 r.

Autorzy

Kurt Dassel

Dyrektor zarządzający
Deloitte Consulting LLP
kdassel@deloitte.com

Kurt jest Dyrektorem zarządzającym Monitor Deloitte, jednostki Deloitte Consulting, gdzie specjalizuje się w kwestiach rozwoju ekonomicznego, konkurencji oraz biznesu sprzyjającego włączeniu społecznemu, ze szczególnym uwzględnieniem gospodarek wschodzących. Kurt kierował projektami rozwojowymi prowadzonymi w wielu regionach w Afryce, na Bliskim Wschodzie, w Azji i Ameryce Północnej, które koncentrowały się na kwestiach strategii rozwoju gospodarczego, poprawy standardów życiowych, na uruchomianiu i ulepszaniu instytucji działających na rzecz rozwoju, przyciąganiu inwestorów z sektora prywatnego, wspieraniu innowacyjności oraz łączeniu wysiłków wdrożeniowych instytucji rządowych, pozarządowych i organizacji biznesowych. Wiele z tych przedsięwzięć dotyczyło konkretnych branż i sektorów, takich jak rolnictwo, górnictwo i metalurgia, turystyka, transport i dystrybucja, przemysł włókienniczy, technologie informacyjne i biofarmaceutyki.

Xi Wang

Menedżer
Deloitte Consulting LLP
Xiwang5@deloitte.com

Xi pełni funkcję Menadżera w Monitor Deloitte, jednostce Deloitte Consulting, gdzie głównie zajmuje się strategią rozwoju i innowacyjności spółek i organizacji międzynarodowych, rozwojem rynkowym i gospodarczym oraz partnerstwem międzysektorowym. W swojej karierze zawodowej pracowała jako doradca zewnętrzny i wewnętrzny w wielonarodowych korporacjach, organach rządowych, organizacjach pozarządowych i nowo zawiązywanych start-upach. Oprócz pracy w sektorze publicznym i komercyjnym w Stanach Zjednoczonych, Xi Wang mieszkała i pracowała w różnych krajach Europy, Azji, Afryki, Ameryki Łacińskiej oraz Bliskiego Wschodu.

Deloitte.

W niniejszej ankiecie nazwa „Deloitte” oznacza Deloitte Consulting LLP, spółkę zależną Deloitte LLP. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte LLP oraz jej spółek zależnych można znaleźć na stronie www.deloitte.com/us/about. Przepisy regulujące świadczenie usług księgowych mogą nie dopuszczać możliwości świadczenia klientom określonych usług atestacyjnych.

Powyższy dokument zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, firmy członkowskie oraz podmioty powiązane (zwane łącznie „Siecią Deloitte”) nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad profesjonalnych. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych, powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy. Żadna z jednostek zrzeszonych w Sieci Deloitte nie ponosi odpowiedzialności za straty poniesione z tytułu posługiwania się niniejszą prezentacją.