

Dorota Teneta-Skwiercz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FIRMA TOM'S OF MAINE JAKO BEZPRECEDENSOWY PRZYKŁAD PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility*) stanowi integralny element polityki gospodarczej Unii Europejskiej, mający przyczynić się do osiągnięcia celu strategicznego, wyznaczonego w 2000 r. przez Radę Europejską w Lizbonie, jakim jest stworzenie najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki na świecie, zdolnej do zrównoważonego wzrostu gospodarczego¹. W Polsce termin ten stał się już częścią języka biznesowego. Powstaje coraz więcej instytucji i programów propagujących idee CSR, coraz więcej też przedsiębiorstw tworzy własne strategie społecznej odpowiedzialności. Czym jest owa społeczna odpowiedzialność biznesu?

Zgodnie z definicją Unii Europejskiej „CSR jest koncepcją dobrowolnego włączania przez firmy zadań społecznych i z zakresu ochrony środowiska do swoich normalnych działań biznesowych oraz relacji ze wszystkimi zainteresowanymi partnerami”². Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne przyjmują zobowiązania wykraczające poza wymogi wynikające z przepisów prawa, starają się stale podnosić swoje standardy dotyczące ochrony środowiska i poszanowania podstawowych praw człowieka, prowadzą transparentną politykę względem swoich interesariuszy oraz aktywnie włączają się w rozwiązywanie różnorodnych problemów społecznych, z którymi boryka się ludzkość u progu XXI w., takich jak: bezrobocie, bezdomność, ubóstwo, wykluczenie społeczne i zawodowe, choroby cywilizacyjne. Przedsiębiorstwom tym przyświeca swoista misja społeczna, której towarzyszy tworzenie określonych wartości ekonomicznych. Podejmowane przez

¹ http://ec.europa.eu/eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pl.pdf (29.12.2006).

² Komunikat Komisji Europejskiej dotyczący odpowiedzialności społecznej biznesu: *Wkład biznesu w zrównoważony rozwój*, COM (2000) 347 z 2.07.2002.

nie akty altruizmu to zarazem – jak stwierdził w jednej ze swoich książek J. Sachs – akty światłego działania we własnym interesie. Nie pomniejsza to jednak znaczenia owych szlachetnych czynów, gdyż zasady moralne są regułami postępowania stwarzającymi podstawę do współpracy i wzajemności, od których zależy cywilizacja³.

W niniejszym artykule przedstawimy amerykańską firmę Tom's of Maine, która w niezwykle umiejętny sposób łączy dążenie do zysku z odpowiedzialnością wobec różnych grup interesariuszy i troską o środowisko naturalne. Głównym źródłem informacji o firmie była korespondencja, którą autorka prowadziła z Tomem Chappellem – założycielem firmy, jego autobiograficzna książka *Dusza biznesu*⁴ oraz firmowa strona internetowa.

2. Historia powstania oraz system nadrzędnych wartości firmy Tom's of Maine

Firma Tom's of Maine była pionierem na rynku amerykańskim w zakresie produkcji naturalnych wyrobów do pielęgnacji ciała. Tom Chappell, dysponując kapitałem pożyczonym od przyjaciela w wysokości zaledwie 5000 dolarów, założył swoje przedsiębiorstwo razem z żoną w 1970 r. Firma odniosła ogromny sukces, którego głównym źródłem była wiara w Boga i oparty na niej system wartości etycznych. To one nieprzerwanie decydują o tym, w jaki sposób tworzone są produkty firmy oraz budowane relacje z różnymi interesariuszami: pracownikami, klientami, dystrybutorami i środowiskiem naturalnym. Obecnie firma zatrudnia prawie 200 pracowników. Od 2006 r. jest częścią korporacji Colgate-Palmolive. Przyjrzyjmy się krótkiej historii tej – jakże wyjątkowej – firmy.

Otóż, kiedy w 1968 r. Tom i Kate Chappell opuszczali miasto Philadelphia po to, by przeprowadzić się do wiejskiego Kennebec w stanie Maine, nic nie zapowiadało przyszłego sukcesu w biznesie. Ich zamiarem był radykalna zmiana dotychczasowego stylu życia, swoisty „powrót do natury”, co w praktyce oznaczało m.in. korzystanie wyłącznie ze zdrowych, naturalnych, nieskażonych produktów pielęgnacyjnych. Niestety, zdobycie w owym czasie takich produktów na rynku stanowiło poważny problem, dlatego oboje zdecydowali się na wytwarzanie ich we własnym zakresie. Początkowo zaopatrywali wyłącznie członków najbliższej rodziny, sąsiadów. Stopniowo jednak krąg nabywców się rozszerzał. Coraz więcej osób poszukiwało produktów bezpiecznych w użytkowaniu i zarazem skutecznych, opartych na składnikach naturalnych: ziołach i minerałach, nie zawierających sztucznych barwników, sztucznych substancji smakowych ani konserwantów, nie testowanych na zwierzętach i nie zawierających składników pochodzenia zwierzęcego.

³ J. Sachs, *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, PWN, Warszawa 2006, s. 332.

⁴ T. Chappell, *Dusza biznesu*, Studio Emka, Warszawa 1998.

To właśnie owa skala zainteresowania opisanymi produktami zrodziła w ich umysłach pomysł założenia własnej firmy, która umożliwiłaby im nie tylko samo-realizację, ale także sprawdzenie w warunkach rynkowych osobistego systemu wartości etycznych⁵. Tak powstało Tom's of Maine, przedsiębiorstwo oparte na wierze, że zarówno ludzie jak i środowisko naturalne zasługują na szacunek.

W ciągu pierwszych 5 lat działalności asortyment szybko poszerzał się o nowe produkty. Pierwszym produktem był detergent służący do prania, nie zawierający żadnych substancji szkodliwych dla środowiska naturalnego. Później pojawiła się naturalna pasta do zębów, szampon dla dzieci, naturalny dezodorant, płyn do płukania ust i śmietanka do golenia. W 1983 r. obroty firmy wzrosły do 2 mln dolarów. Głównym kanałem zbytu były początkowo sklepy ze zdrową żywnością. Jednak na skutek recesji, która wystąpiła pod koniec lat 70., i spadku popytu na wyroby sprzedawane w tego rodzaju sklepach, konieczne stało się sięgnięcie po nowe kanały dystrybucji, takie jak: supermarkety, sklepy drogeryjne i apteki.

Tym, co nadaje wyjątkowy charakter, kształtuje „ducha” badanej firmy, jest niewątpliwie system wartości jej założyciela. Tom Chappell od wielu lat razem z żoną jest aktywnym członkiem Episkopalnego Protestantckiego Kościoła w USA, który od połowy lat 60. jest bardzo zaangażowany socjalnie i misyjnie. Liczba organizacji z nim związanych jest ogromna. Warto w tym miejscu wspomnieć chociażby o Episcopal Migration Ministries, która wspiera pomocą humanitarną oraz prawną uchodźców na świecie i w USA⁶. Przełomowym momentem w procesie kształtowania systemu etycznego Toma z Maine, początkiem jego duchowej przemiany i nowego spojrzenia na istotę biznesu było jednak podjęcie w 1986 r. studiów na Wydziale Teologii Uniwersytetu Harvarda. To właśnie w czasie tych studiów po raz pierwszy zetknął się z poglądami takich myślicieli, jak: Charles Wesley, współzałożyciel Kościoła metodystycznego, który poświęcił się misji odmianiania życia innych ludzi poprzez modlitwę, studiowanie Biblii i rygoryzm moralny, czy filozof Martin Buber, którego życiową obsesją były różne formy spotkań międzyludzkich oraz zobowiązanie człowieka do odpowiedzialności za swój byt. Z kolei kantowska koncepcja wolności pomogła mu dostrzec zniewolenie ludzi biznesu, obracających się w kręgu tradycyjnych doktryn i stereotypów, które w centrum zainteresowania przedsiębiorstw stawiają wyłącznie maksymalizację zysku.

Wpływ tych różnorodnych systemów etycznych sprawił, że Tom Chappell stał się gorącym zwolennikiem tzw. wyśrodkowanej drogi, pozwalającej pogodzić ze sobą sferę duchową z praktyczną. Umocniony w przekonaniu, że możliwe jest połączenie dążenia do zdobycia zysku z troską o dobro ogólne, że wartości, w które wierzy, mogą stać się fundamentem stylu zarządzania nakierowanego na osiąganie tradycyjnych celów biznesu, takich jak: zwiększanie dochodu, zdobywanie nowych rynków zbytu, przystąpił do rekonstrukcji systemu wartości swojej firmy.

⁵ Tamże, s. 360-361.

⁶ <http://www.magazyn.ekumenizm.pl> (22.02.2007).

Jedną z fundamentalnych zasad, na których oparł ów system, był „szacunek dla innych”. Egzemplifikacją tej zasady, w odniesieniu do pracowników, był specjalny program emerytalny oraz dopuszczenie ich do udziału w zyskach. Misja firmy Tom's of Maine została zawarta w 8 punktach deklaracji programowej. Sprowadza się ona do⁷:

1) dostarczania klientom zdrowych, pełnowartościowych i wytworzonych w twórczy sposób produktów, opartych na naturalnych składnikach,

2) rozwijania z klientami stosunków wykraczających poza samą tylko sprzedaż produktu, opartych na uczciwym, otwartym dialogu, reakcji na zgłaszane przez klienta uwagi, wymianie informacji i opinii na temat oferowanych mu produktów,

3) poszanowania i doceniania nie tylko klientów, lecz także współpracowników, współwłaścicieli firmy, dostawców, społeczności, w której firma działa,

4) zapewnienia pracownikom uczciwej pracy i godziwego wynagrodzenia, a także bezpiecznych i zdrowych warunków pracy, stymulujących twórczą postawę, samodyscyplinę i otwartość wobec ludzi,

5) doceniania wkładu każdego z pracowników w osiągnięcie celów firmy,

6) uczestniczenia w działaniach mających na celu zaspokajanie potrzeb bytowych, artystycznych i oświatowych społeczności zarówno stanu Maine, jak i całego świata.

Wdrożenie misji nie było sprawą łatwą, oznaczało bowiem konieczność zmiany dotychczasowej filozofii prowadzenia firmy. Początkowo pracownicy odnosili się do niej z lękiem i nieufnością. Jednak dzięki takim inicjatywom, jak Komitet do Wdrażania Misji, w którym uczestniczyli przedstawiciele poszczególnych działów przedsiębiorstwa, udało się zaangażować wszystkich członków przedsiębiorstwa do jej realizacji.

W marcu 2006 r. w wyniku sprzedaży 84% udziałów za prawie 100 mln dolarów, badana firma stała się częścią Colgate-Palmolive Company. Wydarzenie to nie wywołało zasadniczych zmian w sposobie zarządzania firmą. Tom jest posiadaczem mniejszościowego, 16-procentowego pakietu akcji. W dalszym ciągu pełni funkcję dyrektora generalnego, a jego żona – wiceprezesa Tom's of Maine. Spółka zdecydowała się na ten krok, ponieważ doszła do wniosku, że nie jest w stanie sama sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów. Potrzebowała kapitału na rozwój produktów oraz zwiększenie ich dostępności dzięki rozbudowie kanałów dystrybucji. Liczne analizy przeprowadzone w owym czasie i konsultacje z ekspertami wskazywały, że najlepszym rozwiązaniem będzie pozyskanie partnera. Rozpoczęto więc poszukiwania przedsiębiorstwa, które okaże szacunek i zrozumienie dla dotychczasowych wartości firmy. Co więcej, dzieląc te wartości, będzie aktywnie wspierało jej prospołeczne i prośrodowiskowe zaangażowanie. Wybrano Colgate ze względu na jej globalny zasięg i ogromną wiedzę specjalistyczną, która

⁷ Tamże, s. 73-74.

może dopomóc w rozwoju kompetencji firmy z Maine. Najważniejsze były jednak dwie podstawowe wartości, którym hołduje Colgate-Palmolive, a mianowicie⁸:

1) *troska* – Colgate troszczy się o ludzi, swoich pracowników, konsumentów, udziałowców i partnerów handlowych. Dba o to, by zawsze postępować uczciwie i tolerancyjnie, uważnie słuchać innych i szanować różnice istniejące między ludźmi. Dba również o ochronę środowiska oraz o poprawę życia lokalnych społeczności;

2) *ciągłe doskonalenie* – Colgate, stara się nieustannie doskonalić w każdej dziedzinie swojej działalności. Dzięki dzieleniu się przez jej członków wiedzą, pomysłami i technologiami firma stale się rozwija, ulepsza swoje produkty, usługi, procesy, spełniając tym samym oczekiwania klientów.

Zawarte porozumienie pozwoliło zachować pierwotny charakter, ducha i wartości firmy Toma Chappella, zwiększając jednocześnie jej możliwości rozwojowe. Z kolei dla Colgate nabycie Tom's of Maine oznaczało wejście na szybko rosnący rynek produktów naturalnych, na którym badana spółka jest niekwestionowanym liderem. Wartość tego rynku, rosnącego o 15% rocznie, szacowana jest w USA na 3 mld dolarów.

3. Przykłady prospołecznej i proekologicznej działalności firmy Tom's of Maine

Społeczna odpowiedzialność badanej firmy przejawia się w jej relacjach z pracownikami, klientami, społecznością lokalną oraz w sposobie oddziaływania na środowisko naturalne. I choć granice między opisywanymi poniżej obszarami są nieostre, to jednak pozwalają w dość przejrzysty sposób przedstawić rozmaite inicjatywy badanej firmy w kontekście odpowiedzialnego biznesu.

Jako przeciwnik wszelkich uprzedzeń, rasizmu, ksenofobii, Tom Chappell stoi na stanowisku równych szans dla wszystkich ludzi bez względu na płeć, wiek, kolor skóry, nabyte doświadczenie, przekonania religijne. Utrzymywanie różnorodności zatrudnionych ma również swój wymiar praktyczny, służy bowiem lepszemu zrozumieniu równie zróżnicowanej klienteli. Firma zapewnia pracownikom możliwość zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym. Pracownicy produkcyjni pracują w tygodniu 40 godzin przez 4 dni. Nie nakłania się ich do podejmowania pracy w godzinach nadliczbowych, gdyż Firma szanuje ich prawo do spędzania czasu wolnego od pracy ze swoimi rodzinami. Wszystkie istotne kwestie dotyczące funkcjonowania firmy, zarówno sprawy bieżące, jak i plany na przyszłość, konsultowane są z pracownikami. Firma nie tylko przestrzega przepisów prawa pracy, dba o bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, tworząc programy opieki socjalnej, ale ponadto aktywnie angażuje się w rozwijanie ich umie-

⁸ <http://www.colgate.pl/> (25.01.2007).

jętności. Pracownikom przedstawiana jest lista kursów i szkoleń, w których mogliby uczestniczyć.

Przypisywanie tak ogromnej wagi do rozwoju pracowników wynika z tego, iż Tom Chappell pragnie stale rozwijać założoną przez siebie firmę, uważa jednak, że do tego potrzebni są odpowiednio przeszkoleni, zmotywowani i kreatywni ludzie. Pracownicy traktowani są w sposób indywidualny. Doceniane są ich pracowitość, pomysłowość i lojalność. Wszyscy członkowie organizacji dobrze się znają. Tym, co ich łączy, jest poczucie misji oraz wspólnie podzielane wartości. Chętnie dzielą się własnymi doświadczeniami i wiedzą, ponieważ darzą się wzajemnym zaufaniem. Nie boją się wyrażać własnych emocji: lęków, smutku i radości, wiedzą bowiem, że zawsze mogą liczyć na zrozumienie i wyrozumiałość ze strony kierownictwa firmy i współpracowników.

Tom Chappell postrzega swoją firmę jako ogniwo sieci społecznych powiązań, które zobowiązują do odpowiedzialnego postępowania. Dlatego we wszystkich kontraktach i transakcjach rynkowych stosuje zasadę uczciwości i rzetelności. Firmie zależy na ciągłym dialogu z klientami, dlatego traktuje ich jak przyjaciół lub sąsiadów oraz umożliwia im aktywne uczestnictwo w tworzeniu nowych produktów. Utrzymywaniu bardzo bliskiej więzi z klientami służy dostarczanie im jasnej i precyzyjnej informacji o polityce firmy i jej produktach. Kontakt z firmą możliwy jest *on line*, za pośrednictwem strony internetowej lub tradycyjnej poczty. Firma stara się odpowiadać na każdy z ok. 1000 listów, które otrzymuje miesięcznie od swoich klientów. Dbą przy tym o intymność przekazu, używając sformułowania: „Drodzy Bracia i Siostry”.

Firma postrzega siebie jako integralną część lokalnej społeczności. Pierwszym krokiem, jaki firma uczyniła w stronę budowania relacji ze społecznością lokalną, było przekazanie zarządowi miasta Kennebec 25 000 dolarów z przeznaczeniem na program utylizacji odpadów. Każdego roku firma przekazuje 10% zysku przed opodatkowaniem na cele oświatowe, kulturalne, społeczne, ochronę środowiska naturalnego i opiekę społeczną. Część środków służy finansowaniu programu aktywizacji społecznej i zawodowej Indian w stanie Maine i w kanadyjskiej prowincji Nowy Brunzwik. Pracownicy firmy są zachęceni do uczestnictwa w lokalnych imprezach kulturalnych oraz angażowania się w opiekę nad bezdomnymi, ubogimi, chorymi na AIDS i niepełnosprawnymi.

Wychodząc z założenia, że degradacja środowiska naturalnego jest problemem nie tylko globalnym, lecz także lokalnym, firma podejmuje liczne działania mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu prowadzonej działalności na środowisko. Zmniejszenie zużycia energii dzięki montażowi sensorów sterujących źródłem światła, korzystanie z wiatrowej energii odnawialnej, prowadzące do obniżenia emisji dwutlenku węgla do atmosfery, zminimalizowanie ilości odpadów, to tylko niektóre z nich. Opakowania produktów zaprojektowane są w taki sposób, aby możliwe było ich ponowne przetworzenie. Firma poddaje recyklingowi tekturę, kartony. Jest również inicjatorem programów zorientowanych na ochronę środo-

wiska naturalnego. Przykładem może być Program „Awareness Rivers”, w ramach którego organizowane są wspólne z mieszkańcami akcje oczyszczania rzek. Tom's of Maine dba również o to, aby dostarczać różnym podmiotom rynkowym rzetelnych informacji na temat wpływu wytarzanych przez siebie produktów na środowisko. Jest ponadto jednym ze sponsorów cyklu programów telewizyjnych poświęconych praktycznym działaniom Amerykanów zmierzającym do przełamania kryzysu ekologicznego.

4. Podsumowanie

Tom Chappell to człowiek ogarnięty zyciową pasją, odważnie promujący wzorzec odpowiedzialnego względem społeczeństwa i środowiska naturalnego przedsiębiorstwa. Od kilkunastu już lat jego firma stanowi niepodważalny dowód na to, że możliwe jest prowadzenie biznesu w inny niż tradycyjny sposób, tj. w oparciu o system wartości etycznych. System ten zasadza się na wierze w Boga, szacunku dla ludzi i przyrody.

Tym, co odróżnia badaną firmę od innych, jest to, iż praktykowana w niej odpowiedzialność wobec interesariuszy swój początek wzięła nie z chęci zdobycia przewagi konkurencyjnej, ale z samej potrzeby czynienia dobra i służenia innym. Dążenie do rozwoju i generowania zysku nie jest bynajmniej obce Tom's of Maine, lecz stanowi wyłącznie narzędzie do osiągnięcia ostatecznego celu, jakim jest troska o jakość życia człowieka i stan naszej planety.

Tym, co każe wierzyć w szczerą intencję Toma Chappella, jest fakt, iż chrześcijanin „nie potrzebuje do zbawienia żadnego uczynku, żadnego zakonu [...] wszystko cokolwiek czyni, czyni w sposób całkowicie wolny, bez liczenia na nagrodę, nie szukając żadnej korzyści lub zbawienia. Z łaski Bożej będąc już zaspokojonym i zbawionym, na podstawie swojej wiary, szukając jedynie upodobania Bożego”⁹.

Literatura

- Chappell T., *Dusza biznesu*, Studio Emka, Warszawa 1998.
Komunikat Komisji Europejskiej dotyczący odpowiedzialności społecznej biznesu: Wkład biznesu w zrównoważony rozwój, COM (2000) 347 2.07.2002.
 Luter M., *O wolności chrześcijańskiej*, Chrześcijański Instytut Wydawniczy ZNAKI CZASU, Warszawa 1991.
 Sachs J., *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, PWN, Warszawa 2006.

⁹ M. Luter, *O wolności chrześcijańskiej*, Chrześcijański Instytut Wydawniczy ZNAKI CZASU, Warszawa 1991, s. 31-32.

Źródła internetowe

http://ec.europa.eu/eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pl.pdf (29.12.2006).

<http://www.colgate.pl/> (25.01.2007).

<http://www.magazyn.ekumenizm.pl> (22.02.2007).

TOM MAINE'S COMPANY AS AN EXAMPLE OF CORPORATE SOCIALLY RESPONSIBLE

Summary

In this article the company Tom's of Maine has been presented as the example of the enterprise that mingles pursuit of the profit with responsibility towards its stakeholders and real care of natural environment. At the beginning of the article the history of the company has been introduced – the premises of its origin, its growth and development, the business aim and the system of most important values and its mission based on the overriding principles.

The article also provides the answer to the question – what is the importance in “doing good in general meaning and dimension” for the company. Describing the taken actions of the researched company towards CSR and the areas of its influence, among which the most important are: employees, natural environment, customers, deliverers, business partners and local society, are also taken into consideration.