

## ZASTOSOWANIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) W PRZEDSIĘBIORSTWIE ŻEGLUGOWYM

---

DATA PRZESŁANIA: 3.06.2016 | DATA AKCEPTACJI: 30.08.2016 | KODY JEL: M14, R40

**Natalia Wagner**

Wydział Inżynierjno-Ekonomiczny Transportu, Akademia Morska w Szczecinie  
e-mail: n.wagner@am.szczecin.pl

### STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono założenia oraz scharakteryzowano główne obszary zainteresowania CSR w przedsiębiorstwach żeglugowych. Zwrócono uwagę na kwestie społecznego odbioru branży morskiej i działania podejmowane w celu poprawy wizerunku europejskich armatorów. W części empirycznej artykułu zastosowano metodę studium przypadku. Na przedmiot badań wybrano przedsiębiorstwo żeglugowe – Maersk Line. Przeanalizowano działania podejmowane przez przewoźnika w ubiegłych latach oraz przedstawiono główne postulaty zawarte w strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa na lata 2014–2018. Przeprowadzona analiza wskazała na główną zasadę, na której opiera się CSR – nie ma być ona dodatkową działalnością, przebiegającą obok głównego nurtu podejmowanej aktywności, której celem będzie tylko budowanie wizerunku. Zasady CSR powinny być nierozdzielnie wplecione w podstawową działalność firmy, mają być wręcz sposobem na jej prowadzenie.

### SŁOWA KLUCZOWE

CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, przedsiębiorstwo żeglugowe

---

## WPROWADZENIE

Idea zrównoważonego rozwoju jest koncepcją, która ma ukierunkowywać szeroko rozumiany wzrost i rozwój społeczno-gospodarczy państw Unii Europejskiej. W tę ideę wpisuje się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) stosowana coraz powszechniej przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych gałęziach gospodarki, również w branży TSL. Warto przeanalizować przesłanki wdrożenia oraz znaczenie tej strategii dla funkcjonowania podmiotów w branży morskiej. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie o główne sposoby realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie armatorskim.

W tym celu przeanalizowano założenia strategiczne z obszaru CSR oraz najlepsze praktyki w zakresie integrowania odpowiedzialności społecznej z działaniami biznesowymi wybranego przewoźnika.

## IDEA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Rosnące znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju stworzyło potrzebę nadania tej idei operacyjnego charakteru oraz opracowania wytycznych etycznego i przejrzystego postępowania w przedsiębiorstwach. Coraz szersza grupa odbiorców zauważa i docenia moralne zachowanie się podmiotów gospodarczych. W promocję tej koncepcji angażują się uznane organizacje i instytucje. Wytyczne odnośnie do prawidłowego rozumienia i wdrażania społecznej odpowiedzialności zawarte są w PN-ISO 26 000: 2012<sup>1</sup>. Norma wprost deklaruje, że stosowanie opisanych w niej narzędzi powinno przynieść przedsiębiorstwu korzyści. Wśród nich nie są co prawda wprost wymieniane efekty finansowe, ale można oczekiwać, że w dłuższej perspektywie wraz z lepszą pozycją konkurencyjną powinny się one pojawić. Zgodnie z Normą społeczna odpowiedzialność jest definiowana jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko” (PN-ISO, 2012, s. 16). Postępowanie przedsiębiorstwa powinno się przyczyniać do zrównoważonego rozwoju, uwzględniać oczekiwania interesariuszy, być zgodne z prawem oraz zintegrowane z działaniami przedsiębiorstwa i praktykowane w jego relacjach.

Chociaż wytyczne dotyczące wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności opisane zostały przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) w postaci Normy, to stanowią one jedynie wskazówki, które zainteresowane organizacje mogą dobrowolnie wdrażać. Są bardziej podpowiedzią i pomocą niż ścisłymi obowiązkowymi nakazami, a ich stosowanie nie podlega żadnej kontroli ani certyfikacji. Sama idea CSR zakłada, że podejmowane przez przedsiębiorstwa działania są dobrowolne, a ich zakres wykracza poza obowiązkowe przepisy wynikające z regulacji prawnych.

## CSR A NIEBIESKA GOSPODARKA

Gospodarka morska ma szansę być jednym z motorów wzrostu gospodarczego w Europie w ciągu najbliższych kilkunastu lat. Taką perspektywę rysuje Unia Europejska, widząc w niebieskiej gospodarce<sup>2</sup> potencjał, który umożliwi poprawę sytuacji gospodarczej państw członkowskich. Niebieski wzrost powinien się odbywać w warunkach zrównoważonego rozwoju, co oznacza poprawę wyników gospodarczych przy jednoczesnej dbałości o środowisko naturalne, pracowników oraz lokalne społeczności (Komisja Europejska, 2016b). Promowanie niebieskiej gospodarki podejmowane przez Unię Europejską oraz organizacje o charakterze morskim ma przybliżyć te zagadnienia szerszemu odbiorcy i pokazywać jej potencjał w kontekście społecznej odpowiedzial-

<sup>1</sup> Unia Europejska już wcześniej wypowiadała się na temat tej koncepcji. Pierwszym dokumentem Komisji Europejskiej na temat zasad strategii CSR była Zielona Księga opublikowana w 2001 r. Prezentowane w niej podejście było w kolejnych latach aktualizowane i rozszerzane (Komisja Europejska, 2016a).

<sup>2</sup> Składowymi niebieskiej gospodarki są zarówno branże tradycyjnie utożsamiane z gospodarką morską, jak i nowe obszary działalności często łączące innowacyjne technologie z zasobami naturalnymi pozyskiwanymi ze środowiska morskiego. Należą tu więc m.in. transport morski, turystyka morska i nadmorska, rybołówstwo, ale także biotechnologia morska, przemysł *offshore* oraz energetyka morska.

ności<sup>3</sup>. Przedstawienie korzyści z rozwoju żeglugi morskiej ma uzupełniać rolę mediów, które często nie są zainteresowane tematyką morską bądź przedstawiają ją przez pryzmat negatywnych zdarzeń, na przykład katastrof morskich (Theotokas, Bissias, 2014). Armatorzy, chcąc funkcjonować jako przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, zmagają się z niekorzystnym wizerunkiem branży morskiej.

Czynnikiem sprzyjającym wdrażaniu strategii CSR w przedsiębiorstwach żegludowych jest coraz większe zaangażowanie w tę inicjatywę międzynarodowych koncernów przemysłowych i handlowych (np. Wal-Mart), które oczekują od przewoźników stosowania zasad społecznej odpowiedzialności w ich łańcuchach dostaw (Coady, Lister, Strandberg, Ota, 2013).

Analiza najlepszych praktyk w europejskich przedsiębiorstwach żegludowych wykazała zbieżność rozwiązań stosowanych w praktyce gospodarczej z trzema podstawowymi wymiarami zrównoważonego rozwoju. Główne obszary działania europejskich armatorów w ramach strategii CSR koncentrują się wokół odpowiedzialności za ochronę środowiska przyrodniczego, pracowników i społeczeństwo (Go-Maritime Project, 2016).

Aktualnym i ważnym problemem z zakresu CSR w transporcie morskim, który na przełomie 2015 i 2016 roku skupiał największą publiczną uwagę, była kwestia dekarbonizacji żeglugi. Ocenia się, że transport morski jest odpowiedzialny za 2,6% emisji CO<sub>2</sub> (tab. 1)<sup>4</sup>. Na szczycie konferencji klimatycznej w Paryżu zakończonej w grudniu 2015 roku ustalono, że emisja CO<sub>2</sub>, za którą odpowiedzialna jest żegluga, nie zostanie włączona do globalnego porozumienia klimatycznego (Porozumienia paryskiego)<sup>5</sup>. Do takiego rozwiązania przyczyniło się stanowisko biznesowego środowiska morskiego reprezentowanego przez ICS (International Chamber of Shipping), w którym podkreślano, że kwestie emisji gazów cieplarnianych w żegludzie są już uregulowane przez konwencję MARPOL<sup>6</sup>. Konwencja ta powstała pod auspicjami IMO (Międzynarodowej Organizacji Morskiej) i jest ratyfikowana przez zdecydowaną większość krajów, w tym Chiny i USA. IMO zobowiązała się do kontynuowania prac w zakresie ograniczania emisji gazów cieplarnianych, podkreślając, że oczekuje dalszego wsparcia ze strony konferencji klimatycznej i utrzymania statusu najważniejszego organu rozwiązującego ten problem w żegludzie morskiej. Jednocześnie warto zauważyć, że Unia Europejska krytykowała IMO w ostatnich latach za niewielki postęp w zakresie rozwiązywania problemu wpływu żeglugi na środowisko (Seaprof, 2016). Można usłyszeć obawy części armatorów, że Unia Europejska będzie dążyła do uregulowania kwestii dekarbonizacji żeglugi we własnym zakresie. Ze względu na międzynarodowy charakter żeglugi, objawiający się między innymi konkutowaniem ze wszystkimi podmiotami na światowym rynku żegludowym, istnieje ryzyko, że sztywne narzucenie rygorystycznych ograniczeń tylko europejskim armatorom może się przyczynić do osłabienia ich pozycji konkurencyjnej (Błahy, 2016).

<sup>3</sup> Przykładem aktywności Unii Europejskiej na polu promowania niebieskiej gospodarki jest finansowany z funduszy unijnych projekt Go-Maritime zajmujący się promocją kariery zawodowej w obszarze gospodarki morskiej. Jego zadaniem jest zwrócenie uwagi potencjalnych pracowników na atrakcyjne aspekty zatrudnienia w tym sektorze, w tym korzyści z wdrażania koncepcji CSR.

<sup>4</sup> Tabela 1 pokazuje jednocześnie, że choć w przypadku światowej emisji CO<sub>2</sub> można mówić o jej systematycznym wzroście, to już w przypadku żeglugi morskiej tendencji tej nie widać.

<sup>5</sup> Nie była też włączona do Porozumienia z Kioto.

<sup>6</sup> Aneks VI, rozdział 4 konwencji MARPOL traktuje o efektywności energetycznej statków. Wprowadza on m.in. ograniczenia dotyczące emisji CO<sub>2</sub> przez nowo budowane statki. Pierwsze przepisy weszły w życie w 2013 r.

Tabela 1. Znaczenie żeglugi morskiej w światowej emisji CO<sub>2</sub> w latach 2007–2012

Rok	Światowa emisja CO <sub>2</sub> [mln ton]	Emisja CO <sub>2</sub> spowodowana przez żeglugę morską [mln ton]	Udział żeglugi w emisji CO <sub>2</sub> [%]
2007	31 409	1100	3,5
2008	32 204	1135	3,5
2009	32 047	978	3,1
2010	33 612	915	2,7
2011	34 723	1022	2,9
2012	35 640	938	2,6

Źródło: *Third IMO...* (2015).

## ZASTOSOWANIE STRATEGII CSR W PRZEDSIĘBIORSTWIE ARMATORSKIM MAERSK LINE – STUDIUM PRZYPADKU

Warto przyjrzeć się bliżej podmiotom funkcjonującym w branży morskiej, które z sukcesem stosują podejście CSR. Przedsiębiorstwem, które doskonale nadaje się na przedmiot analizy wdrożenia tej strategii, jest Maersk Line – armator kontenerowy z grupy kapitałowej APM-Maersk. Jest największym armatorem kontenerowym na świecie – zarówno ze względu na liczbę statków, jak i ich pojemność wyrażoną w TEU<sup>7</sup>, a w branży żeglugowej jest liderem zmian na rzecz ochrony środowiska morskiego. Armator z pewnością może stać się wzorcem podczas przeprowadzania analiz benchmarkingowych<sup>8</sup>.

Budowanie wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego może być narzędziem wpływającym na umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku frachtowym. Dodatkowa presja na rynku ma ogromne znaczenie zwłaszcza w dobie obserwowanej od 2009 roku nadpodaży zdolności przewozowej nad popytem na przewozy. Kryzys na rynku przewozów kontenerowych objawia się niskimi stawkami frachtowymi, co przekłada się niekorzystnie na wyniki finansowe armatorów. Maersk Line podaje, że w I kwartale 2016 roku w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku średnie wartości stawek frachtowych spadły o 25%. W tym samym okresie armator wykazał zysk w wysokości 37 mln USD<sup>9</sup>, który był aż o 95% niższy od zysku osiągniętego za taki sam okres w 2015 roku<sup>10</sup>.

Sytuacja na rynku frachtowym sprawia, że przedsiębiorstwa oczekują wymiernych korzyści z wdrażanych proekologicznych i prospołecznych rozwiązań. Nie ma w tym nic niewłaściwego. Takie podejście jest spójne z zasadami CSR, które mówią przecież o przebudowie procesów biznesowych w kierunku osiągania przez przedsiębiorstwa korzyści. Takie stanowisko reprezentuje również Maersk Line.

Obecnie obowiązująca Strategia zrównoważonego rozwoju koncernu obejmuje lata 2014–2018 (APM-Maersk Group, 2016c). W dokumencie wyraźnie zaznaczono, że celem grupy A.P.Moller-

<sup>7</sup> APM-Maersk dysponuje flotą 619 statków (własnych i czarterowanych) o łącznej pojemności 3 115 730 TEU (Alphaliner, 2016).

<sup>8</sup> Dowodem na znaczące osiągnięcia grupy APM-Maersk w obszarze CSR są nagrody i wyróżnienia przyznawane przez niezależne organizacje (APM-Maersk Group, 2016a).

<sup>9</sup> O tym, że był to trudny kwartał dla armatorów kontenerowych, może świadczyć strata 95 mln USD odnotowana przez francuskiego, trzeciego na świecie armatora CMA CGM (CMA CGM, 2016).

<sup>10</sup> Jednocześnie gdyby badać wielkość transportowanych ładunków, to w badanym czasie odnotowano wzrost o 7% (APM-Maersk Group, 2016b).

-Maersk jest rozpoczęcie drugiego etapu budowania zrównoważonego przedsiębiorstwa. W pierwszym z nich, rozpoczętym w 2010 roku, podjęto szereg działań zmierzających do zintegrowania idei zrównoważonego rozwoju z działaniami i procesami biznesowymi, które odbywają się w przedsiębiorstwie. W dalszym ciągu te zadania mają być kontynuowane. Jednocześnie wyraźnie zaznacza się, że do 2018 roku przedsiębiorstwo chciałoby zdyskontować zyski osiągnięte dzięki wdrażanemu podejściu.

W Strategii w ogólny sposób nakreślono obszary i sposoby osiągania korzyści ze zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Głównym kryterium wyboru był duży potencjał pobudzania wzrostu przedsiębiorstwa. I tak, w aspekcie ekonomicznym korzyści należy poszukiwać głównie w powiększaniu własnego udziału w obsłudze handlu międzynarodowego, lepszej organizacji procedur oraz angażowaniu się w zyskowne nisze rynkowe. W ujęciu społecznym podkreśla się konieczność inwestowania w system edukacji i szkoleń w krajach rozwijających się pod kątem pozyskiwania pracowników z tych krajów. W aspekcie środowiskowym nacisk jest położony na efektywność energetyczną mierzoną redukcją emisji CO<sub>2</sub>. Istotne jest również angażowanie się w działania wykraczające poza przedsiębiorstwo – w proekologiczne optymalizowanie łańcuchów dostaw.

W Strategii wśród sposobów osiągania celów dla wszystkich kierunków aktywności wymieniane są dość podobne rodzaje działalności, takie jak: angażowanie się w pomoc doradczą, przygotowywanie ekspertyz, udział w dyskusjach, organizowanie szkoleń. Metody realizacji wymienionych w Strategii założeń mają być dopasowywane do aktualnych możliwości i uwarunkowań.

Projekty, w których armator uczestniczy, z reguły realizowane są we współpracy z partnerami: przedsiębiorstwami, lokalnymi władzami bądź instytucjami międzynarodowymi, na przykład agencją ONZ World Food Programme czy Światowym Forum Gospodarczym. Stawiane są przed nimi różne cele. Przykładowo, umowy zobowiązują do udzielania wsparcia logistycznego w kryzysowych sytuacjach bądź przyczyniają się do powstawania zrównoważonych łańcuchów dostaw, a jednocześnie uwiarygodniają grupę APM-Maersk jako lidera społecznie odpowiedzialnego biznesu. Projekty często są kontynuowane przez kilka lat. Przykładem takiej umowy, która ma wzmocnić podejście CSR w partnerskich relacjach biznesowych, jest umowa z Elektroluxem zawarta w 2015 roku. Strony wyraźnie zaznaczyły, że powstała ona w odpowiedzi na niewystarczające według nich porozumienia międzynarodowe odnośnie do redukcji CO<sub>2</sub> w transporcie morskim (Elektrolux, 2016).

Maersk Line ma znaczące osiągnięcia w odniesieniu do kwestii redukcji emisji CO<sub>2</sub>. Przykładowo, już w 2012 roku zrealizował swój cel redukcji emisji wyznaczony na 2020 rok. W Strategii zaplanowano dalsze postępy w tym zakresie. W obrębie całej grupy kapitałowej APM-Maersk zakładana jest redukcja o 30% do 2020 roku (za rok bazowy przyjęto 2010), natomiast -Maersk Line przyjął jeszcze bardziej restrykcyjne zobowiązanie – ma ona wynosić 40%. Żegluga, przede wszystkim dzięki proekologicznym inwestycjom tonażowym oraz optymalizacji organizacji podróży, jest wskazywana jako ten obszar działalności koncernu, który może przynieść największe korzyści w odniesieniu do efektywności energetycznej<sup>11</sup>.

Największą proekologiczną decyzją inwestycyjną Maersk Line było zamówienie statków z serii Triple-E. Przedsiębiorstwo eksploatuje 20 jednostek tego typu. Wchodziły one do eksploatacji w latach 2013–2015. Nazwa klasy tych statków pochodzi od trzech priorytetów, które były brane

<sup>11</sup> Działania podejmowane przez Maersk na rzecz redukcji emisji CO<sub>2</sub> nie zawsze są popularne wśród mniejszych armatorów. Przykładem może być aktywność na rzecz włączenia żeglugi do rozliczeń emisji CO<sub>2</sub> podczas Konferencji Klimatycznej w Paryżu w 2015 r. Grupa Maersk była rozczarowana przyjętymi rozwiązaniami ze względu na swoją wdrożoną dobrowolnie restrykcyjną strategię redukcji emisji CO<sub>2</sub>.

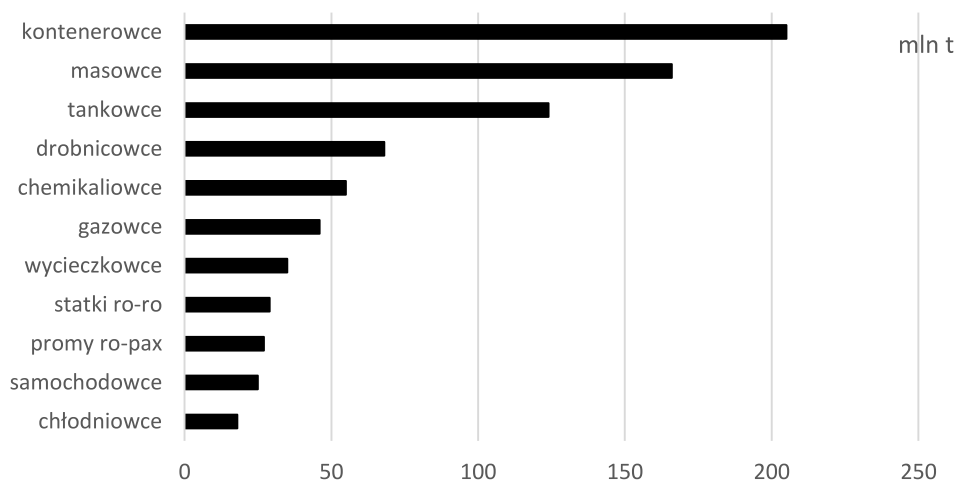
pod uwagę podczas ich projektowania. Statki wykorzystują korzyści skali, są efektywne energetycznie oraz bardziej przyjazne środowisku (*Economy of scale, Energy efficient, Environmentally improved*). Statek jest w stanie zabrać na pokład 18 tys. TEU. Korzyści skali osiągnięte są dzięki przewożeniu większej liczby kontenerów w porównaniu do mniejszych statków przy tej samej mocy silników okrętowych. Dzięki zastosowanym rozwiązaniom osiągnięto redukcję emisji CO<sub>2</sub> o 30% na każdym przewiezionym kontenerze. Konstrukcja napędu umożliwia pływanie z prędkością ekonomiczną niższą niż w przypadku wcześniej eksploatowanych statków – 19 węzłów (Maersk Line, 2016). W ten sposób armator pokazał, że ważniejsze są dla niego kwestie mniejszego zużycia paliwa i niższej emisji gazów cieplarnianych niż czas podróży statku. Jednostki z serii Triple-E skierowano do obsługi strategicznej dla armatora relacji Azja–Europa Północna, zastępując nimi statki o mniejszej pojemności i wydajności. Te z kolei zgodnie ze strategią kaskadowania zostały przesunięte do obsługi mniej konkurencyjnych linii, zastępując mniejsze od nich statki. Kolejne inwestycje tonażowe będą kontynuowały priorytetowe traktowanie efektywności energetycznej<sup>12</sup>.

Do redukcji emisji CO<sub>2</sub> przez statki przyczyniają się nie tylko proekologiczne rozwiązania technologiczne i konstrukcyjne na statkach<sup>13</sup>, ale także zmiany organizacji podróży – wybór optymalnej prędkości eksploatacyjnej jednostek. W przypadku kontenerowców ma to szczególne znaczenie, ponieważ charakteryzują się one najwyższą emisją CO<sub>2</sub> wśród wszystkich rodzajów statków, co zaprezentowano na rysunku 2. Jest to głównie spowodowane dużymi prędkościami tych statków (do 26 węzłów). Procedura, która jest stosowana przez armatorów od lat, głównie jako rozwiązanie problemu nadpodaży zdolności przewozowej na rynkach frachtowych, polega na stosowaniu niższej niż projektowana dla statku prędkości eksploatacyjnej. Praktyka *slow steaming* obecnie stała się już obowiązującym trendem nie tylko ze względu na rozwiązywanie problemu nierównowagi rynkowej. O kwestii wykorzystania tej taktyki poprzez dobór prędkości statku z perspektywy cen bunkru, nadpodaży statków i emisji gazów cieplarnianych piszą między innymi (Psaraftis, Kontovas, 2013). Maersk Line jest pionierem w stosowaniu bardzo dużych redukcji prędkości, czyli *super slow steaming*, również z uwagi na ograniczanie emisji CO<sub>2</sub>. Inicjatywa podjęta w 2007 roku była sprawdzana przez przedsiębiorstwo na próbie własnych 110 statków. Okazała się w określonych przedziałach prędkości bezpieczna dla silników okrętowych. Można się spodziewać, że *slow steaming* stanie się normą, przynajmniej dopóki nie zmieni się sytuacja rynkowa.

Warte podkreślenia jest prowadzenie przez Maersk Line analiz porównawczych w odniesieniu do będących w dyspozycji statków oraz pod kątem identyfikacji rozwiązań optymalnych z punktu widzenia oszczędności energii. Uzyskane wyniki pozwalają wybrać najlepsze rozwiązania technologiczne dla statków danej klasy. W efekcie wprowadzono optymalne modyfikacje konstrukcji jednostek, na przykład modyfikacje silników bądź zmiany kształtu gruszki dziobowej statku. Przewagą tak dużego przedsięwzięcia jest to, że może testować rozmaite opcje, analizować wyniki, aby następnie najlepsze praktyki wdrożyć na pozostałych jednostkach, które płyną na innych rynkach bądź w innych spółkach grupy.

<sup>12</sup> W portfelu zamówień APM-Maersk w maju 2016 r. znajdowało się 29 statków. W grupie tej jest m.in. 11 kontenerowców drugiej generacji Triple-E o pojemności 19 630 TEU każdy (z opcją na budowę kolejnych 6). W planach jest także budowa 7 mniejszych jednostek – feederów – o pojemności 3600 TEU (Alphaliner, 2016).

<sup>13</sup> Społecznie odpowiedzialne działania podejmowane są przez Maersk Line nie tylko w odniesieniu do statków, ale również m.in. kontenerów. Przykładem jest zaprzestanie kupowania kontenerów wyposażonych w podłogę z drewna egzotycznego nieposiadającego certyfikatu pochodzenia z odpowiednich upraw. Zamiast drewna stosowane są też inne materiały, np. bambus bądź tworzywa sztuczne.



Rysunek 2. Emisja CO<sub>2</sub> spowodowana przez żeglugę międzynarodową według typów statków w 2012 r.

Źródło: *Third IMO...* (2015).

## PODSUMOWANIE

Zrównoważony rozwój jest koncepcją promowaną w Europie jako konieczność, przyjętym podejściem wskazującym na priorytety jej rozwoju społeczno-gospodarczego. Uszczegółowieniem tej idei jest społeczna odpowiedzialność biznesu, która ma podpowiadać rozwiązania i dawać konkretne wytyczne, w jaki sposób można ją zastosować w przedsiębiorstwie.

W artykule za interesujące uznano wskazanie istotnych cech zrównoważonej żeglugi oraz przeanalizowanie, w jaki sposób zasady odpowiedzialnego społecznie postępowania stosowane są w przedsiębiorstwie armatorskim. Wskazano podjęte przez Maersk Line wybrane inicjatywy z obszaru CSR, które w sposób szczególny wpisują się w prowadzenie działalności gospodarczej. Pokazano, że armator wdraża bardzo szeroki wachlarz aktywności z obszaru CSR. Spójne z tą koncepcją są nowe inwestycje tonażowe, modyfikacje istniejących statków, zmiany organizacji podróży, wsparcie dla inicjatyw promujących redukcję emisji CO<sub>2</sub> czy programy szkoleniowe pracowników. Przewoźnik pokazuje, że CSR nie ma być dodatkową działalnością, przebiegającą obok głównego nurtu podejmowanej aktywności, której celem będzie tylko budowanie wizerunku na bazie na przykład finansowania akcji charytatywnych czy udziału w przedsięwzięciach broniących środowisko naturalne. Takie rozumienie CSR byłoby zbyt okrojone i nie oddawałoby jego sedna. Społeczna odpowiedzialność nie jest kwestią dodatkowej pozycji w kosztach poniesionych na rzecz środowiska czy społeczności lokalnej. Zasady CSR powinny być nierozdzielnie wplecione w podstawową działalność firmy, mają być wręcz sposobem na jej prowadzenie. Najważniejsze narzędzie pracy armatora – statek wraz z jego charakterystykami eksploatacyjnymi – ma być społecznie odpowiedzialny.

W artykule pokazano, że Maersk Line oczekuje wymiernych efektów ze stosowanych społecznie odpowiedzialnych rozwiązań. Podkreślono, że zasady CSR są stosowane od lat, podczas gdy wielu armatorów dopiero rozpoczyna fazę wdrażania tego podejścia. Niezależnie od intencji pojedynczego przedsiębiorstwa, często skoncentrowanego głównie na własnej pozycji konkurencyjnej, efekty ze stosowania koncepcji CSR przynoszą korzyści społeczeństwu i środowisku

naturalnemu. Należy docenić pozytywne zmiany, które zachodzą dzięki CSR. Nawet jeżeli bywa ona traktowana jako jedno z narzędzi w grze rynkowej o wizerunek i pozycję. W dalszych badaniach warto rozszerzyć analizę na większą liczbę armatorów, również takich, którzy dysponują mniejszym tonażem i w dobie kryzysu na rynku kontenerowym niejednokrotnie walczą o utrzymanie się na rynku.

## LITERATURA

- Alphaliner (2016). Pobrane z: <http://www.alphaliner.com/top100/index.php> (10.05.2016).
- APM-Maersk Group (2016a). Pobrane z: <http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/sustainability/awards-and-recognitions> (1.06.2016).
- APM-Maersk Group (2016b). *A.P. Moller-Maersk Group — Interim Report Q1 2016*. Pobrane z: <http://investor.maersk.com/> (5.06.2016).
- APM-Maersk Group (2016c). *A.P. Moller-Maersk Group Sustainability Strategy 2014–2018. Unlocking Growth for Society and Maersk*. Pobrane z: <http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/sustainability/~media/2ddaf141b19d4dfe9ae3772f8731dc7a.ashx> (3.06.2016).
- Błahy, A. (2006). *Ograniczenia emisji CO2 – gdzie jesteśmy?* Pobrane z: <http://www.gospodarkamorska.pl/Porty,Transport/-ograniczenia-emisji-co2---gdzie-jestesmy.html> (1.05.2016).
- CMA CGM (2016). *Interim Condensed Consolidated Financial Statements*. Pobrane z: <http://www.cma-cgm.com/static/Finance/PDFFinancialRelease/2016%20-%20Q1%20-%20Consolidated%20Accounts.pdf> (4.06.2016).
- Coady, L., Lister, J., Strandberg, C., Ota, Y. (2013). The Role of Corporate Social Responsibility in the International Shipping Sector. A Phase 2 Research Paper, *The Northern European Symposium on CSR Shipping*, Copenhagen, Denmark.
- Elektrolux (2016). Pobrane z: <http://www.electroluxgroup.com/annualreports/2015/en/sustainability/snapshots/joining-forces-for-sustainable-transport/> (6.05.2016).
- Go-Maritime Project (2016). Pobrane z: <http://www.go-maritime.net> (6.04.2016).
- Komisja Europejska (2016a). Pobrane z: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm) (6.04.2016).
- Komisja Europejska (2016b). Pobrane z: [http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue\\_growth/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue_growth/index_pl.htm) (15.04.2016).
- Maersk Line (2016). Pobrane z: <http://www.worldslargestship.com> (4.05.2016).
- PN-ISO 26000:2012.
- Psaraftis, H., Kontovas, C. (2013). Speed Models for Energy – Efficient Maritime Transportation: A Taxonomy and Survey. *Transportation Research Part C*, 26, 331–351.
- Seaprof (2016). Pobrane z <http://seaprof.com/2016/01/16/smoking-ships-and-smoking-guns-imos-rescue-of-green-shipping-from-a-cop-21-world-where-pigs-can-evidently-fly/> (16.01.2016).
- Theotokas, I., Bissias, I. (2014). A Touch of Salt: The Image of Shipping in Newspapers of the UK. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 13 (2), 177–190.
- Third IMO Greenhouse Gas Study 2014* (2015). London: IMO



---

## Implementing Corporate Social Responsibility (CSR) in a Shipping Company

**ABSTRACT** | This paper presents the main concept of CSR in shipping companies. The attention is paid to perception of shipping industry and actions that should be done for improving the image of European ship owners. A case study research is done. The research object is Maersk Line. The main achievements to date and aims from company's sustainability strategy for 2014–2018 were analysed. The analysis shows that the main principle of implementing CSR should not mean to perform additional activities alongside the main business areas in order to improve company's image. The idea of CSR should be combined with the main business area, it supposed to be the integral part of doing business.

**KEYWORDS** | CSR, Corporate Social Responsibility, shipping company

*Translated by Natalia Wagner*