

Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie

The Role of Stakeholders in the Development of the Socially Responsible Company

Katarzyna Anuskiewicz, Uniwersytet Śląski w Katowicach

Tomasz Marona, OTTIMA-plus

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania: „Jaka jest rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie?” i „W jaki sposób zaangażować interesariuszy w realizację projektów opartych na wartościach CSR?”.

The purpose of this publication is to answer the questions: “What is the role of stakeholders in the development of the socially responsible enterprise?” and “How to engage stakeholders in the realization of the projects based on CSR values?”.

ABSTRACT

Wstęp

Działalność współczesnych przedsiębiorstw, funkcjonujących na turbulentnym rynku globalnym, coraz częściej jest oceniana przez konsumentów w kontekście jej użyteczności społecznej. Przedsiębiorcy pragnący osiągać trwałą przewagę konkurencyjną są zmuszeni do budowania strategii firm w oparciu o sieć pozytywnych powiązań społecznych – międzyludzkich i instytucjonalnych. Funkcjonowanie owej sieci ma charakter dwustronny – zarówno przedsiębiorstwo, jak i jednostki zainteresowane jego działalnością (interesariusze), mają względem siebie określone oczekiwania. Przedsiębiorcy pragną, by ich firmy generowały zyski, natomiast interesariusze pragną, by przedsiębiorcy uwzględniali ich interesy w swych działaniach. Coraz częściej interesariusze oczekują także, że przedsiębiorcy będą prowadzić biznes w sposób odpowiedzialny, a przy tym aktywnie zaangażują się w życie społeczności, w obrębie której prowadzą swą działalność.

Wprowadzenie do koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, znana jako CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*), to **zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko** (www.mg.gov.pl 2012). Oznacza to, że społeczna odpowiedzialność biznesu polega na dobrowolnym przestrzeganiu przez

przedsiębiorstwa zasad etyki, eliminowaniu negatywnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko naturalne, a także na maksymalizowaniu pozytywnego wpływu na otoczenie oraz na uwzględnianiu, już na etapie budowania strategii, oczekiwań różnych grup interesariuszy (Szumiak 2009).

Chociaż korzenie koncepcji CSR sięgają do czasów starożytnych, to jednak pojęcie „społecznej odpowiedzialności” zyskało na popularności **dopiero** w latach dziewięćdziesiątych XIX wieku – głównie w Stanach Zjednoczonych, Japonii i w Europie Zachodniej. Aktualnie, za sprawą globalnego kryzysu gospodarczego, który rozpoczął się w 2007 roku – społeczna debata na temat znaczenia i zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstw nasila się. W rezultacie koncepcja CSR z wolna zyskuje uznanie również na rodzimym rynku, pomimo nieprzemijających kontrowersji wokół pobudek podejmowania inicjatyw w tym obszarze przez przedsiębiorstwa.

Wzrost zainteresowania koncepcją budowania odpowiedzialnego społecznie biznesu wiąże się z kilkoma czynnikami. Przede wszystkim, związany jest on z rozwojem idei zrównoważonego rozwoju, rozumianej jako proces nakierowany na zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w taki sposób, by te same dążenia mogły realizować przyszłe generacje (Bachnik 2012). Propagowaniu zachowań odpowiedzialnych społecznie sprzyja także rozwój społeczeństwa obywatelskiego, domagającego się zwiększenia znaczenia praw człowieka, równouprawnienia, właściwych stosunków pracy, dbania o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ochrony konsumentów czy ograniczania wpływu działalności gospodarczej na środowisko

(www.mg.gov.pl 2012). Ogromne znaczenie dla wzrostu zainteresowania koncepcją CSR ma także postępujący proces globalizacji, który – poprzez kurczenie przestrzeni społecznej i nasilenie przepływu informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii – wymusza przestrzeganie przez przedsiębiorców dobrych praktyk biznesowych pod groźbą utraty dobrej reputacji firmy.

W tym sensie można stwierdzić, że to zachowania konsumentów i ich oczekiwania względem posunięć firmy mają zasadnicze znaczenie dla realizacji inicjatyw z zakresu CSR.

Najważniejsze obszary działań CSR, to (Paliwoda-Matiolańska 2009):

- działania adresowane do pracowników (relacje z pracownikami);
- działania na rzecz środowiska naturalnego (środowisko);
- działania skierowane na rynek (uczciwe praktyki rynkowe);
- działania adresowane do społeczeństwa (zaangażowanie społeczne i rozwój).

Tabela 1. Zbiorcze zestawienie najistotniejszych inicjatyw z obszaru CSR

Obszar CSR	Kluczowe zagadnienia w wybranym obszarze CSR	Obszar funkcjonalny firmy powiązany z obszarem CSR	Realizowane przez firmę zadania w wybranym obszarze funkcjonalnym
Relacje z pracownikami	zapewnienie prawa do godziwego wynagrodzenia, sprawiedliwego traktowania i niedyskryminowania ze względu na płeć, poglądy, przynależność rasową, itp. zapewnienie prawa do godziwych warunków pracy, bezpieczeństwa i zdrowia pracowników zapewnienie prawa do informacji o bezpieczeństwie i warunkach pracy zapewnienie prawa wolności w czasie wolnym od pracy, nietykalności, uczestnictwa w decyzjach dotyczących zatrudnienia	zatrudnienie i zasoby ludzkie	zapewnienie odpowiednich standardów i warunków pracy oraz opieki zdrowotnej i socjalnej rozwój zasobów ludzkich, szkolenia dbanie o równowagę pomiędzy życiem osobistym a zawodowym przeciwdziałanie dyskryminacji
		organizacja i zarządzanie	zapewnienie sprawności struktur organizacyjnych dbanie o wysoki poziom wsparcia informacyjnego i przejrzystej komunikacji stworzenie jasnych procedur obsługi klienta, czasu realizacji usług, współpracy z dostawcami
		usługi	zachowanie tajemnicy handlowej praktyki antykorupcyjne
Środowisko	ograniczenie zużycia surowców i energii podnoszenie świadomości wpływu działalności na środowisko naturalne uwzględnienie założeń środowiskowych na etapie projektowania innowacyjnych produktów i technologii	finanse i inwestycje	podejmowanie inicjatyw na rzecz ochrony środowiska nawiązywanie współpracy z organizacjami pozarządowymi
		badania i rozwój	podejmowanie projektów mających pozytywny wpływ na środowisko naturalne, odrzucanie projektów o wpływie negatywnym uwzględnianie założeń środowiskowych na etapie projektowania produktów i technologii
Uczciwe praktyki rynkowe	walka z korupcją, defraudacją i praniem brudnych pieniędzy uczciwa konkurencja poszanowanie prawa własności promowanie odpowiedzialności społecznej	usługi	etyczna i rzetelna informacja na temat świadczonych usług uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów współpracy z kooperantami
		finanse i inwestycje	stosowanie przejrzystych praktyk rachunkowych nadzór i kontrola nad firmą
		marketing	marketing społeczny i etyczny przejrzysta komunikacja marketingowa ze wszystkimi interesariuszami ochrona danych osobowych
Zaangażowanie społeczne i rozwój	działania przyczyniające się do poprawy jakości życia społeczeństwa nawiązywanie partnerstw na rzecz rozwoju	finanse i inwestycje	efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów (w tym finansowych) analiza długofalowych konsekwencji podjętych inwestycji
		badania i rozwój	prowadzenie działalności B+R nastawionej na poprawę jakości życia zwiększenie liczby posiadanych certyfikatów, w tym jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Paliwoda-Matiolańska A., (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo Ch. Beck, s. 109.

Zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności biznesu – przejawiane zarówno przez organizacje państwowe, publiczne i prywatne, jak również przez konsumentów i pracowników przedsiębiorstw - ukazuje nie tylko główne problemy ekonomiczno-społeczne współczesnej gospodarki globalnej, ale też wskazuje na kierunek przyszłego formowania się relacji pomiędzy różnymi grupami interesariuszy.

Wprowadzenie do koncepcji interesariuszy

Koncepcja interesariuszy (ang. *stakeholders*), sformułowana w 1984 roku przez R.E. Freemana, odnosi się do jednostek lub grup, które mogą wpływać na działania organizacji lub podlegają wpływowi działań podjętych przez organizację (Paliwoda-Matiolańska 2009). Oznacza to, że przedsiębiorstwa, funkcjonujące na rynku, są powiązane wieloma zróżnicowanymi relacjami z pozostałymi uczestnikami rynku.

W literaturze znajduje się wiele rodzajów klasyfikacji interesariuszy. W myśl klasyfikacji interesariuszy, zaproponowanej przez wspomnianego R.E. Freemana, wyróżnia się: interesariuszy wewnętrznych, którzy są członkami organizacji, wobec czego mogą uczestniczyć w realizacji projektów wdrażanych przez firmę (Grzeszczyk 2006) i mają bezpośredni udział w jej sukcesie (Grucza 2012), oraz interesariuszy zewnętrznych, którzy nie są członkami organizacji, a ich oddziaływanie na przedsiębiorstwo ma znaczenie bardziej reprezentacyjne, niż bezpośrednie (Grucza 2012), lecz – będąc pod wpływem projektu – korzystają z jego efektów (Grzeszczyk 2006). Poszczególne grupy, wchodzące w skład omówionej klasyfikacji interesariuszy, przedstawiono na rysunku 1.

W myśl bardziej rozbudowanej klasyfikacji, również uwzględniającej typy relacji zachodzących między interesariuszami a przedsiębiorstwem, można wyróżnić następujące grupy interesariuszy (Paliwoda-Matiolańska 2009):

- interesariusze substanowujący, którzy współtworzą przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie własnego kapitału lub pracy (np. akcjonariusze, właściciele, pracownicy);
- interesariusze kontraktowi, którzy są związani z przedsiębiorstwem formalnymi stosunkami, opartymi na kontraktach (np. klienci, dostawcy, konkurenci, sojusznicy);
- interesariusze kontekstowi, którzy oczekują od przedsiębiorstwa zaangażowania w projekty społeczne i ekologiczne.

Co istotne, wszyscy interesariusze mają mniejszy lub większy wpływ na tworzenie wartości przedsiębiorstwa.

Wpływ interesariuszy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo współpracuje z określonymi grupami interesariuszy, a motorem podejmowania obustronnej współpracy jest chęć uzyskania efektu synergii, czyli wytworzenia większej wartości od tej, jaką podmioty uzyskująby działając indywidualnie. Innymi słowy, podmioty rozpoczynające współpracę pragną osiągać dzięki niej wymierne korzyści.

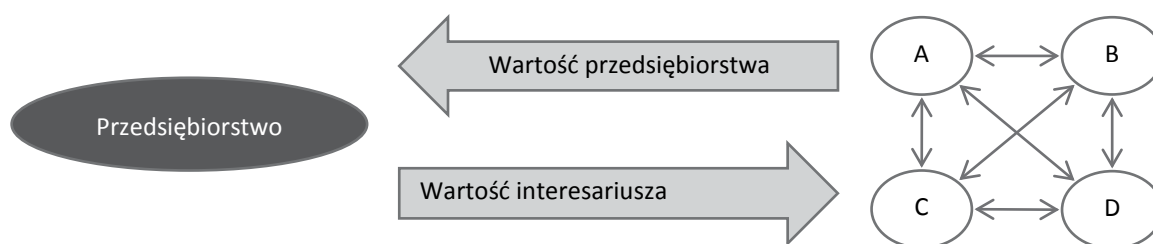
Nadrzędnym celem funkcjonowania większości przedsiębiorstw jest wzrost wartości dla właścicieli, a jego osiągnięcie wynika w dużej mierze z dostarczania odpowiedniej wartości wszystkim interesariuszom (de Wit, Meyer 2007).

Rysunek 1. Klasyfikacja interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Zależność występująca między przedsiębiorstwem i interesariuszem, a tworzenie wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie Downar W., (2005), *Mechanizmy wartościotwórcze w systemie transportowym – zarys problematyki*, „Przegląd komunikacyjny”, nr 10, s. 180.

Z kolei wartościami pożądanymi przez interesariuszy są m.in.:

- w przypadku klientów – wysoka jakość produktów/usług, niska cena produktów/usług, innowacyjność i niepowtarzalność produktów/usług, uczciwe traktowanie, wygoda/dostępność;
- w przypadku akcjonariuszy – wysoki kurs akcji, wypłata dywidendy na wysokim poziomie;
- w przypadku dostawców – stabilność współpracy, satysfakcjonujący poziom cen rynkowych, rozsądek wobec terminów płatności, finansowa stabilność, wielkość obrotów;
- w przypadku pracowników – wysokie zarobki, bezpieczeństwo zatrudnienia, zapewnienie opieki socjalnej, przestrzeganie praw pracowniczych, szacunek, możliwości rozwoju;
- w przypadku regulatorów – angażowanie się w projekty społeczne, dobroczynne i edukacyjne prowadzone/rekomendowane przed regulatorów;
- w przypadku społeczności lokalnej – aktywność przedsiębiorstwa w sferze szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności;
- w przypadku dziennikarzy – równe traktowanie, transparentność, szybkość reakcji, profesjonalizm;
- w przypadku grup nacisku – realizacja własnych celów;
- w przypadku partnerów/sojuszników – preferencyjne warunki współpracy, pierwszeństwo we współpracy.

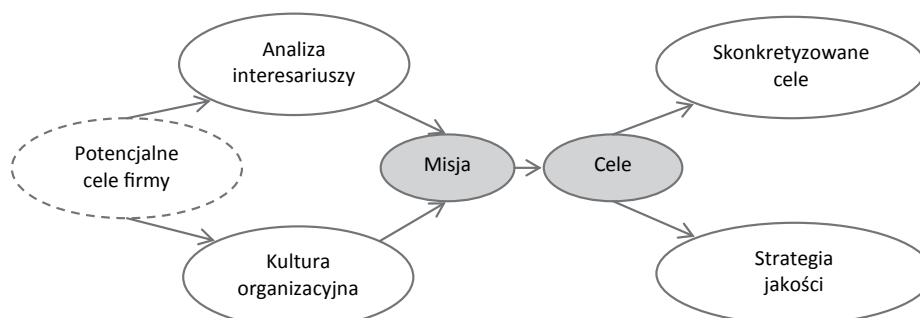
Oznacza to, że współpraca pomiędzy przedsiębiorstwem i jego interesariuszami ma charakter dwustronny – przedsiębiorstwo oddziałuje na wartość poszczególnych interesariuszy, a interesariusze wpływają na wartość przedsiębiorstwa. Ponadto, poszczególni interesariusze, powiązani siecią rozmaitych relacji, oddziałują wzajemnie na swoją wartość, co obrazuje rysunek 2.

Przedsiębiorstwo, które pragnie generować wartość dodaną, powinno dążyć do spełniania oczekiwań wielu interesariuszy jednocześnie, ponieważ im więcej potrzeb interesariuszy będzie ono zaspakajać, tym wyższa będzie nowotworzona wartość przedsiębiorstwa. Nowotworzona wartość składa się z dwóch elementów (Downar 2005):

- wartości, jaką prezentuje firma i jej produkty w oczach klientów;
- wartości tworzonej z punktu widzenia właścicieli przedsiębiorstwa.

Tworzenie nowej wartości, uwzględniającej oba elementy, powinno być wpisane w długofalową strategię przedsiębiorstwa w postaci misji oraz innych, niższych rangą, celów organizacji (Downar 2005). Jedynie misja dobrze osadzona w pragnieniach interesariuszy zwiększa stabilność organizacji w otoczeniu, zwiększa kontrolę nad zmiennymi okolicznościami i warunkami działania, a także rozwija kompetencje przedsiębiorstwa (Susnien 2008), co obrazuje rysunek 3.

Rysunek 3. Proces kreowania misji przedsiębiorstwa



Źródło: Lynch R., (2003), *Corporate Strategy*, London: Prentice Hall/Financial Times, s. 422.

Zarząd przedsiębiorstwa, pragnący stworzyć misję adekwatną do oczekiwań wszystkich interesariuszy, musi w sposób świadomy budować z nimi relacje. Im silniejsze będą relacje między przedsiębiorstwem a interesariuszami, tym gęstsza będzie sieć powiązań między nimi i w efekcie, wyższe będą tzw. korzyści sieci (Niedzielski 2005).

Należy przy tym pamiętać, że na działalność przedsiębiorstwa wpływają bardzo różne grupy interesariuszy, których interesy niejednokrotnie nie są zbieżne, a wręcz pozostają sprzeczne (Downar 2005), wobec czego wartość docelową należy pojmować jako wypadkową wartości dla właściciela, klienta oraz innych interesariuszy.

Model wdrażania inicjatyw z zakresu CSR w przedsiębiorstwie

Zaplanowanie inicjatyw z obszaru CSR wydaje się być znacznie łatwiejsze, niż przełożenie ich na konkretne działania i wdrożenie ich w długofalową strategię firmy. Proces wdrażania strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu powinien być oparty na modelu PDCA (ang. *Plan-Do-Check-Act*) autorstwa W.E. Deminga.

Proces wdrażania koncepcji CSR w firmach składa się z czterech, tworzących cykl, etapów, które przedstawiono na rysunku 4.

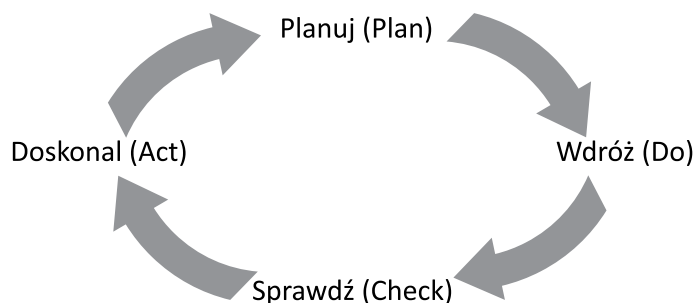
W ramach pierwszego etapu – nazwanego Planuj – Zarząd firmy musi określić kontekst biznesowy CSR dla przedsiębiorstwa, a także ustalić, co rozumie pod pojęciem „*Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*” i jakie działania zostaną uznane za odpowiedzialne przez wszystkich interesariuszy firmy. Ponadto, Zarząd musi zdefiniować obszary tematyczne, których realizacji pragnie się podjąć oraz przeprowadzić rzetelną analizę interesariuszy, obejmującą:

- identyfikację interesariuszy, czyli rozpoznanie wszystkich interesariuszy, na których przedsiębiorstwo ma wpływ oraz tych, którzy wpływają na działalność przed-

- przedsiębiorstwa. W tym celu Zarząd musi sporządzić listę możliwych interesariuszy przedsiębiorstwa, korzystając z technik: obserwacji, analizy dokumentacji, wywiadów z pracownikami i podmiotami spoza przedsiębiorstwa;
- określenie siły oddziaływania interesariuszy na przedsiębiorstwo, poprzez: ustalenie rodzaju siły oddziaływania interesariuszy (np. siły głosowania, siły ekonomicznej, siły politycznej lub siły prawnej) (Lavrence, Weber 2008) lub zastosowanie zestawu wskaźników o charakterze opisowym (np. liczba zwycięstw, dostęp do źródeł wiedzy, reputacja, reprezentacja, konsekwencja, symbole władzy i podstawa roszczeń w stosunku do przedsiębiorstwa) (Miroński 2000);
- określenie znaczenia interesariuszy dla przedsiębiorstwa, które polega na ocenie możliwości realizacji strategii przez przedsiębiorstwo bez udziału danego interesariusza. Interesariusze o największym znaczeniu dla przedsiębiorstwa to podmioty, bez których przedsiębiorstwo nie może realizować zamierzonej strategii lub jej realizacja jest bardzo utrudniona (np. kluczowi klienci lub pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach).

Poprawnie sporządzona analiza interesariuszy pozwala na określenie rzeczywistych relacji zachodzących między interesariuszami a przedsiębiorstwem, a co za tym idzie – pozwala stwierdzić, jaki układ władzy występuje w przedsiębiorstwie, i w jaki sposób poszczególni interesariusze będą na nie oddziaływać. Następnie Zarząd musi nawiązać dialog z interesariuszami w celu poznania ich opinii na temat pozytywnych oraz negatywnych praktyk w działalności organizacji, a także ustalenia wspólnych obszarów CSR, które są najbardziej istotne dla organizacji i interesariuszy oraz obszarów, w których dają się zaobserwować różnice priorytetów. Przedsiębiorstwo powinno prowadzić systematyczny dialog z kluczowymi interesariuszami za pomocą różnych kanałów komunikacyjnych, np.

Rysunek 4. Etapy wdrażania inicjatyw z zakresu CSR w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.mg.gov.pl/> [23.10.2012].

osobistych spotkań, paneli interesariuszy, obrad zespołów doradczych, poprzez stronę www, fora dyskusyjne, media społecznościowe. Efektem rozmów z interesariuszami powinna być dogłębna analiza obszarów CSR pod kątem zaangażowania interesariuszy oraz rozbieżności interesów obydwu stron. Na koniec kadra zarządzająca musi ocenić ryzyko i szanse na powodzenie wybranych inicjatyw.

W drugim etapie wdrażania idei CSR w firmie – nazwanym Wdróż – Zarząd musi ustalić i zatwierdzić niezbędne cele, działania i zasady polityki zrównoważonego rozwoju oraz kierunki doskonalenia określone dla przedsiębiorstwa. Następnie powinien określić procedury zarządzania CSR, przeprowadzić nadzór nad konkretnymi procesami i podjąć działania zapobiegawcze oraz korygujące w przypadkach, gdy zaplanowane efekty nie zostały osiągnięte. Czynnością wieńczącą drugi etap wdrażania idei CSR w firmie jest przekazanie interesariuszom informacji na temat ustalonych celów i osiągniętych wyników.

W trzecim etapie – nazwanym Sprawdź – ma miejsce tzw. zakorzenienie systemu. Zarząd musi stale monitorować wyniki podejmowanych działań, podejmować działania zapobiegawcze i korygujące, przeprowadzać audyty

wewnętrzne i kontynuować dialog z interesariuszami.

W czwartym etapie – nazwanym Doskonał – następuje monitorowanie realizacji celów i rozwoju, ciągła aktualizacja oceny szans i ryzyka oraz ocena poziomu skuteczności wdrożonego systemu i przyjętej polityki.

Na każdym etapie wdrażania idei CSR w firmie należy dbać o odpowiednie relacje z interesariuszami – odchodząc od paradygmatu „zaufaj nam” pochodzącego od firm, poprzez paradygmat „pokaż nam” wysuwany przez interesariuszy, do integracyjnego modelu „zaangażuj nas” (por. Gruca 2012). Paradygmat „zaufaj nam” opiera się na komunikowaniu z interesariuszami poprzez jednokierunkowe kanały w celu rozpowszechniania informacji. Z kolei paradygmat „pokaż nam” polega na gromadzeniu informacji lub porad od interesariuszy i uwzględnianie tych poglądów przy podejmowaniu decyzji. Natomiast paradygmat „zaangażuj nas” zapewnia zaangażowanie obu stron, konieczne do osiągnięcia ogólnych założeń partnerstwa i uzyskania efektu synergii. Proces kreowania relacji opartych na partnerstwie przebiega w sposób ciągły, a pojedynczy cykl kreacji można przedstawić jako sekwencję kolejno następujących po sobie etapów zaprezentowanych w tabeli 2.

Tabela 2. Przewodnik kreowania relacji z interesariuszami

Etap	Zadania	Narzędzia/Metody	Rezultaty
Kreowanie założeń	ocena tworzenia relacji jako działania strategicznego, przegląd i udoskonalenie społecznej misji, wartości komunikacja zobowiązań	strategiczne sesje plenarne z wyższym kierownictwem partycypacja pracowników sesje dialogowe z personelem	podejmowanie decyzji z uwzględnieniem wpływu na relacje z interesariuszami stworzenie grupy ds. relacji, zaktualizowana misja, świadomi i zaangażowani pracownicy
Uzgodnienia wewnętrzne	ocena organizacyjnej gotowości identyfikacja luk i braku konsekwencji w działaniu, ocena systemu i struktury wdrożenie koniecznych zmian	ankietowanie pracowników przegląd systemów procesy partycypacji załogi dla ułatwienia wprowadzenia zmian	oceny pracowników udoskonalone systemy ułatwiające budowanie relacji wyjaśnione zobowiązania
Strategia rozwoju	przegląd, ocena istniejących relacji benchmarking najlepszych rozwiązań w kwestii budowy i utrzymania relacji spotkania z interesariuszami zredefiniowanie celów i przygotowanie strategii, założenie wewnętrznych struktur dynamiczne planowanie	kwestionariusz do przeglądu i oceny relacji warsztaty grupy ds. relacji z interesariuszami, przegląd (bieżące śledzenie) otoczenia nieformalny dialog z interesariuszami spotkania z grupami interesariuszy	raport o stanie relacji wprowadzenie „najlepszych praktyk” zidentyfikowanie priorytetów zrozumienie punktu widzenia i potrzeb partnerów, wyklarowane cele uformowane zespoły interesariuszy zapisane strategie i plany działania
Budowanie zaufania	wymiana informacji, określenie oczekiwań i perspektyw działania określenie wspólnych celów rozwój struktur organizacyjnych wyjaśnienie ról oraz odpowiedzialności opracowanie i wprowadzenie „pierwszego projektu”, zidentyfikowanie obszaru problemów i ich rozwiązanie zapewnienie dostępności zasobów	spotkania „twarzą w twarz” system informacji on-line (np. kontakt mailowy), warsztaty eksperymentalne spotkania (oryginalne wydarzenia, np. wyjazdy integracyjne, imprezy sponsorowane dla interesariuszy) dialog, postanowienia dotyczące sposobu rozwiązywania konkretnych problemów	dostęp do większej bazy danych zwiększone zaufanie wspólny „język” i wizja współdziałania bardziej zintegrowane relacje pomiędzy podmiotami innovacyjne rozwiązania wzrost reputacji organizacji, które skutecznie zrealizowały „pierwszy projekt”
Ewaluacja	zaprojektowanie oraz przeprowadzenie auditu interesariuszy celebracja sukcesu uczenie się na błędach	audit interesariuszy system wewnętrznego dialogu	wyważony wpływ organizacji na budowanie relacji, uruchomienie stałych kanałów komunikacji, wyrównanie wartości między interesariuszami, a firmą
Powtarzanie	powtórzenie procedury udoskonalenie procesu	warsztaty grupy ds. relacji, konsultacje z członkami zespołów interesariuszy	ciągłe doskonalenie relacji

Źródło: Svendsen A., (1998), *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, s. 66.

Odpowiednio ukształtowane, trwałe i pozytywne związki przedsiębiorstwa z interesariuszami wpływają bezpośrednio bądź pośrednio na (Jędralska, Kosiń 2007):

- wzrost wartości firmy;
- obniżenie kosztów działania;
- redukcję niepewności i ryzyka;
- przyrost kapitału wiedzy.

Sposoby angażowania interesariuszy w inicjatywy z obszaru CSR

Proces wdrażania inicjatyw z zakresu CSR w firmie będzie przebiegał bez większych zakłóceń, jeśli Zarząd przekona do udziału w nich wszystkich interesariuszy. Chodzi przy tym zarówno o zdobycie wsparcia ze strony inwestorów i kadry zarządzającej, jak i o autentyczne zaangażowanie po stronie grup pracowniczych i klientów (Bachnik 2012).

W celu autentycznego zainteresowania pracowników projektami CSR należałoby wprowadzić w przedsiębiorstwie mechanizm służący do określania ich potrzeb i oczekiwań względem społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Po zdiagnozowaniu owych potrzeb Zarząd mógłby zaproponować następujące rozwiązania (zgodne z owymi potrzebami):

- powołanie pełnomocnika ds. odpowiedzialności społecznej, który przeprowadzałby konsultacje z pracownikami, podczas których formułowałiby oni swoje oczekiwania odnośnie zaangażowania społecznego firmy, a także odpowiadałby on za organizację wymyślonych inicjatyw i komunikowanie potrzeb pracowniczych Zarządowi firmy;
- wspólne określanie celów społecznych, na jakie przeznaczane będą środki finansowe (np. dofinansowanie szkół lub małych klubów piłkarskich, których członkami są rodziny pracowników);
- wsparcie inicjatyw, w które bezpośrednio zaangażowani są pracownicy firmy (np. mecenat kulturowy nad twórczością pracowników);
- dodatki do systemu motywacyjnego za realizację działań w ramach wolontariatu pracowniczego (np. dodatkowe punkty w systemie kafeteryjnym, dodatkowy urlop za działania społeczne, zniżki na „wczasy pod gruszą”);
- zwiększanie poziomu wsparcia dla różnych inicjatyw społecznych w zależności od ilości zaangażowanych w nie pracowników (np. w charytatywnym biegu firma przeznaczona tym większą kwotę na wsparcie, im więcej pracowników uczestniczy w biegu);

- kontroling nad realizowanymi procesami w aspekcie ich wpływu na społeczność/środowisko i realizowanie działań zmierzających do odtworzenia stanu pierwotnego (np. informowanie pracowników o skali emisji zanieczyszczeń produkowanych przez firmę, następnie wskazywanie działań równoważących ten wpływ oraz wspólna realizacja owych działań, np. sadzenie odpowiedniej ilości drzew);
- zachęcanie do partycypacji pracowników w interesujących ich przedsięwzięciach poprzez stworzenie nagrody „społecznik miesiąca” i „społecznik roku” (nagradzanie pracowników za zaangażowanie w organizowanie zbiórek na rzecz Domów Dziecka, schronisk dla zwierząt itp.).

Znaczącym wsparciem dla przedsiębiorstw, podczas angażowania interesariuszy w inicjatywy z obszaru CSR, są międzynarodowe standardy z serii AA1000. Seria standardów AA1000 składa się z trzech standardów, które wspierają firmę na różnych etapach zarządzania relacjami z interesariuszami, a mianowicie (Ćwik 2010):

- Standard Zasady Odpowiedzialności (AA1000APS), który określa trzy zasady związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami, tj. Włączania, Istotności i Odpowiadania;
- Standard Zaangażowanie Interesariuszy (AA1000SES), przedstawiający, jak powinien wyglądać proces angażowania interesariuszy;
- Standard Weryfikacja (AA1000AS), który określa, w jaki sposób należy prowadzić weryfikację, zapewniającą wiarygodność realizowanych działań oraz raportu zrównoważonego rozwoju.

Z jednej strony, standardy wskazują na prawo interesariuszy do wyrażania własnych opinii na temat kluczowych zadań realizowanych przez przedsiębiorstwa, a także na konieczność ustanowienia zasad komunikacji z interesariuszami dla zapewnienia ich udziału w procesie zarządzania przedsiębiorstwami. Z drugiej strony, standardy pozwalają przedsiębiorstwom prowadzić działania z myślą o ich efektywności, co maksymalizuje korzyści, jakie firmy wnoszą z angażowania interesariuszy. W efekcie, standardy wymuszają na przedsiębiorstwach uznanie faktu, że odpowiadają one za wyniki swoich działań przed interesariuszami, którzy powinni brać czynny udział w znajdowaniu rozwiązań problemów dotyczących tych działań (Ćwik 2010).

O konieczności autentycznego zainteresowania pracowników projektami CSR, osadzeniu ich w zrozumiałym kontekście, klarownym wyjaśnieniu misji, przekuciu ambit-

nych celów na zadania możliwe do ukończenia przez jednostki, nie trzeba przekonywać (Bachnik 2012). Pracownicy, którzy angażując się w realizację postawionych przed nimi celów będą zaspakajając własne potrzeby społeczne, staną się wzorcem dla innych grup interesariuszy.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie, które podczas tworzenia długofalowej strategii biorą pod uwagę oczekiwania zarówno akcjonariuszy, jak i zarządzających, pracowników, kooperantów, dystrybutorów czy organizacji rządowych i pozarządowych są często znacznie bardziej zyskowne od przedsiębiorstw niedbających o ten aspekt w swoim modelu biznesowym (Stalmach 2005).

Wdrożenie koncepcji CSR w przedsiębiorstwie, zgodnej z oczekiwaniami interesariuszy, niesie ze sobą wiele pozytywnych konsekwencji. Z punktu widzenia Zarządu za korzystne można uznać (Jabłoński, Jabłoński 2008):

- wzrost wartości wynikający z korzyści dla przedsiębiorstwa, tj. umów zawartych z interesariuszami (np. atrakcyjne umowy z pracownikami, systemy premiowe, działalność filantropijna);
- wzrost wartości wynikający z długookresowych relacji z interesariuszami, w powiązaniu ze zwiększeniem siły reputacji i marki, w oparciu o strategiczny marketing społeczny;
- wzrost wartości wynikający z wiedzy strategicznej i operacyjnej o interesariuszach, wykorzystywanej na potrzeby budowy przewagi konkurencyjnej (wiedza o pracownikach, jego potrzebach i oczekiwaniach) z wykorzystaniem baz wiedzy;
- wzrost wartości wynikający z wprowadzanych innowacji procesowych, produktowych, technologicznych, organizacyjnych dzięki wykorzystaniu kontaktów między interesariuszami biznesowymi, organami administracji państwowej i samorządowej, a także z informacji zwrotnej od pracowników.

Wśród korzyści istotnych z punktu widzenia pracowników, którzy w koncepcji CSR zajmują szczególne miejsce, można wymienić (Kaźmierczak 2009):

- wzrost satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy;
- wzrost przychylności pracowników firmy;
- uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji, co wpływa na podniesienie jakości i wydajności pracy;
- świadomość możliwości osiągnięcia w przyszłości korzyści finansowych, będących wynikiem redukcji kosztów wytwarzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Traktując model CSR jako proces stopniowego doskonalenia należy opartą na nim strategię traktować jako inwestycję, a nie wyłącznie jako koszt ponoszony przez przedsiębiorstwo (Filek 2006).

Bibliografia

1. Bachnik K., (2012), *Kultura organizacyjna a wdrażanie inicjatywy z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu* [w:] Płoszajski P., red., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
2. Ćwik N., (2012), *Nowy standard w służbie interesariuszy - AA 1000 SES, edycja 2010*, www.crnavigator.com.
3. De Wit B., Meyer R., (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Warszawa: PWE.
4. Downar W., (2005), *Mechanizmy wartościotwórcze w systemie transportowym – zarys problematyki*, „Przegląd komunikacyjny”, nr 10.
5. Filek J., (2006), *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Warszawa: UOKiK.
6. Grucza B., red., (2012), *Podręcznik angażowania interesariuszy tom 1: Praktyczne spojrzenie na zaangażowane interesariuszy - Przewodnik*, Warszawa: Wydawnictwo Bizarre.
7. Grzeszczyk T., (2006), *Metody oceny projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
8. Jabłoński A., Jabłoński M., (2008), *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik budowy wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy jakości”, nr 5.
9. Jędralska K., Kosiń P., (2007), *Zarządzanie przez controlling w sieci wartości*, Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
10. Kaźmierczak M., (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy wewnętrznych organizacji*, Gniezno: Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menadżerskiej „Milenium”.
11. Lavrence A.T., (2008), *Weber J., Business & society, Stakeholders, Ethics, public policy*, New York: McGraw-Hill.
12. Lynch R., (2003), *Corporate Strategy*, London: Prentice Hall/Financial Times.
13. Miroński, (2000), *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
14. Niedzielski P., (2005), *Polityka innowacyjna w transporcie – wybrane zagadnienia*, „Przegląd komunikacyjny”, nr 7-8.
15. Paliwoda-Matiolańska A., (2005), *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem* [w:] Brydulak H., Gołebowski T., red., *Wspólna Europa: zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
16. Paliwoda-Matiolańska A., (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo Ch. Beck.
17. Stalmach R., (2005), *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
18. Susnien D., (2008), *Synergy and strategic value of organization – stakeholder relationships*, „Economics and Management”, nr 13.
19. Svedsen A., (1998), *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
20. Szumiak J., (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w dobie Web 2.0* [w:] Bartkowiak R., Ostaszewski J., red., *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
21. www.mg.gov.pl.

