

Jan Wołoszyn, Marcin Ratajczak

Wydział Nauk Ekonomicznych

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec oczekiwań interesariuszy¹

Wstęp

Przedsiębiorstwo – według K. Matsushity, założyciela i wieloletniego prezesa koncernu Matsushita Corp – poprzez swoją działalność utrzymuje wiele więzi międzyludzkich i instytucjonalnych, na różnych płaszczyznach, takich jak: państwo, organizacje pozarządowe, społeczność lokalna, inne przedsiębiorstwa, dostawcy, sprzedawcy, pracownicy, związki zawodowe, a ostatnio także coraz ważniejszą rolę odgrywają kontakty z zagranicą [Matsushita 2004]. Ta sieć wzajemnych powiązań stanowi pewną całość, a ci wszyscy, którzy funkcjonują w określonej przestrzeni zainteresowani są funkcjonowaniem danego przedsiębiorstwa w sposób, który będzie uwzględniał także ich interesy. Stąd przyjęło się określać ich interesariuszami danej firmy. Zarówno przedsiębiorstwo, jak też interesariusze mają względem siebie określone oczekiwania. Dotyczą one różnych zagadnień, w tym wzajemnej odpowiedzialności, zwłaszcza w sferze etyki.

Celem niniejszego opracowania jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania: Jaka odpowiedzialność społeczna ciąży na przedsiębiorstwach? Czego od niego oczekują interesariusze? Jakie są skutki zderzenia tych oczekiwań z postawą i zachowaniami przedsiębiorstw?

Co oznacza etyczny i odpowiedzialny biznes?

Kwestie odpowiedzialności, w tym odpowiedzialności w biznesie, są coraz częściej analizowane i dyskutowane nie tylko w gronie etyków, lecz również w innych środowiskach. Można się więc spodziewać efektywnego dialogu społecznego, który może przyczynić się do budowy przejrzystych i trwałych relacji

¹Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy nr N N114 165638.

między przedsiębiorstwami a ich interesariuszami. Wzrasta więc nadzieja, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli Corporate Social Responsibility (CSR), zdobędzie coraz większą popularność nie tylko w środowiskach akademickich, lecz również biznesowych. W tym miejscu warto wspomnieć, że od pewnego czasu termin CSR próbuje się zastąpić określeniem CR (Corporate Responsibility), czyli odpowiedzialność w biznesie. Zmiana tych pojęć nie jest tylko formalna, ona ma głębszy sens. Chodzi bowiem o to, aby nie odnosić odpowiedzialności w biznesie tylko do wymiaru społecznego. On jest ważny, ale nie może być jedynym wyznacznikiem odpowiedzialności. Odpowiedzialność trzeba bowiem widzieć szerzej i, jak proponował przed laty E. Freeman, przenieść ją na wszystkie grupy interesariuszy. Objąć nią zarówno pracowników, jak też dostawców, kooperantów, klientów i innych partnerów biznesowych, a także społeczność lokalną. Głównym celem tej strategii powinna być odpowiedzialność za oferowane towary i usługi [Rok 2005]. Tylko bowiem dobra ich jakość, a także etyczne zachowania firmy na rynku są gwarantem jej sukcesu.

Wszechstronną odpowiedzialność przedsiębiorstw za skutki swoich decyzji i zakres podejmowanych działań widział też Ojciec Święty, który w trosce o podmiotowość gospodarczą przypomniał kilka podstawowych zasad moralnych:

- służyć wspólnemu dobru,
- szanować pracowników ze względu na ich godność,
- chronić środowisko naturalne [Jan Paweł II 2001].

Działania CSR, szerzej CR, powinny więc dawać korzyści firmie, a jednocześnie przynosić korzyści społeczeństwu, chociażby przez to, że przedsiębiorstwa dostarczają różne towary i usługi, bez których współczesny człowiek nie może się obejść [Matsushita 2004]. Jeżeli nie ma ich na rynku, rodzi się problem.

Oczekiwania interesariuszy wobec przedsiębiorstwa

Siłą napędową oraz wsparciem wszelkich działań w procesie CSR są interesariusze, choć reprezentują różne oczekiwania, które, według S. Bechert i N. Gorynia-Pleffer, mogą być następujące:

- pracownicy – bezpieczeństwo zatrudnienia, dochód, samorealizacja;
- klienci – wysoka jakość, bezpieczeństwo produktu, kompetentna obsługa;
- dostawcy – przestrzeganie umów, pewność odbioru, moralność płatnicza;
- banki – solidność i wypłacalność;
- organizacje ekologiczne – oszczędność zasobów, ochrona środowiska i klimatu, system zarządzania ochroną środowiska;

- organizacje typu non profit – darowizny i sponsoring, wsparcie społecznego zaangażowania pracowników i kierownictwa w gminie [Bechert, Gorynia-Pfeffer 2008].

Opisane przez S. Bechert i N. Gorynia-Pfeffer wyniki sondażu, w odniesieniu do przedsiębiorstw niemieckich i polskich – w czterech obszarach ich działań, tj.: miejsce pracy, środowisko naturalne, rynek i społeczeństwo – wskazują na pewne podobieństwa, ale też różnice. Biorąc pod uwagę pierwszy obszar, to badani w obu krajach sukces firmy łączą z dobrze wykształconymi i zmotywowanymi pracownikami, stąd też dostrzegają, a nawet umieszczają na początku listy wymagań, w stosunku do pracodawców, potrzebę stworzenia warunków rozwoju osobistego pracowników. W innych obszarach wymagań dostrzec już można pewne różnice. Na przykład w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy, wsparcia długoterminowych perspektyw zawodowych, działania służącego pogodzeniu pracy zawodowej z życiem osobistym, lepszemu zrozumieniu tego, że ludzie różnią się wiekiem, płcią, fizycznymi i psychicznymi zdolnościami itd. – większe oczekiwania mają niemieccy pracownicy [Bechert, Gorynia-Pfeffer 2008]. Te powyższe oczekiwania przekładają się na odpowiedzialność firmy za ludzi, która jest przecież istotnym elementem CSR. Odpowiedzialność ta, obok wymienionych w cytowanym sondażu zagadnień, powinna obejmować także: poczucie perspektywy rozwoju, godziwe wynagrodzenie, program emerytalny, możliwość podnoszenia kwalifikacji, a także pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowej pracy czy też możliwość przekwalifikowania się [Zbiegień-Maciąg 1996]. Odpowiedzialność firm za ludzi nie zawsze zapewnia im optymalne wyniki finansowe, zwłaszcza w krótkim czasie, jest to jednak cena, jaką firmy płacą za wypełnianie swojej roli społecznej, co nie znaczy, że nie mają z tego żadnej korzyści. Dzięki dbałości o pracowników wzrasta ich lojalność i oddanie sprawom firmy.

Wracając do analizy oczekiwań interesariuszy w Polsce i Niemczech, to w obu krajach, zdaniem badanych, odpowiedzialność przedsiębiorstw za ochronę środowiska jest jednym z najważniejszych zadań. Społeczeństwo wymaga od przedsiębiorstw: oszczędności energii, redukcji odpadów i emisji spalin, recyklingu, ochrony wody, powietrza i gruntów, ekologicznej produkcji, przyjaznej środowisku formy transportu, unikania nadmiernego wykorzystywania powierzchni [Bechert, Gorynia-Pfeffer 2008]. Nie wszystkie przedsiębiorstwa te oczekiwania spełniają. Są nawet takie, które chcąc zapisać się w świadomości konsumentów jako odpowiedzialne społecznie, przekonują, że robią dla środowiska dużo, a to nie odpowiada rzeczywistości. Te ich działania w oszukiwaniu społeczeństwa sprowadzają się na ogół do:

- nadużywania sformułowań wiążących się z ekologią, które mają niewiele wspólnego z profilem działania firmy,

- niespójności oferowanego produktu z postępowaniem firmy,
- stosowania żargonu naukowego, niezrozumiałego dla zwykłego konsumenta,
- stosowania zbyt przerysowanych, sugestywnych obrazów,
- podawania zmyślonych danych, mających poświadczyć ekologiczność wyrobu.

Postępują tak, bo sądzą, że to zwiększy popyt na ich produkty, a tym samym zapewni im dużą rentowność. Takie postępowanie spotyka się jednak z coraz większą krytyką nie tylko ze strony środowisk pozarządowych, ale również administracji i samych konsumentów, a to skutkuje spadkiem zaufania do proekologicznych działań biznesu, ostateczny zaś efekt jest odwrotny do zamierzonego [Ćwik 2009].

Biorąc pod uwagę trzeci obszar działalności przedsiębiorstw w zakresie CSR, odnoszący się do ich odpowiedzialności wobec środowiska lokalnego, to zarówno w Niemczech, jak też w Polsce interesariusze oczekują finansowego oraz ideowego wsparcia w takich dziedzinach, jak: zdrowie, edukacja, infrastruktura, bezpieczeństwo, sport, kultura. Ponadto interesariusze z Polski są zdania, że przedsiębiorstwa w zbyt niskim stopniu wspierają społeczne zaangażowanie swoich pracowników.

Jak wynika z wcześniej przywoływanych badań w Niemczech i Polsce w zakresie CSR, respondenci wyrażali opinie, że identyfikacja i spełnienie oczekiwań klientów to zadanie dla przedsiębiorstw bardzo ważne, choć samo w sobie nie wykazuje bezpośredniego związku z zaangażowaniem społecznym. Oczekują oni od przedsiębiorstw wysokiej jakości produktów, dokładnie oznakowanych i opisanych, bezpiecznych i innowacyjnych, a ponadto przestrzegania umów oraz praw konsumenta, jak też zarządzania dostawcami, aby ich produkty nie obniżały jakości produktu finalnego [Ćwik 2009].

Zderzenie oczekiwań interesariuszy z zachowaniami przedsiębiorstw

Między przedsiębiorstwem a interesariuszami dochodzi do pewnego rodzaju gry, której podłożem może być przeświadczenie o potrzebie dialogu z wszystkimi lub najważniejszymi dla firmy interesariuszami lub postawa lekceważąca ich życzenia. Podstawowym warunkiem prowadzenia gry nastawionej na dialog, który może prowadzić do porozumienia, jest zmiana nastawienia do ludzi o odmiennych poglądach, stanowiskach i potrzebach oraz przyjęcie założenia, że nie wszystkie interesy stron są konfliktowe. Istnieją obszary wspólne, na których można opierać sposób postępowania zapewniający obu stronom korzyści.

W tej strategii istotne jest to, co strony zbliża, a nie oddala. Uczestnicy tej gry powinni więc traktować się jak partnerzy, wspólnie rozwiązujący problem. Powinna im, jak twierdzi V.M. Reyes, przyświecać zasada „nie czyn drugiemu, co tobie niemiłe” [Reyes 2005]. Ponadto tak prowadzona gra wymaga zaufania. Nie można prowadzić biznesu, jeżeli się ludziom nie ufa oraz samemu nie wzbudza się zaufania. Zaufanie z jednej strony pozwala zredukować niepewność, a z drugiej wyznacza zakres i formę relacji z partnerami; czy zostanie ona oparta na: rywalizacji, podporządkowaniu się, transakcji „coś za coś” (tzw. kompromis), czy też na współpracy, postawie opartej na szacunku, godności, zasadach etycznego zachowania, otwartości na problemy innych oraz dużej dozie empatii. Zaufanie wpływa więc na odpowiedni klimat społeczny w firmie, zarówno ten wewnętrzny, jak też zewnętrzny. W warunkach ostrej konkurencji, a z taką stykamy się coraz częściej, odpowiedni klimat społeczny staje się podstawowym czynnikiem wpływającym na sukces danego przedsiębiorstwa na rynku. Klimat ten budują zarówno kierownictwo firmy, prezentując odpowiedni styl zachowań, jak też efektywni pracownicy, lojalni klienci, przychylnie nastawiona do danego biznesu miejscowa ludność. Choć klimat społeczny nie ma wymiaru materialnego, to jednak od niego w dużej mierze zależy wynik finansowy firmy. Ważne jest więc, by tę wartość pomnażać, jako że przedsiębiorstwa, które tak postępują, mają szansę na:

- wzmocnienie reputacji,
- dywersyfikację portfela produktów,
- wyższą motywację pracowników,
- redukcję kosztów,
- wejście na nowe rynki,
- obniżenie kosztów kapitału (np. etyczne indeksy i fundusze giełdowe) [Laszlo 2008].

Na korzyści z wdrażania do firm koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu zwracają też uwagę inni autorzy, prezentując wyniki rozmów z interesariuszami i przedsiębiorcami. S. Bechert i N. Gorynia-Pfeffer zauważyły, że zarówno w Niemczech, jak i w Polsce przedsiębiorstwa mogą oczekiwać efektów w trzech dziedzinach: poprawy wizerunku w społeczeństwie, wyższej motywacji zatrudnionych oraz stabilnych kontaktów z klientami [Bechert, Gorynia-Pfeffer 2008].

Nieco inaczej, od opisanej, przebiega gra w przypadku przyjęcia założenia, że w biznesie liczy się tylko interes własny, bez względu na koszty partnerów. Jest to więc gra o *sumie zerowej*² – ujawniają się w jej przebiegu przede wszystkim zachowania egoistyczne. Przedsiębiorstwa chcąc wygrać, lekceważą intere-

²Wygrana jednej strony skutkuje przegraną drugiej.

sariuszy, nie reagują na ich żądania, zachowują się czasami wręcz agresywnie. Takie zachowania w krótkiej perspektywie czasowej mogą nawet przynosić niewielki sukces, pozwolić na przetrwanie. Na ostrej konkurencji między przedsiębiorstwami, zwłaszcza na konkurencji cenowej, czasami zyskują klienci. Mają bowiem możliwość kupna towaru lub wykonania usługi po niższej cenie. Konsekwencją „wojny cenowej” może być jednak bankructwo firmy, a tym samym zmniejszona podaż niektórych wyrobów lub usług. Firmy, które pozostaną na rynku, mogą więc bez większych obaw o popyt podnosić cenę. Konkurencja taka w konsekwencji nie tylko szkodzi słabszym przedsiębiorstwom, lecz także klientom [Wołoszyn 2008]. W pogoni za dużym zyskiem niektóre firmy oferują wyroby o obniżonej wartości, a czasami nawet niebezpieczne. Można też zaobserwować, że przedsiębiorstwa obniżają ceny produktów finalnych wchodząc w układy biznesowe z nieetycznymi dostawcami, którzy z kolei obniżają cenę swoich wyrobów kosztem niskiej jakości, wyzysku robotników, nieludzkich warunków pracy w fabrykach itp. Tak postępujące firmy nie mają świadomości lub nie chcą jej mieć, że może to rodzić bardzo przykre dla nich następstwa (uszczerbek na reputacji, kary i grzywny, odejście części klientów), a to w konsekwencji prowadzi do utraty udziału w rynku. W konsekwencji na nieetycznym, zorientowanym tylko na własne korzyści biznesie tracą przedsiębiorcy i akcjonariusze, a także pracownicy, którym obce są zasady odpowiedzialności w biznesie [Dymowski, Szymańska 2004].

Przedsiębiorstwa nie są na ogół w stanie uwzględnić wszystkich potrzeb swoich interesariuszy, zwłaszcza przedsiębiorstwa małe i średnie, a tym samym w pełni ich zadowolić. Muszą więc decydować, jakie ich życzenia i potrzeby mają zostać potraktowane w sposób priorytetowy oraz uwzględnione w strategii firmy, a jakie odłożone w czasie. To wymaga określenia znaczenia poszczególnych grup interesariuszy dla firmy, dla jej sukcesu i wizerunku w społeczeństwie [Bechert, Gorynia-Pfeffer 2008].

Podsumowanie

Z przeprowadzonych w tej pracy rozważań wynika, że w biznesie powinno być miejsce na odpowiedzialność widzianą w obszarze społecznym. Cytowane w tym opracowaniu badania sondażowe przeprowadzone w Polsce i w Niemczech wskazują na znaczny zakres oczekiwań interesariuszy odnośnie etycznych zachowań przedsiębiorstw z takich sfer, jak: miejsce pracy, środowisko naturalne, rynki i społeczeństwo. Odpowiedzialności oczekują interesariusze, zarówno ci, z którymi dane przedsiębiorstwo wchodzi w różne układy biznesowe (dostawcy, kooperanci, banki), jak też partnerzy społeczni (związki zawodowe, organiza-

cje reprezentujące interesy klientów, organizacje ekologiczne, organizacje typu non profit), a także pracownicy. W działalności firm nie można też zapomnieć o odpowiedzialności za ochronę środowiska. Jesteśmy bowiem częścią przyrody, a niszcząc ją, niszczymy samych siebie.

Zdarzają się niestety zachowania ludzi biznesu dalekie od tego, czego oczekują interesariusze. Nie podejmują wyzwań społecznej odpowiedzialności, a przez to obniżają swoje standardy postępowania wobec interesariuszy. Zamiast kształtować kulturę organizacyjną firmy opartą na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych, prezentują zachowania rywalizacyjne. Dla nich jedynym wyznacznikiem ich sukcesu jest zysk, stąd podejmują działania nastawione wyłącznie na własny interes, nie licząc się z odczuciami partnerów społecznych i własnych pracowników. Jest to jednak działanie krótkowzroczne, które nie zapewni firmie rozwoju.

Literatura

- BECHERT S., GORYNIA-PFEFFER N., 2008: Polsko-niemieckie przedsiębiorstwa oraz wymagania ich Stakeholder. Rekomendacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej – RKW Kompetenz-zentrum, Warszawa – Düsseldorf.
- BLOOM H., CALORI R., DE WOOT P., 1996: *Zarządzanie europejskie*. Wyd. POLTEXT, Warszawa.
- CRACE J., 2009: Rachunek dla elity. *Tygodnik Forum*, nr 12/2009.
- ĆWIK N.: Greenwashing a świadomość ekologiczna konsumentów, www.odpowiedzialnybiznes.pl
- DYMOWSKI J., SZYMAŃSKA M., 2004: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport specjalny*. Warszawa.
- Zarządzanie z pasją, czyli rozmowa z KONOSUKE MATSUSHITĄ*. Wyd. FORUM, Poznań 2004.
- GUTH W., 1995: *Etyka w biznesie – podejście europejskie*, [w:] Minus P.M. (red.): *Etyka w biznesie*. PWN, Warszawa.
- LASZLO CH., 2008: *Sustainable Volus*. Stanford University Press, Stanford. Za: Dymowski J., Szymańska M.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport specjalny*. Warszawa.
- ROK B. Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce 2005 r., [w:] www.odpowiedzialnybiznes.pl
- REYES V.M., 2005: *Etyka biznesu – wybrane kwestie*, [w:] *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- RYBAK M., 2002: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, [w:] Borkowska M., Gałkowski J.W. (red.): *Etyka w biznesie*, Lublin 2002, s. 89. Za: Kietliński K.: *Religijne, historyczne i kulturowe uwarunkowania etyki biznesu*, [w:] *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- WOŁOSZYN J., 2008: Przedsiębiorstwa i ich otoczenie we wzajemnych relacjach współdziałania, [w:] Fedan R., Smoleń M. (red.): *Przedsiębiorstwo i region*. Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., 1996: *Etyka w zarządzaniu*. Wyd. CIM, Warszawa.

Corporate Social Responsibility towards the expectations of stakeholders

Abstract

The aim of this paper is to show how the responsibility lies with the company in fulfilling a social mission, what stakeholders expect, and how companies come up to these expectations. Expectations of stakeholders to companies were illustrated by the results of surveys conducted on a group of Polish and German respondents, in such areas as: workplace, environment, market and society. The results show some similarities but also differences in the feelings of respondents about the ethical behavior of Polish and German companies.

The analysis conducted shows that the modern company can not shirk its social responsibility, and its activities should be based on the organizational culture that integrates all stakeholders around common goals.