

# Interesariusze u źródeł długowieczności biznesu

## Stakeholders at the sources of business longevity

Anna Wójcik-Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, e-mail: [annakarpacz@interia.pl](mailto:annakarpacz@interia.pl)

### Streszczenie

Celem publikacji jest zarys implikacji godzenia interesów różnych grup interesariuszy w kontekście przetrwania przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono wybrane definicje i klasyfikacje interesariuszy oraz pokrótce scharakteryzowano znaczenie ich poszczególnych grup dla kontynuowania działalności biznesowej. Publikacja przywołuje również spór badawczy na temat tego, co jest, a co nie jest problemem społecznym. Studia literatury pozwoliły także na przytoczenie zestawu problemów interesariuszy i problemów społecznych oraz wskazówek wykorzystywanych w praktyce do ich wyodrębniania. Przedstawiono także wybrane konceptualizacje konstruktów *corporate social performance* (CSP), *corporate social responsibility* (CSR<sub>1</sub>) i *corporate social responsiveness* (CSR<sub>2</sub>) wraz z istniejącymi w literaturze propozycjami poziomów analizy wybranych koncepcji przydatnych do oceny biznesu.

*Słowa kluczowe:* społeczna efektywność przedsiębiorstwa, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, społeczna wrażliwość przedsiębiorstwa, wyniki finansowe przedsiębiorstwa, interesariusze.

### Abstract

The aim of this publication is the outline of the implication of reconciliation of interests among different groups of stakeholders in the company's subsistence context. Selected definitions and classifications of the stakeholders as well as brief characteristics of the significance of particular stakeholders' groups for the continued business activity are presented in the article. Moreover, the article recalls some polemics connected with defining what a social problem is and what it is not. The scientific literature studies allowed to present the set of the stakeholders' problems and social ones as well as some practical tips of their distinction. Selected conceptualizations of constructs: *corporate social performance* (CSP), *corporate social responsibility* (CSR<sub>1</sub>), and *corporate social responsiveness* (CSR<sub>2</sub>), are presented with the levels of the analysis of the approaches (of selected concepts) to the assessment of business which can be found in the scientific literature.

*Keywords:* corporate social performance (CSP), corporate social responsibility (CSR<sub>1</sub>), corporate social responsiveness (CSR<sub>2</sub>), corporate financial performance, stakeholders.

## Wstęp

Działalność przedsiębiorstwa na ogół ocenia się, biorąc pod uwagę jego wyniki finansowe, które mogą zależeć od tego, czy jest ono w wystarczającym stopniu odpowiedzialne za swoje bezpośrednie środowisko. Uzasadnienie dla takiego właśnie postrzegania efektywności przedsiębiorstwa można odnaleźć w koncepcji społecznej efektywności biznesu (ang. *corporate social performance*, CSP). Naukowe korzenie CSP wywodzą się z ogólnej teorii systemów, której początki przypadają na lata pięćdziesiąte XX wieku. Do rozwoju koncepcji CSP szczególnie przyczynił się Kenneth E. Boulding [Boulding 1956, s. 197-208], który postrzegał organizacje jako systemy otwarte połączone ze swym środowiskiem. Był on jednym z pierwszych naukowców traktujących organizacje jako systemy otwarte, charakteryzujące się wysokim stopniem złożoności, reaktywności i luźnymi sprzężeniami między poszczególnymi elementami systemu [Wood 2010, s. 50-84; Osbert-Pociecha 2012, s. 29-43; Choroszczak 2009, s. 225]. Warto wspomnieć, że wcześniej organizacje biznesowe postrzegano jako systemy zamknięte poddające się racjonalnej strukturyzacji i zarządzaniu. Naukowe zarządzanie Taylora, teoria biurokracji Webera oraz zarządzanie administracyjne Fayola są najważniejszymi przykładami takiego właśnie podejścia [Wachowiak 2013, s. 19-41].

Ukrytą przesłanką wczesnej koncepcji CSP było to, że przedsiębiorstwa powinny współpracować w celu zwiększenia korzyści i zmniejszenia lub wyeliminowania szkód wynikających z ich działalności. Przedsiębiorstwo jako system otwarty czerpie zasoby ze swego środowiska i wpływa na nie poprzez swoje działania. Tak więc, w ogólnym zarysie, koncepcje podejmujące tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczą szkód i korzyści, które są rezultatem interakcji organizacji biznesowych z ich środowiskiem, obejmujących wymiary: społeczny, kulturowy, prawny, polityczny, ekonomiczny i fizyczny.

Podjęty temat jest tym istotniejszy zarówno dla biznesu, jak i pozostałych interesariuszy, że mimo rosnącego zainteresowania wdrażaniem tych koncepcji przez podmioty gospodarcze nadal często postrzega się je jako działania wizerunkowe podejmowane za pośrednictwem biernych form zaangażowania społecznego. Stąd też celem tej publikacji jest zarys implikacji godzenia interesów różnych grup interesariuszy w kontekście przetrwania przedsiębiorstwa. Realizacja tego celu wymagała studiów literatury przeprowadzonych w celu odróżnienia problemów przedsiębiorstwa od problemów interesariuszy oraz identyfikacji możliwości analizowania podejść (CSP, CSR<sub>1</sub>, CSR<sub>2</sub>) do oceny biznesu wraz z narosłymi wokół tego naukowymi polemikami, m.in. na temat poziomów analizy tych zagadnień w praktyce biznesowej.

## 1. Pojęcie i klasyfikacja interesariuszy

W szerokim ujęciu interesariusze to „grupy lub osoby zainteresowane aktywnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania. Obejmują zarówno podmioty dostarczające przedsiębiorstwu zasobów, jak i uzależnione od zasobów tej firmy, podmioty ponoszące ryzyko, jak i wpływające na poziom tego ryzyka, podmioty pozostające w przymusowym bądź do-

browolnym związku z przedsiębiorstwem” [Romanowska 2004, s. 151]. Podobnie interesariuszy definiują Isabelle Maignan, Tracy L. Gonzalez-Padron, G.T.M. Hult i O.C. Ferrell [Maignan i in. 2011, s. 314-338]. W wąskim ujęciu przez interesariuszy rozumie się grupy, od których zależy przetrwanie przedsiębiorstwa [Mitchell, Agle, Wood 1997, s. 853-886]. Zatem interesariuszami nie są osoby, grupy lub organizacje, które nie mogą wpływać na przedsiębiorstwo, nie mają władzy lub nie wchodzą w relacje z przedsiębiorstwem.

Już na podstawie powyższych definicji można dostrzec, że teoria interesariuszy umieszcza organizację w centrum relacji między różnorodnymi grupami interesariuszy. Grupy te, zgodnie z podejściem sieciowym i systemowym, wchodzą w interakcje nie tylko z organizacją, a także ze sobą nawzajem. Interesariusze mogą zatem tworzyć koalicje mające na celu wspieranie lub wręcz przeciwnie – utrudnianie realizacji celów organizacji. Relacje z interesariuszami nie powinny być przy tym traktowane jako zagrożenie i element stwarzający ryzyko, ale jako szansa na budowę przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości organizacji w długim okresie. Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami są z natury rzeczy powiązane z koncepcją CSP. Znaczenie budowania właściwych relacji w tym zakresie podkreślają m.in. Dominika Latusek-Jurczak [Latusek-Jurczak 2014, s. 23-43], Agnieszka Zakrzewska-Bielawska [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 179-204], Wojciech Czakon [Czakon 2012, s. 91-101], Przemysław Zbierowski [Zbierowski 2012], Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz, Anna Wójcik-Karpacz [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2014, s. 149-180] i Piotr Wachowiak [Wachowiak 2013, s. 158-186]. W teorii interesariuszy utrzymuje się, że organizacja powinna uwzględniać potrzeby wszelkich grup, z którymi łączy ją różnorakie powiązania. Przedsiębiorstwa w swoim dążeniu do zaspokojenia potrzeb wszystkich grup interesariuszy mogą nadawać im różne wagi, przyznawać priorytet jednym grupom kosztem innych. Wobec tego w relacjach przedsiębiorstwa z interesariuszami użyteczny jest ich podział zarówno z perspektywy wpływu na efektywność przedsiębiorstwa, jak i prowadzonych badań empirycznych. Max B.E. Clarkson [Clarkson 1995, s. 92-117] oraz R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison i Andrew C. Wicks [Freeman, Harrison, Wicks 2007, s. 33] zaproponowali wpisujący się w te potrzeby podział interesariuszy na:

- pierwszego rzędu, których istnienie ma decydujące znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa, czyli pracownicy, odbiorcy, dostawcy, instytucje finansujące, społeczności lokalne,
- drugiego rzędu, którzy wpływają na przedsiębiorstwo lub znajdują się pod jego wpływem, ale nie są niezbędni dla jego przetrwania, a mianowicie: władze, media, konkurenci i szeroka gama specjalnych grup interesu, np. organizacje konsumentów.

Jeśli którakolwiek z podstawowych grup interesariuszy, np. klienci lub dostawcy, staje się niezadowolona i wycofuje się z systemu przedsiębiorstwa w całości lub w części, firma może być poważnie osłabiona lub niezdolna do kontynuowania działalności. Z tego punktu widzenia przedsiębiorstwo może zdefiniować jako system grup interesariuszy, złożonych z zestawu relacji pomiędzy grupami interesu o różnych prawach, celach,

oczekiwaniach i obowiązkach. Z tej perspektywy przedsiębiorstwo to system podstawowych grup interesariuszy [Clarkson 1995, s. 92-117].

Interesariusze drugiego rzędu mogą być w opozycji do polityk i programów, które firma przyjęła do wypełniania swoich obowiązków lub do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań jej podstawowych grup interesariuszy. Mają oni zdolność do mobilizowania opinii publicznej na rzecz lub w opozycji do wyników danego przedsiębiorstwa.

Przetrwanie przedsiębiorstwa nie jest uzależnione od drugorzędnych grup interesariuszy. Takie grupy mogą jednak powodować znaczne szkody dla firmy, gdyż ich celem może być po prostu zakłócanie sprawnego funkcjonowania organizacji. Na przykład niektóre firmy muszą się liczyć z „grupami terrorystycznymi” jako interesariuszami. Niestety, bywa że grupy funkcjonujące poza prawem mają swój wpływ na decyzje strategiczne przedsiębiorstw i wobec tego są uwzględniane w ich strategii biznesowej [Clarkson 1995, s. 92-117].

Przetrwanie przedsiębiorstwa i kontynuowanie jego sukcesu zależy zatem od zdolności menedżerów do kreowania wystarczającego bogactwa, wartości lub satysfakcji dla tych, którzy należą do poszczególnych grup interesariuszy, tak aby każda grupa nadal pozostawała częścią systemu interesariuszy przedsiębiorstwa. Nieuwzględnienie w działalności firmy partycypacji grup interesariuszy pierwszego rzędu spowoduje zaburzenia tego systemu przedsiębiorstwa. Dlatego w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami istotne jest grupowanie ich pod względem ważności, połączone z rozpoznawaniem konkretnych potrzeb i oczekiwań oraz podejmowaniem działań nakierowanych na ich zaspokojenie. Jednocześnie należy mieć na względzie, że interesy poszczególnych grup interesariuszy mogą być wzajemnie sprzeczne [Wójcik-Karpacz 2013, s. 402-409]. Rozbieżne bywają cele: właścicieli (dywidenda, wzrost rentowności, płynności, niezależności), pracowników (wynagrodzenie, gwarancja zatrudnienia, samorealizacja, możliwości rozwoju, autonomia) [Karpacz 2016, s. 27-38], klientów (relacja jakości do ceny produktów, terminowość dostaw, renta przychodząca i wychodząca z dyfuzji zasobów) [Stańczyk-Hugiet 2011, s. 261-271], dostawców (skrócenie czasu regulowania należności, wyeliminowanie zachowań oportunistycznych partnerów rynkowych) [Karpacz, Wójcik-Karpacz 2014, s. 279-290] oraz organów władzy państwowej (niezależanie z podatkami, ochrona środowiska, ograniczenie bezrobocia).

W podsumowaniu opisu teorii interesariuszy Piotr Wachowiak [Wachowiak 2013, s. 55] w następujący sposób charakteryzuje więc jej założenia:

- przedsiębiorstwo ma związek z różnymi grupami interesariuszy,
- interesariuszami mogą być osoby indywidualne, grupy osób lub organizacje, które mają oczekiwania wobec przedsiębiorstwa,
- istnieje dwustronne, wzajemne oddziaływanie interesariuszy i przedsiębiorstwa,
- interesariusze mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,

- współdziałanie interesariuszy z przedsiębiorstwem (przy założeniu, że mają oni na nie pozytywny wpływ) przynosi każdej ze stron wymierne korzyści,
- między interesariuszami zachodzą relacje, które mogą sprzyjać współpracy między nimi lub prowadzić do rywalizacji,
- aby sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem, kierownictwo musi umieć rozpoznać siłę, potrzeby oraz oczekiwania jego udziałowców/akcjonariuszy.

Kierując się tą logiką, Wachowiak twierdzi, że uwzględnienie oczekiwań interesariuszy w działaniu przedsiębiorstwa jest przejawem jego uspołecznienia. Warto wspomnieć, że podstawą działania tradycyjnego przedsiębiorstwa jest zaspokajanie oczekiwań interesariuszy, głównie poprzez wypracowanie jak największego zysku. Natomiast w przedsiębiorstwie uspołecznionym liczą się także inne grupy interesariuszy. W tym ujęciu zasadniczą sprawą staje się zarządzanie interesariuszami w taki sposób, aby pogodzić ich rozbieżne interesy.

W ten nurt rozważań wpisują się główne wnioski wyciągnięte przez Maksa B.E. Clarksona z badań prowadzonych na temat CSP, a mianowicie:

1. Konieczne jest rozróżnienie pomiędzy kwestiami interesariuszy i zagadnieniami społecznymi, ponieważ przedsiębiorstwa i ich menedżerowie zarządzają relacjami z interesariuszami, a nie ze społeczeństwem.
2. Konieczne jest przeprowadzenie analizy na odpowiednim poziomie: instytucjonalnym, organizacyjnym oraz indywidualnym.
3. Możliwa jest wtedy analiza i ocena zarówno efektywności społecznej przedsiębiorstwa, jak i efektywności menedżerów w zarządzaniu odpowiedzialnością tegoż przedsiębiorstwa oraz relacjami z jego interesariuszami.

## 2. W kierunku odróżniania problemów społecznych i spraw interesariuszy

Przed dokonaniem analizy koncepcji niezbędnych do oceny biznesu warto przytoczyć ich definicje. Koncepcje będące przedmiotem rozważań to społeczna efektywność biznesu (CSP) i koncepcje wywodzące się z niej – społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR<sub>1</sub>) oraz społeczna wrażliwość biznesu (*corporate social responsiveness*, CSR<sub>2</sub>).

Definicja przedstawiona przez Abigail McWilliams i Dana Siegela [McWilliams, Siegel 2001, s. 117] traktuje CSR<sub>1</sub> jako działania służące dobru społecznemu, wykraczające poza interes firmy. W 1970 roku idea społecznej wrażliwości przedsiębiorstwa (CSR<sub>2</sub>) pojawiła się jako kandydat do zastąpienia niejasnej i niejednoznacznej CSR<sub>1</sub>. William C. Frederick [1994, s. 150-164] nazwał ten etap CSR<sub>2</sub> i przekonująco opisał, jak organizacje odpowiadają na społeczne postulaty. Badacz odszedł od poszukiwań „odpowiedzialności” i skoncentrował się na aktywności organizacji, bez podbudowy etycznej, gdyż jego zdaniem „powinność” lub „odpowiedzialność” firmy jest zrozumiała sama przez się. William B. Werther i David Chandler [Werther, Chandler 2011, s. 18] uważają, że CSP to zarządzanie relacjami, które mają centralne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Zatem istota CSP leży w utrzymaniu właściwych

relacji z interesariuszami. Natomiast Daniel B. Turban i Daniel W. Greening [Turban, Greening 1997, s. 658-672] CSP traktują jako konstrukt, który podkreśla odpowiedzialność firmy wobec wielu interesariuszy, takich jak pracownicy i szeroko pojęta społeczność, a nie tylko wobec interesariuszy ekonomicznych (udziałowców/akcjonariuszy).

Z kolei Donna J. Wood [Wood 1991, s. 691-718] podkreśla w swojej koncepcji CSP potrzebę uświadomienia sobie przez menedżerów najwyższego szczebla istniejących celów społecznych oraz ich ujęcie w polityce przedsiębiorstwa. Oznacza to, że CSP jest zestawem opisowych kategoryzacji aktywności biznesowej ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływów i rezultatów dla społeczeństwa, interesariuszy oraz samej firmy. Rodzaje relewantnych wyników są determinowane przez relacje firmy, zarówno ogólne (powszechne), jak i specyficzne, definiowane przez strukturalne zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Generowanie, monitorowanie, ewaluacja, kompensacja i rektyfikacja (lub jej brak) tych rezultatów są definiowane przez procesy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) – procesy graniczne, przekraczające granice (inaczej pomostowe), dzięki którym firma komunikuje się z interesariuszami. Wszystkie te elementy mogą być mierzone i oceniane: wpływ i rezultaty, procesy oraz specyficzne wytyczne oferowane przez zasady formalne. Niestety podejście Donny J. Wood [Wood 1991, s. 691-718] do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSP) nie jest w pełni zadowalające i nie znajduje aprobaty u wielu badaczy i menedżerów [Clarkson 1995, s. 92-117].

Powyższe rozważania wskazują, że podstawowym problemem w dziedzinie biznesu i społeczeństwa jest brak takich definicji CSP i CSR, które stanowiłyby ramy lub model systematycznego gromadzenia, organizacji i analizy danych firmowych odnoszących się do tych ważnych pojęć. Oznacza to, że nie została jeszcze opracowana teoria, która tworzyłaby takie ramy lub model, nie istnieje również ogólna zgoda co do znaczenia tych terminów z punktu widzenia operacyjnego lub menedżerskiego. Wobec tego CSP wraz z CSR<sub>1</sub> i CSR<sub>2</sub> nadal pozostają nieuchwytnymi konstrukcjami. Skutkuje to tym, że mnóstwo zagadnień o niezwykle szerokim zakresie tematów odnoszących się do biznesu i społeczeństwa zostało dotychczas opisanych w literaturze zarządzania strategicznego jako kwestie społeczne [Cyfert, Józefczyk 2014, s. 47-52]. Trudności, na które badacze napotykać w definiowaniu CSR<sub>1</sub>, CSR<sub>2</sub> i CSP, można wiązać po części z włączeniem do nazw tych koncepcji określenia *społeczna*. Konotacją wyrazu *społeczna* jest społeczeństwo, co z kolei rzutuje na poziom prowadzonej analizy, który jest bardziej niejednoznaczny niż w przypadku przedsiębiorstwa. Milton Friedman [1970], korzystając z tej dwuznaczności i nieporozumień semantycznych, w swej krytyce podkreślił, że tych, którzy piszą o społecznej odpowiedzialności (powinności) biznesu w systemie wolnej przedsiębiorczości, cechuje obszerność analityczna i brak rygoru. Uważał, że pierwszym krokiem w kierunku uzyskania przejrzystości w badaniu doktryny CSP jest precyzyjne udzielenie odpowiedzi na pytanie: co CSP implikuje i dla kogo? Przy czym do interpretowania problemów społecznych oraz odpowiedzialności społecznej wybrał znaczenie niebiznesowe problemów i obowiązków. On też – podobnie jak wielu ekonomistów neoklasycznych – odse-

parował biznes od społeczeństwa, co pozwoliło mu sformułować stwierdzenie, że „biznes z biznesu jest biznesem”. Oznacza ono, że *biznes* (praca) z *biznesu* (przedsiębiorstwo zajmujące się działalnością komercyjną) jest biznesem (działalnością komercyjną, taką jak kupno i sprzedaż). Ostatnie słowo *biznes* użyte w tym stwierdzeniu sygnalizuje również, że aktywność komercyjna jest podejmowana w celu osiągnięcia zysku. Nie znaczy to bynajmniej, że odpowiedzialne przedsiębiorstwa nie mogą być otwarte na niekomercyjne cele i działania. Jednak takie działania mają być dodatkiem do ich głównej aktywności. Milton Friedman [1970] twierdził też, że biznesmeni, którzy wierzą, że biznes ma świadomość społeczną, i poważnie traktują swoją odpowiedzialność w kwestii gwarancji zatrudnienia, eliminowania dyskryminacji czy unikania negatywnego wpływu firmy na środowisko naturalne, „głoszą czysty i bez domieszek socjalizm”. Jego zdaniem zarówno szeroko pojęty biznes, jak i konkretne przedsiębiorstwo nie mogą odpowiadać za rozwiązywanie wszelkich kwestii społecznych.

Zanim jednak podejmiemy rozważania, czy odpowiedzialność może zostać biznesowi przypisana, a przedsiębiorstwa i ich menedżerowie mogą odpowiadać za skutki swoich działań, konieczne jest opracowanie systematycznego sposobu określania, co jest, a co nie jest problemem społecznym dla biznesu.

Analiza wyników badań empirycznych obejmujących działania biznesu wybiegające poza ich zobowiązania prawne pozwala na wyłonienie różnorodnych problemów, w tym kwestii typowych dla interesariuszy i klasycznych problemów społecznych. Przyczyną wyodrębnienia zagadnień dotyczących interesariuszy jest to, że wszystkie te problemy są przedmiotem zainteresowania przynajmniej jednej grupy interesariuszy. Jednak kwestie te niekoniecznie są troską o społeczeństwo jako całość. Odróżnieniu tych zagadnień od siebie posłużyło przyjęcie dwóch stanowisk, a mianowicie [Clarkson 1995, s. 92-117]:

1. W danym społeczeństwie (miejskim, regionalnym i krajowym) określa się zwykle na dłuższy okres, co jest problemem społecznym, a gdy jest to uznane za konieczne, uchwała się odpowiednie przepisy prawne i uregulowania.
2. W sytuacji braku takich przepisów lub regulacji konkretny problem może być problemem interesariuszy, a niekoniecznie stanowić problem społeczny. Sprawdzianem, czy owa kwestia stała się problemem społecznym, jest obecność lub brak stosownych przepisów prawnych lub regulacji.

Brak ustanowionych przepisów dotyczących większości spraw pracowniczych, takich jak programy pomocy dla pracowników czy planowania kariery, sprawia więc, że każda tego typu kwestia może zostać zidentyfikowana jako problem interesariuszy, gdy poziomem analizy jest samo przedsiębiorstwo. Dlatego poznanie przez interesariuszy problemów przedsiębiorstwa, przejawiające się zgłębianiem jawnych i ukrytych interesów przez nich reprezentowanych, w powiązaniu z rozpoznaniem sposobów artykulacji ich roszczeń oraz ewentualności ich oddziaływania na funkcjonowanie firmy ma istotne znaczenie dla skutecznego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Tym bardziej, że nierzadko cele interesariuszy są sprzeczne z celami realizowanymi przez samo przedsiębiorstwo. Dlatego też duże znaczenie ma także kwestia hierarchii celów przed-



Tabela 1. Typowe problemy przedsiębiorstwa i interesariuszy

Rodzaj podmiotu	Obszary problemowe	
1. Przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedsiębiorstwo</li> <li>Historia</li> <li>Tło branży</li> <li>Struktura organizacyjna</li> <li>Wyniki działalności gospodarczej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Środowisko konkurencyjne</li> <li>Misja lub cele</li> <li>Kodeksy firmowe</li> <li>Systemy zarządzania interesariuszami oraz kwestiami społecznymi</li> </ul>
2. Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ogólna polityka</li> <li>Kompetencje i nagrody</li> <li>Szkolenia i rozwój</li> <li>Planowanie kariery zawodowej</li> <li>Pracownicze programy dobrowolnych ubezpieczeń</li> <li>Promocja zdrowia</li> <li>Absencja i rotacja</li> <li>Urlopy</li> <li>Relacje ze związkami zawodowymi</li> <li>Odwolania i apelacje</li> <li>Rozwiązania w zakresie stosunku pracy, innych zwolnień</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwiązania emerytalne i związane z redundancją zatrudnienia</li> <li>Równy dostęp do zatrudnienia</li> <li>Dyskryminacja</li> <li>Kobiety w zarządzaniu i w zarządzie</li> <li>Opieka dzienna i zakwaterowanie w rodzinie</li> <li>Komunikacja wewnętrzna – inaczej komunikacja pracownicza</li> <li>Bezpieczeństwo i higiena pracy</li> <li>Niepełny wymiar czasu pracy pracowników tymczasowych lub kontraktowych</li> <li>Inni pracownicy lub problemy kadrowe</li> </ul>
3. Udziałowcy/ akcjonariusze ( <i>shareholders</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zasady ogólne</li> <li>Komunikacja akcjonariuszy i skargi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poparcie udziałowców/akcjonariuszy</li> <li>Prawa udziałowców/akcjonariuszy</li> <li>Inne zagadnienia udziałowców/akcjonariuszy</li> </ul>
4. Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polityka ogólna</li> <li>Komunikacja z klientami</li> <li>Bezpieczeństwo i jakość produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reklamacje klientów</li> <li>Specjalna obsługa klientów</li> <li>Inne problemy klientów (np. praktyki antykonkurencyjne)</li> </ul>
5. Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polityka ogólna (ustanawianie standardów środowiskowych w łańcuchach dostaw)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatywna siła przetargowa</li> <li>Inne problemy dostawców</li> </ul>
6. Interesariusze publiczni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdrowie publiczne, bezpieczeństwo i ochrona zdrowia</li> <li>Ocena środowiskowa projektów kapitałowych</li> <li>Ochrona energii i materiałów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inne kwestie środowiskowe</li> <li>Zaangażowanie w politykę publiczną</li> <li>Relacje ze społecznością lokalną</li> <li>Inwestycje społeczne i darowizny</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Clarkson 1995, s. 92-117; Verghese 2012, s. 5-7; Quirke 2012, s. 199-240; Potocki 2008; Wood 1991, s. 691-719; Wood 2010, s. 50-84].

siębiorstwa na tle interesów jego interesariuszy [Romanowska 2002, s. 178].

Ustalenie rozbieżności w interesach stron danego układu relacji można odślonić konkretne problemy i stanowić podstawę do wypracowania adekwatnych sposobów ich rozwiązania. Istnieje więc realna potrzeba określenia, co jest, a co nie jest problemem społecznym. Tabela 1 przedstawia popularne problemy w relacjach przedsiębiorstwo–interesariusze. Najpierw jednak należy podkreślić, że interesariusze (*stakeholders*) nie są synonimem udziałowców/akcjonariuszy (*shareholders*).

W tabeli 1, w rubrykach poszczególnych grup interesariuszy i samego przedsiębiorstwa zawarto różnorodne obszary problemowe, począwszy od biznesowych spraw publicznych (m.in. wspieranie nauki, kultury, edukacji, ochrony środowiska przyrodniczego, opieki medycznej dla swoich pracowników), skończywszy na lobbyingu, w tym jednej z jego wyspecjalizowanych form, tj. *public affairs*. Polega ona na zbudowaniu i utrzymywaniu trwałego kontaktu pomiędzy danym podmiotem (firmą lub innego rodzaju organizacją) a administracją (samorządową lub rządową). Warto wspomnieć, że celem *public affairs* jest przede wszystkim tworzenie i utrzymywanie korzystnego dla danego podmiotu wizerunku, który będzie sprzyjał rozwojowi jego działalności. Mimo że jest ich wiele, nie wszystkie kwestie przedstawione w tabeli 1 są przejawem troski o społeczeństwo jako całość, jeśli w danym kraju zostały

wprowadzone w życie odpowiednie przepisy i regulacje. Bezpieczeństwo i higiena pracy, równość zatrudnienia i dyskryminacja są takimi właśnie kwestiami społecznymi. Przy czym wyniki badań w dość jednoznaczny sposób wskazują, że instytucjonalne zaangażowanie w publiczną opiekę medyczną obniża skłonność przedsiębiorstw do świadczenia tego typu usług na rzecz swoich pracowników. Borgovi [2006] doszła na przykład do wniosku, że proces „wypychania” jest dwukierunkowy, tj. niski poziom dotacji publicznych „wypycha” dotacje prywatne, a wysoki poziom dotacji publicznych – „wpycha” je. Dlatego też nadal badacze poszukują odpowiedzi na pytanie [Kudłak 2015, s. 11-19], czy wraz z rozwojem gospodarczym i instytucjonalnym danego kraju przedsiębiorstwa będą mniej skłonne angażować się w działania społecznie odpowiedzialne, takie jak: opieka medyczna dla swoich pracowników, ochrona środowiska przyrodniczego czy wspieranie kultury i edukacji, skoro istniejące uwarunkowania instytucjonalne (np. regulacje prawne, dotacje, subwencje) „wypychają” dobrowolne działania przedsiębiorców w tym zakresie?

Kolejnym etapem analiz i ocen zarówno społecznej efektywności przedsiębiorstwa, jak i efektywności menedżerów w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością jest określenie adekwatnego poziomu rozpatrywanych zagadnień. Warto podkreślić, że Max B.E. Clarkson [Clarkson 1995], wykorzystując istniejące poziomy (instytucjonalny, organizacyjny, indywidualny)

analizy podejść do oceny biznesu Donny J. Wood [Wood 1991, s. 695], opracował własne teoretyczne ramy tychże poziomów (tabela 2). Poziom *biznesu i społeczeństwa* przedstawił jako poziom instytucjonalny, tzn. odpowiedni do dyskusji CSR<sub>1</sub> i CSR<sub>2</sub>. Poziom *organizacyjny* zidentyfikował w odniesieniu do przedsiębiorstwa i grup interesariuszy jako odpowiedni do analizy i oceny CSP. *Indywidualny* poziom wskazał zaś w sytuacji menedżerów, którzy zarządzają relacjami z interesariuszami i ich problemami. Uznał, że jest to odpowiedni poziom do analizy i oceny wyników zarządzania. Zestawienie porównawcze proponowanych przez Wood i Clarksona poziomów analizy podejść do oceny biznesu przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Poziomy analizy podejść do oceny biznesu

Podejścia do oceny biznesu	Poziomy analizy		
	według Wood	według Clarksona	
Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR <sub>1</sub> ) i społeczna wrażliwość biznesu (CSR <sub>2</sub> )	instytucjonalny	biznesowy	społeczeństwa
Społeczna efektywność biznesu (CSP)	organizacyjny	przedsiębiorstwa	grup interesariuszy
Zarządzanie interesariuszami	indywidualny	menedżerski	problemy/relacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Clarkson 1995, s. 92-117; Wood 1991, s. 695].

Rozróżnianie trzech poziomów analizy (instytucjonalnego, organizacyjnego oraz indywidualnego) sprzyja traktowaniu kilku dawniej konkurujących ze sobą koncepcji jako narzędzi pomocnych do wyjaśniania trzech odpowiadających im zasad społecznej odpowiedzialności biznesu Donny J. Wood [Wood 1991, s. 695]. Takie podejście jest zasadne, ponieważ wszystkie kwestie społeczne niekoniecznie są problemem interesariuszy, podobnie jak nie wszystkie problemy interesariuszy są kwestiami społecznymi. Poza tym zdefiniowanie odpowiedniego poziomu analizy ma zapobiegać powstawaniu niejednoznaczności w stosowaniu terminów z jednego poziomu analizy na innym poziomie. Na przykład problemy interesariuszy w zakresie programów wspierania pracowników (*Employees Assistance Program*) i planowania kariery są kwestiami społecznymi i jako takie powinny być odpowiednio omówione, by odpowiadały poziomowi społeczeństwa.

Max B.E. Clarkson zauważa, że dane społeczeństwo i jego polityka determinują, co stanowi problem społeczny, a gdy jest to konieczne, zostaje wprowadzone stosowne ustawodawstwo i regulacje. Nie eliminuje to jednak dyskusji na temat tego, czy menedżerowie powinni pretendować do jakiegokolwiek odpowiedzialności wobec swoich interesariuszy odnośnie do realizacji takich programów, jak ustanawianie programów pomocy dla pracowników, planowanie kariery zawodowej czy zapewnianie opieki dziennej.

Przedsiębiorstwo i jego kierownictwo mogą swobodnie decydować, w jakim stopniu ich firma będzie uznawać, rozpo-

znawać lub kontynuować działania związane z wypełnianiem obowiązków i przejmowaniem odpowiedzialności wobec interesariuszy w kwestii zagadnień przedstawionych w tabeli 1 w powiązaniu z wszelkimi dodatkowymi problemami zidentyfikowanymi przez przedsiębiorstwo lub jego interesariuszy. Oczywiście, istnieją wymogi prawne dotyczące pewnych kwestii społecznych – takie jak bezpieczeństwo i higiena pracy, prawa akcjonariuszy i bezpieczeństwo produktów – które wygenerowały istotne regulacje. Jednak nie istnieją żadne wymogi prawne nakazujące, by firma musiała brać na siebie jakąkolwiek odpowiedzialność wobec pracowników za szkolenia i rozwój, planowanie kariery zawodowej, komunikowanie się czy skargi swoich klientów. Programy społecznie pożądane lub społecznie odpowiedzialne są w rzeczywistości sprawą polityki firmy i wyboru podejmowanego przez każde przedsiębiorstwo. Takie decyzje przedsiębiorstwa są zazwyczaj realizowane na podstawie mechanizmów rynkowych, na przykład wydajności pracowników i zadowolenia klientów, lecz niekoniecznie dlatego, że są społecznie pożądane. Menedżerowie są zainteresowani przede wszystkim wynikami. Dlatego też mierzy się je i ocenia. Max B.E. Clarkson proponuje na przykład, aby CSP analizować i oceniać bardziej efektywnie za pomocą ram opartych na zarządzaniu relacjami z jej interesariuszami za pomocą modeli i metod opartych na koncepcjach dotyczących odpowiedzialności społecznej. Wówczas w wyniku przesunięcia poziomu analizy od biznesu i społeczeństwa do przedsiębiorstwa i jego interesariuszy, jak pokazano w tabeli 2, gromadzenie danych może być skoncentrowane na zarządzaniu zidentyfikowanymi przez firmę problemami interesariuszy (zob. tabela 1). Przy tym dane o wynikach opisują to, co firma faktycznie robi lub zrobiła w odniesieniu do konkretnych problemów [Wachowiak 2013, s. 209-242].

Dane o wynikach są niezbędne, gdy określony problem interesariuszy jest uznawany przez firmę jako wystarczająco ważny, by się nim zająć. Jeśli dane o problemie nie są dostępne, samo w sobie staje się to bardzo ważne przy ocenie strategii firmy czy konkretnych postaw. Jednakże na skutek braku właściwych danych może brakować przekonującego uzasadnienia do zajęcia się tym konkretnym problemem.

## Zakończenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii do-browolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska naturalnego i relacje z różnymi grupami interesariuszy. Jednakże jej domena nadal pozostaje dyskusyjna, a przez to trudna do badania. Istnieje realna obawa, czy ostatecznymi rezultatami stosowania CSP nie będzie tylko polityka firmy i jej intencje. Dlatego społecznie odpowiedzialne działania powinny być poprzedzone gruntownym rozpoznaniem, wobec kogo i za co dokładnie są odpowiedzialne przedsiębiorstwa?

Z drugiej jednak strony, nawet jeśli część przedsiębiorstw nie ma wewnętrznego przekonania o potrzebie zaangażowania się w działania społecznie odpowiedzialne, to nacisk ze strony różnych grup interesariuszy wymusi na nich stopniowe integrowanie polityki odpowiedzialności ze strategią biznesową. Społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga więc

takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa, ponieważ kwestia ta determinuje przetrwanie i kontynuowanie zyskowności przedsiębiorstwa i z tego powodu nabiera znaczenia strategicznego.

Godzenie interesów różnych grup interesariuszy sprawia, że nadal pozostają oni częścią systemu przedsiębiorstwa. Natomiast zaniechanie utrzymania partycypacji podstawowych grup interesariuszy spowoduje wadliwe działanie tego systemu i w konsekwencji jego niezdolność do kontynuowania działalności. Zatem koncepcja interesariuszy może być uwzględniana przy dostarczaniu informacji o wynikach. Będą one albo wskazywać na niezadowolenie interesariuszy, które może prowadzić do bankructwa firmy, albo ujawniać ich usatysfakcjonowanie, co zapewni firmie długowieczność poprzez przyczynianie się do zwiększania zysków, albo stać się przydatne do ratowania firmy od strat gospodarczych.

W rozwiązywaniu problemu społecznej odpowiedzialności biznesu swój znaczący udział mają także naukowcy, gdyż zaproponowali oni m.in. analityczne podejście (poziom instytucjonalny, organizacyjny i indywidualny) do jego oceny. Podejście to stworzyło możliwości rozpatrywania problemów społecznych i problemów interesariuszy na adekwatnych poziomach analizy podejść do oceny biznesu.

## Literatura

- Borgovi F., 2006, *Do public grants to American theaters crowd-out private donations?*, Public Choice, no. 126(3-4).
- Boulding K.E., 1956, *General systems theory: the skeleton of science*, Management Science, no. 2.
- Choroszczak J., 2009, *Zastosowanie teorii systemów w restrukturyzacji sektorów wrażliwych*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, red. Nalepka A., Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu oraz Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Nowy Sącz – Tarnów.
- Clarkson M.B.E., 1995, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, no. 20(1).
- Cyfert S., Józefczyk V., 2014, *Determinanty skuteczności zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w otoczeniu wielokulturowym*, red. Lachiewicz S., Matejun M., Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Frederick W.C., 1994, *Classic paper: from CSR1 to CSR2*, Business and Society, no. 33.
- Freeman M.R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., 2007, *Managing for stakeholders. Survival, reputation, and success*, Yale University Press, New Haven/London.
- Friedman M., 1970, *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Times Magazine, Sept. 13, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Karpacz J., 2016, *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej: wymiar organizacyjny i indywidualny*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (174).
- Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2014, *Pasywny i aktywny oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. Krupski R., WWSZiP, Wałbrzych.
- Kudlak R. 2015, *Instytucjonalne „wpychanie” i „wypychanie” społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, Organizacja i Kierowanie, nr 3 (168).
- Latusek-Jurczak D., 2014, *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Lichtarski J., 1992, *Istota i formy współpracy podmiotów gospodarczych*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. Lichtarski J., PWE, Warszawa.
- Maignan I., Gonzalez-Padron T.L., Hult G.T.M., Ferrell O.C., 2011, *Stakeholder orientation: development and testing of a framework for socially responsible marketing*, Journal of Strategic Marketing, no. 19(4).
- McWilliams A., Siegel D., 2001, *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, Academy of Management Review, no. 26(1).
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., 1997, *Toward a theory of stakeholder. Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review, no. 22(4).
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2014, *Relacje międzyorganizacyjne w perspektywie interdyscyplinarnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G., 2012, *Złożoność organizacji jako bariera jej rozwoju*, [w:] *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red. Stabryła A., Woźniak K., Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
- Potocki A., 2008, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Quirke B., 2012, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Romanowska M., 2002, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2004, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2011, *Konkurencja o wartość z relacji*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. Krupski R., WWSZiP, Wałbrzych.
- Turban D., Greening D., 1997, *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*, Academy of Management Journal, no. 40(3).
- Verghese A.K., 2012, *Internal communications. Insights, practices, and models*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Wachowiak P., 2013, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Werther Jr. W.B, Chandler D., 2011, *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*, SAGE Publications, Los Angeles.
- Wood D.J., 2010, *Measuring corporate social performance: A review*, International Journal of Management Reviews, no. 12(1).
- Wood D.J., 1991, *Corporate social performance revisited*, Academy of Management Review, no. 16.
- Wójcik-Karpacz A., 2013, *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, Zarządzanie i Finanse, nr 4.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.
- Zbierowski P., 2012, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.