ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2015
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 79 Nr kol. 1930

Danuta SZWAJCA
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
danuta.szwajca@polsl.pl

WSPÓŁPRACA Z INTERESARIUSZAMI W ZAKRESIE CSR W KONTEKŚCIE BUDOWANIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Zmiany, jakie zaszły w życiu społeczno-ekonomicznym i politycznym w ostatnich dziesięcioleciach doprowadziły do pojawienia się imperatywu interesariuszy, którzy uzyskują coraz większą siłę i możliwości oddziaływania na cele i decyzje przedsiębiorstw. Dotyczy to nie tylko interesariuszy bezpośrednio zainteresowanych i zaangażowanych w działalność biznesową (tj. inwestorów, udziałowców, kooperantów, dostawców itp.), ale także grup niemających żadnych formalnych relacji z przedsiębiorstwem, a więc organizacji społecznych, mediów, lokalnych społeczności, a także społeczeństwa jako całości. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia współpracy przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesariuszy w realizacji działań z zakresu CSR, w kontekście kreowania cennego, strategicznego zasobu, jakim jest jego reputacja. Bazę teoretyczną dla przeprowadzonych rozważań stanowiły: teoria interesariuszy, koncepcje CSR oraz zarządzania reputacją. Podbudową empiryczną były wyniki badań dotyczących zaawansowania przedsiębiorstw w działania CSR w Polsce oraz przykłady prowadzenia dialogu z interesariuszami.
Słowa kluczowe: CSR, interesariusze, reputacja

COOPERATION WITH STAKEHOLDERS IN THE FIELD OF CSR IN THE CONTEXT OF BUILDING CORPORATE REPUTATION

Summary. The changes that have taken place in the socio-economic and political in recent decades has led to the emergence of imperative stakeholders who gain more and more power and ability to influence corporate goals and decisions. This applies not only to the stakeholders directly involved and engaged in business activities (ie. investors, shareholders, business partners, suppliers, etc.), but also groups that do not have any formal relationship with the company, so the NGOs, the media, local communities, and society as a whole. The purpose of the article is to justify the importance of cooperation with various groups of stakeholders in the implementation of CSR in the context of creating a valuable strategic resource, which is its reputation. Carried out a theoretical basis for the discussion were: stakeholder theory, concepts of CSR and reputation management. Empirical foundations were the results of studies on the progress of companies in CSR activities in Poland and examples of dialogue with stakeholders.
Keywords: CSR, stakeholders, reputation

1. Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest obecnie jedną z koncepcji, będących przedmiotem rosnącego zainteresowania środowisk biznesowych, naukowych, politycznych oraz społeczeństwa jako całości, w tym szczególnie mediów. Używa się nawet określenia „euforia CSR". CSR dotyczy odpowiedzialności przedsiębiorstw za wpływ na społeczeństwo i środowisko naturalne w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą i podejmowanymi decyzjami. W koncepcji tej postuluje się, aby ta działalność była zgodna z prawem i międzynarodowymi normami etycznymi, transparentna i przyczyniała się do zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem interesów różnych grup społecznych, tzw. interesariuszy. W związku z tym, przedsiębiorstwa, a zwłaszcza światowe korporacje, działające w takich branżach, jak: energetyka, przemysł chemiczny, wydobywczy, samochodowy (a ostatnio także finanse), nie tylko podejmują różne inicjatywy prospołeczne, ale nagłaśniają ten fakt w komunikacji z otoczeniem. Aktywność w sferze CSR jest bowiem zauważania i oceniana przez interesariuszy, kształtując wizerunek i ogólną reputację przedsiębiorstwa[1]. Reputacja jest różnorodnie definiowana, jednak najogólniej jest rozumiana jako opinia o przedsiębiorstwie, formułowana przez interesariuszy i obserwatorów na podstawie oceny różnych aspektów jego działalności[2]. Reputacja jest wynikiem tego, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane, „doświadczane" i odbierane przez jego interesariuszy: klientów, pracowników, inwestorów, partnerów biznesowych, organizacje społeczne, administrację publiczną, media, lokalne społeczności oraz społeczeństwo jako całość. Fundamentem budowania reputacji jest zaspokojenie interesów tych grup oraz spełnienie ich oczekiwań[3]. W tym kontekście znaczenie działań CSR dla reputacji zależy od tego, na ile są one ważne dla danej grupy i leżą w jej interesie.

W literaturze można spotkać dwa podejścia do relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa a jego reputacją[4]. W pierwszym z nich społeczna odpowiedzialność traktowana jest jako czynnik sprawczy, prowadzący do kształtowania dobrej lub złej reputacji. Niewątpliwie bowiem społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na jego reputację. Potwierdzają to m.in. wyniki badań

[1] Hermann S.P.: Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation. M. Huber, S. O'Gorman (eds.): From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2008, pp. 51-61.

[2] Zob.: Walker K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. "Corporate Reputation Review", Vol. 12, No. 4, 2010, pp. 367-370; Figiel A.: Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ujęcie marketingowe. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 17-20.

[3] Szwajca D., Gorczyńska A., Nawrocki T.: Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy. „Przegląd Organizacji", nr 4, 2014, s. 10-15.

[4] Hillebrand C., Money K.: Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts Or Two Sides of the Same Coin? "Corporate Reputation Review", Vol. 10, No. 4, 2007, p. 262.

przeprowadzonych przez Melo i Garrido-Morgado[5]. Wykazały one, że CSR jest kluczową determinantą reputacji, sprzyjającą budowaniu trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej. W swoich badaniach panelowych, prowadzonych w latach 2003-2007 ww. badacze poddali analizie 320 przedsiębiorstw, których reputacja była oceniane przez czasopismo *Fortune*. W modelu CSR uwzględnili takie aspekty, jak: relacje z pracownikami, rozwiązania produktowe, działania na rzecz ochrony środowiska, na rzecz lokalnych społeczności.

W drugim podejściu wskazuje się odpowiedzialność jako składnik reputacji, jeden z kluczowych elementów ją tworzących. Konsekwencją tego podejścia jest uwzględnianie CSR w koncepcjach jej pomiaru i oceny. W najbardziej popularnej metodzie pomiaru, stosowanej przez czasopismo *Fortune*, społeczna odpowiedzialność jest jednym z dziewięciu wyznaczników reputacji, obok innowacyjności, jakości produktów, jakości zarządzania, kondycji finansowej, zarządzania personelem, wykorzystania zasobów, długoterminowych inwestycji oraz globalnej konkurencyjności. Jest także jednym z sześciu obszarów, uwzględnianych przez Instytut Reputacji i agencję badawczą Harris Interactive w pomiarze za pomocą Reputation Quotient, a także proponowanym przez M. Schwaigera indeksie reputacji[6].

Niezależnie od teoretycznych podejść do relacji pomiędzy CSR a reputacją, dla praktyki zarządzania można sformułować następującą konkluzję: obszary CSR i reputacji w znacznym stopniu się pokrywają, dlatego powinny być zarządzane w sposób zintegrowany[7]. Zasadniczym elementem łączącym są adresaci działań podejmowanych w ramach CSR i budowania reputacji, którymi są interesariusze. Działania w obu zakresach wymagają poznawania ich interesów i spełniania oczekiwań.

W związku z powyższym, celem artykułu uczyniono wskazanie i uzasadnienie znaczenia współpracy przedsiębiorstwa z kluczowymi interesariuszami w zakresie społecznego zaangażowania. Na bazie teorii intresariuszy, założeń koncepcji CSR oraz koncepcji struktury reputacji sformułowano tezę, że aktywna współpraca z interesariuszami w planowaniu i realizacji działań CSR może prowadzić do budowania i wzmacniania pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa. Bazą empiryczną były wyniki badań dotyczących społecznego zaangażowania przedsiębiorstw w Polsce, a także analiza przykładów przedsiębiorstw, które realizują dialog z interesariuszami według standardu AA1000SES.

---

[5]Melo T., Garrido-Morgado A.: Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. "Social Responsibility and Environmental Management", No. 19, 2012, pp. 11-31.

[6] Szwajca D.: Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 190-194.

[7] Hillebrand C., Money K.: op.cit., p. 267.

2. Poziom zaangażowanie przedsiębiorstw w działania CSR w Polsce

W ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa mogą podejmować różne inicjatywy w wielu obszarach. Kluczowe obszary CSR zostały zawarte w międzynarodowej normie 26000[8]. Poszczególne obszary, w mniejszym lub większym stopniu, dotyczą interesów i problemów określonych grup interesariuszy, tak więc:

- prawa człowieka – praktyki w miejscu pracy, tj. niedyskryminowanie pracowników, przestrzeganie praw (obszar dotyczy zwłaszcza takich grup, jak: pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi),
- zarządzanie zasobami ludzkimi – zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy, możliwości awansu i rozwoju, wspieranie życia rodzinnego itp. (dotyczy: pracowników, organizacji pracowniczych, np. związków zawodowych),
- środowisko naturalne – odpowiedzialne gospodarowanie zasobami i odpadami, aktywne wspieranie działań na rzecz ochrony środowiska (dotyczy: społeczeństwa jako całości, społeczności i władz lokalnych, organizacji społecznych, mediów),
- uczciwe praktyki biznesowe – prowadzenie działalności zgodnie z normami prawnymi i etycznymi, przeciwdziałanie nadużyciom, propagowanie idei CSR (dotyczy: partnerów biznesowych, inwestorów, pracowników),
- sprawy konsumenckie – zapewnienie bezpieczeństwa produktów i usług, uczciwe kampanie promocyjne, dbanie o bezpieczeństwo danych swoich klientów (dotyczy: klientów, organizacji konsumenckich, instytucji ochrony zdrowia),
- zaangażowanie i rozwój społeczeństwa – działania na rzecz poprawy poziomu życia społeczeństwa i lokalnych społeczności, edukację, promocję kultury, profilaktykę zdrowotną (dotyczy: administracji lokalnej, społeczności lokalnych, mediów, organizacji społecznych),
- zarządzanie organizacją – zarządzanie w sposób etyczny, zgodny z prawem, transparentny (dotyczy: pracowników, inwestorów, partnerów biznesowych).

W praktyce przedsiębiorstwa dokonują wyboru rodzaju aktywności, kierując się rozmaitymi kryteriami: ekonomicznymi, rzeczywistymi potrzebami społecznymi, chęcią zyskania uznania określonej grupy interesariuszy, doraźnej poprawy wizerunku lub pokonania konkurencji. Wynika to z faktu, że działania z zakresu CSR często mają charakter doraźny i rzadko są częścią ogólnej strategii, o czym świadczą wyniki licznych badań.

Jednym z nich było badanie zaawansowania przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku w działania z zakresu CSR, przeprowadzone wspólnie przez KPMG Polska i Forum Odpowiedzialnego Biznesu we wrześniu 2014 roku[9]. Zastosowano w nim metodę wywiadów

[8] www.pkn.pl/iso-26000

[9] http://www.kpmg.com/pl/pl/issuesandinsights/articlespublications/strony/raport-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu.aspx, 2014-11-20.

telefonicznych CATI wśród kadry kierowniczej najwyższego szczebla (prezesi, członkowie zarządów, dyrektorzy – 44% badanej próby) oraz pracowników odpowiedzialnych za CSR, marketing i komunikację oraz PR. W badanej próbie znalazły się przedsiębiorstwa duże (24%), średnie (57%) i małe (39%); około połowę stanowiły firmy wyłącznie z polskim kapitałem, a wśród pozostałych ponad połowa były to firmy mające wyłącznie kapitał zagraniczny.

Zdecydowana większość ankietowanych stwierdziła, że rolą biznesu powinno być prowadzenie działalności w taki sposób, aby równocześnie odpowiadać na wyzwania społeczne (tj. ubóstwo, marginalizacja grup społecznych, niski poziom edukacji) i ekologiczne (tj. globalne ocieplenie, racjonalne wykorzystanie zasobów). Za najważniejsze wyzwania, w rozwiązywanie których przedsiębiorstwa powinny się angażować uznano:

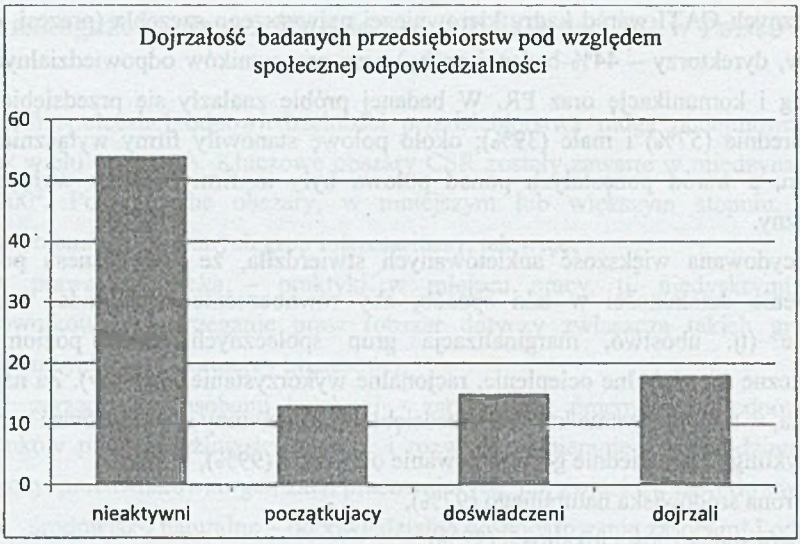
- recykling i odpowiednie gospodarowanie odpadami (99%),
- ochrona środowiska naturalnego (97%),
- rozwój społeczności lokalnych (92%),
- nauka i edukacja (92%),
- przeciwdziałanie dyskryminacji i wspieranie przedsiębiorczości (po 91%).

Respondenci przyznają, że działanie zgodnie z zasadami CSR może przynieść wiele korzyści przedsiębiorstwu, takich jak:

- poprawa wizerunku na rynku (52%),
- wzrost akceptacji przez otoczenie (36%),
- wzrost zainteresowania ze strony kontrahentów (30%),
- wzrost sprzedaży (26%),
- wzrost zainteresowania wśród potencjalnych pracowników (24%),
- obniżenie kosztów (23%),
- wzrost obecności w mediach (8%).

Wymienione korzyści mogą pozytywnie wpływać na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Takie przekonanie nieco rzadziej wyrazili badani przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej (73% wskazań) niż pozostali pracownicy (81%).

Pomimo dość wysokiej, deklarowanej świadomości znaczenia działań z zakresu CSR, rzeczywista aktywność badanych przedsiębiorstw jest relatywnie niska. Prowadzenie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności potwierdziło 46% dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, natomiast spośród pozostałych jedynie 15% rozważa ich rozpoczęcie. Stopień społecznej dojrzałości badanych podmiotów określono nie tylko na podstawie faktu prowadzenia tej aktywności, ale wzięto także pod uwagę formalne uwzględnianie CSR w strategii oraz przygotowywanie raportów na ten temat (rys. 1).



Rys. 1. Dojrzałość badanych przedsiębiorstw pod względem społecznej odpowiedzialności
Fig. 1. The maturity of the surveyed companies in terms of corporate social responsibility
Źródło: http://www.kpmg.com/pl/pl/issuesandinsights/articlespublications/strony/raport-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu.aspx, 2014-11-20.

Jak widać na rys. 1, najliczniejszą grupę stanowią podmioty nieaktywne (54%), które w ogóle nie prowadzą żadnych działań z zakresu CSR. W tej grupie dominują najmniejsze z badanych przedsiębiorstw oraz te, które nie mają kapitału zagranicznego. Druga grupa to podmioty aktywne w zakresie aktywności prospołecznej, w której można wyodrębnić trzy zasadnicze podgrupy: dojrzali, doświadczeni i początkujący. Firmy dojrzałe (18%) to takie, które realizują liczne działania CSR, planują je na poziomie strategicznym i opracowują raporty. W tej podgrupie znalazły się głównie spółki z udziałem kapitału zagranicznego (trzy na cztery). Kolejna podgrupa to podmioty doświadczone (15%), które albo formalnie uwzględniają CSR w strategii, albo przygotowują raporty CSR, jednakże nie jest to jeszcze kompleksowe podejście do tego zagadnienia. Trzecią podgrupę tworzą przedsiębiorcy początkujący (13%), którzy prowadzą działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, ale nie uwzględniają ich w strategii, ani nie tworzą raportów.

Podmioty, które prowadzą aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności zdecydowanie najczęściej decydują się wspierać lokalne społeczności (89%) oraz podejmować inicjatywy dotyczące ochrony środowiska naturalnego (85%). Na trzecim miejscu znalazły się uczciwe praktyki biznesowe w relacjach z klientami i kontrahentami (78%), a na kolejnych: ład organizacyjny, praktyki z zakresu warunków pracy, zagadnienia konsumenckie oraz dotyczące praw człowieka.

3. Dialog jako forma współpracy z interesariuszami w zakresie CSR

Zgodnie z ideą CSR przedsiębiorstwo powinno uwzględniać w swoich działaniach interesy i postulaty różnych grup interesariuszy i odpowiadać za ich realizację. Wymaga to nie tylko identyfikacji potrzeb i oczekiwań tych grup, ale także umożliwienia im aktywnego udziału w ustalaniu celów i sposobów ich osiągania. W związku z tym, konieczne jest angażowanie interesariuszy w działania przedsiębiorstwa i nawiązywanie z nimi współpracy, jej formy i intensywność mogą być różnorodne. Wyróżnia się cztery następujące formy angażowania interesariuszy:[10]

1) komunikacja,
2) konsultacje,
3) partnerstwo,
4) dialog.

Komunikacja stanowi najprostszy i powszechnie stosowany sposób nawiązywania kontaktów z wszystkimi grupami interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Komunikacja wewnętrzna, czyli głównie z pracownikami, może się odbywać przez zebrania, szkolenia, gazetki, tablice ogłoszeń, Intranet itp. Z kolei w komunikacji zewnętrznej można wykorzystać takie narzędzia, jak: reklamę, informacje prasowe, konferencje prasowe, seminaria, otwarte spotkania, strony internetowe, pocztę elektroniczną i tradycyjną itp.

Konsultacje z interesariuszami są organizowane w celu poznania ich opinii na ściśle określony temat, np. projekt nowego produktu, kampanii reklamowej, działań charytatywnych. Dotyczą zatem wybranych grup interesariuszy, najczęściej klientów, inwestorów, partnerów biznesowych, organizacji społecznych, lokalnych władz administracyjnych. Konsultacje odbywają się zazwyczaj w formie badań sondażowych, grup focusowych, forów internetowych lub bezpośrednich spotkań.

Partnerstwo to forma współpracy wymagająca dużo większego zaangażowania z obu stron, gdyż dotyczy realizacji wspólnych inicjatyw o charakterze długoterminowym. Mogą to być projekty na rzecz ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju, wspierania lokalnych inwestycji itp., w których partnerami przedsiębiorstwa stają się partnerzy biznesowi, władze lokalne, stowarzyszenia, a czasem nawet konkurenci.

Dialog jako forma bezpośredniego zaangażowania interesariuszy jest podejmowany w celu poznania ich potrzeb, oczekiwań, opinii i sugestii na tematy interesujące obie strony. Z reguły dialog jest prowadzony z wybranymi przedstawicielami kluczowych grup interesariuszy i ma charakter planowy. Do narzędzi stosowanych w tej formie kontaktów należą: panele doradcze, grupy dyskusyjne, fora w mediach społecznościowych, spotkania. Najbardziej efektywne są narzędzia oparte na bezpośrednim kontakcie „twarzą w twarz".

[10] Podręcznik Angażowania Interesariuszy, tom 1. (red.): B. Grucz, Bizarre, Warszawa 2012, s. 9.

Istotnym wsparciem dla przedsiębiorstw w procesach wdrażania i adaptacji idei CSR są międzynarodowe standardy, opracowywane przez europejskie i światowe organizacje normalizacyjne[11]. W 1999 roku organizacja AccountAbility opracowała standardy serii AA1000, dotyczące kształtowania relacji z interesariuszami. Standardy te opierają się na trzech głównych zasadach[12]:

1) włączania (*inclusivity*) – oznacza konieczność włączania interesariuszy w działania przedsiębiorstwa, zgodnie ze zrównoważonym rozwojem; opiera się na założeniu, że organizacja zna swoich interesariuszy, rozumie ich potrzeby i oczekiwania, angażuje ich w swoje działania,

2) istotności (*materiality*) – oznacza identyfikację i ustalanie kwestii istotnych dla przedsiębiorstwa i wpływających na interesariuszy,

3) odpowiadania (*responsiveness*) – oznacza potrzebę odpowiadania na postulaty interesariuszy.

Jednym z trzech standardów tej serii jest AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement – AA1000 SES (Zaangażowania Interesariuszy), określający etapy procesu dialogu z interesariuszami (rys. 2).

W pierwszym etapie należy zidentyfikować kluczowe dla przedsiębiorstwa grupy interesariuszy (tzw. mapowanie interesariuszy), a także określić tematy rozmów. Drugi etap polega na przygotowaniu harmonogramu spotkań, formuły i sposobu prowadzenia dialogu. Następnym etapem jest wdrożenie planu spotkań, a więc zaproszenie interesariuszy, przeprowadzenie sesji rozmów i sporządzenie raportu zawierającego oczekiwania interesariuszy i zobowiązania podjęte przez przedsiębiorstwo. Ostatni etap polega na działaniu i ewaluacji, czyli odpowiadaniu na oczekiwania interesariuszy przez realizację zobowiązań oraz na informowaniu o postępach w tym zakresie.

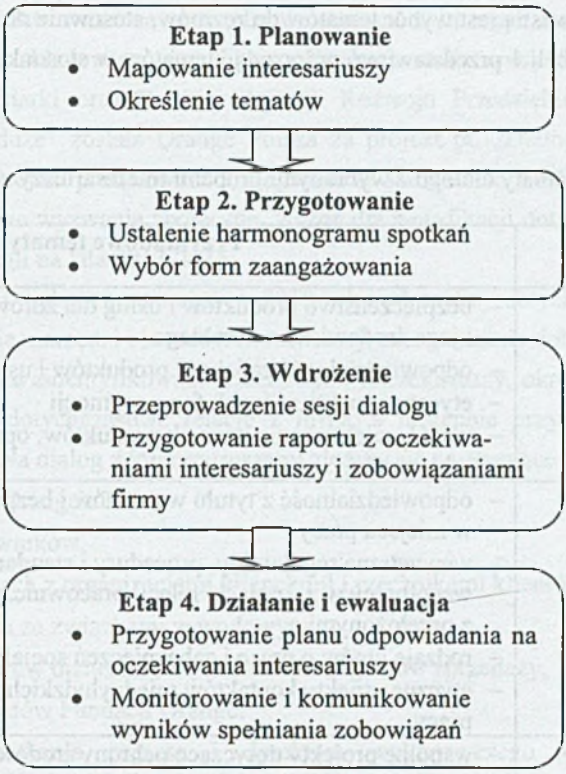
Zasadnicze znaczenie dla skuteczności i efektywności dialogu ma pierwszy etap, polegający na wyborze kluczowych grup interesariuszy oraz tematyki rozmów. Interesariusze, według R. Freemana, twórcy teorii interesariuszy, to jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działania organizacji lub podlegają wpływowi działań podjętych przez organizację[13]. Ich relacje z przedsiębiorstwem mogą mieć bezpośredni charakter (są to np. pracownicy, dostawcy, klienci) lub pośredni (np. media, administracja państwowa, lokalne społeczności). W procesie wyboru kluczowych grup interesariuszy do dialogu na temat CSR warto kierować się dwoma kryteriami: siła i możliwości oddziaływania na firmę oraz znaczenie działań CSR z ich punktu widzenia. Stosując te kryteria można dokonać podziału interesariuszy na priorytetowych, drugorzędnych i trzeciorzędnych dla dialogu na temat CSR (rys. 3).

---

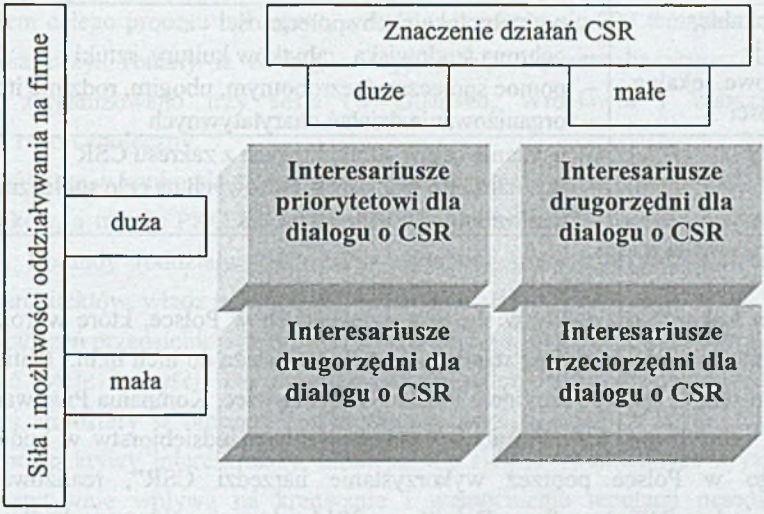
[11] Fombrun Ch.: Building Corporate Reputation through CSR initiatives: Evolving standards. "Corporate Reputation Review", Vol. 8, No. 1, 2005, pp. 7-8.

[12] odpowiedzialny biznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf.

[13] Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 57.



Rys. 2. Proces dialogu z interesariuszami według AA1000 SES
Fig. 2. The process of dialogue with stakeholders by AA1000 SES
Źródło: Odpowiedzialny biznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf.



Rys. 3. Podział interesariuszy ze względu na znaczenie CSR oraz siłę i możliwości oddziaływania na przedsiębiorstwo
Fig. 3. The division of stakeholders with a view of importance of CSR and the strength and ability to influence the company
Źródło: Opracowanie własne.

Drugą, istotną kwestią jest wybór tematów do rozmów, stosownie do priorytetowych grup interesariuszy. W tabeli 1 przedstawiono propozycję tematów w stosunku do wybranych grup interesariuszy.

Tabela 1

Przykładowe tematy dialogu z wybranymi grupami interesariuszy w zakresie CSR

Grupy interesariuszy	Przykładowe tematy
Klienci	– bezpieczeństwo produktów i usług dla zdrowia, życia człowieka i jego środowiska naturalnego – odpowiedzialność za jakość produktów i usług – etyczne aspekty różnych form promocji – współprojektowanie nowych produktów, opakowań, narzędzi reklamy itp.
Pracownicy	– odpowiedzialność z tytułu warunków i bezpieczeństwa w miejscu pracy – wewnętrzne regulaminy, procedury i standardy dotyczące zasad współpracy w zespołach, relacji pracowniczych, kontaktów z przełożonymi – rodzaje umów o pracę i zabezpieczeń socjalnych – etyczne aspekty kontaktów międzyludzkich na terenie zakładu pracy
Partnerzy biznesowi (dostawcy, pośrednicy, kooperanci)	– wspólne projekty dotyczące ochrony środowiska (np. emisji zanieczyszczeń, gospodarowania odpadami) – zaangażowanie w rozwój lokalny (infrastruktura, kultura, sport, oświata itp.) – wymiana wiedzy i doświadczeń na temat dobrych praktyk
Władze lokalne, organizacje pozarządowe, lokalne społeczności	– potrzeby lokalnych społeczności – ochrona środowiska, zabytków kultury, sztuki – pomoc społeczna (bezrobotnym, ubogim, rodzinie itp.) – organizowanie działań charytatywnych
Inwestorzy	– ustalanie celów strategicznych z zakresu CSR – wyznaczanie środków finansowych na cele społeczne – analiza korzyści z działań CSR

Źródło: Opracowanie własne.

Można wskazać przykłady wielu firm działających w Polsce, które wdrożyły formułę dialogu z interesariuszmi według standardu AA1000. Należą do nich m.in.: British American Tobacco Polska, Grupa TP, Provident Polska, Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, Cemex Polska. W ramach projektu „Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR", realizowanego przez Konfederację Lewiatan oraz firmę Deloitte, w 2014 roku zorganizowano konkurs pt. „Lider dialogu z interesariuszami"[14]. Konkurs przeznaczony był dla przedsiębiorstw, które realizują

[14] Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i zostać wysłuchanym? www.odpowiedzialnafirma.pl

projekty CSR skoncentrowane na prowadzeniu dialogu z interesariuszami lub w których ważnym elementem składowym jest dialog. Konkurs realizowany był pod patronatem Ministerstwa Gospodarki oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Laureatem w kategorii spółki duże została Orange Polska za projekt pt. „Dialog z interesariuszami w Orange Polska". Projekt przeprowadzono zgodnie ze standardem AA1000SES, a podstawą dialogu były kluczowe wyzwania społeczne, ważne dla weryfikacji dotychczasowej strategii CSR i budowy strategii na lata 2013-2015.

Proces realizacji dialogu rozpoczęto w 2010 roku od analizy dotychczas prowadzonych form dialogu w firmie, narzędzi i kanałów komunikacji oraz poznania dobrych praktyk innych podmiotów. Następnie zidentyfikowano kluczowych interesariuszy, określono ich znaczenie, siłę oddziaływania, dotychczasowe relacje z firmą, a następnie przypisano im określone formy komunikacji. Na dialog z interesariuszami złożyły się następujące działania:

- badania klientów Orange i TP,
- ankieta dla pracowników,
- udział w spotkaniach z organizacjami klienckimi i rzecznikami klientów,
- udział w spotkaniu ze związkami zawodowymi,
- ankiety dla partnerów biznesowych, dostawców, agentów sprzedaży,
- badania beneficjentów Fundacji Orange,
- indywidualne spotkania prezesa i dyrektora wykonawczego z przedstawicielami administracji publicznej, organizacji biznesowych i liderami opinii,
- trzy sesje dialogowe (w Gdańsku, Wrocławiu i Warszawie), przygotowane wspólnie z przedstawicielami regionów.

Wynikiem całego procesu był raport, w którym znalazło się 200 tematów poruszonych przez interesariuszy. Tematy te zostały zweryfikowane i przeanalizowane, a w ramach odpowiedzi zorganizowano trzy sesje (w Gdańsku, Wrocławiu i Warszawie) oraz sporządzono raport społeczny.

Drugie miejsce w konkursie zajęła firma Tesco za projekt pt. „Do poprawki", skierowany do pracowników, a trzecie PKO BP za projekt „Rotunda 2013", którego przedmiotem była rewitalizacja Rotundy (oddziału PKO BP – symbolu stolicy), a został skierowany do środowiska architektów, władz miasta i różnych organizacji społecznych.

Z doświadczeń przedsiębiorstw prowadzących dialog z interesariuszami wynika, że może on przynosić wiele korzyści. Do najważniejszych należy zaliczyć: budowanie zaufania i przychylnej atmosfery w otoczeniu, identyfikacja swoich mocnych stron i obszarów do poprawy z perspektywy interesariuszy, zmniejszenie ryzyka ewentualnych kryzysów, a to wszystko pozytywnie wpływa na kreowanie i wzmocnienie reputacji przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że korzyści z komunikacji i zaangażowania interesariuszy w działania firmy powinny być wspólne dla obu stron dialogu.

4. Podsumowanie

Aktywność przedsiębiorstwa w zakresie CSR może niewątpliwie pozytywnie wpływać na sposób jego postrzegania i oceny przez poszczególne grupy interesariuszy, które są podstawą reputacji. Chodzi tu zwłaszcza o te grupy, dla których działania prospołeczne są ważnym kryterium oceny i które jednocześnie mają największą siłę i możliwości oddziaływania na przedsiębiorstwo. Z tymi kluczowymi grupami interesariuszy warto podejmować ściślejszą współpracę m.in. w formie dialogu. Procedury jego nawiązania i prowadzenia są określone w standardzie AA1000. Przedsiębiorstwa, które podejmują takie inicjatywy, wskazują na wiele wynikających z nich korzyści. Głównymi korzyściami prowadzenia dialogu z interesariuszami w zakresie realizacji działań CSR są: pozyskanie zaufania i dobrej opinii w otoczeniu, poznanie swoich mocnych stron i obszarów do poprawy z perspektywy interesariuszy, zmniejszenie ryzyka potencjalnych kryzysów, a to wszystko pozytywnie wpływa na budowanie i wzmocnienie reputacji przedsiębiorstwa.

Pomimo potencjalnych korzyści stosowania zasad CSR we współpracy z interesariuszami uwzględnianie CSR w strategii oraz prowadzenie dialogu z interesariuszami nie są praktykami powszechnie stosowanymi w przedsiębiorstwach, które działają na polskim rynku. Najbardziej zaawansowane w tym zakresie są duże firmy z udziałem kapitału zagranicznego oraz filie międzynarodowych korporacji.

Bibliografia

1. Dąbrowski T.J.: Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
2. Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i zostać wysłuchanym? www.odpowiedzialnafirma.pl.
3. Figiel A.: Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ujęcie marketingowe. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
4. Fombrun Ch.: Building Corporate Reputation through CSR initiatives: Evolving standards. "Corporate Reputation Review", Vol. 8, No. 1.
5. Hermann S.P.: Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation, [w:] M. Huber, S. O'Gorman, (red.): From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2008.
6. Hillebrand C., Money K.: Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts Or Two Sides of the Same Coin? "Corporate Reputation Review", Vol. 10, No. 4, 2007.
7. Melo T., Garrido-Morgado A.: Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", No. 19, 2012.

8. Odpowiedzialny biznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf.
9. Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009.
10. Podręcznik Angażowania Interesariuszy, tom 1, (red.): B. Grucz, Bizarre, Warszawa 2012.
11. Szwajca D., Gorczyńska A., Nawrocki T.: Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy. „Przegląd Organizacji", nr 4, 2014.
12. Szwajca D.: Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu jego reputacji. „Pragmata Tes Oikonomias", nr VIII, 2014.
13. Szwajca D.: Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
14. Walker K.: A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. "Corporate Reputation Review", Vol. 12, No. 4, 2010.
15. http://www.kpmg.com/pl/pl/issuesandinsights/articlespublications/strony/raport-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu.aspx, 2014-11-20.

Abstract

The activity of companies in CSR can undoubtedly have a positive impact on the way the perception and evaluation by various stakeholder groups, which are the basis of reputation. Companies that take such initiatives point to many of their benefits, such as building trust and good reputation in the environment, reducing the risk of potential crises. Despite the potential benefits of CSR in collaboration with stakeholders, taking into account CSR strategy and stakeholder dialogue are not standard practices in companies operating on the Polish market. The most advanced in this area are large companies with foreign capital and branches of multinational corporations.