

# Teoria interesariuszy w kontekście standardu AA 1000

Zgodnie z zasadami mikroekonomii przedsiębiorstwo potocznie bywa określane mianem skrzynki, do której wkładane są czynniki produkcji i techniki wytwarzania tworzące gotowy produkt. Zgodnie z tą zasadą pracownicy stanowią jedynie zasób przedsiębiorstwa i mają wykonywać swoje obowiązki jedynie w celu osiągnięcia konkurencyjnej pozycji i wysokich zysków. Takie podejście do zarządzania często wpływa niekorzystnie na sukcesywne i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz na jego rozwój<sup>1</sup>. Do powstania odpowiedzialnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem w wysokim stopniu przyczyniła się koncepcja *shareholders*, zgodnie z którą każde przedsiębiorstwo powinno dążyć zarówno do realizacji własnych celów jak i zaspokojenia potrzeb grup z otoczenia tzw. *interesariuszy*<sup>2</sup>.

Istotne jest, że przedsiębiorstwa postrzegają interesariuszy jako przedstawicieli 2 zasadniczych grup oddziaływania. Pierwsza grupa ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie i decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, z kolei druga wywiera wpływ na realizowane działania promocyjne. Pierwszą grupę reprezentują: akcjonariusze, inwestorzy, właściciele, pracownicy, dostawcy i klienci, a drugą: społeczeństwo lokalne, władze rządowe i samorządowe, organizacje pozarządowe, media i konkurencja<sup>3</sup>. Szczególną uwagę należy poświęcić trzem podgrupom interesariuszy które przedstawiono poniżej.

## 1. Pracownicy

Zgodnie z zasadami CSR pracownicy stanowią integralną część każdego odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Zajmują oni najwyższe miejsca w rankingu wewnętrznych interesariuszy, gdyż bezpośrednio wpływają na działania przedsiębiorstwa. Spójne strategie zarządzania, Human Resource i CSR stanowią długotrwałą gwarancję sukcesu przedsiębiorstwa, efektywnego realizowania celów, jednolitego rozwoju pracowników i przedsiębiorstwa. Sytuacja taka opierająca się na zintegrowanej komunikacji przedsiębiorstwa z pracownikami gwarantuje firmie konkurencyjną i stabilną pozycję na rynku<sup>4</sup>. Dobrze przemyślany, zaplanowany i prowadzony dialog z pracownikami pozwala efektywnie funkcjonować przedsiębiorstwu oraz jednocześnie realizować pracownikom ich indywidualne cele, pozyskiwać nowe umiejętności i wiedzę. Podsumowując można powiedzieć, że odpowiedzialny dialog i relacje z pracownikami stanowią podstawę prawidłowego

<sup>1</sup> E. Czarny, J. Miroński: *Grupy interesu w przedsiębiorstwie – analiza neoklasycznej i współczesnych teorii*, [w] H. Brdulak, T. Gołębiowski: *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*. SGH. Warszawa 2005. s. 71.

<sup>2</sup> Por. M. Rojek-Nowosielska, J. Szczepaniak: *Odpowiedzialność Społeczna przedsiębiorstwa a teoria agencji i interesariuszy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu „Nauki Humanistyczne”, Wrocław 2003, s. 322-326.

<sup>3</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/dialog-z-interesariuszami-%E2%80%93-czy-to-jest-w-ogole-mozliwe.2207.html> (odczyt 28.1.2012r.)

<sup>4</sup> [www.frp.lodz.pl/.../Spotkanie\\_KSP\\_W.Klimaszewska\\_ostatnia\\_wersja...](http://www.frp.lodz.pl/.../Spotkanie_KSP_W.Klimaszewska_ostatnia_wersja...) (odczyt 28.01.2012r.)

funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przez wewnętrzny dialog określa się otwartość przedsiębiorstwa na systematyczne i długoterminowe tworzenie relacji z pracownikami, akceptowanie otrzymanych informacji oraz możliwości uczestniczenia pracowników w procesach decyzyjnych i przeprowadzanych zmianach. Relacja taka wiąże się bezpośrednio z zaangażowaniem pracowników, co skutkuje uznaniem ich jako pełnowartościowych partnerów w procesie zarządzania przedsiębiorstwem<sup>5</sup>.

## 2. Dostawcy

Zespół dostawców tworzą podmioty współdziałające z przedsiębiorstwem. Zalicza się do tej grupy podmioty występujące w dolnej i górnej części łańcucha dostaw, są to między innymi<sup>6</sup>:

- dostawcy surowców,
- dostawcy usług,
- dostawcy produktów gotowych,
- outsourcing,
- jednostki ekonomii społecznej,
- jednostki zajmujące się obsługą posprzedażową,
- jednostki odpowiadające za utylizację śmieci,
- hurtownie
- dystrybutorzy,
- sprzedawcy
- inne jednostki współpracujące.

Zgodnie z zasadami sprawnego zarządzania dostawami przedsiębiorstwa tworzą sprawnie zorganizowane i indywidualne łańcuchy dostaw. Łańcuchy te formowane są przez wszelkie podmioty dostarczające niezbędnych firmie produktów i usług do zaspokojenia potrzeb konsumentów poprzez dostarczenie im towarów finalnych<sup>7</sup>. Rozpatrując kwestie związane z dostawami pod względem ich zgodności z zasadami CSR należy odnotować, iż „zrównoważony łańcuch dostaw to system powiązanych czynności biznesowych, obejmujący cały cykl życia produktu, pozwalający na tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy przy jednoczesnym zapewnieniu sukcesu komercyjnego, przyczyniający się do wzrostu dobrobytu społecznego i poprawy stanu środowiska”<sup>8</sup>. Odpowiedzialne i zrównoważone podejście do łańcuch dostaw, stawia dostawców w innym świetle niż w tradycyjnym

<sup>5</sup> <http://www.interesariusze.pl/pracownicy/dialog-z-pracownikiem/co-to-jest-dialog.html> (odczyt 28.01.2012r.)

<sup>6</sup> <http://www.interesariusze.pl/dostawcy/co-i-z-kim/rodzaje-dostawcow.html> (odczyt 28.01.2012r.)

<sup>7</sup> <http://www.interesariusze.pl/dostawcy/dlaczego-po-co-dostawca-jako-interesariusz.html> (odczyt 28.01.2012r.)

<sup>8</sup> Business For Social Responsibility (BSR 2007)

podejściu do kontrahentów. Zgodnie z zasadami CSR dostawcy nie pełnią jedynie funkcji wykonawcy zlecenia, stanowią natomiast równorzędnych partnerów przekazujących przedsiębiorstwu cenne wskazówki i nową wiedzę. Dobrze prowadzony dialog z interesariuszami-dostawcami oraz współpraca na jasnych zasadach skutkuje obniżeniem ryzyka opóźnień w dostawach oraz zdobyciem zaufania kontrahentów. Spójna i sprawna współpraca na warunkach partnerskich daje przedsiębiorstwu możliwość efektywnej realizacji celów strategicznych oraz zwiększenia jego konkurencyjności<sup>9</sup>.

Proces tworzenia odpowiedzialnych relacji z dostawcami jest procesem wieloetapowym, długotrwałym i złożonym, Na rysunku 1 przedstawiono przykładowy proces tworzenia relacji z dostawcami.

Rysunek 1. Relacje z interesariuszami



Źródło: <http://www.interesariusze.pl/dostawcy/jak-to-robic/poziomy-zaangazowania.html> (odczyt 28.01.2012r.)

Każde przedsiębiorstwo konstruujące odpowiedzialne relacje z dostawcami ma zwiększone szanse na sukces oraz powodzenie na obsługiwanym rynku. Istotne jest w tej relacji to, że przynosi ona korzyści obopólne obu jej stronom, oraz pozwala na zminimalizowanie szeregu ryzyk występujących w gospodarce rynkowej.

### 3. Klienci/Konsumenci

Również ta grupa oddziaływania stanowi podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, gdyż bez finalnych adresatów swoich usług i produktów nie miałoby ono szansy na funkcjonowanie w niezwykle konkurencyjnym środowisku. W odpowiedzialnym podejściu do współpracy z grupami oddziaływania, systematycznie i skutecznie budowane

<sup>9</sup> <http://www.interesariusze.pl/dostawcy/dlaczego-po-co-dostawca-jako-interesariusz.html> (odczyt 28.01.2012r.)

relacje z klientami/konsumentami stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej oraz osiągania wymiernych zysków.

Przez relacje i dialog z interesariuszami-konsumentami należy rozumieć gotowość przedsiębiorstwa do komunikacji z klientami, identyfikację ich potrzeb i oczekiwań, odpowiedzialność wobec nich, etyczne zachowanie, przejrzystość funkcjonowania oraz realizację różnorodnych badań opinii i stopnia zadowolenia z jakości i oferty. Inicjatywa, jaką są wzajemne relacje, pozwala także konsumentom partycypować w pewnym stopniu w działaniach przedsiębiorstwa i realizowanych przez nie projektach<sup>10</sup>.

Relacje i dialog z najważniejszą z punktu widzenia dodatniego wyniku finansowego grupą oddziaływania, dotyczą następujących kwestii<sup>11</sup>:

- transparentność zasad,
- jasne i zrozumiałe umowy,
- identyfikacja potrzeb klientów,
- wysoka i niezmienna jakość usług i produktów,
- odpowiedzialny i spersonalizowany stosunek do klienta.

Istotny jest konstruktywny dialog ze wszystkimi interesariuszami, którzy wpływają na funkcjonowanie organizacji w zakresie realizacji celów wyznaczonych w działaniach bieżących oraz długoterminowych strategiach. Ponadto dobre relacje z konsumentami/klientami stanowią klucz do osiągnięcia sukcesu na rynku. Pozwalają one efektywnie funkcjonować przedsiębiorstwu przy jednoczesnym zadowoleniu odbiorców darzących je zaufaniem. Standard serii AA100 stanowi przewodnik odpowiedzialnych relacji z interesariuszami a jego głównym celem jest wsparcie przedsiębiorstwa w realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, wyzwań ekologicznych, gospodarczych i społecznych. Seria AA 100 zalicza się do zbioru znaczących standardów dotyczących Corporate Social Responsibility. Został on wypracowany przez międzynarodowy AccountAbility po serii konsultacji z grupami interesariuszy oraz gronem ekspertów<sup>12</sup>. Działanie takie ma na celu usystematyzowanie współpracy oraz współoddziaływania przedsiębiorstwa z grupami odniesienia, które stanowią integralną część funkcjonowania na rynku.

Serię AA 1000, odnoszącą się do dialogu z interesariuszami oraz zarządzania relacjami z nimi tworzą następujące standardy<sup>13</sup>:

- AA 1000 – AccountAbility Principles Standard,
- AA 1000 – AccountAbility Assurance Standard,
- AA 1000 – AccountAbility Stakeholder Engagement Standard.

---

<sup>10</sup> <http://www.interesariusze.pl/konsumenci/dialog-z-konsumentem.html> (odczyt 28.01.2012r.)

<sup>11</sup> <http://www.interesariusze.pl/konsumenci/dialog-z-konsumentem.html> (odczyt 28.01.2012r.)

<sup>12</sup> <http://www.aa1000.pl/standardy-aa1000> (odczyt 19.01.2011r.)

<sup>13</sup> <http://www.aa1000.pl/standardy-aa1000> (odczyt 19.01.2011r.)

Należy zwrócić uwagę, że jako główną ideę serii AA 1000 podaje się między innymi prowadzenie rozmów, nawiązywanie kontaktów i współpracę z interesariuszami, co ma doprowadzić do wykreowania pozycji przedsiębiorstwa, intensyfikacji stosowanych innowacji oraz kontrolowania występujących ryzyk. Kierując się w swych działaniach wspomnianymi standardami przedsiębiorstwa uzyskują swego rodzaju drogowskaz wskazujący oczekiwane działania operacyjne jak i strategiczne<sup>14</sup>.

Standard AA 1000 główny nacisk kładzie na odpowiedzialność w działaniu przedsiębiorstwa i definiuje ją w następujący sposób: „Odpowiedzialność (accountability) oznacza uznanie i przyjęcie odpowiedzialności oraz przejrzyste postępowanie w tym względzie, za oddziaływanie polityki, decyzji działań, produktów i innych aktywności organizacji. Odpowiedzialność (accountability) obliuguje organizację do angażowania interesariuszy w proces identyfikacji, definiowania i odpowiadania na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, oraz do raportowania, wyjaśniania i odpowiadania na ich głosy w związku z decyzjami, działaniami i wynikami organizacji.<sup>15</sup>”

Każde odpowiedzialne przedsiębiorstwo, działające we współczesnej gospodarce, bierze odpowiedzialność za swoje działania, obowiązujące w nim strategię, politykę kadrową, wprowadzane na rynek produkty oraz jest transparentne. Istotne jest, że zgodnie z zasadą odpowiedzialności przedsiębiorstwo powinno prowadzić dialog z wszystkimi grupami oddziaływania czyli interesariuszami oraz być świadome działań wywierających na nich wpływ. Każde odpowiedzialne działające przedsiębiorstwo powinno realizować następujące zadania<sup>16</sup>:

- przekazywanie sprawdzonych informacji na temat strategii działania i celów strategicznych podmiotom, którym niezbędne do działania są wskazane komunikaty,
- stworzenie strategii uwzględniającej interesy interesariuszy,
- opracowanie celów i standardów w związku z którymi strategia i wyniki będą analizowane.

Na szczególną uwagę zasługuje standard AA 1000 APS, tj. AA 1000 Zasada Odpowiedzialności, której główną ideą jest dostarczenie przedsiębiorstwom reguł uznawanych na całym świecie, które pozwalają na realizację odpowiedzialnej polityki, strategii zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz komunikacji z otoczeniem, zarówno wewnętrznym i zewnętrznym<sup>17</sup>. Wskazany standard opiera się na trzech głównych zasadach, które niezbędne są do wprowadzenia w przedsiębiorstwach odpowiedzialnej polityki. Zasady przedstawiono na rysunku 2.

---

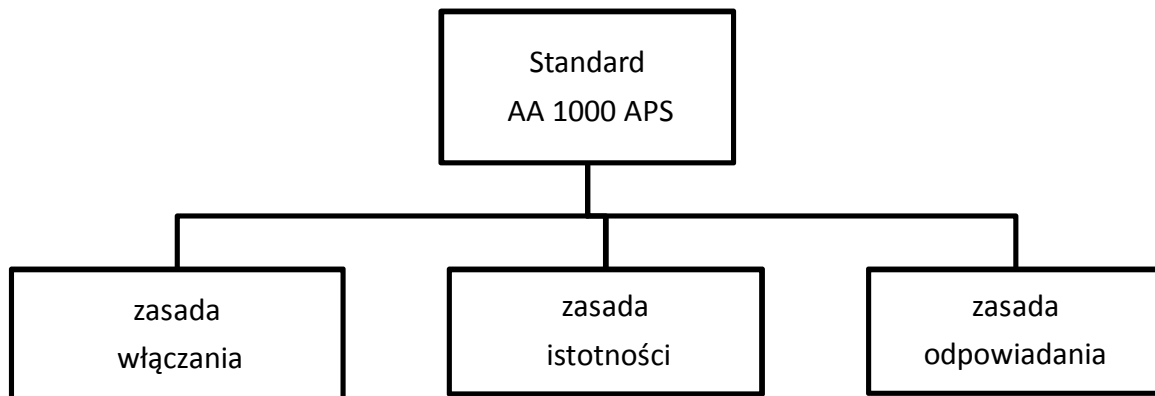
<sup>14</sup> SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI

<sup>15</sup> Por. <http://www.accountabilityaa1000wiki.net>, na podstawie: AA 1000 Stakeholders Engagement Standard. Revisin Process, AccountAbility, tłumaczenie Natali Ćwik.

<sup>16</sup> STANDARD AA 1000. Zasady Odpowiedzialności 2008. AccountAbility, s. 8.

<sup>17</sup> Ibidem. s. 12.

Rysunek 2. Podstawowe zasady standardu AA 1000 APS



Źródło: opracowanie własne na podstawie STANDARD AA 1000. Zasady Odpowiedzialności 2008. AccountAbility, s. 11.

Fundamentalna zasada dotyczy włączenia interesariuszy do działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo, zdające sobie sprawę ze znaczenia podmiotów na które wywiera wpływ i które oddziałują również na nie, poprzez włączenie angażuje interesariuszy w kluczowe sprawy związane z działaniami na rynku zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwo angażując interesariuszy w swoje działania, podejmuje odpowiedzialność za grupy oddziaływania i włącza je w strategiczne decyzje typu rozpoznawanie i rozwiązywanie problemów. Zgodnie z tą zasadą interesariusze mają wpływ na wszelkie decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie, które służą osiągnięciu stabilnej pozycji lidera na rynku. Działanie takie nie oznacza jednak, że przedsiębiorstwo cedeje odpowiedzialność za swoje decyzje na interesariuszy. Stosując zasadę włączenia przedsiębiorstwo musi być świadome, że nie ma obowiązku spełniania wszelkich, często irracjonalnych próśb czy żądań interesariuszy<sup>18</sup>. Przedsiębiorstwo włączając interesariuszy powinno przygotować usystematyzowane i czytelne zasady ich angażowania oraz politykę zrozumienia ich wymagań wobec firmy.

Kolejną zasadą leżącą u podłoża standardu jest istotność, tłumaczona jako rozpoznanie najistotniejszych spraw dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz relacji z interesariuszami. Chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, stabilną pozycję na rynku oraz lojalność grup oddziaływania przedsiębiorstwo musi zidentyfikować (przy udziale interesariuszy) kluczowe czynniki w obszarze zrównoważonego rozwoju. Określenie głównych kwestii wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie może się odbywać poprzez przypadkowy proces. Proces taki musi być zaplanowany, opierać się na badaniach

<sup>18</sup>Ibidem, s. 12.

informacji pochodzących z różnych źródeł oraz odpowiadających perspektywie krótko, średnio i długoterminowej. Uzyskane informacje muszą zostać poddane analizie zarówno zgodności z założeniami zrównoważonego rozwoju jak i wymaganiami i obawami sygnalizowanymi przez interesariuszy oraz samo przedsiębiorstwo<sup>19</sup>. Zaznaczyć należy, że zidentyfikowane kluczowe aspekty podlegają dynamicznym zmianom, co jest zarówno skutkiem upływu czasu oraz zmian zachodzących w otoczeniu i gospodarce.

Kolejna z zasad, zasada odpowiadania odnosi się bezpośrednio do dialogu prowadzonego przez przedsiębiorstwo z interesariuszami. Zakłada ona, że każda odpowiedzialna firma ma obowiązek odpowiadać na istotne dla prawidłowego funkcjonowania zagadnienia poruszane przez interesariuszy. Dialog ten zachodzi między innymi poprzez komunikację, podejmowane decyzje oraz ich skutki. Zasada ta rozumiana jest także jako przejęcie odpowiedzialności za interesariuszy poprzez między innymi strategię, politykę, cele krótko i długofalowe, plany i konstruktywną współpracę. Komunikaty powinny być wartościowane przez przedsiębiorstwo i odpowiadać w swej specyfice prowadzonej polityce i realizowanej strategii. Powinny one wyczerpująco i systematycznie odpowiadać potrzebom interesariuszy, jednak niejednokrotnie nie zaspokajają one potrzeb wszystkich grup z otoczenia przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. Podsumowując kwestię głównych zasad kształtujących Standard AA 1000 należy wspomnieć jeszcze o wymogach, które przedsiębiorstwa muszą spełniać aby powyższe zasady były w nich realizowane (tabela 1).

Tabela 1. Kryteria niezbędne do spełnienia zasady włączenia, istotności i odpowiadania w przedsiębiorstwie.

	ZASAD WŁĄCZANIA	ZASADA ISTOTNOŚCI	ZASADA ISTOTNOŚCI
KRYTERIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>ponoszenie odpowiedzialność za grupy oddziaływania,</li> <li>wprowadzenie polityki zaangażowania interesariuszy funkcjonującej, stale, w całym przedsiębiorstwie kompatybilnie ze strategią działania,</li> <li>spełnienie standardów dialogu z interesariuszami,</li> <li>prowadzenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie procesu, funkcjonującego stale, w całym przedsiębiorstwie, kompatybilnie ze strategią działania, identyfikacji kluczowych spraw,</li> <li>spełnienie standardów do pozyskania i przetwarzania pozyskanych informacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie procesu przygotowywania stosownych komunikatów i odpowiedzi, który stale obowiązuje w całym przedsiębiorstwie, jest kompatybilny z jego polityką i strategią, opiera się na terminowej współpracy z interesariuszami oraz nadawaniu priorytetów,</li> <li>spełnienie standardów upoważniających je do realizacji zobowiązań,</li> </ul>

<sup>19</sup> Ibidem, s.14.

<sup>20</sup> Ibidem, s.17.

	<p>odpowiedzialnego dialogu z interesariuszami w celu wspólnej realizacji założeń zrównoważonego rozwoju.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielanie szczegółowych i terminowych odpowiedzi,</li> <li>• generowanie terminowych komunikatów zgodnych z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez interesariuszy,</li> <li>• raportowanie.</li> </ul>
--	---	--	---

Zródło: opracowanie własne na podstawie: AccounAbility „Standard AA 1000 Zasady odpowiedzialności 2008”, s.13-19.

Przedstawiony katalog uniwersalnych zasad stanowi swego rodzaju przewodnik dla przedsiębiorstw chcących aplikować strategię Corporate Social Responsibility i Zrównoważonego Rozwoju do swych codziennych działań, a także strategii długofalowych. Przedstawione w tabeli 1 kryteria/wymogi, które muszą zostać spełnione aby zasady te znalazły pełne zastosowanie w przedsiębiorstwach odczytywane są często jako test, obrazując stopień wdrożenia standardów w przedsiębiorstwie.

Na podstawie zapisów zawartych w bazowym standardzie AA 1000APS, stanowiącym podstawę dla wszelkich dokumentów z serii AA 1000, stworzono dokument poświęcony bezpośrednio współpracy i relacjom prowadzonym z interesariuszami – AA 1000SES. „Standard opisuje trzy obszary stanowiące podstawę wysokiej jakości zaangażowania interesariuszy, a mianowicie:

- Jak ustanowić odpowiednie zobowiązanie do angażowania interesariuszy i jak zagwarantować pełną integrację w strategię i działalność operacyjną?,
- Jak zdefiniować cel, zakres oraz kluczowych interesariuszy?
- Jak powinien wyglądać proces angażowania interesariuszy?<sup>21</sup>”

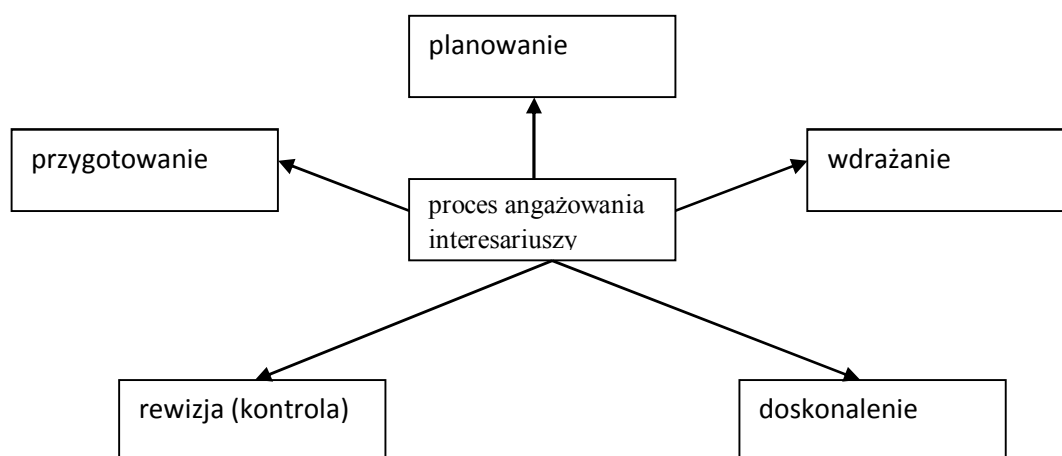
Stosując zapisy zawarte w standardzie AA 1000SES przedsiębiorstwo otrzymuje wskazówki jak zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju reagować na kluczowe kwestie, szanse i zagrożenia oraz zewnętrzne sugestie oraz jak w sposób integralny współpracować z interesariuszami<sup>22</sup>. Na rysunku 3 przedstawiono podstawowe elementy procesu dialogu i współpracy z interesariuszami.

<sup>21</sup> Społecznie odpowiedzialna uczelnia s. 26

<sup>22</sup> Społecznie odpowiedzialna uczelnia s. 26



Rys. 3. Elementy współpracy z interesariuszami



Źródło: opracowanie własne na podstawie Społecznie Odpowiedzialna Uczelnia s. 27

Przedsiębiorstwa stosujące standard AA 1000SES w sposób zintegrowany i usystematyzowany przeprowadzają postępowanie werbowania do współpracy akcjonariuszy, w tym także w formie dialogu<sup>23</sup>. Dzięki stosowaniu fundamentalnych zasad serii standardu AA 1000 odpowiedzialne przedsiębiorstwo potrafi zarówno współpracować jak i porozumiewać się w sposób zrównoważony ze wszystkimi grupami na które oddziałuje jak i z interesariuszami wywierającymi bezpośredni wpływ na jego wyniki i funkcjonowanie na rynku. Można stwierdzić, że stosując się do wymienionych zasad przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć zdecydowanie lepszą pozycję konkurencyjną jak i zrealizować zasady Corporate Social Responsibility i Zrównoważonego Rozwoju, które odgrywają znaczącą rolę w obecnej gospodarce rynkowej.

<sup>23</sup> <http://www.aa1000.pl/aa1000-zaangazowanie-interesariuszy> (odczyt 19.01.2011r)