



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 6(38)/2013

Katarzyna Kulig-Moskwa
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Odpowiedzialność wobec interesariuszy z perspektywy małego przedsiębiorstwa

Streszczenie. W artykule poruszono temat kształtowania odpowiedzialności wobec interesariuszy z perspektywy małego przedsiębiorstwa. Ukazano znaczenie małych przedsiębiorstw jako kluczowych w gospodarce oraz bardziej szczegółowo omówiono odpowiedzialność wobec pracowników, klientów, dostawców oraz społeczności lokalnej, uwzględniając specyfikę małego przedsiębiorstwa. Analiza problemu została oparta na badaniach własnych i wtórnych oraz na literaturze przedmiotu.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność, interesariusze, małe przedsiębiorstwa

Wstęp

W nowych warunkach, przy powszechnym dostępie do informacji, kształtują się nowe postawy różnych grup interesariuszy wobec przedsiębiorstwa. Konsumenci częściej interesują się działalnością przedsiębiorstw. Coraz częściej postrzegają ofertę przedsiębiorstwa przez pryzmat jego działań, chcą być informowani o sposobach wytwarzania produktu, traktowania pracowników itd. Na tej podstawie wyrabiają sobie opinię (powstaje reputacja firmy), która staje się podstawą zaufania i decyzji zakupowych. Partnerzy biznesowi (dostawcy, odbiorcy, inwestorzy) coraz częściej w swoich decyzjach handlowych, inwestycyjnych biorą pod uwagę nie tylko kryteria czysto ekonomiczne, ale również kryteria społeczne. Powszechność informacji i ciągle rosnąca rola mediów przekłada się na zwiększenie ich zainteresowania światem biznesu, a konsekwencją tego jest coraz większa przejrzystość działalności gospodarczej. Zmienia się także stosunek pracowników do pracy, rośnie ich świadomość



i samodzielność¹. Pracownicy są coraz lepiej wykształceni, chcą być lepiej informowani, chcą być współodpowiedzialni i oczekują partycypacji w podejmowaniu decyzji organizacyjnych itp. Wymagające otoczenie wymusza na organizacjach działania, które prowadzą do wytworzenia i utrzymania stałych, opartych na zaufaniu relacji z otoczeniem. Źródłem inspiracji i narzędzi dla firm jest koncepcja społecznej odpowiedzialności, która od około 10 lat funkcjonuje w polskich warunkach, choć o jej powszechności w praktyce nie można jeszcze mówić. Koncepcja opiera się na założeniu, że firma postrzega siebie w kontekście szerszego otoczenia i uwzględnia jego interesy oraz definiuje odpowiedzialność wobec swoich interesariuszy. W ogólnej liczbie funkcjonujących firm większość to sektor MŚP, a szczególnie małe firmy (do 50 pracowników), których znaczenie dla gospodarki i dla rozwoju nowych trendów jest znaczący. W związku z rodzącymi się nowymi postawami i wymaganiami otoczenia każda mała firma powinna zadać następujące pytania: czym jest odpowiedzialność wobec różnych grup interesariuszy, jak małe firmy mogą budować odpowiedzialne relacje ze swoimi interesariuszami, jaka jest specyfika tych relacji, w czym tkwią bariery budowania takich relacji.

W niniejszym opracowaniu starano się odpowiedzieć na powyższe pytania, poszukując odpowiedzi na podstawie obserwacji, badań wtórnych i rozważań literaturowych.

1. Znaczenie małych przedsiębiorstw

Małe przedsiębiorstwa odgrywają ogromną rolę w gospodarce. Podstawą większości gospodarek narodowych cywilizowanego świata są małe firmy i przedsiębiorczość ich właścicieli, nie inaczej jest również w Europie i w Polsce. Małe firmy są podstawą budowania przychodu krajowego brutto i aktywności gospodarczej społeczeństwa. Stanowią znaczące źródło miejsc pracy i bazę dla pomysłu związanego z działalnością gospodarczą. Małe przedsiębiorstwa należy traktować jako główną siłę napędową innowacji, zatrudnienia oraz społecznej i lokalnej integracji². Rozwojowe małe firmy tworzą stabilne warunki pracy dla swoich obecnych i przyszłych pracowników, dają większą pewność ich utrzymania się niż duże przedsiębiorstwa, nawet w czasach kryzysu³. Jednym z czynników takiego stanu rzeczy może być fakt, że małe firmy są najczęściej silnie

¹ Więcej: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna PWP, Kraków 2004, s. 129-131.

² *Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw*, Komisja Europejska 2000, s. 7. Została przyjęta przez Państwa Członkowskie na spotkaniu Rady Europejskiej w Feira 19-20 czerwca 2000 r.

³ K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 52.

związane terytorialnie i uczuciowo z miejscem, w którym funkcjonują. Bardzo niechętnie zmieniają siedzibę swojej działalności. W odróżnieniu do dużych firm, dla których zmiana koniunktury lub wzrost kosztów produkcji może być wystarczającym pretekstem do przeniesienia produkcji w inny rejon lub nawet do innego państwa. Małe przedsiębiorstwa w tym aspekcie zachowują się bardzo stabilnie, są mocno przywiązane do miejsca prowadzenia działalności, i co za tym idzie, zapewniają miejsca pracy w długim okresie⁴. Podkreślając znaczenie małych firm w integracji lokalnej i społecznej, zasadne wydaje się pytanie: w jaki sposób małe przedsiębiorstwa świadomie mają uczestniczyć w integrowaniu społeczności i jak mogą wykorzystać tę specyfikę dla swojego rozwoju. Jednym ze sposobów na to jest budowanie stałych i wzajemnie korzystnych relacji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Warunkiem koniecznym trwałych relacji jest świadomość odpowiedzialności wobec swoich interesariuszy i za nich oraz postrzeganie firmy jako części większej całości.

2. Interesariusze z perspektywy małego przedsiębiorstwa

Poczucie odpowiedzialności i budowanie odpowiedzialnych relacji musi wynikać z wcześniejszego zdefiniowania przez firmę, kim są jej interesariusze. Pojęcie **interesariuszy** (*stakeholders*) zostało wprowadzone w 1963 r. przez Stanford Research Institute i oznacza osobę lub podmiot zainteresowany działalnością firmy i ponoszący różnego typu ryzyko związane z jej funkcjonowaniem⁵. Do teorii zarządzania wprowadził je w latach 80. Edward Freeman. Według niego, „interesariusze to grupy lub jednostki, które mogą wywierać wpływ (oddziaływać) na dane przedsiębiorstwo lub/i podlegają wpływowi danego przedsiębiorstwa”⁶. Grupę interesariuszy najczęściej stanowią: pracownicy, właściciele, dostawcy, odbiorcy, kontrahenci, pośrednicy, klienci, media, instytucje samorządowe, rządowe, instytucje użytku publicznego, społeczność lokalna. Jak już wspomniano, punktem wyjścia dla kształtowania odpowiedzialnych relacji z interesariuszami jest postrzeganie małego przedsiębiorstwa jako części większej całości. Odwołując się do przyrody, ideą jest symbioza⁷ przedsiębiorstwa i jego interesariuszy. Przedsiębiorstwo swoim istnieniem, funkcjonowaniem ma nie szkodzić swoim interesariuszom, ale dążyć do tego, by oni czerpali korzyści z istnienia przedsiębiorstwa. Powstaje tutaj

⁴ Ibidem, s. 53.

⁵ Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, http://www.pfcg.org.pl/article/12760_Interesariusz_ang_stakeholder.htm [20.01.2010].

⁶ R.F. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 322.

⁷ Symbioza (*symbiosis*). Współżycie dwóch lub większej liczby gatunków, w których obie strony czerpią korzyści, nie szkodząc drugiej, zob. J. Razowski, *Słownik entomologiczny*, PWN, Warszawa 1987, s. 279.

pytanie, czy małe przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę ze znaczenia, jakie ma poziom akceptacji firmy przez jej interesariuszy. W badaniach empirycznych autorki⁸ jedno z pytań do respondentów miało na celu określenie świadomości przedsiębiorców na temat ważności akceptacji poszczególnych grup dla istnienia i rozwoju firmy. Analizując odpowiedzi na to pytanie, można stwierdzić, że dla respondentów najważniejsza jest akceptacja firmy przez klientów: zdecydowana większość, 295 respondentów, wskazała na odpowiedź: bardzo ważna, 28 respondentów wskazała na odpowiedź: ważna. Drugą grupą pod względem ważności jej akceptacji dla rozwoju firmy okazali się pracownicy; dla większości respondentów są bardzo ważni lub ważni. Następne w kolejności grupy, których akceptacja ważna jest dla rozwoju małej firmy, to według respondentów: dostawcy i konkurenci. „Sprzyjające otoczenie” dla rozwoju firmy w dużej mierze zawiera się w akceptacji firmy i jej działań przez społeczność lokalną, która znajduje się w bliskim (fizycznie i mentalnie) zasięgu firmy. Dla większości respondentów (187 wskazań) społeczność lokalna jest ważna i bardzo ważna, jednak dużą grupę (116) stanowią wskazania, że akceptacja społeczności lokalnej jest obojętna, mało ważna lub nieważna. Świadczy to o tym, że dość duża grupa firm nie docenia wagi kwestii, jaką jest akceptacja społeczności lokalnej dla dobrego funkcjonowania firmy. Szczegółowa prezentacja odpowiedzi na analizowane pytanie znajduje się w tabeli 1.

Tabela 1. Akceptacja firmy przez grupy interesariuszy

	Bardzo ważna	Ważna	Obojętna	Mało ważna	Nieważna
Klienci	295	27	1	0	0
Pracownicy	153	140	19	4	0
Dostawcy i dealerzy	81	165	40	12	8
Władze lokalne	40	102	99	40	20
Społeczności lokalne	71	116	67	33	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Świadomość znaczenia interesariuszy dla rozwoju firmy pozwala firmie postrzegać siebie jako element sieci powiązań, tym samym kształtować odpowiedzialność za i wobec nich, czego następstwem jest zarządzanie relacjami z interesariuszami. Praktycznym aspektem zarządzania relacjami jest stworzenie tzw. mapy interesariuszy i określenie powiązań i zależności między firmą a poszczególnymi grupami w teraźniejszości i przyszłości. W teorii i w prak-

⁸ Badanie własne, ankietowe, przeprowadzone wśród 316 małych przedsiębiorstw na terenie Dolnego Śląska w 2007 r., zob. K. Kulig-Moskwa, *Public relations małych przedsiębiorstw*, praca doktorska, UE we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Wrocław 2008.

tyce najczęściej przyjęło się różnicować grupy interesariuszy na: wewnętrzne i zewnętrzne. Zakres wewnętrznych relacji obejmuje działania skierowane na pracowników i ich rodziny, związki zawodowe, zarząd firmy, właścicieli. Zewnętrzne relacje obejmują szeroko pojęte otoczenie, jednak najbardziej istotnymi dla funkcjonowania firmy (również małej) oraz najczęściej spotykanymi podmiotami są: klienci, dostawcy, kontrahenci, społeczność lokalna, władze lokalne, media (najczęściej lokalne), dystrybutorzy produktów, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, agencje wspierające MSP (np. Agencja Rozwoju Regionalnego). Przyjęty podział interesariuszy dla małej firmy na wewnętrznych i zewnętrznych jest bardzo ogólny. Należy pamiętać o tym, że każde przedsiębiorstwo posiada charakterystyczne tylko dla niego grupy i jednostki, dlatego powinno określić swoje grupy celowe, rodzaj powiązań, zależności między organizacją a nimi⁹ itp.

Powstają więc pytania: na czym polega odpowiedzialność wobec poszczególnych grupy i jak kształtować odpowiedzialne relacje z interesariuszami, na czym polega specyfika małego przedsiębiorstwa w związku z omawianym tu tematem. Poniżej podjęta została próba odpowiedzi na postawione pytania, uwzględniając cztery grupy interesariuszy: klientów, pracowników, dostawców, społeczność lokalną.

3. Odpowiedzialność wobec klientów

Dla małego przedsiębiorstwa klienci to najczęściej grupa odbiorców będąca częścią społeczności lokalnej, w której funkcjonuje firma. W dobie Internetu należy jednak coraz częściej uwzględniać fakt, że klient będzie częścią szerszej społeczności, nie tylko lokalnej.

Odpowiedzialne relacje wobec klientów można sprowadzić do procesu: budowania i podtrzymywania wzajemnie korzystnych, pozytywnych relacji między przedsiębiorstwem a nimi oraz kształtowaniem reputacji firmy jako uczciwej i odpowiedzialnej wobec klientów. Działania nastawione na odpowiedzialne relacje mają na celu stworzenie więzi klientów z firmą opartych na zaufaniu. Zdobywanie zaufania jest szczególnie ważne, ponieważ dziś konsumenci dokonują wyboru świadomie, wymagają więc wiedzy na temat firmy, która oferuje dany produkt. Kształtowanie odpowiedzialnych relacji z klientami musi opierać się na zapewnianiu im pełnej, prawdziwej i rzetelnej informacji o produktach, technologii i całej firmie, tworzeniu kanałów dwukierunkowej komunikacji z nimi.

⁹ Por. A. Sokołowska, *Cechy modelu badawczego dotyczącego zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 52.

Odpowiedzialność wobec klientów to zagadnienie bardzo szerokie i powinno przez firmę być definiowane na każdym etapie łańcucha procesu produktu, można jednak wymienić najważniejsze kwestie, które należy rozważyć¹⁰:

- satysfakcja i lojalność klienta,
- bezpieczeństwo produktu,
- jakość produktu/usługi,
- rzetelne informowanie (etykieta, opakowanie),
- etyka marketingowa i etyka reklamy,
- prawa konsumenta,
- edukacja klienta,
- usługi posprzedażowe.

Przewagą małych firm nad dużymi jest możliwość budowania relacji z klientami w sposób bezpośredni, opierając je na osobistych kontaktach i definiowaniu odpowiedzialności wobec indywidualnych klientów. Mała firma winna podkreślać znajomość z klientami i wykorzystywać bliskie z nimi kontakty, by nadać relacjom charakter wartościowej (cennej) relacji interpersonalnej. Odpowiedzialne relacje są nastawione na dialog. Chodzi o to, by obie strony miały do siebie zaufanie pozwalające im rozmawiać jak przyjaciele, ze świadomością, że jedna strona uszanuje stanowisko drugiej.

4. Odpowiedzialność wobec (za) pracowników

Kształtowanie odpowiedzialnych relacji w miejscu pracy można rozpatrywać na różnych warstwach znaczeniowych, jednak należy tutaj szczególnie uwzględnić ogólną koncepcję polityki personalnej oraz postawę pracodawcy wobec odpowiedzialności w stosunku do swoich pracowników. Odpowiedzialność firmy wobec pracowników wymaga rozważenia m.in. poniższych zagadnień¹¹:

- zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym,
- satysfakcja z pracy,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- szkolenia i rozwój pracowników,
- prawa pracowników,
- monitorowane zwolnienia,
- komunikowanie/informowanie pracowników, włączanie ich do podejmowania decyzji,

¹⁰ *Odpowiedzialny biznes. Zbiór przykładów dobrych praktyk wśród małych i średnich przedsiębiorstw z całej Europy*, Komisja Europejska, Luksemburg 2004, s. 1.

¹¹ *CSR and Competitiveness European SME's Good Practice Consolidated European Report*, red. J. Mandl, A. Dorr, Vienna 2007.

– odpowiedzialne i sprawiedliwe wynagradzanie (systemy ubezpieczeń, nieoprocentowane pożyczki).

Jednym z wymienionych elementów kształtowania odpowiedzialności w miejscu pracy jest zwiększanie współodpowiedzialności za firmę wśród pracowników i włączanie ich w procesy decyzyjne firmy. Wśród pytań zadanych w badaniach autorki znalazło się pytanie o to, czy właściciel/ zarządzający konsultuje istotne kwestie z pracownikami. Analizując uzyskane odpowiedzi, można stwierdzić, że w większości mali przedsiębiorcy konsultują istotne kwestie dotyczące firmy z pracownikami: 102 firmy odpowiedziały tak, a 161 – częściowo (na 292 odpowiedzi). Podczas rozmów z właścicielami ustalono, że słowo „częściowo” przybierało dwa znaczenia: dla jednych oznaczało, że na etapie konstruowania wariantów decyzyjnych włączają pracowników jako kreatorów rozwiązania danego problemu bądź posiadaczy cennych informacji, a ostateczne decyzje podejmował sam właściciel; druga grupa respondentów odpowiedź tę interpretowała w ten sposób, że część decyzji konsultowała, część nie. Jedynie 39 respondentów zadeklarowało, że nie konsultuje ważnych decyzji z pracownikami. Z cytowanych badań wynika, że przebadane małe przedsiębiorstwa doceniają konsultacje z pracownikami jako ważny aspekt podejmowania decyzji, co może być przesłanką do wnioskowania o zwiększaniu współodpowiedzialności za firmę¹². Należy jednak brać pod uwagę wadę badań ankietowych, jaką jest deklaratywność.

Bezpośredni kontakt właściciela z pracownikami, według Teresy Łuczki, jest najistotniejszą cechą jakościową małego przedsiębiorstwa, w odróżnieniu do dużego. Kontakty między właścicielem a pracownikami są wielostronne, częste, niesformalizowane, zwykle bezpośrednie. Co przejawia się w sposobie zwracania się do siebie w firmie, jak i w kontaktach poza pracą¹³. Ta cecha małego przedsiębiorstwa staje się zasadnicza, biorąc pod uwagę problematykę poruszaną w niniejszym opracowaniu. Mała liczba pracowników powoduje, że relacje w miejscu pracy powinny sprzyjać bliskim bezpośrednim kontaktom, potencjalnie daje to naturalną szansę budowania efektywnego zespołu i współodpowiedzialności wobec siebie wzajemnie i wobec firmy. Duży wpływ na to ma ogólna koncepcja życia i postawa zarządzającego (właściciela) oraz implementowane przez niego wartości firmowe, w tym szczególnie wartość odpowiedzialności za firmę i jej pracowników jako zespół. Wydaje się, że w małej firmie odpowiedzialność wobec pracowników jest tożsama z postrzeganiem (przez pracowników) odpowiedzialności właściciela (konkretnej osoby), to sprowadza tą relację na grunt relacji interpersonalnej i sprawia, że uruchamia się zasada wzajemności, w której pracownik czuje się odpowiedzialny za firmę (odwołując to do

¹² Badanie własne, K. Kulig-Moskwa, op. cit.

¹³ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, op. cit., s. 38.

konkretnej osoby), a to może być silną przesłanką budującą motywację, satysfakcję z pracy i lojalność wobec pracodawcy.

5. Odpowiedzialność wobec dostawców i partnerów biznesowych

Zadaniem odpowiedzialnych relacji wobec partnerów biznesowych jest budowanie dobrych dla obu stron relacji, opierając je na zaufaniu, poczuciu długofalowego partnerstwa i współpracy. Budując relacje z dostawcami, należy podkreślać wspólne interesy między organizacją a nimi oraz współodpowiedzialność za produkt końcowy. W praktyce odpowiedzialność wobec dostawcy można sprowadzić do następujących aspektów: dostarczanie jasnej, pełnej informacji, uczciwość w transakcjach, płacenie na czas za dostawę, dzielenie się informacją na temat produktów, usług itd. Poczucie współodpowiedzialności za produkt końcowy daje podstawę do rozwijania przez firmę i dostawcę wspólnych przedsięwzięć nastawionych na wspólną edukację i rozwój badań, innowacji. Wyrazem odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej w kontekście dostawców jest szukanie ich na lokalnym rynku, integrując się tym samym ze społecznością lokalną.

6. Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej

Specyfiką małego przedsiębiorstwa jest działanie na rynku lokalnym, tym samym wszystkie wyżej opisane grupy interesariuszy należą do społeczności lokalnej. W tej części opracowania społeczność lokalna będzie definiowana w szerszym kontekście. Społeczność lokalna to przykładowo: szkoły, przedszkola, związki wyznaniowe, organizacje, zrzeszenia, instytucje finansowe czy wreszcie pojedyncze osoby, które mają jakiś związek z przedsiębiorstwem i mogą być nośnikami opinii o nim na lokalnym rynku, na którym funkcjonuje firma. Małe przedsiębiorstwa działają najczęściej na rynkach lokalnych i to ten rynek jest podstawą ich rozwoju. Z natury rzeczy kształtują swoje najbliższe środowisko. Często robią to spontanicznie, jednak tylko jeśli działania te byłyby częścią strategii, ich moc oddziaływania byłaby bardzo duża¹⁴. Podstawą kształtowania dobrych relacji jest zdobycie zaufania społeczności lokalnej, to zaś wymaga od organizacji zrozumienia jej kultury, poznania oczekiwań oraz wyrazów komu-

¹⁴ I. Bartczak, *Firmy rodzinne pomagają w budowie lokalnych społeczności*, „Gazeta Prawna” 2 listopada 2006, nr 213(1831).

nikacji zrozumiałych dla tej społeczności. Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej wymaga od przedsiębiorstwa uczestnictwa w jej życiu społecznym, rozwiązywania jej problemów, informowania o życiu i działaniach organizacji itp. Odpowiedzialne działania wobec społeczności lokalnej mogą przybierać różne formy, np.: wspieranie lokalnych stowarzyszeń, fundacji, organizacja imprez lokalnych, współpraca z władzami lokalnymi, współpraca ze szkołami, np. w sprawie organizacji praktyk dla uczniów, ufundowanie stypendium, organizacja konkursu dla społeczności lokalnej związanego z tematyką przedsiębiorstwa itp. Firma powinna wybierać takie działania, które zgodne są z jej celami, charakterem¹⁵. Tworząc relacje ze społecznością lokalną, małe firmy powinny podkreślać swój związek z danym regionem, społecznością. Uczestnictwo firmy w życiu społeczności lokalnej, wspieranie jej, rozwiązywanie problemów czyni firmę „bliską”. Otoczenie zaczyna postrzegać ją nie tylko przez pryzmat pomnażania zysków, ale jako instytucję, z którą można się identyfikować w popieraniu różnych słusznych idei. Istotne z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa, które często nie dysponuje budżetem na rzecz problemów społecznych, jest to, że kształtowanie dobrych relacji ze społecznością lokalną może odbywać się bez angażowania wielkich nakładów finansowych czy organizacyjnych.

Anthony Davis w swojej książce wyraźnie podkreśla, że działania na rzecz społeczności lokalnej nie są zarezerwowane tylko dla dużych firm, ale szczególnie małym firmom dają możliwość budowania dobrej reputacji. Jako jeden z przykładów podaje sklep w Bristolu, który przekazuje co miesiąc około sześćdziesięciu używanych artykułów gospodarstwa domowego (które odbiera od klientów w rozliczeniu za nowe) organizacjom charytatywnym¹⁶. Wśród polskich firm również można znaleźć przykłady takich, które budują swoją reputację wśród społeczności lokalnej przez uczestnictwo w jej życiu i rozwiązywaniu jej problemów. Pozytywnym przykładem budowania relacji firmy ze społecznością lokalną jest piekarnia państwa Paraczyńskich z Kalisza. Z inicjatywy piekarni wraz z innymi przedsiębiorcami utworzono Bank Chleba – organizację zajmującą się udzielaniem pomocy w postaci pożywienia dla osób najuboższych. Niewielka piekarnia jest przykładem na to, jak na poziomie lokalnym mała firma może być inicjatorem, promotorem i animatorem działań pomocowych i aktywizujących społeczność lokalną. Dzięki swojej działalności, piekarnia stała się w Kaliszu ośrodkiem życia społecznego, przyciągając klientów i motywując pracowników. Klienci piekarni mają świadomość, że kupują „chleb z misją”, przyczyniając się do czynienia dobra¹⁷.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ A. Davis, *Wszystko co powinieneś wiedzieć o PR, odpowiedzi na 500 najważniejszych pytań*, Wyd. Rebis, Poznań 2005, s. 163.

¹⁷ *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A. Golarska-Stafiej, Warszawa 2004, s. 33.

Cechą właściwą małym firmom jest ich „bliskość” w stosunku do społeczności lokalnej, i chodzi tu o bliskość w znaczeniu mentalnym – mała firma jest niemalże wtopiona w społeczność lokalną (właściciel często wywodzi się ze środowiska lokalnego). Naturalna jest więc odpowiedzialność za społeczność lokalną. Czy tak jest? Jaka jest skala tego zjawiska w Polsce? Jeden z wniosków z badań wśród śląskich przedsiębiorców na temat ich zaangażowania w działalność społeczną brzmi, że domeną małych firm ze Śląska jest pomoc społeczna, usługi socjalne (prawie 60% wskazań)¹⁸. W badaniach autorki¹⁹ na grupie małych przedsiębiorstw z Dolnego Śląska około 40% firm utrzymuje kontakty z instytucjami pożytku publicznego (m.in. szkoły, szpitale), około 21% tych działań to działania spontaniczne, a około 19% to działania planowe.

Na pytanie otwarte, w którym respondenci poproszeni zostali o opisanie aktywności wobec społeczności lokalnej, 35 firm opisało różne rodzaje działań w ramach inicjatywy społecznej. Najczęściej pojawiały się odpowiedzi mówiące o finansowaniu imprez lokalnych, wspieraniu lokalnych klubów sportowych, szkół. Kilka wskazań dotyczyło pomocy dzieciom, np. darmowe pobyty w przedszkolu dla dzieci w trudnej sytuacji materialnej, wspieranie dzieci z obszarów wiejskich, finansowanie koloni, obozów, paczki dla dzieci. Ankietowani wskazywali również takie odpowiedzi, jak: wygłoszenie prelekcji, doradztwo na tematy związane z działalnością firm, organizacja pokazów mody, bali charytatywnych. Jeden z właścicieli uznał nawet, że jego inicjatywą i wsparciem dla społeczności lokalnej był jego udział w wyborach lokalnych, z sukcesem. Odpowiedzi znajdują się w tabeli 2.

Tabela 2. Podjęte inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej

Lp.	Inicjatywa na rzecz społeczności lokalnej
1.	Sponsorowanie lokalnej imprezy
2.	Wspomaganie lokalnych klubów sportowych
3.	Wspomaganie klubów sportowych oraz lokalnej szkoły podstawowej
4.	Szeroka współpraca z rodzicami (klientami) i środowiskiem lokalnym
5.	Częste odwiedziny w domu opieki, gdzie przebywają dzieci specjalnej troski
6.	Pobyt dziecka 6-letniego i 5-letniego na pięć godzin bez opłat.
7.	Zamierzam wspierać dzieci z terenów wiejskich
8.	Pomoc w założeniu stowarzyszenia Amazonek na Bolesławiec. Pomoc w dofinansowaniu zakupu sprzętu rehabilitacyjnego dla osób prywatnych. Pomoc w organizacji imprez okolicznościowych (dzień niepełnosprawnych, pomogliśmy zorganizować miejsce i dowóz jedzenia

¹⁸ *Czy śląskie firmy są aktywne społecznie?*, raport Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce i Fundacja Bankowej im. Leopolda Kronenberga, Warszawa wrzesień 2006, s. 8.

¹⁹ Badanie własne, K. Kulig-Moskwa, op. cit.

9.	Zakup fotela w Teatrze H. Modrzejewskiej w Legnicy. 1000 zł darowizny dla OSiR w Legnicy. 50 zł darowizny dla szkoły
10.	Organizację charytatywną na rzecz szkoły
11.	Sponsoring trzech szkół (zakup sprzętu do sal gimnastycznych). Zorganizowanie spotkania dotyczącego ochrony środowiska i możliwości wykorzystania sprzętu elektrycznego i elektronicznego
12.	Budowa kanalizacji sanitarnej. Budowa obiektu sportowego. Modernizacja SUW z odwiertem studni głębinowej
13.	Organizacja wyjazdu dzieci ze szkoły w Osieku do Filharmonii. Prelekcja na temat sztuki lutniczej
14.	Udział w wyborach lokalnych z sukcesem
15.	Pokaz wyrobów na imprezach ogólnoszkolnych i kulturalnych
16.	Sponsoring klubów piłkarskich (młodzieżowych) poprzez dostawę wód i napojów. Wspieranie lokalnych stowarzyszeń
17.	Pokazy mody na sezon 2006-2007. Miss Strzegomia 2007. Dzień przyjemności. Dzień kobiet
18.	Bał charytatywny – opieka zdrowotna
19.	Doradztwo w zakresie własności domów
20.	Wystawa ceramiki i obrazów w lokalnym domu kultury (prace wykonane przez pacjentów)
21.	Wyjazd dzieci na kolonie, zawody – obozy sportowe. Spotkania integracyjne mieszkańców. Flagowanie słupów
22.	Sponsorowanie klubu sportowego
23.	Współudział w przygotowaniach lokalnego boiska piłkarskiego
24.	Dodatkowe bezpłatne usługi dla pacjentów wchodzące w zakres codziennej działalności firmy
25.	Działalność w stowarzyszeniu osób niepełnosprawnych „Przemienny światy”
26.	Wyposażenie placu zabaw (piaskownice, huśtawki)
27.	Pomoc finansowa przy organizowaniu dla społeczności lokalnej, dofinansowanie śniadania wielkanocnego, pomoc finansowa przy organizowaniu wypoczynku wakacyjnego dla dzieci
28.	Sfinansowanie i przeznaczenie materiałów na remont szkoły
30.	Sponsoring i udział w organizowaniu biegu dla młodzieży
31.	Święto swojego produktu (corocznie we wrześniu)
32.	Sponsorowanie paczek na święta wielkanocne
33.	Sponsoring piłki nożnej młodzików
34.	Wspieranie szkoły
35.	Sponsorowanie nagród na wieczorku tanecznym
36.	Wsparcie finansowe grup działających przy Młodzieżowym Domu Kultury, dofinansowanie konkursów prowadzonych przez szkołę podstawową

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Zmiany, jakie zachodzą w sferze społeczno-gospodarczej, powodują, że każda organizacja niezależnie od wielkości potrzebuje do swojego rozwoju zaufania ze strony swojego otoczenia i pracowników. Zaufanie to powstaje w długim czasie, dzięki nieustannej trosce o dobre relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, których podstawę stanowi świadomość odpowiedzialności wobec interesariuszy. Innymi słowy, każda organizacja potrzebuje odpowiedzialności jako wartości tożsamości przedsiębiorstwa, która począwszy od poziomu strategicznego poprzez taktyczny i operacyjny będzie wyznaczać działania przedsiębiorstwa. Właściciele małych przedsiębiorstw muszą nabrać przekonania, że firma będzie lepiej się rozwijała przy wsparciu i zrozumieniu tych, od których zależy jej sukces lub klęska, czyli od jej interesariuszy. Tym samym byt firmy w długim okresie uzależniony jest od akceptacji jej nie tylko przez klientów, ale także społeczność lokalną, pracowników, dostawców, pośredników, media itp. Na poziomie taktycznym mała firma potrzebuje konkretnego planu z wyznaczonymi celami wobec każdej z tych grup. Poziom operacyjny polega na wyborze i realizacji odpowiednich instrumentów, technik, zadań, które, charakteryzują się spójnością w komunikowaniu wartości firmy i są odpowiednie, jeśli chodzi o rodzaj firmy, realizowany program itd. Poza tym należy pamiętać, że kształtowanie odpowiedzialnych relacji nie można się sprowadzić do spektakularnych akcji czy wydarzeń specjalnych. Budowanie odpowiedzialnych relacji z grupami otoczenia musi wynikać ze strategii firmy. I choć odpowiedzialne działania społecznie mogą być spontanicznym odruchem „dobrego serca” właściciela/zarządzającego, w konfrontacji ze zmianami otoczenia powinny przerodzić się w stałe, konsekwentne, kierunkowe zaangażowania małej firmy. Potrzeba edukacji w kwestii społecznej odpowiedzialności w małych przedsiębiorstwach jest konieczna. Zarządzający małymi przedsiębiorstwami powinni poznać tę koncepcję i jej instrumenty, aby skuteczniej rozwijać własne przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bartczak I., *Firmy rodzinne pomagają w budowie lokalnych społeczności*, „Gazeta Prawna” 2.11.2006, nr 213(1831).
- Czy śląskie firmy są aktywne społecznie?*, raport Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce i Fundacja Bankowej im. Leopolda Kronenberga, Warszawa wrzesień 2006.
- Davis A., *Wszystko co powinieneś wiedzieć o PR, odpowiedzi na 500 najważniejszych pytań*, Wyd. Rebis, Poznań 2005.
- Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw*, przyjęta 19-20 czerwca 2000 r., Komisja Europejska 2000.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

Kulig-Moskwa K., *Public relations małych przedsiębiorstw*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Wrocław 2008.

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, www.pfcg.org.pl/article/12760_Interesariusz_ang_stakeholder.htm [20.01.2010].

Odpowiedzialny biznes. Zbiór przykładów dobrych praktyk wśród małych i średnich przedsiębiorstw z całej Europy, Komisja Europejska, Luksemburg 2004.

PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze, red. A. Golarska-Stafiej, Warszawa 2004.

Razowski J., *Słownik entomologiczny*, PWN, Warszawa 1987.

Safin K., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki, red. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Kraków 2004.

Accountability to stakeholders from the perspective of small business

Summary. The article presents the issue of accountability to stakeholders taking into account the specificities of small business. It discusses the responsibility to employees, customers, suppliers, and the local community based on the author's own and secondary research as well as the related literature.

Key words: responsibility, stakeholders, small enterprise