

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW DOLINY LOTNICZEJ W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze związane m.in. z procesami globalizacji, w tym wzrastające oczekiwania i siła zróżnicowanej grupy interesariuszy (*stakeholders*), wymuszają na przedsiębiorcach poszukiwania efektywnych sposobów umożliwiających długofalowy rozwój. Istotnym wyzwaniem w tym zakresie jest implementacja założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka podejścia przedsiębiorstw Doliny Lotniczej do filozofii społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR – *corporate social responsibility*). Artykuł stanowi próbę spojrzenia na implementację założeń CSR przez pryzmat partnerstwa z kluczowymi interesariuszami. Rozważania prowadzono na podstawie własnych badań empirycznych¹ oraz studiów literatury przedmiotu.

¹ Badania stanowiące tworzywo tego artykułu realizowano w ramach projektu badawczego (promotorskiego) nt. „*Partnerstwo jako czynnik wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie Doliny Lotniczej*” nr I I02D 088 30. Projekt ten finansowany był ze środków na naukę w latach 2006-2008. Badania miały charakter jakościowy i przeprowadzane były od kwietnia 2006 r. do lutego 2007 r. w ramach Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Dolina Lotnicza to zarówno obszar, na którym działają badani przedsiębiorcy, stowarzyszenie, jak i nazwa dynamicznie rozwijającego się klastra lotniczego (produkcyjnego, przemysłowego, technologicznego). Celem badań była identyfikacja sposobu kształtowania konkurencyjności, w tym źródeł przewagi konkurencyjnej oraz podejścia do koncepcji partnerstwa przez poszczególnych przedsiębiorców. Populację stanowiła grupa 53 przedsiębiorstw będących członkami Doliny Lotniczej. Narzędziem pomiarowym była ankieta rozsyłana pocztą do respondentów lub dostarczana osobiście. Ankieta liczyła 127 pytań, z czego większość stanowiły pytania zamknięte. Mimo założeń, że badania będą przeprowadzone na całej populacji (53 firmy), nie uzyskano zwrotu 5 kwestionariuszy. Dlatego też dokonano oceny zgodności rozkładów próby i populacji na podstawie testu zgodności chi-kwadrat. Weryfikacja reprezentatywności badań w zakresie rozkładów próby i populacji,

2. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu

W Polsce, w związku z burzliwymi zmianami społeczno-gospodarczymi, koncepcja CSR spotyka się z coraz większym zainteresowaniem². Menedżerowie, przystępując do procesu przygotowywania i implementacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa, podkreślają potrzebę uwzględniania w równym stopniu trzech podstawowych wymiarów decyzyjnych: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego. Proces ten odbywa się najczęściej w warunkach ustawicznego dialogu z interesariuszami, zgodnie z zasadą ciągłej poprawy. Działania podejmowane przez menedżerów są zbieżne z prezentowaną przez H.I. Ansoffa koncepcją „organizacji służącej otoczeniu” (OSO)³. Szersze ujęcie definicyjne społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (biznesu) przedstawiono w tab. 1.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to proces, w ramach którego przedsiębiorstwo zarządza swoimi względnie trwałymi i przejrzystymi relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy (wewnętrznymi, zewnętrznymi, granicznymi). Różnorodność grupy *stakeholders* wynika m.in. z charakteru zasobów i kompetencji znajdujących się w ich dyspozycji, działań, jakie podejmują celem realizacji własnych zamierzeń oraz siły oddziaływania na procesy realizowane przez przedsiębiorstwo. Podstawą relacji na linii przedsiębiorstwo-interesariusze mogą być: umowa, ogólnie obowiązujące przepisy, mniej lub bardziej sformalizowane zasady współpracy, przez co relacje te mają różny charakter, tj. kontraktowy, quasi-kontraktowy, niekontraktowy, zarówno partnerski, konkurencyjny, jak i kooperacyjny. Ciągłość współpracy w znacznym stopniu uzależniona jest jednak od pozytywnych relacji, których budowaniu i umacnianiu sprzyja „organizacyjne uczenie się” oraz wzajemna odpowiedzialność. W związku z powyższym przedsiębiorstwo⁴:

- winno dostarczać produkty i usługi wartościowe, solidne, bezpieczne, z zachowaniem zasady uczciwości w kompleksowym podejściu firmy do klienta;
- winno dbać o interesy akcjonariuszy i pozostałych udziałowców przy jednoczesnym uczciwym informowaniu o swojej polityce, osiągnięciach czy perspektywach rozwoju;

polegająca na porównaniu struktury uzyskanej próby ze strukturą populacji zarówno pod względem liczby zatrudnionych pracowników, udziału kapitału zagranicznego w firmie, obszaru działania, jak i okresu działania na rynku, pozwoliła na stwierdzenie, iż w każdym przypadku istniała statystyczna zgodność obu rozkładów (istniejące odchylenia były statystycznie nieistotne).

² W Polsce najbardziej aktywnym propagatorem koncepcji CSR jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, którego misją jest zwiększanie konkurencyjności firm przy jednoczesnym służeniu celom społecznym i dbałości o środowisko naturalne. Zob. B. Rok, M. Greszta, *Raport: odpowiedzialny biznes w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 39.

³ Zasadniczą funkcją tych organizacji jest dostarczanie konkretnych dóbr i/lub usług zewnętrznemu odbiorcy (społeczeństwu). Istotą OSO jest poszukiwanie strategii przetrwania w warunkach turbulentnego otoczenia. Por. H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 31-32.

⁴ *Zasady Etycznej Odpowiedzialności Biznesu*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, www.kig.pl/dzialalnosc_opracowania.htm.

Tabela 1. Definiowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstwa)

Autor	CSR
Komisja Europejska	– koncepcja, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się przyczynić do poprawy życia społeczeństwa oraz czystości środowiska poprzez stosowanie otwartych i przejrzystych praktyk gospodarczych, opartych na przestrzeganiu zasad etycznych i współpracy ze wszystkimi interesariuszami
Forum Odpowiedzialnego Biznesu	– to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego
J. Korpus	– to efektywna strategia zarządzania, innowacyjny sposób budowania przewagi konkurencyjnej na rynku
R.W. Griffin	– to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje
B. Klimczak	– to odpowiedzialność firmy za skutki działań wobec osób trzecich
H. Kreikebaum	– to poszanowanie interesów wszystkich różnorodnych grup odniesienia podczas podejmowania decyzji gospodarczych, kompensowanie przez kierownictwo wzajemnie sprzecznych interesów, wypracowanie wystarczających zysków jako warunek prowadzenia dodatkowych działań socjalnych
T. Wołowiec	– to filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, uwzględniająca budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Biznes rozumiany jako odpowiedzialny powinien zdążyć w kierunku budowy i wdrażania takich strategii zarządzania w przedsiębiorstwie, które przez stwarzanie prawidłowych (partnerskich) warunków do efektywnego prowadzenia dialogu ze wszystkimi interesariuszami prowadzą do wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa i budowania reputacji

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Sawicka, A. Ptak, J. Lepka, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003, s. 3; *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu*, www.fob.org.pl/main/press/csr/; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 144; H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 208; J. Korpus, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006, s. 9; T. Wołowiec, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004 nr 3, s. 3; B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1996, s. 70.

- winno swe stosunki z pracownikami (klientami wewnętrznymi) opierać na szacunku dla ich godności osobistej, rzetelnej informacji, na uczciwym wynagrodzeniu i awansowaniu;
- winno swe stosunki z dostawcami opierać na wzajemnym zaufaniu;
- winno współzawodniczyć z konkurentami aktywnie, lecz uczciwie;
- winno dołożyć wszelkich starań, aby być wrażliwym społecznie podmiotem gospodarczym, służącym społeczności poprzez działalność korzystną zarówno dla siebie, jak i dla społeczności;
- winno zwracać szczególną uwagę na ochronę środowiska, uznając, że zasoby naturalne wyczerpują się i powinny być używane w sposób odpowiedzialny.

Fundamentalną zasadą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest budowanie świadomych, partnerskich, etycznych, wartościowo sprawnych relacji z interesariuszami, wynikających z wewnętrznego zaangażowania, poczucia misji i realizacji wartości. Etyczna odpowiedzialność przedsiębiorców wiąże się z takim postępowaniem, które spaja nie tylko rzetelność czy uczciwość, ale także przewidywanie i wytrwałe dążenie do osiągnięcia skutków zgodnych z zasadami etyki biznesu. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż etyczna postawa odpowiedzialności przedsiębiorstwa to przede wszystkim dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa, nawet gdyby to miało oznaczać poświęcenie zysków krótkookresowych⁵. L.T. Hosmer uważa, że „uczciwe, rzetelne i prawe postępowanie przedsiębiorstwa w stosunku do wszystkich grup szeroko rozumianych udziałowców jest absolutnie koniecznym warunkiem osiągnięcia przez firmę trwałego sukcesu, przy założeniu, że firma funkcjonuje w warunkach wolnej konkurencji”⁶. Podobnie sądzi L. Jakubów, podkreślając, że przedsiębiorstwo najlepiej zabezpiecza swój byt i rozwój, permanentnie dbając o interes społeczny oraz kształtując swoje stosunki z różnymi grupami otoczenia, opierając je na dialogu i wzajemnym zaufaniu⁷. Zdaniem B. Wawrzyniaka dzisiejsze przedsiębiorstwo musi przede wszystkim spełniać oczekiwania zróżnicowanego zbioru *stakeholders*, gdyż stopień realizacji tych oczekiwań wyznacza, czy i w jakim stopniu realizowana jest specyficzna wartość, którą nazwano społeczną odpowiedzialnością biznesu⁸. Ze względu na wysoką turbulencję otoczenia nie jest jednak możliwe stworzenie zamkniętego kręgu interesariuszy. W wyniku zmian zachodzących na rynku wciąż pojawiają się nowi „strategiczni kibice” z różnorodnymi oczekiwaniami, którzy determinują zachowanie się przedsiębiorstwa. Koncentracja na niewłaściwej grupie interesariuszy, m.in. na interesar-

⁵ *Etyka w biznesie*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995, s. 37.

⁶ H. Chwistecka-Dudek, *Etyka – nowy aspekt decyzji strategicznych*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999, s. 44.

⁷ Zob. L. Jakubów, *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2000, s. 82.

⁸ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000, s. 214.

riuszach marginalnych, czy nietrafnie odczytane oczekiwania tej grupy w efekcie mogą doprowadzić do podjęcia „niesprawnych działań”⁹.

3. Realizacja założeń społecznie odpowiedzialnego biznesu w Dolinie Lotniczej

W Dolinie Lotniczej dominują przedsiębiorstwa małe i średnie, prowadzące działalność w skali międzynarodowej. Blisko 60% przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku już od przeszło 10 lat. Ze względu na formę organizacyjno-prawną prowadzonej działalności gospodarczej przeważają spółki prawa handlowego. Mimo że dominujący udział w Dolinie Lotniczej mają przedsiębiorstwa ze 100-procentowym kapitałem polskim, warto podkreślić, że udział firm z kapitałem zagranicznym jest również znaczny (dotyczy 40% przedsiębiorstw). Misja w większości przedsiębiorstw zawiera: odniesienie do dbałości o dobro klienta (65%) czy też system wartości firmy i cele strategiczne (58%). Misja co drugiej firmy określa także, po co istnieje firma, do czego dąży, czyje potrzeby zaspokaja, a co piątej zawiera bezpośrednio odniesienie do CSR.

Przedsiębiorstwa Doliny Lotniczej realizują założenia współczesnych koncepcji zarządzania interesariuszami, które kładą szczególny nacisk na budowanie partnerstwa. Tak więc: 40% firm realizuje założenia koncepcji marketingu partnerskiego, 54% firm postępuje zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Opierając się na przeprowadzonych badaniach empirycznych, stwierdzono statystyczną niezależność między realizacją założeń koncepcji marketingu partnerskiego i społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach klastra lotniczego¹⁰.

Społeczna odpowiedzialność biznesu, jako koncepcja i filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, znana jest 56% firm, szczególnie małym i średnim. Mimo że 17% firm nie zna jej założeń, tylko 6% wskazuje, iż nie postępuje zgodnie z tą koncepcją. Wynika z tego, że gros przedsiębiorców, realizując założenia tej koncepcji zarządzania, nie jest do końca świadomych jej nazwy.

Większość menedżerów (60%) nie zna strony internetowej Forum Odpowiedzialnego Biznesu (www.odpowiedzialnybiznes.pl), czyli strony instytucji odpo-

⁹ Podstawowymi walorami sprawnego działania, zapobiegającego zjawisku chaotyczności i nieuporządkowania, którego miarą jest entropia, są: skuteczność (działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel), korzystność (różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania), ekonomiczność (stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania). Zob. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 18-20.

¹⁰ Celem sprawdzenia, czy istnieje zależność pomiędzy realizowaniem założeń koncepcji marketingu partnerskiego (cecha X) a realizowaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (cecha Y), postawiono następujące hipotezy: H_0 : cechy X i Y są niezależne, H_1 : cechy X i Y są zależne. Narzędziem do weryfikacji hipotezy był test niezależności chi-kwadrat. Wartość statystyki kontrolnej (χ^2_c) wyznaczona na podstawie 46-elementowej próby (braków odpowiedzi nie ujmowano) wyniosła 4,41. Obszarem krytycznym był przedział $<9,5; +\infty$). Ponieważ wartość statystyki testowej znalazła się poza obszarem krytycznym, to nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.

wiedzialnej w Polsce za propagowanie idei społecznie odpowiedzialnego biznesu. Tylko 6% firm korzysta z tej strony. Większość, bo aż 77%, nie korzysta z niej.

Blisko 60% firm Doliny Lotniczej realizuje założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez przestrzeganie istniejącego prawa. Z kolei niespełna 30% firm wykazuje się społeczną odpowiedzialnością poprzez dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności. Również tyle samo badanych realizuje założenia CSR poprzez stwarzanie nowych miejsc pracy. Działania co piątego podmiotu w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ukierunkowane są na powstrzymanie i zaprzestanie działań uznanych za społecznie szkodliwe. Inicjatywy w ramach CSR co dziesiątej firmy dotyczą prowadzonego dialogu z szerokim gronem różnych interesariuszy. Do najmniej popularnych działań podejmowanych przez przedsiębiorców w ramach tej koncepcji zarządzania należą: uzupełnianie prawa tam, gdzie go nie ma; rozwijanie prawa w kierunku formułowania etycznych i ekonomicznych reguł konkurencji; dostarczanie dóbr i usług w dziedzinach niezyskowych dla przedsiębiorstwa; rozwijanie lokalnej przedsiębiorczości; transfer technologii.

Z wywiadów przeprowadzonych z wybranymi menedżerami firm Doliny Lotniczej wynika, że popularne wśród nich jest także podejmowanie dodatkowych, często wykraczających poza prawne wymagania, inicjatyw na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego. Przyjęte i realizowane przez przedsiębiorców działania, zgodne z systemami zarządzania jakością, ukierunkowane są na zrównoważony rozwój.

Konkludując, można stwierdzić, iż każde z przedsiębiorstw wchodzących w skład struktury Doliny Lotniczej angażuje się w działania CSR na swój własny (indywidualny) sposób, zależnie od swoich wyróżniających zdolności, posiadanych zasobów (materiałnych i niemateriałnych), kultury organizacyjnej, systemu interesariuszy, sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, w którym funkcjonuje i się rozwija. Na przykład firma Śrubex SA aktywnie prowadzi działalność społeczną m.in. poprzez: uczestniczenie w życiu miasta, w którym ma siedzibę, oraz okolic, wspieranie lokalnych inicjatyw, systematyczne wspomaganie finansowe kultury i oświaty, wspieranie pracowników w przestrzeganiu zasad odpowiedzialności wobec partnerów biznesowych¹¹.

4. Partnerstwo z interesariuszami wyrazem społecznie odpowiedzialnego biznesu

Przedsiębiorstwa realizujące założenia koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu doceniają rangę budowy partnerstwa¹² z szeroko ujmowanym otoczeniem

¹¹ <http://www.srubex.com.pl>.

¹² Partnerstwo zarówno w teorii, jak i w praktyce gospodarczej jest różnorodnie interpretowane. Wynika to zasadniczo z szerokiego zastosowania tego terminu w procesach społecznych, gospodarczych i politycznych. Partnerstwo oznacza zarówno proces, który trwa w czasie; współuczestniczenie w czymś; bycie partnerem; nową jakością stosunków z partnerami; zespół norm i zasad; instytucję;

podmiotowym. Partnerstwo, jako istotny komponent filozofii CSR, wpisane jest zarówno w działania operacyjne tych przedsiębiorstw, jak i w ich strategię prowadzenia biznesu.

Opierając się na przeprowadzonych badaniach empirycznych, stwierdzono, że przedsiębiorstwa Doliny Lotniczej najczęściej określają **partnerstwo jako biznesowe relacje między dwoma (lub więcej) niezależnymi podmiotami, oparte na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, odpowiedzialności partnerów, którzy po to zdecydowali się blisko współpracować, by efekty ich wspólnej pracy były korzystne dla obu stron i miały trwały charakter**. Dotyczy to 44% firm, z których co druga, celem zdobycia i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, współpracuje z wybranymi podmiotami.

Większość, bo aż 73% menedżerów firm uważa, że w obecnej erze sieci nie można robić wszystkiego samodzielnie¹³. Uwzględniając podejmowane działania, zarówno te bieżące, jak i zamierzone, blisko co drugie przedsiębiorstwo określiło się mianem organizacji partnerskiej, uznającej potrzebę nawiązywania partnerskich relacji z różnorodnymi podmiotami. Zbieżne poglądy z tą grupą menedżerów ma 33% przedsiębiorców, którzy określili się mianem przedsiębiorstwa kooperatywnego, poszukującego współdziałania, a nie konkurencji. Wynika to m.in. z przyjętej przez te podmioty strategii współpracy jako strategii konkurowania na rynku. Spośród wielu możliwych opcji współpracy przedsiębiorstw Doliny Lotniczej z różnorodnymi interesariuszami charakter partnerski mają głównie relacje z klientami (81% firm), dostawcami (78%), pracownikami (50%), instytucjami badawczymi i placówkami akademickimi (31%). Najmniej popularne okazuje się partnerstwo z takimi interesariuszami, jak: konkurenci (4% firm), organizacje pozarządowe (4%) czy izby gospodarcze (4%). Co drugie przedsiębiorstwo Doliny Lotniczej utrzymuje partnerskie relacje ze swymi interesariuszami już od ponad 5 lat. Większość przedsiębiorstw (aż 83%) zorientowanych jest głównie na partnerstwo strategiczne. Ten typ partnerstwa stwarza większe szanse rozwoju, chociażby ze względu na długi czas trwania partnerskich relacji.

Z deklaracji 42% menedżerów wynika, że tworzenie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych związków partnerstwa w przedsiębiorstwie jest jednakowo trudne i wymagające. Dotyczy to budowania partnerstwa zarówno z interesariuszami

„unię organizacyjną”; koncepcję marketingową; strategię zarządzania; jak i efektywne narzędzie, służące zarządzaniu określonym projektem. Zob. B. Bembenek, *Partnerstwo przejawem przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1116, AE, Wrocław 2006, s. 227-235; B. Bembenek, K. Moszkowicz, *Transfer wiedzy na drodze partnerstwa biznesowego*, [w:] *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, red. L. Woźniak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 155-169.

¹³ Tym samym respondenci potwierdzają słuszność stwierdzenia prezesa Sony Corporation Nobuyuki Idei, że „w erze sieci nie można robić wszystkiego samodzielnie”. Zob. J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 113.

wewnętrzny (m.in. pracownikami), jak i zewnętrznymi (m.in. klientami, dostawcami, samorządem lokalnym). Co trzeci menedżer uznał, że łatwiejsze jest tworzenie wewnętrznych związków partnerstwa, tj. pomiędzy pracownikami a kadrami kierowniczą, a co piąty, że zewnętrznych – pomiędzy firmą a jej interesariuszami zewnętrznymi.

Nie z każdym klientem przedsiębiorstwo nawiązuje i utrzymuje partnerskie relacje. Według menedżerów zależy to głównie od takich czynników, jak: warunki finansowe współpracy (60%), możliwości nawiązania długookresowej współpracy korzystnej dla obu stron (52%), dobra kondycja ekonomiczno-finansowa (40%), ilość kupowanych produktów (17%), potencjał firmy klienta i jej zdolności produkcyjne (10%). Stosunkowo niewielkie znaczenie w procesie wyboru klienta instytucjonalnego jako potencjalnego partnera dla firm klastra lotniczego miały zasięg czy czas działania danej firmy na rynku.

Przedsiębiorstwa Doliny Lotniczej najczęściej zarządzają relacjami z klientem poprzez: produkcję wyrobów spełniających potrzeby i oczekiwania klienta, utrzymywanie więzi ze stałymi klientami, duże zaangażowanie w kontakty z klientem, ciągłe zdobywanie nowych klientów, koncentrację na zatrzymaniu klienta przy firmie. Uzyskane wyniki badań potwierdzają, iż w większości firm preferuje się nowoczesny model prowadzenia działalności, oparty nie na zawieraniu pojedynczych transakcji, lecz na tworzeniu długookresowych relacji między firmą a klientem (szczególnie tym najbardziej rentownym). Zdaniem menedżerów tych firm sprzyja to osiąganiu przez przedsiębiorstwo licznych korzyści, takich jak: większa znajomość potrzeb klienta i elastyczne ich zaspokajanie (65%), lepszy przepływ informacji (27%), wzmocnienie konkurencyjności (25%), wzrost lojalności klientów (25%), stały popyt (23%), zmniejszenie niepewności funkcjonowania (17%).

Szczególnym przykładem klienta w przedsiębiorstwie (organizacji) jest pracownik, czyli tzw. klient wewnętrzny. Koncepcja społecznej odpowiedzialności zwraca szczególną uwagę na pracowników, głównie w kwestiach związanych z inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego, a także zapewnienia zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy. Z deklaracji co drugiego przedsiębiorstwa wynika, że pracownicy uważani są za stronę partnerstwa. Najczęstszymi sposobami kształtowania partnerskich relacji z klientami wewnętrznymi w firmach klastra lotniczego są m.in.: stwarzanie możliwości rozwoju, kształtowanie zaufania na linii pracownik-pracodawca, wdrażanie metod zespołowego rozwiązywania problemów, zachęcanie do zdobywania wiedzy, poznawanie umiejętności, motywacji, preferencji, uznawanych wartości i interesów pracowników. Z kolei do najmniej popularnych sposobów menedżerowie zaliczyli: kreowanie klimatu kooperacji w organizacji czy partycypowanie pracowników w podejmowaniu decyzji strategicznych. W przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej wyraźnie zarysowuje się tendencja do upodmiotowienia pracowników przez: nadawanie im pracy sensu i znaczenia, stwarzanie możliwości poszerzenia wiedzy, wzrost zadowolenia oraz polepszanie jakości życia w pracy, m.in. z racji odpowiedzialnego kształtowania środowiska pracy. Przedsiębiorstwa te, budując partnerskie re-

lacje ze swymi pracownikami, wzmacniają tym samym kapitał ludzki, który stanowi ich istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Ponadto zwiększają swoje szanse na osiągnięcie sukcesu w warunkach turbulentnego otoczenia.

Kolejnym z kluczowych interesariuszy przedsiębiorstw Doliny Lotniczej są dostawcy. Uwzględniając miejsce przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw oraz stopień powiązań branżowych, można stwierdzić, iż dominującym typem partnerstwa tych firm z dostawcami jest partnerstwo wertykalne (pionowe), które integruje przedsiębiorstwa funkcjonujące w różnych ogniwach łańcucha wartości tej samej branży. Uważa tak co druga firma. Zdecydowana większość, bo aż 61% firm, jest zdania, że ich partnerstwo z dostawcami ma charakter strategiczny.

Według 77% menedżerów dostawcy firmy są właściwie dobrani i niezawodni. Zaledwie 6% jest odmiennego zdania. Czynniki, które w głównej mierze decydują o wyborze dostawców jako partnerów w biznesie, w opinii respondentów są: terminowość dostaw (67%), warunki finansowe współpracy (56%), jakość oferowanych produktów (56%), możliwość nawiązania długookresowej współpracy (29%), atrakcyjność oferowanych produktów (19%), szybkość realizacji zamówień (10%). Z deklaracji firm wynika, że w ich przypadku w najmniejszym stopniu o wyborze dostawcy, jako potencjalnego partnera, decydują takie czynniki, jak: mała siła przetargowa partnera, polskie pochodzenie kapitału, czas działania danej firmy na rynku.

Najbardziej popularnymi wśród przedsiębiorstw działaniami, mającymi na celu zbudowanie partnerstwa opartego na zaufaniu w stosunkach z dostawcami, są: odwiedzanie firm dostawców (44%), wyjaśnianie dostawcom swojej polityki i działań (33%), zachęcanie do trwania w szczerym, otwartym dialogu (31%), przedstawianie dostawcom swojej wizji biznesu i strategii działania (27%), umożliwianie dostępu dostawców do najwyższego kierownictwa firmy (25%). Partnerskie relacje przedsiębiorstwa z dostawcami sprzyjają osiągnięciu licznych korzyści – zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych. Wśród wielu korzyści, jakie dostrzegają menedżerowie firm Doliny Lotniczej, znajdują się m.in.: gwarancja bezpieczeństwa współpracy, pewność jakości surowców, bardzo dobre ceny zakupu, ograniczenie ryzyka działalności. Warto także podkreślić, iż w miarę stopniowego rozwoju współpracy i wzrostu wzajemnego zaufania między odbiorcą a dostawcą możliwa staje wymiana informacji strategicznych, niezbędnych do formułowania i monitorowania strategii przedsiębiorstwa¹⁴. Wymianie tej sprzyja kapitał społeczny, postrzegany jako zestaw pewnych podstawowych wartości (np. uczciwość, wywiązywanie się z umów, rzetelność) czy norm, które uznają członkowie danego łańcucha dostaw.

Jednym z wielu interesariuszy przedsiębiorstw Doliny Lotniczej, który może w sposób pośredni lub bezpośredni wywierać wpływ na ich funkcjonowanie są władze lokalne/regionalne. Diagnostując oczekiwania badanych przedsiębiorstw

¹⁴ G.K. Świdarska, *Źródła informacji dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] *Informacja zarządzająca w procesie formułowania i realizacji strategii firmy. Wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003, s. 67.

wobec samorządu, stwierdzono ich znaczne zróżnicowanie. W opinii co drugiego menedżera samorząd, jako potencjalny partner, powinien wspierać rozwój małych i średnich przedsiębiorstw¹⁵. Blisko 40% menedżerów uważa, że władze lokalne/regionalne winny zintensyfikować działania na rzecz pozyskiwania inwestorów zagranicznych. Z kolei co trzeci menedżer za istotne działania w tym zakresie uznał promowanie regionu na terenie całego kraju, jak również za granicą. Za nieistotne natomiast uznano imprezy kulturalne i ograniczanie napływu obcego kapitału. Tylko 39% menedżerów stwierdziło, iż ich firma postrzegana jest przez samorząd lokalny jako partner w działaniach na rzecz regionu. Z kolei 20% firm było zdania przeciwnego, a 35% nie zajęło jednoznacznego stanowiska w tej kwestii. Współpraca co czwartego przedsiębiorstwa z samorządem lokalnym dotyczyła pomocy w pozyskaniu środków finansowych. Mniej popularna była współpraca dotycząca: wspólnej promocji (19%), pomocy w szkoleniach (17%), przekazywania informacji gospodarczych (17%), umieszczania informacji dotyczących badanego przedsiębiorstwa na stronach internetowych instytucji samorządowych (15%).

Wśród przedsiębiorstw jednakowa jest liczba tych, którym znana jest koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego (42%), jak i tych, którym nie jest ona znana (42%). Jednak tylko 13% przedsiębiorstw próbowało realizować projekty w formule PPP. Współpraca w ramach tego typu partnerstwa dotyczyła najczęściej: szkolnictwa, sportu i rekreacji, zarządzania odpadami. Zdaniem zaledwie 4% menedżerów partnerstwo publiczno-prywatne wpłynęło pozytywnie na sytuację ekonomiczno-finansową ich firmy. Większość, bo aż 73% przedsiębiorstw, nie podjęła próby realizowania projektów wspólnie z partnerem publicznym w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Tylko 17% podmiotów deklaruje, że w przyszłości podejmie się realizowania projektów w formule PPP, 13% zaś jest odmiennego zdania. Większość jednak, tj. 64% firm, nie współpracuje z samorządem lokalnym. Do głównych powodów takiego postępowania firmy zaliczają m.in. to, że: nie jest to konieczne dla funkcjonowania firmy (25%); nie zaproszono ich do wspólnej realizacji projektów (17%); nie rozważano takiej możliwości współpracy (10%); próbowano, ale nic z tego nie wyszło (6%).

5. Podsumowanie

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w realizację założeń koncepcji CSR może przynieść mu o wiele więcej korzyści zarówno zewnętrznych (dotyczących otoczenia zewnętrznego), jak i wewnętrznych (odnoszących się do środowiska wewnętrznego), niż ewentualnych strat wynikających ze zbyt pochopnych, nieprzemysłanych decyzji. Przedsiębiorstwo ma możliwość m.in. budowania trwałych relacji z otocze-

¹⁵ Najczęstszym oczekiwaniem badanych firm województwa zachodniopomorskiego wobec władz lokalnych/regionalnych było również wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Zob. J. Witek, *Diagnoza partnerskich relacji między firmami a samorządem*, [w:] *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004, s. 436.

niem i pozostawania wiarygodnym partnerem w działaniu. Ponadto w efekcie prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu następuje: podniesienie poziomu kultury organizacyjnej, doskonalenie poziomu i jakości kapitału intelektualnego, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, poprawa wizerunku i reputacji, zwiększenie lojalności klientów, redukcja przypadków wewnętrznej korupcji, oszustw czy innych nadużyć, redukcja konfliktów interesu, wzrost efektywności ekonomicznej, kreowanie unikalnej wartości. Nie bez znaczenia jest także wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym: ułatwiony transfer wiedzy (technologii), wzrost innowacyjności czy stymulacja rozwoju gospodarczego i przyczynianie się do wzrostu zamożności społeczności lokalnej. W opinii inwestorów przestrzeganie zasad CSR świadczy o sprawnym zarządzaniu przedsiębiorstwem i zmniejsza ryzyko inwestycyjne dzięki odpowiednim mechanizmom regulującym¹⁶. Aktywność współczesnych firm ukierunkowana na permanentne doskonalenie procesu wdrażania koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu decyduje zatem o szczególnej gotowości, zdolności nie tylko do odpowiedzi na burzliwe zmiany, ale również do przewidywania tych zmian i zapobiegania ich ewentualnym negatywnym skutkom, a także pozwala na stabilny rozwój w warunkach dynamicznych przeobrażeń otoczenia.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bembenek B., *Partnerstwo przejawem przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1116, AE, Wrocław 2006.
- Bembenek B., Moszkowicz K., *Transfer wiedzy na drodze partnerstwa biznesowego*, [w:] *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, red. L. Woźniak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
- Chwistecka-Dudek H., *Etyka – nowy aspekt decyzji strategicznych*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.
- Etyka w biznesie*, red. P. Minus, PWN, Warszawa 1995.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2000.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 1996.
- Korpus J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

¹⁶ M. Żemigąła, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 129.

- Rok B., Greszta M., *Raport: odpowiedzialny biznes w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Sawicka A., Ptak A., Lepka J., *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2003.
- Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, www.fob.org.pl/main/press/csr.
- Świdarska G.K., *Źródła informacji dla formułowania i realizacji strategii*, [w:] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy. Wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000.
- Witek J., *Diagnoza partnerskich relacji między firmami a samorządem*, [w:] *Partnerstwo w regionie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004.
- Wołowicz T., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004 nr 3.
- Zasady Etycznej Odpowiedzialności Biznesu*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, www.kig.pl/dzialalnosc_opracowania.htm.
- Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF AVIATION VALLEY ENTERPRISES IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary

The author of this article presents some issues on corporate social responsibility conception based on theoretical and research studies. In the article the gist of the partnership Aviation Valley enterprises with key stakeholders is presented. The author stresses that this form of partnership may seriously stimulate increase of enterprises competitiveness.