

Agnieszka Sokolowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA – W KIERUNKU UCZCIWEGO TRAKTOWANIA KLIENTA¹

Streszczenie: Artykuł zasadniczo koncentruje się na przedstawieniu klienta jako podmiotu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa w odniesieniu do realizacji teorii interesariuszy oraz specyfiki funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Autorka prezentuje w nim zarys rozważań nad odpowiedzialnością i uczciwością jako fundamentem koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz możliwe cele, oczekiwania oraz generatory wartości istotne dla klientów, a także działania społecznie odpowiedzialne małego przedsiębiorstwa, których podstawą jest uczciwe traktowanie klienta. Rozważania mają charakter teoretyczno-empiryczny.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, małe przedsiębiorstwo, klient, teoria interesariuszy.

1. Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności ujmuje bardzo kompleksowo wizję współczesnego biznesu. Wprawdzie poszanowanie oraz przestrzeganie przez firmy obowiązków społecznego nie jest niczym nowym, jednak współczesna rzeczywistość gospodarcza niejako wymusiła na przedsiębiorstwach – niezależnie od ich wielkości, lokalizacji czy przedmiotu działalności – poważniejsze i bardziej świadome zajmowanie się problematyką społecznej odpowiedzialności. Ale jest to głównie domena dużych firm. Małe są w tym względzie wyraźnie zaniedbane. Ponadto podstawą koncepcji społecznej odpowiedzialności jest tworzenie przyjaznych relacji ze wszystkimi grupami interesu. Nie od dziś wiadomo, że grupą interesu mającą zasadnicze znaczenie dla przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa są klienci. To od nich zależy sukces firm, zwłaszcza tych małych, którym coraz trudniej konkurować na wymagającym rynku. Okazuje się, iż tradycyjne programy marketingowe nie są wystarczające, by zdobyć zaufanie oraz lojalność klienta. Dziś potrzeba działań

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy nr N N115 55 0138 pt.: „Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia”.

wyraźnie zindywidualizowanych i opartych na uczciwych, prawdziwych i przejrzystych zasadach. Z pomocą tej wizji przychodzi właśnie realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie klienta jako podmiotu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa, także w odniesieniu do realizacji teorii interesariuszy oraz specyfiki funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Autorka prezentuje w nim zarys rozważań nad odpowiedzialnością i uczciwością jako fundamentem koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz możliwe cele, oczekiwania oraz generatory wartości istotne dla klientów, a także działania społecznie odpowiedzialne małego przedsiębiorstwa, których podstawą jest uczciwe traktowanie klienta. Rozważania mają charakter teoretyczno-empiryczny².

2. Odpowiedzialność i uczciwość fundamentem koncepcji społecznej odpowiedzialności – zarys

Trudno jednoznacznie określić istotę odpowiedzialności, gdyż jest ona złożoną kategorią. W książce *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego* J. Filek stwierdza, iż na odpowiedzialność składa się podmiot odpowiedzialności, przedmiot, instancja nakładająca odpowiedzialność oraz trybunał (przed kim podmiot odpowiada) i egzekutor (kto pociąga podmiot do odpowiedzialności) [Filek 2002, s. 160]. Początkowo odpowiedzialność odnosiła się do negatywnego ujęcia zawierającego się w wąskim aspekcie – ponoszenia konsekwencji za popełnione czyny. Obecnie odpowiedzialność ma szersze znaczenie o charakterze pozytywnym, wychodzące poza sprawstwo [Nakonieczna 2008, s. 14]. Odpowiedzialność (także w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności) nierozzerwalnie związana jest z wolnością. Trudno jest mówić o odpowiedzialności bez wolności. Wolność jest podstawą do rozważań nad odpowiedzialnością. Idea wolności skupia się na dwóch nurtach. Jeden dąży do poszerzenia obszaru ludzkiej wolności, którego apogeum można dostrzec we współczesnym liberalizmie. Drugi, skupiający się na możliwych negatywnych następstwach nadmiaru wolności, próbuje wyznaczyć jej granice. Rozwój drugiego nurtu uznawany jest za źródło narodzin problematyki odpowiedzialności społecznej. „Wolność bezwzględna” musi niejako być racjonalizowana przez odpowiedzialność [Filek 1999, s. 111-114]. Rozważając kwestie związane z moralnością, czy szerzej zasadami etycznymi, nie można oderwać ich od odpowiedzialności. Bo-

² Podstawą rozważań na temat społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są badania przeprowadzane wśród polskich małych przedsiębiorstw, przedstawicieli różnych branż. Celem badań jest ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm co do ważności społecznej odpowiedzialności oraz analiza uwarunkowań, przejawów oraz sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Badania empiryczne przeprowadzane są za pośrednictwem: kwestionariusza ankietowego, wywiadu osobistego, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadków. Kilkuetapowy proces badawczy trwa.

wiem odpowiedzialność zaliczana jest do kategorii etycznych. Zdefiniowanie odpowiedzialności moralnej jednostki oznacza zdolność do oceny własnych czynów, ich konsekwencji i gotowość poniesienia konsekwencji. Tym samym ocena czynu musi być oparta na jakimś systemie wartości, na jakichś standardach, którymi można się posłużyć, aby ustalić konsekwencje czynów. Uczciwe postępowanie to postępowanie zgodne z przyjętymi normami moralnymi i wynikającymi z nich normami społecznymi, w tym obyczajowymi. Uczciwie postępuje ten, kto np.: nie oszukuje, mówi prawdę, nie ukrywa faktów, nie kradnie itd.³ Ponadto należy mieć na uwadze, że wybory człowieka związane są z różnorodnymi czynnikami (tymi zewnętrznymi – kulturą, religią, obyczajami, poziomem rozwoju cywilizacyjnego itd., ale i wewnętrznymi, związanymi z osobą dokonującą wyboru – cechami osobowościowymi, charakterem, wykształceniem, doświadczeniem itd.) [Hope 2006, s. 152]. Uczciwe postępowanie odbywa się w określonym kontekście sytuacyjnym, ale przez swoją „stałość” zawsze zasługuje na wybór. W przypadku decyzji gospodarczych wybory moralne zawsze będą obarczone dużym stopniem ryzyka, ponieważ dokonując wyboru, np. przedsiębiorca, uwzględnia nie tylko własny interes, ale też interes społeczny. Jest to jednak ryzyko pozorne, bowiem moralne działanie daje korzyści zazwyczaj w dłuższym okresie.

Każdy człowiek w swoich wyborach kieruje się pewnym systemem wartości. O ile system ten jest spójny, jasny i pełni funkcję nie tylko wzorca zachowań, ale i zespała te zachowania, o tyle wybory i decyzje są jednoznaczne, klarowne, mające swoje wytłumaczenie, podstawę w systemie wartości. Człowiek, który postępuje wedle takiego wzorca, postrzegany jest jako osoba prawa, rzetelna i uczciwa. Jednak dylematy etyczne to sytuacje, w których mimo świadomości kierowania się w wyborach wartościami etycznymi nie jesteśmy w stanie podjąć satysfakcjonującej nas i innych decyzji. Nie jesteśmy w stanie, ponieważ możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której wybór dyktowany jest różnymi, często równoważnymi wartościami [Hope 2006, s. 154]. Odpowiedzialność, wolność i uczciwość wpisują się w koncepcję społecznej odpowiedzialności, tworząc jej fundamenty. W przypadku prezentacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności konieczna wydaje się analiza istoty oraz zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jednakże może ona napotkać duże trudności, wynikające z określenia podmiotu oraz przedmiotu odpowiedzialności⁴. Mianowicie jeśli idzie o kwestię podmiotu badań (czy bardziej obiektu badań) w kontekście społecznej odpowiedzialności, to można przyjąć, iż wszystkie kategorie przedsiębiorstw wymagają przestrzegania zasad odpowiedzialnego postępowania bez względu na wielkość, zakres działania, formę organizacyjno-prawną itd. I włas-

³ „Uczciwość” nie jest tu rozważana w relacji do dorobku myśli filozoficznej, etycznej czy religijnej. Jej skrótkowa prezentacja jest jedynie zasygnalizowaniem ważności analizy kategorii.

⁴ W tym miejscu należałoby podjąć rozważania o podmiocie i przedmiocie społecznej odpowiedzialności, o czym będzie mowa w kolejnych opracowaniach autorki.

nie owa powszechność i kategoryczność niejako zmusza do szukania punktów wspólnych oraz odrębnych cech charakteryzujących przedstawicieli wybranych kategorii (np.: przedsiębiorstwa duże, średnie, małe, globalne, międzynarodowe itd.). Odpowiedzialność przedsiębiorstwa (w tym małego) jest elementem społecznego wymiaru jego działalności. Społeczny charakter odpowiedzialności daje asumpt dla poszukiwania prawidłowości oraz zasad jej przestrzegania, zwłaszcza w kontekście redefinicji działalności współczesnych przedsiębiorstw oraz zmiennego i wymagającego otoczenia. Ukształtowała się zatem koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, która wywołuje dość sporo kontrowersji, zyskując tyleż samo zwolenników, co przeciwników. Jedni prezentują stanowisko, iż na przedsiębiorstwo składa się przede wszystkim podsystem społeczny, którego stabilność zależy od „wysłuchiwania się” w potrzeby i oczekiwania wielu społecznych grup interesu, a koncepcją, która temu odpowiada, tworząc ład i ułatwiając dialog, jest społeczna odpowiedzialność. Ponadto przedsiębiorstwo jest nie tylko podmiotem praw i obowiązków, ale i odpowiedzialności za swoją działalność w wymiarze ekonomicznym, prawnym i społecznym. Oponenti natomiast twierdzą, iż podstawowym powodem istnienia przedsiębiorstwa jest pomnażanie zysku, a więc skupienie działań głównie na osiągnięciu praktycznych celów ekonomicznych, a nie działalność z pobudek moralnych. Zarzuca się nawet przedsiębiorstwu brak „umiejętności społecznych” [Sokołowska 2009]. Nie jest łatwa również próba zdefiniowania społecznej odpowiedzialności, która najczęściej pojawia się w ujęciu albo zobowiązań społecznych, albo reakcji społecznej, albo społecznej wrażliwości [Sulek, Świniarski 2001, s. 208]. Ponadto jest to kategoria interdyscyplinarna, zawierająca w sobie spojrzenie z punktu widzenia nauk zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, a także filozofii, zwłaszcza etyki. Literatura przedmiotu przedstawia także stanowiska autorów utożsamiających koncepcję społecznej odpowiedzialności z narzędziami marketingowymi, takimi jak *public relations* lub sponsoring. Jedno jest pewne – nie ma zgody autorów co do rozumienia tej złożonej kategorii. Definicje dotyczące społecznej odpowiedzialności z jednej strony skupiają się na wypukleniu rodzajów społecznych działań przedsiębiorstwa, z drugiej zaś podkreślają rolę koncepcji w tworzeniu trwałych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami interesu⁵. Dokonując wnikliwej analizy definicji, można przyjąć, iż społeczna odpowiedzialność oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Rodzaje społecznej odpowiedzialności dotyczą głównie wymiarów oraz adresatów społecznych zobowiązań.

⁵ Mowa tu o definicjach w pracach takich autorów oraz instytucji, jak: A. Carnegie, M. Friedman, A.B. Carroll, Y.Ch. Kanga, D.J. Wood, J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, M.E. Porter, M.R. Kramer, L. Zbiegień-Maciąg, B. Rok, H.G. Fitch, R.W. Griffin, K. Davis, R. Blomstrom, Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju, Komisja Europejska „Zielona Księga” itd.

3. Teoria interesariuszy podstawą interpretacji społecznej odpowiedzialności

Społeczna odpowiedzialność opiera się na teorii interesariuszy. Przedsiębiorstwo, funkcjonując jako system otwarty, współistnieje z otoczeniem, wpływa na niego i jest od niego zależne. Każda firma funkcjonuje w ramach określonego systemu wpływających na siebie wzajemnie podmiotów, pochodzących zarówno z jej wnętrza, jak i z otoczenia. Aby skuteczna stała się działalność społecznie odpowiedzialna oraz nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem, przedsiębiorstwo musi wiedzieć, wobec kogo jest odpowiedzialne. Z pomocą w tej kwestii przychodzi teoria interesariuszy (*stakeholders theory*), której istota sprowadza się do konstatacji, że celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie równowagi między sprzecznymi celami, do jakich dążą grupy interesariuszy związane z działalnością przedsiębiorstwa.

Pojęcie *stakeholders* wprowadzone przez V. Ansoffa i R. Stewarta w latach 60. XX wieku, a następnie rozwinięte przez E. Freemana, w znaczeniu używanym w etyce biznesu określa podmioty mające udziały, prawa lub inne udziały związane z przedsiębiorstwem i jego działalnością. Te prawa i interesy są skutkiem transakcji, porozumień lub innych działań mających charakter prawny lub moralny, indywidualny lub grupowy. E. Freeman wyróżnia interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Interesariusze pierwszego stopnia są to osoby (fizyczne lub prawne) zawierające z przedsiębiorstwem formalne kontrakty i porozumienia. Bez ich zaangażowania firmie trudno jest przetrwać i się rozwijać. Najczęściej należą do nich: akcjonariusze, pracownicy, klienci oraz sektor publiczny: rząd i społeczności lokalne. Interesariusze drugiego stopnia to osoby lub grupy osób, mogące zarówno wywierać wpływ na firmę, jak i pozostawać pod jej wpływem, nie prowadząc z nią żadnych transakcji, w związku z czym nie są niezbędne dla jej funkcjonowania. Wymienić tutaj można media i grupy interesów [Rybak 2004, s. 43-44]. Stosowany jest także podział na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Interesariusze wewnętrzni to tacy, którzy kontrolują działalność firmy, bądź to z tytułu własności, bądź z tytułu pozycji zajmowanej w firmie. Interesariusze zewnętrzni obejmują partnerów przedsiębiorstwa, którzy znajdują się w jego otoczeniu i zainteresowani są jego działalnością.

Temu podziałowi odpowiada klasyfikacja społecznej odpowiedzialności na wewnętrzną i zewnętrzną. Społeczna odpowiedzialność wewnętrzna skierowana jest do wewnętrznych grup interesu w przedsiębiorstwie, czyli właścicieli (akcjonariuszy, udziałowców), kadry menedżerskiej (w tym najwyższej kadry – zarządu, rady nadzorczej⁶; kierowników średniego szczebla), pozostałych grup pracowniczych⁷, związków zawodowych. Społeczna odpowiedzialność zewnętrzna adresowana jest

⁶ Oczywiście nie dotyczy małych przedsiębiorstw.

⁷ W przypadku małych przedsiębiorstw (w zależności od przyjętej formy organizacyjno-prawnej i wielkości) rozpatrujemy właściciela – menedżera pełniącego obie funkcje równocześnie bądź w przypadku oddzielenia funkcji właścicielskiej od zarządczej: właściciela i najemnego menedżera lub menedżerów.

do interesariuszy funkcjonujących w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa, czyli klientów, dostawców, konkurentów, instytucji finansowych (w tym kredytodawców), detalistów, hurtowników, wierzycieli, inwestorów, przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej (agencje regulacyjne, tzw. policja administracyjna – inspekcje pracy, sanitarne, ochrony środowiska, nadzór budowlany itd. [Jagoda 2002, s. 76]), organizacji gospodarczych (stowarzyszenia zawodowe, izby handlowe), społeczności lokalnych, organizacji społecznych, mediów, instytucji międzynarodowych itd. Idea *stakeholders* związana jest z poglądem, że przedsiębiorstwo jest częścią społeczeństwa. M. Friedman uważał, że przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność przede wszystkim przez maksymalizację wartości dla właścicieli i akcjonariuszy, a pozostałe grupy wpływają na jego działalność pośrednio. Dyskusje dotyczące podmiotów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa są konsekwencją poglądów dotyczących jego celów. Odpowiedzialność wobec wszystkich zainteresowanych grup w praktyce najczęściej oznacza sprowadzenie jej do wyboru jednej z nich, najczęściej tej, która ma największą siłę wpływu. Jedną z tych grup mogą być klienci. Klienci jako interesariusze są często zaliczani do grupy interesariuszy wewnętrznych, pierwszego stopnia. Mają oni kluczowe znaczenie dla trwania i rozwoju przedsiębiorstwa, ale z drugiej strony poddawani są wszelkiego rodzaju manipulacjom i nadużyciom, związanym praktycznie z całym procesem tworzenia produktu, ustalaniem jego ceny, sposobami dystrybucji, promocją, na sprzedaży kończąc. Zasady działań społecznie odpowiedzialnych w firmie przestrzegane są także, by zapobiegać ewentualnym nadużyciom tego typu. Ważnym sygnałem świadomego realizowania owych zasad jest analizowanie przez przedsiębiorstwo celów, oczekiwań oraz zakresu władzy klientów.

Tabela 1. Klienci a ich cele, nośniki wartości, główne oczekiwania i rodzaj władzy

Podmiot społecznej odpowiedzialności (interesariusz)	Cele główne i szczegółowe interesariusza	Nośniki wartości dla interesariusza	Główne oczekiwania interesariusza	Rodzaj władzy interesariusza
klienci	<ul style="list-style-type: none"> – zaspokojenie potrzeb; – zadowalająca cena; – odpowiednia podaż; – jakość i bezpieczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> – jakość produktów; – atrakcyjna cena; – „pewność” produktu (użyteczność, funkcjonalność, bezpieczeństwo); – dystrybucja produktu; – wizerunek firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – jakość i cena produktu zgodna z oczekiwaniami; – bezpieczeństwo produktów, – fachowa obsługa; – pozytywny wizerunek firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – odstąpienie od umów kupna/sprzedaży; – nabywanie dóbr od konkurencji; – szerzenie negatywnej informacji o produktach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Adamczyk 2009, s. 51, 86-87].

Cele i oczekiwania interesariuszy w postaci klientów są zróżnicowane. Jednakże można odnaleźć wspólny mianownik, czyli cel główny, którym jest zaspokojenie potrzeb. Klienci zgłaszają także swoje oczekiwania, które dotyczą: cech produktu, jego funkcjonalności, zapewnienia jakości produktu, bezpieczeństwa produktu, jasnej, czytelnej, dostępnej i pełnej informacji, atrakcyjnego wzoru projektu produktu, satysfakcjonującego procesu zakupu (obsługi klienta), personifikacji relacji z klientem, pozytywnego wizerunku firmy oferującej produkt (tab. 1). Są to tylko wybrane życzenia klientów, aczkolwiek stanowiące niezbędne minimum, które firma szanująca swoich kluczowych interesariuszy jest zobowiązana spełniać. Władza klientów może oznaczać wywieranie przez nich wpływu czy nacisku na działanie firmy, np. przez: odstąpienie od umów kupna/sprzedazy, nabywanie dóbr od konkurencji czy szerzenie negatywnej informacji o produktach.

4. Klient jako podmiot społecznej odpowiedzialności a specyfika małego przedsiębiorstwa

Sukces firmy zależy od jej klientów. Wobec tego każde przedsiębiorstwo ustala swoje standardy zachowania, niezbędne dla satysfakcjonujących obie strony relacji firmy z klientem, aby ograniczyć ryzyko popełnienia błędów, które mogą mieć wpływ na kształtowanie jej dobrego wizerunku. Małe przedsiębiorstwo charakteryzuje się wieloma specyficznymi cechami, które mogą mieć wpływ na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności. Przebieg procesów pracy, np. zdeterminowany przez osobiste kontakty, może zaowocować stosunkami opartymi na zaufaniu i twórczej współpracy. Kontakty małego przedsiębiorstwa z otoczeniem są otwarte i osobiste. Bliskość rynku, na jakim działa małe przedsiębiorstwo, oznacza chęć, możliwość, a czasem i konieczność bardzo bliskich kontaktów z uczestnikami otoczenia. Współpraca z klientami, dostawcami oparta jest często na osobistych kontaktach wyznaczających ich znajomość często daleko wykraczającą poza formalne kontakty. Małe przedsiębiorstwa niejako zmuszone są do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej w wykorzystywaniu niematerialnego potencjału. Okazuje się, że najbardziej docenianym wymiarem kapitału intelektualnego w małych firmach, jak wynika z badań autorki, jest kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi. Zalicza się tu: marki handlowe, klientów i ich lojalność, relacje z klientami, różne kontrakty i umowy, np.: licencyjne, koncesyjne, strategie marketingowe, w tym: kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, reputację i wizerunek przedsiębiorstwa. Działania dominujące w sektorze małych przedsiębiorstw, a których należy się spodziewać, to m.in.: dbałość o klienta, spełnianie jego życzeń, wychodzenie naprzeciw jego oczekiwaniom, rzetelne wypełnianie zobowiązań wobec klientów i dostawców, dbanie o terminowość dostaw, rozwój kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego [Sokołowska 2005, s. 32-33, 36-37]. W tym miejscu trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że ww. deklaratywne przejawy działalności ma-

łych firm nie zawsze idą w parze z opinią ich pracowników oraz partnerów (w tym klientów).

Okazuje się, iż sprzyjające cechy dla ujawniania postaw społecznie odpowiedzialnych w większości (do tej pory) badanych przedsiębiorstw stoją w opozycji do faktycznej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności. Małe przedsiębiorstwa realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności w sposób nieuporządkowany, incydentalny i ograniczony, nieuwzględniający wieloaspektowego jej charakteru. Społeczna odpowiedzialność w małych przedsiębiorstwach jest mniej formalna, a bardziej intuicyjna. Największe znaczenie dla właścicieli badanych firm mają obszary społecznej odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, mniejszą wagę przywiązują zaś do spraw etycznych. Filantropia jest im bliska, ale bardziej ze względu na jej utylitarny charakter mający swoje odzwierciedlenie w ulgach podatkowych, niż jako chęć i przejaw dzielenia się z innymi swoimi dobrami. Tylko nieliczni respondenci wymieniali działalność charytatywną „z potrzeby serca”, co nie nastraja pozytywnie, choć z drugiej strony skutki kryzysu usprawiedliwiają tego typu zachowania podtrzymujące krytykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które to wedle owej krytyki nie mają społecznych umiejętności. Działalność małego przedsiębiorstwa zdominowana przez osobę właściciela, tym samym poziom i zakres zachowań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwa, uzależniona jest głównie od poziomu świadomości, wiedzy, doświadczenia oraz cech charakteru odpowiedzialnego przedsiębiorcy itd. To od indywidualnego, deklarowanego i przestrzegane zestawu wartości właściciela małego przedsiębiorstwa zależy wybór i zakres realizacji wytycznych społecznej odpowiedzialności. Małe przedsiębiorstwo zazwyczaj szybko reaguje na wewnętrzne problemy, tzn. przedsiębiorczy właściciele muszą reagować na otwierające się możliwości także przez bliski kontakt z pracownikami, „wsluchując się” w ich potrzeby, ale i w potrzeby innych grup interesu, takich jak klienci, dostawcy, społeczność lokalna [Sokołowska 2009]. Klienci, wchodząc w relacje z firmą (także małą), mają nadzieję, że będzie ona przedkładać ich interesy ponad wszelkie inne względy. I nie jest to oczekiwanie naiwne czy niewykonalne, firmy bowiem są zobowiązane do uczciwego postępowania wobec swoich klientów.

5. Wybrane kluczowe kwestie dotyczące uczciwego traktowania klienta przez małą firmę

Zaufanie stanowi zasadniczą jakość zdrowych i zrównoważonych relacji. Mieć do kogoś zaufanie to znaczy mieć solidną i trwałą pewność, że druga strona (osoba lub firma) będzie dotrzymywała wszystkich wyraźnie wyartykułowanych i domniemanych zobowiązań. Firmy muszą zdobywać zaufanie poprzez swoje postępowanie. Zaufanie wzbogaca i ułatwia transakcje biznesowe. Wiarygodność obejmuje cztery główne cechy: prawość, uczciwość, dotrzymywanie obietnic i lojalność [*Firma = etyka...* 2009, s. 12]. Fundamentem wiarygodności jest uczciwość. Uczciwość doty-

czy wszystkich wymiarów relacji z klientami. W procesie produkcji lub świadczenia usług, w ramach realizacji funkcji organicznych małe przedsiębiorstwo winno postępować zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Firma odpowiedzialna jest za swoje uczciwe postępowanie. Rzetelność w realizacji zamówień, w sposobach sprzedaży czy wysoka jakość produktów są zazwyczaj gwarantem dobrej współpracy z klientem oraz zdobycia z czasem jego zaufania czy wręcz lojalności. Jednakże zarządzający muszą mieć świadomość owej relacji, winni być odpowiedzialni za uczciwe postępowanie swoich firm. W przypadku małego przedsiębiorstwa, gdzie rozmiar działalności jest zazwyczaj niewielki, stopień skomplikowania procesów tworzenia produktu niezbyt wysoki (choć jest to – rzecz jasna – uzależnione od przedmiotu działalności), a kontakty międzyludzkie zacieśnione, relacja między niewłaściwym potraktowaniem klienta a dochodami firmy jest widoczna szybciej i wyraźniej niż w przypadku dużej firmy. Właściciele małych firm od pomysłu na firmę, przez filozofię jej działania, rozwiązania strategiczne aż po codzienne zadania są zobowiązani do działania „wypełnionego” etyką i zrozumieniem potrzeb interesariuszy, a także przekazywania dominujących i kluczowych wartości swoim pracownikom.

Uczciwe postępowanie oznacza, że firma przestrzega reguł gry rynkowej bez oszukiwania, stosowania podstępów, mówienia nieprawdy, uchylania się od obowiązków, działania na niekorzyść klienta, dostawcy itd. bądź innych form nieczystego postępowania [*Firma = etyka...* 2009, s. 13]. Oszukiwanie jest dość częstą formą nieuczciwego postępowania, którego celem jest świadome wprowadzanie w błąd, a także wykorzystanie osób, które postępują uczciwie i których percepcja czyichś nieuczciwych czynów może być zaciemniona przez przestrzegany na co dzień system wyższych wartości. Oszukiwanie to działanie wbrew zaufaniu i sprawiedliwości. Przedsiębiorcy niestety dość często ulegają pokusie nieuczciwego traktowania swoich klientów, wykorzystując ich niewiedzę, brak kompetencji w jakiejś dziedzinie czy znajomość zasad zwyczajowego postępowania lub przepisów prawa. Poziom świadomości klientów jest często zróżnicowany. Nieuczciwy przedsiębiorca może celowo „wyszukiwać” tych „naiwnych”, mniej zorientowanych w określonej tematyce klientów, którzy są nieświadomi swojej sytuacji.

Szczerść odgrywa w kontaktach międzyludzkich ważną rolę. Jeśli cenimy tę wartość, przestrzegając normy nakazującej nieoszukiwania i nieokłamywania, to tym samym przekazujemy informację o dobrych intencjach firmy, woli współpracy i szacunku do odbiorcy [Hope 2006, s. 148]. Ważnym przejawem szczerości i uczciwości także w kontaktach biznesowych jest dotrzymywanie zobowiązań. Wartość danego słowa winna być jedną z podstawowych wartości pomocną w kształtowaniu wartościowych relacji międzyludzkich. Przedsiębiorstwo, składając obietnicę, daje drugiej stronie podstawę do polegania na niej. Innymi słowy, podejmuje moralny obowiązek dołożenia wszelkich starań w celu wywiązania się z podjętego zobowiązania. Dotrzymywanie obietnic stanowi istotny aspekt wiarygodności. Uczciwe komunikowanie się z otoczeniem, w tym przede wszystkim z klientami, zasadza się na

kardynalnych cechach, takich jak: prawdomówność, szczerłość i otwartość. W każdym przejawie swojej działalności mała firma powinna być wiarygodna. W relacjach z otoczeniem, w procesie komunikowania się z partnerami zewnętrznymi przedsiębiorstwo powinno stosować zasadę prawdomówności. Nie należy dopuszczać do świadomego zniekształcania faktów lub zamiarów. Klient oczekuje rzetelnej i pełnej informacji o produkcie, który nabywa. Czasem informacje te wybiegają poza standardowy opis jego użyteczności czy funkcjonalności zawarty w instrukcji obsługi lub prezentacji przez wykwalifikowany personel. Dotyczą procesu produkcji, wykorzystanych surowców, możliwych trudności, niebezpieczeństw, ale także alternatywnych rozwiązań, rad co do postępowania umożliwiającego dłuższe i bezawaryjne użytkowanie produktu. Nagannym postępowaniem jest ukrywanie przed klientem faktów, które mogą mieć wpływ na korzystanie z danego produktu lub na bezpieczeństwo i zdrowie klienta. Otwartość firmy na klienta związana jest nie tylko z otwartością informacyjną, ale także otwartością i gotowością do wychodzenia naprzeciw życzeniom klienta, a i niejednokrotnie ich antycypowaniem. Prawdomówność i otwartość dotyczy także, a może i przede wszystkim, działań promocyjnych firmy. Przedsiębiorstwa prześcigają się w zaistnieniu w świadomości klienta, zdobyciu jego uwagi, a tym samym jego pieniędzy i – być może w dalszej fazie współpracy – lojalności. W zależności od rodzaju produktu, preferencji klienta, sytuacji rynkowej kontakty firmy z klientem są mniej lub bardziej incydentalne. Badania autorki wskazują, iż niewiele jest małych firm świadomie i rzeczywiście (nie tylko deklaracyjnie) traktujących kontakty ze swoimi partnerami. Ma to swoje implikacje dla działań związanych z promocją działalności i produktów firmy. Owe programy są często nastawione na szybkie pozyskanie klienta i równie szybkie pozostawienie go często w poczuciu niedoinformowania i lekceważenia.

Każde przedsiębiorstwo (w tym małe) zobowiązane jest do zapewnienia zgodności działań promocyjnych z obowiązującym prawem. Na przykład działania reklamowe nie mogą zawierać informacji, które pośrednio lub bezpośrednio wprowadzałyby potencjalnego odbiorcę w błąd przez sugestię, przesadę lub dwuznaczność. Wszelkie prezentacje produktów i ich porównania powinny być przedstawione w sposób uczciwy, kompletny, rzetelny i wywarzony, tak by umożliwić odbiorcy przekazu wyrobienie sobie własnej, obiektywnej opinii o wartości użytkowej produktu. Właścicielom i pracownikom firmy nie wolno wykorzystywać w sposób nieuczciwy swoich klientów przez manipulację, ukrywanie informacji, błędne przedstawianie faktów czy inne formy nieuczciwego działania. Firma powinna traktować swoich klientów w sposób jednakowy i nie dopuszczać do prowadzenia działań w pojedynkę lub z konkurencją przeciwko klientom. Szczególną ostrożność powinna firma zachować w trakcie spotkań branżowych i handlowych. Firma powinna działać wyłącznie w zalegalizowanych stowarzyszeniach, działających we właściwych, klarownych celach biznesowych czy branżowych. Zasadą firmy powinno być także przestrzeganie prawa antymonopolowego i prawa o ochronie konkurencji [*Firma = etyka...* 2009, s. 13].

Małe przedsiębiorstwa w tym względzie także winny kierować się zasadami związanymi z koniecznością komunikowania się, prawdziwością informacji oraz przejrzystością działań.

Przedsiębiorstwa powinny bezwzględnie dbać o zdrowie i bezpieczeństwo swoich klientów. Produkcja towarów lub świadczenie usług muszą być bezpieczne dla ludzkiego życia, zdrowia i majątku klienta, ale też dla środowiska naturalnego. Ponadto każda firma powinna oferować swoim klientom produkty o najwyższej jakości i w uczciwej cenie, co staje się podstawowym elementem konkurowania na rynku oraz kształtowania pozytywnego wizerunku oraz zaufania wśród klientów. I w tym miejscu należy podkreślić, iż wprowadzenie zintegrowanego systemu zarządzania, zwłaszcza wyeksponowanie wymiaru związanego z jakością oraz zastosowanie norm dotyczących produktu, informacji itd., nie stanowi wystarczającej gwarancji dla uczciwego traktowania klienta w ramach ww. wymiarów⁸.

6. Zaspokajanie potrzeb klienta a zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie

Ocena działalności firmy w kontekście realizacji zasad społecznej odpowiedzialności może się różnić w zależności od percepcji poszczególnego klienta. Dynamika konkurencji, informacyjna otwartość, częstsza imitacja produktów oraz rozwiązania przez firmy konkurencyjne, brak spójnych programów marketingowych, wyraźnie komunikujących klientom swoje społecznie przyjazne treści sprawiają, że klienci czują się zagubieni, niepewni, wykazują postawy nieufne i czasem mocno roszczeniowe.

Stąd ważne jest celowe, wewnętrznie spójne działanie nakierowane na zdobywanie zaufania klientów wpisane w zarządzanie społeczną odpowiedzialnością.

Interesariusze oceniają inicjatywę pod kątem skuteczności, z jaką poprawiła ona życie tych, do których była skierowana. Odbierają oni inicjatywę w kontekście deklarowanych celów. Klienci mogą oceniać działania związane ze społeczną odpowiedzialnością jako motywy, które podejmuje firma. Motywy te mogą być zewnętrzne, gdy społeczna odpowiedzialność dotyczy powiększenia przez kierownictwo organizacji tylko swoich zysków, oraz wewnętrzne, kiedy firmie przypisuje się autentyczną troskę o sprawy społeczne. Potrzeby klientów mogą być zaspokajane przez rzetelne wypełnianie postanowień związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Mowa tu zarówno o potrzebach podstawowych, związanych z zasadniczymi cechami produktu, ale i tych wyższego rzędu, związanych np. z budowaniem własnej tożsamości. Społeczna odpowiedzialność pomaga zaspokajać potrzeby klientów w dwojaki sposób. Po pierwsze klienci mogą realizować ważne dla siebie wartości i

⁸ Ze względu na ograniczony zakres opracowania nie podjęto w nim analizy związku norm, standardów zarządzania jakością z aspektami społecznej odpowiedzialności, a niewątpliwie jest to kwestia wymagająca szerszego opisu.

cele, np. zacieśnianie więzi społecznych, poczucie harmonii i dobrego samopoczucia, budowanie szacunku do samego siebie. Po drugie, klienci zaspokajają potrzeby związane z własną tożsamością przez identyfikację z firmą, która jest społecznie odpowiedzialna. Owa tożsamość zazwyczaj wynika z wiedzy klientów związanej z biegłością firmy w produkowaniu oraz dostarczaniu produktów o najwyższej jakości i „społecznej wrażliwości” lub opiera się na tej wiedzy oraz z jej angażowania się w sprawy społeczne. Jeżeli przedsiębiorstwo przyczynia się do spełnienia wyższych potrzeb klienta, związanych z tożsamością, a nie tylko z funkcjonalnością, należy oczekiwać od niego pozytywnych zachowań odwzajemniających poważne potraktowanie jego osoby czy jego firmy przez przedsiębiorstwo. Niejednokrotnie to odwzajemnienie stanowi integralną część samego zaspokojenia potrzeb, szczególnie w przypadku poznawania samego siebie lub poprawiania opinii na swój temat. Identyfikacja z firmą na podstawie działań społecznie odpowiedzialnych zespala interesy klienta i przedsiębiorstwa. Mogą to być działania doraźne i transakcyjne, np.: zakup nowego produktu, albo bardziej długofalowe i związane z relacjami, np.: lojalność, wspieranie firmy i odpieranie negatywnych opinii na jej temat [Smith, Lenssen 2009, s. 381-383]. Klienci spotykający się z coraz większą i szerszą ofertą produktów dokonują swoich wyborów na podstawie własnego postrzegania ich jakości i wartości. Przedsiębiorstwa (w tym małe) muszą zrozumieć, co determinuje wartość dla klien-

Tabela 2. Odpowiedzialne społecznie działania małego przedsiębiorstwa względem klientów

Podmiot społecznej odpowiedzialności (interesariusz)	Wybrane, odpowiedzialne społecznie działania małego przedsiębiorstwa	Wybrane wspomagające koncepcje, metody, sposoby zarządzania
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – traktowanie klientów uczciwie i z szacunkiem; – działalność zgodna z poszanowaniem praw konsumenta; – ochrona danych i prywatności klienta; – promowanie zasad zrównoważonej konsumpcji; – edukacja i świadomość klientów; – oferowanie klientom produktów (towarów i usług) o najwyższej jakości; – terminowość i rzetelność w realizacji zamówień; – dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo klientów; – bezpieczeństwo życia i zdrowia ze strony produktu; – obsługa klienta, wspieranie i rozwiązywanie sporów; – rozbudowany system obsługi posprzedażnej (w tym gwarancyjnej); – poszanowanie godności człowieka w działaniach marketingowych; – jasna, czytelna i dostępna informacja o produkcie; – personifikacja relacji z klientem 	<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie marketingowe (w tym tzw. marketing społeczny, <i>public relations</i>), – CRM, ECR ; – zarządzanie jakością; – zarządzanie kapitałem strukturalnym zewnętrznym – relacyjnym

Źródło: opracowanie własne.

ta i jego zadowolenie. Wartość dostarczana klientowi jest różnicą między całkowitą wartością produktu dla klienta i całkowitym kosztem przez niego ponoszonym. Klient najczęściej wybierze ofertę najlepszą, czyli maksymalizującą jego wartość. Zadowolenie klienta jest stanem przez niego odczuwanym przez spełnienie jego oczekiwań, a nawet ich „przekroczenie”. Należy spodziewać się, że zadowoleni klienci będą kupować częściej i więcej, będą mniej wrażliwi na ceny oraz będą dobrze mówić o firmie. By zadowolić klientów, małe przedsiębiorstwa muszą tworzyć niepowtarzalną wartość związaną z kształtowaniem kapitału intelektualnego (zwłaszcza kapitału strukturalnego – zewnętrznego – relacyjnego) oraz zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością.

Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w obszarze uczciwego traktowania klientów może odbywać się przez:

- identyfikację kluczowych interesariuszy (mowa o klientach wewnętrznych i zewnętrznych⁹). Proces identyfikowania podmiotów społecznej odpowiedzialności wymaga rozpoznania interesariuszy, czyli podmiotów społecznej odpowiedzialności (m.in.: pracowników, właścicieli, menedżerów, klientów, dostawców, detalistów, hurtowników, konkurentów, wierzycieli, instytucji finansowych, przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej, organizacji społecznych, gospodarczych, społeczności – lokalnych, regionalnych, krajowych, międzynarodowych, środowiska naturalnego itd.). Dla podniesienia efektywności identyfikacji interesariuszy i dalszej ich klasyfikacji na kluczowych i drugorzędnych z punktu widzenia „adresatów” działań społecznie odpowiedzialnych ważne jest ustalenie ich przewidywanych celów, oczekiwanych przez nich nośników wartości, głównych oczekiwań, rodzaju władzy oraz istotnych aspektów relacji z interesariuszami;
- planowanie społecznej odpowiedzialności (ustalenie celów oraz sposobów ich osiągnięcia w odniesieniu do potrzeb klientów);
- organizowanie społecznej odpowiedzialności (stwarzanie warunków dla prawidłowej realizacji społecznej odpowiedzialności, np.: sprzyjająca struktura organizacyjna, zinstytucjonalizowanie w postaci stanowiska, odpowiednia organizacja pracy, praca zespołowa, zespoły projektowe, kultura organizacyjna, miejsce w rozwiązaniach strategicznych itd. Niezbędna w tym miejscu jest analiza społecznej odpowiedzialności w ramach realizacji funkcji organicznych, tzn. czy przedsiębiorstwo ponosi społeczną odpowiedzialność w realizacji procesu produkcji czy świadczenia usług, w procesie zaopatrzenia, sprzedaży itd.);
- kształtowanie społecznej odpowiedzialności (może odbywać się przez działania społecznie odpowiedzialne przy wykorzystaniu wspomagających koncepcji, metod, sposobów, narzędzi zarządzania, np.: przez zarządzanie marketingowe (w tym tzw. marketing społeczny, *public relations*), CRM, ECR, zarządzanie jakością – tab. 2);

⁹ Klienci wewnętrzni w postaci kadry zarządzającej, pracowników świadomie nie stali się podstawą niniejszych rozważań.

- kontrolowanie (pomiar/monitorowanie społecznej odpowiedzialności, analiza i ocena efektów społecznej odpowiedzialności (korzyści/koszty) oraz działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień, w tym badanie satysfakcji klienta, jego opinii, sugestii, także w kontekście realizacji zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności itd.).

Odpowiedzialność społeczna musi być praktyczna i ukierunkowana na osiągnięcie konkretnych wyników, musi oferować rozwiązywanie rzeczywistych problemów, z którymi boryka się przedsiębiorstwo czy jego interesariusze. Skuteczne realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności, a także docelowo zarządzanie obszarami społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie, wymaga stworzenia i zastosowania kompleksowego i zintegrowanego modelu/zestawu zaleceń, procedur, uwzględniającego specyficzne wewnętrzne i zewnętrzne czynniki.

7. Podsumowanie

Powszechne traktowanie przez przedsiębiorców społecznej odpowiedzialności jako przedsięwzięcia marginalnego względem działalności podstawowej z jednej strony deprecjonuje jej główną wartość związaną z kształtowaniem zrównoważonej przestrzeni społecznej w przedsiębiorstwie, jak również w jego otoczeniu, z drugiej zaś pozbawia firmy, zwłaszcza małe, którym trudno jest konkurować na rynku, sposobu na możliwość osiągnięcia długookresowego sukcesu w swojej działalności. Dlatego też z chwilą upowszechnienia wśród właścicieli i zarządzających małymi firmami argumentacji przemawiającej za zasadnością i celowością świadomego zarządzania społeczną odpowiedzialnością, przedsiębiorcy rozumieją jak, kiedy i dlaczego społeczna odpowiedzialność oddziałuje na relacje z poszczególnymi grupami interesów, w tym klientów. Istnieje zatem potrzeba eksplorowania tej tematyki oraz ścisłej współpracy środowiska naukowego oraz praktyków. Prócz badań dotyczących trzonu merytorycznego niniejszego opracowania, tzn. relacji między realizacją założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności a uczciwym traktowaniem klienta, warto badawczo pochylić się nad określeniem relacji między społeczną odpowiedzialnością a działaniami marketingowymi małej firmy (głównie *public relations* i *sponsorring*) oraz relacji związanej z realizowaniem zasad społecznej odpowiedzialności i zarządzaniem jakością, a także związku działań społecznie odpowiedzialnych z traktowaniem klienta wewnętrznego (kadra zarządzająca i pracownicy).

Literatura

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Filek J., *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, W. Gacparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), Wyd. WSHE w Łodzi, Fundacja „Wiedza i działanie” im. L. von Misesa i T. Kotarbińskiego, Warszawa 1999.

- Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, AE, Kraków 2002.
- Firma = etyka; pracownicy, dostawcy, społeczeństwo*, Zeszyt 1, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- Hope E., *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne*, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Jagoda H., *Nadzór korporacyjny*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.), AE, Wrocław 2003, za: T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, 2002.
- Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Smith N.C., Lenssen G. (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2009.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Sokołowska A., *Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lichtarski, H. Jagoda, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, UE, Wrocław 2009.
- Sulek M., Świniarski J., *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Dom Wyd. Bellona, Warszawa 2001.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF SMALL-SIZED ENTERPRISE – IN THE DIRECTION OF FAIR CLIENT’S TREATMENT

Summary: The article concentrates on presentation of customer as subject of small enterprise social responsibility in relation to realization of stakeholders theory and specific of small enterprise activity. Author presents considerations about responsibility and honesty as basis social responsibility conception and fundamental purposes, expectations and worth carrier for customers, also social responsibility activity of small enterprise, witch basis is honesty customer treatment. Considerations are theoretical and empirical.