

## АНАЛИЗ НА ДЕЙНОСТТА НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В КОНТЕКСТА НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

**Весела Петрова**

*Минно-геоложки университет "Св. Иван Рилски", 1700 София, E-mail: vessela.st@gmail.com*

**РЕЗЮМЕ.** През последните години корпоративната социална отговорност (КСО) се превърна във важна стратегическа политика за компаниите, опериращи в различни сфери на бизнеса.

Терминът „заинтересовани страни“ е често срещан в литературата, касаеща управлението, устойчивото развитие и КСО. Аргументът е, че за да се получи справедливо и екологично устойчиво развитие, множество заинтересовани страни трябва да участват в процеса на планиране и изпълнение на проекта. Различните социални групи и заинтересовани страни често се противопоставят категорично на нови проекти, базирайки се на екологични, етични и икономически проблеми. Въпреки това компаниите продължават да работят, развивайки различни инициативи за КСО, които често се представят за средство за подпомагане на устойчивостта и развитието на страната.

В статията се идентифицират ключовите заинтересовани страни, техните конкретни интереси, обхват, цели и рискове, определят се влиянието и очакванията им. Представена е взаимовръзката между заинтересованите страни в организацията и се изгражда рамка, която очертава как заинтересованите страни могат да се използват за разрешаване на конфликти.

### STAKEHOLDER'S ACTIVITY ANALYSIS IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Vessela Petrova**

*University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski", 1700 Sofia, E-mail: vessela.st@gmail.com*

**ABSTRACT.** During the past years corporate social responsibility (CSR) has turned into a strategic companies policy in various business areas.

The term "stakeholders" occurs frequently in the literature concerning management, sustainable development and CSR. The main argument is that to achieve fair and ecologically sustainable development a great number of stakeholders should take part in the process of planning and project development. Various social group and stakeholders often confront the new projects pointing out ecological, ethical and economical problems. In spite of this many companies continue working development various CSR initiatives as an instrument for sustainable support and state's development.

The paper identifies the key stakeholders, their precise interests, scale, targets and risks as well as their influence and the frame for solving conflicts is presented.

### Въведение

В основата на концепцията за Корпоративна социална отговорност (КСО) се корени подходът към заинтересованите страни, който постига голяма популярност сред академичните среди, медиите и мениджърите, от средата на миналия век до наши дни. Този подход допълва теориите, според които целта на компаниите е максимизиране на печалбата, което от своя страна би гарантирало дивиденди за акционерите. Корпорациите имат взаимоотношения не само със собствениците и управителите, но те влизат в пряко взаимодействие с много други субекти, които имат директни или индиректни връзки с тях и оказват силно влияние върху компанията.

### Същност на заинтересованите страни

Традиционно дефиницията „заинтересовани страни“ се разшифрова като хора, групи или институции, които могат да бъдат засегнати (положително или отрицателно) от определен проект/политика и/или могат да окажат влияние върху резултатите и последствията от проекта/политиката.

Фрийман представя понятието за заинтересованите страни като „всяко лице или група от лица, които могат да повлияят или са засегнати от целите на организацията“ (Freeman, 1984). Той посочва също, че самата организация трябва да се разглежда като групиране на заинтересовани страни, които целят организацията да бъде управлявана по определен начин. Концепцията за „заинтересованите страни“ търпи непрекъснато развитие през годините. Дори „бащата“ на термина променя дефиницията с течение на времето.

През 1963г. Станфордският изследователски институт определя в доклад заинтересованите страни като „онази група от хора, без чиято подкрепа организацията ще престане да съществува“. Фрийман продължава да използва това определение, но в изменена форма: „група от хора, които са жизнено важни за оцеляването и успеха на организацията“. В академичните среди се използва определението: „всяка група или индивид, който може да повлияе или е засегнат от целите на организацията“.

Основните групи заинтересовани страни са: клиенти, служители и техните семейства, местни общности, доставчици и дистрибутори, акционери, инвеститори. Кръгът се разширява до медиите, обществото като цяло,

бизнес партньори, бъдещи поколения, академици, конкуренти, НПО, държавни регулатори.

Необходимо е да се идентифицират интересите на заинтересованите страни; да се отчете значението на тези интереси и влиянието им в проекта и политиката; да се изберат институциите и процесите, на чиято основа да се стъпи при изготвянето на социалната оценка; и да се изработи стратегия за участие на заинтересованите страни.

### **Теория на заинтересованите страни**

Теорията за заинтересованите страни се заражда през 70-те години на миналия век, а в средата на 80-те години набира своята популярност, като ключов момент изиграва Фрийман, който обикновено се свързва именно с тази теория. Той разработва теорията през 1984г., като според нея обкръжението на дадена фирма се разглежда като групи от субекти, които имат общи интереси. Фрийман класифицира обкръжението от заинтересовани страни и препоръчва различни методи за тяхното управление. Теорията за заинтересованите страни практически обединява няколко подхода при стратегическия анализ – ресурсния, пазарния и социално-политическия подход. (Freeman, 1984)

Теорията на заинтересованите страни има своите както положителни, така и отрицателни страни.

Съобразяването с интересите на заинтересованите страни е свързано с разходването на допълнителни финансови средства, които е необходимо корпорациите да отделят. Възниква въпросът дали поетата социална отговорност оправдава увеличаването на разходите на корпорациите и дали тези допълнително вложени средства ще увеличат дивидентите за в бъдеще.

От друга страна погледнато, съобразявайки се е тази теория компаниите се изграждат като едни социално отговорни организации, а взимайки предвид интересите на своите заинтересовани страни всяка корпорация би имала по-устойчиво развитие и по-добро име в обществото. Освен това общественото доверие рано или късно, винаги се осребрява и довежда до разрастване на корпорацията и съответно до учеличаване на приходите и печалбата ѝ. От гледна точка на заинтересованите страни, социалната отговорност е един добър инструмент за външен контрол на дейността на корпорацията. (Heikkurinen, Bonnedahl, 2013)

От създаването ѝ през 70-те години на миналия век, Теорията за заинтересованите страни е доказала своята полезност и затова тя продължава да се развива динамично и до днес. Към днешна дата има създадени дори софтуеърни продукти, които да помагат на мениджърите да откриват основните заинтересовани лица и техните интереси. Всичко това доказва значението и мястото на теорията в съвременния корпоративен мениджмънт.

### **Определяне и анализ на заинтересованите страни**

Анализът на заинтересованите страни е процес на системно събиране и анализиране на качествена информация, чиито интереси трябва да бъдат взети под

внимание при разработване и/или прилагане на дадена политика или програма. Още при зараждането на един проект е от изключително значение да се идентифицират всички организации и хора, които могат по един или друг начин да окажат влияние върху проекта, както и всички онези, които могат да бъдат засегнати от проекта. (Stieb, 2009)

Определянето на заинтересованите страни е от съществено значение за правилното структуриране на обхвата от взаимоотношения помежду им, които влияят на ежедневната дейност на компанията, както и на дългосрочните ѝ цели. Редовният диалог е необходим инструмент, както вътре в организацията, така и извън нея, като целта е да се запознаят заинтересованите страни с изпълняваните проекти и/или политиката на корпорацията и да се даде възможност за допълнителни въпроси и препоръки. Необходимо е разграничаването на вътрешна и външна група заинтересовани страни. Вътрешната група включва акционерите, управителите, служителите и подизпълнителите, а външната – общността, местната власт, неправителствените организации, местни институции, медии, партньори, клиенти, потенциални клиенти и служители, дори и околната среда и т.н. (Calabrese, Costa, Menichini, Rosati, 2012)

Предизвикателство пред всеки мениджмънт е, когато обществото е част от заинтересованите страни. В този случай често няма представител, който да обобщи и изложи исканията на всички. Необходими са непрекъснати консултации и комуникации по време на планирането и изпълнението на проекта.

### **Модел на взаимодействие със заинтересованите страни**

- Информационна система, чиято посока да бъде от компаниите към заинтересованите страни. Основната цел е постигане на прозрачност, като заинтересованите страни получават ефективна информация за състоянието на компанията и обкръжаващата я среда.
- Система за обратна връзка, според която реакциите са двупосочни – както от компании към заинтересовани страни, така и обратното. Тук очакванията са, че и заинтересованите страни ще бъдат активни и ще взимат участие в дейността на компаниите.
- Система за обвързване на заинтересованите страни с дейността на компаниите, както и адекватно реагиране на техните претенции. Целта е активен диалог.

### **Основни принципи за социална отговорност пред заинтересованите страни**

- Непрестанно отстояване и защитаване на интересите на заинтересованите страни. Постигане на баланс между интересите на заинтересованите страни и акционерите.
- Заинтересованите страни са израз на реални икономически субекти. Всеки служител би бил мотивиран, ако работи в компания, която съответства на неговите ценности и морал.
- Удовлетворяване на няколко групи заинтересовани страни едновременно.

- Активен диалог с всички заинтересовани страни, включително в по-широк смисъл.
- Маркетингов подход към заинтересованите страни. Уловяне на потребностите на заинтересованите страни и отговоряне на техните нужди и желания.
- Равнопоставеност между интересите на всички групи заинтересовани страни.
- Степенуване на заинтересованите страни и динамични преговори с основните групи.
- Непрестанен мониторинг и усъвършенстване на стратегиите за заинтересованите страни.
- Категорично изпълнение на обещанията към заинтересованите страни.
- Философията на дарителството, според която дарителството е стремеж към самоуправление на взаимоотношенията със заинтересованите страни без намеса на правителството. (Freeman, Velamuri, Moriarty, 2006)

## Ангажиране на заинтересованите страни

### Методи за ангажиране и комуникация

Изграждането на силни връзки със заинтересованите страни е своеобразен процес, който наред с други елементи се гради на уместен подход за включване, ангажиране и добра комуникация. Необходимо е изграждането на различни подходи за ангажираност на заинтересованите страни – съответно за вътрешната група и външната група.

Вътрешната група е добре да се ангажира с редовни срещи, информационни материали, вътрешни фирмени събития, провеждане на анкетни карти, чрез които непрекъснато да се повишава качеството на условията на труд. Повишаването на квалификацията сред служителите и социалните придобивки за семействата им допълнително мотивира персонала, като изгражда доверие и сигурност.

Външната група се ангажира най-добре чрез информационни центрове, благодарение на които всички желаещи могат да получат бърз достъп до организацията и нейните дейности, като се гарантира прозрачност в информацията, която центрове популяризират. Съществена роля играе и сформиранието на неформални обществени дискусии, на които да бъдат обсъдени въпроси, касаещи бъдещето на организацията, да бъдат изказани мнения, зададени свободни въпроси и направени препоръки. Умел подход са и „Дните на отворените врати“, като по този начин се осигурява възможност на всички участници от външната група да видят отблизо работния процес и да задават лично въпроси на служителите и мениджърите от различни отдели. Демонстрира се прозрачност и се изгражда доверие в обществото, че компанията няма какво да крие.

Ангажираността на заинтересованите страни е съвременен инструмент за подобряване на качеството на проектите и корпоративната си политика като цяло. Реалната обществена ангажираност е от основно значение за успешното управление на рисковете и въздействието върху общностите, засегнати от проекти, както и за

постигане на по-големи ползи за всички заинтересовани страни. Всичко това се постига чрез навременна информираност и пълна прозрачност на местната обществност за проекта и всички нови разработки, без манипулиране и ангажиране на заинтересованите страни през целия жизнен цикъл на проекта.

Първата стъпка в процеса по ангажиране на заинтересованите страни, техните основни групи и подгрупи е идентифицирането и анализът им. Анализиранието им ще хвърли задълбочен поглед върху това как ще бъдат засегнати и какво влияние ще окажат върху проекта/компанията.

Анализът може да се извърши най-общо в следните стъпки:

1. Идентифициране на ключовите заинтересовани страни
  - Кои са потенциалните страни, които по един или друг начин ще бъдат облагодетелствани?
  - Кой може да претърпи неблагоприятно въздействие?
  - Кои са уязвимите групи?
  - Кои са поддръжниците и противниците?
  - Какви са взаимодействията между заинтересованите страни?
2. Оценяване на интересите на заинтересованите страни и потенциалното въздействие на проекта върху тях
  - Какви най-общо са очакванията на заинтересованите страни от проекта/политиката?
  - Какви са възможните ползи за заинтересованите страни?
  - Какви ресурси са в състояние да активизират страните?
  - Кои са интересите на страните, които противоречат на целите на проекта/политиката?
3. Определяне значимостта и степента на влияние на заинтересованите страни
  - Идентифициране на статуса – политически, социален и икономически;
  - Степен на организираност;
  - Контрол над стратегически ресурси;
  - Неформално влияние;
  - Взаимоотношения с други заинтересовани страни;
  - Значение за изхода и успеха на проекта/политиката;
4. Стратегии за включване на заинтересованите страни в зависимост от:
  - Интересите, значението и влиянието на всяка заинтересована група;
  - Необходимостта от специални усилия за приобщаване на значими заинтересовани групи, които нямат влияние;
  - Адекватните форми за участие в осъществяването на политиката/проекта.

Консултациите и правилната комуникация със заинтересованите страни са необходими още в най-ранна фаза на реализиране на проекта, като същите гарантират, че интересът на заинтересованите е взет под внимание и всички взаимно изгодни варианти са разгледани. Също толкова необходима е и обратната връзка от заинтересованите страни, която да бъде съществен фактор при вземането на решения по отношение на проектите, които разработва организацията. Ефективните

комуникации са скъпи за организацията, но неефективните са още по-скъпи. (Костова, Велев, 2008)

### Място в нормативната уредба

Като страна членка на Европейския съюз, България синхронизира законодателството си с европейското. От гледна точка на природоползването, такъв типичен пример са изискванията към обхвата и съдържанието на оценката на въздействие върху околната среда (ОВОС) на инвестиционни предложения, планове и програми, нови и текущи проекти. Участието на обществеността става задължително в значителна част от процедурата по ОВОС, като то се извършва в най-ранен етап от оценката. Според тази процедура обществеността има право свободно да изразява своето становище по отношение на резултатите от ОВОС и по този начин има право да повлиява на всеки план, програма или проект. Компетентните органи могат също така да прекратят вече започналата процедура по ОВОС, в случай, че не са представени резултатите от общественото обсъждане в упоменатия срок. (Наредба за условията и реда за извършване на ОВОС, 2006)

Освен в ОВОС, ангажирането на заинтересованите страни е предвидено и в рамките на Закона за опазване на околната среда. Един от основните му принципи е да гарантира участието на обществеността и прозрачността на процеса на вземане на решения по отношение на околната среда. Според закона всеки има право на достъп до наличната информация по отношение на околната среда, без да се налага да доказва конкретен интерес. (Закон за опазване на околната среда, 2012)

### Заклучение

Дейностите от която и да е сфера на бизнеса изискват контакт с различните заинтересовани страни. Много от отношенията на компаниите се крепят именно на връзката със заинтересованите страни – ако тя е здрава и силна и компанията ще просперира.

Теорията на заинтересованите страни и прилагането ѝ е сравнително нов подход в стратегическото управление на организациите и компаниите. В глобален аспект целта на компаниите вече не е само по-голяма печалба за акционерите, но и защита на ценностите на всички заинтересовани страни.

Теорията на заинтересованите страни набира все по-голяма популярност, тъй като хората все повече изразяват своето безпокойство и отношение към устойчивото развитие – съществена част от концепцията за социална отговорност.

Предвид глобализацията, все по-активните компании и дейностите им върху обществото, хората започват да се питат имат ли тези организации етични кодекси и ценности. Редица са компаниите, които могат да послужат като своеобразен пример как безотговорният начин на управление, ниската етика и ценностна система към

обществото, водят до намаляване на печалбата на най-заинтересованите страни, а именно акционерите.

Постигането на добър диалог, доверие и обратна връзка, гарантира не само доброто име на организацията, но и повишаване на приходите и печалбата – основната цел, с която се създава корпорацията.

Прилагането на социално отговорни политики, от страна на корпорациите е най-модерният метод за проявяване на грижа към заинтересованите страни. За съжаление се наблюдава тенденция, според която социално-отговорните компании са подложени на по-голям натиск от страна на заинтересованите страни. При всички положения, обаче чувствителността на заинтересованите страни, носи само активи на компаниите. Въпрос за правилен подход и добър анализ е изграждането на трайни взаимоотношения между всички заинтересовани страни.

### Литература

- Закон за опазване на околната среда, обн. ДВ, бр. 32, 2012.
- Костова, Д. В. Велев, 2008. Бизнес комуникации и ефективност на работа на организацията. *Годишник на Минно-геоложкия университет „Св. Иван Рилски“*, Том 51, Св. IV, Хуманитарни и стопански науки.
- Наредба за условията и реда за извършване на оценка на въздействието върху околната среда, обн. ДВ, бр. 3, 2006г.
- Costa, R. T. Menichini. 2013. A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*. Volume 40, Issue 1, Pages 150–161
- Freeman, R. 1984. Strategic Management: A stakeholder approach. *Boston: Pitman*.
- Freeman, R. S. Velamuri, B. Moriarty. 2006. Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*.
- Heikkurinen, P. K. Bonnedahl. 2013. Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market- and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production*. Volume 43, Pages 191–198
- Hillenbrand, C. K. Money, 2009. Segmenting stakeholders in terms of Corporate Responsibility: Implications for Reputation Management. *Australasian Marketing Journal*. Volume 17, Issue 2, Pages 99–105. Special Issue: Corporate Reputation as Anticipated Corporate Conduct.
- Isa, S. 2012. Corporate Social Responsibility: What Can We Learn From The Stakeholders? *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science*
- Jurgens, M. P. Berthon, L. Papania, H. Shabbir. 2010. Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*, Volume 39, Issue 5, July 2010, Pages 769–775
- Stieb, J. 2009. Assessing Freeman's Stakeholders Theory. *Journal of Business Ethics*.