

Podział interesariuszy oraz przedstawienie matryc (Mendelowa & Power-Interest Grid) jako narzędzi decyzyjnych dla case study Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ”

Sylwia Dudkowiak*

Artykuł ma na celu przybliżyć teoretycznie pojęcie oraz podział interesariuszy i ich wpływ na przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie. Autorka dokonuje podziału interesariuszy zgodnie z przyjętym schematem w systemie brytyjskim, a następnie przedstawia znaczenie wzajemnego oddziaływania danej grupy na organizację, ilustrując i szczegółowo omawiając matrycę Mendelowa oraz matrycę Power-Interest Grid, które są narzędziami zarządzania dla kierownictwa organizacji rozwijającej się. Artykuł zawiera liczne wskazówki dla kierownictwa i próby odpowiedzi na pytania: kim są interesariusze, czego chcą i jak zamierzają to osiągnąć, co może pozwolić menedżerom na podjęcie właściwych dla organizacji decyzji. Etapem kończącym interakcję jest praktyczne wykorzystanie obu matryc w celu przedstawienia metodą case study podziału interesariuszy i ich wpływu na proces decyzyjny w Przedsiębiorstwie Chemicznym „OLEJ”.

Słowa kluczowe: interesariusze, typy interesariuszy, wzajemne oddziaływanie, matryca Mendelowa, matryca Power-Interest Grid.

Nadesłany: 15.05.18 | Zaakceptowany do druku: 10.12.18

Stakeholders' Divisions and the presentation of the matrixes (Mendelow's & Power-Interest Grid) as the decision tools for case study of Chemistry Enterprise “OLEJ”

The article aims to introduce the theory of stakeholders' concept, division and their impact on a socially responsible enterprise. The author divides the stakeholders according to the adopted scheme in the British system and then presents the importance of the group's interaction with the organization by using the Mendelow's and Power-Interest Grid matrixes, illustrated and discussed in details, which are the management tools for the top management of the developing organization. The article contains numerous guidelines for management helping to answer the questions: who are stakeholders, what they want and how they intend to achieve it, and thus allows managers to make the right decisions for the organization. The final stage of the interaction is the practical use of both matrixes as to present using case study method the shareholders' division and their impact on decision-making process in Chemistry Enterprise “OLEJ”

* **Sylwia Dudkowiak** – mgr, doktorantka Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Zarządzania.
Adres do korespondencji:

Keywords: stakeholders, types of the stakeholders, interaction, Mendelow's matrix, Power-Interest Grid matrix.

Submitted: 15.05.18 | Accepted: 10.12.18

JEL: O16

1. Wprowadzenie

Interesariusze to osoby, instytucje lub ich grupy w strefie bezpośredniego albo pośredniego oddziaływania projektu, które mogą mieć udział w projekcie i wpływać pozytywnie lub negatywnie na jego rezultaty. Analiza interesariuszy traktowana jest jako narzędzie wspierające zarządzanie projektami. Interesariuszami mogą być lokalne społeczności, jak również poszczególne osoby oraz ich formalni i nieformalni przedstawiciele, władze samorządowe i krajowe, politycy, przywódcy religijni, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, grupy specjalnych interesów, społeczności akademickie oraz przedstawiciele biznesu (Dubiel, Macuda i Jamrozik, 2003). Interesariusze (*stakeholders*) są grupą, która się samoczynnie tworzy, oddziałując na dany obszar zainteresowań, jakim jest np. jednostka organizacyjna. Bardzo ważną cechą interesariusza jest stopień zainteresowania daną jednostką, gdyż od tego zależy relacja z innymi interesariuszami oraz możliwości, jakie widzi.

Niezależnie od stopnia zainteresowania jednostką organizacyjną od strony naukowo-społeczno-badawczej, każdy interesariusz spogląda na nią przez pryzmat szans i zagrożeń postrzeganych wobec siebie bądź organizacji, którą reprezentuje. Szanse i zagrożenia, jakie wnosi jednostka organizacyjna, są niejednokrotnie konsultowane z grupą ekspertów, naukowców czy badaczy w celu określenia stopnia znajomości jednostki organizacyjnej i opinii o niej wyrażanych przez interesariuszy na forach dyskusyjnych. Stopień znajomości jednostki organizacyjnej w zakresie słabych i mocnych stron również jest wymagany przez interesariuszy. Jednym z czynników teorii zarządzania strategicznego organizacji jest trafny wybór jej szans i zagrożeń w celu określenia i realizacji swojej strategii. Zgodnie z definicją Macieja Łuczaka, „zarządzanie strategiczne” to proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych pro-

blemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego (Engel, 2001).

Pojęcie „interesariusz” (*stakeholders*) po raz pierwszy zostało użyte już w 1963 r., przez Stanford Research Institute i definiowało ich jako „grupę, bez której wsparcia organizacja przestałaby funkcjonować”. Dziś najpopularniejsze jest określenie interesariuszy organizacji jako „każdej grupy lub jednostki, która może wpłynąć albo, na którą ma wpływ realizacja celów tej organizacji”. Dzieli się oni na:

- 1) interesariuszy wewnętrznych (osoby, wobec których odpowiedzialność za wykonanie projektu ponosi kierownik projektu), do których zaliczamy:
 - pracowników,
 - inwestorów,
 - akcjonariuszy;
- 2) interesariuszy zewnętrznych, (którzy wywierają wpływ, działając w otoczeniu organizacji), którymi są:
 - klienci,
 - kontrahenci,
 - konkurenci,
 - wierzyciele,
 - władze państwowe,
 - społeczności lokalne,
 - media,
 - grupy szczególnych interesów,
 - inwestycje finansowe,
 - związki zawodowe.

Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie tak kształtuje relacje ze wszystkimi grupami swoich interesariuszy, by osiągać biznesowe cele, maksymalizując jednocześnie ich korzyści, a co najważniejsze – nie naruszając ich interesów. Działalność odpowiedzialna społecznie nie może jednak wpływać negatywnie na konkurencyjność firmy. Cele biznesowe i społeczne muszą się uzupełniać.

Generalnie, odpowiedzialność przedsiębiorstwa sprowadza się do trzech głównych zasad:

- 1) zrównoważonego rozwoju (gospodarowanie zasobami w taki sposób, by nie

- ograniczać możliwości rozwoju w przyszłości);
- 2) odpowiedzialności za skutki swojej działalności wobec osób, na które ma ona wpływ;
 - 3) transparentności, czyli informowania interesariuszy o swojej działalności i jej skutkach (IFC, 2007).

2. Wpływ/oddziaływanie interesariuszy

Najważniejszym pytaniem, jakie należy zadać jest: jaki wpływ mają interesariusze na jednostkę organizacyjną?, a precyzyjniej – czy istnieje relacja pomiędzy interesariuszami a jednostką na płaszczyźnie wzajemnego oddziaływania albo związku przyczynowo-skutkowego? Na oba te pytania większość naukowych definicji daje pozytywną odpowiedź. Interesujące jest jednak, że większość z nich opiera się na wzajemnej relacji interesariuszy danej jednostki czy też dosłownym oddziaływaniu interesariuszy na jednostkę. Przykładowo, podręcznik dla członków światowego stowarzyszenia Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) definiuje interesariusza jako jednostkę (osobę, grupę czy też podmiot), która może wpływać bądź na którą się wpływa poprzez osiągnięcie celów danej organizacji. Definicja podkreśla, że jest to wzajemna relacja, która powoduje, że każda grupa interesariuszy ma inne oczekiwania, co do tego, co chce osiągnąć, jak również może mieć swoje indywidualne roszczenia, co do niespełnionych oczekiwań. Ponadto sam efekt związany z realizacją swoich celów może być osiągnięty

zarówno na mniejszą jak i większą skalę, co zapewne w dużym stopniu zależy od jednostki i środowiska, w jakim funkcjonuje, jak również od siły oddziaływania na nią jej interesariuszy.

Interesującą, a zarazem wiodącą koncepcję wprowadzili Gray, Owen i Adams w swojej książce pt.: „Accounting and Accountability”. Skupili oni rolę organizacji na maksymalizacji zysków, które przyciągają interesariuszy, zwiększając zainteresowanie zarówno danym przedsiębiorstwem, jak i branżą. Wielokrotnie rozwój pojedynczego przedsiębiorstwa powoduje rozwój całej gałęzi danej branży i to z pomocą interesariuszy, którzy powiązani w różny sposób z jednostką są w stanie jej pomóc (ACCA, 2016).

W ramach wzajemnej relacji, zadaniem organizacji, winno być jednak oszacowanie rodzajów ryzyka związanych z różnymi oczekiwaniami interesariuszy. Ryzyka powiązane są z obszarami konfliktu oraz presji pomiędzy samymi interesariuszami. Stąd wzajemne, dwukierunkowe oddziaływanie jest istotą relacji, w której mogą pojawić się zarówno konflikty, jak i pomoc. Fundamentem relacji powinien być regularny dialog czy też wspólna jednostka gospodarcza, będąca łącznikiem wspólnych interesów.

Pojęcie „oddziaływania interesariuszy na jednostkę” wprowadziło do tematyki kilka podziałów interesariuszy w zależności od roli, jaką odgrywają w relacji z jednostką. Poniżej przedstawiono zestawienie podziałów mające na celu ukazać jak rozległy obszar winien być poruszony w celu usystematyzowania pojęcia „interesariuszy” oraz waga odgrywanej przez nich roli (tab. 1).

Tabela 1. Typy interesariuszy i obszar ich oddziaływania

Lp.	Typy interesariuszy/oddziaływania	Znaczenie wzajemnego oddziaływania
1.	Bezpośredni (<i>direct</i>)	interesariusze osobiście komunikujący się z władzami jednostki, np.: 1) poprzez uczestnictwo w walnym zgromadzeniu zarządu 2) poprzez uczestnictwo w głosowaniach 3) interesariusze powiązani aktywnościami jednostki – dotyczy pracowników organizacji, głównych dostawców i klientów
	Pośredni (<i>indirect</i>)	interesariusze bez prawa głosu, niemający wpływu na decyzje podejmowane przez władze jednostki, jak również indywidualni klienci bądź dostawcy

Table 1 cd.

Lp.	Typy interesariuszy/oddziaływania	Znaczenie wzajemnego oddziaływania
2.	Oddziaływanie instrumentalne (<i>instrumental view of stakeholders</i>)	organizacja używa interesariuszy w sposób instrumentalny do realizacji swoich celów; pojęcia dotyczące ochrony środowiska czy też miłej atmosfery pracy dla utrzymania stałej kadry pracowniczej i zjednania nowych utalentowanych pracowników są nieistotne
	Oddziaływanie normatywne (<i>normative view of stakeholders</i>)	organizacja poczuwa się w ramach obowiązków moralnych w stosunku do swoich interesariuszy; kieruje się altruizmem oraz działa zgodnie z etyką; oddziaływanie normatywne bazuje na przesłaniach niemieckiego filozofa Immanuela Kanta, który za fundament relacji uważał współdzielenie się opiniami oraz moralną odpowiedzialność za krytyczne uwagi w celu doprowadzenia do porozumienia w sposób zgodny z zasadami etyki
3.	Prawomocność/legalność (<i>legitimate</i>)	interesariusze posiadający prawo głosu; podział funkcjonalny, podobnie jak w przypadku bezpośrednich interesariuszy, ale z prawnego, a nie funkcyjnego kierunku widzenia
	Nieprawomocność (<i>illegitimate</i>)	interesariusze nieposiadający prawa głosu, analogicznie do pośredni interesariusze
4.	Uznani/autoryzowani (<i>recognized</i>)	interesariusze, których interesy oraz poglądy są brane pod uwagę przez menedżerów w procesie podejmowania decyzji dotyczących strategii organizacji
	Nieautoryzowani (<i>unrecognized</i>)	interesariusze, których opinie nie są rozpatrywane przez osoby decyzyjne w danej organizacji
5. Klasyfikacja bazuje na kierunku oddziaływania od jednostki do interesariuszy	„Wąscy”/bliscy (<i>narrow</i>)	interesariusze bardzo związani z organizacją, będący jej najściślejszym gronem i stanowiący centrum zainteresowania jej strategii – akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, dostawcy, wpływowi klienci
	„Szerocy”/dalecy (<i>wide</i>)	interesariusze o mniejszym wpływie na strategię organizacji – rząd, pomniejsi klienci, społeczeństwo
6. Klasyfikacja bazuje na kierunku oddziaływania od interesariuszy do jednostki	Pierwotni (<i>primary</i>)	kluczowi interesariusze, bez których jednostka miałaby problem z kontynuacją działalności (udziałowcy, klienci, dostawcy, jak również rząd poprzez działalność prawno-podatkową)
	Wtórni (<i>secondary</i>)	interesariusze, których brak nie odbiłyby się na kontynuacji działalności gospodarczej jednostki; do tej grupy możemy zaliczyć społeczeństwo, a nawet kierownictwo jednostki
7.	Aktywni (<i>active</i>)	interesariusze, którzy partycypują w aktywnościach jednostki; należą do nich menedżerowie, pracownicy oraz instytucjonalni inwestorzy
	Bierni (<i>passive</i>)	interesariusze, którzy nie partycypują w aktywnościach jednostki, nie tworzą jej polityki; należą do nich inwestorzy, społeczeństwo oraz rząd; rola biernych interesariuszy może się z czasem zmienić pod wpływem zmian zasad polityki jednostki bądź zasad prawa, co może doprowadzić to aktywnej roli tej grupy interesariuszy

Table 1 cd.

Lp.	Typy interesariuszy/ oddziaływania	Znaczenie wzajemnego oddziaływania
8.	„Dobrowolni” (<i>voluntary</i>)	interesariusze, których cechuje wolny wybór; do tej grupy należą: menadżerowie, pracownicy, klienci i dostawcy
	„Przymusowi” (<i>involuntary</i>)	interesariusze, którzy sami nie mogą dokonywać wyboru zainteresowania daną jednostką i których wpływ na nią jest prawnie uregulowany; należą do nich: rząd, lokalne władze, sąsiedzi, natura, a nawet przyszłe pokolenia
9.	Znani (<i>known</i>)	interesariusze, których istnienie jest znane organizacji
	Nieznani (<i>unknown</i>)	interesariusze, których istnienie nie jest znane organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ACCA, 2016, s. 18–23.

Istotną kwestią przy podejmowaniu decyzji przez jednostkę jest odszukanie możliwych powiązań danej decyzji i jej na wpływu na interesariuszy. Nie jest to łatwe zadanie, różne grupy mają bowiem różne cele, zachowanie takie zmniejsza jednak ryzyko błędnych decyzji, które mogą negatywnie oddziaływać na interesariuszy, a z czasem zaszkodzić samej jednostce (zob. tab. 1).

3. Zarządzanie interesariuszami przez ścisłe kierownictwo (*top management*) – matryce Mendelowa oraz Power-Interest Grid¹

Oszacowując rolę interesariuszy przy podejmowaniu decyzji jednostka spotyka się z następującymi problemami:

- 1) musi rozważyć różne interesy interesariuszy, niejednokrotnie sprzeczne ze sobą;
- 2) musi wyznaczyć wagę interesów interesariuszy przy braniu pod uwagę przyszłej strategii.

Zadanie to nie jest łatwe, a bywa wręcz niemożliwe do wykonania racjonalnie czy obiektywnie. Kierownictwo każdego przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, mające na celu dobro interesariuszy, z pewnością wielokrotnie podejmowało decyzje, które się wzajemnie wykluczały, a następnie kolejne decyzje, żeby przywrócić ład organizacyjny. Wielokrotnie dowiadujemy się, że kierownictwo musiało podjąć konkretne decyzje dla dobra danej grupy interesariuszy,

których argumenty były ważniejsze z ich punktu widzenia, oczywiście zgodnie z obowiązującym prawem. W tym momencie nie pozostaje nic innego jak zadać pytanie: czy są narzędzia, które pomagają kierownictwu podjąć decyzję w sytuacji różnych interesów interesariuszy i samego przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie?

Pierwszym przykładem takiego narzędzia jest matryca Mendelowa jako metoda prezentowania mapy interesariuszy. Mapa ta ma pomóc kierownictwu zrozumieć istotność danych grup interesariuszy, którym nadaje się miary.

Matryca Mendelowa koncentruje uwagę na rozumieniu kluczowych osób dla strategii korporacji. Pomaga podjąć decyzje w przypadku konfliktujących się potrzeb różnych odbiorców, przez co umożliwia wypracowanie priorytetów działań. Według założeń macierzy Mendelowa identyfikacja i analiza interesariuszy powinna pozwolić na oszacowanie czy sprzeciw danego podmiotu lub osoby może zahamować sukces strategii oraz jakie działania mogą usprawnić jej akceptację.

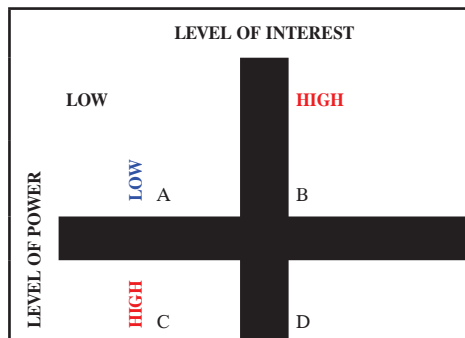
Pierwszym krokiem w tworzeniu każdej mapy interesariuszy jest opracowanie listy kategorii poszczególnych grup/podmiotów. Po wyczerpaniu listy możliwe jest przypisanie im priorytetów w określony sposób, a następnie „przeniesienie” tych o najwyższym priorytecie na tabelę lub obraz. Potencjalna lista interesariuszy dla dowolnego projektu zawsze przekracza zarówno czas dostępny na analizę, jak i zdolność narzędzia mapującego do rozsądnego wyświetlenia wyników. Skupienie się na „właściwych

¹ Opracowano na podstawie: Ackermann i Eden, 2011.

interesariuszach”, którzy obecnie są ważni oraz wykorzystaniu narzędzia dla wizualizowania krytycznych/kluczowych podgrup całej społeczności jest niezwykle trudne.

Koncepcja Mendelowa opiera się na doborze celów danych grup interesariuszy do właściwych segmentów (A,B,C,D) (rys. 1).

Rysunek 1. Schemat koncepcji Mendelowa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ACCA, 2016, s. 24.

Zgodnie z zamierzeniem Mendelowa klasyfikacja interesariuszy jest możliwa po wcześniejszym zdefiniowaniu występujących dwóch poziomów:

- 1) siły decyzji (*Level of Power*) – oznacza grupę, która ma największy wpływ na określone decyzje, a na którą składają się:
 - interesariusze, którzy aktywnie uczestniczą w podejmowaniu decyzji (dyrektorzy, starsza kadra zarządzająca);
 - interesariusze, których opinie są regularnie konsultowane przy podejmowaniu ważnych decyzji (główni inwestorzy);
- 2) zainteresowania (*Level of Interest*) oznacza siłę, jaką interesariusze wywierają, żeby uczestniczyć w danych aktywnościach jednostki czy to w przypadku odniesionego sukcesu, czy też w przypadku poniesionej porażki.

Matryca pokazuje cztery segmenty grup interesariuszy (A, B, C, D), którzy są uplasowani w poziomach natężenia sił zarówno decyzyjnej, jak i interesu. Obie siły mają rozpiętość od niskiej do wysokiej.

Najciekawszym wydaje się być segment D (KEY PLAYERS), który znajduje się w polu o wysokim nasileniu zarówno wpływu na decyzje jednostki, jak i zainteresowania nią. Segment ten składa się z kluczowych graczy,

czyli z grup interesariuszy, bez których jednostka nie może określać swojej przyszłej strategii i wszelkie wiążące decyzje muszą być przez segment D rozpatrzone i zaakceptowane zanim zostaną zaimplementowane.

Segment C (KEEP SATISFIED) natomiast stanowią grupy o wysokim poziomie siły decyzyjnej, ale niskim stopniu zainteresowania jednostką, co powoduje, że segment ten winien być przez jednostkę traktowany z szacunkiem i starannością, gdyż może to być grupa, która w przeszłości była w segmencie D bądź grupa, która do segmentu D dąży.

Segment B (KEEP INFORMED) to grupa żywo zainteresowana aktywnościami jednostki, ale niemająca wpływu na jej decyzje. Ten sektor winien być przez jednostkę informowany, a opinie czy też pomysły pochodzące z tego segmentu powinny być przez jednostkę rozpatrzone, a nawet przekazane bardziej znaczącym interesariuszom (segment B oraz D).

Segment A (MINIMAL EFFORT) jest grupą, która nie ma żadnego wpływu na jednostkę ani nie interesuje się jej aktywnościami. Dla tego segmentu jednostka nie powinna poświęcać swojej uwagi.

Po przejściu przez matrycę Mendelowa i uszeregowaniu grup interesariuszy w jednym z czterech przedziałów warto skorzystać z drugiego narzędzia, jakim jest matryca Power-Interest Grid. Pozwala ona odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób ściśle kierownictwo (*Top Management Teams*, TMTs) powinno efektywnie zarządzać interesariuszami, aby osiągnąć strategiczne cele?

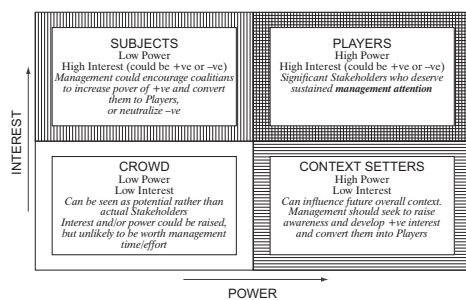
Generalnie koncepcja zarządzania interesariuszami zakłada, iż cała organizacja jest zaangażowana w ten proces, jednakże TMTs ustala główne założenia strategiczne, a co za tym idzie – również strategię zarządzania głównymi interesariuszami w celu zapewnienia maksymalizacji pozytywnych wpływów oraz minimalizacji wpływów negatywnych. Jedną z najważniejszych kwestii w strategii organizacji powinno być zarządzanie na styku różnych, często sprzecznych, oczekiwań i wymagań interesariuszy. Ważne jest, by jak najwcześniej zidentyfikować, a następnie tak zarządzać interesariuszami, aby osiągnąć założone przez organizację krótko- i długoterminowe cele. W literaturze przedmiotu wyszczególniono trzy główne aspekty strategicznego zarządzania interesariuszami.

Po pierwsze identyfikacja interesariuszy oraz ich znaczenie i wpływ na działania organizacji. Są różne techniki identyfikacji interesariuszy poprzez tworzenie specjalnych rejestrów lub matryc, ale zawsze należy brać pod uwagę fakt, iż proces ten jest ciągły. Wraz z działalnością organizacji zmieniają się interesariusze oraz ich istotność i waga. Kolejny aspekt dotyczy identyfikacji relacji i interakcji przebiegających pomiędzy interesariuszami oraz zidentyfikowania potencjalnych koalicji.

Następnym krokiem powinno być opracowanie strategii zarządzania interesariuszami, czyli określenie, w jakiej sytuacji powinno się podejmować działania oraz jak zarządzać priorytetyzacją interesariuszy. Zarządzanie interesariuszami powinno być realizowane zgodnie z celami postawionymi organizacji, a zatem firma powinna liczyć się z tymi interesariuszami, którzy mają lub potencjalnie mogą mieć siłę, aby zagrozić lub wesprzeć firmę w osiąganiu celów biznesowych. Freeman, pisząc o strategii przedsiębiorczej, zauważa: „Powinniśmy myśleć o poziomie strategii przedsiębiorczej ze względu na prosty fakt, że przetrwanie korporacji zależy w części od istnienia pewnego dopasowania między wartościami korporacji i jej menedżerów a oczekiwaniami interesariuszy” (Freeman, 2010).

Jednym z narzędzi używanych do identyfikacji interesariuszy jest Power-Interest Grid (siatka władzy, siły – interesu, korzyści), które pomogą precyzować, charakteryzować oraz priorytetyzować interesariuszy (rys. 2).

Rysunek 2. Schemat Power-Interest Grid



Źródło: Ackermann i Eden, 2011, s. 183.

Najpierw należy zidentyfikować jednostki, grupy, organizacje, które potencjalnie mogą wpływać na strategię organizacji, a następnie pozycjonować interesariuszy pod względem istotności w stosunku do

dwóch osi oznaczających POWER i INTEREST (podobnie jak w matrycy Mendelowa).

Uczestnicy badania należący do TMTs wykazywali tendencję do identyfikowania w pierwszej kolejności interesariuszy, którzy mogli mieć największy wpływ na organizację. Bardzo użytecznym narzędziem stosowanym po sporządzeniu siatki interesariuszy jest dokonanie dezagregacji, tzn. wyselekcjonowanie z jednego, dużego podmiotu jednostki, która będzie miała bezpośredni wpływ na organizację, np. konkretny departament w ministerstwie albo konkretna osoba, oraz określenie, jaki będzie miała wpływ – pozytywny czy negatywny (*the good guys and the bad guys*). Tak ważna jest dezagregacja interesariuszy do odpowiedniego poziomu, jak ważne jest rozpoznanie potencjalnych konfliktów wynikających z rozbieżnych interesów. Interesariusze umieszczeni w różnych miejscach na siatce, np. jako partner i konkurent, mogą postrzegać niektóre aspekty strategii organizacji pozytywnie albo negatywnie.

Kolejną techniką stosowaną w zarządzaniu interesariuszami jest rozpoznanie wielokrotnych i współzależnych interakcji pomiędzy nimi. Kiedy interesariusze odpowiadają na poszczególne działania organizacji, robią to również w odniesieniu do innych interesariuszy oraz do jądra organizacji. Działanie jednego interesariusza może generować odpowiedź innych interesariuszy. W taki sam sposób siła oddziaływania interesariuszy może być opisana w relacji pozycji, jaką zajmuje interesariusz w sieci interesariuszy. Analiza interakcji pomiędzy interesariuszami *stakeholder influence network diagram*, dąży do ukazania relacji zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Tak zbudowana sieć pomaga zrozumieć, którzy gracze są ważni i które powiązania są faktyczne.

Powyższe techniki są pomocne w dokonaniu analizy interesariuszy. Aby skutecznie zarządzać interesariuszami, należy odpowiedzieć na pytania: kim są interesariusze, czego chcą i jak zamierzają to osiągnąć. Zrozumienie ich celów i sposobu ich realizacji są kluczowe dla zdefiniowania działań związanych z zarządzaniem interesariuszami. Metoda, która służy do opracowania szczegółowej strategii zarządzania interesariuszami polega na wyselekcjonowaniu najważniejszych interesariuszy w pierwszej kolejności i stworzeniu dla nich indywidualnego sposobu zarządzania *Sta-*

keholder Management Web. Technika ta jest skoncentrowana na pojedynczym interesariuszu, gromadzi w uporządkowany sposób szczegółowe informacje o konkretnym interesariuszu, o podejmowanych przez niego działaniach, celach i jego motywacji. Obie matryce są narzędziami, które wspierają zarządzanie projektami i pomagają przy wyborze projektów.

4. Case Study, czyli jak tworzenie matrycy interesariuszy (Mendelow's Matrix & Power-Interest Grid) wygląda na przykładzie Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ”²

Tworzenie każdej matrycy jest uwarunkowane złożonością projektu, jego skalą oddziaływania (zdefiniowane grupy odbiorców czy obszar geograficzny), charakterem działań (biznesowe, społeczne, marketingowe itp.) i innymi zmiennymi, których zakres wydaje się nieograniczony. Przykładem na tworzenie matrycy interesariuszy może być praktycznie każda sytuacja zarówno biznesowa, jak i prywatna, gdzie możemy wyodrębnić kilka grup zainteresowanych bardziej bądź mniej daną decyzją.

Na potrzeby niniejszego artykułu opracowano przykład Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ”. Jest to przedsiębiorstwo, które zajmuje się pozyskiwaniem ekstraktów z roślin, a następnie po ich przeróbce dostarcza klientom gotowy produkt w postaci oleju roślinnego. Udziałowcami tego przedsiębiorstwa są inwestorzy instytucjonalni (20%), pracownicy firmy (20%) oraz członkowie rodziny (30%). Pozostałe 30% udziałów należy do prywatnych osób. Ze względu na panujące w Polsce warunki klimatyczne i możliwości upraw pracownicy chcą wprowadzić i opatentować oleje z cebuli i czosnku. Rynek na te odmiany oleju jest otwarty, produkty są bardzo przychodowe, a dalsza ich produkcja może doprowadzić przedsiębiorstwo do osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej na rynku. Kierownictwo Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ” zastanawia się nad wprowadzeniem nowych metod potrzebnych do pozyskania oleju z cebuli i czosnku, a nawet do zastąpienia nimi dotychczasowej produkcji. Następują próby

produkcyjne nowych typów oleju. Jednakże pomimo zabezpieczeń dotyczących ścieków i odpadów, przedsiębiorstwo nie jest w stanie zapanować nad zapachem, jaki wydobywa się przy tej produkcji. Społeczeństwo zamieszkujące okolice Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ” zgłasza problem unoszącego się zapachu do przedsiębiorstwa, a także do władz lokalnych. Problem jest złożony, ponieważ w pobliżu nie ma innych fabryk, więc pracownicy mają stałą pracę na miejscu. Pobliscy mieszkańcy nie są jednak w stanie wytrzymać unoszącego się zapachu, dodatkowo zaś jeden z kierowników przedsiębiorstwa jest również osobą publiczną.

Celem niniejszego case study jest analiza interesariuszy projektu zmiany profilu produkcyjnego Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ”, które stoi przed decyzją o zmianie produkcyjnej.

W ramach analizy, za pomocą matrycy Mendelowa (SEGMENT) oraz Power-Interest Grid, można wyróżnić następujące grupy interesariuszy:

- 1) KLUCZOWI GRACZE (SEGMENT D/PLAYERS)
 - wysoki poziom zarówno siły, jak i zainteresowania;
 - członkowie rodziny (interesariusze wewnętrzni; bezpośredni; prawomocni; wężscy; pierwotni; aktywni; dobrowolni; znani), którzy mają przewagę udziałową (30%), a ponadto są najbardziej zainteresowani nową produkcją, która gwarantuje im znaczącą przewagę konkurencyjną na rynku;
 - lokalne władze (interesariusze wewnętrzni; pośredni; nieprawomocni; uznani; szerocy; pierwotni; bierni; przymusowi; znani) z jednej strony są bardzo zainteresowane nowymi technologiami, a co za tym idzie pewnymi wpływami z podatków, zmniejszeniem bezrobocia w regionie przy większej skali produkcji, wykorzystaniem dóbr naturalnych, jakie na danym regionie można uprawiać czy produkować; z drugiej zaś – lokalne władze nie mogą być obojętne w stosunku do zażaleń od mieszkańców;
 - pracownicy przedsiębiorstwa (interesariusze wewnętrzni; prawomocni; uznani; wężscy; pierwotni; aktywni; dobrowolni; znani), którzy posiadają 20% udziałów, są zadowoleni z możliwości pracy i otrzymywania płacy i są za wprowadzeniem nowych techno-

² Opracowanie własne na podstawie: ACCA, 2016, s. 15, 152–153.

- logii gwarantujących im długoterminowe i pewne zatrudnienie w obliczu uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- 2) KEEP SATISFIED (SEGMENT C/CONTEXT SETTERS) – wysoki poziom siły, lecz niski poziom zainteresowania:
- inwestorzy instytucjonalni (interesariusze bezpośredni; prawomocni; nieautoryzowani; szerocy; wtórni; bierni; dobrowolni; znani), którzy posiadają 20% udziałów, których podejście do decyzji nie jest znane, stąd być może jest nieznaczące. Ta grupa jest usatysfakcjonowana, że przedsiębiorstwo przynosi zyski i nie zamierza zajmować stanowiska w tej sprawie do momentu, gdy zyski nie zmniejszają się.
- 3) KEEP INFORMED (SEGMENT B/SUBJECTS) – niski poziom siły, ale wysoki poziom zainteresowania:
- mieszkańcy (interesariusze pośredni; nieprawomocni; uznani; szerocy; wtórni; bierni; przymusowi; znani), którym bardzo przeszkadza zapach wydobywający się z fabryki; co prawda nie posiadają oni żadnych udziałów ani prawa głosu na walnym zgromadzeniu Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ”, ale mają znaczący głos, w przypadku gdy fabryka zmieni produkcję bez porozumienia z nimi; należy traktować ich z szacunkiem, ponieważ mogą wywołać negatywną opinię o fabryce poprzez social media; w przypadku tej grupy następuje jej transformacja z pozycji niskiej siły w ramach braku udziałów w przedsiębiorstwie do pozycji wysokiego poziomu siły w ramach grupy mającej olbrzymi wpływ na decyzję przedsiębiorstwa i na jego dalszy cykl życia; opór mieszkańców jest w stanie przenieść się na grunt prawa, gdzie są lokalne władze, czyli KLUCZOWI GRACZE. Taki obrót spraw najprawdopodobniej spowoduje brak zgody władz lokalnych na zmianę profilu produkcyjnego firmy.
- 4) MINIMAL EFFORT (SEGMENT A/CROWD) – niski poziom siły, lecz niski poziom zainteresowania:
- pozostali udziałowcy (interesariusze bezpośredni; prawomocni; nieautoryzowani; szerocy; wtórni; bierni; dobrowolni; znani), którzy mają 30% udziałów, nie wydają się być w ogóle zainteresowani zmianą produkcyjną, ale swoją mniejszością (są odrębnymi jednostkami, nie dążą do grupowego łącznego wpływu 30%).
- Zmiana procesu produkcji, jaką chce przeprowadzić przedsiębiorstwo na potrzeby case study została potraktowana jako projekt. Ze wszystkich grup interesariuszy głównymi oponentami są okoliczni mieszkańcy, którym zapach bardzo utrudnia życie. To ta grupa powinna być poinformowana o wszelkich możliwościach technicznych mogących zniwelować przykry zapach i to z tą grupą kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zawrzeć pisemne porozumienie, na mocy którego zmiana procesu produkcyjnego będzie możliwa bądź też nie.
- Decyzja, którą kierownictwo Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ” jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie rozważy, będzie nie tylko dotyczyła jego rozwoju, lecz także powinna uwzględnić głosy okolicznych mieszkańców. Jednym z rozwiązań byłoby założenie filtrów oczyszczających powietrze. Ponieważ taka inwestycja będzie bardzo kosztowna, należy najpierw dokonać kalkulacji jej kosztów, a następnie udać się do lokalnych władz z wnioskiem o możliwe dofinansowanie związane z ochroną środowiska wraz z uprzednio przygotowanym biznesplanem uwzględniającym przychody uzyskane dzięki przewadze konkurencyjnej. W przypadku braku uwzględnienia głosu mieszkańców Przedsiębiorstwo Chemiczne „OLEJ” może narazić się na poważne konsekwencje od kary finansowej w postaci grzywny za zanieczyszczanie powietrza, do utraty renomy, klientów, a w dalszej perspektywie ogłoszenie bankructwa. W tym miejscu należy odpowiedzieć na zadane wcześniej pytanie o wpływ interesariuszy na decyzje jednostki. Przypadek Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ” pokazuje, że nawet niewiele znaczący interesariusze (nieprawomocni; uznani; bierni), którzy nie posiadają prawa głosu na walnym zgromadzeniu, a są wyłącznie okolicznościowymi mieszkańcami, mogą mieć znaczący wpływ na decyzje przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Tym samym widoczna jest transformacja z interesariuszy nieprawomocnych, biernych w interesariuszy aktywnych, prawomocnych, gdyż sprzeciw mieszkańców już na poziomie władz lokalnych uniemożliwi przedsiębiorstwu dokonanie zmiany produkcyjnej.

5. Podsumowanie

Tworzącemu się nowemu przedsięwzięciu zazwyczaj towarzyszy powstanie grupy interesariuszy, która na pewnym etapie rozwoju danej inwestycji zaczyna samoczynnie wpływać na dany obszar zainteresowań. Zaletą jest zróżnicowany obszar zainteresowań począwszy od oddziaływania bezpośredniego i pośredniego, instrumentalnego i normatywnego, poprzez prawomocność i nieprawomocność (prawo głosu lub jego brak), aż do posiadania wpływu w mniejszym lub większym zakresie na strategię organizacji. Podział na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wprowadza pewnego rodzaju kontrolę na działania wywierające wpływ na otoczenie dalsze i bliższe organizacji, a także zmusza do określenia silnych i mocnych stron przedsięwzięcia, czyli do dokonania analizy SWOT. Powoduje to zrównoważenie celów biznesowych i społecznych, a w konsekwencji do zastosowania się do wymogów społecznej odpowiedzialności biznesu. W artykule w sposób teoretyczny przedstawiono podziały wśród grup interesariuszy. Ponadto zostały wyjaśnione narzędzia decyzyjne (Mendelow's Matrix oraz Power-Interest Grid) pozwalające pogrupować interesariuszy według poziomu sił i zainteresowań daną decyzją metodą case study na przykładzie Przedsiębiorstwa Chemicznego „OLEJ” oraz zaprezentować ich rolę w procesie podejmowania przez to przedsiębiorstwo strategicznej decyzji. Jak zostało ukazane na przykładzie mieszkańców, role interesariuszy mogą się zmieniać w trakcie procesu podejmowania decyzji, co tylko podkreśla ważność tematu tak od strony teoretycznej, jak i praktycznej.

Bibliografia

- ACCA. (2016). *ACCA Approved. Study Text. Paper 1. Governance, Risk and Ethics. For exams in September 2016, December 2016, March 2017 and June 2017*. London: BPP Learning Media.
- Ackermann, F. i Eden, C. (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning*, 44, 179–196.
- Batorski, B. i Zdziarski, M. (2009). Analiza sieci i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania. *Problemy Zarządzania*, 7(4/26), 157–184.
- Boguszewicz-Kreft, M. (2015). *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze relacja marketingowe i CSR*. Warszawa: Wydawnictwo CEDEWU.
- Dubiel, S., Macuda, J. i Jamrozik A. (2003). Ocena wpływu technologii stosowanych w wiertnictwie naftowym na środowisko gruntowo-wodne. *Wiertnictwo Nafta Gaz (rocznik AGH)*. 20(2).
- Engel, Z. (2001). *Ochrona środowiska przed drganiami i hałasem*. Warszawa: WNT.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. i in. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. i Wicks, A.C. (2007). *Managing for Stakeholders. Survival Reputation, and Success*. New Haven & London: Yale University Press.
- Friedman, A.L. i Miles, S. (2006). *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/czym-jest-odpowiedzialnosc-spoeczna-biznesu-csr--ang--corporate-social-responsibility-,3878,1>.
- IFC. (2007). *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. World Bank Group. International Finance Corporation.
- Kasiewicz, S., Rogowski, W. i Kicińska, M. (2006). *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Łuczak, M. (2003). *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Magier-Łakomy, E., Boguszewicz-Kreft, M. i Dworak, J. (2014). Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 36.
- Piwoni-Krzeszowska, E. (2014). *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa Roszkowska rynkowymi interesariuszami*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rappaport, A. (1999). *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*. Warszawa: WIG-Press.
- Rojek-Nowosielska, M. (2006). *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Łangego we Wrocławiu.
- Rojek-Nowosielska, M. (2017). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw model-diagnoza-ocena*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Roszkowska, P. (2011). *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Żemigąła, M. (2007). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.