

Analiza interesariuszy firmy – zasady metodyczne i studium przypadku

*Stakeholder analysis
– methodology and case study*

Ewelina Ziółka-Kowalczyk, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł ma na celu dokonanie charakterystyki teorii interesariuszy i procedury ich analizy oraz zaprezentowanie tej metody na podstawie studium przypadku. W tekście zawarty został rys omawianej teorii i jej metody szczegółowe, a także przebieg procedury analizy grup interesu oparty na wybranych pozycjach literatury przedmiotu. Określona została celowość i korzyści płynące z zastosowania rozważanej metody – w ujęciu stricte teoretycznym oraz na przykładzie mikroprzedsiębiorstwa z pogranicza branż kosmetycznej i medycznej, które wykorzystuje procedurę analizy interesariuszy w praktyce, czyniąc ją jedną z podstaw działań analitycznych kreujących w znacznej mierze strategię firmy.

Słowa kluczowe: interesariusze, teoria interesariuszy, analiza interesariuszy, zarządzanie relacjami, planowanie strategiczne, zarządzanie MŚP.

This paper aims to make the characteristics of the theory of stakeholders and of the procedure of their analysis, but also to present this method on the basis of a case study. It includes an outline of the discussed theory and its specific methods, as well as the course of procedures for the analysis of the stakeholders groups predicated on selected literature on the subject. The paper also defines the purpose and beneficial effects of the method as considered both theoretically and practically, using the example of a micro-enterprise, operating in the cosmetics and medical industries, which uses the stakeholder analysis in practice, making it one of the analytical tools that – to a large extent – create the company's strategy.

Keywords: stakeholders, stakeholder theory, stakeholder analysis, relationship management, strategic planning, management in SMEs.

ABSTRACT

Wstęp

Rynek jako struktura złożonych powiązań pomiędzy licznymi podmiotami generuje potrzebę pozyskiwania i analizy informacji o otoczeniu biznesowym w celu optymalizacji działalności przedsiębiorstwa w określonym kontekście strategicznym, a zwłaszcza marketingowym. Pracownicy, udziałowcy, klienci, konkurenci, dostawcy czy innego rodzaju instytucje stanowią najważniejsze podmioty powiązane z organizacją. Analiza interesariuszy jako jedna z metod badania makrootoczenia pozwala na poznanie i zhierarchizowanie grup oraz podmiotów indywidualnych mających wpływ na przedsiębiorstwo, na które ono oddziałuje ze względu na siłę wpływu i stopień zależności. Rozeznanie grup interesu stanowić może ważny element procesu kształtowania strategii współczesnych przedsiębiorstw. Pozwala na podejmowanie kluczowych decyzji na podstawie wiedzy na temat ogólnego otoczenia firmy i rozkładu sił w siatce zależności, w której funkcjonuje organizacja. Pojęcie analizy interesariuszy jest różnie definiowane i opisywane w literaturze przedmiotu. Warto zatem podkreślić, że zarówno szczegóły teoretycznego ich opisu, jak i szczegółowy przebieg analizy są uwarunkowane przez kilka czynników. Artykuł powstał na podstawie wybranych źródeł teoretycznych z zakresu omawianej teorii i metody¹, których założenia i modele analizy zostały zastosowane w przypadku

przedstawionego studium przypadku. Przedsiębiorstwo, którego dotyczą prezentowane w tej pracy analizy, funkcjonuje na pograniczu branży kosmetycznej i medycznej. Galeria Urody Ewelina Ziółka, to przykład firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (dalej MŚP), które stosuje analizę interesariuszy w procesie projektowania strategii. Podstawą jej działania na rozmaitych polach jest struktura powiązań i wpływów przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest dokonanie charakterystyki (jak w streszczeniu), przybliżenie teorii interesariuszy oraz przedstawienie sposobów interpretacji i realizacji procedury analizy grup interesu – w ujęciu teoretycznym oraz na przykładzie salonu kosmetyki medycznej. Przedstawione studium przypadku wykazuje nieuchronną złożoność powiązań i zależności występujących między przedsiębiorstwem oraz wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami, widoczną nawet w przypadku sektora MŚP.

Definicja analizy interesariuszy

Nazywana analizą partnerów, udziałowców, kibiców, aktorów – analiza interesariuszy jest jedną z metod wykorzystywanych w procesie badania makrootoczenia (otoczenia ogólnego) organizacji w nurcie kreowania jej strategii. Istota analizy grup interesu organizacji (interesariuszy) polega na ustaleniu, a następnie zbadaniu jej strategicznych partnerów (Lisiński 2004: 80). Zasadnicza idea tej metody sprowadza się do przyjęcia przez organizację założenia, że jest ona swego rodzaju partnerem innych podmiotów, z którymi pozostaje w ścisłych relacjach na różnych polach swojego funkcyj-

¹ Autorka niniejszego artykułu opierała się na wybranych pozycjach literatury przedmiotu (m.in. Lisiński 2004; Freeman 1984; Obłój 2007) oraz syntezie omawianej metody zawartych w opracowaniu A. Koziny *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji* (2006; 2007).

nowania, co stanowi przeciwieństwo m.in. analizy PEST, technik scenariuszowych i innych metod, opierających się na ogólnej segmentacji otoczenia (Kozina 2007). Rdzeń teoretyczny opisywanej metody stanowi „teoria interesariuszy”, zakorzeniona i rozpowszechniona na gruncie zarządzania strategicznego, lecz także funkcjonująca w teorii nadzoru nad przedsiębiorstwem, a dokładniej: przeciwnego do finansowego modelu społecznego firmy, jako podmiotu działającego w służbie właścicielom (udziałowcom, akcjonariuszom itp.) (Freeman, Reed 1983). Powstanie teorii interesariuszy wiąże się z przyjęciem założenia, że fundamentalnym i immanentnym elementem działalności przedsiębiorstw i instytucji są wartości (Freeman, Wicks, Parmar 2004). Podstawowym celem rozważanej metody jest identyfikacja oraz ocena i analiza siły jej oddziaływania (wpływu), a także jej zakres, charakterystyczny dla różnego rodzaju interesariuszy, w procesie kształtowania strategii funkcjonowania firmy, a w szerszym ujęciu – na sposób jej zorganizowania i funkcjonowania. Analiza interesariuszy z założenia prowadzi do zdobycia wiedzy na temat grup, podmiotów gospodarczych oraz instytucji, które należą do kręgu strategicznych partnerów organizacji, poznania i określenia charakteru relacji, jakie łączą ją z jej partnerami, lecz również do identyfikacji narzędzi oddziaływania czy dokonywanych wyborów, poprzez które wpływają one na organizację w danym momencie i perspektywie czasowej. Metoda analizy interesariuszy może być użyteczna dla określania celów organizacji w szerokim kontekście, tzn. nie tylko w odniesieniu do organizacji, lecz także do poszczególnych podmiotów, z którymi kooperuje. Ostatecznie może służyć do oceny opcji strategicznych oraz ich generowania (Lisiński 2004). Zakres analizy interesariuszy wynika z przyjętej interpretacji pojęcia „interesariusz”. W literaturze przedmiotu występują różne niejednoznaczne definicje rozpatrywanego pojęcia. W najbardziej ogólnym ujęciu są to „grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” (Stoner, Freeman, Gilbert 1997). W niniejszym opracowaniu wyróżnione zostały dwa podstawowe sposoby interpretacji: węższy i szerszy. Pierwszy sposób rozumienia zagadnienia zwraca uwagę na niemożność firmy do zaspokajania wszystkich potrzeb interesariuszy, a więc wykazuje konieczność ustalenia i realizacji potrzeb kluczowych interesariuszy, którzy wykazują się największym wpływem na przedsiębiorstwo. Interesariusze tego typu są lub mogą być świadomi swojej pozycji, zatem oczekują też odpowiedniego podejścia przedsiębiorstwa do nich, a także benefitów płynących ze współpracy. Drugi, szerszy sposób interpretacji rozważanego pojęcia, skupia uwagę przedsiębiorstwa na wszystkich grupach interesu, tzn. na każdej jednostce, która ma jakikolwiek wpływ na przedsiębiorstwo i wchodzi z nim w interakcje. Odnosząc się do analizy interesariuszy w szerszym ujęciu, warto oprzeć się na interpretacji S. Rudolfa, z której wynika, że interesariuszami są osoby lub grupy wysuwające wobec przedsiębiorstwa oczekiwania lub żądania i w których zainteresowaniu firma pozostaje. Do omawianych podmiotów należeć mogą takie, które uzależnione są od jej zasobów lub takie, które jej ich dostarczają oraz ponoszą ryzyko i wpływają na poziom ryzyka w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz łączy je dobrowolna lub przymusowa relacja z nim. Zwracając się ku nowszym definicjom grup interesów, należy również zwrócić uwagę na możliwość egzekucji żądań przez interesariuszy, a nie tylko ich wysuwania. Analizując dalej strukturę „konstelacji” interesariuszy, warto posłużyć się pojęciem strategicznych partnerów, których można

zdefiniować jako organizacje, grupy i instytucje, konstytuowane w tej kategorii przez spełnienie dwóch podstawowych kryteriów:

- mają swoją „stawkę” w działaniu firmy: wpływają na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje oraz jego efekty;
- mają możliwość efektywnego wywierania presji na firmę.

Dokonując podziału interesariuszy na ich szerokie kategorie, literatura przedmiotu często prezentuje dychotomię: interesariusze wewnętrzni (w firmie) i zewnętrzni (w otoczeniu). Pierwsza grupa interesariuszy tworzona jest przez podmioty wpływające na firmę od wewnątrz, tzn. właścicieli czyli udziałowców, akcjonariuszy, indywidualnych właścicieli czy radę nadzorczą, a także pracowników różnych szczebli – z menedżerami na czele. Druga grupa interesariuszy to różnego typu podmioty funkcjonujące w otoczeniu przedsiębiorstwa, do których zaliczyć można inwestorów i innych partnerów w różnych formach współpracy, dostawców, odbiorców, instytucje finansowe, tj. banki czy towarzystwa ubezpieczeniowe, władze państwowe, lokalne i samorządowe, instytucje społeczne i edukacyjne oraz wszelkie grupy nacisku itp.

Etapy analizy interesariuszy

Opisując metodykę analizy interesariuszy można dokonać podziału tej procedury wyróżniając trzy podstawowe etapy (Kozina 2007):

1. Określenie interesariuszy organizacji;
2. Określenie relacji między interesariuszami a organizacją;
3. Wnioski-synteza dokonanych ustaleń.

Pierwszy etap dzieli się na dwie fazy, z których pierwszą jest wybór interesariuszy. Zgodnie z definicją interesariuszy posiadają oni określoną siłę nacisku, która powinna zostać przeanalizowana przez firmę w celu podjęcia decyzji wprowadzającej zmiany w dotychczasowych relacjach. Wszelkie modyfikacje od najmniejszych, po te bardziej kompleksowe, powinny zostać przyjęte, czyli akceptowane bądź uznane za dopuszczalne przez oba partnerskie podmioty. Przy dynamicznych fluktuacjach środowiska, które stanowi otoczenie obecnie funkcjonujących w nim organizacji, wybór interesariuszy powinien być kształtowany przez intuicję i doświadczenie przedsiębiorców i kadry zarządzającej. Drugą fazą etapu określenia interesariuszy organizacji jest ustalenie hierarchii ich ważności. Opisywana faza realizowana jest w celu zdobycia wiedzy, która posłużyć może kadrze managerskiej. Managerowie powinni zatem uzyskać odpowiedź na pytanie o jakie potrzeby i preferencje określonych podmiotów i grup interesu organizacja powinna dbać oraz jakie preferencje mają znacznie w pierwszej kolejności. Porządkowanie określonych we wcześniejszej fazie interesariuszy zgodnie z hierarchią ich ważności zwykle opiera się na analizie typu oraz siły wpływu danego podmiotu na funkcjonowanie organizacji i realizację jej celów. W najszerszym ujęciu można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje nastawienia interesariuszy względem organizacji, tj. pozytywne, neutralne i negatywne. Rozpatrując omawianą procedurę, można wyłonić trzy kategorie, które stanowią kryteria oceny interesariuszy. Pierwszą z nich jest siła nacisku, która powinna być respektowana przez przedsiębiorstwo na etapie preparacji do wdrożenia finalnych decyzji. Drugą kategorię stanowi uprawnienie oddziaływania podmiotów indywidualnych i grupowych (wewnętrznych oraz zewnętrznych) na organizację przeprowadzającą

analizę. Ostatnia trzecia kategoria analityczna to stopień pilności żądań interesariuszy, a co za tym idzie wymagana dynamika reagowania na te żądania (Obłój 2007). Odnosząc się do powyżej przytoczonych kategorii, wyróżniamy siedem rodzajów partnerów (Mitchell, Agle, Wood 1997): drzemiący, dyskretni, aspirujący, dominujący, zagrażający, uzależnieni, rozstrzygający. Inny sposób podziału interesariuszy zwraca uwagę na dwie ich charakterystyki – oczekiwania wobec firmy i możliwy zakres wpływu na jej działanie i efektywność (Savage, Nix, Whitehead, Blair 1991). Występuje wiele podejść teoretycznych względem analizy wpływu interesariuszy przedsiębiorstwa, które w określony sposób kształtują jej funkcjonowanie i organizację – macierz M. Johnsona i K. Scholesa oraz mapa interesariuszy stanowią najbardziej rozpowszechnione z nich. Określenie relacji między interesariuszami i organizacją, czyli drugi etap ich analizy, rozpoczyna się od określenia wzajemnych oczekiwań ich i organizacji. Celem tego etapu jest weryfikacja faktycznego stanu powiązań przedsiębiorstwa z interesariuszami, o którym wyobrażenie często pozostaje w oderwaniu od rzeczywistości, oraz aktualizacja opinii dwojga partnerów (organizacji i podmiotów powiązanych). Na drodze do pozyskania wiedzy niezbędnej do sklasyfikowania typu takich relacji stosuje się techniki kosztowne ze względu na wymagany nakład pracy, tj. wywiady lub badania kwestionariuszowe. Kolejnym krokiem jest określenie celów interesariuszy. Przy wykorzystaniu ogółu możliwych do pozyskania informacji ich charakteryzujących, sporządzić można opis zadań, których realizacja stanowi ich cel. Niezwykle istotne jest dostrzeżenie dynamiki działalności partnerów oraz trafna identyfikacja założeń i celów realizowanych przez strony z uwzględnieniem perspektywy czasowej, tzn. konieczne jest odniesienie się zarówno do obecnej sytuacji, jak i przyszłych czynników kształtujących relacje. W przebiegu tej fazy należy uwzględnić sposób wchodzenia określonych partnerów w relacje z organizacją. Oddziaływanie może być realizowane bezpośrednio lub pośrednio, np. działanie na płaszczyźnie prawa, poprzez naciski polityczne oraz społeczne, a także przekaz medialny. Identyfikacja treści i formy tych interakcji stanowi ostatni krok drugiego z trzech etapów omawianej metodyki analizy interesariuszy. Owa identyfikacja może zostać przeprowadzona na podstawie ustalenia postaci zawartości informacyjnej czytelności, formy interakcji oraz opisu prawidłowości określających wzorzec przebiegu i/lub przedziałów czasowych, w których występuje intensyfikacja określonych zjawisk. Istotne jest także zbadanie równowagi interakcji między podmiotami oraz rozpoznanie, który z nich dysponuje większą siłą przetargową i jakie są jego pośrednie zależności oraz czynniki, za pomocą których oddziałuje. Pozyskany zestaw informacji odnosić się może do obecnej sytuacji, lecz także do najbardziej prawdopodobnej lub optymalnej w pojęciu danych podmiotów kooperacji. Zadania tej fazy, tj. określenie relacji między interesariuszami i organizacją wykonywane są przy wykorzystaniu klasycznej metody analizy i studiowania, która uzupełniana jest przez wnioski z obserwacji faktycznych zachowań podmiotu partnerskiego. Stosując macierz M. Johnsona i K. Scholesa, można dokonać ustaleń zakresu wpływów i powiązań partnerskich w odniesieniu do najbardziej prawdopodobnej i najbardziej preferowanej sytuacji organizacji. W macierzy tej zbiór interesariuszy zostaje rozmieszczony w wyróżnionych jej polach. W zależności od zależności i wpływu, analiza jego zakresu pozwala na przypisaniu partnerom znaku:

- (+) gdy firma ma wpływ na partnera;
- (-) gdy partner ma wpływ na firmę.

W omawianej procedurze warto posłużyć się także macierzą relacji między strategicznymi partnerami organizacji (Kozina 2007), zwłaszcza gdy analizowane powiązania są niesymetryczne. W celu odniesienia się do jakościowego wymiaru rozważanych relacji, celowe będzie posłużenie się narzędziem analizy profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji (Lisiński 2004). Ostatnim, trzecim etapem analizy interesariuszy w ramach wybranej metodyki jest synteza dokonanych ustaleń – wyciąganie wniosków. Ten dwufazowy etap analizy interesariuszy stanowi podsumowanie poprzednich. Polega na ocenie wpływu interesariuszy na organizację w celu ustalenia kierunków dalszych działań. Pierwszy krok polega na rzetelnej analizie i syntezie ogółu pozyskanych w poprzednich etapach danych – tzw. ocenie zespołowej. Stanowi ona więc działanie podyktowane przez zakres merytoryczny analizy, ujmuje zatem oczekiwania i cele partnerskich podmiotów oraz istotę analizowanych powiązań i ich przebieg. Ustalenie kierunku dalszych badań jest ostatnim krokiem ostatniego z trzech etapów omawianej metodyki analizy interesariuszy. Dalsze działania opierać się będą na strategii ustalenia sposobów przeformułowania równowagi sił między organizacją i jej interesariuszami. W konsekwencji może to wytyczać kierunek ku zmianie rozkładu sił w relacji, z korzyścią dla przedsiębiorstwa, chociaż ograniczać się może także jedynie do poprawy relacji. Jednym z celów strategicznych przedsięwzięć może być działanie w szerszej perspektywie, np. zaprojektowanie szczegółowego *foresight'u* – prognozy, przewidywania działań interesariuszy.

Macierz M. Johnsona i K. Scholesa

Schemat typu portfolio służy podziałowi grupy interesariuszy na cztery kategorie symbolizowane przez pola macierzy. Uwzględniła dwie zmienne: siłę i poziom oddziaływania i zainteresowania firmą, a także stworzenie planów postępowania z określonymi grupami interesariuszy przez organizację/przedsiębiorstwo. Podział owych partnerów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Macierz M. Johnsona i K. Scholesa

Interesariusze według relacji z organizacją	Siła wpływu	Poziom zainteresowania firmą
Kluczowi partnerzy organizacji	Wysoka	Wysoki
Wyłącznie informowani przez firmę	Niska	Wysoki
Zastępujący na podtrzymywanie ich satysfakcji	Wysoka	Niski
Wymagający minimum wysiłku ze strony przedsiębiorstwa	Niska	Niski

Źródło: opracowanie własne.

Dynamiczna analiza relacji i powiązań organizacji może wskazać na słuszność podjęcia dalszych analiz koneksji z interesariuszami, przedstawionymi w różnych polach macierzy, chociaż zwykle światło uwagi pada na tych, którzy skupieni są w pierwszym polu.

Macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji

Sporządzanie tego typu macierzy (Obtój 2007: 224-225) ma na celu wskazanie strategicznych partnerów/interesariuszy. Procedura polega na realizacji działań, takich jak (Kozina 2007):

1. Wpisanie strategicznych partnerów do nieukierunkowanej macierzy powiązań;
2. Określenie relacji i-tego partnera do innych, ustalając równocześnie charakter powiązania. Może ono polegać na wpływie partnera i-tego na partnera j-tego, wówczas relację taką oznaczamy znakiem (+), lub uzależnieniu partnera i-tego od partnera j-tego, gdzie takiej relacji przypisujemy znak (-). Analogicznie postępujemy dla j-tego partnera w relacji do i-tego partnera;
3. Wyznaczenie relacji między partnerami przez sumowanie wartości liczbowych w:
 - kolumnach – otrzymuje się informacje o ogólnej sile wpływu danego partnera w sieci firm otaczających organizację;
 - wierszach – uzyskuje się dane obrazujące zależność danego partnera od pozostałych;
4. Treść informacyjna przedstawiona w macierzy relacji między strategicznymi partnerami organizacji stanowi charakterystykę interakcji między podmiotami, nakreślając obraz kierunku i siły wpływu, tzn. jej podstawowych atrybutów.

Mapa interesariuszy

Pierwszą propozycję mapy interesariuszy, jako techniki szczegółowej analizy otoczenia organizacji, przedstawił R.E. Freeman w 1984 roku. Jednak obecnie występuje ona w różnych wariantach. W takiej mapie organizacja usytuowana jest centralnie, a interesariusze tworzą otoczenie wokół niej. Nasilenie wpływu partnerów na organizację nakreślają strzałki kierowane do środka. Ich długość i grubość przedstawia nam stopień zależności i siłę oddziaływania (im krótsze, tym są bardziej powiązane z organizacją; grubsze świadczą o większej sile wpływu). Sposób poprowadzenia linii wyznacza pozycję partnerów w otoczeniu. Linia przerywana oznacza drugorzędność wpływu otoczenia, natomiast linia ciągła określa otoczenie podstawowe. Ta technika szczegółowej analizy interesariuszy jest jedną z prostszych metod określania partnerów organizacji, a także pozwala na stworzenie ogólnego obrazu ich ważności i zależności z nimi. Stanowi wstępną część identyfikacji, pozwalając na wyciągnięcie odpowiednich wniosków, prowadzących do ustalenia relacji firmy z jej interesariuszami. Wnioski wypływające z tej analizy warto dodatkowo zweryfikować, korzystając z którejś z technik ustalania hierarchii ważności, na przykład analizy par. Zasadne może być również uzupełnienie mapy interesariuszy informacjami na temat relacji organizacji ze wszystkimi jej interesariuszami z osobna.

Analiza profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji

W obrębie tej szczegółowej techniki analizy interesariuszy (Liśński 2004: 86-87) istotne będzie postępowanie się dwuwymiarową

tablicą. W wierszach tej tablicy zamieszczane są czynniki określające zależności, tj. zdolność korzystania z mediów, wpływów politycznych, przepisów prawnych czy też mediów, zbieżność interesów między interesariuszami i organizacją. Kolumny zaś przedstawiają punkty w danej skali (np. od 1-5), czyli tych czynników, które pozwalają na ocenę jakości ich relacji. Analizowane profile strategicznych partnerów organizacji wyznaczane są przez linie, które łączą punkty na przecięciu wierszy i kolumn. Punkty te wyznaczone zostają zgodnie z oceną danych zmiennych, charakteryzujących określonego interesariusza. Wynikiem omawianej analizy jest podział na lepszych i gorszych partnerów podług danego kryterium, jak i identyfikację konkretnych powiązań w sprecyzowanym ich aspekcie.

Analiza interesariuszy dla Galerii Urody Ewelina Ziola

Galeria Urody Ewelina Ziola jest mikroprzedsiębiorstwem założonym we wrześniu 2007 roku, działającym w branży kosmetyki i kosmetologii medycznej. Firma funkcjonuje jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Jest w posiadaniu indywidualnego właściciela, obecnie zatrudnia cztery osoby. Ze względu na nasycenie rynku, zróżnicowaną konkurencję oraz dynamikę branży do prowadzenia i rozwijania firmy przydatna, a nawet niezbędna jest wiedza na temat makrootoczenia organizacji. Przedsiębiorstwo, którego dotyczy niniejsze studium przypadku od początku istnienia realizowało politykę poszerzania kompleksowości oferty. W tabeli 2 przedstawiono zakres usług przedsiębiorstwa na początku jego działalności i w momencie powstania tego artykułu. Dlatego w trakcie procesu rozwoju działalności poszerzyło się grono partnerów i innych podmiotów, na które wpływa przedsiębiorstwo i które wywierają wpływ na nie. Przy podejmowaniu decyzji dotyczącej planowania strategicznego Galerii Urody, wykorzystuje się techniki analizy interesariuszy, na podstawie których przedsiębiorstwo podejmuje swoje decyzje, biorąc pod uwagę rozkład sił w sieci wzajemnych zależności.

Tabela 2. Rozwój oferty Galerii Urody

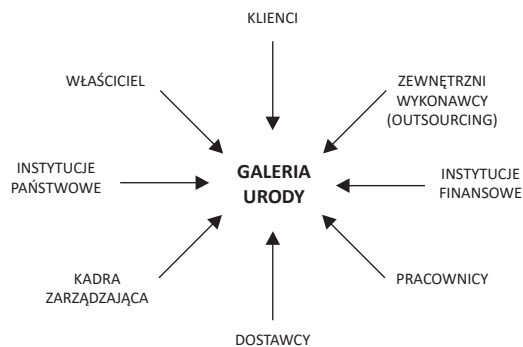
Zakres działalności	
2007	2017
Kosmetyka twarzy i ciała Stylizacja paznokci	Stylizacja paznokci Pielęgnacja stóp i dłoni Zabiegi kosmetyczne twarzy, szyi i dekoltu Zabiegi kosmetologii medycznej Medycyna estetyczna Szkolenia z zakresu kosmetyki i kosmetologii medycznej

Źródło: opracowanie własne.

Procedura analizy interesariuszy dla firmy będącej przedmiotem niniejszego *case study* przebiega zgodnie z opisaną w pierwszej części pracy metodyką, tzn. podzielona jest na trzy fazy: określenie interesariuszy organizacji, określenie relacji między interesariuszami i firmą, wnioski – czyli synteza dokonanych ustaleń. W pierwszej fazie początkowego etapu omawianej metodyki dokonywany jest wybór interesariuszy organizacji. Grupy i indywidualne podmioty,

będące powiązane w różnym stopniu z przedsiębiorstwem, wśród których należy pozyskiwać interesariuszy, pomaga ustalić mapę (zob. rysunek 1), która przedstawia interesariuszy przedsiębiorstwa o większej skali działalności. W trakcie selekcji określani zostają interesariusze, z którymi relacje są istotne (w różnym stopniu) z punktu widzenia przedsiębiorstwa, tzn. tacy, których należy uwzględnić w trakcie projektowania strategii, i na relacje, na których przedsiębiorstwo ma wpływ. Na podstawie mapy i po dokonaniu zawężenia grup i podmiotów interesów do tych najbardziej istotnych (w tym kroku jeszcze ich nie hierarchizując), sporządzona została ogólna mapa interesariuszy dla Galerii Urody Ewelina Ziola, której treść reprezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Interesariusze Galerii Urody



Źródło: opracowanie własne.

Charakterystykę najważniejszych interesariuszy otwierają ci, którzy wpływają na Galerię Urody od wewnątrz, czyli właściciel i pracownicy. W firmie decyzje dotyczące przedsiębiorstwa podejmuje właściciel, biorąc pod uwagę doradztwo kadry zarządzającej i konsultacje z pracownikami. Ustala i wdraża nowe pakiety, innowacje technologiczne, wprowadza nowości rynkowe, ustala programy doszkalające i podwyższające kompetencje. Jest zaangażowany pozytywnie i czynnie w działalność firmy, chętnie zdobywając wiedzę i podnosząc kompetencje. Z podstawowych jego interesów najważniejsza jest efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa, jego pozycja na rynku, a także jego sprawne funkcjonowanie oraz minimalizacja problemów. Oprócz właściciela osobą mającą wpływ na decyzje podejmowane w firmie jest również *brand manager*. Do jego obowiązków należy projektowanie oraz prowadzenie działań marketingowych, zarządzanie wizerunkiem marki przedsiębiorstwa, a także bieżące doradztwo z zakresu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy. Przeprowadza badanie rynku oraz ewaluację efektów podejmowanych działań. *Brand manager* zajmuje się również copywritingiem i projektowaniem graficznym, dlatego firma nie zatrudnia zewnętrznych agencji reklamowych ani projektantów. Osoba zajmująca to stanowisko, oprócz płacy na odpowiednim poziomie, oczekuje także elastycznego czasu pracy, ze względu na poszerzenie kompetencji i wykształcenia, lecz także zaufania w kwestii proponowanych rozwiązań i przedsięwzięć. Dzięki zatrudnieniu *brand managera* firma zdyndymizowała i uspołniła swoją komunikację marketingową – ewaluacja wykazuje ciągły wzrost świadomości marki, a także poszerzające się grono odbiorców komunikacji marki, m.in. w Internecie, co przekłada się ostatecznie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Ze względu na specyfikę branży i przywiązanie

klientów do personelu firma nie może pozwolić sobie na częste fluktuacje kadry, dlatego - podobnie jak w przypadku klientów - buduje z nimi długotrwałe relacje. Galeria Urody Ewelina Ziola zatrudnia obecnie (luty 2017) czterech pracowników: stylistkę paznokci, kosmetyczkę, podologa i kosmetyczkę, *brand managera*. W firmie pracuje również właściciel – kosmetyk i specjalista w dziedzinie medycyny estetycznej. Dla pracowników liczy się stabilność zatrudnienia, terminowe płace na adekwatnym do sytuacji rynkowej poziomie, możliwość podnoszenia kompetencji i rozwój zawodowy, a także inne, pozapłacowe składniki wynagrodzenia, tzw. bonusy czy przywileje, tj. telefon komórkowy, zakup ubrań, karnety na basen, fitness, prezenty okolicznościowe. Drugą grupę interesariuszy przedsiębiorstwa, zgodnie z szerokim podziałem, stanowią interesariusze zewnętrzni, których listę otwierają klienci. Grono klientów Galerii Urody (grupę docelową firmy) określa strategia marki, która powstała na podstawie badania rynku i rozpoznania zachowań konsumenckich oraz motywacji poszczególnych segmentów odbiorców usług z zakresu kosmetyki, kosmologii i medycyny estetycznej/kosmologii medycznej. Swoją ofertę przedsiębiorstwo kieruje do kobiet w przedziale wiekowym 18-60, pochodzących głównie ze Zgorzelca i okolic, które łączy pewien zestaw cech psychologicznych i motywacji²: wszystkie czują się/chcą czuć się atrakcyjnie, kobieco i młodo (ale nie dziewczęco) bez względu na wiek; są świadome oferty rynkowej i śledzą najnowsze trendy – wymagają od gabinetu oferty obfitującej w nowości; wizyta w salonie tego typu często jest dla nich zabawą, okazją do rozmowy i spotkania (głównie z personelem, z którym klientki są w pewnym sensie zaprzyjaźnione, lecz czasem również z innymi klientkami), a także wiąże się z „czasem dla siebie” i „celebracją kobiecości”; cechuje je umiarkowana wrażliwość cenowa; są dynamiczne, aktywne, pewne siebie i otwarte na nowe doświadczenia; zadowolenie z wyglądu jest dla nich kluczowym aspektem wpływającym na pewność siebie; chcą w jednym miejscu korzystać z kompleksowej oferty przy poważniejszych zabiegach, chociaż zwracają uwagę na kompetencje personelu i bezpieczeństwo, nie czuć się „jak u lekarza” – cenią sobie atmosferę „salonu piękności u dobrej znajomej”. Klienci są jednymi z najbardziej wpływowych interesariuszy, dlatego relacje z nimi są permanentnie ewaluowane i analizowane, m.in. przez *brand managera* salonu. Firma, dzięki dbałości o relacje z odbiorcami, dla wielu z nich staje się jedynym salonem tego typu z jakiego usług korzystają. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne jest to, aby zadowolone klientki budowały długotrwałe relacje z marką i stawały się swoistymi jej ambasadorkami. Dostawcami są firmy dostarczające niezbędne materiały i produkty potrzebne do funkcjonowania firmy. Wśród nich wyróżniamy dostawców poszczególnych gałęzi działalności firmy, od podstawowych, zabezpieczających materiały jednorazowego użytku, sterylne środki do dezynfekcji i środki odkażające od dostawców, których wybiera się, przeprowadzając odpowiednią analizę rynkową, uwzględniając ich rozwój, dostęp do nowości, czas realizacji zamówienia oraz wiarygodność i posiadanie odpowiednich certyfikacji medycznych. Współpraca jest intensywna, dostawy odbywają się raz lub dwa razy w tygodniu. Chętnie podejmują współpracę, informują

² Opis ten przedstawia część profilu „klienta idealnego” firmy i odwołuje się także do aspiracji ostatecznych odbiorców. Tworzenie tego typu profili pozwala na zaprojektowanie różnych aspektów marki i budowanie relewantnej i koherentnej jej komunikacji.

o bieżących promocjach i programach lojalnościowych, nawiązując kontakty, ich wpływ na firmę jest pozytywny. Współpraca często przybiera charakter długofalowy. Dostawcy identyfikują oczekiwania swoich interesariuszy, chętni do zdobywania wiedzy i podnoszenia satysfakcji odbiorców. Istotne dla nich aspekty współpracy to wielkość i częstotliwość zamówień. Wpływa to na prowizję od obrotu, co wiąże się z interesem całej firmy i przedstawiciela handlowego. W niektórych przypadkach dla dostawcy istotny jest także wizerunek odbiorcy, ze względu na wpływ tego czynnika na pozycję rynkową podmiotu zaopatrującego. Lojalna i długotrwała współpraca z danym dostawcą skutkuje możliwością zamawiania towaru z odroczonym terminem płatności bądź pobranie materiałów w tak zwany komis. Jest to istotny fakt dla przedsiębiorstwa o tym profilu, ponieważ większość wykonywanych zabiegów z zakresu medycyny estetycznej wiąże się z dużym nakładem finansowym (unikanie tworzenia tzw. magazynów). Kolejną podgrupę interesariuszy zewnętrznych stanowią instytucje finansowe – czyli przede wszystkim banki i instytucje leasingowe. Stanowią one trzon finansowania rozwoju modernizacji i wprowadzania innowacji, a także stanowią mogą zabezpieczenie w razie przejściowego braku płynności finansowej. Dzięki posiadaniu odpowiedniego statusu instytucje takie jak bank stają się także organem doradczym dla przedsiębiorstwa na płaszczyźnie finansów, dzięki zaofiarowaniu wsparcia indywidualnego opiekuna. Z punktu widzenia instytucji finansowej najważniejsze czynniki wpływające na kształtowanie relacji to: terminowość spłaty bieżących zobowiązań, określone obroty na koncie, korzystanie z produktów bankowych. Instytucje państwowe najbardziej oddziałujące na przedsiębiorstwo to Urząd Miasta oraz Powiatowy Urząd Pracy. Urząd Miasta to instytucja, która wyznacza zasady opłacania podatku od nieruchomości, w której prowadzona jest działalność. Jest miejscem, gdzie można na bieżąco aktualizować wpis do ewidencji oraz jest odbiorcą informacji o zarządzaniu odpadami toksycznymi. Posiada punkt informacji o programach unijnych. Powiatowy Urząd Pracy, jako instytucja zajmująca się analizowaniem i badaniem obecnego rynku pracy, pośrednictwem i doradztwem, jest pomocny dla przedsiębiorstwa w procesie doboru kandydatów do pracy na specjalistyczne stanowiska. Daje dostęp do bieżących informacji dotyczących unijnych dofinansowań w ramach refundacji i finansowania nowych stanowisk pracy oraz modernizacji firmy.

Tabela 3. Poziom zainteresowania firmą. Macierz siła wpływu/poziom zainteresowania partnerów

S i ł a	N i s k a	Podtrzymywać satysfakcję Potencjalni klienci, dostawcy	Kluczowi partnerzy Aktualni klienci, dostawcy, bank finansujący
	W y s o k a	Minimum wysiłku Firmy z innej branży	Informować Władze lokalne, urzędy pracy
		Niski	Wysoki
Poziom zainteresowania firmą			

Źródło: opracowanie własne na podstawie Scholes 1999: 216.

Tabela 3 przedstawia macierz G. Johnsona i K. Scholesa, która dzieli interesariuszy na cztery grupy. Jasno wskazuje, z którymi interesarami i preferencjami należy liczyć się najbardziej. Kluczowi interesariusze – to z nimi firma ma największe powiązanie: są bardzo zainteresowani sytuacją w przedsiębiorstwie i mają na nie bardzo duży wpływ, a także są najbardziej czynnymi odbiorcami. W pierwszej kolejności informowani o aktualnych promocjach, nowościach, uczestnicy programów lojalnościowych, pozostają w stałej i trwałej relacji z firmą. Przedsiębiorstwo skupia się przede wszystkim na interesariuszach strategicznych ze swojego punktu widzenia. Następne pole macierzy prezentuje interesariuszy, z którymi relacje opierają się na podtrzymywaniu satysfakcji. W przypadku potencjalnych klientów oznacza to dbanie o wizerunek firmy za pomocą komunikacji marketingowej, a w przypadku dostawców - głównie wywiązywanie się z umów i obowiązujących warunków współpracy. Kolejne pole macierzy odnosi się przede wszystkim do władz lokalnych i urzędu pracy, które informowane są o różnych aspektach działalności przedsiębiorstwa w celu zachowania prawności jego działania. Przykładem podmiotów, które wymagają minimalnego wysiłku ze strony Galerii Urody są firmy z innej branży, reprezentowane przez pozostałą część macierzy. Relacje z nimi obejmują głównie pozyskiwanie od nich potrzebnych przedsiębiorstwu produktów i usług, lecz także sprzedaż własnych usług w ramach zbiorowych programów polityki socjalnej, dedykowanych pracownikom tych firm. Rozwój firmy, wzrost zatrudnienia oraz znaczne wzbogacenie zakresu prowadzonej działalności wpłynęły w sposób jaskrawy na poszerzenie grup interesu, których analiza stała się podstawą działań strategicznych, zorientowanych na optymalizację i budowanie trwałych i obustronnie korzystnych relacji z publicznością wewnętrzną i zewnętrzną. Analiza interesariuszy stanowi pewnego rodzaju wgląd w specyfikę podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje, daje pojęcie o ich oczekiwaniach i potrzebach, a docelowo pozwala na budowanie efektywnych relacji, które stają się jedną z podwalin pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule koncepcje i metody zaprezentowane w studium przypadku mogą być istotnym źródłem wiedzy przedsiębiorstwa na temat makrootoczenia (otoczenia ogólnego) oraz stanowić punkt wyjścia do działań na płaszczyźnie planowania strategicznego. Koncepcje i metody. Analiza interesariuszy pozwala na określenie podmiotów i grup interesu. Dokonanie ich hierarchii, zestawienie siły ich wpływu na przedsiębiorstwo wzajemnymi oczekiwaniami i potrzebami, a docelowo jej efekty służą jako wskazówka do tworzenia efektywnych relacji w konstelacji wzajemnych powiązań, których częścią jest każde, nawet najmniejsze przedsiębiorstwo. Głównymi korzyściami wynikającymi z przeprowadzonej analizy interesariuszy Galeria Urody Ewelina Ziola jest pogłębiona wiedza na temat rynku jako struktury wielostronnych powiązań. Dzięki użyciu wybranych technik szczegółowej analizy interesariuszy firma jest w stanie przewidzieć lub zidentyfikować ewentualne „punkty zapalne” w relacjach z interesariuszami oraz projektować uzasadnione rynkowo strategie zarządzania kryzysem. Analiza dostarczyła wiedzy dotyczącej budowania relacji z pracownikami oraz ich zaangażowania w procesy przedsiębiorstwa. Usprawniła funkcjonowanie

i pozwoliła na skuteczne zaspokojenie potrzeb publiczności firmy i określenie jej pozycji w negocjacjach z innymi podmiotami. Konkludując, teoria interesariuszy oraz ich analiza znajdują zastosowanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, co stanowi ważny krok na drodze do optymalizacji jego funkcjonowania.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorki.

Bibliografia

1. Freeman R.E., Reed D.J., (1983) *Stakeholders and Shareholders: A New perspective on Corporate Governance*, "California Management Review", tom XXV, nr 2.
2. Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B., (2004) *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*, "Organization Science", tom 15, nr 3.
3. Johnson G., Scholes K., (1999) *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, London: Prentice Hall.
4. Kozina A., (2006) *Analiza strategiczna w planowaniu negocjacji*, Management Forum 2020, Warszawa: Katedra Teorii Zarządzania SGH.
5. Kozina A., (2007) *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*, Wałbrzych: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
6. Lisiński M., (2004) *Metody planowania strategicznego*, Warszawa: PWE.
7. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., (1997) *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", tom 22, nr 4.
8. Oblój K., (2007) *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE.
9. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., (1991) *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, "Academy of Management Executive", tom 5, nr 2.
10. Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R., (1997) *Kierowanie*, Warszawa: PWE.

