

METODA ANALIZY INTERESARIUSZY JAKO INNOWACYJNA KONCEPCJA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM GÓRNICZYM

Romuald OGRODNIK, Jerzy MIESZANIEC

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podstawy metody polegającej na ustaleniu i analizie relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa górniczego. Przedstawiono macierze relacji między strategicznymi partnerami oraz profile strategicznych interesariuszy jako techniki pomocnicze w omawianej metodzie. Zidentyfikowano otoczenie bliższe i dalsze przedsiębiorstwa górniczego.

Słowa kluczowe: interesariusze, analiza otoczenia, analiza partnerów.

1. Wprowadzenie

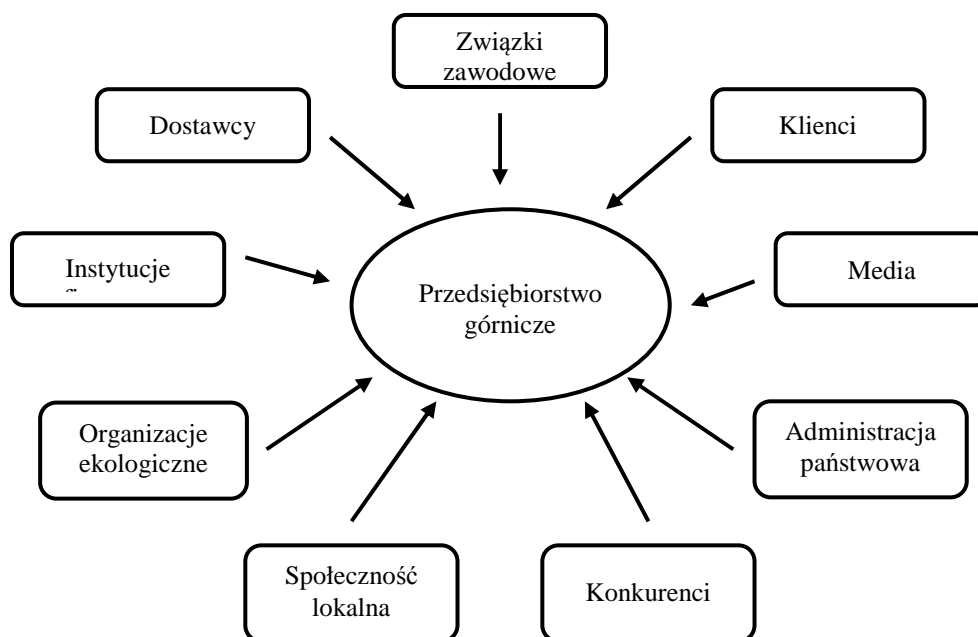
Koncepcje zakładające, iż przedsiębiorstwa działają jedynie w interesie swoich akcjonariuszy (właścicieli) tzw. shareholders, w dzisiejszym otoczeniu powoli tracą na znaczeniu. Zjawiska takie jak globalizacja gospodarki czy postęp technologiczny doprowadziły do modyfikacji granic, struktur i sposobów zarządzania. Przedsiębiorstwa działając tylko dla osiągnięcia własnych wyników w dłuższym okresie czasu mogą ponieść porażkę. Zwiększenie znaczenia otoczenia zewnętrznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz rozszerzenie odpowiedzialności, o zapewnienie satysfakcji innym grupom zainteresowanym jego działalnością, może generować wartości, stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej. Chcąc funkcjonować na rynku, osiągając trwałe, długofalowy rozwój, przedsiębiorstwa nie mogą zapomnieć o właściwych relacjach z interesariuszami tzw. stakeholders. Funkcjonowanie kopalń węgla kamiennego w okresie transformacji ustrojowej i gospodarczej wymagało wielu zmian. Zmieniające się programy restrukturyzacyjne polskiego górnictwa węgla kamiennego spowodowały, iż założone cele programów zostały częściowo zrealizowane. Skupiono się na maksymalizacji bezpośredniej sprzedaży węgla, ograniczeniu udziału pośredników w obrocie węglem oraz zwiększeniem wpływu na rynek poprzez bezpośrednie rozpoznanie struktury sortymentowej i jakościowej zapotrzebowania ze strony poszczególnych sektorów rynku. Górnictwo węgla kamiennego jest specyficzną branżą, która dostosowuje się do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej.

Z pewnym opóźnieniem wprowadzane są wszelkie metody i techniki zarządzania, które przyjęły się w innych obszarach działalności przedsiębiorstw. Kopalnie, spółki węglowe, chcąc osiągnąć sukces rynkowy muszą dokonać jeszcze wielu zmian. Decydenci powinni zauważyć, iż zmienność otoczenia przedsiębiorstwa wydobywczego jest jednym z kluczowych obszarów, którym należy poświęcić uwagę a identyfikacja interesariuszy oraz utrzymanie z nimi właściwych relacji może przynieść korzyści w postaci uzyskania przewagi konkurencyjnej.

2. Interesariusze przedsiębiorstwa górniczego

Interesariusze często określani są mianem strategicznych kibiców, partnerów i można zdefiniować ich, jako osoby lub grupy, które wywierają wpływ bezpośredni lub pośredni w dążeniu organizacji do osiągnięcia swoich celów. K. Obłój definiuje stakeholders, jako instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki [1]: po pierwsze mają swoją stawkę w działaniu firmy, w jej decyzjach i efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację. Z kolei T. Kafl podaje następujące charakterystyki interesariuszy [2]:

- zależność między firmą a partnerem jest zazwyczaj obustronna, ale nie musi być zrównoważona;
- firma może być uzależniona od partnera, który tworzy podstawę jej istnienia, przetrwania, ma nad nią władzę;
- partnerzy są uzależnieni od firmy moralnie i prawnie, pozostają pod jej wpływem;
- siła zależności między firmą a partnerami podlega zmianom w czasie;
- relacje firma-partner mają charakter kontraktowy, dążą do równowagi;
- relacje opierają się na uzasadnionych prawem żądaniach, oczekiwaniach, muszą zmierzać w kierunku ich zaspokojenia lub osłabienia.



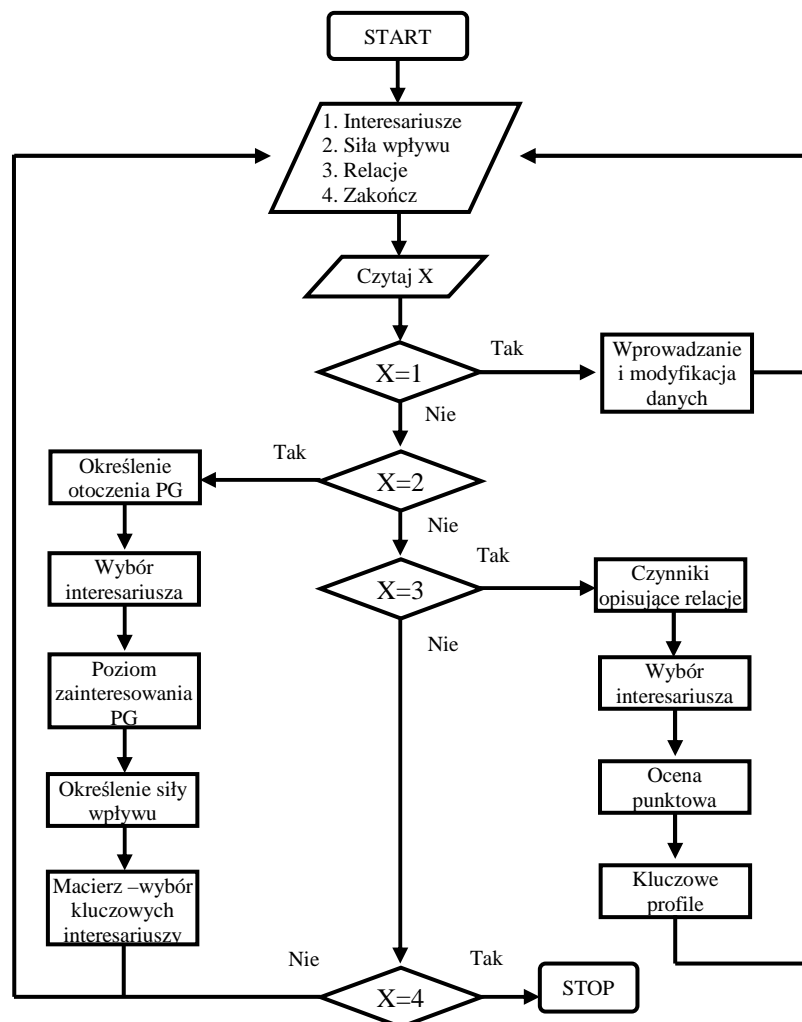
Rys. 1. Interesariusze przedsiębiorstwa górniczego
Źródło: Opracowanie własne

Otoczenie przedsiębiorstwa na potrzeby analizy partnerów można podzielić na: otoczenie bliższe i dalsze [1] nazywane także podstawowym i drugorzędym. W otoczeniu podstawowym znajdują się najbardziej typowi kibice przedsiębiorstwa wydobywczego m. in. dostawcy, odbiorcy, konkurenci. Identyfikacja interesariuszy otoczenia dalszego jest o wiele trudniejsza. Wynika to z trzech podstawowych powodów [1]:

- interesariusze w otoczeniu dalszym muszą się zorganizować aby stanowić zagrożenie dla przedsiębiorstwa,
- słabe, mało czytelne, niejasne sygnały otoczenia dalszego znacząco utrudniają ocenę zagrożeń,
- interesariusze zainteresowani są tylko pewnymi aspektami, sposobami działania przedsiębiorstwa i zgłaszają zastrzeżenia w momencie wystąpienia szczególnego zbiegu okoliczności.

Interesariusze funkcjonujący w otoczeniu dalszym przedsiębiorstwa to przede wszystkim ruchy społeczne (ekolodzy, inwalidzi, studenci). Rysunek 1 przedstawia interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego.

3. Metoda analizy interesariuszy



Rys. 2. Analiza interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego

Źródło: Opracowanie własne

Istota metody sprowadza się do ustalenia, a następnie zbadania strategicznych partnerów przedsiębiorstwa górniczego. Uproszczony schemat blokowy postępowania badawczego przedstawia rysunek 2.

3.1. Ustalenie interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego

Realizacja pierwszego etapu metody polega na ustaleniu interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego. Identyfikację mogą ułatwić odpowiedzi na następujące pytania [3]: „Kto ucierpi, jeśli przedsiębiorstwo poniesie porażkę?”, „Kogo zaboli jeśli przedsiębiorstwo osiągnie sukces?” W przypadku otoczenia charakteryzującego się dużym stopniem zmienności wyboru interesariuszy najlepiej dokonywać, kierując się intuicją i doświadczeniem. W celu zilustrowania następnym przykładem wybrano kopalnię węgla kamiennego jako typowe przedsiębiorstwo górnicze. Dla kopalni węgla kamiennego dokonano następującego wyboru interesariuszy:

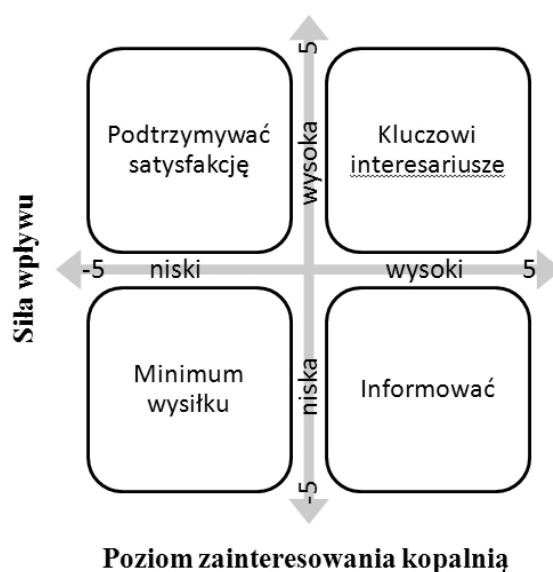
- konkurenci
 - kopalnie, spółki węglowe,
 - kopalnie węgla brunatnego,
 - producenci gazu,
 - producenci ropy naftowej,
- producenci alternatywnych źródeł energii
 - producenci energii jądrowej,
 - producenci energii wiatrowej,
 - producenci energii słonecznej,
 - producenci energii wodnej,
- konkurenci międzynarodowi
 - producenci węgla (Rosja, Ukraina),
- odbiorcy węgla
 - elektrownie systemowe,
 - elektrownie przemysłowe,
 - elektrociepłownie zawodowe,
 - elektrociepłownie przemysłowe,
 - gospodarstwa domowe,
- dostawcy
 - huty żelaza,
 - producenci maszyn górniczych,
 - wyspecjalizowane firmy usługowe,
- związki zawodowe,
- administracja państwowa,
 - Główny i Okręgowy Urząd Górniczy,
 - Państwowa Inspekcja Pracy,
 - Wojewódzki Urząd Ochrony Środowiska,
 - Urzędy gmin
- instytucje finansowe,
- media,
- społeczność lokalna,
- organizacje ekologiczne.

3.2. Ustalenie hierarchii ważności wybranych interesariuszy

Kolejny etap metody sprowadza się do ustalenia hierarchii ważności wybranych w etapie pierwszym interesariuszy. W otoczeniu przedsiębiorstwa górniczego należy wyróżnić pewne sfery, w których będą ulokowani jego interesariusze. Każdemu wybranemu interesariuszowi należy przyporządkować liczbę z zakresu od -5 do 5 określającą jego potencjalną siłę wpływu oraz tzw. poziom zainteresowania. Liczby ujemne będą określały niski, natomiast liczby dodatnie - wysoki poziom zainteresowania i siłę wpływu. Wyniki takiej analizy można przedstawić za pomocą macierzy G. Johnsona i K. Scholesa, która dzieli interesariuszy na cztery grupy:

- kluczowi interesariusze – bardzo zainteresowani sytuacją w przedsiębiorstwie i mający na niego bardzo duży wpływ,
- interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w przedsiębiorstwie, lecz mający na niego niewielki wpływ,
- interesariusze mający bardzo duży wpływ na przedsiębiorstwo, lecz niezainteresowani jego sytuacją,
- interesariusze niezainteresowani sytuacją przedsiębiorstwa i mający na niego minimalny wpływ.

Dzięki tej procedurze, decydenci dostają wskazówki, z którymi interesami i preferencjami należy liczyć się najbardziej. Do dalszej procedury badawczej zakwalifikowani zostaną przede wszystkim kluczowi interesariusze. Rysunek 3 przedstawia macierz G. Johnsona i K. Scholesa.



Rys. 3. Macierz G. Johnsona i K. Scholesa
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3]

3.3. Określenie relacji między interesariuszami a przedsiębiorstwem górniczym

Określenie relacji między interesariuszami a przedsiębiorstwem górniczym obejmuje wykonanie dwóch kroków badawczych:

- ustalenie macierzy relacji między strategicznymi interesariuszami,
- ustalenie kluczowych profili strategicznych interesariuszy.

Grupa strategicznych interesariuszy, którą wybrano do ustalenia relacji, została określona na etapie określenia hierarchii ważności. Jest to grupa bardzo zainteresowana sytuacją w przedsiębiorstwie i mająca na niego bardzo duży wpływ. Procedura realizacji ustalenia macierzy relacji między strategicznymi interesariuszami a przedsiębiorstwem sprowadza się do wykonania następującej sekwencji działań [3]:

- wpisanie strategicznych partnerów przedsiębiorstwa do nieukierunkowanej macierzy powiązań;
- określenie relacji i-tego partnera do pozostałych partnerów przedsiębiorstwa, ustalając równocześnie charakter tego 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, takiej relacji przypisujemy znak (-);
- ustalenie siły wpływu dla wszystkich określonych wcześniej powiązań, przez wskazanie jednego stopnia z następującej skali ocen:
 - o pełny 7,
 - o niemal pełny 6,
 - o bardzo wysoki 5,
 - o wysoki 4,
 - o przeciętny 3,
 - o słaby 2,
 - o nikły 1,
 - o nie występuje 0;
- wyznaczenie relacji między strategicznymi partnerami organizacji przez sumowanie wartości liczbowych w kolumnach macierzy oraz sumowanie wartości w wierszach macierzy.

Tab. 1. Macierz relacji między strategicznymi partnerami kopalni węgla kamiennego

	Związki zawodowe	Odbiorcy energetyka	Odbiorcy przemysł	Firmy usługowe	Huty żelaza	Konkurent 1	Konkurent 2	Wpływ
Związki zawodowe		3	3	3	2	0	0	11
Odbiorcy energetyka	0		2	2	2	3	0	9
Odbiorcy przemysł	0	0		1	0	1	0	2
Firmy usługowe	0	-2	-2		-3	0	0	-7
Huty żelaza	0	-2	0	4		2	1	5
Konkurent 1	0	2	1	0	-1		0	2
Konkurent 2	0	3	1	0	0	3		7
Wpływ	0	4	5	10	0	9	1	

Źródło: opracowanie własne

Wartość otrzymana przez sumowanie wartości liczbowych w wierszach określa ogólną siłę wpływu danego partnera w sieci firm otaczających przedsiębiorstwo, natomiast wartość

uzyskana przez sumowanie wartości liczbowych w kolumnach macierzy określa zależność danego partnera od partnerów pozostałych. Powiązania utworzone w macierzy relacji nie zawsze są symetryczne. Wpływ jednego partnera na innego może być jednostronny, jak i dwustronny. Przykład macierzy relacji między strategicznymi partnerami kopalni węgla kamiennego przedstawia tabela 1.

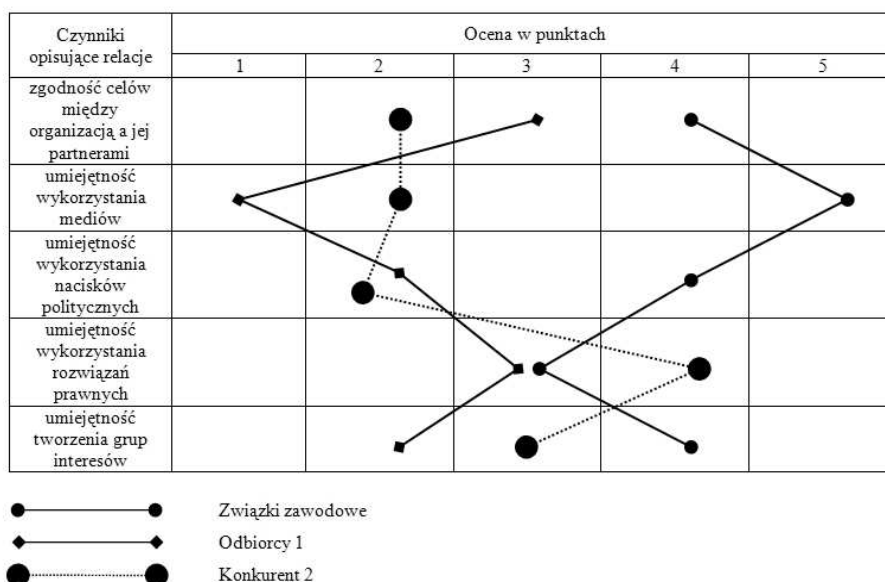
Największe znaczenie strategiczne mają związki zawodowe oraz odbiorcy węgla z sektora energetyki. Najmniejszą zależnością od pozostałych interesariuszy wykazują huty żelaza, związki zawodowe oraz grupa konkurentów, do której można zaliczyć producentów energii wiatrowej, słonecznej i wodnej.

Analiza zawartości informacyjnej macierzy stanowi cenne źródło wniosków opisujących interakcje między poszczególnymi interesariuszami, nie pozwala jednak na jakościowe określenie typu tych relacji. W celu uzupełnienia tej luki kolejny krok badawczy polega na ustaleniu kluczowych profili strategicznych interesariuszy przedsiębiorstwa górniczego.

Technika kluczowych profili strategicznych polega na ustaleniu czynników opisujących relację. Do podstawowych czynników opisujących relację M. Lisiński zaliczył [3]:

- zgodność celów między organizacją a jej partnerami,
- umiejętność wykorzystania mediów,
- umiejętność wykorzystania nacisków politycznych,
- umiejętność wykorzystania rozwiązań prawnych,
- umiejętność tworzenia grup interesów.

Po ustaleniu czynników opisujących relację kolejnym działaniem jest przypisanie poszczególnym czynnikom oceny w skali od 1 do 5 w stosunku do każdego kluczowego interesariusza przedsiębiorstwa górniczego. Przykład kluczowego profilu strategicznych interesariuszy przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Profile strategicznych interesariuszy kopalni węgla kamiennego
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3]

4. Podsumowanie

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce powodują, iż przedsiębiorstwa szukając przewagi konkurencyjnej, wykorzystują innowacyjne rozwiązania w swoich systemach zarządzania. Ze względu na specyfikę branży wydobywczej, rozwiązania innowacyjne wprowadzane są ze znacznym opóźnieniem. Ograniczona konkurencja, spowodowana przynależnością większości kopalń węgla kamiennego do spółek Skarbu Państwa, znacząco spotęgowała ten proces. W ciągu najbliższych lat działania polegające tylko na maksymalizacji bezpośredniej sprzedaży przez ograniczenie udziału pośredników w obrocie węglem, mogą być niewystarczające do utrzymania określonej pozycji rynkowej. Z uwagi na tempo zmian zachodzących w otoczeniu, koniecznością wydaje się poszukiwanie rozwiązań zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstw górniczych na rynku polskim i rynkach Unii Europejskiej.

Zastosowanie proponowanej metody umożliwi rozpoznanie wszystkich kluczowych „graczy” w branży oraz rozpoznanie ich zmieniających się potrzeb i oczekiwań. Pozwala również na zrozumienie relacji pomiędzy poszczególnymi interesariuszami oraz ocenę potencjalnego ich wpływu na przedsiębiorstwo górnicze.

Uwzględniając oczekiwania i potrzeby strategicznych interesariuszy, rozwijając z nimi trwałe relacje, przedsiębiorstwo górnicze będzie zdolne do generowania wartości, stanowiącej źródło przewagi konkurencyjnej. Wprowadzając do modelu zarządzania takie wartości, jak zrównoważony rozwój, długoterminową wizję, trwałość, integralność i odpowiedzialność oraz przestrzegając zasad uczciwej konkurencji, działając w sposób przejrzysty, wspierając społeczność lokalną, przedsiębiorstwa górnicze będą mogły tworzyć swój odpowiedzialny i właściwy wizerunek, jak również tworzyć środowisko sprzyjające przedsiębiorczości.

Artykuł sfinansowano z pracy statutowej AGH nr umowy 11.11.100.279

Literatura

1. Obłój K., Strategia organizacji. PWE, Warszawa, 1998.
2. Kafel T., Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. Zeszyty naukowe nr 554. Akademia Ekonomiczna, Kraków, 2000.
3. Lisiński M., Metody planowania strategicznego. PWE, Warszawa, 2004.

Dr inż. Romuald OGRODNIK
Dr inż. Jerzy MIESZANIEC
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemśle
Wydział Górnictwa i Geoinżynierii
Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica
30-059 Kraków, Al. Mickiewicza 30
tel.: 12 - 617 23 09
e-mail: rograd@agh.edu.pl
mieszan@agh.edu.pl