

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Danuta Sz wajca

Politechnika Śląska

e-mail: danuta.sz wajca@polsl.pl

**STRATEGIE ZARZĄDZANIA RELACJAMI
Z INTERESARIUSZAMI W KONTEKŚCIE
OGRANICZANIA RYZYKA POGORSZENIA LUB
UTRATY REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA**

**STAKEHOLDERS RELATIONS MANAGEMENT
STRATEGIES IN THE CONTEXT OF LIMITING
THE RISK OF DETERIORATION OR LOSS
COMPANY REPUTATION**

DOI: 10.15611/pn.2016.420.28

JEL Classification: M14, M31

Streszczenie: Reputacja jest bardzo wartościowym, ale jednocześnie wrażliwym na „uszkodzenia” zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Ryzyko pogorszenia lub utraty dobrej opinii wśród interesariuszy dotyczy rozmiarów luki pomiędzy ich oczekiwaniami a działaniami organizacji w celu ich spełnienia. Tę lukę można zmniejszać przez odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami. Celem artykułu jest wskazanie takich strategii zarządzania relacjami z interesariuszami, które mogą skutecznie wpłynąć na redukcję ryzyka utraty lub pogorszenia reputacji.

Słowa kluczowe: relacje z interesariuszami, strategie zarządzania, reputacja przedsiębiorstwa, ryzyko utraty reputacji.

Summary: Reputation is a company resource which is sensitive and it can be damaged. The risk of deterioration or loss of good repute among stakeholders refers to the extent of the gap among their expectations and actions of an organization in order to fulfil them. This gap can be bridged by proper management of relations with stakeholders. The aim of the article is to show such strategies of relations management with stakeholders which can bring effective influence on the reduction of risk of the loss or deterioration of reputation.

Keywords: relations with stakeholders, management strategies, enterprise reputation, risk of losing reputation.

1. Wstęp

Ryzyko reputacji oznacza prawdopodobieństwo pogorszenia lub całkowitej utraty dobrej opinii w środowisku. W przypadku przedsiębiorstwa chodzi o opinię różnych grup interesariuszy: klientów, partnerów biznesowych, inwestorów, pracowników, władz administracyjnych, organizacji społecznych, lokalnych społeczności, mediów. Pogorszenie reputacji skutkuje wieloma negatywnymi konsekwencjami w postaci: spadku sprzedaży, utraty klientów, obniżenia cen akcji, odejścia inwestorów, a jej całkowita utrata może doprowadzić do upadku firmy [Szwajca, Gorczyńska, Nawrocki 2014]. Przekonało się o tym wiele przedsiębiorstw, a jednym z ostatnich przykładów są problemy niemieckiego koncernu VW, związane z aferą spalinową.

Ryzyko reputacji ma swoje źródła zarówno w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu (ryzyko zewnętrzne: relacyjne i środowiskowe), jak i w błędach popełnianych przez ludzi (ryzyko wewnętrzne: kulturowe i etyczne oraz kierownicze i operacyjne) [Szwajca 2013]. Jednakże, niezależnie od tego, jaka przyczyna może wywołać kryzys, niemożliwe jest uniknięcie czy wyeliminowanie ryzyka – można je jedynie ograniczać, stosując odpowiednie narzędzia zarządzania. Zarządzanie ryzykiem reputacji polega nie tyle na likwidowaniu skutków kryzysu, ile na identyfikowaniu potencjalnych zagrożeń, aby można im było w porę zapobiec [Eccless, Newquist, Schatz 2007].

Reputacja, czyli opinia o przedsiębiorstwie, jest formułowana na podstawie oceny jego decyzji i działań z perspektywy potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. W związku z tym ryzyko reputacji bywa określane jako luka pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a poziomem ich spełnienia przez przedsiębiorstwo, natomiast skuteczne zarządzanie ryzykiem – jako dążenie do zamknięcia lub ograniczenia owej luki [Honey 2009]. Poprzez kształtowanie odpowiednich relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwo może wpływać na kreowanie ich oczekiwań oraz opinii w kierunku zmniejszania luki, czyli redukcji ryzyka reputacji.

Celem artykułu jest identyfikacja strategii zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z poszczególnymi grupami interesariuszy w kontekście ograniczania ryzyka reputacji. W przeprowadzonych rozważaniach wykorzystano założenia teorii interesariuszy, koncepcje zarządzania ryzykiem reputacji oraz strategii kształtowania relacji z interesariuszami.

2. Istota i źródła ryzyka reputacji

Ryzyko reputacji nie zostało jak dotąd jednoznacznie zdefiniowane. Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej ujęcie Honeya, na potrzeby niniejszego artykułu można przyjąć następującą definicję: ryzyko reputacji to prawdopodobieństwo pogor-

szenia lub utraty reputacji, znajdujące odzwierciedlenie w wielkości luki pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo, którą może wywołać każde zdarzenie w otoczeniu lub wnętrzu przedsiębiorstwa [Szwajca 2014b].

Ryzyko reputacji może być generowane przez wiele różnych czynników, zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację oczekiwań interesariuszy. Według J. Rayner [2003] są nimi:

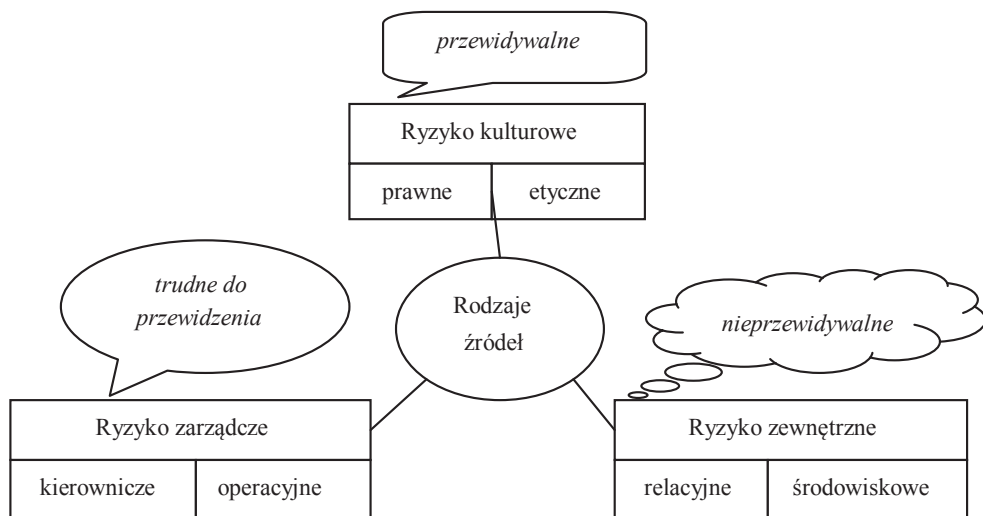
- wyniki finansowe i wartość długoterminowych inwestycji – dotyczą oczekiwań inwestorów, udziałowców, partnerów biznesowych;
- jakość zarządzania i przywództwa – dotyczy oczekiwań inwestorów i pracowników;
- działanie zgodne z przepisami prawa – dotyczy wymagań organów ustawodawczych, instytucji nadzorczych, agencji ratingowych;
- jakość produktów i poziom obsługi klientów – dotyczy klientów, partnerów biznesowych, organizacji konsumenckich;
- warunki pracy i kultura organizacyjna – dotyczą oczekiwań pracowników, związków zawodowych, urzędów ochrony praw pracowniczych;
- społeczna odpowiedzialność – dotyczy oczekiwań lokalnych społeczności, organizacji pozarządowych, społecznych, charytatywnych itp.;
- komunikacja i zarządzanie kryzysem – dotyczy oczekiwań klientów, inwestorów, mediów.

Błąd popełniony w jednym z tych obszarów może spowodować poważne pogorszenie reputacji, a błędy popełnione w kilku obszarach jednocześnie mogą doprowadzić do jej utraty. Mayer i Settar [2003] stwierdzają, że o utracie reputacji przedsiębiorstwa świadczą trzy następujące symptomy:

- spadkowa tendencja cen akcji na giełdzie,
- nasilenie negatywnych komentarzy o firmie w mediach,
- gwałtowny spadek sprzedaży.

Działania zmierzające do ograniczania ryzyka reputacji wymagają prowadzenia systematycznej identyfikacji wszystkich potencjalnych jego źródeł. Biorąc pod uwagę kryterium możliwości antycypowania źródeł ryzyka reputacji, można je podzielić na trzy grupy (rys. 1) [Szwajca 2014b]:

- 1) źródła przewidywalne,
- 2) źródła trudne do przewidzenia,
- 3) źródła nieprzewidywalne.



Rys. 1. Klasyfikacja źródeł ryzyka reputacji

Źródło: [Szwajca 2014a].

Źródła przewidywalne dotyczą naruszenia przepisów prawnych i norm etycznych, które są powszechnie cenione i respektowane w danym społeczeństwie. W przypadkach takich naruszeń przedsiębiorstwo musi być świadome groźących konsekwencji i może się ich spodziewać.

Trudniejsze do przewidzenia są przyczyny ryzyka zarządczego, które są związane z możliwością podjęcia niewłaściwych decyzji przez kierownictwo (ryzyko kierownicze) lub popełnienia błędów przez pracowników wykonawczych (ryzyko operacyjne). Można jednak zredukować poziom tego ryzyka zarządczego poprzez stosowanie odpowiednich narzędzi controllingowych, takich jak systemy wczesnego ostrzegania, monitoring, audyty, procedury kontrolne itp.[Nawrocki, Jonek-Kowalska 2013].

Do nieprzewidywalnych należy zaliczyć źródła ryzyka zewnętrznego, nie da się bowiem antycypować takich zdarzeń, jak pomyłka czy niedotrzymanie umowy przez dostawcę (ryzyko relacyjne) albo wystąpienie pożaru czy huraganu (ryzyko środowiskowe). Choć nie można się przed nimi ochronić, można i należy zadbać o zabezpieczenie pewnych rezerw i opracowanie procedur postępowania, które pozwolą na szybką i sprawną reakcję w celu zminimalizowania szkód.

3. Identyfikacja i klasyfikacja interesariuszy na potrzeby zarządzania relacjami z nimi

Działania zmierzające do ograniczania ryzyka reputacji dotyczą nawiązywania i rozwijania odpowiednich kontaktów i relacji z kluczowymi grupami interesariuszami [Caputa 2011]. Mówi się nawet o potrzebie zarządzania interesariuszami, które obejmuje komunikowanie, negocjowanie, zarządzanie relacjami z nimi oraz motywowanie ich do działań i zachowań korzystnych dla organizacji [Harrison, St. John 1994]. Proces zarządzania interesariuszami obejmuje cztery następujące etapy: [Bukowska 2008, za: Savage i in. 1991]

- 1) identyfikacja interesariuszy organizacji,
- 2) diagnoza i klasyfikacja interesariuszy,
- 3) formułowanie strategii polepszania lub zmiany obecnych relacji z kluczowymi interesariuszami i poprawy ogólnej sytuacji organizacji,
- 4) efektywna implementacja tych strategii.

Punktem wyjścia w tym procesie jest rozpoznanie i zdefiniowanie wszystkich interesariuszy. W przypadku przedsiębiorstwa można wskazać pewne uniwersalne grupy, którymi są: pracownicy, klienci, właściciele, partnerzy biznesowi, konkurenci, władze administracyjne, media czy lokalne społeczności. Oprócz tego każda firma powinna zidentyfikować specyficznych, właściwych dla siebie interesariuszy, zależnie od branży, formy organizacyjno-prawnej i zasięgu działania. I tak np. banki jako reprezentanci sektora finansowego muszą uwzględnić instytucje nadzoru finansowego, przedsiębiorstwa w formie spółek akcyjnych – swoich akcjonariuszy, korporacje prowadzące działalność w różnych krajach – charakterystyczne dla nich podmioty prawne czy organizacje społeczne.

Drugi etap to klasyfikacja interesariuszy ze względu na różnorodne kryteria. W najprostszyc h ujęciach wyróżnia się: interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych [Rybak 2007], pierwszorzędnych i drugorzędnych [Freeman, Harrison, Wicks 2007]. Jednakże na potrzeby zarządzania relacjami z interesariuszami konieczna jest bardziej pogłębiona analiza.

W literaturze można spotkać wiele propozycji dotyczących podziału interesariuszy na jednorod ne grupy ze względu na kryteria uznane przez autorów za istotne. Mitchell, Agle i Wood [1997, s. 865-867] oparli swoją klasyfikację na trzech atrybutach, określających stopień ważności interesariuszy dla przedsiębiorstwa, a mianowicie: sile (*power*), legitymizacji (*legitimacy*) oraz pilności (*urgency*).

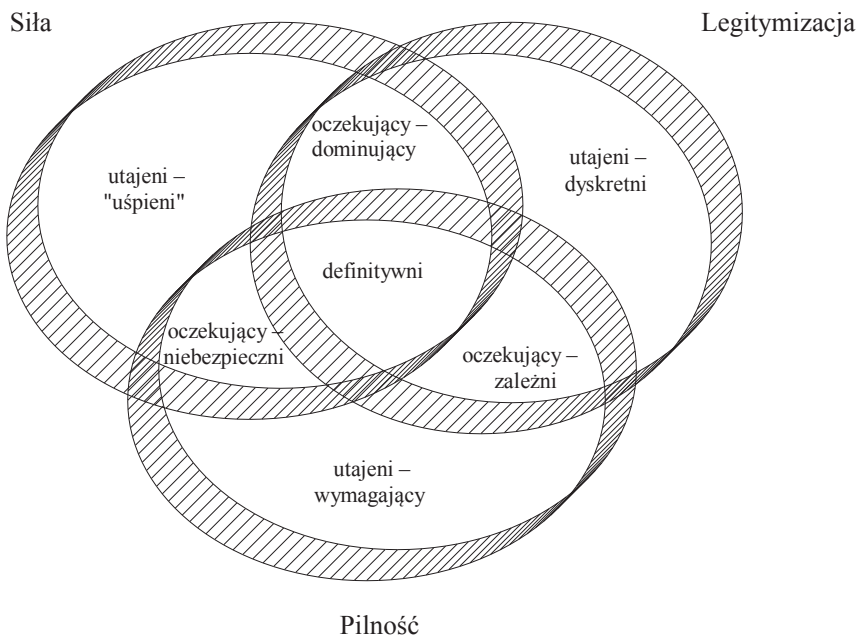
Jeżeli chodzi o pierwszy atrybut, to dotyczy on realnych możliwości oddziaływania interesariuszy na decyzje i funkcjonowanie organizacji. W odniesieniu do przedsiębiorstwa wyróżnia się cztery rodzaje sił, które dotyczą określonych grup interesu: [Lavrence, Weber 2008]

- siłę głosowania, dotyczącą akcjonariuszy i udziałowców,

- ekonomiczną, która odnosi się do takich grup interesariuszy, jak: inwestorzy i akcjonariusze, klienci, partnerzy biznesowi i kooperanci oraz pracownicy,
- polityczną, którą dysponują takie grupy, jak: administracja publiczna na szczeblu centralnym i lokalnym, instytucje i organizacje społeczne, pozarządowe, stowarzyszenia itp., które mogą wpływać na stanowienie nowych praw i przepisów poprzez lobbing,
- prawną, która potencjalnie jest w zasięgu wszystkich interesariuszy, bowiem każdy podmiot będzie domagać się od przedsiębiorstwa odpowiedzialności za naruszenie obowiązujących przepisów prawnych.

Legitymizacja odnosi się do podłoża relacji interesariuszy z organizacją, które może mieć charakter prawny (np. umowa o pracę, kontrakt handlowy), moralny (normy i standardy etyczne, uniwersalne wartości, tj. uczciwość, współczucie, solidarność itp.) lub zwyczajowy (obyczaje i zwyczaje respektowane w danej kulturze). Z kolei pilność dotyczy sytuacji, w których relacje interesariuszy z organizacją lub ich oczekiwania są zależne od upływu czasu oraz są szczególne lub wręcz krytyczne dla nich. Jest to stopień, w jakim roszczenia interesariuszy wymagają natychmiastowej reakcji – wysoki stopień oznacza pierwszeństwo danej grupy w hierarchii priorytetowych działań organizacji.

Klasyfikację interesariuszy ze względu na omówione atrybuty przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Atrybutowa klasyfikacja interesariuszy

Źródło: [Marcinkowska 2011, s. 864, za: Mitchell, Agle, Wood 1997, s. 874].

Siła, wpływ i możliwości oddziaływania interesariusza na przedsiębiorstwo zależą od liczby posiadanych przez niego atrybutów – im większa liczba, tym większe znaczenie. Tak więc interesariusze „definitywni”, dysponujący wszystkimi trzema atrybutami, są grupą o największym znaczeniu, dlatego powinni być traktowani priorytetowo. Mogą to być np. pracownicy o wyjątkowych kwalifikacjach i kompetencjach, którzy mają dużą siłę ekonomiczną, prawne podłoże legitymizacji na mocy umowy o pracę oraz pilność żądań dotyczących terminowego wypłacania wynagrodzenia.

Druga grupa to interesariusze nazwani ogólnie „oczekującymi”, którzy mają dwa z trzech atrybutów: siłę i pilność („niebezpieczni”) albo siłę i legitymizację („dominujący”), albo legitymizację i pilność („zależni”). „Niebezpiecznymi „ mogą być np. pracownicy sezonowi, mający siłę ekonomiczną i roszczenia dotyczące wyższych stawek, którzy mogą zagrozić firmie nielegalnym strajkiem lub sabotażem. Grupę „dominujących” mogą stanowić nowo zatrudnieni pracownicy, mający siłę ekonomiczną i umowę o pracę jako podłoże legitymizacji, ale ich żądania nie mogą być realizowane w pierwszej kolejności. Do grona „zależnych” można zaliczyć np. lokalne społeczności, dysponujące legitymizacją opartą na normach moralnych oraz pilności wynikającej z konieczności likwidacji skutków klęski żywiołowej, ale nie dysponują żadną siłą oddziaływania. Ewentualne spełnienie ich oczekiwań zależy od interwencji innych, silniejszych grup. „Oczekujący” to grupa o średnim znaczeniu dla organizacji.

Ostatnia grupa to interesariusze „utajeni”, operujący tylko jednym atrybutem: „uśpieni” – siłą (np. władze lokalne, mające jedynie władzę polityczną), „dyskretni” – legitymizacją (np. organizacje pozarządowe z legitymizacją opartą na normach etycznych), „wymagający” – pilnością (np. media lokalne, domagające się wywiadu z dyrektorem firmy). Ten rodzaj interesariuszy ma najmniejszą rangę i znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Autorzy przedstawionej klasyfikacji podkreślają, że atrybuty interesariuszy nie są im trwale przypisane, niektóre z nich mogą oni stracić, inne zyskać. Poza tym interesariusze mogą, ale nie muszą być ich świadomi, a nawet jeśli zdają sobie sprawę z posiadania określonych atrybutów, nie zawsze decydują się na ich wykorzystanie. W związku z tym można dokonać pogłębionej analizy i dalszego podziału interesariuszy, biorąc pod uwagę dwa następujące kryteria:

- 1) siłę oddziaływania interesariuszy, mierzoną liczbą posiadanych atrybutów,
- 2) prawdopodobieństwo reakcji, czyli ich wykorzystania w praktyce.

Określając trzystopniowe skale siły: mała (jeden atrybut), średnia (dwa atrybuty) oraz duża (trzy atrybuty) oraz prawdopodobieństwa reakcji: niskie (brak świadomości i woli wykorzystania atrybutów), średnie (świadomość posiadania atrybutów, ale brak woli ich wykorzystania) i wysokie (świadomość posiadania atrybutów i wola ich wykorzystania), można zaproponować podział interesariuszy na dziewięć grup, które przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Podział interesariuszy ze względu na siłę oddziaływania i prawdopodobieństwo reakcji

Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze inną, istotną z punktu widzenia zarządzania relacjami z interesariuszami, klasyfikacją jest klasyfikacja oparta na potencjałach zagrożenia i współpracy, jakie mogą oni reprezentować. Z tego względu wyróżniono cztery grupy interesariuszy [Savage i in. 1991]:

- bardzo ważnych – o wysokich potencjałach zagrożenia i współpracy (np. utalentowani pracownicy, organizacje konsumenckie, kluczowi dostawcy),
- pomocnych – o niskim potencjale zagrożenia i wysokim współpracy, którzy wspomagają przedsiębiorstwo w dążeniu do realizacji założonych celów (np. pracownicy o przeciętnych kwalifikacjach, partnerzy biznesowi),
- niepomocnych – o wysokim potencjale zagrożenia i niskim współpracy (np. konkurenci, władze administracyjne, media),
- marginalnych – o niskich potencjałach zagrożenia i współpracy (np. organizacje pozarządowe, organizacje społeczne).

Należy zaznaczyć, że wymienione potencjały mają charakter dynamiczny, tzn. mogą być uruchomione lub zredukowane na skutek zmian w otoczeniu lub aktywności przedsiębiorstwa. Przykładowo na mocy zmiany przepisów prawnych dana grupa interesu może zyskać nowe lub utracić dotychczasowe możliwości działania. Z kolei przedsiębiorstwo może np. zainicjować badania nad nowym produktem, angażując do współpracy klientów, kooperantów czy niezależne ośrodki badawcze.

4. Wybór strategii w kontekście redukcji ryzyka reputacji

Po dokonaniu identyfikacji i klasyfikacji interesariuszy ze względu na przedstawione kryteria przedsiębiorstwo powinno dokonać wyboru strategii zarządzania relacjami z wyróżnionymi grupami interesu. Biorąc za podstawę strategię zarządzania społeczną odpowiedzialnością, przedsiębiorstwo ma do rozważenia cztery następujące strategie [Adamczyk 2009]:

- 1) bierną, która polega na ignorowaniu sygnałów płynących od interesariuszy i braku jakiegokolwiek reakcji na ich żądania i naciski,
- 2) reaktywną, w której zakłada się odpowiadanie i reagowanie na oczekiwania oraz naciski interesariuszy dopiero wtedy, gdy jest to uznane za niezbędne;
- 3) proaktywną, w której monitoruje się potrzeby i oczekiwania interesariuszy po to, aby przewidywać i możliwie wcześniej wykrywać problemy oraz przygotować odpowiednie programy działania, umożliwiające skuteczną i natychmiastową reakcję,
- 4) interaktywną, która polega na ciągłym komunikowaniu się z interesariuszami, prowadzeniu dialogu i rozwijaniu bliskiej współpracy w celu identyfikowania ich oczekiwań, preferencji oraz ewentualnych problemów w taki sposób, aby można je było wspólnie i bezkonfliktowo rozwiązać.

Ze względu na fakt, że reputacja to zbiorowa ocena przedsiębiorstwa i jego działań, a więc jest kształtowana przez wszystkie grupy interesariuszy, w kontekście ograniczania ryzyka reputacji należałoby w ogóle wykluczyć strategię bierną. Zignorowanie głosu pozornie mało znaczącego i słabego środowiska (np. nowej społeczności internetowej) może czasem wywołać niespodziewanie groźną burzę, zgodnie z powiedzeniem „z małej chmury duży deszcz”. Proponuje się zatem, aby uwzględniać jedynie trzy pozostałe strategie: reaktywną, proaktywną oraz interaktywną.

Propozycje strategii w odniesieniu do grup interesariuszy wyróżnionych na podstawie klasyfikacji atrybutowej zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Sugerowane strategie zarządzania relacjami z interesariuszami ze względu na stopień ich ważności dla przedsiębiorstwa

Typ interesariuszy	Sugerowana strategia	Znaczenie dla przedsiębiorstwa
Definitywni	interaktywna	największe
Oczekujący – dominujący	interaktywna	średnie
Oczekujący – niebezpieczni	interaktywna	
Oczekujący – zależni	proaktywna	małe
Utajeni – uśpieni	proaktywna	
Utajeni – dyskretni	reaktywna	
Utajeni – wymagający	reaktywna	

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, strategia interaktywna jest sugerowana w stosunku do interesariuszy „definitywnych”, mających największe znaczenie dla przedsiębiorstwa, a także do „oczekujących – dominujących” oraz „oczekujących – niebezpiecznych”, o nieco mniejszym, ale jeszcze dość istotnym znaczeniu (mają dwa ważne atrybuty: siły i legitymizacji). Odnośnie do interesariuszy „oczekujących – zależnych” oraz „utajonych uśpionych” proponowana jest strategia proaktywna. Pierwsi mają średnie znaczenie, drudzy co prawda małe, bo dysponują jednym atrybutem, ale jest nim siła, dlatego warto ich obserwować i odpowiednio wcześniej reagować na ich żądania. W relacji do najsłabszej grupy interesariuszy „utajonych – dyskretnych” i „wymagających” można stosować strategie reaktywne, niewymagające dużego zaangażowania zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych.

Na rysunku 4 przedstawiono propozycje strategii w odniesieniu do grup interesariuszy, wydzielonych z punktu widzenia siły oddziaływania i prawdopodobieństwa reakcji.

		Siła oddziaływania		
		mała	średnia	duża
Prawdopodobieństwo reakcji	niskie	<i>strategia reaktywna</i>	<i>strategia reaktywna</i>	<i>strategia proaktywna</i>
	średnie	<i>strategia reaktywna</i>	<i>strategia proaktywna</i>	<i>strategia interaktywna</i>
	wysokie	<i>strategia proaktywna</i>	<i>strategia interaktywna</i>	<i>strategia interaktywna</i>

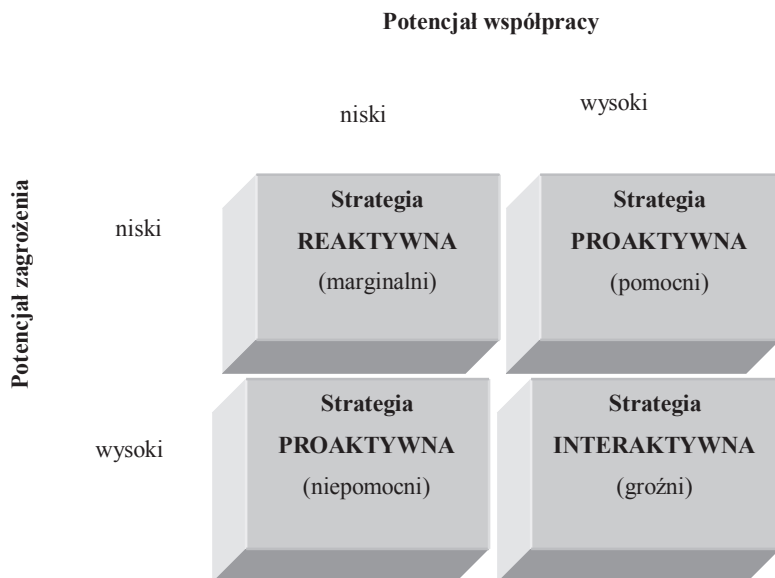
Rys. 4. Proponowane strategie ze względu na prawdopodobieństwo reakcji i siłę oddziaływania

Źródło: opracowanie własne.

Interesariusze o dużej sile, zdecydowani lub niezdecydowani co do jej użycia, a także niezbyt silni, ale zdecydowani, wymagają strategii interaktywnych, aby nie dopuścić do wystąpienia nieznanych roszczeń z ich strony, na które firma nie będzie w stanie odpowiednio zareagować. Bliski kontakt i systematyczna współpraca dają szansę uniknięcia takich sytuacji. Z kolei strategie proaktywne są postulowane

w odniesieniu do słabych, ale zdecydowanych na podjęcie działań względem firmy, niezdecydowanych o średniej sile oraz silnych, chociaż nieświadomych tego faktu. Strategie reaktywne powinny być wystarczające w stosunku do słabych świadomych, ale niezdecydowanych lub zdecydowanych oraz nieświadomych i niezdecydowanych, chociaż dysponujących średnią siłą oddziaływania.

Ostatni podział interesariuszy był oparty na ich potencjale zagrożenia i współpracy z przedsiębiorstwem. Proponowane wobec nich strategie zobrazowano na rys. 5.



Rys. 5. Proponowane strategie ze względu na potencjał zagrożenia i współpracy

Źródło: opracowanie własne.

Interaktywnej strategii wymagają interesariusze groźni, natomiast w stosunku do zarówno pomocnych, jak i niepomocnych można zastosować strategie proaktywne. Interesariusze marginalni nie potrzebują specjalnego zaangażowania ze strony przedsiębiorstwa, dlatego sugerowana jest strategia reaktywna.

Należy zauważyć, że zarówno dynamiczne i turbulentne otoczenie, jak i procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa mogą wywołać zmiany w układzie sił i randze poszczególnych grup interesariuszy. Dla przykładu nowe regulacje prawne mogą nadać większe uprawnienia dotychczas relatywnie słabej grupie, nowe kierownictwo może priorytetowo traktować wybraną grupę pracowników, zmiana formy organizacyjno-prawnej ze spółki z o.o. na spółkę akcyjną spowoduje wzrost znaczenia akcjonariuszy oraz inwestorów itp. W takich sytuacjach konieczne będzie przeorientowanie strategii, bazujące na ciągłej identyfikacji atrybutów interesariuszy.

5. Podsumowanie

Ryzyko pogorszenia lub utraty reputacji może być generowane przez każdą grupę interesariuszy, bowiem wynika ono z rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami tych grup a stopniem ich spełnienia przez przedsiębiorstwo. Minimalizowanie tej luki i redukcja ryzyka wymaga efektywnego zarządzania relacjami z interesariuszami, opartego na dywersyfikowaniu strategii działania względem nich. Punktem wyjścia w tym procesie jest identyfikacja wszystkich grup interesu oraz ich klasyfikacja z punktu widzenia wybranych kryteriów. Wyróżnione grupy są podstawą dywersyfikacji strategii zarządzania.

Za najważniejsze kryteria klasyfikacji interesariuszy uznano siłę i możliwości ich oddziaływania na przedsiębiorstwo oraz potencjał zagrożenia i współpracy. W stosunku do interesariuszy o największej sile i możliwościach oraz najwyższym potencjale zagrożenia i współpracy proponuje się stosować strategię interaktywną, które przez utrzymywanie stałego kontaktu z interesariuszami, zaspokajanie ich oczekiwań oraz efektywne współdziałanie gwarantują mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu i zagrożenia dla reputacji. Wdrażanie strategii proaktywnych postuluje się w odniesieniu do interesariuszy o średniej sile i możliwościach oddziaływania oraz reprezentujących niski potencjał zagrożenia, a wysoki potencjał współpracy albo wysoki potencjał zagrożenia przy niskim potencjale współpracy. Strategie te pozwalają na wczesne wykrywanie zagrożeń i niezadowolonych interesariuszy, umożliwiające odpowiednio szybką reakcję. Z kolei strategię reaktywną sugerowane wobec interesariuszy o najmniejszej sile i możliwościach działania oraz niskim potencjale zagrożenia i współpracy. Nie wymagają one nawiązywania ciągłych i bliskich relacji z interesariuszami, jedynie podjęcia adekwatnych działań w momencie wystąpienia ewentualnego problemu lub żądania.

Należy pamiętać, że dynamiczne zarówno otoczenie, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa mogą wpłynąć na zmianę układu sił pomiędzy firmą a jej interesariuszami, co będzie wymagało przeorientowania strategii.

Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Bukowska U., 2008, *Proces zarządzania interesariuszami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 784, s. 89-106.
- Caputa W., 2011, *Relacje w procesie kreowania kapitału klientów banku - wyniki badań*, [w:] *Pro-rzynkowa orientacja instytucji finansowych w erze informacji*, W. Caputa, A. Gorczyńska-Dybek, D. Szwejca (red.), CeDeWu, Warszawa, s. 131-150.
- Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R., 2007, *Reputation and its risks*, Harvard Business Review, February.

- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., 2007, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven&London.
- Harrison J.S., St. John C.H., 1994, *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases*, West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Honey G., 2009, *A Short Guide to Reputation Risk*, Gower Publishing Limited, England, USA.
- Lavrence A.T., Weber J., 2008, *Business & Society. Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill, New York, s. 12.
- Marcinkowska M., 2011, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 37(639), s. 855-869.
- Mayer A.F., Settar R.H., 2003, *Reputational risk hard quantifying but can be expensive to overlook*, *American Banker*, 168(45).
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D. J., 1997, *Toward a theory of stakeholders identification and salience. Defining the principle of who and what really counts*, *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 4, October, s. 853-886.
- Nawrocki T.L., Jonek-Kowalska I., 2013, *Koncepcja rozmytego modelu oceny ryzyka operacyjnego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji w gospodarce. Ryzyko w rachunkowości i zarządzaniu finansami*, red. J. Turyna, J. Rak, Wyd. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa, s. 539-559.
- Rayner J., 2003, *Managing Reputational Risk. Curbing Treats, Leveraging Opportunities*, John Wiley&Sons, England.
- Rybak M., 2007, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., 1991, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, *Academy of Management Executive*, vol. 5, nr 2, s. 61-75.
- Szwajca D., 2013, *Źródła i determinanty ryzyka reputacji firmy*, *Marketing i Rynek*, nr 10, s. 2-8.
- Szwajca D., 2014a, *Ryzyko reputacji jako wyzwanie dla menedżerów w erze globalizacji*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 14(164), s. 141-156.
- Szwajca D., 2014b, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy*, [w:] *Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, (red.) P. Kosiń, *Studia Ekonomiczne*, nr 202, s. 90-99.
- Szwajca D., 2015, *Współpraca z interesariuszami w zakresie CSR w kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie z perspektywy nauk ekonomicznych, technicznych i humanistycznych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, nr 79, s. 323-335.
- Szwajca D., Gorczyńska A., Nawrocki T., 2014, *Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, *Przegląd Organizacji*, nr 4, s. 10-15.