

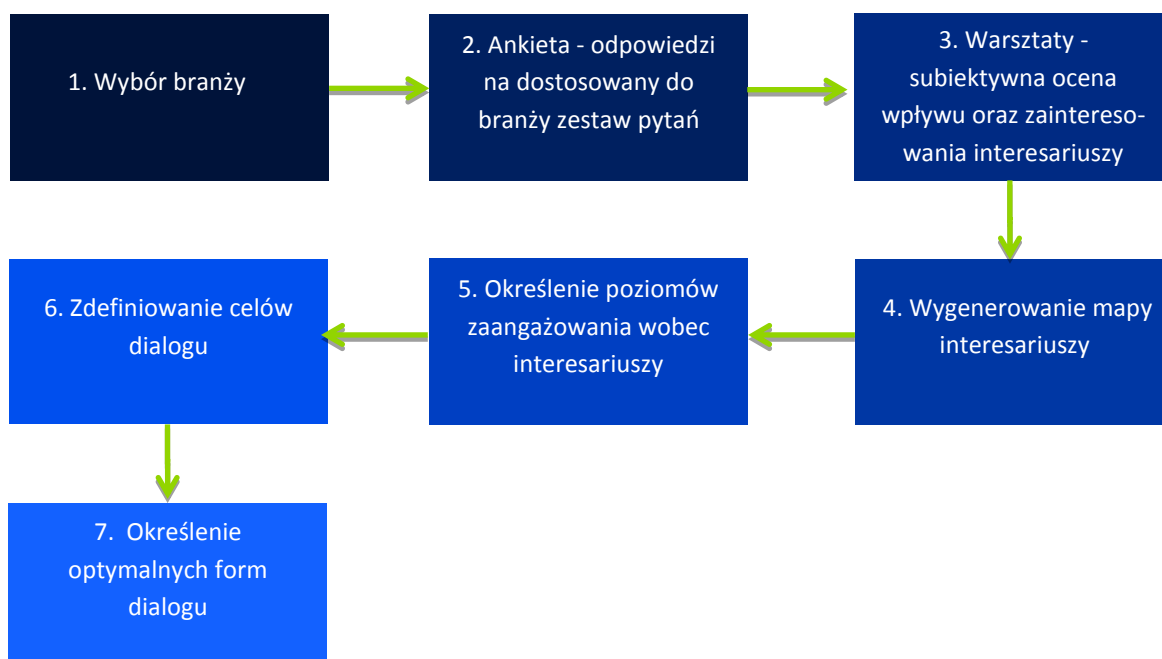
Struktura narzędzia do mapowania interesariuszy i definiowania formuły dialogu

Wstęp

1. Wybór branży
2. Ankieta - udzielenie odpowiedzi na dostosowany do branży zestaw pytań
3. Warsztaty – subiektywna ocena wpływu oraz zainteresowania interesariuszy
4. Wygenerowanie mapy interesariuszy
5. Określenie poziomów zaangażowania wobec interesariuszy
6. Zdefiniowanie celów dialogu
7. Określenie optymalnych form dialogu

Wstęp

Poniższy schemat ilustruje kolejne etapy (kroki), przez które będzie przechodził użytkownik narzędzia w celu dokonania identyfikacji kluczowych interesariuszy oraz określenia odpowiednich form dialogu.



Poniżej przedstawione zostały w sposób syntetyczny poszczególne kroki.

1. Wybór branży

W pierwszej zakładce narzędzia użytkownik zaznacza, w jakiej branży (lub branżach) działa badana organizacja. Do wyboru ma zestaw branż, który powstał z połączenia Polskiej Klasyfikację Działalności (PKD) oraz listy sektorów stosowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Jeśli użytkownik uzna, że żadna z dostępnych do wyboru branż nie odpowiada prowadzonej przez niego działalności, może wybrać opcję „Inna branża”. Użytkownik może także scharakteryzować działalność firmy w polu tekstowym (opcjonalnie – opis nie ma wpływu na dalsze działanie narzędzia). W zależności od zaznaczonych branż narzędzie zmodyfikuje listę pytań składających się na ankietę wypełnianą w drugim kroku. Dodatkowo, w przypadku niektórych pytań zaznaczy sugerowane odpowiedzi. Jeżeli użytkownik przy wyborze branży zaznaczył pole „Inna

branża” w ankiecie narzędzie wyświetli pełny zestaw pytań, tj. bez jego ograniczania w celu dostosowania do konkretnej branży.

2. Ankieta - udzielenie odpowiedzi na dostosowany do branży zestaw pytań

Czynniki wpływające na to, że dana instytucja/osoba/organizacja jest interesariuszem firmy odnoszą się do ogólnych realiów rynkowych, przekładających się na zróżnicowaną paletę interesariuszy właściwych w przypadku poszczególnych branż. Zakładamy, że duża część uwarunkowań będzie identyczna w przypadku wszystkich spółek działających w ramach jednej branży. Z tego względu każdej branży zostały przypisane określone czynniki / grupy czynników. Wybór branży dokonany w pierwszej zakładce skutkuje zdefiniowaniem czynników wpływających na firmę, a tym samym częściowo oddziałuje na zdefiniowanie jej interesariuszy. Przykłady czynników:

- Forma własności – w przypadku spółek giełdowych ważnym interesariuszem dla większości będą akcjonariusze.
- Siła dostawców – w przypadku firm produkcyjnych kupujących surowce strategiczne od dostawców, których liczba jest bardzo ograniczona, dostawcy będą szczególnie ważnym interesariuszem.
- Miejsce prowadzenia działalności – przykładowo w przypadku województw ze ścianą wschodnią o ograniczonej liczbie zakładów produkcyjnych skala ich oddziaływania i znaczenia z punktu widzenia lokalnej społeczności może być większa.

Użytkownik wypełnia ankietę udzielając odpowiedzi na listę pytań w drugiej zakładce narzędzia. Przy właściwej odpowiedzi stawia znak „x”. W niektórych przypadkach narzędzie może wyświetlać sugerowaną odpowiedź (typową dla branży wybranej w pierwszej zakładce), jednak użytkownik może ją zmienić. Użytkownik pytany jest o różne czynniki mające wpływ na „zainteresowanie” i „wpływ” różnych grup interesariuszy. Niektóre z nich są istotne z punktu samego „zainteresowania”, inne zaś z punktu samego „wpływu”. Użytkownik zaznacza tylko jedną odpowiedź na każde pytanie. Każda z możliwych odpowiedzi ma przypisaną określoną liczbę punktów (dla zainteresowania i wpływu).

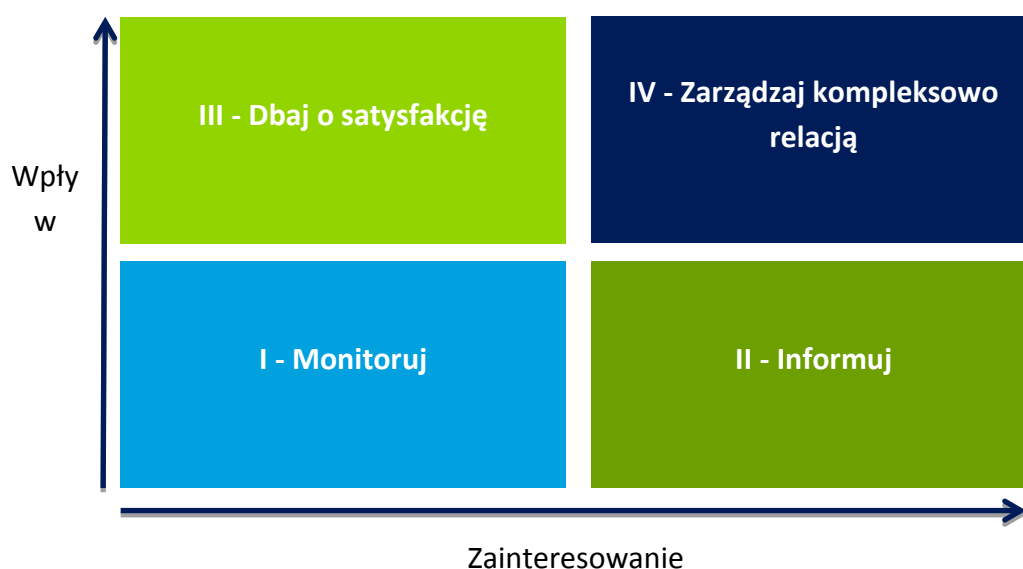
3. Warsztaty – subiektywna ocena „wpływu” i „zainteresowania grup interesariuszy

Należy założyć, że w ramach każdej branży wystąpią przedsiębiorstwa o różnorodnej charakterystyce i w rezultacie o różnej wadze poszczególnych czynników. Z tego względu konieczne jest uzupełnienie wyników ankiety o ocenę subiektywną dokonywaną w trakcie warsztatów przeprowadzanych z udziałem przedstawicieli różnych działów.

Uczestnicy warsztatów oceniają „wpływ” i „zainteresowanie” poszczególnych grup interesariuszy w skali 1-10. „Wpływ” oznacza skalę, z jaką interesariusz ma możliwość efektywnie wpływać / oddziaływać na organizację. „Zainteresowanie” to stopień, w jakim dana organizacja jest ważna dla interesariusza / dany interesariusz jest faktycznie zainteresowany organizacją. Aby zwiększyć wiarygodność ocen, kluczowe wydaje się udzielenie odpowiedzi przez przedstawicieli różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, wyliczenie średniej i naniesienie uśrednionych ocen do narzędzia.

4. Wygenerowanie mapy interesariuszy

Po dokonaniu ocen w ramach poprzedniego kroku użytkownik narzędzia przechodzi do zakładki czwartej, w której generowana jest automatycznie mapa z naniesionymi interesariuszami / grupami interesariuszy.



I - Ćwiartka pierwsza obejmuje najmniej istotnych interesariuszy. Mają oni zarówno mały wpływ na przedsiębiorstwo, jak również nie interesują się podejmowanymi przez nie działaniami. Firma powinna dlatego skupić się jedynie na ich monitorowaniu celem identyfikowania ewentualnych zmian w podejściu lub w zakresie rzeczywistej możliwości oddziaływania na firmę, a także przekazywaniu tym grupom informacji nt. najbardziej istotnych zagadnień za pomocą masowych środków przekazu (bez poświęcania dużej ilości czasu i angażowania zasobów).

II – Interesariusze, którzy znajdują się w drugiej ćwiartce są wysoce zainteresowani wynikami i działaniami organizacji, ich wpływ jest jednak znikomy. Ponieważ mogą stać się oni swoistymi ambasadorami firmy na zewnątrz, bardzo istotna jest budowa wśród nich poczucia, że firmie zależy na komunikacji z nimi. Przedsiębiorstwo powinno więc dbać o przekazywanie im informacji, którymi są zainteresowani (co zakłada pozyskanie informacji na temat opinii, oczekiwań czy potrzeb interesariuszy), a w wybranych obszarach może pokusić się o pozyskiwanie informacji zwrotnej na temat działań, które podjęte zostały w efekcie informacji pochodzących od interesariuszy.

III - Do trzeciej ćwiartki kwalifikują się interesariusze, którzy mają potencjalnie duży wpływ na przedsiębiorstwo, jednocześnie jednak ich poziom zainteresowania firmą kształtuje się na niskim poziomie. Interesariusze ci zachowują się zwykle pasywnie, jeśli jednak poziom ich zainteresowania wzrośnie, mogą okazać się niezwykle wpływowi. Ważne jest dlatego nie tylko stałe monitorowanie tych grup, ale przede wszystkim podejmowanie działań w celu budowy wśród nich poczucia zadowolenia. W przypadku potencjalnie pozytywnego nastawienia interesariusza z ćwiartki III warto rozważyć angażowanie go w procesy decyzyjne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, aby przesunął się do ćwiartki IV (do grupy interesariuszy w większym stopniu interesujących się przedsiębiorstwem).

IV - Ćwiartka IV to najbardziej kluczowi interesariusze spółki, wymagający kompleksowego podejścia do zarządzania relacjami z nimi. Spółka powinna podejmować regularne działania skierowane na prowadzenie kompleksowego dialogu – regularne pozyskiwanie informacji zwrotnych, angażowanie w różnego rodzaju przedsięwzięcia oraz nawiązywanie współpracy w wybranych obszarach.

Miejsce interesariusza na mapie jest obliczane na podstawie średniej arytmetycznej z:

1. Odpowiedzi udzielonych w ankiecie, do których przypisane są określone domyślne wartości dla zainteresowania i wpływu (w skali 1-10).
2. Ocen wpisanych do arkuszy do głosowania w trakcie warsztatów (w skali 1-10).

W zastosowanym mechanizmie kalkulacji oceny wpływu i zainteresowania istotne jest, aby użytkownik udzielił odpowiedzi na wszystkie pytania w ankiecie i wypełnił wszystkie wyświetlone arkusze do głosowania. Ich niewypełnienie będzie bowiem skutkowało przypisaniem przez narzędzie zerowej liczby punktów w danym przypadku, co zniekształciłoby wynik oceny.

5. Określenie poziomów zaangażowania wobec interesariuszy

Po zapoznaniu się z mapą interesariuszy użytkownik przejdzie do kolejnego etapu – dokonania wyboru optymalnego dla niego poziomu zaangażowania. W zakładce „5. Wybór zaangażowania i celu” narzędzie wyświetli listę interesariuszy z uwzględnieniem miejsca, które zajęli na mapie. Przy każdej grupie interesariuszy pokazany zostanie rekomendowany poziom zaangażowania (w zależności od miejsca, jakie dana grupa interesariuszy zajmuje na mapie). Biorąc jednak pod uwagę fakt, że niewskazane jest odgórne przypisywanie do każdej ćwiartki jednego możliwego poziomu zaangażowania, użytkownik ma możliwość samodzielnego wskazania, jaki poziom zaangażowania w ramach dialogu z daną grupą interesariuszy ostatecznie wybiera (może wybrać poziom inny niż rekomendowany).

Narzędzie przewiduje cztery możliwe poziomy zaangażowania (celem ułatwienia przy możliwych opcjach wyboru wyświetlana jest informacja o ćwiartkach, w których dany poziom zaangażowania może mieć zastosowanie):



I Informowanie – czyli komunikacja pasywna, polegająca na przekazywaniu interesariuszom wybranych informacji, najczęściej z wykorzystaniem masowych środków przekazu.



II Konsultowanie – czyli pozyskiwanie informacji zwrotnej od interesariuszy na temat firmy, jej programów lub konkretnych działań.

II

III

IV

Angażowanie – czyli bezpośredni dialog z interesariuszem, pozyskiwanie jego opinii / spostrzeżeń / uwag i przejrzyste komunikowanie mu działań, które firma planuje podjąć w odpowiedzi na nie.

IV

Współpraca – czyli najwyższy poziom dialogu, obejmujący różnego rodzaju partnerstwa projektowe lub w najwyższym stadium – przekazanie interesariuszowi pełnomocnictwa do zarządzania określonym obszarem.

W tej samej zakładce w kolejnej kolumnie użytkownik zaznacza wybrany cel (lub cele) dialogu (*patrz kolejne kroki*).

6. Zdefiniowanie celów dialogu

W celu zapewnienia uniwersalności i praktyczności narzędzia, użytkownik ma możliwość samodzielnie określić cel jego zaangażowania w dialog z poszczególnymi grupami interesariuszy.

Narzędzie pozwala na wybór spośród następujących celów:

- Budowa pozytywnych relacji z interesariuszem / Kształtowanie pozytywnego nastawienia interesariuszy
- Spełnienie wymagań prawnych
- Wsparcie realizacji celów biznesowych (minimalizowanie negatywnego wpływu lub maksymalizowanie pozytywnego)
- Zarządzanie ryzykiem

7. Określenie optymalnych form dialogu z interesariuszami

W ostatnim kroku narzędzie generuje listę form dialogu (wraz ze wskazaniem konkretnych działań), które spółka może podjąć w ramach dialogu z każdym z interesariuszy / każdą z grup interesariuszy, którzy zostali przedstawieni na mapie interesariuszy. Zaproponowane formy dialogu są bezpośrednio skorelowane z wybranym przez użytkownika poziomem zaangażowania oraz celem dialogu.

Lista możliwych form dialogu jest odpowiednio szeroka, co umożliwi użytkownikowi narzędzia podjęcie świadomej i finalnej decyzji odnośnie form dialogu, które najlepiej odpowiadają specyfice firmy i relacjom z danym interesariuszem.

(Każda z możliwych do wyboru form dialogu została w ramach narzędzia szeroko opisana z uwzględnieniem podstawowych założeń, sugerowanej częstotliwości oraz spodziewanych efektów dialogu, z uwzględnieniem konieczności prezentowania wyników dialogu na forum Zarządu.)