

**Robert Bęben\***

**Tomasz Marcinkowski\*\***

**Oliwia Papis\*\*\***

## **Analiza interesariuszy w projektach budowy morskich farm wiatrowych**

### **Wstęp**

Budowa morskich farm wiatrowych jest złożonym procesem inwestycyjnym, który swoim oddziaływaniem obejmuje wiele podmiotów, zwanych interesariuszami. Część z nich można uznać za beneficjentów rezultatów realizacji inwestycji, a następnie eksploatacji poszczególnych elektrowni. Równocześnie jednak interesy pewnej części interesariuszy mogą być naruszone, a nawet zagrożone, co może prowadzić do konfliktów utrudniających, a w skrajnych przypadkach uniemożliwiających realizację inwestycji.

Aby uniknąć sytuacji negatywnie rzutujących na przebieg procesu inwestycyjnego, istotną częścią fazy przedrealizacyjnej powinna być analiza określana mianem „analizy interesariuszy”. Celem opracowania jest omówienie istoty analizy interesariuszy oraz prezentacja jednej z metod proponowanych do jej przeprowadzania.

Postulowana procedura badawcza została omówiona i zilustrowana przy wykorzystaniu wyników badań prowadzonych przez autorów opracowania na rzecz Instytutu Morskiego w Gdańsku (w ramach projektu AQUILO, współfinansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju<sup>1</sup>) na przełomie marca i kwietnia 2014 roku, w związku z planami budowy morskich farm wiatrowych na obszarze południowego Bałtyku (w obszarze morskich wód wewnętrznych, morza terytorialnego i wyłącznej strefy ekonomicznej Rzeczypospolitej Polskiej).

---

\* Dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, robert.beben@ug.edu.pl

\*\* Dr inż., Instytut Morski w Gdańsku, ul. Długi Targ 41/42, 80-830 Gdańsk, tomasz.marcinkowski@im.gda.pl

\*\*\* Pomorski Instytut Naukowy im. prof. Brunona Synaka, ul. Abrahama 1a, 80-307 Gdańsk, biuro@instytutnaukowy.org

<sup>1</sup> Umowa Nr PBS1/A6/8/2012 o wykonanie i finansowanie Projektu realizowanego w ramach Programu Badań Stosowanych w ścieżce A.

## 1. Pojęcie, zakres i cele analizy interesariuszy

Analiza interesariuszy jest standardową metodą wykorzystywaną przez inwestorów w celu usprawnienia procesu realizacji danego przedsięwzięcia. Analiza ta jest podejmowana z inicjatywy inwestora oraz przeprowadzana na potrzeby realizowanego przez niego przedsięwzięcia. Konieczność jej wykonania nie wynika z przepisów powszechnie obowiązującego prawa, a jej forma oraz termin ukończenia są ustalane w sposób dowolny, odpowiadający potrzebom informacyjnym konkretnego inwestora. Należy jednak zaznaczyć, że wielu inwestorów pomija ten etap przygotowania inwestycji, co może prowadzić do negatywnych konsekwencji, np. w postaci protestów lokalizacyjnych, a w skrajnych wypadkach wstrzymania budowy. Niemala grupa inwestorów ogranicza swoje badania do obowiązkowej analizy oddziaływania inwestycji na środowisko, uznając, że określiła w ten sposób wpływ przygotowywanej inwestycji na otoczenie. Analiza interesariuszy realizuje jednak inne cele i ma znacznie szerszy zakres.

Porównując analizę interesariuszy oraz analizę prowadzoną w ramach oceny oddziaływania projektu na środowisko, należy wskazać wiele różnic, jakie występują pomiędzy nimi.

Ocena oddziaływania inwestycji na środowisko stanowi istotny instrument prawnej ochrony środowiska realizowanej przez państwo. Ocena ta jest wymagana w wypadku przedsięwzięć uznanych za mogące zawsze znacząco oddziaływać na środowisko, ale może być również wymagana w wypadku konieczności uzyskania postanowienia organów odpowiedzialnych za ochronę środowiska wobec przedsięwzięć uznanych za potencjalnie znacząco wpływających na środowisko. Listę takich przedsięwzięć zawiera rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 listopada 2010 roku w sprawie przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko (Dz. U. z 2010 r. Nr 213, poz. 1397).

Celem analizy oddziaływania na środowisko jest przewidywanie potencjalnych zagrożeń środowiskowych oraz ich skali, jak również wskazanie możliwych do podjęcia działań, które będą dane zagrożenia ograniczać bądź w pełni eliminować. Zakres analizy jest ściśle określony przez ustawodawcę i obejmuje analizę bezpośredniego i pośredniego wpływu projektu na środowisko (wpływ na stan powietrza, przyrody, warunków życia ludzi), ocenę możliwości i sposobów zapobiegania lub zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko oraz niezbędny zakres monitoringu na poszczególnych etapach realizacji przedsięwzięcia.

Analiza interesariuszy ma znacznie szerszy zakres. Obejmuje ona identyfikację i badanie wpływu projektu na wszystkich interesariuszy tworzących mikro- i makrootoczenie projektu, zarówno tych, którzy są do niego nastawieni pozytywnie, jak i tych, którzy są przeciwni jego realizacji. Analiza oddziaływania na środowisko skupia się jedynie na wybranych grupach interesu, dla których realizacja projektu może nieść negatywne skutki, bezpośrednio wpływające na nich bądź ich najbliższe otoczenie. W rezultacie analiza taka może być jednym z elementów analizy interesariuszy i powinna być uzupełniana o badanie oddziaływania projektu na wszystkich, którzy mogą odczuwać pozytywne lub negatywne skutki jego realizacji. W tym rozumieniu beneficjentem osiągającym korzyść z wybudowania morskiej elektrowni wiatrowej może być na przykład rząd Rzeczypospolitej Polskiej, który dzięki realizacji inwestycji wywiązuje się ze zobowiązań, jakie przyjęła na siebie Polska w zakresie dążenia do ograniczenia emisji CO<sub>2</sub> i zwiększenia udziału energii ze źródeł odnawialnych w ogólnym bilansie energetycznym kraju.

Biorąc pod uwagę zakres i cele analizy interesariuszy, należy postulować, aby była ona podejmowana możliwie wcześnie oraz sukcesywnie uzupełniana. Powinna obejmować nie tylko okres eksploatacji inwestycji, ale również fazę realizacji, która może być zarówno źródłem korzyści, jak i strat dla poszczególnych grup interesu.

## **2. Metoda i techniki analizy interesariuszy**

W celu identyfikacji oraz analizy oddziaływania poszczególnych interesariuszy na projekty wykorzystywane są różnego rodzaju procedury badawcze i narzędzia analityczne. Podstawą dalszych rozważań jest metoda analizy interesariuszy agregująca propozycje prezentowane w literaturze przez takich autorów, jak: T. Kafel [2000], G. Johnson i K. Scholes [1999] oraz K. Obłój [2007, s. 217 i nast.]. Metoda ta wskazuje na następujące etapy analizy:

- identyfikację i charakterystykę interesariuszy,
- określenie relacji między interesariuszami a projektem,
- syntezę dokonanych ustaleń, umożliwiającą ocenę wpływu interesariuszy na dany projekt.

Poszczególne etapy dzielą się na fazy i działania, których zwięzły opis prezentuje w swojej pracy A. Kozina [2007, s. 193–197].

Przeprowadzenie analizy wymaga zastosowania odpowiednich technik umożliwiających zilustrowanie relacji między poszczególnymi

grupami interesariuszy a projektem. Do podstawowych technik należą: mapa interesariuszy, macierz interesariuszy, macierz relacji między strategicznymi interesariuszami oraz analiza profili kluczowych interesariuszy [Lisiński, 2004, s. 80–88]. Na potrzeby badania wybrano dwie techniki analizy interesariuszy, tj. mapę i macierz interesariuszy, które następnie ze sobą zintegrowano, tworząc tym samym hybrydową technikę umożliwiającą bardziej kompleksową analizę danych.

Mapa interesariuszy umożliwia zobrazowanie nastawienia poszczególnych interesariuszy do planowanego projektu oraz stopnia ich oddziaływania na projekt. Prowadzona w toku badania klasyfikacja pozwala na grupowanie podmiotów, których nastawienie w stosunku do projektu ma charakter pozytywny, obojętny lub negatywny, oraz podmiotów, które z perspektywy wpływu na inwestycję mają znaczenie pierwszo- lub drugoplanowe. Takie ujęcie umożliwia agregowanie interesariuszy o podobnym stosunku do projektu. Ponadto analiza otrzymanych wyników daje sposobność do zidentyfikowania interesariuszy, którzy odgrywają najistotniejszą rolę w trakcie realizacji projektu, oraz interesariuszy, którzy obecnie nie wpływają w żaden sposób na projekt, a których wykorzystanie w zakresie wybranych działań mogłoby być szczególnie istotne z punktu widzenia końcowego efektu projektu.

Pierwszą propozycję mapy interesariuszy przedstawił R.E. Freeman w 1984 roku [Freeman, 1984, s. 21–25]. Dziś jest ona wykorzystywana w praktyce w różnych wariantach, jednak zazwyczaj mapy interesariuszy mają wiele tożsamyh cech. Projekt usytuowany jest w środku mapy, zaś jego partnerzy lokowani są wokół niego. Wpływ partnerów na inwestycję określają strzałki, przy czym ich długość uzależniona jest od skali i zakresu relacji występującej pomiędzy interesariuszem a projektem (im dłuższa strzałka, tym zainteresowanie interesariusza danym projektem mniejsze, przy uwzględnieniu możliwości wystąpienia sprzężenia zwrotnego), zaś grubość strzałek zależy od możliwości wpływu interesariusza na jego realizację. Mapa ta może być uzupełniona opisem relacji firmy z poszczególnymi interesariuszami. Tak wykonane mapowanie interesariuszy pozwala na systematyczne zarządzanie relacjami poprzez podtrzymywanie i pogłębianie już istniejących lub nawiązywanie nowych relacji, w zależności od tego, czy dana grupa interesariuszy jest dla danego projektu istotna. Technika ta umożliwia obserwowanie dynamiki interakcji projektu z otoczeniem i wskazanie poszczególnych ról, które dane grupy odgrywają lub będą odgrywać w związku z jego realizacją w przy-

szości. Tym samym mapę interesariuszy można wykorzystywać na wielu etapach planowania strategicznego danego projektu, np.:

- na etapie przygotowań jest pomocna przy podejmowaniu decyzji, które grupy interesariuszy włączyć w prace nad strategią realizacji danego projektu;
- w momencie analizowania otoczenia mapa interesariuszy umożliwia wskazanie potencjalnych sojuszników, przeciwników i konkurentów projektu;
- w odniesieniu do samej organizacji informuje o zespole realizującym projekt i jego najbliższych partnerach;
- przy wdrażaniu i komunikacji strategii mapa interesariuszy jest pomocna w identyfikowaniu specyficznych odbiorców projektu [*Standardy AA1000*, 2011, s. 7–10].

Macierz interesariuszy porządkuje zbiór interesariuszy, przypisując ich do poszczególnych czterech części macierzy zbudowanej przy wykorzystaniu dwóch zmiennych, tj. siły wpływu i poziomu zainteresowania poszczególnych interesariuszy projektem. Najczęściej wykorzystywaną macierzą jest propozycja opracowana przez G. Johnsona i K. Scholesa [1999, s. 216]. Dzięki niej możliwe jest wskazanie grup interesu, które:

- są kluczowymi interesariuszami projektu (wykazują wysoki wpływ na projekt oraz są wysoce zainteresowani jego realizacją);
- powinny być wyłącznie informowane o etapach realizacji projektu (niski wpływ na projekt oraz wysokie zainteresowanie jego realizacją);
- zasługują na to, aby trwale podtrzymywać ich satysfakcję (duży wpływ na projekt, lecz niewielkie zainteresowanie nim);
- wymagają minimum wysiłku ze strony realizatorów projektu (niewielki wpływ oraz niskie zainteresowanie projektem).

Na potrzeby badania dokonano syntezy mapy oraz macierzy interesariuszy, dzięki czemu uzyskano technikę umożliwiającą przeprowadzenie pełniejszej analizy oddziaływania poszczególnych interesariuszy na projekt, ich nastawienia do projektu oraz zainteresowania jego realizacją. Opracowana w ten sposób technika została nazwana zintegrowaną macierzą interesariuszy. Umożliwia ona hierarchizację poszczególnych grup interesu, a co za tym idzie – wskazanie, która z nich jest bardzo bądź mało istotna z perspektywy planowanej inwestycji. Technika ta daje również sposobność do przestrzennego zobrazowania poszczególnych interesariuszy według wybranych kryteriów oraz zilustrowanie ich usytuowania względem siebie.

Zintegrowana macierz interesariuszy wskazuje zarówno na poziom negatywnego, jak i pozytywnego nastawienia interesariuszy do projektu, jak również pozwala ocenić poszczególne grupy interesu pod względem ich siły oddziaływania na projekt (przy uwzględnieniu występującego sprzężenia zwrotnego pomiędzy projektem a interesariuszem). Macierz ta dzieli się na osiem części, tj. cztery ćwiartki znajdujące się w części skupiającej interesariuszy negatywnie nastawionych do projektu (dalej: N) oraz cztery ćwiartki w części obejmującej interesariuszy pozytywnie nastawionych do projektu (dalej: P). Identyfikacja poszczególnych interesariuszy jako negatywnie lub pozytywnie nastawionych do projektu (ćwiartki N lub P) oraz w wymienionych i opisanych poniżej kategoriach umożliwi stworzenie wstępnego planu ich zaangażowania w realizację projektu. I tak:

Kategoria I (monitoruj) – obejmuje najmniej istotnych interesariuszy z punktu widzenia realizacji projektu. Mają oni niewielką siłę oddziaływania na projekt, a ich nastawienie do niego jest umiarkowanie pozytywne lub umiarkowanie negatywne. Dlatego też na wstępnym etapie należy jedynie skupić się na monitorowaniu grup interesariuszy, które zostały przyporządkowane do niniejszej kategorii, celem identyfikacji ewentualnych zmian w ich podejściu lub w zakresie rzeczywistych możliwości ich oddziaływania na projekt. Ponadto istotne jest, aby w trakcie trwania projektu dostarczać tym grupom kluczowych informacji na jego temat, np. przy wykorzystaniu środków masowego przekazu.

Kategoria II (informuj) – interesariusze przyporządkowani do tej kategorii są wysoce zainteresowani wynikami projektu, jednakże ich wpływ na jego realizację jest znikomy. Pomimo tego ważne jest, aby budować wśród nich poczucie, że posiadają wpływ na projekt, a ich znaczenie może wzrastać. Tym samym bardzo istotne jest informowanie tej grupy o przebiegu projektu oraz umożliwienie im przekazywania informacji zwrotnych.

Kategoria III (przekonuj) – do tej kategorii kwalifikują się interesariusze, którzy mają potencjalnie bardzo duży wpływ na projekt, jednocześnie jednak ich nastawienie do jego realizacji jest umiarkowanie pozytywne lub umiarkowanie negatywne. Interesariusze ci zachowują się zwykle pasywnie, jeśli jednak ich nastawienie zmieni się istotnie, mogą okazać się niezwykle wpływowi. Dlatego też bardzo ważne jest ich stałe monitorowanie oraz podejmowanie działań, które wpływać będą na ich poczucie zadowolenia z realizacji projektu. W wypadku pozytywnego

nastawienia interesariuszy przypisanych do kategorii III należy rozważyć ich zaangażowanie w procesy decyzyjne związane z realizacją projektu, aby przesunąć ich do kategorii IV, zaś w razie negatywnego nastawienia interesariuszy z kategorii III należy podjąć działania wpływające na stopniową zmianę ich nastawienia, co osiągnąć można poprzez odpowiednią politykę informacji.

Kategoria IV (kompleksowo zarządzaj relacją) – w niej zgrupowani są kluczowi interesariusze projektu, którzy wymagają kompleksowego podejścia w procesie zarządzania relacjami z nimi. Podejmowane w stosunku do nich działania powinny prowadzić do trwałego dialogu i przez to umożliwiać regularne pozyskiwanie informacji zwrotnej. Kompleksowe zarządzanie relacjami oznacza konieczność angażowania interesariuszy nastawionych pozytywnie w różnego rodzaju działania na rzecz projektu, zaś w wypadku interesariuszy nastawionych negatywnie należy w drodze dialogu zmierzać do wypracowania alternatywnych rozwiązań, które będą akceptowalne dla obu stron [<http://konfederacja-lewiatan.pl>].

Po sporządzeniu zintegrowanej macierzy interesariuszy możliwe jest dokonanie wyboru optymalnej strategii działania wobec poszczególnych grup interesu. Tym samym wyszczególnionym ćwiartkom macierzy przypisany zostaje rekomendowany rodzaj aktywności inwestora. Do podstawowych rodzajów aktywności można zaliczyć:

- informowanie (ćwiartki P-I, P-II oraz N-I i NII) – w tym wypadku komunikacja może być pasywna, polegająca na przekazaniu interesariuszom wyselekcjonowanych informacji, głównie przy wykorzystaniu środków masowego przekazu;
- konsultowanie (ćwiartki P-II, P-III i P-IV oraz N-II, N-III i N-IV) – ten rodzaj aktywności wymusza dwukierunkową komunikację, a więc zarówno informowanie, jak i pozyskiwanie od interesariuszy informacji zwrotnych, które mogą zostać wykorzystane w realizacji projektu;
- angażowanie (ćwiartki P-II, P-III i P-IV oraz N-II, N-III i N-IV) – to bezpośredni dialog z interesariuszami, pozyskiwanie ich opinii i spostrzeżeń na temat realizacji projektu oraz przejrzyste komunikowanie dotyczące działań, które zostaną podjęte;
- współpracę (ćwiartka P-IV) – to najwyższy poziom dialogu, który obejmuje różnego rodzaju partnerstwa oraz angażowanie interesariuszy do podjęcia realnych działań na rzecz realizacji projektu.

Zintegrowana macierz interesariuszy ułatwia więc zarządzanie projektem, wyznaczając adresatów wybranych działań marketingowych oraz wskazując podstawowe cele działania w poszczególnych grupach.

### 3. Interesariusze morskich farm wiatrowych w świetle badań

Przygotowując projekty budowy morskich farm wiatrowych na obszarze południowego Bałtyku, Instytut Morski w Gdańsku podjął badania mające na celu zidentyfikowanie poszczególnych grup interesu, zarówno tych mogących szkodzić realizacji inwestycji, jak i tych odnoszących korzyści z budowy i eksploatacji farm.

Przeprowadzone badanie było wielofazowe. W pierwszej fazie wykorzystano jedną z metod heurystycznych – burzę mózgów. Zespół badaczy został podzielony na dwie grupy. Najpierw członkowie pierwszej grupy starali się zidentyfikować wszystkich potencjalnych interesariuszy, a następnie druga grupa badaczy zweryfikowała listę przygotowaną przez pierwszą grupę, eliminując powielających się interesariuszy oraz tych, którzy nie mają znaczenia dla projektu.

Następnie dokonano syntezy zidentyfikowanych interesariuszy, dokonując ich grupowania wg wybranych cech związanych z profilem prowadzonej działalności bądź czynnościami wykonywanymi w toku przygotowania i realizacji projektu. W efekcie wyodrębniono 17 grup interesariuszy, które poddano dalszym badaniom.

Jako metodę zastosowano w tym wypadku ankietę, która posłużyła do zebrania informacji od wybranej próby badawczej<sup>2</sup>. Opracowany dla celów badania kwestionariusz ankiety został poddany weryfikacji metodą sędziów kompetentnych, a następnie rozdyskrybowany wśród badanych. Celem tej części badania było określenie siły oddziaływania danej grupy interesu na projekt oraz nastawienia członków poszczególnych grup do inwestycji.

Siła oddziaływania została określona na podstawie dwóch atrybutów: władzy oraz pierwszeństwa, przy czym oba atrybuty zostały zmierzone przy zastosowaniu pięciostopniowej skali Likerta<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Należy przy tym zastrzec, że dobór próby miał charakter nielosowy oraz celowy (nieprobabilistyczny dobór celowy), wobec czego uzyskane wyniki nie odzwierciedlają postaw i zachowań całej populacji, z której pobrano próbę, a jedynie osób poddanych badaniu [Babbie, 2004, s. 204].

<sup>3</sup> Przyjęta punktacja przedstawia się następująco: 1 – bardzo mała władza/pierwszeństwo, 2 – mała władza/pierwszeństwo, 3 – średnia władza/pierwszeństwo, 4 – duża władza/pierwszeństwo, 5 – bardzo duża władza/pierwszeństwo.



Atrybut władzy dotyczy możliwości i stopnia wpływu interesariusza na realizację projektu budowy morskiej farmy wiatrowej. Z kolei atrybut pierwszeństwa dotyczy szeroko rozumianej szybkości reakcji wymaganej od podmiotów realizujących projekt w odpowiedzi na roszczenia i oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy. Atrybut ten odnosi się do rozmiaru, wrażliwości, wzajemnych relacji, a także do stopnia ważności oraz krytyczności. Dzięki pomiarom obu atrybutów możliwe było zilustrowanie siły oddziaływania danego interesariusza na projekt.

Z kolei w wypadku analizy stosunku interesariuszy do kwestii budowy morskich farm wiatrowych przyjęto dwie zmienne określone jako efekt ekonomiczny oraz efekt społeczny, a wynikające z realizacji projektu. Efekt ekonomiczny stanowi wyraz potencjalnych szans lub zagrożeń w aspekcie ekonomicznym, jakie niesie lub będzie nieść ze sobą w przyszłości realizacja projektu, zaś efekt społeczny dotyczy szans i zagrożeń w ujęciu społecznym. Tym samym wyszczególnionym grupom interesariuszy przypisano odpowiednie wartości obu zmiennych, przy czym w celu właściwego ujęcia zagadnienia do wyznaczenia punktacji posłużono się dyferencjałem semantycznym [Babbie, 2013, s. 198]<sup>4</sup>. Otrzymane dwie wartości opisujące obie zmienne zostały kolejno zsumowane, dzięki czemu możliwe było określenie nastawienia poszczególnych grup interesariuszy do projektu.

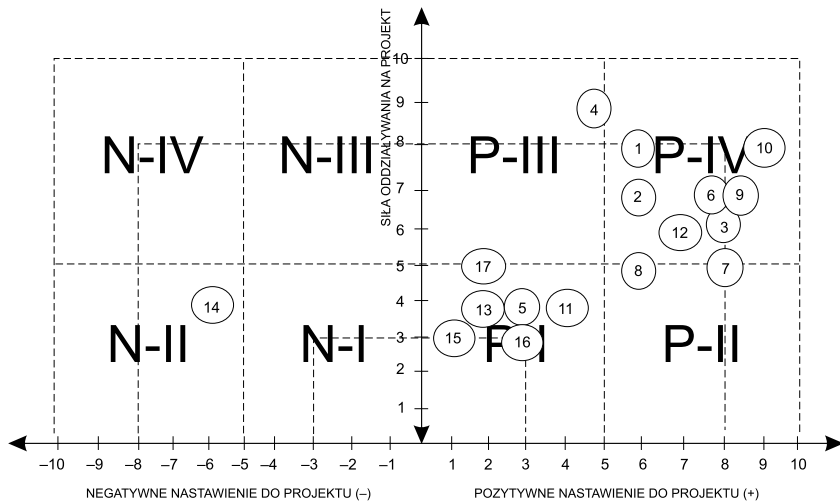
Zestawiając te dwie wartości, a mianowicie siłę oddziaływania oraz nastawienie do projektu morskich farm wiatrowych, możliwe jest wykreślenie zintegrowanej macierzy interesariuszy umożliwiającej przeprowadzenie dalszej analizy. Z uwagi na fakt, iż przeprowadzone badanie zostało poprzedzone grupowaniem poszczególnych interesariuszy ze względu na wybrane cechy, należy podkreślić, iż nie wszystkie z powstałych grup są wewnątrz jednorodne pod względem siły oddziaływania oraz nastawienia interesariuszy do projektu. Tym samym otrzymane wyniki stanowią jedynie uśrednioną wartość, nie zaś rekomendację faktycznego oddziaływania i nastawienia poszczególnych interesariuszy na projekt.

---

<sup>4</sup> Punktacja jest zgodna z tą przedstawioną dla atrybutów władzy i pierwszeństwa, jednakże uwzględnia występowanie ujemnych wartości: wartości dodatnie wskazują na pozytywny efekt ekonomiczny lub społeczny dla interesariusza, zaś wartości ujemne – na efekt negatywny.

Na podstawie zebranych informacji opracowano zintegrowaną macierz interesariuszy realizowanych morskich farm wiatrowych, której graficzny obraz przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Zintegrowana macierz interesariuszy morskich farm wiatrowych



Legenda:

Numer na mapie interesariuszy	Grupa interesariuszy
1.	Organy naczelne administracji państwowej
2.	Organy centralne i terenowe administracji państwowej
3.	Instytucje naukowe/podmioty z branży R&D
4.	Inwestorzy/instytucje finansujące
5.	Organizacje pozarządowe
6.	Producenci komponentów do morskich farm wiatrowych
7.	Firmy zajmujące się usługami logistyczno-transportowymi
8.	Firmy zajmujące się instalacją kabla
9.	Operatorzy rynku energii/koncerny energetyczne
10.	Podmioty, które złożyły wnioski lokalizacyjne
11.	Podmioty proekologiczne
12.	Firmy zajmujące się procesem budowy i eksploatacji
13.	Porty i żegluga
14.	Rybacy
15.	Turyści
16.	Media
17.	Ludność

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, do grupy podmiotów najmocniej wpływających na przebieg realizacji projektu, a jednocześnie za-

interesowanych jego realizacją, zaliczamy podmioty, które złożyły wnioski lokalizacyjne, organy administracji, dostawców komponentów oraz inwestorów i instytucje finansowe, przy czym w tym ostatnim wypadku poziom entuzjazmu jest zdecydowanie mniejszy, plasując te podmioty w III kategorii (PRZEKONUJ).

Na uwagę zasługuje fakt, że na macierzy nie wystąpiły podmioty bardzo negatywnie nastawione do projektu, a jednocześnie o dużej sile oddziaływania. Dążąc do wyjaśnienia tej kwestii, ustalono, że badanie przeprowadzono na próbie respondentów, którzy nie uczestniczyli i nie uczestniczą jeszcze w procesie budowy morskiej elektrowni wiatrowej – a więc na potencjalnych, a nie rzeczywistych interesariuszach. Z kolei analiza literatury dotyczącej konfliktów lokalizacyjnych pojawiających się na tle budowy elektrowni wiatrowych wskazuje, że dopóki projekt nie dotyczy konkretnej osoby, może ona być przychylna określonej inwestycji, ale w chwili, gdy elektrownia miałaby zostać wybudowana na terenie sąsiadującym z respondentem lub w jego polu widzenia, jest on w bardzo wielu wypadkach przeciwny jej realizacji. Zjawisko to nazywane zostało efektem NIMBY (*Not In My Back Yard*) i objawia się sprzeciwem wobec realizacji inwestycji w danej lokalizacji przy jednoczesnej akceptacji dla tego rodzaju inwestycji. Dlatego zalecane są okresowy monitoring wyselekcjonowanych grup interesu oraz analiza porównawcza ich postaw i zachowań.

## Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że zaproponowana metodyka analizy interesariuszy może wpływać na usprawnienie procesu realizacji projektu budowy morskich farm wiatrowych na obszarze południowego Bałtyku. Zastosowana technika, jaką jest zintegrowana macierz interesariuszy, umożliwia hierarchizację poszczególnych grup interesu pod względem ich siły oddziaływania na projekt oraz nastawienia do niego. Otrzymane w ten sposób informacje umożliwiają przeprowadzenie dalszych analiz. Dzięki nim podmioty zainteresowane mogą stworzyć kompleksową strategię postępowania wobec poszczególnych grup interesariuszy. Celem takiej strategii będzie jak najpełniejsze wykorzystanie potencjału poszczególnych interesariuszy w ramach projektu oraz maksymalne ograniczenie negatywnych skutków jego realizacji, bezpośrednio lub pośrednio wpływających na najbliższe otoczenie interesariuszy.

Biorąc pod uwagę znaczenie analizy interesariuszy, należy podkreślić, że ważne jest, aby była ona przeprowadzana już na etapie inicjacji projektu. Ponadto z uwagi na fakt, iż analiza ta obejmuje ocenę siły oddziaływania i wpływu interesariuszy na projekt w danym, ściśle określonym momencie, niezbędne jest jej sukcesywne aktualizowanie.

## Literatura

1. Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Babbie E. (2013), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
4. Johnson G., Scholes K. (1999), *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, Prentice Hall, London.
5. Kafel T. (2000), *Metodologiczne aspekty analizy makrootoczenia organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 554.
6. Kozina A. (2007), *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*, WWSZiP, Wałbrzych.
7. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
8. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
9. Raport Deloitte (2012), *Struktura narzędzia do mapowania interesariuszy i definiowania formuły dialogu*, [http://konfederacijalewiatan.pl/o\\_nas/za\\_mowienia/\\_files/2012\\_02/struktura\\_narz\\_dzia\\_zalacznik\\_nr\\_1.pdf](http://konfederacijalewiatan.pl/o_nas/za_mowienia/_files/2012_02/struktura_narz_dzia_zalacznik_nr_1.pdf), dostęp 17.06.2014 r.
10. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 listopada 2010 r. w sprawie przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko, Dz.U. Nr 213, poz. 1397.
11. *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu* (2011), CSRinfo, Warszawa.

## Streszczenie

Z uwagi na złożoność procesu inwestycyjnego budowy morskich farm wiatrowych niezbędne jest szczegółowe ujęcie problematyki dotyczącej oddziaływania projektu na szereg podmiotów będących jego interesariuszami. W tym celu wykorzystywana jest standardowa metoda badawcza, jaką jest analiza interesariuszy. Umożliwia ona usprawnienie całego procesu inwestycyjnego oraz

zdefiniowanie szans i zagrożeń, jakie mogą wystąpić w trakcie realizacji danego projektu.

W artykule do przeprowadzenia analizy interesariuszy wykorzystano zintegrowaną macierz interesariuszy, która umożliwia hierarchizację poszczególnych grup interesu pod względem siły ich oddziaływania na projekt oraz nastawienia poszczególnych interesariuszy do realizacji projektu. Otrzymany obraz przeprowadzonej analizy stanowi podstawę do dalszego badania interesariuszy oraz wyznaczenia kompleksowej strategii zarządzania relacjami z nimi.

### **Słowa kluczowe**

analiza interesariuszy, morskie farmy wiatrowe, zintegrowana macierz interesariuszy, projekt

### **Stakeholder analysis in development of an offshore wind farm projects (Summary)**

Due to complexity of the investment process of an offshore wind farm construction, it is necessary to consider the impact of a different stakeholders on the project. The standardized method to achieve it is the stakeholder analysis. It allows to improve the entire investment process and define risks and chances which can occur during implementation of the project.

In the following article the integrated stakeholder matrix has been used in order to place various stakeholders in hierarchy of their impact on the venture and their attitude toward its implementation. The results of given analysis provides a basis for further research and evaluation of stakeholders and allows to create complex strategy of managing relations with them.

### **Keywords**

stakeholder analysis, offshore wind farm, integrated stakeholder matrix, project