



Olimpiada
Przedsiębiorczości



Mentorship Academy

Organizatorzy Olimpiady:



Partnerzy Główni:



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

Projekt wspiera:



MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ

Partnerzy Organizacyjni:



Klub Patronów Olimpiady:



Patroni medialni:





Mentorship Academy



„Dialog z interesariuszami”

Dr Sebastian Narojczyk



Mentorship Academy



Pytanie na rozgrzewkę:
Kto to jest interesariusz?

Zatem kim jest interesariusz?

Interesariusze to grupy lub jednostki, na które organizacja bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje i które mają wpływ na działalność danej organizacji.



Na początek trochę historii...

Teorię interesariuszy sformułował R.E. Freeman w jego dziele „Strategic Management: A Stakeholder Approach”



Mentorship Academy

**Olimpiada
Przedsiębiorczości**

Proces dialogu z interesariuszami - początki

Zanim rozpoczniemy dialog z interesariuszami musimy dokonać szczegółową analizę, obejmującą trzy następujące kroki:

- 1. Zidentyfikować kluczowe grupy;***
- 2. Określić ich siłę;***
- 3. Określić ich znaczenie dla przedsiębiorstwa.***



1. Identyfikacja kluczowych grup interesariuszy

Co robimy?

Sporządzamy listę wszystkich możliwych interesariuszy przedsiębiorstwa.

Na co należy zwrócić uwagę?

Na tym etapie nie odrzucamy żadnych potencjalnych interesariuszy



2. Określanie siły interesariuszy

Co to jest siła interesariuszy?

Jest to możliwość oddziaływania na przedsiębiorstwo

Na co należy zwrócić uwagę?

***Na tym etapie nie ma jednego sprawdzonego
miernika, który określi siłę oddziaływania
interesariusza.***



3. Określanie znaczenia interesariuszy

Co robimy?

Oceniamy czy przedsiębiorstwo zrealizuje swoją strategię bez udziału danego interesariusza.

Na co należy zwrócić uwagę?

Im większe znaczenie dla przedsiębiorstwa tym trudniej będzie zrealizować strategię lub będzie nawet niemożliwa do osiągnięcia.



Wnioski

Poprawnie dokonana analiza interesariuszy dostarczy nam informacji na temat rzeczywistych relacji jakie zachodzą pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem.

Należy jednak pamiętać, że taka analiza dezaktualizuje się z czasem, gdyż zarówno „gracze na rynku”, jak ich siła i znaczenie ulegają zmianie.



Pytania pomocnicze

- ***Kim są interesariusze konkretnego przedsiębiorstwa?***
- ***Jakie są ich cele?***
- ***Jakie okazje/wyzwania/zagrożenia stawiają przedsiębiorstwu jego interesariusze?***
- ***Jaki rodzaj odpowiedzialności ponosi przedsiębiorstwo w stosunku do wyróżnionych interesariuszy?***
- ***Jaką strategię i jakie sposoby jej realizacji winno przyjąć przedsiębiorstwo, aby uwzględniając ich interesy/oczekiwania?***



Jakie grupy interesariuszy wyróżniamy?

WEWNĘTRZNI (I stopnia)

- *regulatorzy*
- *władza rządowa/samorządowa/UE*

WEWNĘTRZNI (II stopnia)

- *akcjonariusze,*
- *inwestorzy*
- *członkowie zarządu*
- *managerowie*
- *pracownicy*

ZEWNĘTRZNI

- *klienci*
- *dostawcy*
- *kontrahenci*
- *media*
- *organizacje pozarządowe*
- *społeczność lokalna*
- *środowisko naturalne*
- *izby, stowarzyszenia branżowe*
- *rodziny pracowników*



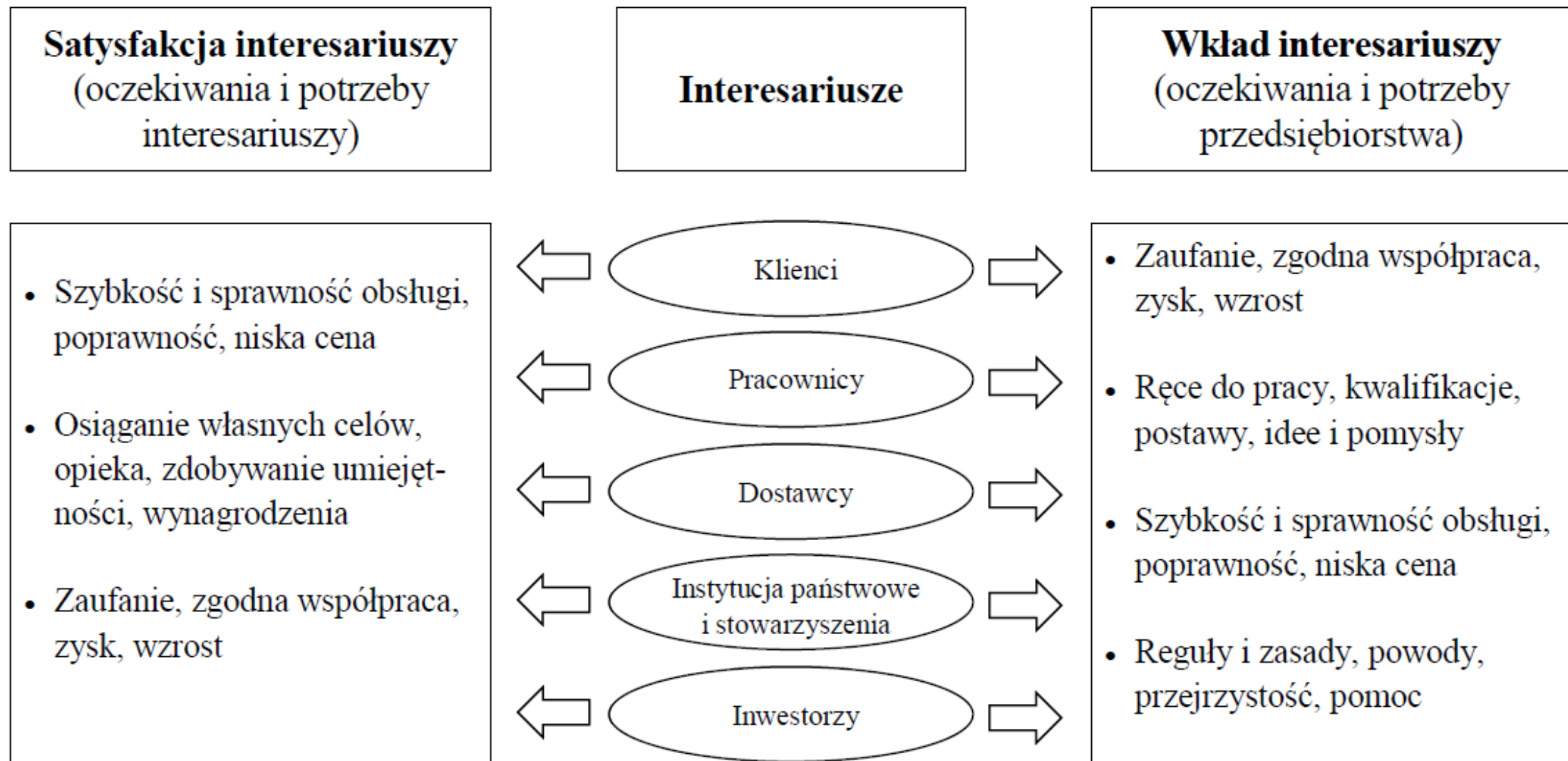
Istota prowadzenia dialogu z interesariuszami

Dlaczego należy prowadzić dialog z interesariuszami?

Co jest w tym takiego istotnego?

Czy naprawdę jest to takie ważne?





Źródło: Neely, Adams (2000, s. 7).

Jakie są przesłanki prowadzenia dialogu?

- ***Rozpoznanie oczekiwań społecznych (a są one zmienne);***
- ***Tworzenie innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań;***
- ***Zdobywanie poparcia i aprobaty interesariuszy;***
- ***Neutralizowanie krytycznych opinii i uwag interesariuszy;***
- ***Poprawienie reputacji firmy.***



3 kryteria prowadzenia dialogu

- ***Cel – Po co?***
- ***Zakres – O czym?***
- ***Zainteresowani dialogiem interesariusze – Z kim?***

Wniosek?

Nie wolno prowadzić dialogu o wszystkim, ze wszystkimi i w bliżej nieokreślonym wizerunkowym celu.



Narzędzia komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju

Interesariusz Narzędzie komunikacji	Rynek finansowy	Dostawcy	Konsumenci	Politycy/ Organy rządowe	Media	Naukowcy	Sąsiedzi
Sprawozdanie roczne	X	X		X	X	X	
Komunikaty prasowe	X	X	X	X	X	X	X
Kanały informacyjne			X		X		X
Dialog bezpośredni	X	X	X	X	X	X	X
Dni otwarte w firmie			X		X		X
Pokazy dla inwestorów	X						
Publikacje specjalistyczne			X	X		X	

Co natomiast z klientami, pracownikami i organizacjami pozarządowymi?

Te trzy grupy interesariuszy są uważane za najbardziej uniwersalne, które dominują na mapach interesariuszy niemal wszystkich firm bez względu na wielkość przedsiębiorstwa czy sektor funkcjonowania.

Na kolejnych slajdach grupy te poddane zostaną bliższej analizie.



KLIENCI

Czym przejawia się dialog z klientem?

- ***Przejrzystość umów;***
- ***Unikanie niedomówień;***
- ***Utrzymywanie stałej jakości produktów i usług;***
- ***Sprostanie oczekiwaniom i potrzebom klientów;***
- ***Wdrażanie tego co jest sygnalizowane przez klientów;***
- ***Możliwość komunikacji z konkretną osobą;***
- ***Budowanie relacji i zaufania.***



KLIENCI - korzyści

- ***Większe przychody - dzięki utrzymywaniu relacji z obecnymi klientami oraz pozyskiwaniem nowych;***
- ***Lepsze poznanie trendów na rynku – dzięki otwarciu na klienta;***
- ***Wzrost lojalności – dzięki wzbudzaniu zaufania;***
- ***Wsparcie innowacyjności organizacji – dzięki uwzględnianiu kreatywnych pomysłów klientów;***
- ***Świadome zarządzanie ryzykiem związanym m.in. z bojkotami, niską efektywnością podejmowanych działań – dzięki stałej komunikacji z klientami.***



KLIENCI - ograniczenia

- ***Wysokie rozproszenie klientów i brak reprezentatywności;***
- ***Strach i niepewność przed otwartością;***
- ***Wygórowane oczekiwania;***
- ***Brak reakcji po stronie firm na komunikacje ze strony klientów;***
- ***Brak strategicznego myślenia długofalowego;***
- ***Przeświadczenie o wysokich kosztach prowadzenia dialogu.***



KLIENCI – formy dialogu

- ***Inicjowanie dialogu poprzez informowanie (komunikaty);***
- ***BOS (Biuro Obsługi Klienta) lub COS (Centrum Obsługi Klienta);***
- ***Rzecznik klienta;***
- ***Tworzenie społeczności internetowej (Facebook, Instagram);***
- ***Spotkania bezpośrednie zarówno z klientami indywidualnymi oraz instytucjonalnymi;***
- ***Polubowne sądy konsumenckie;***



KLIENCI – wskazówki

- ***Zrezygnuj z monologu, a otwórz się na opinię klientów;***
- ***Nie obawiaj się otwartości, dobrze zaplanowany proces dialogu sam się obroni;***
- ***Otwarta postawa i gotowość na kompromis kluczem do sukcesu;***
- ***Dialog to długoterminowy proces;***
- ***Angażuj w dialog również organizacje konsumenckie;***
- ***Postaw na formy dialogu, które bazują na bezpośrednim kontakcie i rozmowie.***



PRACOWNICY – przesłanki i korzyści

- ***Dokładne poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników;***
- ***Wzrost zaufania i lojalności pracowników;***
- ***Wzrost motywacji do pracy;***
- ***Zwiększenie efektywności realizowanych zadań;***
- ***Ograniczenie ryzyka buntów i strajków pracowniczych;***
- ***Budowa wizerunku firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy.***



PRACOWNICY - ograniczenia

- ***Brak zrozumienia prawdziwej istoty prowadzenia dialogu;***
- ***Nadużywanie definicji dialogu;***
- ***Brak odpowiedniego nastawienia i podejścia zarządu/właścicieli do prowadzenia dialogu;***
- ***Brak wiedzy na temat prowadzenia dialogu i zasad/wartości temu towarzyszących.***



PRACOWNICY – formy dialogu

- ***Badanie opinii/satysfakcji pracowników;***
- ***Forum intranetowe;***
- ***Cykliczne spotkania z zarządem, kadrą kierowniczą;***
- ***Negocjacje zbiorowe;***
- ***Spotkania/rady pracownicze;***
- ***Prowadzenie dialogu z pracownikami poprzez związki zawodowe;***
- ***Idea Box;***
- ***Obchód zarządu/właściciela/dyrektora (kontakt bezpośredni).***



PRACOWNICY – wskazówki

- ***W pierwszej kolejności zaplanuj dokładnie cały proces wdrożenia dialogu – cele/wartości/osoby;***
- ***Buduj w pracownikach poczucie potrzeby prowadzenia dialogu;***
- ***Dokładnie określ zasady dialogu oraz sam ich przestrzegaj;***
- ***Dąż do tego, aby dialog stał się nieodłącznym elementem kultury organizacyjną w przedsiębiorstwie;***
- ***Angażuj całą kadrę kierowniczą i zarząd;***
- ***Cyklicznie monitoruj proces dialogu i wdrażaj udoskonalenia.***



ORGANIZACJE POZARZĄDOWE - korzyści

- ***Dostęp do wiedzy eksperckiej na temat istotnych kwestii CSR;***
- ***Otwarcie się na realne potrzeby i problemy lokalnej społeczności;***
- ***Efektywniejsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi;***
- ***Celowe promowanie i podejmowanie inicjatyw w zakresie społecznej odpowiedzialności;***
- ***Wspomaganie rozwoju oddolnych inicjatyw.***



ORGANIZACJE POZARZĄDOWE - ograniczenia

- ***Brak odpowiednio sprecyzowanej strategii działania (zarówno przedsiębiorstwa jak i NGO);***
- ***Brak konkretnych celów współpracy (relacja firma-NGO);***
- ***Oferta współpracy z NGO jest często oderwana od specyfiki i potrzeb firmy;***
- ***Brak biznesowego podejścia NGO;***
- ***Roszczeniowość ze strony NGO;***
- ***Brak odpowiedniej kadry (zarówno ze strony NGO i firmy);***
- ***Komunikowanie się za pomocą różnego języka.***



ORGANIZACJE POZARZĄDOWE – formy dialogu

- ***Stworzenie podręcznika postępowania pomiędzy firmą a NGO;***
- ***Wyznaczenie konkretnej osoby, która będzie odpowiedzialna za kontakt z drugą stroną współpracującą (w firmach i organizacjach pozarządowych);***
- ***Wzajemne staże;***
- ***Warsztaty edukacyjne;***
- ***Certyfikacja NGO.***



ORGANIZACJE POZARZĄDOWE – wskazówki

- ***Współpracuj z organizacjami, których profil pokrywa się z celami/wartościami Twojego przedsiębiorstwa;***
- ***Na początku staraj się jak najlepiej poznać swojego partnera projektowego;***
- ***Określ na wstępie jasny sposób ramy współpracy (harmonogram, kanały komunikacji, cele i mierniki);***
- ***Wypracuj wspólny język komunikacji;***
- ***Obowiązkowo mierz efektywność podejmowanych działań i poddawaj je ciągłym modyfikacjom.***



O czym jeszcze należy pamiętać w trakcie prowadzenia dialogu z interesariuszami?

- Jeżeli firma nie jest gotowa na pełen proces dialogu, można zacząć od konkretnego tematu lub dialogu z konkretną grupą.***
- Warto w trakcie prowadzenia dialogu angażować konsultantów zewnętrznych, np. w roli moderatorów spotkania. Zapewnia to otwartą i przyjazną atmosferę dyskusji.***
- Proces dialogu powinien być ciągły i nieustannie rozwijany, w zależności od sytuacji wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu biznesowo – gospodarczym.***



O czym jeszcze należy pamiętać w trakcie prowadzenia dialogu z interesariuszami?

- ***Dialog ze społecznością lokalną charakteryzuje się swoją odrębną specyfiką, możliwym negatywnym nastawieniem i hermetycznością środowiska.***
- ***Negatywnie nastawione do firmy grupy nie stanowią od razu zagrożenia. Dobrze jest wysłuchać również tych głosów, aby móc na nie zareagować, uwzględnić, odpowiedzieć i ewentualnie rozwiązać sporne kwestie, co będzie ogromną korzyścią dla obu stron.***



Dialog z interesariuszami – przykłady (mBank)



Bibliografia i Netografia

- ***Nita B., 2016, Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie pryzmatu dokonań, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 87, nr nr 143: 117-128.***
- ***Rotengruber P., 2017, R. Edward Freeman wobec koncepcji interesariusza. W obronie przekonań normatywnych uczestników życia gospodarczego, „Prakseologia” 159: 63-82.***
- ***Smolarek Ł., 2019, Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, „Marketing i Rynek” nr nr 12: 30-34.***
- ***<http://ekologiczni.com.pl/interesariusze/>***
- ***<http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/arttykul/index/numer/43/id/898>***
- ***<http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/dialog-interezsariuszami-jak-rozmawiac-czyli-jak-uslyszec-i-jak-zostac-wysluchanym/>***
- ***<https://www.mbank.pl/raport-roczny/2017/mbank/interesariusze-mbanku/>***

