

# WYKORZYSTANIE TEORII STAKEHOLDER W ANALIZIE WPŁYWU ELEMENTÓW CYBERPRZESTRZENI NA FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI

**Janusz Wielki**

## **Wprowadzenie**

Każda organizacja, niezależnie od charakteru prowadzonej działalności czy też swojej wielkości, funkcjonuje w określonym otoczeniu. Jest ono zbiorem całego szeregu różnorodnych i nie do końca przewidywalnych w swym zachowaniu elementów oraz podmiotów, które mogą tak stwarzać szanse rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej jak i stanowić zagrożenie dla jej dalszej egzystencji. Co więcej bardzo często te same elementy otoczenia, które postrzegane są przez jedne z nich jako zagrożenie dla ich bytu, przez inne skutecznie wykorzystywane są w procesie wzrostu i ekspansji rynkowej. Z tego też względu zrozumienie oraz właściwa ocena zjawisk zachodzących w otoczeniu każdej organizacji jak również ich dynamiki jest kwestią niezwykle istotną dla jej właściwego funkcjonowania i sukcesu [Griff05].

Jednocześnie wraz z rozwojem cywilizacyjnym i dokonującym się postępem technologicznym otoczenie, w jakim funkcjonują organizacje coraz bardziej się komplikuje. Pojawiają się w nim zupełnie nowe elementy, dynamika dokonujących zmian staje się coraz większa a ich kierunki są bardzo trudno przewidywalne.

Niezwykle istotne zmiany w otoczeniu współczesnych organizacji zaczęły dokonywać się w ostatnich kilkunastu latach za sprawą gwałtownego postępu w sferze technologii teleinformatycznych. Szczególnie znamieny stał się rozwój Internetu i zainteresowanie nim jako platformą biznesową oraz wyłanianie się wokół niego skomplikowanej jak również charakteryzującej się dużą dynamiką cyberprzestrzeni. Czynniki te stały się załącznikiem niezwykle istotnych zmian jakie zaczęły dokonywać się w otoczeniu biznesowym współczesnych organizacji.

### **Ewolucja wykorzystania środowiska elektronicznego w działalności organizacji**

Sięgające połowy lat dziewięćdziesiątych zainteresowanie organizacji Internetem i nieustannie postępujący od tego czasu proces coraz szerszego wprowadzania go w praktycznie wszystkie sfery ich funkcjonowania nie jest oczywiście początkiem wykorzystywania środowiska elektronicznego w działalności biznesowej. Jest on raczej kontynuacją procesu który rozpoczął się na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Wtedy to zaczęły się pojawiać pierwsze rozwiązania związane z wykorzystywaniem przez firmy ograniczonych elektronicznych kanałów sprzedaży czy też próbami tworzenia zamkniętych rynków elektronicznych. Procesy te miały miejsce w bardzo różnych branżach takich jak: farmaceutyczna, lotnicza, hutnicza, komputerowa czy rolnicza [BYM89] a ich rozwój opierał się głównie na rozwiązaniach klasy EDI.

Generalnie w połowie lat dziewięćdziesiątych rozwiązania tego typu stosowane były w różnych branżach, jednak ze względu na koszty

wykorzystania rozpowszechnienie ich nie było zbyt znaczne i ograniczało się do dużych firm. W Europie korzystało z niego 50 tys. przedsiębiorstw a w Stanach Zjednoczonych 44 tys., co stanowiło niespełna 1% wszystkich istniejących firm [Tim00]. Dopiero rozpowszechnienie się Internetu jako platformy biznesowej spowodowało prawdziwy rozwój e-gospodarki związany z upowszechnieniem dostępu do rynków elektronicznych.

Niemniej jednak rozwiązania klasy EDI, niezależnie od swych wielu wad (niedostępność dla małych i średnich firm, wysokie koszty, ograniczenie do transakcji typu *business-to-business* czy generalnie mniejsza elastyczność [Cron96], [CHM98], [OEC98]) miały jedną niewątpliwą zaletę w porównaniu do systemów opartych na techno-logiach internetowych. Firmy funkcjonowały w zamkniętych sieciach (*value-added networks* – VAN) niedostępnych z zewnątrz, stąd też wyzwania, jakie stały się faktem wraz z wkroczeniem w otwartą sieć komputerową jaką jest Internet były czymś wcześniej zupełnie nieznanym.

## **Cyberprzestrzeń i jej rozwój**

Rozwój Internetu i zainteresowanie nim jako platformą prowadzenia działalności biznesowej spowodowało głębokie zmiany w warunkach i sposobach funkcjonowania oraz konkurowania organizacji końca dwudziestego wieku. Niewątpliwie kluczowe znaczenie w miały tu takie kwestie jak fakt, iż jest on siecią globalną, jego otwarty charakter oraz dostępność wielu prostych i intuicyjnych narzędzi opartych na technologiach internetowych umożliwiających niezwykle łatwe poruszanie się w nim i dostęp do różnych zasobów. Spowodowało to, iż wykorzystanie Internetu

dało cały szereg nowych i niespotykanych wcześniej możliwości jeśli chodzi o sposoby funkcjonowania organizacji, stosowane modele biznesowe czy też sposoby dotarcia do klientów.

Stąd też dotychczasowa analiza wpływu Internetu na działanie organizacji skupiała się głównie na sposobach ich funkcjonowania w tej globalnej sieci komputerowej, wykorzystaniu dostępnych w niej narzędzi bazujących na technologiach internetowych oraz jego oddziaływaniu tak na poszczególne podmioty bezpośrednio związane z ich funkcjonowaniem jak również na całe branże w której działają. Z tego względu we wszelkich analizach uwaga poświęcana jest przede wszystkim sposobom działania firm w nowych warunkach i stosowanych przez nie tam modelach biznesowych, wpływowi środowiska internetowego na zachowania i postawy konsumentów, kwestiom barier wejścia i możliwości pojawienia się nowych oferentów czy też możliwościom kreowania nowych relacji z partnerami biznesowymi w oparciu o wykorzystanie technologii internetowych (patrz np. [Port00]).

Istnieje jednakże jeszcze inny, jak się wydaje coraz bardziej znaczący, wymiar wpływu Internetu na funkcjonowanie organizacji. Jego globalny i otwarty charakter spowodował, iż wokół Internetu (rozumianego czysto technicznie jako pewna infrastruktura sieciowa umożliwiająca swobodne komunikowanie się komputerów i przesyłanie bitów danych) wytworzyła się, i nieustannie rozwija się, cała bardzo złożona oraz niezwykle dynamiczna i do końca nieprzewidywalna cyberprzestrzeń. Cyberprzestrzeń, w której działają nie tylko dostawcy firm, ich konkurenci, coraz potężniejsi, i z roku na rok bardziej świadomi oraz wymagający klienci, w której ujawniają się najróżniejsze produkty substytucyjne i w której zaistnieć

mogą o wiele łatwiej niż kiedykolwiek wcześniej nowi oferenci. Wraz z krystalizowaniem się e-gospodarki coraz wyraźniej widać, iż jest to również przestrzeń w której operuje cały szereg innych, nie do końca identyfikowalnych i trudnych do uchwycenia a realizujących swe cele oraz wywierających realny i coraz bardziej znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji podmiotów. Stąd też zrozumienie sposobów oddziaływania elementów operujących w cyberprzestrzeni jest dla współczesnych organizacji kluczowe w kontekście ich coraz większego zaangażowania w wykorzystanie Internetu jako platformy prowadzenia różnych aspektów działalności biznesowej.

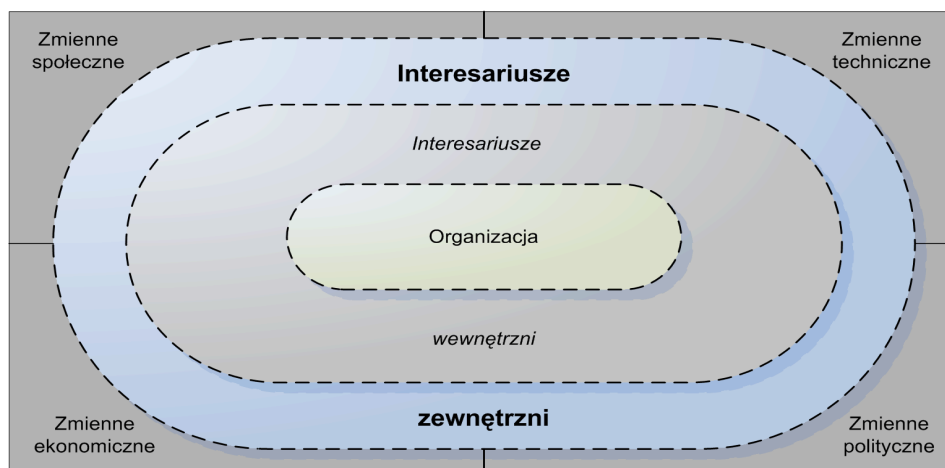
### **Podmioty otoczenia w świetle teorii stakeholder**

Wydaje się, iż w analizie wpływu cyberprzestrzeni na funkcjonowanie organizacji niezwykle przydatna jest zaproponowana przez Freeman'a teoria stakeholder (*stakeholder theory*). Koncentruje się ona wszelkich podmiotach funkcjonujących w jej otoczeniu (grupach bądź też podmiotach indywidualnych), które mogą, w mniejszym lub większym stopniu, wpływać na realizację przez organizację jej celów [Clem05]. Są one określane mianem „interesariuszy” (*stakeholders*) i zaliczane do elementów otoczenia o oddziaływaniu bezpośrednim. Jednocześnie w spojrzeniu Freeman'a „interesariusze” dzieleni są na dwie grupy (patrz rys.1):

- „interesariuszy” zewnętrznych,
- „interesariuszy” wewnętrznych.

Do grupy „interesariuszy” zewnętrznych zaliczane są takie podmioty jak:

- klienci,
- konkurenci,
- dostawcy,
- instytucje finansowe,
- związki zawodowe,
- media,
- władze państwowe,
- grupy szczególnych interesów.



Rys1. Elementy otoczenia organizacji w teorii stakeholder

Źródło: opracowanie własne na podstawie [FGSt01]

Wydaje się, iż rola i wpływ większości powyższych podmiotów na funkcjonowanie organizacji jest dość oczywisty. Na uwagę natomiast zasługuje ostatni spośród nich tj. grupy szczególnych interesów (GSI). Są to różnorakie podmioty propagujące swoje stanowisko dotyczące pew-

nych ważnych dla nich kwestii i mogące przeciwstawiać się organizacji w określonej sprawie. Freeman wskazuje tu przede wszystkim na grupy wykorzystujące politykę do tego typu działań, zaliczając do najważniejszych spośród nich grupy ochrony konsumentów i grupy ekologiczne (patrz [FGSt01]). W warunkach rozwoju środowiska elektronicznego znaczenia nabierają też różnorakie podmioty wykorzystujące technologie informatyczne (głównie internetowe) do prezentowania swego stanowiska i wywierania wpływu (często bardzo realnego – patrz [John06]) na organizacje [BGW02].

Jeśli chodzi natomiast o „interesariuszy” wewnętrznych to w grę wchodzić dwie podstawowe grupy [FGSt01]:

- pracownicy,
- udziałowcy i rady nadzorcze.

Dodatkowo w teorii stakeholder wskazuje się na występowanie elementów o oddziaływaniu pośrednim. Są nimi cztery rodzaje zmiennych:

- społeczne,
- ekonomiczne,
- techniczne,
- polityczne.

Jednocześnie zwraca się uwagę na fakt, iż elementy te (pojedyncze lub też ich kombinacja) doprowadzić mogą do powstania nowej grupy „interesariuszy” (patrz [FGSt01]).

Nieco inny podział „interesariuszy” zaproponował Clarkson, dzieląc ich na dwie grupy:

- „interesariusze” podstawowi (*primary stakeholders*),
- „interesariusze” drugorzędni (*secondary stakeholders*).

Pierwsi z nich to wszystkie te podmioty, których ciągłe uczestnictwo jest niezbędne dla przetrwania organizacji [Clem05]. Według [BGW02] grupa ta obejmuje:

- akcjonariuszy,
- pracowników,
- klientów,
- dostawców.

Mianem drugorzędnych „interesariuszy” określane są natomiast wszystkie te podmioty, które nie są zaangażowane w jakiegokolwiek formy transakcji z organizacją i nie są niezbędne dla jej przetrwania na rynku [Clem05]. Waddock, Bodwell i Graves wskazują w odniesieniu do tej grupy na takie podmioty jak [BGW02]:

- organizacje pozarządowe (*non-governmental organizations – NGOs*),
- aktywiści,
- społeczności,
- rządy.

### **Podmioty funkcjonujące w cyberprzestrzeni oraz ich wpływ na działalność organizacji**

Cyberprzestrzeń jest pojęciem rozumianym w dość różny sposób. Dla potrzeb niniejszych rozważań będzie ona definiowana jako pewna abs-



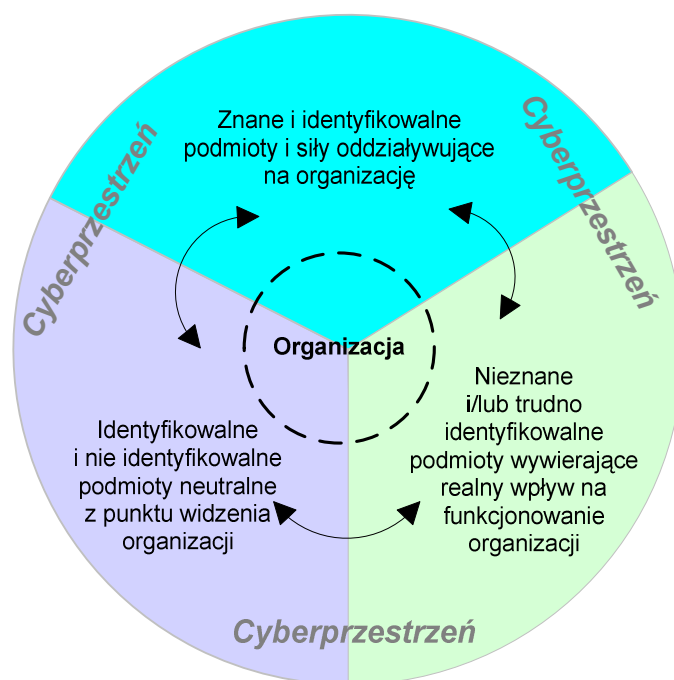
trakcyjna przestrzeń (*non-physical terrain*) istniejąca wokół Internetu (rozumianego jako globalna sieć komputerowa) w której, na bazie jego infrastruktury technicznej i z wykorzystaniem narzędzi opartych o technologie internetowe, funkcjonują realizując swe własne cele różnorodne podmioty (firmy, instytucje czy też osoby prywatne).

Generalnie z punktu widzenia ich wpływu na funkcjonowanie organizacji można je podzielić na trzy grupy (patrz rys. 2):

- zbiór znanych i identyfikowalnych podmiotów działających w cyberprzestrzeni oddziałujących na organizację ( $\mathbf{K} = \{x \in C : K(x)\}$ ),
- zbiór nieznanymi i/lub trudno identyfikowalnych podmiotów działających w cyberprzestrzeni i wywierających realny wpływ na funkcjonowanie organizacji ( $\mathbf{U} = \{x \in C : U(x)\}$ )
- zbiór identyfikowalnych i nie identyfikowalnych podmiotów działających w cyberprzestrzeni, neutralnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji ( $\mathbf{N} = \{x \in C : N(x)\}$ ).

Gdzie  $\mathbf{C}$  ( $\mathbf{C} = \{K, U, N\}$ ) oznacza zbiór wszystkich podmiotów działających w cyberprzestrzeni a  $x$  jest elementem zbioru podmiotów działających w cyberprzestrzeni.

Jeżeli chodzi o pierwszą grupę to może być ona utożsamiana z „interesariuszami” zewnętrznymi a w zasadzie z tymi wszystkimi spośród nich, którzy wykorzystują Internet i technologie internetowe w swej działalności. Chodzi tu więc o partnerów biznesowych, konkurentów, konsumentów czy regulatorów. Druga grupa to różnego rodzaju podmioty co prawda funkcjonujące w cyberprzestrzeni, ale de facto nie wywierające żadnego (bezpośredniego ani pośredniego wpływu) na organizację i jej zasoby.



Rys 2. Grupy podmiotów funkcjonujących w cyberprzestrzeni  
 Źródło: opracowanie własne

Są to firmy z innej branży, ich klienci, wszelkiego rodzaju instytucje czy fundacje, ale również osoby prywatne wykorzystujące cyberprzestrzeń do realizacji własnych celów. Z punktu widzenia teorii stakeholder nie są oni „interesariuszami” organizacji.

Trzecia grupa jest tą, która może stwarzać (i często stwarza) organizacjom wykorzystującym cyberprzestrzeń w swej działalności najwięcej problemów i która potencjalnie może być dla niej źródłem najpoważniejszych wyzwań. Obejmuje ona wszelkiego rodzaju podmioty, których świadomości istnienia organizacja najczęściej nie ma a które mogą, bez-

pośrednio lub pośrednio, oddziaływać na nią i jej zasoby (tak materialne jak i niematerialne). Z jednej strony zaliczyć do tej grupy można takie podmioty jak różnego rodzaju hackerzy (a zasadzie crackerzy – patrz [Cast03], firmy bądź osoby rozsyłające spam, twórcy wirusów komputerowych, podmioty tworzące i wykorzystujące różnego rodzaju *spywary* (patrz np.[Linn04]) osoby bądź organizacje stojące za działaniami typu *phishing*, ale z drugiej również byłych pracowników (patrz [AuDa03]), konkurencję wykorzystującą narzędzia internetowe w działaniach z obszaru black PR. Istotnym jej elementem stają się, zdobywający coraz silniejszą pozycję i coraz bardziej wpływowi, różnorodni blogerzy czy też osoby aktywnie udzielający się na forach dyskusyjnych (patrz [John06]). W specyficznych sytuacjach mogą też znaleźć się w czasowo w tej grupie, wywierając z określonych względów inny niż normalnie wpływ na organizację, podmioty które na co dzień są ich partnerami biznesowymi (patrz [BrLe06]).

Z punktu widzenia klasycznego spojrzenia na teorię stakeholder zaliczyć je należy do grupy „interesariuszy” zewnętrznych a konkretnie do tzw. grup szczególnych interesów (GSI). Należy też zwrócić uwagę, iż w grupie tej mogą znaleźć się też w pewnych sytuacjach „interesariusze” wewnętrzni (patrz [Pere05]).

Jednocześnie wskazać należy na możliwą potencjalnie dużą dynamikę przemieszczania się podmiotów funkcjonujących w cyberprzestrzeni pomiędzy poszczególnymi grupami. Podmioty dotychczas neutralne z punktu widzenia organizacji mogą w określonych warunkach „przemieścić” się do kategorii nieznanych i/lub trudno identyfikowalnych podmiotów wywierających realny, destrukcyjny wpływ na organizacje. Podobnie

zjawisko może mieć miejsce w odniesieniu do przemieszczania się podmiotów pomiędzy dwoma pozostałymi grupami.

## **Podsumowanie**

Rosnące wykorzystanie Internetu jako platformy biznesowej przez współczesne organizacje powoduje, iż niezwykle istotne staje zrozumienie wszystkich aspektów z tym związanych. W tym kontekście kwestią niesłychanie ważną jest wiedza na temat potencjalnego wpływu podmiotów działających w cyberprzestrzeni. Zaproponowane w niniejszym artykule spojrzenie na ich oddziaływanie na organizacje jest próbą całościowego pokazania tych aspektów i ich usystematyzowania z punktu widzenia klasycznego spojrzenia na teorię stakeholder. Wydaje się, iż w dalszej analizie tychże zjawisk niezwykle użyteczne będzie połączenie klasycznego podejścia Freeman'a ze spojrzeniem prezentowanym przez Clarkson'a. Da to możliwość jeszcze lepszego i pełniejszego zrozumienia kwestii potencjalnego wpływu podmiotów działających w cyberprzestrzeni na funkcjonujące tam organizacje, co z punktu widzenia ich sukcesu i przetrwania w tym nowym i często nie do końca zrozumiałym obszarze jest aspektem niezwykle istotnym.

## **Literatura**

[AuDa03] Austin R, Darby C.: The Myth of Secure Computing, Harvard Business Review, June 2003.

- [BYM89] Benjamin R., Malone T., Yates J.: The Logic of Electronic Markets, Harvard Business Review, May-June 1989.
- [BGW02] Bodwell C., Grawes S., Waddock S.: Responsibility: The new business imperative, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 2, 2002.
- [BrLe06] Brzuskiewicz J., Lenart D.: Negocjacje z hackerem, Gazeta Wyborcza, 12 stycznia 2006.
- [Caste03] Castells M.: Galaktyka Internetu, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
- [Clem05] Clement R.: The lessons from stakeholder theory U.S. business leaders, Business Horizons, Indiana University, Kelly School of Business 2005.
- [CHM98] Cooke, S., Henry, D., Hughes, K., Margherio, L., Montes, S.: The Emerging Digital Economy, <http://www.ecommerce.gov>, 1998.
- [Cron96] Cronin M.: The Internet Strategy Handbook, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- [Griff05] Griffin R.: Management, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 2005.
- [FGSt01] Freeman E., Gilbert D., Stoner J.: Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [John06] Johnson B.: Ignore bloggers at your peril, say researchers, [http://www.guardian.co.uk/uk\\_news/story/0,,1755630,00.html](http://www.guardian.co.uk/uk_news/story/0,,1755630,00.html), The Guardian, April 26, 2006.
- [Linn04] Linn A.: Companies Scramble to Deal With Spyware. Excite News, <http://apnews.excite.com/article/20041031/D862JARG0.html>, 2004.

- [OEC98] OECD: The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda, <http://www.oecd.org/subject/e-commerce/>, 1998.
- [PAP06] PAP: Działalność giełdy w Moskwie sparaliżowana przez wirus, <http://dziennik.pap.com.pl/drukuj.html?id=18244179>, 2006
- [Pere05] Perez J.: Fired Google blogger reflects, moves on, Computerworld, <http://www.computerworld.com/printthis/2005/0,4814,108300,00.html>, 2005.
- [Port01] Porter M.: Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March 2001.
- [Tim00] Timmers P: Electronic Commerce, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.

Informacje o autorze  
Dr inż. Janusz Wielki  
Instytut Inżynierii Produkcji  
Politechnika Opolska  
ul. Waryńskiego 4  
45-401 Opole – Polska  
Numer telefonu (fax) +48/77/ 453-04-71  
e-mail: [jwielki@po.opole.pl](mailto:jwielki@po.opole.pl)