

Anna ZAMOJSKA*

Sebastian SUSMARSKI**

Kryteria doboru strategii zarządzania interesariuszami projektu infrastrukturalnego¹

Streszczenie: W artykule podjęto próbę oceny stopnia wpływu interesariuszy na realizację projektów infrastrukturalnych poprzez dokonanie ich klasyfikacji ze względu na siłę i kierunek oddziaływania. Trafność w takiej ocenie, poparta właściwą klasyfikacją interesariuszy, ma za zadanie umożliwić określenie rodzaju działań w stosunku do wyodrębnionych grup oraz określenie budżetu koniecznego do przeprowadzenia tych działań. Punktem wyjścia do badań była krytyczna analiza literatury światowej. Kolejno materiał badawczy pozyskano przy użyciu kwestionariusza i poddano go analizie opisu statystycznego oraz eksploracyjnej analizie czynnikowej. Na podstawie przeprowadzonego badania zidentyfikowano atrybuty poszczególnych grup interesariuszy, kolejno dokonano ich klasyfikacji umożliwiającej określenie ich siły i kierunku oddziaływania na projekt. Wnioski z przeprowadzonej identyfikacji atrybutów i klasyfikacji interesariuszy stanowiły podstawę opracowania systemu/strategii zarządzania interesariuszami projektu infrastrukturalnego. Mogą one posłużyć przy sformułowaniu uniwersalnej metodyki oceny wpływu interesariuszy na realizację projektów infrastrukturalnych. Trafna identyfikacja siły i kierunku oddziaływania interesariuszy na realizację projektu infrastrukturalnego umożliwia klasyfikację zaangażowanych interesariuszy w celu określenia ich oddziaływania na projekt. Wnioski z przeprowadzonych analiz jakościowych i ilościowych mogą być wykorzystane przy opracowaniu strategii zarządzania interesariuszami.

Słowa kluczowe: teoria interesariuszy, klasyfikacja interesariuszy, zarządzanie interesariuszami, projekty infrastrukturalne

* Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonometrii; e-mail: anna.zamojska@ug.edu.pl

** Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Ryzyka Finansowego; e-mail: sebastian.susmarski@ug.edu.pl

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju nr IS-2/88NCBR/2015 – II Konkurs Innowacje Społeczne.

Kody klasyfikacji JEL: D78, H76, R53

Artykuł nadesłany 3 kwietnia 2017 r., zaakceptowany 22 listopada 2017 r.

Wstęp

Jednym z rodzajów projektów inwestycyjnych realizowanych przez podmioty gospodarcze są projekty infrastrukturalne. W literaturze przedmiotu infrastruktura traktowana jest jako podstawa, swego rodzaju fundament szeroko rozumianych działań gospodarczych, społecznych i innych. Infrastruktura, jako dobro ekonomiczne, umożliwia funkcjonowanie gospodarki w krótkim okresie, a także jest jedną z głównych determinant jej rozwoju w długim okresie [Karst, 1986: 12]. Wynika to z dużej liczby obiektów określanych mianem infrastruktury, stanowiących podstawowe urządzenia i instytucje usługowe niezbędne do funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Jako główne cechy infrastruktury wskazuje się: nieprzenośność, masowość, długi okres użytkowania, służebny charakter, powszechność, wysokie koszty utrzymania, czy też kapitałochłonność w momencie tworzenia. Z punktu widzenia powodzenia realizacji projektu infrastrukturalnego jednym z kluczowych elementów jest skuteczne zarządzanie, niezależnie od etapu realizacji projektu².

Analiza stron, potencjalnie zainteresowanych oceną funkcjonowania podmiotu gospodarczego, prowadzi do rozważenia koncepcji grup interesów, zwanych również interesariuszami (z ang. *stakeholders*). Stanowią oni grupę, a właściwie zbiór grup podmiotów, które bezpośrednio lub pośrednio mogą wywierać wpływ na proces realizacji projektu infrastrukturalnego. Dokonując obserwacji interesariuszy warto także zwrócić uwagę, że oprócz potencjalnego wpływu na projekt, zauważalne stają się wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy.

Celem artykułu jest ocena stopnia wpływu interesariuszy na realizację projektów infrastrukturalnych poprzez dokonanie ich klasyfikacji ze względu na ich siłę i kierunek oddziaływania oraz ocena możliwości kształtowania podstaw interesariuszy w stosunku do projektu. Hipoteza badawcza to stwierdzenie, że właściwa klasyfikacja interesariuszy umożliwia (determinuje, podnosi efektywność/skuteczność działań) określenie rodzaju działań, które należy przedsięwziąć w stosunku do wyodrębnionych grup. Aby osiągnąć postawiony cel, zastosowana zostanie metodyka badawcza, w której punktem jest analiza literatury światowej (krytyczna analiza literatury). Materiał badawczy, pozyskany przy użyciu badań ankietowych (badanie przeprowadzono w styczniu 2016 r.), został poddany analizie przy zastosowaniu podstawowych narzędzi statystyki opisowej, następnie wykorzystana została eksploracyjna analiza czynnikowa, której wyniki stanowiły podstawę do przeprowadzenia klasyfikacji wyodrębnionych grup interesariuszy ze względu na ich atrybuty.

² Etapy realizacji projektu infrastrukturalnego, czyli planowanie, realizacja, użytkowanie, utylizacja.

Artykuł zawiera pojęcie interesariusza i podstawowe koncepcje związane z klasyfikacją różnych grup interesariuszy oraz przegląd strategii zarządzania interesariuszami. Opisano w nim przeprowadzone badanie ankietowe, wraz z zastosowaną metodyką. Zaprezentowano implementację odpowiednich strategii zarządzania dla wyodrębnionych grup interesariuszy. Zawarto najważniejsze wnioski z przeprowadzonego badania. Warto zwrócić uwagę na to, że w artykule połączono elementy teoretyczne z metodyką oraz badaniem empirycznym, a wnioski z badania stanowią użyteczne narzędzie dla akcjonariuszy inwestora, Międzynarodowych Targów Gdańskich SA.

Definicja interesariuszy i ich miejsce w teorii

Pojęcie „interesariusz” po raz pierwszy zostało użyte przez Freemana w 1979 r. i tym samym zapoczątkował on rozwój teorii interesariuszy. Jako pierwszy stwierdził on, że racją bytu organizacji jest jej funkcjonowanie, jako narzędzia wspierania interesów interesariuszy [Freeman, 1984: 32; Pesquieux, Ayadi, 2005: 7], zdefiniowanych jako „grupy lub osoby, które mogą mieć wpływ i są dotknięte skutkami realizacji misji danej organizacji” [Freeman, 1983: 33]. W kolejnych latach Freeman zaproponował modyfikacje swojego pierwotnego podejścia i choć definicje zyskały sobie dużą popularność, nie oznacza to, że cieszą się powszechną akceptacją z uwagi na skupienie się tej definicji na aspektach związanych przede wszystkim z budową organizacji, co nie wyczerpuje pełnego spektrum zagadnień związanych z tym pojęciem [Jepsen, Eskerod, 2009: 335; Mitchell i in., 1997: 862].

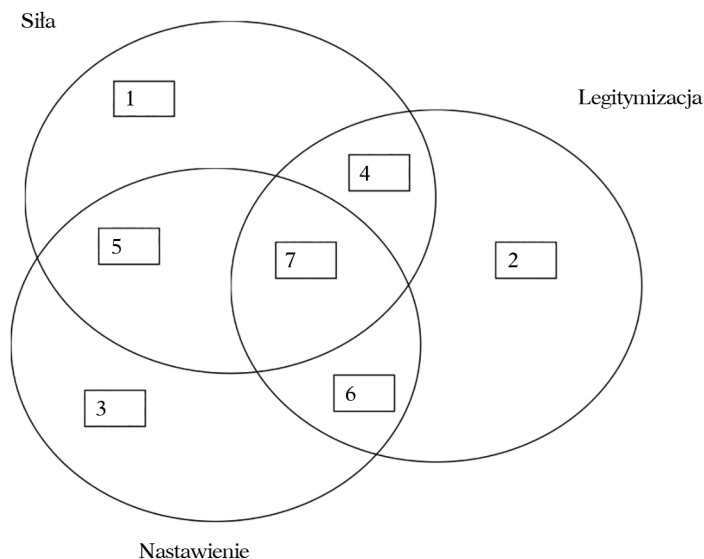
W tym nurcie definicji najbardziej wąskie ujęcie pojęcia „interesariusz” zaproponował Clarkson, odnosząc się wyłącznie do tzw. dobrowolnych i przymusowych „nośników” ryzyka wpływających na działanie organizacji [Mitchell i in., 1997: 856–857]. Wraz z coraz szerszym wykorzystywaniem tego pojęcia można obserwować zarówno stopniowe rozszerzanie zakresu tego pojęcia, jak i powiększanie grupy podmiotów, które mogą być zaliczane do interesariuszy. Szczegółowy przegląd wybranych określeń interesariuszy w kontekście działań i aktywności organizacji, w tym przedsiębiorstw, można znaleźć w opracowaniu Chmielewskiego i Próchniaka [2016: 6].

Niewątpliwie projekty infrastrukturalne angażują niezwykle szerokie spektrum zainteresowanych, którzy z definicji stanowią interesariuszy, a ich cele i oczekiwania związane z realizacją projektu nie zawsze są spójne i zgodne. Prowadzi to czasami do konfliktów, a pojawiające się antagonizmy mogą doprowadzić do przerwania realizacji inwestycji lub znaczącego zwiększenia nakładów [Ward, Chapman, 2008: 565]. Aby tego uniknąć, należy dokonać identyfikacji interesariuszy w celu utrzymania relacji z nimi oraz, co jest nie mniej ważne, określić wewnętrzne mechanizmy, które mają na celu ochronę ich praw oraz spełnianie ich roszczeń [Mainardes i in., 2012: 1864]. W związku z tym menedżerowie odpowiedzialni za projektowanie przedsięwzięć inwestycyjnych powinni brać pod uwagę poglądy, potrzeby i interesy interesariuszy [Olander, 2007: 279].

Klasyfikacje interesariuszy

Dowolny projekt infrastrukturalny realizują grupy interesariuszy różniące się między sobą zaangażowaniem czy nastawieniem względem danej inwestycji. W związku z tym jednym z kluczowych elementów analizy interesariuszy powinna być ich klasyfikacja. W najprostszych ujęciach wyróżnia się: interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych [Rybak, 2007: 44], pierwszorzędnych i drugorzędnych [Freeman i in., 2007: 24]. Jednak na potrzeby zarządzania relacjami z interesariuszami projektu infrastrukturalnego konieczna jest pogłębiona analiza. W literaturze spotyka się wiele propozycji dotyczących podziału interesariuszy na jednorodne grupy ze względu na kryteria uznane przez autorów za istotne. Mitchell, Agle i Wood [1997: 865–867] oparli swoją klasyfikację na trzech atrybutach, określających stopień ważności interesariuszy dla danej aktywności gospodarczej (przedsiębiorstwa czy projektu), a mianowicie: sile (z ang. *power*), legitymizacji (z ang. *legitimacy*) oraz pilności (z ang. *urgency*). Wymieniony zbiór trzech podstawowych atrybutów został poszerzony o kolejne atrybuty takie jak: nastawienie (z ang. *attitude*), pozycja w hierarchii (z ang. *hierarchy*), wpływ (z ang. *influence*), zainteresowanie (z ang. *interest*), zaangażowanie (z ang. *proximity*), dostępność (z ang. *receptiveness*), wsparcie (z ang. *supportiveness*) [Bourne, 2009: 73].

Rysunek 1. Klasyfikacja interesariuszy ze względu na ich atrybuty



Źródło: Mitchell i in. [1997: 872].

Wykorzystując trzy pierwsze i najczęściej używane atrybuty charakteryzujące interesariuszy można dokonać klasyfikacji poprzez identyfikację, jakie i ile atrybutów ma dany interesariusz bądź grupa interesariuszy jako

całość. Dzięki temu, możliwe jest określenie typu interesariusza i rodzaju reakcji, których z jego strony można oczekiwać, a następnie odpowiednio zaprojektować strategię działania. Na rysunku 1 przedstawiony został podział interesariuszy na możliwe warianty ich typów, w zależności od posiadanych atrybutów. Zwykle, każdy z interesariuszy ma tylko jedną i/lub dwie cechy, w różnych kombinacjach, ale oczywiście może się zdarzyć sytuacja, w której interesariusz ma wszystkie trzy atrybuty.

Poszczególne grupy interesariuszy wyodrębnione na rysunku 1 różnią się między sobą rodzajem i liczbą atrybutów. Na podstawie tego rozróżnienia można dokonać następującej klasyfikacji [Mitchell i in., 1997: 874]:

1. Interesariusze uspieni – są w posiadaniu uprawnień skutkujących możliwością narzucenia swojej woli, ale nie mają uzasadnionych związków ani pilnych roszczeń. Ich potencjalne oddziaływanie nie jest wykorzystywane.
2. Interesariusze uznaniowi – mają atrybut tytułu prawnego, ale nie są wyposażeni w odpowiednią siłę oddziaływania oraz nie mają pilnych roszczeń. Jakkolwiek przedstawiciele tych interesariuszy nie wywierają presji na aktywne włączenie się w procesy, nie jest wykluczone, że tego nie zrobią.
3. Interesariusze roszczeniowi – eksponują roszczenia w sposób natarczywy, ale nie mają odpowiedniej siły oddziaływania, ani uzasadnionych związków z projektem (przedsięwzięciem). Ich działanie jest uciążliwe, ale nie gwarantuje im nic innego, jak przykucie uwagi zarządzających.
4. Interesariusze główni (dominujący) – są skuteczni (potężni) i ich związki z projektami są prawnie uzasadnione. Oczywiście jest, że ich oczekiwania będą mieć istotne znaczenie.
5. Interesariusze groźni – nie mają żadnego tytułu prawnego, ale posiadają odpowiednią władzę i są natarczywi. Będą stosować przymus i będą działać gwałtownie, co czyni ich niebezpiecznymi.
6. Interesariusze zależni – mają pilne i uzasadnione roszczenia, ale nie posiadają odpowiedniej siły oddziaływania. Będą się starać wykorzystywać innych, aby osiągnąć swoje cele.
7. Interesariusze rozstrzygający (ostateczni) – mają zarówno tytuł prawny, jak i władzę. Są członkami dominujących koalicji w organizacjach. W przypadku, gdy ich roszczenie jest pilne, zarządzający projektem (przedsięwzięciem) mają upoważnienie do załatwienia tego roszczenia.

Autorzy przedstawionej klasyfikacji [Mitchell i in., 1997: 876] podkreślają, że atrybuty interesariuszy nie są im trwale przypisane, niektóre z nich mogą oni stracić, inne zyskać. Ponadto interesariusze mogą, ale nie muszą być ich świadomi, a nawet jeśli zdają sobie sprawę z dysponowania określonymi atutami, nie zawsze decydują się na ich wykorzystanie. W związku z tym Autorzy opracowania postulują, że można dokonać pogłębionej analizy i dalszego podziału interesariuszy, biorąc pod uwagę dwa następujące kryteria:

- siłę oddziaływania interesariuszy, mierzoną liczbą atrybutów znajdujących się w ich posiadaniu,
- prawdopodobieństwo reakcji, czyli ich wykorzystania w praktyce.

Takie podejście do klasyfikacji interesariuszy pozwala określić ich postawę względem projektu i tym samym stanowi dodatkową informację, która jest użyteczna w procesie zarządzania interesariuszami.

Proces zarządzania interesariuszami

Zarządzanie interesariuszami koncentruje się na relacjach pomiędzy organizacją realizującą projekt infrastrukturalny a interesariuszami będącymi zarówno osobami fizycznymi, jak i organizacjami. Te relacje mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny charakter. Potrzeba zarządzania interesariuszami wywodzi się z konieczności dążenia do osiągnięcia celu strategicznego – sukcesu projektu infrastrukturalnego. Staje się ona koniecznością w celu minimalizacji negatywnego wpływu na realizację projektu [Chinyio, Olomolaiye, 2010: 32]. Z uwagi na to, że organizacja realizująca projekt infrastrukturalny podlega interakcjom przenikających się i wywierających wpływ wzajemnie na siebie interesariuszy, szczególną uwagę należy poświęcić identyfikacji różnych, podlegających dynamicznym zmianom interesów stron, które mogą stać się potencjalnym źródłem konfliktów [Goodijk, 2002: 225–241]. Podsumowując, w skutecznym procesie zarządzania interesariuszami można zauważyć następujące zasady [Oyegoke, 2010: 70–73]:

1. Identyfikacja interesariuszy.
2. Identyfikacja potencjalnych obszarów konfliktów.
3. Kształcenie interesariuszy w zakresie potencjalnych zagrożeń i szkód oraz w jaki sposób można je złagodzić i uczynić źródłem korzyści.
4. Współdziałanie z interesariuszami.
5. Zaangażowanie innych podmiotów, zwłaszcza publicznych, wskazując, że procesy są w dalszym ciągu realizowane.
6. Nadzorowanie procesu.

Zasady te kładą nacisk na przebieg procesu w kontekście celu, jakim jest sukces realizowanego przedsięwzięcia. Niezwykle istotne jest zatem nawiązanie relacji z interesariuszami i wskazanie, w jaki sposób zagrożenia, które – ich zdaniem – niesie ze sobą projekt, mogą stać się dla nich źródłem korzyści. Właściwe jest tu podejście procesowe przybierające formę procesu zarządzania interesariuszami. Składa się on z następujących etapów [Szwajca, 2016: 328]:

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.

Kluczowe dla pierwszego etapu jest rozpoznanie wszystkich interesariuszy zaangażowanych w realizację danego przedsięwzięcia oraz zdefiniowanie ich roli w relacji do realizowanego przez organizację projektu. Należy zatem poddać analizie otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji uwzględ-

niając specyfikę realizowanego projektu. Ważna jest też identyfikacja celów interesariuszy, ponieważ możliwe staje się zdefiniowanie obszarów potencjalnych konfliktów [Ackermann, Eden, 2011: 180–183]. Rozpoznanie specyfiki interesariuszy wiąże się z nadaniem im atrybutów, co ma miejsce w etapie drugim. Klasyfikacja wykorzystująca atrybuty wiąże się z nadaniem poszczególnym interesariuszom priorytetów, co zostało przedstawione dalej. Ackermann i Eden podkreślają, że oprócz identyfikacji i klasyfikacji interesariuszy, fundamentalne dla projektu znaczenie ma zbadanie interakcji pomiędzy poszczególnymi interesariuszami [Ackermann, Eden, 2011: 180]. Rozpoznanie potrzeb interesariuszy w kontekście realizacji projektu umożliwia dobór sposobu komunikacji z poszczególnymi interesariuszami. Można tu wyróżnić następujące strategie [Szwajca, 2016: 332]:

- bierną – polegającą na ignorowaniu sygnałów płynących od interesariuszy i braku jakiegokolwiek reakcji na ich żądania i naciski. Warto wspomnieć, że funkcjonując w ramach społeczeństwa informacyjnego, żaden inwestor chcący realizować projekt nie może pozwolić sobie na zastosowanie tego typu strategii. Ignorowanie interesariuszy prowadzi bowiem, jak wspomniano wcześniej, do powstania, czy eskalacji konfliktów, co wiąże się z istotnym zwiększeniem nakładów inwestycyjnych, czy wręcz zatrzymaniem realizacji całego projektu;
- reaktywną – zakładającą odpowiadanie i reagowanie na oczekiwania oraz naciski interesariuszy dopiero wtedy, gdy jest to uznane za niezbędne;
- proaktywną – zgodnie z którą 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;
- interaktywną – polegającą 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.

Zastosowanie wybranej strategii nie gwarantuje inwestorowi sukcesu, należy ją bowiem zastosować do wybranych grup interesariuszy, zgodnie z ich klasyfikacją według nadanych atrybutów. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, szczególnego znaczenia nabiera etap 4, obejmujący efektywną implementację strategii. Zaprezentowane etapy procesu zarządzania interesariuszami zostały zrealizowane podczas badań wybranego przez Autorów projektu infrastrukturalnego.

Charakterystyka przeprowadzonego badania

Badanie zostało przeprowadzone etapowo. Pierwszą, istotną część procesu badawczego stanowiło określenie przedmiotu i podmiotu badania, zakresu terytorialnego, terminu badania oraz dobór operatów losowania. Przedmiotem badania było Centrum Wystawienniczo-Kongresowe Międzynarodowych

Targów Gdańskich SA w Gdańsku, AMBEREXPO – projekt infrastrukturalny, na który składają się hale wystawiennicze, budynek biurowy z centrum konferencyjnym i strefą VIP, centrum prasowym i lokalami usługowymi oraz parking i powierzchnia ekspozycyjna. Projekt AMBEREXPO był realizowany w latach 2011–2012 przez inwestora, Międzynarodowe Targi Gdańskie SA. Kompleks jest przykładem projektu infrastrukturalnego w trzecim etapie realizacji inwestycji tj. etapu użytkowania obiektu infrastrukturalnego.

Zakres terytorialny badania został uzależniony od celu badania tj. zasięgu oddziaływania obiektu i obejmował granice miasta Gdańska. Termin przeprowadzenia badania został wyznaczony na styczeń i luty 2016 r. Zgodnie z zaleceniami GUS ankietarzy kontaktowali się z respondentami stale przebywającymi na terenie badania tj. na terenie miasta Gdańsk w styczniu 2016 r. oraz z uczestnikami targów FIT Festival (26–28 luty 2016 r.), w celu pozyskania informacji określających charakter relacji łączących poddaną badaniu osobę z przedmiotem badania, AMBEREXPO.

W przeprowadzonym badaniu ankietowym zastosowany został zróżnicowany zakres podmiotowy. Zasadnicza różnica polegała na określeniu charakteru związku (mieszkaniec, osoba pracująca) i miejsca zamieszkania względem obiektu (na terenie obiektu, bezpośrednie sąsiedztwo tj. dzielnica Letnica, pośrednie sąsiedztwo tj. Gmina Miasta Gdańsk oraz dalsze sąsiedztwo, czyli uczestnicy targów Fit Festival) osób, które powinny być objęte badaniem. Badaną populację stanowiły osoby zamieszkujące i/lub pracujące w określonym sąsiedztwie obiektu. Na potrzeby badania przyjęto wymienione w tablicy 1 grupy interesariuszy.

Tablica 1. Charakterystyka próby grup interesariuszy poddanych badaniu

Grupa interesariuszy	Symbol	Liczebność próby
Firmy zlokalizowane w dzielnicy Letnica	FL	32
Firmy działające na terenie AMBEREXPO	FAM	12
Firmy działające na terenie Gdańska	FG	39
Mieszkańcy Gdańska	MG	400
Mieszkańcy Letnicy	ML	113
Odwiedzający targi	OT	106
Wystawcy na targach	WT	65
Pracownicy zarządu MTG SA	MTG	25

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z operatów losowania była baza adresów utworzona na podstawie bazy TERYT. Należy jednak dodać, że dużym problemem tej bazy danych jest jej niepełna zgodność ze stanem faktycznym³. Badania ankietowe prze-

³ Zaobserwowano, że w ewidencji bazy adresowej (ludności) TERYT wskazana jest jedynie szacunkowa liczba osób, ponieważ znajdują się w niej osoby, które w rzeczywistości nie zamieszkują

prowadzone zostały metodą reprezentacyjną. Bardzo istotną kwestią stał się prawidłowy dobór próby. W przeprowadzonych ankietowych badaniach mieszkańców i przedsiębiorstw był on losowy i warstwowy oraz uwzględniał wyznaczone grupy interesariuszy. Przy doborze próby stosowano technikę *random route*, polegającą na wylosowaniu punktów startowych (adresowych) i przeprowadzaniu ankiet z osobami, które były w domu lub w siedzibie firmy. W przypadku badania uczestników targów Fit Festival populację badania stanowili wystawcy i odwiedzający targi. W przypadku wystawców badanie miało charakter wyczerpujący. Liczba wszystkich wystawców wynosiła 80, na udział w badaniu wyraziło zgodę 65 wystawców. Natomiast wśród odwiedzających targi, dobór respondentów do próby miał charakter przypadkowy.

Drugą częścią badania było skonstruowanie i przeprowadzenie ankiety a następnie analiza wniosków. Kwestionariusz zawierający pytania dotyczące wybranych atrybutów, do których odpowiedzi uporządkowano zgodnie z 5-stopniową skalą Likerta, zamieszczono w załączniku 1. Pytania z ankiety stanowią pojedyncze elementy, na podstawie których utworzone zostały konstrukty identyfikujące poszczególne atrybuty. Przyporządkowanie pytań do odpowiednich atrybutów (konstruktów) jest następujące:

- ATTITUDE (A, nastawienie) – predyspozycje do oceny określonej inwestycji w konkretny, pozytywny bądź negatywny sposób (pytania: 1, 6, 11),
- INTEREST (I, zainteresowanie) – poziom zainteresowania interesariusza funkcjonowaniem inwestycji (aktywny/bierny) (pytania: 2, 7, 12),
- POWER (PO, siła) – możliwość wpływu interesariusza (instruowania, zmieniania) na funkcjonowanie inwestycji (pytania: 3, 8, 13),
- PROXIMITY (PR, zaangażowanie) – poziom zaangażowania interesariusza funkcjonowaniem projektu (pytania: 4, 9, 14),
- LEGITIMACY (L, aspekt prawny) – określa ewentualne prawo interesariusza do bycia konsultowanym w sprawie inwestycji (pytania: 5, 10, 15).

W ankiecie nie zostały uwzględnione wszystkie atrybuty zaproponowane w podejściu Bourne [2009: 73], co wynika z tego, że badana inwestycja infrastrukturalna znajduje się w fazie eksploatacji. W związku z powyższym pominięto atrybuty, które są w tym przypadku jednoznacznie przyporządkowane do grup interesariuszy takie jak pozycja w hierarchii (z ang. *hierarchy*) oraz wpływ (z ang. *influence*). I kolejno atrybut dostępności (z ang. *receptiveness*) wynikający z zakresu możliwości form korzystania z inwestycji przez grupy interesariuszy i związanego z tym atrybutu określanego jako wsparcie (z ang. *supportiveness*).

Następnie przeprowadzono analizę wybranych parametrów rozkładu atrybutów na podstawie średniej i odchylenia standardowego, wewnętrzną spójność przy użyciu Alfy Cronbacha oraz analiza zależności za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana. Wyniki są zawarte w tablicach 2 i 3.

już danej miejscowości (nadal są zameldowane), natomiast brak jest osób, które zamieszkują daną miejscowość, ale nie zgłosiły tego faktu w swojej gminie.

W tablicy 2 przedstawione zostały dwa parametry rozkładu, średnia i odchylenie standardowe, dla każdej grupy interesariuszy oraz wyniki testu porównującego, czy średnia wartość atrybutu jest istotnie różna w analizowanych grupach interesariuszy. Wcześniej wspomniano, że odpowiedzi na kolejne pytania w ankiecie uporządkowano zgodnie ze skalą Likerta. W związku z powyższym średnia wartość atrybutu dla grupy interesariuszy bliska 5 wskazuje, że ta grupa posiada dany atrybut. Natomiast o braku atrybutu świadczy wartość średnia bliska jedności. Istotne jest zatem sprawdzenie, czy średnie wartości atrybutów w grupach interesariuszy różnią się między sobą. W tym celu przeprowadzono test Kruskala-Wallisa. Jego wyniki pokazały, że występują istotne różnice w średnim poziomie atrybutów między badanymi grupami interesariuszy, co uzasadnia podział całej badanej grupy interesariuszy na wyodrębnione grupy i tym samym zasadna będzie dalsza ich klasyfikacja.

Tablica 2. Charakterystyka statystyczna atrybutów interesariuszy

Grupa Interesariuszy	Parametry rozkładu	Atrybuty				
		A	I	PO	PR	L
FL	średnia	3,2	3,0	1,6	2,2	2,9
	SD	1,1	1,4	0,9	1,3	1,5
FAM	średnia	3,9	4,0	2,4	3,5	2,8
	SD	0,6	0,7	1,2	1,2	1,1
FG	średnia	2,6	1,7	1,5	1,8	1,6
	SD	0,9	1,2	0,8	0,9	0,9
MG	średnia	2,7	2,7	1,6	1,6	2,0
	SD	0,6	0,9	0,7	0,7	0,8
ML	średnia	2,9	3,0	1,8	2,1	2,8
	SD	0,8	1,0	0,8	0,9	0,9
OT	średnia	3,0	2,3	1,5	2,1	1,9
	SD	0,8	0,9	0,8	0,9	0,7
WT	średnia	3,3	3,3	2,5	2,7	3,1
	SD	1,1	1,1	1,1	1,0	1,2
MTG	średnia	4,3	4,3	2,6	3,8	2,9
	SD	0,6	0,6	0,8	0,9	1,0
Test różnic H		102,35*	123,16*	92,22*	163,16*	141,59*

H – test Kruskala-Wallisa istotności różnicy między średnimi wartościami atrybutów.

* – statystycznie istotne dla poziomu istotności 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie badano rzetelność użytego narzędzia, jakim była zaprojektowana ankieta (załącznik 1). Analizę rzetelności przyjętych skal zbadano za pomocą Alfry Cronbacha (tablica 3), aby określić, na ile pytania ankietowe wchodzące w skład danego atrybutu są do siebie podobne i czy badają ten sam atrybut.

I tak jedynie wewnętrzna spójność atrybutu Nastawienie (A) mierzona za pomocą Alfy Cronbacha wyniosła 0,57, co nie stanowi wyniku zadowalającego. Dla pozostałych atrybutów wartość wskaźnika znacznie przekracza progową wartość 0,7, co świadczy o wewnętrznej spójności tych atrybutów, jako konstruktyw utworzonych na podstawie odpowiednich pytań ankiety.

Ponownie badano rozkład atrybutów wszystkich interesariuszy za pomocą statystyk opisowych i można tu wskazać, że najniższą wartość średnią (1,72) wykazuje atrybut Siła (PO) z odchyleniem standardowym 0,83, natomiast najwyższą atrybut Nastawienie (A) równą 2,93 z odchyleniem standardowym 0,84. Wartości średnie dla całej badanej populacji interesariuszy wskazują na bardzo niską ocenę ich możliwości oddziaływania na projekt. Odpowiedzi na pytania ankiety na skali Likerta od 1 do 3 wskazują, że respondenci najczęściej nie mieli zdania lub wskazywali, iż nie posiadają danego atrybutu. Zestawiając wartości średnie z tablic 2 i 3 można stwierdzić, że grupy interesariuszy takie jak MTG i FAM wykazują wyższe niż średnia w całej badanej populacji poziomy wartości atrybutów.

Tablica 3. Charakterystyka statystyczna atrybutów interesariuszy

Atrybut	A	I	PO	PR	L
A	0,57				
I	0,62*	0,82			
PO	0,40*	0,49*	0,85		
PR	0,66*	0,50*	0,64*	0,85	
L	0,41*	0,63*	0,53*	0,4*	0,89
Średnia	2,93	2,67	1,72	1,96	2,26
SD	0,84	1,06	0,83	1,00	1,00

Na głównej przekątnej, pogrubione znajdują się wartości Alfy Cronbacha dla atrybutów, poza główną przekątną wartości współczynnika korelacji rang Spearmana, kursywą zapisano wartości statystyk opisowych.

* – statystycznie istotne dla poziomu istotności 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejno badano, na ile skonstruowane atrybuty opisujące grupy interesariuszy są powiązane między sobą. Z punktu widzenia przejrzystości i prostoty procesu analizy przyjęto założenie, że atrybuty te nie powinny być między sobą powiązane. Ze względu na to, że korzystano ze skali Likerta, konieczne było użycie nieparametrycznej miary korelacji współczynnika Spearmana. Jego wartość jest istotnie różna od zera dla wszystkich par pytań, co sugeruje występowanie zależności między nimi (tablica 3). W związku z tym w dalszej części badania przeprowadzono redukcję wyjściowego zbioru pięciu atrybutów [Balicki, 2013: 135]. W tym celu przeprowadzona została eksploracyjna analiza czynnikowa z rotacją (surowy varimax) (tablica 4 i rysunek 2). Analizę przeprowadzono dla wyjściowego zbioru 15 pytań ankiety, a jej wyniki wykazały, że do dalszej analizy należy wybrać 3 czynniki (kryterium wyboru

to wartość czynnikowa większa od 1⁴, co odpowiada co najmniej jednemu pytaniu z ankiety), które łącznie wyjaśniają 71% wariancji wyjściowych odpowiedzi na pytania z ankiety (tablica 4). Szczegółowa analiza zawartości każdego z czynników⁵ wykazała, że powinny one zostać nazwane zgodnie określeniem istotnych pytań przyporządkowanych do danych atrybutów. Czynnik 1 Nastawienie (A, 50% wariancji) obejmuje dwa pytania związane z nastawieniem (A1, A2) oraz jedno z zaangażowaniem (PR2). Czynnik 2 to Siła (11,5% wariancji) i zawiera dwa pytania dotyczące siły (PO1 i PO3). Ostatni trzeci czynnik, czyli Legitymizacja (9,4% wariancji) zawiera wszystkie trzy pytania związane z tym atrybutem (L1, L2, L3).

Tablica 4. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej

Pytania	Ładunki czynnikowe		
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
A1	0,788	0,234	0,307
A2	0,853	0,106	0,176
A3	0,271	-0,663	0,166
I1	0,535	-0,263	0,516
I2	0,502	0,128	0,616
I3	0,643	-0,133	0,520
PO1	0,412	0,705	0,341
PO2	0,479	0,426	0,368
PO3	0,269	0,705	0,307
PR1	0,553	0,624	0,318
PR2	0,850	0,201	0,122
PR3	0,700	0,411	0,192
L1	0,222	0,160	0,843
L2	0,152	0,224	0,841
L3	0,166	0,191	0,830
Wartość własna	7,5	1,7	1,4
Wariancja (%)	50	11,5	9,4
Skumulowana wariancja (%)	50	61,5	70,9

Pogrubioną czcionką zaznaczono istotne wartości ładunków czynnikowych.

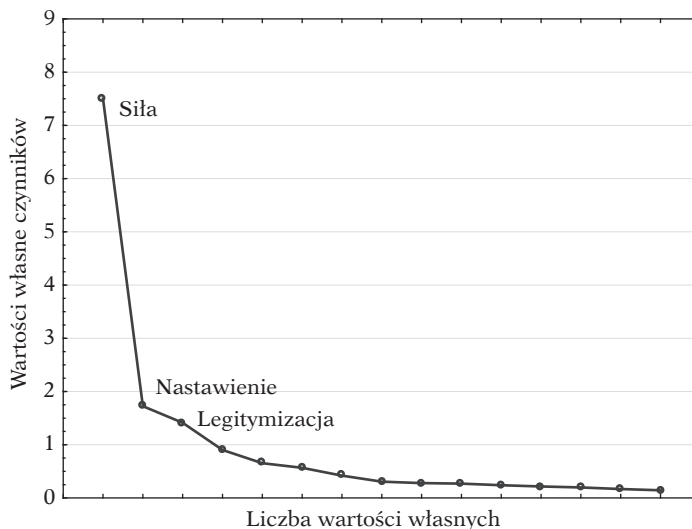
Źródło: opracowanie własne.

⁴ Kryterium Kaisera, które wskazuje, że jeżeli czynnik wyjaśnia więcej wariancji niż pojedyncza zmienna, czyli wartość własna jest większa niż 1, to należy go przyjąć w ostatecznym rozwiązaniu.

⁵ Wartości ładunków czynnikowych większe niż 0,7 wskazują, które z pytań z ankiety mają największy udział w danym czynniku.

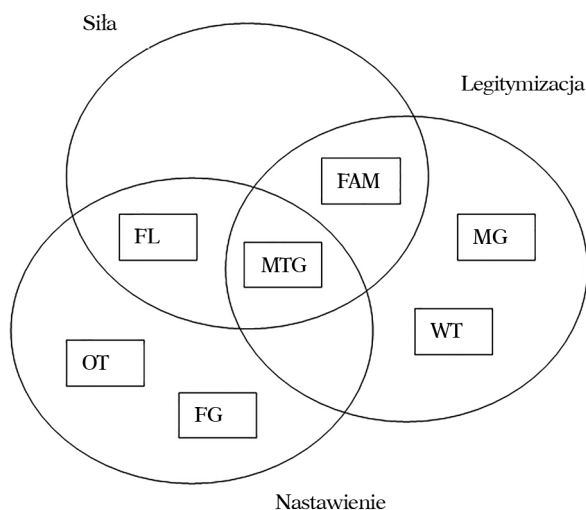
Na rysunku 2 zawarto test osypiska, potwierdzający przyjęcie do ostatecznej analizy interesariuszy trzy czynniki z wyjściowego zbioru 15 cech opisanych pytaniami z ankiety.

Rysunek 2. Wykres osypiska wartości własnych czynników



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Wyniki klasyfikacji interesariuszy ze względu na ich atrybuty



Źródło: opracowanie własne.

Ostateczna klasyfikacja interesariuszy badanego projektu dokonana została na podstawie zweryfikowanych powyżej trzech atrybutów. Dla każdej grupy interesariuszy identyfikowano, ile i jakie atrybuty są istotne, co w efekcie pozwoliło na dokonanie ich klasyfikacji przedstawionej na rysunku 3.

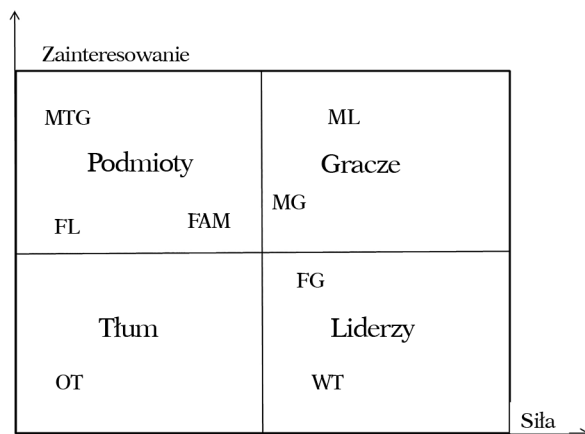
Zgodnie z klasyfikacją przyjętą na potrzeby niniejszego artykułu, dwie grupy tj. mieszkańcy Gdańska (MG) oraz wystawcy na targach (WT) przyporządkowani zostali do grupy interesariuszy uznaniowych. Kolejno, firmy z Gdańska (FG) oraz odwiedzający targi (OT) zaklasyfikowani zostali jako interesariusze roszczeniowi. Firmy z siedzibą na terenie AMBEREXPO (FAM) przyporządkowano do interesariuszy dominujących, a firmy z Letnicy (FL) do grupy interesariuszy groźnych. Ostatecznym, czy też rozstrzygającym interesariuszem jest grupa pracowników i zarząd spółki pod firmą Międzynarodowe Targi Gdańskie SA (MTG).

Na podstawie dokonanej klasyfikacji stworzono projekt strategii komunikacji z interesariuszami. Z uwagi na to, że atrybuty interesariuszy nie są im trwale przypisane i nie zawsze mają oni świadomość ich posiadania lub wolę ich wykorzystania, konieczne stało się dokonanie pogłębionej analizy i dalszego podziału interesariuszy, biorąc pod uwagę kryteria [Ackermann, Eden, 2011: 183] takie jak:

- 1) siła oddziaływania interesariuszy, mierzona liczbą występujących atrybutów,
- 2) prawdopodobieństwo reakcji, czyli ich wykorzystanie w praktyce.

Efekty zastosowanego podziału zostały zaprezentowane na rysunku 4.

Rysunek 4. Klasyfikacja interesariuszy z punktu widzenia tworzonych strategii zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy rysunku 4, należy zauważyć, że szczególną uwagę zarządzający projektem infrastrukturalnym powinni poświęcić cechującym się wysokimi wartościami zainteresowania i siły mieszkańcom dzielnicy Letnica oraz mieszkańcom Gdańska. W stosunku do gdańskich firm, wystawców

na targach, firm zlokalizowanych na terenie Letnicy, firm z terenu MTG oraz zlokalizowanych na terenie kompleksu AMBEREXPO, należałoby zastanowić się nad wdrożeniem optymalnej strategii. Dobór strategii został przedstawiony w tablicy 5.

Tablica 5. Dobór strategii dla sklasyfikowanych interesariuszy

Lp.	Interesariusz	Grupa klasyfikacyjna	Zastosowana strategia
1.	FG, WT	Liderzy	Interaktywna
2.	MTG, FL, FAM	Podmioty	Proaktywna
3.	MG, ML	Gracze	Reaktywna
4.	OT	Tłum	Reaktywna

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że w odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy zarządzający mogą wdrożyć zdywersyfikowane strategie. Ich wybór uzależniony jest od celów zarządzającego. Wśród takich celów można wskazać: utrzymanie *status quo*, co przy uwzględnieniu faktu, że atrybuty interesariuszy podlegają fluktuacjom, oznacza podjęcie działań zorientowanych na utrzymanie interesariuszy w grupach klasyfikacyjnych. Monitoring zachowania interesariuszy może skłonić zarządzających do podjęcia działań skierowanych na dokonanie przesunięć między poszczególnymi grupami. I tak np. przygotowanie pod inwestycje terenów zlokalizowanych pomiędzy kompleksem AMBEREXPO, Stadionem Energa Gdańsk oraz ulicą Marynarki Polskiej spowoduje napływ firm na teren Letnicy i tym samym zwiększenie ich siły, czego efektem może być ich przesunięcie z grupy „Podmioty, do grupy „Liderzy”. Działania aktywizacyjne skierowane do społeczności lokalnej, zwłaszcza w kontekście rozpoczęcia budowy osiedla „Nowa Letnica”, w ramach którego ma powstać 2500 mieszkań, mogą prowadzić do przesunięcia mieszkańców Letnicy z grupy „Gracze” do grupy „Liderzy”, i tym samym zostać aktywnym partnerem. Spośród możliwych scenariuszy można wskazać także inicjatywy oddolne prowadzące do samoistnej zmiany poszczególnych atrybutów i przesunięć pomiędzy grupami.

Należy podkreślić, że niezależnie od przyświecających inwestorowi motywów istotne jest kompleksowe podejście do interesariuszy przybierające formę kompleksowego systemu zarządzania interesariuszami, co wymaga zabezpieczenia odpowiednich środków finansowych niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania tego systemu. Środki te należy uwzględnić w budżecie przedsięwzięcia infrastrukturalnego. Temat ten będzie przedmiotem dalszych, pogłębianych badań.

Zakończenie

W prezentowanym artykule przedmiotem badania są interesariusze wybranego projektu infrastrukturalnego. Na podstawie przeprowadzonego badania osiągnięto postawiony cel badania, jakim była ocena stopnia wpływu na projekt wybranych grup interesariuszy. Zaproponowany proces identyfikacji atrybutów poszczególnych grup interesariuszy, kolejno poddanie ich klasyfikacji, na podstawie której można było określić ich siły i kierunki oddziaływania na projekt, umożliwił weryfikację postawionej hipotezy badawczej. Klasyfikacja interesariuszy oparta na ich atrybutach umożliwiła wskazanie, które ze strategii zarządzania będą optymalne wobec danej grupy interesariuszy. W związku z tym, wnioski wynikające z przeprowadzonej identyfikacji atrybutów i klasyfikacji interesariuszy powinny stanowić podstawę opracowania systemu/strategii zarządzania interesariuszami projektu infrastrukturalnego. Mogą one posłużyć przy sformułowaniu uniwersalnej metodyki oceny wpływu interesariuszy na realizację projektów infrastrukturalnych. Należy jednocześnie wspomnieć o pewnych ograniczeniach wynikających ze sposobu pobierania danych za pomocą badania sondażowego. Z jednej strony mogą pojawić się obciążenia wyników wynikające z braków odpowiedzi, jak i pominięcia w badaniach osób o skrajnie odmiennym postrzeganiu projektu w danej grupie. Z drugiej strony, niewątpliwym ograniczeniem jest subiektywizm odpowiedzi badanych. Konieczne jest zatem przeprowadzenie obszernego badania, w którym przedmiotem analizy będzie określenie wewnętrznej spójności danej grupy i w konsekwencji zmiana wyjściowych grup interesariuszy wynikająca ze specyfiki ich relacji względem projektu na grupy określające ich nastawienie względem projektu. Będzie to stanowić wyzwanie dla osób określających sposób komunikacji i zarządzania interesariuszami projektu.

Bibliografia

- Ackermann F., Eden C. [2011], Strategic management of stakeholders: theory and practise, *Long Range Planning*, vol. 44, no. 3: 180–183.
- Balicki A. [2013], *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bourne L. [2009], *Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation*, Gower, Farnham.
- Chinyio E., Olomolaiye P. [2010], Introducing stakeholder management, w: *Construction stakeholder management*, red. E. Chinyio, P. Olomolaiye, Wiley Online Library.
- Chmielewski M., Próchniak J. [2016], *Interesariusze projektów infrastrukturalnych. Raport z przeglądu literatury oraz badań przeprowadzonych metodą zogniskowanego wywiadu grupowego (badań fokusowych)*, <http://miskk.pl> (28.02.2017).
- Freeman R.E. [1983], Strategic management: a stakeholder approach, *Advances in Strategic Management*, no. 1(1).
- Freeman R.E. [1984], *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. [2007], *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Goodijk R. [2002], Partnership at corporate level: the meaning of the stakeholder model, *Journal of Change Management*, vol. 3(3).
- Karst Z. [1986], *Techniczno-ekonomiczna infrastruktura gospodarki narodowej*, PWN, Warszawa.
- Mainardes E.M., Alves H., Raposo M. [2012], A model for stakeholder classification and stakeholder relationships, *Management Decision*, vol. 50(10).
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. [1997], Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *The Academy of Management Review*, vol. 22(4).
- Olander S. [2007], Stakeholder impact analysis in construction project, *Management, Construction Management and Economics*, vol. 25(3).
- Oyegoke A.S. [2010], The contextual approach to stakeholder management in Finland, w: *Construction stakeholder management*, red. E. Chinyio, P. Olomolaiye, Wiley Online Library.
- Pesqueux Y., Damak-Ayadi S. [2005], Stakeholder theory in perspective, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 5(2).
- Rybak M. [2007], *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szwajca D. [2016], Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Strategie. Procesy i praktyki*, nr 420, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ward S., Chapman C. [2008], Stakeholders and uncertainty management in projects, *Construction Management and Economics*, vol. 26(6).

Załącznik 1. Kwestionariusz badania

Uprzejmie proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń, wyraźnie zaznaczając jedną z cyfr. Należy przy tym wziąć pod uwagę fakt, że 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się. **Ankieta jest anonimowa.**

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Jestem gotowy zaangażować się w realizację tego projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jestem żywotnie zainteresowany realizacją tego projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mam znaczny wpływ na realizację projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jestem bardzo zaangażowany w realizację projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Moje zdanie powinno być brane pod uwagę przy realizacji tego projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Uważam, że ten projekt powinien być zrealizowany jak najszybciej | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Realizatorzy projektu mogą liczyć na moją pomoc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Realizacja tego projektu ma dla mnie duże znaczenie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Realizacja projektu w dużym stopniu będzie zależeć od tego, co zrobię | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Jestem w stanie poświęcić dużo wysiłku i czasu, aby zaangażować się w projekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Należę do osób, których opinia powinna być brana pod uwagę przy realizacji projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Szybka realizacja tego projektu jest kwestią kluczową | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Nie mam zamiaru przeszkadzać w realizacji tego projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Jest bardzo ważne dla mnie, aby ten projekt został zrealizowany | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Jestem osobą o wysokim stopniu decyzyjności odnośnie projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Wysoko oceniam moją chęć zaangażowania się w ten projekt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Szczegóły realizacji tego projektu powinny być skonsultowane ze mną | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Realizacja tego projektu jest kwestią niecierpiącą zwłoki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Jestem w stanie poświęcić dużo czasu i wysiłku na zablokowanie realizacji tego projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Uważam, że negatywny wpływ tej inwestycji na środowisko naturalne jest ograniczony | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Generalnie, należy brać uwagę i minimalizować negatywny wpływ jakiegokolwiek inwestycji infrastrukturalnej | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Jestem przekonany, że osoby odpowiedzialne za [tę inwestycję] zrobiły wszystko, aby zminimalizować jej negatywny wpływ na środowisko naturalne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Informacje dotyczące wypełniającego ankietę:

- A. Płeć** ☐ mężczyzna ☐ kobieta
- B. Wiek** ☐ poniżej 25 lat ☐ 25–40 lat ☐ 41–65 lat ☐ powyżej 65 lat
- C. Wykształcenie** ☐ podstawowe/zawodowe ☐ średnie ☐ wyższe

CRITERIA FOR THE SELECTION OF STAKEHOLDER MANAGEMENT STRATEGIES FOR INFRASTRUCTURE PROJECTS

Abstract

The objective of this paper is to assess the influence of stakeholders on the implementation of infrastructure projects by classifying their strength and direction of impact. The relevance of such an assessment, based on an appropriate stakeholder classification, is intended to make it possible to select the type of interaction in relation to the identified groups and the budget necessary to carry out those activities. The starting point of our research was a critical analysis of the literature. Subsequently, research material was obtained using a questionnaire. The material was analyzed using descriptive statistics and exploratory factor analysis. Based on our statistical research, we identified the attributes of each stakeholder group. We then ranked them in order to determine their strength and impact on the project. The results obtained from the identification of attributes and stakeholder classifications were used to develop a stakeholder management system/strategy for an infrastructure project. The results can be used to formulate a universal methodology for assessing the impact of stakeholders on the implementation of infrastructure projects. Proper identification of the strength and direction of stakeholder impact on the implementation of an infrastructure project allows the stakeholder to be identified to determine their impact on the project. Conclusions from the qualitative and quantitative analyses may be used to develop stakeholder management strategies.

Keywords: stakeholder theory, stakeholders' classification, management process, infrastructure project

JEL classification codes: D78, H76, R53
