

ANALIZA STANOWISK INTERESARIUSZY PROJEKTU „BUDOWA PODZIEMNEGO MAGAZYNU GAZU KOSAKOWO”

Marcin W. Staniewski

Słowa kluczowe: analiza interesariuszy, stanowiska interesariuszy, analiza projektu

Streszczenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymusza uwzględnianie szerokiego spektrum jego działania. Oznacza to, że kadra kierownicza nie może koncentrować się jedynie na realizacji celów przedsiębiorstwa wytyczanych przez jego właścicieli, zarząd itp., lecz koniecznym staje się także uwzględnianie celów innych grup interesów, zwanych szeroko interesariuszami. Mowa tu o wszelkich grupach, które mogą oddziaływać na realizację celów przedsiębiorstwa lub też mogących podlegać oddziaływaniu w związku z realizacją tych celów. Niejednokrotnie liczne i silne relacje powstające między różnymi grupami interesu a przedsiębiorstwem powodują, że teoria interesariuszy zyskuje coraz większe zainteresowanie w ramach zarządzania przedsiębiorstwami. Obserwowane ostatnio działania firm zagranicznych, poszukujących gazu łupkowego na terenie Polski, bardzo aktywnych w pozyskiwaniu akceptacji społecznej dla swojej działalności, zwiększają zainteresowanie tą tematyką także w branży energetycznej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie efektu końcowego analizy interesariuszy, projektu pn. „Budowa podziemnego magazynu gazu Kosakowo”, tj. stanowisk interesariuszy uznanych jako strategicznych i ważnych.

Praktyka pokazuje, że zarządzanie interesariuszami jest koniecznym wymogiem w działalności gospodarczej, niezmiernie istotnym dla skutecznego zarządzania projektem na każdym etapie jego realizacji.

WSTĘP

Realizacja dużych projektów (międzynarodowych, czy też krajowych) napotyka na liczne i zróżnicowane naciski ze strony niepewnego i złożonego środowiska grup interesów. Owa niepewność wynika z relacji zależności zachodzącej pomiędzy projektem a niekontrolowanymi elementami jego otoczenia [40]. W celu zredukowania tej niepewności, zespoły zarządzające danym projektem podejmują wysiłek interpretacji swojego otoczenia poprzez przeprowadzenie analizy owych grup interesów, zwanych interesariuszami. Analiza ta zmierza w kierunku poznania ich prawdziwych interesów i żądań, które powinny być uwzględnione w procesie podejmowania decyzji związanych z realizacją projektu po to, by zapewnić sukces podjętemu przedsięwzięciu [9, 11, 23]. Analiza interesariuszy projektu stanowi główny element zarządzania interesariuszami [1]. Jest to proces za pomocą którego menedżerowie usiłują zrozumieć i „odczytywać” środowisko interesariuszy projektu, po to, by móc określić właściwy typ działań, niezbędnych do podjęcia w stosunku do różnych interesariuszy. Analiza interesariuszy podnosi ponadto zdolności menedżera projektu do przewidywania możliwości i problemów mogących się pojawić w stosunku do projektu, co umożliwia zespołowi projektowemu podjęcie wcześniejszego, właściwego manewru [17, 20, 13, 19, 3, 17]. Znaczenie zarządzania interesariuszami i jego użyteczności dla kadry kierowniczej akcentowane było w licznych pracach [8, 14, 12, 21, 26, 27], które pokazały, że uczciwe

traktowanie interesariuszy związane jest z długoletnim przetrwaniem organizacji.

1. TEORIA INTERESARIUSZY

U podstaw teorii interesariuszy leży założenie mówiące o tym, że organizacja wchodzi w relacje z wieloma grupami interesów, od których może otrzymywać wsparcie, o ile w swojej działalności uwzględnić będzie ich interesy [14, 18]. Zatem głównym celem teorii interesariuszy jest umożliwienie menedżerom zrozumienia, a następnie zarządzania interesariuszami w sposób bardziej strategiczny.

Pojęcie interesariuszy wprowadził do teorii i praktyki zarządzania w latach 80. XX wieku R.E. Freeman, zwracając tym samym uwagę na konieczność uwzględnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem innych, poza akcjonariuszami, grup interesów. Według niego interesariusze to grupy mogące oddziaływać na realizację celów przedsiębiorstwa lub mogące podlegać oddziaływaniu w związku z realizacją tych celów [14]. Zgodnie ze standardami zarządzania projektem [25] interesariuszy projektu można zdefiniować jako jednostki i organizacje, które są aktywnie włączone w projekt, lub których interesy mogą być naruszone w trakcie realizacji projektu lub w rezultacie jego zakończenia.

Teoria interesariuszy wymusiła wręcz konieczność uwzględniania analizy wszystkich grup interesów w ramach zarządzania projektami. Istotą analizy

interesariuszy jest określenie rzeczywistego, a nie formalnego układu władzy związanego z zarządzaniem projektem.

Analiza interesariuszy jest jedną z faz (obok fazy planowania i fazy wdrożenia) zarządzania interesariuszami [5] i obejmuje trzy etapy, tj. identyfikację interesariuszy, sporządzenie ich charakterystyki wraz z oceną ich siły oddziaływania oraz zaprojektowanie strategii działania w stosunku do każdego z interesariuszy [17].

Pierwszy etap analizy, jakim jest **identyfikacja interesariuszy** projektu polega na wskazaniu różniących się od siebie, w miarę homogenicznych osób, grup i/lub instytucji [41]:

- na które projekt może mieć wpływ,
- które mogą wpłynąć na projekt,
- które mogą być pomocne, mogą stać się partnerami w projekcie, nawet jeżeli projekt może być realizowany bez ich udziału,
- które mogą stać się stroną konfliktową w projekcie, mogą odebrać projekt jako zagrożenie dla swoich interesów lub status quo,
- które i tak zostaną zaangażowane w projekt.

Typowanie interesariuszy może odbywać się za pomocą „burzy mózgów”, podczas której identyfikuje się nazwy wszystkich interesariuszy [6], lub poprzez zwrócenie się do uczestników organizacji z prośbą o ich wytypowanie [24, 4]. Powszechnym sposobem grupowania interesariuszy jest podzielenie ich na wewnętrznych i zewnętrznych. Interesariusze wewnętrzni, to grupy interesów będące formalnymi członkami koalicji projektu, a zatem zazwyczaj wspierające jego realizację [33]. Jest to grupa określana jako najważniejsza, strategiczna. Z organizacją łączą ich zazwyczaj formalne, oficjalne, lub też wynikające z zawartych kontraktów relacje. W przeciwieństwie do nich, interesariusze zewnętrzni nie są formalnymi członkami organizacji, koalicji projektu, jednak mogą wpływać na projekt lub być pod jego wpływem. Ta grupa nosi miano drugorzędnych, niebiznesowych interesariuszy. Ze względu na swoją specyfikę, grupa ta wymaga szczególnego zainteresowania i uwagi ze strony menedżerów podejmujących decyzje projektowe, zabiegających o sukces dla jego realizacji [16].

Warto nadmienić, że większość publikacji naukowych ukazuje analizę interesariuszy wykonaną z punktu widzenia naczelnego kierownictwa organizacji [2, 21, 27, 28, 32]. Takie określenie ważności poszczególnych interesariuszy istotne jest jedynie z perspektywy naczelnego kierownictwa, która może okazać się problematyczna w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu [10]. W kontekście

zrównoważonego rozwoju sugerowane jest uwzględnienie także innych perspektyw, dzięki czemu ocena ważności interesariuszy będzie bardziej pełna [10].

Po dokonaniu identyfikacji interesariuszy projektu przystąpić można do drugiego etapu analizy, tj. sporządzenia **charakterystyki wszystkich zidentyfikowanych interesariuszy i oceny ich siły oddziaływania**. Charakterystyka ta powinna odnosić się zarówno do oczekiwanego od interesariuszy wkładu na rzecz projektu, ich oczekiwań w stosunku do wynagrodzenia za owy wkład oraz siły oddziaływania w stosunku do projektu. Wkład interesariuszy może mieć postać rzeczową, pozytywnej postawy, lub specyficznego zachowania (np. podejmowanie sprzyjających decyzji). Wspierające zachowanie interesariuszy, które powiązane jest z pozytywną postawą w stosunku do projektu może być oszacowane za pomocą opisaną przez McElroy'a i Mills'a [20] *matrycy zaangażowania interesariuszy*. Matryca ta opisuje zaangażowanie każdego interesariusza w projekt w danym momencie oraz typ tegoż zaangażowania, które menedżerowie projektu uważają za konieczny lub pożądany dla zakończenia projektu z sukcesem. Autorzy matrycy definiują możliwe typy zaangażowania jako: aktywna opozycja, pasywna opozycja, stanowisko neutralne, bierne wsparcie oraz aktywne wsparcie. Typy zaangażowania mogą być postrzegane jako pożądany wkład interesariuszy.

Menedżer projektu musi także określić oczekiwania i korzyści pożądane przez poszczególnych interesariuszy. Jest to cena, którą trzeba zapłacić za wkład i/lub uległość (zgodność) każdego interesariusza w stosunku do projektu [17]. Ową cenę należy rozumieć w szerokim znaczeniu, nie zaś tylko jako bezpośrednią rekompensatę finansową. Dla interesariuszy wewnętrznych, rekompensata może mieć także formę nagrody w postaci podwyżki płacy, nowego sprzętu komputerowego, wyzwań zawodowych, czy też poczucia dużego znaczenia w organizacji. Interesariusze zewnętrzni zazwyczaj oczekują innych korzyści, jak np. wpływu na poszczególne procesy lub cele projektu, dostępu do wyników/efektów projektu, pozytywnego wizerunku, rozgłosu/reklamy, wstawienia się lub zyskania uwagi [17].

Charakterystykę interesariuszy można także przeprowadzić także według następujących kryteriów:

- charakterystyka jakościowa i ilościowa,
- słabe i mocne strony interesariuszy,
- interesy związane z projektem,
- wpływ projektu na interesy,
- podstawy i możliwości egzekucji interesów,

- znaczenie interesariuszy dla projektu,
- stosunek interesariuszy do projektu.

Kolejnym etapem analizy interesariuszy jest dokonanie oceny ich siły w odniesieniu do projektu. Badaniem tym należy objąć wszystkich, wcześniej zidentyfikowanych interesariuszy przedmiotowego projektu. W celu oceny siły interesariuszy zastosować można ocenę portfelową dokonywaną według dwóch kryteriów: artykulacji aspiracji oraz możliwości oddziaływania na projekt w celu ich zaspokojenia.

Mikkelsen i Riis [17] sugerują, że siła ta może być oszacowana przez zespół projektowy i menedżera projektu, np. w oparciu o ich wiedzę na temat interesariuszy i kontekstu organizacyjnego.

Charakterystykę interesariuszy można przeprowadzić w oparciu o bezpośrednie rozmowy i ankietowanie poszczególnych interesariuszy [31]. Analiza ta powinna być przeprowadzona z wykorzystaniem wszelkich dostępnych źródeł informacji i wiedzy na ich temat.

Trzecim etapem analizy interesariuszy jest **zaprojektowanie strategii działania** w stosunku do każdego z nich. Strategia oddziaływania na interesariuszy musi być oparta o potrzebę zmiany lub wsparcia skłonności każdego z interesariuszy do dostarczenia niezbędnego dla prawidłowej realizacji projektu wkładu i zasobów [17]. Na tym etapie także możliwe jest wykorzystanie matrycy zaangażowania interesariuszy McElroy'a i Mills'a [20]. Interesariusze przychylnie nastawieni do projektu są z natury rzeczy bardziej ulegli aniżeli ci, którzy reprezentują stanowisko negatywne w stosunku do projektu. Dlatego też nie wymagają oni tak dużej uwagi co interesariusze silni, znajdujący się w opozycji do projektu.

Prowadząc analizę interesariuszy projektu (np. budowlanego) warto uwzględnić piętnaście (posegregowanych w kolejności swej ważności, począwszy od najważniejszego) kluczowych czynników sukcesu [39]:

1. Zarządzaj interesariuszami z poszanowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ekonomicznie, zgodnie z prawem, etycznie i dbając o środowisko naturalne).
2. Badaj potrzeby interesariuszy (związane z projektem).
3. Dbaj o właściwą i częstą komunikację z interesariuszami.
4. Staraj się zrozumieć obszar zainteresowania interesariuszy.

5. Właściwie identyfikuj interesariuszy swojego projektu.
6. Utrzymuj i promuj dobre relacje z interesariuszami.
7. Analizuj konflikty i koalicje interesariuszy.
8. Trafnie przewiduj wpływ interesariuszy na projekt.
9. Formułuj właściwe strategie zarządzania interesariuszami.
10. Oceniaj atrybuty (siłę, zaniepokojenie, bliskość) interesariuszy.
11. Efektywnie rozwiązuj konflikty między interesariuszami.
12. Jasno formułuj oświadczenia prezentujące misję projektu.
13. Przewiduj reakcje interesariuszy na wdrożenie strategii.
14. Analizuj zmiany wzajemnych relacji i wpływów interesariuszy.
15. Oceniaj zachowania interesariuszy.

Na potrzeby niniejszego artykułu dokonano analizy interesariuszy tytułowego projektu, w tym ich identyfikacji, charakterystyki i oceny znaczenia. Z uwagi na to, że celem analizy interesariuszy jest określenie przewidywanych reakcji interesariuszy wobec działań podejmowanych w projekcie, dokonano analizy stanowisk interesariuszy strategicznych i ważnych, którą zaprezentowano w niniejszym artykule.

2. CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

Projekt „*Budowa podziemnego magazynu gazu Kosakowo*” realizowany jest przez Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA (PGNiG SA). Spółka jest liderem rynku gazu w Polsce. Jej podstawowa działalność obejmuje poszukiwanie i wydobycie gazu ziemnego i ropy naftowej oraz import, magazynowanie i dystrybucję paliw gazowych [36].

PGNiG SA jest jedynym, jak dotychczas, podmiotem budującym i eksploatującym podziemne magazyny gazu (PMG). Spółka jest właścicielem ośmiu podziemnych magazynów gazu o łącznej pojemności czynnej 1,83 mld m³: w częściowo wyeksploatowanych złożach ropy naftowej i gazu ziemnego - PMG Wierzchowice, PMG Husów, PMG Swarzędz, PMG Brzeźnica, PMG Strachocina, PMG Daszewo, PMG Bonikowo oraz w kawernach solnych - KPMG Mogilno. Obecnie trwa budowa kolejnego kawernowego magazynu gazu w

Kosakowie. Do roku 2015 spółka planuje zwiększenie posiadanych pojemności magazynowych do ponad 3 mld m³ [35]. Także w przyszłości magazynowanie gazu ziemnego będzie istotnym obszarem działalności spółki. Zgodnie ze *Strategią Grupy Kapitałowej PGNiG w perspektywie roku 2015* wzrost wartości Grupy Kapitałowej PGNiG SA będzie opierać się na kilku filarach strategicznych, przy czym jednym z nich jest właśnie budowa i rozbudowa pojemności magazynowych [29].

Konieczność zwiększania pojemności magazynowych spółki wynikają przede wszystkim z *Ustawy o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym*, która nakłada na nią obowiązek zapewnienia rezerw tego surowca w ilościach niezbędnych dla utrzymania płynności dostaw do odbiorców.

Powyższe potrzeby uzasadnia specyfika obrotu tym towarem, cechująca się dużą zmiennością i wahaniami jego zużycia. Bez magazynów gazu system przesyłowy musiałby zaspakajać szczytowe zapotrzebowanie na gaz ziemny, natomiast w momentach niskiego zapotrzebowania jego możliwości wykorzystywane byłyby w niewielkim stopniu. Budowa podziemnych magazynów gazu, zarówno tych o bardzo dużych pojemnościach, zapewniających zaopatrzenie w gaz dla całej sieci w okresie zwiększonego poboru, jak i mniejszych, równoważących lokalne wahania zużycia gazu ziemnego, jest więc ekonomiczną koniecznością. Podziemne magazyny gazu są również niezbędne w procesie eksploatacji krajowych złóż gazu ziemnego i pozwalają na prowadzenie racjonalnego i ekonomicznego jego wydobycia [34].

Projekt „*Budowa podziemnego magazynu gazu Kosakowo*” realizowany jest od 2007 roku. Magazyn budowany jest w pokładowym złożu soli „Mechelinki” na terenie wsi Dębogórze, gmina Kosakowo w województwie pomorskim.

Celem budowy podziemnego magazynu gazu Kosakowo jest:

- uzyskanie pojemności magazynowej dla regulacji sezonowej nierównomierności poboru gazu przez odbiorców na Pomorzu, szczególnie w rejonie Trójmiasta,
- podłączenie do systemu nowych odbiorców gazu,
- zapewnienie ciągłości dostaw,
- magazynowanie transportowanego drogą morską sprężonego gazu ziemnego CNG (Compressed Natural Gas) i regazyfikowanego skroplonego

gazu ziemnego LNG (Liquefied Natural Gas), który będzie stanowił paliwo dla planowanych na Pomorzu elektrowni gazowych,

- powiększenie ogólnej pojemności magazynowanego gazu, co zwiększy bezpieczeństwo energetyczne regionu i państwa.

Projekt realizowany będzie do 2021 roku. Do tego czasu zbudowanych zostanie 10 kawern solnych o łącznej pojemności roboczej 250 mln m³ gazu. Kawerny będą posadowione na głębokości od 1025 do 1200 m. Objętość geometryczna pojedynczej komory wynosić będzie około 170 tysięcy m³. Otwory eksploatacyjne, łączące poszczególne kawerny z napowierzchniową instalacją magazynu, będą wykonane jako pionowe i kierunkowe odchylone, co pozwala na ograniczenie powierzchni zajętej pod infrastrukturę i tym samym na ograniczenie kosztów budowy. Wyloty tych otworów na powierzchnię będą zgrupowane na dwóch placach (kłastrach), po 5 wylotów na każdym. Zadanie obejmuje wykonanie instalacji ługowniczej, obejmującej ujęcie wody, zbiorniki na wodę, zbiorniki solanki, budowę rurociągu zrzutowego solanki do Zatoki Puckiej wraz z instalacją dyfuzorową, która zapobiegać ma nadmiernemu, miejscowemu zasoleniu wód zatoki i systemem monitoringu zasolenia Zatoki. W zakres projektu wchodzi również budowa instalacji napowierzchniowej dla docelowej obsługi magazynu, która składać się będzie z: filtrów gazu, stacji pomiaru gazu, stacji sprężania gazu, stacji osuszania gazu, stacji rozdziału gazu, stacji metanolu, stacji redukcyjno-pomiarowej, systemu sterowania. Podziemny magazyn gazu Kosakowo będzie połączony z Krajowym Systemem Gazowniczym poprzez gazociąg o średnicy 500 mm i długości 22 km relacji węzeł rozdziału gazu Wiczlino a PMG Kosakowo.

Komory podziemnego magazynu gazu w Kosakowie powstają w procesie ługowania znajdujących się na tym obszarze złóż soli kamiennej, polegającym na tłoczeniu wody do otworu, rozpuszczaniu soli i odbiorze solanki. W celu wytworzenia przestrzeni magazynowej, dla uzyskania pojemności roboczej 250 m³ gazu, planuje się wyplukać ze złoża soli kamiennej około 5,6 mln ton minerału. Do wylugowywania soli wykorzystywane są oczyszczone ścieki komunalne, które kierowane są do zbiornika wody technologicznej, gdzie przez pompy ługownicze zatłaczane są do odwiertów. Powstała w tym procesie solanka, odgazowana i oczyszczona z zanieczyszczeń szkodliwych dla środowiska, odprowadzana jest rurociągiem zrzutowym o długości 3,9 km w części lądowej i 2,4 km w części morskiej w głąb akwenu

Zatoki Puckiej, gdzie przez system dyfuzorów jest rozproszona w wodach Zatoki.

Do IV kwartału 2011 roku zakończono prace przygotowawcze i projektowe, wybudowano instalację ługowniczą wraz z rurociągiem zrzutowym solanki w części lądowej i morskiej, ze stawa nawigacyjną na Zatoce Puckiej wyposażoną w urządzenia pomiarowe i kontrolne. Wykonano 5 odwiertów pierwszego klastra. Trwa ługowanie 4 komór magazynowych. Oddano do eksploatacji budynki administracyjne i zaplecza warsztatowo-usługowego, wykonano drogi, place, zagospodarowano teren. Obecnie realizowana jest budowa instalacji napowierzchniowej.

Projekt „Budowa podziemnego magazynu gazu Kosakowo” współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej przyznanych Polsce na lata 2007–2013 w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ). Środki unijne przeznaczone na budowę magazynu gazu w Kosakowie wykorzystane zostaną na wykonanie do 2014 roku czterech komór magazynowych o łącznej pojemności 100 mln m³ wraz z instalacją napowierzchniową. Umowa o dofinansowanie budowy podziemnego magazynu gazu w Kosakowie została zawarta pomiędzy Instytutem Nafty i Gazu (Instytucja Wdrażająca) a PGNiG SA (Beneficjent) w dniu 22 grudnia 2010 [15]. Dofinansowanie Unii Europejskiej dla podziemnego magazynu gazu Kosakowo wyniesie 93,5 mln zł. Wartość tej inwestycji to ok. 667,1 mln zł [37].

3. ANALIZA STANOWISK INTERESARIUSZY PROJEKTU

Wyniki dokonanej na potrzeby niniejszego artykułu analizy interesariuszy pozwalają na podjęcie kroków w celu określenia przewidywanych ich zachowań wobec działań podejmowanych w projekcie. W tym celu dokonano analizy stanowisk (pozytywnych i negatywnych) interesariuszy projektu. W analizie ograniczono się do stanowisk interesariuszy strategicznych (Rada Nadzorcza i Zarząd PGNiG SA, Rząd RP, instytucje Unii Europejskiej, Ministerstwo Skarbu Państwa, Ministerstwo Środowiska, Wyższy Urząd Górniczy, Urząd Dozoru Technicznego, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Instytut Nafty i Gazu) oraz ważnych (Komitet Sterujący, Kierownik Jednostki Realizującej Projekt, inwestor zastępczy, operator gazociągów przesyłowych, wykonawcy, Urząd Zamówień Publicznych, organizacje ekologiczne, media, konkurenci bezpośredni, władze województwa i powiatu, władze gminy, społeczność lokalna).

Z perspektywy Rady Nadzoru i Zarządu spółki powodzenie projektu będzie świadczyć o skutecznym realizowaniu celów strategicznych rządu i firmy, wysokich kompetencjach władz spółki, wpływającym tym samym na umocnienie ich pozycji zawodowych. Jednak przedsięwzięcie to niesie ze sobą także ryzyko zainwestowania dużego kapitału bez uzyskania opłacalności finansowej. Ponadto tak duża inwestycja może spowodować problemy finansowe firmy, a w konsekwencji brak środków na inne strategiczne projekty. Niepowodzenie projektu lub jego ewentualny negatywny wpływ na kondycję finansową firmy może także skutkować negatywną oceną pracy i utratą pozycji zawodowych pracowników firmy.

Budowa magazynów gazu jest dla Rządu RP ważnym priorytetem. Powodzenie przedsięwzięcia stanowić będzie o zwiększeniu bezpieczeństwa energetycznego państwa i jego rozwoju gospodarczego, co pożytywane będzie jako sprawna realizacja polityki energetycznej kraju, a w efekcie zaowocuje większym poparciem elektoratu wobec koalicji rządzącej. Jednak w przypadku niepowodzenia projektu lub jego wysokich kosztów społecznych należy liczyć się z krytyką opozycji, zwiększającą ryzyko utraty poparcia wyborczego w najbliższych wyborach.

Podobne interesy w realizacji projektu dostrzega także Ministerstwo Gospodarki. Sprawnie realizowana polityka energetyczna w postaci zwiększonego bezpieczeństwa energetycznego państwa i jego rozwoju gospodarczego wpłynie na pozytywną ocenę pracy resortu. Jednak niepowodzenie projektu może być podstawą krytycznej oceny jego pracy.

Rozbudowa podziemnych magazynów gazu w Polsce spotyka się z przychylnością różnych instytucji Unii Europejskiej, z tego powodu, gdyż projekt ten wpisuje się we wspólną politykę energetyczną państw UE. Jednak uchybienia formalne beneficjenta mogą spowodować poważne zagrożenie dla realizacji projektu, z wycofaniem zaangażowania finansowego Unii Europejskiej włącznie.

Swój interes w zwiększeniu pojemności magazynowych widzi także Ministerstwo Skarbu Państwa, gdyż umożliwi to rozwój działalności handlowej i wpłynie na wzrost wartości spółki (wzrost cen akcji, dywidendy). Jednakże rodzi się także obawa przed brakiem zysków finansowych z projektu, co mogłoby spowodować spadek jej wartości, a jednocześnie negatywnie wpłynąć na ocenę pracy całego resortu.

Realizacja projektu zwiększa znaczenie niektórych urzędów państwowych, takich jak np. Ministerstwo Środowiska, Wyższy Urząd Górniczy, czy też Urząd

Dozoru Technicznego. To właśnie od Ministerstwa Środowiska uzależnione jest wydanie licznych pozwoleń i decyzji środowiskowych. Ponadto Ministerstwo Środowiska może realizować nowe programy środowiskowe, gdyż spółka przejmuje dużą część kosztów ich realizacji. W przypadku zaś negatywnego oddziaływania projektu na środowisko nakazane przez Ministerstwo działania naprawcze mogą zdecydowanie opóźnić realizację inwestycji. Ważną rolę w procesie realizacji projektu odgrywa także Wyższy Urząd Górniczy oraz Urząd Nadzoru Technicznego. Powodzenie projektu podniesie rangę zarówno pracowników, jak i samych urzędów. Jednak w przypadku niespełnienia wymogów gwarantujących bezpieczeństwo dla ludzi i środowiska stawianych przez WUG, czy też wymogów związanych z eksploatacją urządzeń technicznych określonych przez UDT, urzędy odmówią udzielenia wymaganych zezwoleń. Podobnie jak w przypadku Ministerstwa Środowiska, tak i w stosunku do tych urzędów zachodzi obawa wystąpienia nieformalnych nacisków ze strony jednostek nadrzędnych i wpływaniem na proces decyzyjny.

Wzrostu znaczenia oczekuje także Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, o ile tylko proces inwestycyjny przebiegał będzie zgodnie z wymogami formalnymi Unii Europejskiej, co pozwoli na uzyskanie dofinansowania z jej budżetu. W przypadku niespełnienia przez projekt wymogów formalnych Unia Europejska wycofa swoją dotację, co może skutkować negatywną opinią o braku skuteczności w realizacji zadań przez ministerstwo.

Podobnie, sprawne nadzorowanie wykorzystania środków unijnych, współpraca przy wyjaśnianiu kwestii proceduralnych, pomocna w eliminowaniu ewentualnych nieprawidłowości i zagrożeń dla projektu spowodują wzrost znaczenia Instytutu Nafty i Gazu. Jednakże niepowodzenie realizacji projektu, może zakończyć się równie groźnie, jak w przypadku każdego z urzędów.

Zaangażowanie w sprawnie zrealizowany projekt przynieść może wielu ważnym interesariuszom szereg korzyści. W przypadku Komitetu Sterującego i Kierownika jednostki realizującej projekt, oczekuje się pozytywnych efektów w postaci ugruntowania ich pozycji zawodowych, zwiększenia wartości na rynku pracy, szansy na rozwój kariery oraz poprawy statusu materialnego. Zaś w przypadku inwestora zastępczego i wykonawców projektu oczekiwać można wzrostu wartości, zysków i prestiżu firmy oraz pozyskania kolejnych intratnych zleceń. Jednak udział w projekcie, który zakończyłby się porażką wiąże się w przypadku Komitetu Sterującego z negatywną oceną jego pracy i osłabieniem pozycji zawodowych. Ponoszenie odpowiedzialności jednocześnie za

budowę czterech podziemnych magazynów gazu może doprowadzić do zakłóceń w ich realizacji. W przypadku Kierownika jednostki realizującej projekt mamy do czynienia z obawą przed obarczeniem winą za ewentualne niepowodzenia. W jego przypadku możliwe jest nawet odwołanie ze stanowiska czy też zwolnienie z pracy, a co za tym idzie drastyczne pogorszenie statusu materialnego. Niepowodzenie projektu z perspektywy zaś inwestora zastępczego oraz wykonawców może spowodować utratę prestiżu firmy, brak zleceń i spadek wartości firmy, opóźnienia w zwrocie zainwestowanego kapitału lub jego częściową stratę. Niewypełnienie warunków umowy spowoduje konieczność zapłaty kar umownych, a w przypadku wykonawców dodatkowo może dojść do procesów sądowych.

Budowa magazynu gazu z perspektywy operatora gazociągów przemysłowych przyczyni się z pewnością do rozbudowy infrastruktury gazowej w regionie i przesyłu zwiększonych ilości gazu. Nowe, o zwiększonym zasięgu usługi przesyłowe przyniosą zyski finansowe i wpłyną na wzrost znaczenia firmy. Niepowodzenie projektu może spowodować, niepełne wykorzystanie rozbudowywanego systemu przesyłowego, co wiązać się będzie ze stratami finansowymi dla firmy.

Dla kolejnego ważnego interesariusza jakim jest Urząd Zamówień Publicznych trudno doszukać się korzyści płynących ze sprawnie zrealizowanego projektu. Jednak w przypadku nieprzestrzegania przepisów *Ustawy Prawo Zamówień Publicznych* spodziewać się należy dodatkowych nakładów pracy związanych z wykonywaniem kontroli, nakładaniem kar, wszczynaniem procesów sądowych itp.

Temat budowy podziemnego magazynu gazu Kosakowo wzbudza zainteresowanie opinii społecznej i z perspektywy mediów jest ciekawym i wartościowym (dochodowym) tematem. Informowanie społeczeństwa o projekcie wpływa na wzrost oglądalności danego kanału telewizyjnego, na zwiększenie udziału w rynku medialnym oraz wzrost przychodów. Jednak to pozytywne nastawienie do realizacji projektu zmieni się na negatywne w przypadku niepełnego informowania przez inwestora o rozwoju inwestycji, bądź udzielania informacji niezrzetelnych. Przekazywanie informacji niepełnych lub nieprawdziwych poskutkowałoby utratą wiarygodności w oczach widzów, zmniejszeniem liczby odbiorców, osłabieniem pozycji na rynku mediów oraz zmniejszeniem wpływów finansowych. Negatywnego stanowiska mediów w stosunku do projektu należy się spodziewać także w przypadku zagrożenia dla środowiska lub innych wysokich kosztów społecznych powstałych w wyniku realizacji inwestycji.

Stanowisko pozytywne wobec realizacji projektu zajmują nawet konkurenci bezpośredni wobec inwestora. Zwiększenie pojemności magazynowych umożliwi im zwiększenie dostaw gazu (a co za tym idzie także dochodów) do Polski w okresie letnim, gdy zapotrzebowanie na gaz jest mniejsze. Jednocześnie projekt zminimalizuje ich szanse na wynajem pojemności magazynowych, zmniejszając wpływy z tego tytułu oraz przewagę konkurencyjną.

Budowa magazynu gazu w Kosakowie niesie ze sobą korzyści także dla władz wojewódzkich, powiatowych oraz gminnych, gdyż przyczynia się do zwiększenia prestiżu regionu (i jego władz), do gazyfikacji nowych obszarów, rozwoju gospodarczego i zasobności mieszkańców. Realizacja projektu przyczyni się do uzyskania dodatkowych środków finansowych (podatki z tytułu korzystania z infrastruktury gminnej, od nieruchomości, opłaty środowiskowe i eksploatacyjne), współfinansowania przez inwestora działań lokalnych. Spowoduje to rozwój gminy i poprawę warunków życia jej mieszkańców. W konsekwencji wzrośnie zadowolenie mieszkańców z działań władz gminy, co przyczynić się może do powtórnej ich elekcji w najbliższych wyborach. Jednak ewentualny negatywny wpływ inwestycji na środowisko oraz warunki życia ludzi i spowodowany tym opór społeczny, mogą osłabić poparcie projektu przez władze gminy i regionu. W przypadku władz województwa i powiatu pojawia się dodatkowo obawa przed nieformalnymi naciskami i wpływaniem na proces podejmowania decyzji.

Można oczekiwać, że stanowisko społeczności lokalnej wobec projektu powinno być pozytywne, wszak jego realizacja przyniesie wymierne korzyści dla mieszkańców gminy (obróć nieruchomościami po atrakcyjnych cenach, nowe miejsca pracy, poprawa jakości infrastruktury drogowej, środki finansowe na fundusze celowe: działalność edukacyjną i sportową, poprawę stanu zasobów ryb i inne programy ochrony środowiska). Jednak silna obawa przed negatywnym wpływem projektu na środowisko i tym samym sytuację materialną mieszkańców gminy (degradacja ziemi uprawnej, straty w rybołówstwie i branży turystycznej) powoduje rozłam społeczności i wyrażanie niezadowolenia przez jeden z odłamów. Zdecydowanego braku poparcia dla projektu spodziewać by się można w przypadku nierespektowania przez inwestora wartości kulturowych czy religijnych.

4. WNIOSKI Z ANALIZY STANOWISK INTERESARIUSZY

Z przeprowadzonej analizy stanowisk interesariuszy można wywnioskować, że większość z nich zajmuje stanowisko pozytywne wobec projektu. Nie oznacza to jednak, że nie występują przejawy niechęci wobec realizacji projektu, wynikające głównie z obaw o własne, partykularne interesy.

Wydawać by się jednak mogło, że projekt, jako strategiczny dla rządu i spółki, musi się udać i będzie z pewnością opłacalny społecznie. Naturalnym jest jednak, że władze spółki zainteresowane są również jego opłacalnością finansową. Ta natomiast zależy od wielu czynników, m.in. od wysokości nakładów inwestycyjnych, ceny za magazynowanie gazu, stopnia wykorzystania magazynu itp. Już niewielkie ich zmiany mogą wpłynąć na zmniejszenie i tak niskiej opłacalności finansowej planowanej inwestycji. Biorąc pod uwagę wysokie koszty przedsięwzięcia, zrozumiałe są obawy władz spółki o sytuację finansową firmy i przy tym własną pozycję zawodową.

Pozytywne stanowisko wobec realizacji projektu reprezentują organy administracji państwowej, które z jednej strony, jako jednostki podległe rządowi, muszą realizować lub wspierać działania rządu, z drugiej, same są zainteresowane uczestnictwem w sprawowaniu władzy i płynącymi z tego profitami. Obawy może wzbudzać hipotetycznie zakładana sytuacja znalezienia się „między młotem a kowadłem”, gdy istnieje konieczność (np. ze względu na ochronę środowiska czy bezpieczeństwo) podjęcia decyzji niekorzystnej dla realizacji inwestycji, mimo świadomości jej znaczenia dla władz nadrzędnych. Sam rząd także liczyć się musi z ewentualną krytyką realizowanej polityki energetycznej i wspieranych przedsięwzięć.

Stanowisko instytucji unijnych wobec projektu jest wprawdzie pozytywne, ale jedynie do czasu przestrzegania wymaganych procedur i warunków, na bazie których udzielone zostało dofinansowanie. Nie należy oczekiwać traktowania projektu w sposób szczególny, gdyż jest on jednym z bardzo wielu, którym zajmuje się ta olbrzymia machina biurokratyczna.

Zakłada się, że Urząd Zamówień Publicznych zachowuje neutralność wobec projektu. W przypadku dodatkowego obciążenia pracowników zadaniami w związku z realizacją projektu możliwe jest zajęcie stanowiska negatywnego. Jest to zresztą typowe chyba dla każdej jednostki budżetowej.

Mimo pewnych obaw związanych z możliwością utraty pozycji zawodowej w razie niepowodzenia projektu, stanowisko wyżej wymienionych interesariuszy projektu jest zdecydowanie pozytywne.

Podobne nastawienie do przedsięwzięcia mają inwestor zastępczy i pozostali wykonawcy, dla których budowa podziemnego magazynu gazu to duży, zapewne intratny i prestiżowy kontrakt. Wymierne korzyści finansowe z realizacji projektu osiągnie zapewne także operator systemu przesyłowego. Przy tak poważnych zleceniach oczywistym jest, że konieczna jest analiza ryzyka, jednak zleceniodawca jest firmą zajmującą czołowe miejsce na rynku energetycznym, spółką skarbu państwa, co zwiększa jej wiarygodność.

Nie jest zaskakujące, że przychylne projektowi są lokalne władze samorządowe oraz społeczność lokalna gminy, biorąc pod uwagę korzyści dla regionu i jego mieszkańców. Należy mieć jednak na uwadze fakt występowania interesów jednostkowych. Nie każdy czerpie bezpośrednio, wymierne korzyści z realizacji inwestycji. Inne nastawienie będzie miał właściciel gruntów, których zakupem lub użytkowaniem zainteresowany jest inwestor, inne właściciel posesji z widokiem na morze, w którym obecnie ujście znajduje rurociąg z solanką. Oczywiście nie jest możliwe zareagowanie na interesy każdego z osobna, jednak trzeba ciągle mieć na uwadze, że konflikt interesów, czasem wynikający chociażby z ludzkiej zawiści, może stanowić iskrę zapalną, która spowoduje zmianę nastawienia do projektu mieszkańców gminy, a tym samym decydentów lokalnych, zainteresowanych ponownym wyborem do władz samorządowych. W takim przypadku należałoby się również obawiać o zachowanie obiektywizmu dotąd przychylnych mediów.

Ochrona środowiska to temat społecznie bardzo ważny. Stąd też ściśle przestrzeganie przez inwestora, określonych w licznych decyzjach administracyjnych, warunków realizacji przedsięwzięcia oraz zakrojone na szeroką skalę działania eliminujące negatywne oddziaływanie inwestycji na okoliczną faunę i florę (wykonywanie prac poza okresem lęgowym ptaków, pozostawienie zadrzewienia i zakrzaczenia w pasie wydmy, zmiana trasy i przedłużenie rurociągu na odcinku lądowym ze względu na występujące stanowisko będącego pod ścisłą ochroną mikołajka nadmorskiego itp.), na wody gruntowe i wody morskie. Prowadzony jest ciągły monitoring stanu technicznego rurociągu i dyfuzorów, zasolenia wód Zatoki Puckiej. Mimo tych działań zlokalizowanie inwestycji na *obszarze Natura 2000*, a zwłaszcza kwestia zasolenia wód zatoki, wzbudza kontrowersje części środowisk ekologicznych. Pojawiają się wypowiedzi, że opinie zawarte w raporcie środowiskowym mogą być nieaktualne, a niektóre nierzetelne [38], że nie uwzględniono szczególnego statusu ochronnego zatoki i jej wyjątkowej wartości

dla obszarów morskich kraju, a rozpoczęcie budowy magazynu w opisany w raporcie sposób kwalifikuje natychmiastowe zaskarżenie jej do Trybunału Europejskiego [22]. Biorąc pod uwagę tak krytyczne opinie, podawane do wiadomości publicznej, nie można ignorować zagrożenia projektu przez te środowiska.

Specyficzne jest, że stanowisko konkurentów bezpośrednich wobec projektu nie jest jednoznacznie negatywne. Niektórzy dostawcy mogliby zyskać na jego realizacji sprzedając nadwyżki gazu. Z drugiej strony wyraźna jest jednak tendencja do zwiększania własnych pojemności magazynowych, zarówno przez firmy niemieckie, jak i Gazprom Export (Rosja), który buduje magazyny w Europie Zachodniej. Mechanizmy postępowania w przypadku dużych projektów energetycznych są zbyt skomplikowane, aby lekceważyć potencjalne działania hamujące płynące z otoczenia konkurencyjnego.

PODSUMOWANIE

Wprawdzie plany strategiczne przedsiębiorstw zaczęły w ostatnich latach uwzględniać znaczenie zarządzania interesariuszami w projektach, to jednak wciąż nie przywiązuje się do tego zagadnienia właściwej wagi. Takie podejście nie jest do końca zrozumiałe, gdyż jak pokazuje praktyka, zarządzanie interesariuszami przynosi oczekiwane rezultaty – stanowi o przewadze konkurencyjnej, przy zapewnieniu pewnego stopnia satysfakcji innym uczestnikom projektu. Dlatego identyfikacja interesariuszy oraz utrzymywanie z nimi właściwych relacji powinny należeć do kluczowych obszarów zainteresowania decydentów projektów. Niestety, nawet przy dużych, strategicznych projektach, działania wobec interesariuszy podejmowane są często „ad hoc”, co powoduje opóźnienia w realizacji przedsięwzięć, często większe koszty, a także nadmierne, a przecież możliwe do wyeliminowania, obciążenie pracą i stresem realizatorów projektów. Analiza interesariuszy projektu „*Budowa podziemnego magazynu gazu Kosakowo*” okazuje się zadaniem niezwykle złożonym i czasochłonnym – głównie ze względu na bardzo szerokie ich grono. Jednak pozwala także na przewidywanie ich pozytywnych i negatywnych stanowisk przyjętych wobec projektu i zaplanowanie szeregu działań, których celem powinno być utrzymanie lub zwiększenie wsparcia projektu ze strony interesariuszy pozytywnych i osłabienie lub eliminację zagrożenia projektu ze strony interesariuszy negatywnych [30]. Ostatecznie, analiza interesariuszy, pozwala podjąć negocjacje, rozumiane

jako „sztuka dojścia do tak” nawet z negatywnie nastawionymi do projektu grupami interesów.

Bibliografia

1. Aaltonen K.: *Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process*. “International Journal of Project Management” 2011, nr 29, s. 165-183.
2. Agle B., Mitchell R., Sonnenfeld J.: *Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values*. “Academy of Management Journal” 1999, nr 42, s. 507-525.
3. Andersen E.S., Grude K.V., Haug T., Katagiri M., Turner R.J.: *Goal directed project management*. 3 wydanie, Kogan Page, London 2004.
4. Brughla R., Varvasovszky Z. Stakeholder analysis: a review. *Health Policy Plann* 2000;15(3):239-246.
5. Bukłaha E.: *Macierz logiczna*, [w:] red. M. Szwabe, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 370-371.
6. Calvert S.: *Managing stakeholders*, [w:] red. J.R. Turner, *The commercial project manager*, McGraw-Hill, Maidenhead 1995, s. 214-222.
7. Chorzelewski T.: *Inwestycje w Zatoce Puckiej. Zarybianie szczupakiem*. „Zeszyty rewskie” 2011, nr 4, s. 44-49.
8. Clarkson M.B.E.: *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. “Academy of Management Review” 1995, nr 20, s. 92-117.
9. Cleland D.I.: *Project stakeholder management*. “Project Management Journal” 1986, nr 17 (4), s. 36.
10. Curie R.R., Seaton S., Wesley F.: *Determining stakeholders for feasibility analysis*. “Annals of Tourism Research” 2009, nr 36(1), s. 41-63.
11. Diallo A., Thuillier D.: *The success of international development projects, trust and communication: an African perspective*. “International Journal of Project Management” 2005, nr 23 (3), s. 237-252.
12. Donaldson T., Preston L.E.: *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*. “Academy of Management Review” 1995, nr 20, s. 65-91.
13. Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S.: *Stakeholder analysis for R&D project management*. “R&D Manage” 2006, nr 32(4), s. 301-310.
14. Freeman E.R.: *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman, Boston 1984.
15. Gałek G.: *Możliwości współfinansowania budowy podziemnych magazynów gazu w Polsce ze środków UE – doświadczenia PGNiG SA (część I)*. www.inig.pl/inst/nafta-gaz/nafta-gaz/NAFTA-GAZ-2010-11-05.pdf (05.01.2012).
16. IFC: *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. “International Finance Corporation” 2007.
17. Jepsen A.L., Eskerod P.: *Stakeholder analysis in projects: Challenged in using current guidelines in the real world*. “International Journal of Project Management” 2009, nr 27, s. 335-343.
18. Jones T.M., Wicks, A.C.: *Convergent stakeholder theory*. “The Academy of Management Review” 1999, nr 24 (2), s. 206-221.
19. Karlson J.T.: *Project stakeholder management*. “Engineering Management Journal” 2002, nr 14(4), s. 19-24.
20. McElroy B., Mills C.: *Managing stakeholders*, [w:] red. R.J. Turner, *People in project management*, Gower, Aldershot 2003. s. 99-118.
21. Mitchell R.K., Agle, B.R., Wood, D.J.: *Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts*. “Academy of Management Review” 1997, nr 22 (4), s. 853-886.
22. Nowakowska M.: *Alarm dla Zatoki Puckiej* (wywiad z prof. dr hab. J. M. Węśławskim). *Gazeta Wyborcza*, 16.07.2010.

23. Olander S., Landin, A.: *Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects*. "International Journal of Project Management" 2005, nr 23 (4), s. 321–328.
24. Pouloudi A., Whitley E.A.: *Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use*. "European Journal of Information Systems" 1997, nr 6(1), s. 1.
25. Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Book of Knowledge (PMBOK)*, 4 wydanie, Project Management Institute, Newtown Square, PA 2008.
26. Rowley T.J., Moldoveanu M.: *When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization*. "Academy of Management Review" 2003, nr 28 (2), s. 204–219.
27. Savage G., Nix T., Whitehead C., Blair J.: *Strategies for assessing and managing stakeholders*. "Academy of Management Executive" 1991, nr 5 (2), s. 61–75.
28. Sheehan L., Ritchie J.: *Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience*. "Annals of Tourism Research" 2005, nr 32, s. 711–734.
29. *Strategia Grupy Kapitałowej PGNiG w perspektywie roku 2015*, www.pgnig.pl/pgnig/216/14600 (05.01.2012).
30. *Strategiczne zarządzanie projektami*, praca zbiorowa pod red. M. Trockiego i E. Sońty-Drażkowskiej, Bizarre, Warszawa 2009, s. 380.
31. Varvasovszky Z., Brugha R.: *How (not) to do: a stakeholder analysis*. "Health Policy Planning" 2000, nr 15(3), s. 338–345.
32. Vos J.: *Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders*. "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2003, nr 10, s. 141–152.
33. Winch G.M.: *Managing project stakeholders*. [w:] red. P.W.G. Morris, J.K. Pinto, The Wiley Guide to Managing Projects, John Wiley & Sons Inc., Wiley, New Jersey 2004.
34. www.osm.pgnig.pl/osm/dlaczego (05.01.2012).
35. www.osm.pgnig.pl/osm/magazyny (05.01.2012).
36. www.pgnig.pl/pgnig (05.01.2012).
37. www.pgnig.pl/pgnig/com/8387/?r,news,newsId=21366 (05.01.2012).
38. www.salon24.pl/lestat/post/210795.zatoka-pucka-terminal-i-magazyn-gazu-pgnig-zagrozenia (05.01.2012).
39. Yang J., Shen G.Q., Ho M., Drew D.S.: *Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies*. "International Journal of Project Management" 2011, nr 29, s. 900-910.
40. Youker R.: *Managing the international project environment*. "International Journal of Project Management" 1992, nr 10 (4), s. 219–226.
41. *Zarządzanie projektem europejskim*, praca zbiorowa pod red. M. Trockiego i B. Gruczy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 66.

THE ANALYSIS OF STAKEHOLDER POSITIONS IN A PROJECT "CONSTRUCTION OF AN UNDERGROUND GAS WAREHOUSE KOSAKOWO"

Key words: stakeholders analysis, stakeholders positions, project analysis

Summary

Managing a company requires that a wide spectrum of its activity is taken into account. Therefore, management staff may not only focus on the fulfilment of the aims set by the owners of the company or the board of directors, etc. but taking into account other interest groups referred to as the stakeholders is necessary. Stakeholders are any groups which may play a part in the fulfilment of the aims of a company or may be influenced by the process of fulfilment of these aims. Frequently, numerous and intense relations between different interest groups and a company cause the stakeholder

theory to gain increased in business management. Recent activity by foreign companies which are searching for shale gas in Poland and looking for social acceptance of their action very actively increases the interest in the stakeholder theory within the energy sector as well.

The aim of this article is to present the final effect of the analysis of stakeholders in the project entitled “Construction of an Underground Gas Warehouse Kosakowo” and in particular the stakeholder positions classified as strategic and important.

Empirical experience proves that stakeholder management is inevitable in conducting business activity and it is of immense importance for effective project management at every stage of its implementation.

Marcin W. Staniewski, dr, adiunkt i Dyrektor ds. rozwoju w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie, ul. Pawia 55, 01-030 Warszawa; zainteresowania naukowe dotyczą w szczególności zagadnień związanych z innowacyjnością, przedsiębiorczością, zarządzaniem zasobami ludzkimi i zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach.

e-mail: staniewski@vizja.pl