ACTA UNIVERSITATIS WRATISLAVIENSIS
No 3695
PRZEGLĄD PRAWA I ADMINISTRACJI CIII
WROCŁAW 2015

BARTOSZ JASIŃSKI
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
JERZY NIEMCZYK
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INTERESARIUSZE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI BIZNESOWEJ — PERSPEKTYWA STRATEGICZNA*

WPROWADZENIE

Jednym z głównych pytań zadawanych od dawna w ekonomii i zarządzaniu jest to, czy sukces biznesowy firmy zależy przede wszystkim od wnętrza (zasobów wewnętrznych), czy jest „zadany" przez otoczenie. Czy decydujący wpływ na efektywność działań mają członkowie zarządów czy interesariusze (zewnętrzni) organizacji? Pytania takie nabierają szczególnego znaczenia obecnie, gdy coraz trudniej zdefiniować w sposób wyraźny i jednoznaczny granice organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie interesariuszy współczesnej organizacji z perspektyw strategicznej, czyli oznaczającej możliwość wywierania przez akcjonariusza realnego wpływu na biznesowy sukces organizacji gospodarczej.

W pierwszej części artykułu przedstawiona będzie ewolucja interesariusza w dotychczasowych koncepcjach organizacji. W drugiej — podjęta zostanie próba pokazania najbardziej aktualnego podejścia do postrzegania interesariuszy uwzględniającego dotychczasowe doświadczenia, w tym liczne zawirowania ostatnich lat z kryzysem makroekonomicznym na czele.

EWOLUCJA INSTYTUCJI INTERESARIUSZA ORGANIZACJI BIZNESOWEJ

W toczącej się dyskusji wokół podstawowego celu prowadzenia działalności gospodarczej na pierwszy plan niezmiennie wysuwa się kategoria zysku

* Udział autorów w przygotowaniu artykułu wynosi po pięćdziesiąt procent.

© for this edition by CNS

ekonomicznego. Jest to w dużym uproszczeniu wielkość dochodu uzyskiwanego przez właściciela z tytułu zainwestowanego kapitału, ponad jego koszt ważony przyjętą w danym okresie stopą dyskontową. W gospodarce rynkowej, w której działają mechanizmy rynkowe (coraz trudniej o nie w globalizującej się gospodarce), kryterium to powinno skutecznie eliminować biznesy nierentowne, nieekonomicznie wykorzystujące powierzony im kapitał. W tak zdefiniowanym biznesie głównym i jedynie realnym interesariuszem organizacji jest jego właściciel (akcjonariusz, udziałowiec). On bowiem podejmuje ryzyko (zagrożenia i szanse) związane z powierzeniem kapitału spółce, która obiecuje efektywnie go wykorzystać.

Okres, w którym to właściciel był jedynym wartym zainteresowania interesariuszem, przypadł na lata 1981−2008[1], czyli czas, gdy w zarządzaniu dominowała teoria *Resource Based View* (RBV) zakładająca koncentrację organizacji na kluczowych czynnikach biznesu, a eliminowanie tych nietworzących wartości organizacji. W teorii tej zakłada się również, że wymiernym efektem działania zarządów organizacji jest budowanie jej wartości (*Enterprise Value*, EVA [*Economic Value Added*] i inne). Nie przypadkiem odpowiednikiem RBV w finansach jest koncepcja *Value Based Management*, mocno skorelowana ze wspomnianymi wskaźnikami, promująca działania związane z czynnikami pośrednio i bezpośrednio wpływającymi m.in. na iloraz EV/EBIDTA (*Enterprise Value*/*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). Koncentracja na wartości i fetyszyzacja właściciela kapitału sprawiły, że zarządzający uciekali się do praktyk oportunistycznych w budowaniu wartości[2]; preferowali bardziej „wartościogenny" wzrost zewnętrzny aniżeli wewnętrzną budowę u podstaw, bardziej maksymalizowali swoje wynagrodzenia w postaci menedżerskich opcji na akcje, niż dbali o silne fundamenty swojej organizacji, wreszcie, budowali wartość na zasobach zdecydowanie łatwiej poddających się procesom spekulacji (boom internetowy na przełomie milenium) niż mających swoje odpowiedniki w realnym świecie — zasobach materialnych.

Akcjonariusz w roli głównego interesariusza zastąpił klienta kupującego produkty lub korzystającego z usług biznesu. Przynajmniej w deklaracjach osób prowadzących biznes klient był głównym podmiotem otoczenia wchodzącym z firmą w interakcję i budującym jej przychody (być może również dochody). Klient w deklaracjach autorów prac, szczególnie w obszarze marketingu, był uznawany za główny wyznacznik strategii firmy. W zasadzie w latach 50−80.

[1] W 1981 roku w Nowym Jorku wygłosił przemówienie pt. „Growing fast in a slow-growth economy", które jest uważane za początek idei „maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy". Później w wywiadzie dla „Financial Times" w czasie światowego kryzysu finansowego 2008−2009 Welch stwierdził, że maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy jest najgłupszą ideą na świecie. *Jack Welch*, http://en.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch (dostęp: 15.05.2016).

[2] Enron i inne.

© for this edition by CNS

XX wieku strategie firm praktycznie zawsze miały charakter produktowo-rynkowy, w domyśle produkt był rozumiany jako zaspokojenie określonych potrzeb klienta. Warto jednak przypomnieć, że lata 50−60. XX wieku w biznesie to jednak nie rynek klienta, ale rynek producenta, czyli deklaracje firm nie zawsze pokrywały się, przynajmniej w świecie zachodnim, z realną przestrzenią ich działania.

Klient jako interesariusz i akcjonariusz jako interesariusz to dwie perspektywy analizy otoczenia biznesu. Ta pierwsza perspektywa to okres, w którym dawca kapitału oczekiwał dywidendy z posiadanego pakietu akcji. Druga to okres, w którym akcjonariusz oczekuje przede wszystkim wzrostu wartości jego pakietu akcji. Obie perspektywy to różne warianty myślenia zasobowego zorientowanego na wnętrze organizacji. Kluczem do rentowności jest orientacja na wnętrze.

M. Porter uznał, że znaczący wpływ na rentowność (sukces ekonomiczny organizacji) ma przede wszystkim jej otoczenie sektorowe. To potencjał sektora wyznacza maksymalny pułap osiąganej rentowności. W szczególności znaczącą rolę odgrywają tutaj kolejne obok klientów grupy interesariuszy organizacji, czyli dostawcy, konkurenci, firmy produkujące substytuty i firmy nowo wchodzące na rynek. Logika Portera rewolucyjnie zmieniła nasze postawy wobec otoczenia. Ta bliżej nieokreślona struktura pełna tendencji wyróżnianych w metodzie PEST staje się zbiorem precyzyjnie wyróżnionych podmiotów (grup podmiotów), od której zależą wskaźniki sukcesu ekonomiczno-finansowego firm.

Od czasów M. Portera rozpoczęło się poszukiwanie nowych podmiotów otoczenia, nowych grup interesariuszy, organizacji mogących wywrzeć wpływ na sukces firmy. Nie jest to łatwe zadanie. Sama deklaracja o potencjalnie możliwym wpływie nie jest wystarczająca. Wymaga się w tym zakresie konkretnych badań na konkretnych grupach interesariuszy.

Poszukiwania te w pewnym stopniu zatrzymało wspomniane podejście RBV, które deklarowało budowanie korporacji wokół kluczowych kompetencji i orientację na oczekiwania akcjonariuszy. Warto jednak podkreślić, że to w tym okresie zaczęła się „dezintegracja" organizacji i w otoczeniu pojawiły się firmy współpracujące, kooperujące, koopetujące z organizacją macierzystą. Warto przy tym podkreślić, że to „pozbycie" się niekluczowych kompetencji miało wpływ na zwiększenie wartości w tym paradygmacie, a nie współpraca z „nowym" otoczeniem.

Wciąż zatem trudno realnie jednoznacznie wskazać nowe grupy interesariuszy organizacji.

Początek XX wieku to rozpoczęcie podejść sieciowych w zarządzaniu organizacjami. W ich logice interesariusz nie jest już tylko biernym obserwatorem, ale dawcą, nośnikiem, współtwórcą wartości sieci, sieci, w której jednym z uczestników jest firma. Interesariusz w podejściach sieciowych może być już zatem rozpatrywany jako podmiot realnie, a nie abstrakcyjnie, wpływający na powodzenie biznesowe organizacji gospodarczej.

© for this edition by CNS

SPOŁECZNY MODEL KORPORACJI JAKO KIERUNEK KSZTAŁTOWANIA SIĘ NOWEJ GRUPY INTERESARIUSZY ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ

Stawiając sobie kluczowe dla funkcjonowania współczesnej korporacji pytania:

— komu służy przedsiębiorstwo?

— w czyim interesie powinno być zarządzane?

— kto powinien go kontrolować, a kto podejmować kluczowe decyzje?

— kto i za co jest odpowiedzialny?

— na jakich zasadach powinna się odbywać redystrybucja wytworzonego w przedsiębiorstwie bogactwa?

dochodzimy, w zależności od przyjętej perspektywy, do odpowiedzi będących podstawą dwóch modeli i, wydawałoby się, krańcowo odmiennych sposobów definiowania korporacji[3]:

— modelu finansowego, który uwzględnia omówioną wcześniej, a dominującą w latach 1981−2008 perspektywę funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu podnoszenia wartości dla akcjonariuszy oraz

— modelu społecznego przyjmującego perspektywę wzrostu wartości dla grup interesów.

W modelu społecznym korporacja nie jest już postrzegana jako instrument, którego główny cel stanowi maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, lecz jest ona traktowana jako swoista koalicja zawiązana pomiędzy dostawcami różnorodnych zasobów niezbędnych do jego sprawnego funkcjonowania, którym to koalicjantom przyświeca intencja ogólnego wzrostu bogactwa (tab. 1)[4].

Kluczem do osiągnięcia tego celu jest zwiększenie znaczenia i dostarczenie motywacji podobnej do tej, która charakteryzuje właścicieli, wszystkim uczestnikom procesu, ponoszącym koszty lub kontrolującym krytyczne dla funkcjonowania spółki zasoby, a także ich dostosowanie do interesów zewnętrznych pasywnych akcjonariuszy[5].

---

[3] I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny, perspektywa międzynarodowa*, Warszawa 1999, s. 33−35; B. Jasiński, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa — jako narzędzie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Zielona Góra 2007, s. 140−143.

[4] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Warszawa 2007, s. 365−370; I. Koładkiewicz, *op. cit.*, s. 38−43.

[5] M.M. Blair, *Ownership and Control*, Washington 1995, s. 322, za: K.A. Lis, H. Sterniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Warszawa 2005, s. 40.

© for this edition by CNS

Tabela 1. Porównanie perspektywy wartości dla akcjonariuszy i wartości dla interesariuszy

Wyszczególnienie	Perspektywa wartości dla akcjonariuszy	Perspektywa wartości dla interesariuszy
Punkt nacisku	Zyskowność kosztem odpowiedzialności	Odpowiedzialność kosztem zyskowności
Sposób postrzegania przedsiębiorstwa	Narzędzie	Wspólne przedsięwzięcie
Cel istnienia przedsiębiorstwa	Służenie właścicielowi	Służenie wszystkim zaangażowanym podmiotom
Miara sukcesu	Cena akcji i wysokość dywidendy (wartość właścicielska)	Zadowolenie interesariuszy
Podstawowa trudność	Sprawienie, by wykonawcy działali w interesie mocodawcy	Pogodzenie interesów poszczególnych graczy
Sposób nadzoru korporacyjnego	Niezależni dyrektorzy „niewykonawczy" mający udziały w przedsiębiorstwie	Przedstawiciele interesariuszy w radzie dyrektorów
Zarządzanie relacjami z interesariuszami	Środek	Cel i środek
Społeczna odpowiedzialność	Sprawa jednostki, nie organizacji	Sprawa zarówno jednostki, jak i organizacji
Czynnik najkorzystniejszy dla społeczeństwa	Dbałość o własne interesy (efektywność ekonomiczna)	Dbałość o wspólne interesy (ekonomiczna symbioza)

Źródło: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Warszawa 2007, s. 365−370.

W takim wypadku przedsiębiorstwo jest rodzajem wspólnego przedsięwzięcia, w ramach którego dostawcy kapitału finansowego, ale też wiedzy, zdolności oraz pracy i wszelkiego rodzaju usług, współpracują, by osiągnąć sukces. W ten sposób wyraźnie zrywa się z dotychczasowym podejściem, w ramach którego dostawca tylko jednego rodzaju zasobów — finansowych, ma być w ramach korporacji traktowany w sposób szczególnie uprzywilejowany. Zmienia się perspektywa funkcjonowania korporacji z dążenia do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy na dążenie do maksymalizacji wartości dla interesariuszy. Takie podejście przekłada się na dążenie, po pierwsze, do wypełnienia interesów wszystkich zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji grup; po drugie, by efektywność realizacji celów tak postrzeganej korporacji zależała od zdolności do wytworzenia w ramach jej funkcjonowania pozytywnych, zbudowanych na zaufaniu i utrzymaniu równowagi relacji pomiędzy często posiadającymi jednak sprzeczne interesy grupami[6].

[6] B. de Wit, R. Meyer, *op. cit.*, s. 365−370; I. Koładkiewicz, *op. cit.*, s. 38−43.

© for this edition by CNS

Jedną z najistotniejszych grup interesariuszy dla każdego przedsiębiorstwa są jej pracownicy. W obecnych warunkach, gdy wiedza staje się równorzędnym, jeśli nie kluczowym, czynnikiem wytwórczym, można, a nawet powinno się, ich traktować jako swoistą grupę inwestorów. Jak każdy inwestor, tak i oni oczekują — co naturalne — wysokiej stopy zwrotu na poczynionej inwestycji[7].

Znaczenie kwestii pracowniczych i ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa nie jest, co ważne, odkryciem współczesnym. Już w latach 30. XX wieku A. Berle i G. Means pisali w ramach zagadnień związanych z teorią agencji o spółkach menedżerskich i wpływie wyższej kadry zarządzającej na kształt korporacji. Zwracali uwagę, że przy wysokim rozproszeniu akcjonariatu grupa menedżerów pozostawała praktycznie poza kontrolą, uzyskując nieograniczone możliwości działania. Obecnie ta szeroko opisywana i powszechnie znana relacja pomiędzy pryncypałem a jego agentem może się jednak okazać daleko mniej ważna dla kształtowania wartości przedsiębiorstwa niż wyraźnie pomijane w ramach teorii nadzoru korporacyjnego relacje wewnętrzne w przedsiębiorstwie. To właśnie na pracowników najemnych jako na szczególną grupę interesariuszy współczesnej korporacji, tworzącą i dostarczającą podstawowy składnik kapitału współczesnej korporacji — wiedzę, należałoby zwrócić szczególną uwagę[8].

Takie podejście znajduje uzasadnienie w jednej z najaktualniejszych koncepcji zarządzania strategicznego — zasobowej. Zgodnie z nią wśród zasobów przedsiębiorstwa najważniejsze znaczenie dla tworzenia przewagi strategicznej mają zasoby rzadkie, chronione, trudne lub nawet niemożliwe do zastąpienia innymi — czyli tak zwane kluczowe umiejętności[9]. Jednym z takich zasobów są pokłady wiedzy specyficznej dla danej korporacji. Są one niewątpliwie podstawowe dla budowania jej przewagi, a jednocześnie niezmiernie trudno transferowalne do innych podmiotów gospodarczych[10]. W tym miejscu pojawia się kwestia ryzyka. Pracownicy danej firmy zdobywają i doskonalą wiedzę i umiejętności charakterystyczne głównie dla pracy w konkretnym podmiocie. Ryzyko straty, niepowodzenia jest w takim przypadku bardzo podobne, a nawet w niektórych przypadkach wyższe od tego, które ponosi właściciel czy choćby zewnętrzny inwestor, gdy inwestują w dany podmiot gospodarczy. Ryzyko to może być nawet większe, ponieważ inwestor zewnętrzny rzadko kiedy lokuje wszystkie swoje kapitały

[7] P. Tamowicz, *Co to jest Corporate Governance*, http://www.pfcg.org.pl (dostęp: 29.04.2008).

[8] K.A. Lis, H. Sterniczuk, *op. cit.*, s. 557−558, 562.

[9] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2004, s. 292−294.

[10] I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science" 35, 1989, nr 12, s. 1504−1511, za: H.C. Wang, H. Jinyu, J.T. Mahoney, *Firm-Specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: The roles of Economic- and Relationship-Based Employee Governance Mechanisms* (22 Feb 2007), http://www.business.illinois.edu/working_papers/papers/07-0103.pdf (dostęp: 29.04.2009).

© for this edition by CNS

w jeden podmiot, a buduje raczej portfel inwestycji. W przypadku pracowników najemnych zazwyczaj nie ma takiej możliwości[11].

Jeśli przyjąć powyższy tok rozumowania, powinno to pociągać za sobą konkretne rozwiązania wewnątrzorganizacyjne. Skoro pracownicy jako wewnętrzni interesariusze niewiele różnią się od interesariuszy zewnętrznych — inwestorów finansowych, powinni zyskać podobne do nich przywileje. Postuluje się, by zyskali większy wpływ na wyznaczanie kierunków rozwoju korporacji, a także w większym stopniu uczestniczyli w procesie alokacji ewentualnych korzyści poprzez włączanie ich w procesy nadzoru korporacyjnego. Można to robić co najmniej na dwa sposoby. Po pierwsze, poprzez popularyzację akcjonariatu pracowniczego, po drugie, poprzez włączanie kluczowych pracowników do rad nadzorczych lub roboczych komisji rad nadzorczych[12].

Oczywiście, tego typu propozycje rodzą wiele pytań. Pracownicy traktowani jak właściciele stają się bardziej lojalni wobec firmy, spada jednak współczynnik fluktuacji kadry, rosną jej efektywność oraz akceptacja dla inwestycji rozwojowych. Padają jednak pytania na przykład o to, czyje interesy będą reprezentowali przedstawiciele pracowników w radach, czy zostaliby zaakceptowani przez innych członków rad, czy byliby odpowiednio przygotowani do pracy w radach, czy nie pozostawaliby pod zbyt dużym wpływem związków zawodowych itp. Wyniki badań prowadzonych w latach 90. XX wieku przez zespół prof. S. Rudolfa raczej rozwiewają tego typu wątpliwości i wskazują na zdecydowane korzyści tego typu rozwiązań[13].

Warto w tym miejscu dodatkowo zauważyć, że obok koncepcji włączania pracowników do rad dyrektorów i rad nadzorczych istnieją jeszcze takie, które idą znacznie dalej. Na początku lat 90. M. Porter postulował na przykład, aby oprócz pracowników włączać do rad dyrektorów także ważnych klientów, dostawców, doradców finansowych, a nawet reprezentantów lokalnych społeczności z obszaru działania danej firmy. Miało to w jego opinii znacząco podnieść konkurencyjność amerykańskich korporacji[14]. Pomysł, choć dyskusyjny, pozostawił ślad w miękkim prawie funkcjonującym na amerykańskim rynku w postaci opracowań

[11] M.M. Blair, *Firm-specific human capital and theories of the firm*, [w:] *Employees and Corporate Governance*, red. M.M. Blair, M.J. Roe, Washington 1999, za: K.A. Lis, H. Sterniczuk, *op. cit.*, s. 562−563.

[12] H.C. Wang, H. Jinyu, J.T. Mahoney, *op. cit.*, s. 5; K.A. Lis, H. Sterniczuk, *op. cit.*, s. 563−564.

[13] J. Gryglewicz, *Akcjonariat pracowniczy to dobry pomysł*, http://www.biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/15535,akcjonariat_pracowniczy_to_dobry_pomysl.html (dostęp: 29 04 2008); S. Rudolf, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Warszawa 1999, s. 182−189. Por. B. Jasiński, *Partycypacja pracowników w nadzorze korporacyjnym*, [w:] *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, s. 790−796 („Prace i Materiały Wyd. Zarządzania UG" 2/3 2009).

[14] M.E. Porter, *Capital Choices: Changing The Way America Invests in Industry*, raport z badań opracowany przez The Council on Competitiveness, sponsorowany przez HBS, Boston 1992, za: K.A. Lis, H. Sterniczuk, *op. cit.*, s. 40.

© for this edition by CNS

przygotowanych przez American Law Institute. Wskazują one w swoich zapisach na konieczność dostrzegania przez korporacje niekorporacyjnych interesów oraz punktów widzenia[15].

PODSUMOWANIE

Współczesna korporacja nie jest samotną wyspą. Na jej funkcjonowanie, potencjał do osiągania sukcesu, ale także ewentualną porażkę wpływa wiele podmiotów zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym wobec organizacji. Uwzględnianie w trakcie formułowania celów firmy oraz sprawowania nadzoru nad ich realizacją, interesów tylko jednej, nawet bardzo ważnej, grupy interesariuszy musi prowadzić do groźnego zaburzenia równowagi. Wiąże się z dyskryminacją pozostałych niezwykle ważnych grup interesu. Problem ten jest coraz częściej zauważany. Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego, ale także nadzoru korporacyjnego czy na przykład rachunkowości zwracają coraz większą uwagę na te problemy. Dąży się w nich z jednej strony do maksymalnego wykorzystania kapitałów dostarczanych przez interesariuszy, z drugiej zaś do zachowania dynamicznej równowagi pomiędzy nimi. Tylko w takim przypadku można bowiem mówić o szansie na osiągnięcie długotrwałego sukcesu i zrównoważonego rozwoju organizacji.

THE STAKEHOLDERS OF A CONTEMPORARY BUSINESS ORGANIZATION

Summary

This article presents the stakeholders of a contemporary organization from the strategic point of view. This type of perspective gives the stakeholders a possibility of exerting the influence on the business success of an economic organization.

In the first part of the article the evolution of a stakeholder in the existing conceptions of an organization is presented. The second part shows the most current approach to the perception of stakeholders, based on the social model of corporations, taking into account past experiences, including recent years' turbulence, in particular the macroeconomic crisis.

According to this approach, one should break with the current perception which favors only the suppliers of financial capital, seeking to meet the interests of other groups, including intelectual workers. In today's conditions, when knowledge becomes one of the key factors of production, knowledge workers should also be treated as a specific group of investors.

[15] *Ibidem*, s. 41.

© for this edition by CNS