Tadeusz MENDEL

PRÓBA OKREŚLENIA WPŁYWU POSZCZEGÓLNYCH GRUP INTERESÓW (STAKEHOLDERS) NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Przyczynek do badania efektywności nadzoru nie tylko właścicielskiego w spółkach akcyjnych

Wprowadzenie

Każdy, kto zajmuje się istotą zarządzania w przedsiębiorstwie, powinien dokonać analizy **problemu władzy**, definiowanej najczęściej jako zdolność wpływania na zachowania innych, jako zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, inicjowania zmian. Władza to również możliwość dysponowania zasobami z racji nadrzędnej pozycji zajmowanej w organizacji. Władza nie jest własnością osób, ale jest stosunkiem zachodzącym między ludźmi. Nie ulega też wątpliwości, że **władza idzie za własnością**, a odpowiedzialność idzie za wiedzą. Oznacza to, że źródłem władzy jest własność i z niej przede wszystkim wypływają szerokie konsekwencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Problem wydaje się więc oczywisty, ale wcale nie prosty. Jest chyba jednym z najbardziej złożonych problemów współczesnego zarządzania i to zarówno w układzie teoretycznym, jak i praktycznym. **Rodzaje władzy** zaczęły fascynować coraz szersze grono zainteresowanych nie tylko źródłem władzy, ale także jej **wyrównywaniem i podziałem**.

Tak więc problem podziału władzy we współczesnych przedsiębiorstwach już od lat nurtuje zarówno badaczy nauki o organizacji i zarządzaniu, jak i praktyków. Oczywiste jest istnienie niepodważalnej mocy decyzyjnej, wypływającej z praw własności. Jeszcze do końca XIX w. nie było żadnych wątpliwości, jeśli chodzi o sprawowanie całkowitej władzy przez właściciela przedsiębiorstwa. Jednakże wiek XX przyniósł wiele wątpliwości co do tego schematu. Złożyło się na to kilka czynników.

Po pierwsze nastąpiło rozdrobnienie praw własności. Dzięki szybko rozwijającemu się rynkowi kapitałowemu firmy uzyskały szeroki dostęp do nowych źródeł

finansowania. Przedsiębiorstwa poprzez sprzedaż udziałów czy akcji zyskiwały wielu właścicieli, o zróżnicowanym udziale ich inwestycji w całkowitym majątku. Coraz trudniejsze stawało się zapewnienie im prawa decydowania o działalności firmy bez uszczerbku dla jej efektywności.

Drugim czynnikiem, będącym naturalną konsekwencją pierwszego, było pojawienie się w przedsiębiorstwach instytucji dyrektora kontraktowego, nierzadko niepowiązanego kapitałowo z firmą. Osoba taka była zatrudniana w celu zapewnienia sprawnego zarządzania w imieniu właścicieli. Jej moc decyzyjna wypływa z kontraktu z właścicielami, a nie z racji posiadania praw własności.

Trzecim elementem była rosnąca od przełomu wieków rola związków zawodowych i innych organizacji pracowniczych. Ich rosnąca siła przetargowa powodowała, że pracodawcy zmuszeni byli w coraz większym stopniu uwzględniać ich propozycje i żądania w procesach decyzyjnych.

Kolejnym ważnym elementem ograniczającym hegemonię właścicieli przedsiębiorstw była znacznie zwiększona od czasów wielkiego kryzysu w latach trzydziestych naszego stulecia ingerencja państwa w procesy gospodarcze. Te oraz inne czynniki przyczyniły się do wzrostu zainteresowania zagadnieniem partycypacji poszczególnych grup interesów w zarządzaniu firmą.

Skomplikowało się więc nie tylko zarządzanie przedsiębiorstwami, ale także, a może przede wszystkim, problem nadzoru właścicielskiego i nie tylko właścicielskiego, choć z niego się wywodzącego. W literaturze anglosaskiej jest wiele prób opisu tego zjawiska. W tym opracowaniu starano się w skrócie zaprezentować poglądy teoretyków angielskich z myślą, że mogą one być przydatne do analizy funkcjonowania przedsiębiorstw i ich nadzoru właścicielskiego w Polsce.

1. Określenie pojęcia stakeholders

Pierwszą popularną definicję pojęcia **stakeholders** podał Freeman[1], który scharakteryzował to pojęcie następująco: stakeholders to „każda grupa lub osoba, która wpływa lub podlega wpływowi osiąganych przez firmę celów".

Ta definicja została poszerzona przez badaczy R.K. Mitchella (Uniwersytet Wiktorii), R.B. Agle i D.J. Wooda (uniwersytet w Pittsburgu)[2] poprzez identyfikację źródeł wpływu stakeholders w następujący sposób: „właściciele i nie posiadający praw własności; właściciele kapitału i właściciele mniej namacalnych aktywów; działający i podlegający działaniu; pozostający w dobrowolnym i przymuso-

[1] Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder*, „Approach" 1984.

[2] R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of who and what Really Counts*, „Academy of Management Review" t. 22, 1997, nr 4, s. 853-886.

wym związku z firmą; właściciele praw pozostający na prawach kontraktu i wysuwający moralne żądania; dostarczający zasobów i uzależnieni od zasobów firmy; ponoszący ryzyko i wpływający; oraz stawiający prawne zasady, wobec których kierownicy mają obowiązki powiernicze".

Taka poszerzona definicja podaje **źródła pochodzenia wpływu stakeholders**, jednakże nie daje nam jeszcze pełnego obrazu, kim są ci wpływający na decyzję przedsiębiorstwa, a przede wszystkim, co jest szczególnie ważne dla kierowników, **nie podaje siły tego wpływu**. Pełna definicja stakeholders, aby być przydatną dla kierowników, musi pokazywać ewentualne zagrożenia płynące ze strony grup interesów oraz to, które z tych grup mogą być ignorowane ze względu na niewielką siłę wpływu, a które należy z pewnością uwzględniać w procesach decyzyjnych.

Należy w tym miejscu wyraźnie rozdzielić **dwie grupy stakeholders:** ci, którzy **wysuwają żądania wobec przedsiębiorstwa** i ci, którzy **mają możliwość wyegzekwowania swoich żądań.** Do wyżej przytoczonych szerokich definicji stakeholders można bowiem dopasować prawie każdą grupę lub osobę pozostającą w jakimkolwiek, nawet bardzo odległym, kontakcie z firmą. może to być np. gospodarstwo domowe, kupujące towary codziennego użytku wytwarzane przez danego producenta. Może ono wysuwać pod adresem firmy żądania dotyczące podwyższenia jakości produktu lub obniżenia jego ceny. Jednak taki podmiot nie może być uznany za posiadający rzeczywisty wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Dlatego też węższa definicja stakeholders uwzględnia nie tylko występowanie żądań w stosunku do firmy, ale również możliwość wymuszenia ich realizacji. Pierwszą tego typu definicję podali: W. Savage, R. Nix, O. Whitehead i J. Blair w 1991 r.[3]: **„Stakeholder jest zainteresowany działalnością przedsiębiorstwa i [...] ma możliwość wpływu na nią"**. Definicja ta jednak może okazać się zawodna w praktyce ze względu na to, że grupy wysuwające naglące żądania wobec firmy, a nie mające możliwości bezpośredniego wymuszenia ich realizacji, będą przez kierowników zignorowane. Jednakże ze względu na charakter żądań grupy te mogą w krótkim czasie uzyskać dużą siłę wpływu przez ogniwa pośrednie, co może w znacznym stopniu zagrozić firmie z powodu braku wcześniejszego rozpoznania tych żądań i ewentualnego przygotowania się do negocjacji. Stąd też autorzy ci zawierają w swojej definicji również potencjalnych stakeholders: są to osoby, które „są lub mogą być pod wpływem [firmy], wpływają lub mogą potencjalnie wpływać na organizację".

Mitchell, Agle i Wood[4] dokonali klasyfikacji istniejących **definicji stakeholders ze względu na rodzaje związków łączących przedsiębiorstwo z nimi.** Różne definicje podkreślają następujące zależności między stronami:

- stakeholder wysuwa żądania, uwzględniając interes firmy,
- firma jest zależna od stakeholders,

[3] Ibidem.

[4] Ibidem, s. 855 i n.

- stakeholder ma władzę nad firmą,
- stakeholder jest zależny od firmy,
- firma ma władzę nad stakeholders,
- firma i stakeholder są wzajemnie uzależnieni,
- firma i stakeholder pozostają w związku kontraktowym,
- stakeholder ma żądania natury moralnej wobec firmy,
- stakeholder jest zagrożony ryzykiem,
- stakeholder jest zainteresowany działalnością firmy.

Wielość tych definicji obrazuje trudność w dokładnym ustaleniu zakresu tego pojęcia oraz jest obrazem zmagań teoretyków badających tę grupę. Dla potrzeb tego opracowania przyjmiemy, że **stakeholder to osoba lub grupa osób spełniająca następujące kryteria:**

- wysuwa żądania wobec firmy (niezależnie od natury tych żądań),
- ma faktyczną bądź potencjalną możliwość wyegzekwowania tych żądań,
- ma warunkową bądź bezwarunkową chęć wykorzystania swojej siły wpływu na proces decyzyjny przedsiębiorstwa w celu realizacji swych żądań.

Założenie zawarte w punkcie trzecim jest o tyle istotne, że mogą teoretycznie istnieć grupy interesów, które mając pewne żądania wobec firmy i siłę ich wyegzekwowania, z różnych powodów mogą nie chcieć egzekwować ich realizacji w pewnych (uważanych za niesprzyjające) lub w żadnych warunkach.

2. Atrybuty stakeholders determinujące ich siłę wpływu

Michell, Agle i Woods[5] podają trzy podstawowe atrybuty stakeholders: siła, legitymizacja, natarczywość.

Siła to możliwość przeforsowania własnego postanowienia wbrew stawianemu oporowi. Rodzaje tej siły mogą być następujące:

- siła przymusu: siła fizyczna, przemoc, zagrożenie użycia przemocy,
- siła utylitarna: korzysta z zasobów finansowych i materialnych,
- siła normatywna: oparta na zasobach symbolicznych.

Zatem siłę danej strony związku można zdefiniować jako dostępność zasobów przymusu, utylitarnych bądź normatywnych. W tym miejscu należy wyraźnie podkreślić dużą zmienność w dostępie do tych zasobów, której konsekwencją jest wysoka zmienność w czasie posiadanej przez strony siły.

Legitymizacja to legalność uprawnień stakeholders do wysuwania żądań w stosunku do firmy. Legitymizacja może wynikać ze stosunku prawnego, admi-

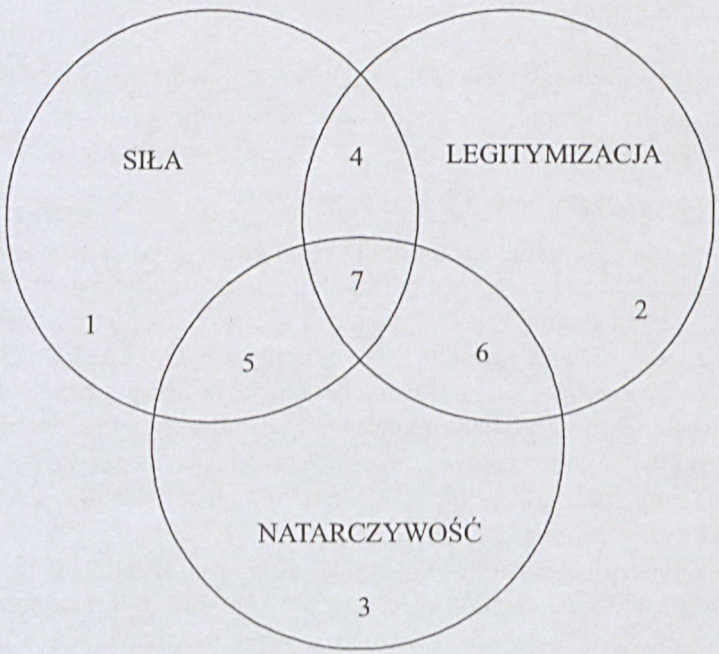
[5] Ibidem, s. 876 i n.

nistracyjnego czy kontraktowego, ale również z szeroko pojętych praw moralnych lub dobra publicznego. Stąd może mieć ona także podstawy zwyczajowe, jednakże aby była skuteczna, muszą być one ogólnie poważane przez środowisko.

Natarczywość występuje wówczas, gdy związek stakeholder-przedsiębiorstwo lub wysuwane żądania cechują się **dużą wrażliwością na upływ czasu** oraz gdy związek lub **żądania są ważne** bądź krytyczne dla stakeholders. Natarczywość wpływa zatem na charakter i ważność stosunku bądź żądań. Uwzględnienie natarczywości w analizie siły wpływu stakeholders zmienia model stosunków ze statycznego (uwzględniającego tylko siłę i legitymizację) na dynamiczny, którego zmienność jest uzależniona od natarczywości żądań.

Opisane powyżej atrybuty stakeholders były podstawą do stworzenie przedstawionej poniżej klasyfikacji, która dzieli **grupy interesów na pewne grupy w zależności od ich znaczenia dla kierowników**. Klasyfikacja ta jest szczególnie istotna w momencie wystąpienia konfliktu pomiędzy żądaniami w dwóch różnych grupach stakeholders. Przy zastosowaniu poniższego schematu kierownik jest w stanie oszacować siłę każdej z grup i ewentualne zagrożenia płynące z ich strony w celu przygotowania się do negocjacji.

3. Klasyfikacja stakeholders ze względu na źródła siły wpływu



Grupy określone cyframi 1, 2 i 3, czyli posiadające tylko jeden z trzech atrybutów, to tzw. **utajeni** (ang. *latent*) stakeholders. Średnio ważni stakeholders (grupy 4, 5 i 6) to ci, którzy posiadają **dwa z trzech atrybutów**; są oni określani jako stakeholders **oczekujący** (ang. *expectant*). Wreszcie ci posiadający jednocześnie wszystkie trzy atrybuty (grupa 7) to najważniejsi stakeholders, zwani **definitywnymi** (ang. *definitive*), którzy bezwarunkowo muszą być brani pod uwagę w procesie decyzyjnym.

Na podstawie powyższej klasyfikacji Mitchell, Agle i Wood dokonali charakterystyki każdej z grup stakeholders z uwzględnieniem praktycznych wskazówek dla kierowników. Przytoczone poniżej uwagi są streszczeniem wspomnianej charakterystyki.

1) Stakeholders utajeni

a) grupa 1 (drzemiący): ci, którzy **posiadają siłę** wymuszenia na przedsiębiorstwie swoich racji (patrz: źródła siły), ale z różnych względów nie są tym zainteresowani; należy ich uwzględniać jako potencjalne zagrożenie;
b) grupa 2 (dyskretni): posiadają wyłącznie **atrybut legitymizacji**, przez co działalność firmy w celu zaspokojenia ich potrzeb może być wyłącznie dobrowolna i ewentualne takie akcje są uważane za wypełnianie zobowiązań społecznych przedsiębiorstwa; ze względu jednakże na tendencję dość częstego pojawiania się w tej grupie również natarczywości, wskazane jest wcześniejsze zaspokojenie istniejących potrzeb, jako że nierzadko żądania wysuwane przez tych samych stakeholders po przejściu do grupy 6 wiążą się z wyższymi kosztami po stronie firmy;
c) grupa 3 (żądający): członkowie tej grupy bez zdobycia atrybutu siły bądź legitymizacji są praktycznie nieszkodliwi; kierownicy powinni na bieżąco monitorować ewentualny wzrost ich siły.

2) Stakeholders oczekujący

a) grupa 4 (dominujący): ich istotność dla kierowników wynika z możliwości wystąpienia żądań; na rzecz tej grupy stakeholders tworzone są w firmach specjalne instytucje i mechanizmy, obejmujące m.in.: określony udział w Radzie Nadzorczej inwestorów, przedstawicieli firm kredytowych i lokalnych liderów, komórki firmowe zajmujące się obsługą stosunków firmy z pracownikami, komórki public relations dbające o kontakty z przedstawicielami lokalnej administracji rządowej i samorządowej, poza tym przedsiębiorstwa wydają dla potrzeb dominujących stakeholders raporty roczne oraz oświadczenia dotyczące działań socjalnych i ekologicznych;
b) grupa 5 (niebezpieczni): ze względu na brak legitymizacji żądań tej grupy jest ona w dosłowny sposób niebezpieczna z powodu dużego prawdopodobieństwa zastosowania przemocy, która często idzie w parze z działaniami nielegalnymi; grupa ta wymaga szczególnej uwagi kierowników w celu zapobieżenia działa-

BIBLIOTEKA AE Poznań

niom zagrażającym ludziom i mieniu (przykłady takich działań to nielegalne strajki, sabotaż i terroryzm, również na tle politycznym bądź religijnym – Mitchell, Agle i Wood przytaczają przykład sabotażu robotniczego w fabryce General Motors w Lordstown, Ohio, gdzie pracownicy w ramach akcji protestacyjnej przyspawali stalowe puszki do bloków silników samochodowych, narażając koncern na straty materialne);

c) grupa 6 (zależni): nazwa tej grupy wywodzi się z faktu, że w celu realizacji swoich żądań są oni uzależnieni albo od wstawiennictwa innej grupy stakeholders, dysponującej siłą, albo od odpowiednich wewnętrznych mechanizmów zarządzania, czyli dobrowolnego zaspokojenia ich żądań przez kierowników (jako przykład Mitchell, Agle i Wood podają wyciek ropy ze statku Exxon Valdez u wybrzeży Alaski – zależnymi stakeholders byli w tym przypadku mieszkańcy tych terenów oraz morskie ssaki i ptaki; mieli oni zarówno atrybut natarczywości, jak i legitymizacji żądań, jednak ich siła była żadna, dopiero w momencie włączenia się do problemu rządu stanowego i sądownictwa Alaski możliwe było zadośćuczynienie żądaniom neutralizacji zanieczyszczeń i przywrócenia stanu pierwotnego).

3) Stakeholders definitywni

Ci stakeholders mają wszystkie trzy atrybuty. Patrząc na tę grupę z punktu widzenia dynamiki modelu, można stwierdzić, że są to w istocie stakeholders dominujący, których żądania nabrały cech natarczywości i w związku z tym, poprzez istniejące mechanizmy, powinny być one zaspokojone w pierwszej kolejności ze względu na dynamiczne kryterium wrażliwości na upływ czasu. Jako przykład zlekceważenia priorytetu żądań definitywnych stakeholders Mitchell, Agle i Wood podają zdarzenie, do które doszło w 1993 r. w firmach IBM, General Motors, Kodak, Westinghouse i American Express. Udziałowcy (stakeholders dominujący) uznali, że ich interesy nie są właściwie reprezentowane przez kadrę zarządzającą. Na takie przekonanie nałożył się dodatkowo fakt spadku wartości giełdowej akcji tych przedsiębiorstw. W związku z nieskutecznym i nieodpowiednim działaniem naczelnego kierownictwa tych firm zostało ono w całości usunięte ze stanowisk we wszystkich pięciu koncernach. To zdarzenie podkreśla priorytet tej grupy stakeholders i jest wystarczającym usprawiedliwieniem dla zaspokojenia żądań tej grupy w pierwszej kolejności.

4. Klasyfikacja stakeholders ze względu na ich związki z firmą

Po omówieniu grup stakeholders ze względu na ich ważność w procesie zarządzania, nadszedł czas na przedstawienie tych grup ze względu na ich związki z firmą. Najbardziej ogólny podział wygląda następująco:

- osoby (grupy) związane kapitałowo z firmą,
- osoby (grupy) niezwiązane kapitałowo z firmą.

Pierwsza grupa ma oczywiste uprawnienia do współdecydowania o losach przedsiębiorstwa, **wynikające z prawa własności**. Jednak przy dokładniejszej analizie zauważyć można, że ich **faktyczna siła wpływu może być różna**. Każdy z udziałowców (akcjonariuszy) firmy ma niepodważalny atrybut legitymizacji, ale już ich siła jest najczęściej **zróżnicowana**. Wiadomo jest bowiem, że w spółce prawa handlowego właściciel 1 akcji ma siłę niewielką w stosunku do właściciela 100 akcji i praktycznie żadną w stosunku do właściciela pakietu kontrolnego.

Druga grupa stakeholders obejmuje kilka **rodzajów podmiotów**, z których najważniejsze to:

- pracownicy (nie posiadający praw własności),
- związki zawodowe,
- agendy rządowe,
- organizacje społeczne.

Partycypacja pracownicza w zarządzaniu to najstarszy aspekt problematyki zarządzania partycypacyjnego. Uprawnienia pracowników do współuczestniczenia w zarządzaniu wynikają zarówno z legitymizacji (która *notabene* nie zawsze jest uznawana przez kierowników), jak i z dwóch pozostałych atrybutów, występujących z różną siłą. Złożoność tego problemu jest tak duża, że spowodowała rozgraniczenie dwóch odrębnych modeli zarządzania, nazwanych: stakeholder (występuje w Europie Zachodniej i Japonii) i shareholder (występuje w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii).

Agendy rządowe wpływają na przedsiębiorstwa zgodnie z przyjętą polityką gospodarczą państwa. Wpływ państwa na zarządzanie znajduje swoje umocowanie w atrybucie legitymizacji oraz bardzo wysokiej siły. Najczęściej mamy również do czynienia z atrybutem natarczywości. Główne formy wpływu państwa na zarządzanie przedsiębiorstwami to:

- koncesje i zezwolenie,
- regulacje podatkowe i celne,
- szczegółowe ustawy regulujące działalność niektórych branż i typów przedsiębiorstw,
- polityka monetarna państwa,
- system zamówień publicznych,
- akty prawne proekologiczne,
- akty prawne regulujące zatrudnienie i obciążenia społeczne firm,
- ustawy o związkach zawodowych.

Siła wpływu regulacji państwowych i agend rządowych na działalność przedsiębiorstw w stabilnych krajach kapitalistycznych jest stosunkowo stała. Żądania

wysuwane pod adresem przedsiębiorstw są przewidywalne, mało dynamiczne i przeważnie charakteryzują się niezmiennym poziomem natarczywości. Ta grupa stakeholders prawie zawsze znajduje się w klasie dominujących, ponieważ ich natarczywość wzrasta tylko w przypadku uchylania się firmy od realizacji roszczeń. Jedynym realnym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa płynącym z tej grupy jest wysoka zmienność regulacji prawnych, co w praktyce jest niezmiernie rzadkim zjawiskiem w stabilnych krajach gospodarki rynkowej.

Do organizacji społecznych mających wpływ na działalność podmiotów gospodarczych należy zaliczyć:

- formalne i nieformalne organizacje proekologiczne,
- grupy i stowarzyszenia społeczności lokalnej,
- organizacje konsumenckie,
- partie polityczne,
- inne organizacje (np. grupy AA lub antynikotynowe, organizacje kościelne itp.).

Jak wykazała praktyka, grupy takie nierzadko mogą stanowić zagrożenia ze względu na dużą dynamikę ich natarczywości oraz często szybko rosnącą siłę. Grupy te jednocześnie w większości przypadków mają co najmniej wątpliwą legitymizację, co tylko podnosi radykalność ich żądań. Większość tych organizacji należy zaliczyć do klasy stakeholders niebezpiecznych lub co najmniej żądających. Kierownicy muszą zwracać szczególną uwagę na rozpoznanie takich grup (mają one przeważnie korzenie i zasięg lokalny, co ułatwia ich identyfikację), aby uniknąć przykrych konsekwencji w momencie wzrostu ich siły.

Wnioski

Problem nadzoru właścicielskiego nie jest tylko prostą funkcją władzy, ale również poszczególnych grup nacisku. Może należałoby więc obok nadzoru właścicielskiego wyodrębnić nadzór niewłaścicielski. Sprawa jest istotna chociażby z tego względu, że grupy nacisku mogą być w różnej mierze powiązane kapitałowo z firmą, mogą być akcjonariuszami i swoje związane z tym atrybuty wykorzystywać w formach sprawowania nadzoru właścicielskiego.

Jest rzeczą niezwykle trudną, a może wręcz niemożliwą, aby w sposób klarowny zakreślić granice i istotę nadzoru właścicielskiego w coraz bardziej złożonej rzeczywistości współczesnej. Jeśli to opracowanie wzbudzi kontrowersyjne refleksje lub zainspiruje do twórczej dyskusji, to jego rola zostanie spełniona, a cel osiągnięty.

AN ATTEMPT TO DETERMINE THE INFLUENCE OF PARTICULAR GROUPS OF STAKEHOLDERS ON CORPORATE MANAGEMENT

Summary

Questions of an owner's supervision in contemporary enterprises are connected with the problem of ownership, power and managerism. These enterprises in major part exist in the organisational form of joint stock companies. The article defines a concept of stakeholders, their attributes and the factors which determine their impact on the management process in a contemporary enterprise. Further on the author classifies the stakeholders as regards the source of impact and their connections with the firms. On the basis of the above-mentioned analysis, an attempt was made to formulate conclusions about the owners' supervision in the joint stock companies.