

MONIKA MARCINKOWSKA

TWORZENIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA DLA INTERESARIUSZY

Wprowadzenie

Zapratywania na istotę przedsiębiorstwa oraz cele jego działalności ewoluują w czasie. Skonkretyzowanie jednego obszaru dążeń podmiotów gospodarujących nie jest ani możliwe, ani zasadne: różnią się one bowiem formą własności i formą prawną, są efektem norm ekonomicznych, oprawnych i społecznych tożsamy dla konkretnego systemu i otoczenia, w jakim funkcjonują, są wreszcie także pochodną wartości wyznawanych przez ich twórców, podmioty zaopatrujące je w kapitał oraz osoby sprawujące nad nimi władzę wykonawczą i nadzorczą. Współcześnie można wskazać uogólniony cel nadrzędny działania przedsiębiorstwa: maksymalizacja jego wartości, przez co zwykle rozumie się osiągnięcie maksymalnie wysokiego dochodu z zainwestowanego kapitału, przy akceptowanym poziomie ryzyka¹.

Zarówno kapitał, jak i ryzyko mogą być postrzegane z wąskiej perspektywy (właścicieli przedsiębiorstwa – kapitał finansowy i ryzyko związane z inwestycją finansową), jak i szerokiej (wszystkich zainteresowanych stron – kapitał finansowy, intelektualny i społeczny oraz wszelkie rodzaje ryzyka z nimi związane). Dokonując retrospektywnego przeglądu podejść do strategii przedsiębiorstwa można podkreślić dychotomię podstawowego pojmowania odbiorców generowanej wartości: wyłącznie akcjonariuszy (*shareholders*) oraz szerokiego grona interesariuszy (*stakeholders*). Zainteresowanie każdym z podejść przeplata się w czasie, można też zauważyć duże zróżnicowanie geograficzne (związane z różnymi modelami przedsiębiorstw i systemów finansowych).

Po analizie przyczyn niedawnego globalnego kryzysu finansowego pojawiało się wiele opinii, że jednym z czynników, który – jeśli nie doprowadził doń, to z pewnością – stworzył warunki stymulujące postawy sprzyjające jego rozprzestrzenieniu się, było nadmierne dążenie do wzrostu wartości dla akcjonariuszy – wyolbrzymione oczekiwania dotyczące stóp zwrotu z inwestycji w akcje spółek. Owe wygórowane żądania dotyczące zyskowności w wielu przypadkach spowodowały między innymi odejście od etycznych wzorców, a także dobrych praktyk postępowań biznesowych oraz standardów zarządzania ryzykiem

¹ Szerzej o celach przedsiębiorstwa: A. Jaki: *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 29 i n.

i wartością. Próby stworzenia nowego ładu gospodarczego i stworzenia nowych standardów i wzorców postępowania w świecie biznesu opierają się zatem znów na sugestiach powrotu do idei odpowiedzialności, etyki biznesowej, poszanowania wartości. Jak nigdy przedtem silna staje się tendencja inkorporacji koncepcji interesariuszy do fundamentów strategii przedsiębiorstw.

Podstawowe bowiem aksjomaty strategii korporacyjnych nieustająco brzmią²:

- strategia przedsiębiorstwa musi odzwierciedlać rozumienie wartości członków organizacji i jej interesariuszy,
- strategia przedsiębiorstwa musi odzwierciedlać etyczny charakter podejmowanych decyzji (wyborów strategicznych).

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie teorii interesariuszy oraz prezentacja poglądów na tworzenie wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zapatrywań na rolę różnych grup interesów. Na tym tle przedstawione zostaną zasady budowy relacji z interesariuszami i uwzględniania ich oczekiwań w budowie strategii przedsiębiorstwa.

Teoria interesariuszy

Analiza podmiotów, które mogą być zainteresowane oceną funkcjonowania podmiotu gospodarczego, prowadzi do rozważenia koncepcji grup interesów, zwanych również interesariuszami (*stakeholders*). Koncepcja ta – szczególnie mocno akcentowana w Europie kontynentalnej – kładzie nacisk na wszystkie – nie tylko właściciele – grupy podmiotów, które wpływają na przedsiębiorstwo oraz na które ono wywiera wpływ.

Freeman – jeden z czołowych piewców idei interesariuszy – podaje, że termin *stakeholders* został po raz pierwszy użyty w 1963 roku w dokumencie Stanford Research Institute (w znaczeniu generalizującym jedyną grupę, wobec której właściciele powinni być odpowiedzialni)³. Harrisom wskazuje jednak wcześniejszą pracę – Silberta z 1952 roku⁴. Po pierwszej publikacji zawierającej do koncepcję interesariuszy, ukazało się wiele prac odwołujących się do tej idei – dotyczyły one: planowania korporacyjnego (głównym autorem był Ansoff), teorii systemów (Ackoff, Churchman), teorii organizacji (Rhenman) oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw⁵.

² R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr.: *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, New Jersey 1988, s. 7.

³ R.E. Freeman: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010, s. 31 (jest to reedycja pierwotnej pracy z 1984 r.).

⁴ R.E. Freeman i inni: *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 31. Jako korzenie tej idei można wskazać prace takich autorów jak: Adam Smith (1759), Berle i Means (1932), Barnard (1938), March i Simon (1958), Cyert i March (1963), Thompson (1967) oraz Preffer i Galancik (1978). Por też J. Andriof, S. Waddock: *Unfolding Stakeholder Engagement*, [w:] *Unfolding Stakeholder Thinking*, red. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 29 i n.

⁵ R.E. Freeman: *Strategic Management...*, s. 32 i n.

Jakkolwiek często w naukach o zarządzaniu akcentuje się teorię interesariuszy, należy zaakcentować, że w istocie nie jest to jedna, zunifikowana idea. Koncepcja „grup”, które mają „interes” i wchodzą w rozmaite interakcje z przedsiębiorstwem, czyniąc jego działalność możliwą, ma rozmaite oblicza. Kluczowa jest tu różnica dwóch podejść: legitymizacji oraz zależności władzy. Pierwsze uzasadnienie znaczenia interesariuszy może być rozpatrywane z punktu widzenia kontraktów, wymiany, tytułu prawnego, praw moralnych, statusu podjętego ryzyka; drugie natomiast wskazuje na dominację przedsiębiorstwa bądź dominację interesariuszy względnie na współzależność⁶. Literatura wymienia co najmniej cztery typy teorii interesariuszy⁷:

- a) podejście opisowe (empiryczne): teorie jedynie wskazujące, że przedsiębiorstwa i/lub menedżerowie zachowują się w określony sposób; odnoszą się do zachowań menadżerów (menedżeryzm, psychologia/socjologia organizacyjna) i zachowań organizacji (teoria organizacji, teoria decyzji);
- b) podejście instrumentalne: teorie wskazujące, że określone efekty mogą być osiągnięte z większym prawdopodobieństwem, jeśli przedsiębiorstwa/menedżerowie postępują w określony sposób; analizy odnoszą się do zachowań konkurencyjnych i odwołują się do relacji, transakcji i kontraktów relacyjnych (teorie sieci społecznych, teoria kosztów transakcyjnych);
- c) podejście normatywne: teorie określające, że przedsiębiorstwa/menedżerowie powinni postępować w określony sposób; analizy mogą dotyczyć: zasad zorientowanych na system (teorie: utylitaryzmu, libertarianizmu, teorie kontraktów społecznych), zasad zorientowanych na organizację (teorie agenta-pryncypała), zasad zorientowanych na system (teorie kontraktów społecznych i teorie etyczne – imperatywów kategorycznych);
- d) podejście metaforyczne (narracyjne): w tym ujęciu mamy do czynienia raczej z opowieścią, niżli konstrukcją teoretyczną – tworzone są metafory dotyczące tego w jaki sposób interesariusze tworzą i wymieniają wartość; jednostką analiz są uczestnicy procesów organizacyjnych.

Można dostrzec integrację koncepcji interesariuszy z teoriami różnych dyscyplin, w tym nade wszystko: finansów, rachunkowości, zarządzania i marketingu⁸, a także prawa.

Spośród wymienionych teorii bodaj najbardziej rozpowszechnione jest powiązanie koncepcji interesariuszy z teorią kontraktów oraz ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Teoria kontraktowa postrzega przedsiębiorstwo jako wiązkę kontraktów: poszczególne strony kontraktów (agenci) dostarczają przedsiębiorstwu określone kontrybucje (kapitał, produkty, usługi, umiejętności, gotówkę itp.), w zamian otrzymując okre-

⁶ J. Andriof, S. Waddock: *op.cit.*, s. 32.

⁷ *Ibidem*, s. 32–34.

⁸ R.E. Freeman, J.S. Harrison i inni: *op.cit.*, s. 121–161.

ślone uprawnienia (korzyści – np.: dywidendę, wynagrodzenie, gotówkę, produkty, usługi, odsetki, podatki itp.)⁹. W idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podkreśla się konieczność zrównoważonego wpływu podmiotu na sferę ekonomiczną (kluczowymi interesariuszami są tu: właściciele, klienci, dostawcy, kontrahenci oraz społeczności lokalne i krajowe), społeczną (pracownicy, klienci, społeczności) oraz środowiska naturalnego (klienci, pracownicy, społeczności lokalne). Podstawowymi kwestiami podejmowanych w poszczególnych obszarach są: w obszarze ekonomicznym: wynik finansowy i generowana wartość przedsiębiorstwa, wartość produktu, miejsca pracy, standardy etycznego obrotu, standardy reklamowe; w obszarze społecznym: polityka dotycząca zasobów ludzkich (równe prawa, prawa człowieka, rozwój i edukacja pracowników) oraz zaangażowanie w zewnętrzne kwestie społeczne (wykluczenie społeczne, regeneracja społeczności, edukacja, kultura, wolontariat pracowniczy); a w sferze ekologii: zrównoważony wzrost, cykl życia produktu, zużycie energii, emisje szkodliwych substancji, kontrola odpadów¹⁰.

Interesariusze przedsiębiorstwa

Powszechnie dzieli się grupy interesów na wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym wiele osób może należeć jednocześnie do kilku grup. Wewnętrzne grupy interesów mogą powstawać na przykład w poszczególnych departamentach, lokalizacjach geograficznych, na różnych szczeblach w hierarchii itp. Zewnętrznymi grupami interesów są m.in. kapitałodawcy, klienci, dostawcy, właściciele, związki zawodowe, agendy państwa¹¹. Tradycyjnie za podstawową grupę interesów uważa się właścicieli i inwestorów, a w dalszej kolejności inne podmioty wywierające silny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (a często będące w silniejszej pozycji wobec niego, a tym samym mogące stawiać niesymetrycznie wysokie wymagania): wymienić tu można chociażby państwo i jego agendy (np. urzędy i izby skarbowe) oraz kapitałodawców (w szczególności banki). W najszerszej klasyfikacji grup interesów wpływających na działalność przedsiębiorstwa wyróżnia się podstawowych i drugorzędnych *stakeholders* społecznych i pozaspołecznych¹² (tab. 1).

Koncepcje wartości dla akcjonariuszy / interesariuszy

Wartość jest terminem o bardzo szerokim znaczeniu. Trudności w zdefiniowaniu pojęcia „wartość” wynikają przede wszystkim z braku wspólnej natury wszystkich kategorii wartości oraz z relatywności wartości – ich subiektywności i niejednoznaczności, a także z mnogości występujących teorii¹³. Nawet w naukach ekonomicznych trudno o consensus

⁹ S. Sunder: *Theory of Accounting and Control*, Southwestern College Publishing, Cincinnati, Ohio 1997, s. 15–16.

¹⁰ J. Andriof, S. Waddock: *op.cit.*, s. 26.

¹¹ G. Johnson, K. Scholes: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1993, s. 171.

¹² D. Wheeler, M. Sillanpää: *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, 1997, s. 5.

¹³ D.H. Parker: *The Philosophy of Value*, The University of Michigan Press, 1957, s. 3.

Tabela 1

Grupy interesów

Grupy interesów	Społeczne	Pozaspołeczne
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> – społeczności lokalne, krajowe, międzynarodowe – dostawcy i partnerzy handlowi – klienci – inwestorzy – pracownicy – kierownictwo – pożyczkodawcy (banki, obligatariusze itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> – środowisko naturalne – inne gatunki – przyszłe pokolenia
Drugorzędne	<ul style="list-style-type: none"> – rząd – społeczeństwo – regulatorzy i nadzorcy rynkowi – organizacje handlowe – konkurenci – społeczne grupy nacisku – związki zawodowe – media i komentatorzy – liderzy opinii, ośrodki badawcze i naukowe – instytucje pozarządowe – organizacje środowiskowe 	<ul style="list-style-type: none"> – ekologiczne grupy nacisku – obrońcy praw zwierząt

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Wheeler, M. Sillanpää: *op.cit.*, oraz G.E. Hund, J.A. Engel-Cox: *Two-Way Responsibility*, [w:] *Unfolding Stakeholder Thinking...*, s. 219.

w pojmowaniu tego terminu¹⁴. Dodatkowa trudność pojawia się w momencie próby wskazania kto jest beneficjentem generowania wartości przedsiębiorstwa.

Spory dotyczące kwestii uwzględnienia grup interesów wynikają z podejścia do aspektu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zwrócił na to uwagę I. Ansoff¹⁵ stwierdzając, iż strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń, będących kompromisem ustalonym pomiędzy poszczególnymi grupami interesów. Cele, które przekładają się na strategię zależne są od oczekiwań poszczególnych grup środowiskowych oraz od siły ich wpływów. Idea *stakeholders* związana jest z tradycją pojmowania biznesu jako integralnej części społeczeństwa, a nie jako odseparowanej instytucji o czysto ekonomicznym charakterze. W latach osiemdziesiątych XX w. koncepcja ta przyjęła się w teorii i praktyce zarządzania jako metoda brania pod uwagę wszystkich tych grup, które mogą wpływać na przedsiębiorstwa, i które same znajdują się pod jego wpływem¹⁶. Podkreśla się, że podstawową funkcją przedsiębiorstw jest umożliwianie jed-

¹⁴ Szerzej o znaczeniu wartości ekonomicznej: *Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004; A. Karmańska: *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.

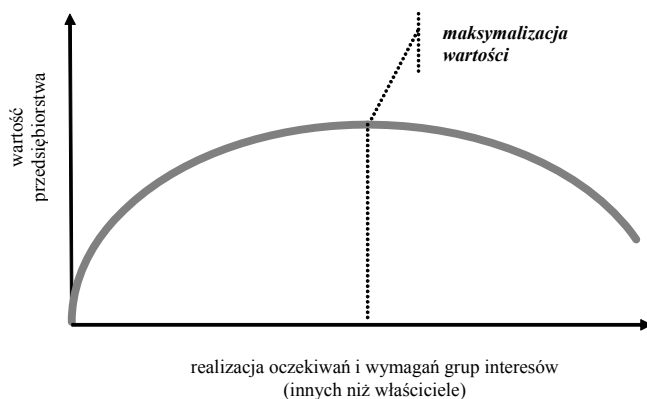
¹⁵ H.I. Ansoff: *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.

¹⁶ R.E. Freeman: *Understanding stakeholder capitalism*, "Financial Times", 19.07.1996.

nostkom realizacji ich indywidualnych celów dzięki przewyciężaniu granic możliwości poszczególnych jednostek¹⁷.

Według zwolenników tezy ustanawiania jedynie celów finansowych, należy spełniać wyłącznie oczekiwania właścicieli – a zatem dążyć do wzrostu wartości bez uwzględniania interesów pozostałych zainteresowanych stron. Podkreślają oni, że cele właścicieli są rozbieżne z celami pozostałych *stakeholders* (teza dysharmonii). Z kolei zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw argumentują, że wartość przedsiębiorstwa rośnie wraz z zaspokajaniem potrzeb wszystkich zainteresowanych stron – zatem przedsiębiorstwo dbając o interes również społecznych grup nacisku spełnia jednocześnie swą powinność względem właścicieli (teza harmonii). Podziały te prowadzą do wyróżnienia koncepcji wartości dla właścicieli (*shareholder value*) i wartości dla interesariuszy (*stakeholder value*). W pierwszym przypadku, przedsiębiorstwo ma jeden cel funkcjonowania: generowanie zysków, a tym samym wartości dla akcjonariuszy; pozostałe cele nie liczą się. Wymaga to stosowania sformalizowanego procesu planowania i ustalania wewnętrznej odpowiedzialności jednostek za cele szczegółowe. Według drugiej koncepcji przyjęta jest wiązka celów: zarówno ekonomicznych, jak i społecznych; kierowanie przedsiębiorstwem uwzględnia tu aspekty etyczne. Podejście to opiera się na wizji swoistego układu społecznego i uwzględnia współpracę zainteresowanych stron.

Pogodzenie obu tez prezentuje rysunek 1. W obu zatem skrajnych przypadkach – tj. pełnej realizacji potrzeb bądź to wyłącznie właścicieli, bądź to wyłącznie pozostałych zainteresowanych stron – przedsiębiorstwo nie jest w stanie istnieć na rynku w długim okresie. Prowadzi to do oczywistej potrzeby wyważenia spełnianych potrzeb i oczekiwań



Rys. 1. Związek między satysfakcją grup interesów a wartością przedsiębiorstwa

Źródło: M. Marcinkowska: *Wartość banku*, Wyd. UŁ, Łódź 2003, s. 27.

¹⁷ J.A.F. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 25.

wszystkich zainteresowanych stron. Celem nadrzędnym pozostaje zatem nadal generowanie wartości dla właścicieli, jednak należy uznać, że będzie to możliwe wyłącznie wówczas, gdy w wystarczającym stopniu spełnione zostaną potrzeby pozostałych grup interesów.

Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest zatem wybór takiej strategii i takich środków jej realizacji, aby były one odpowiednie dla zoptymalizowania realizowanych potrzeb, co umożliwi maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa. Jest to zadanie niezwykle trudne, które wymaga w pierwszym rzędzie odpowiedniej identyfikacji wszystkich istotnych grup interesów oraz ich potrzeb, wyboru metod ich realizacji, a także odpowiedniego zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami. Podsumowując powyższe rozważania można nakreślić podział między koncepcją wartości dla właścicieli i wartością dla interesariuszy pod kątem celów i horyzontu czasowego ich ustanawiania: w krótkim okresie możliwa jest koncentracja wyłącznie na celach ekonomicznych (*shareholder value*), dla osiągnięcia długoterminowej wartości konieczne jest oparcie strategii na generowaniu wartości dla interesariuszy¹⁸.

Niezależnie od indywidualnych poglądów na temat prymatu akcjonariuszy i ich prawa do określania nadrzędnego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa można podkreślić, że istnieje konieczność zapewnienia koegzystencji i trwałej równowagi między różnymi interesami jednostek, grup, organizacji i organów władzy i administracji¹⁹.

Analizując to, w jaki sposób postawy wspierające oczekiwania interesariuszy mogą wpływać na kreowanie długoterminowej wartości, podkreśla się trzy ścieżki wpływu – poprzez wzmacnianie:

- relacji biznesowych – wspólne wartości, postrzegane korzyści, dwustronna wymiana, minimalizacja kosztów transakcyjnych,
- kapitału społecznego – ulepszone sieci, wzajemność, zrozumienie,
- reputacji – zwiększony prestiż, moralna legitymizacja, pragmatyzm.

Owe kanały wpływu pozwalają na osiągnięcie takich efektów, jak bardziej pozytywne postawy dotyczące: kreatywnej współpracy, lojalności, zaufania i zgodności z normami. Takie postawy bezpośrednio przekładają się na trwałą wartość²⁰.

Zależnie od wartości wyznawanych przez przedsiębiorstwo, konieczne jest dokonanie analizy interesariuszy i oceny ich oczekiwań oraz wybranie optymalnego – z punktu widzenia wizji podmiotu – szczebla współpracy z nimi i uwzględnienia ich potrzeb w strategii generowania wartości przedsiębiorstwa.

¹⁸ D.W. Kirsten: *Das bankspezifische Shareholder-Value-Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2000.

¹⁹ *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuziemek, Poltext, Warszawa 2004, s. 32.

²⁰ D. Wheeler, R. Davies: *Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance*, [w:] A.J. Zakhem, D.E. Palmer, M.L. Stoll: *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2007, s. 231.

Analiza interesariuszy

Zarządzanie przedsiębiorstwem – w szczególności wg koncepcji zarządzania przez wartość – wymaga zarządzania relacjami z interesariuszami. Podstawowe znaczenie w tym procesie ma sama identyfikacja grup interesów. Na tym etapie należy wyróżnić wszelkie możliwe grupy zainteresowanych stron (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), określić ich ilość, zależności między nimi, a nade wszystko ich potrzeby i cele oraz metody, jakimi się posługują dla ich realizacji²¹. Analiza strategiczna interesariuszy winna odpowiedzieć na 3 grupy pytań²²:

- w zakresie analizy grup interesów: kim są nasi interesariusze²³, jaki wpływ ma podmiot (uwzględniając aspekty polityczne, ekonomiczne i społeczne)²⁴, w jaki sposób interesariusze postrzegają ów wpływ?
- w ramach analizy wartości: jakie są najważniejsze wartości organizacyjne, jakie są wartości kluczowych członków kierownictwa, jakie są wartości kluczowych interesariuszy?
- w obszarze kwestii społecznych: jakie najważniejsze kwestie będą dotyczyły społeczeństwa w ciągu najbliższych 10 lat (ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne itp.), w jaki sposób te kwestie wpływają na podmiot i jego interesariuszy?

W ramach szczegółowej analizy grup interesów ocenie powinny podlegać przede wszystkim (patrz rys. 2)²⁵:

- siła interesariuszy – jej źródłami mogą być:
 - w przypadku wewnętrznych grup interesów: pozycja w hierarchii, wpływ na innych, kontrola zasobów, wiedza i umiejętności, kontrola środowiska pracy,
 - w przypadku zewnętrznych grup interesów: zależność od zasobów, zaangażowanie w wewnętrzne procesy, wiedza i umiejętności, wewnętrzne powiązania;
- przewidywalność ich reakcji i działań oraz
- przejawiane zainteresowanie sprawami przedsiębiorstwa.

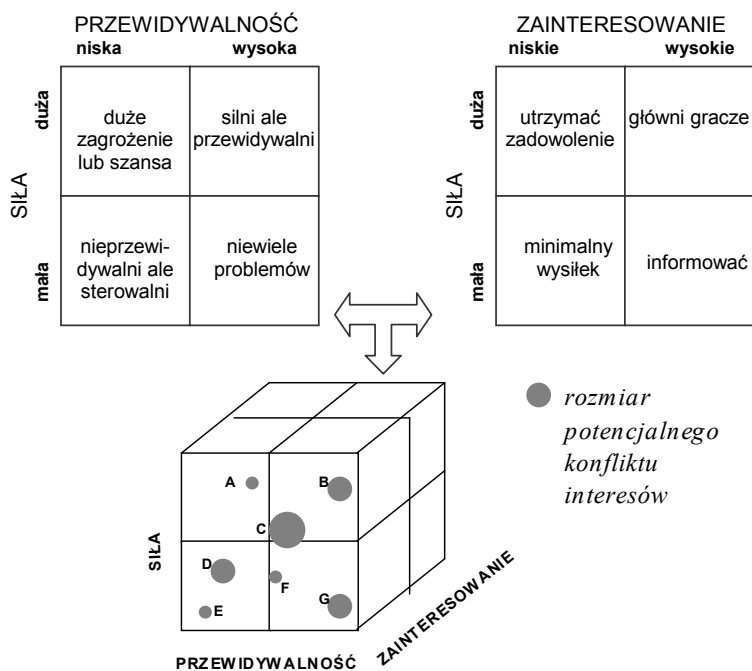
²¹ M. Marcinkowska: *Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżaki, PAM Center, Łódź 2003.

²² R.E. Freeman: *Strategic Management...*, s. 92.

²³ Sugerowane jest stopniowe rozszerzanie analiz wg zasięgu oddziaływań interesariuszy; wyróżnia się np. 3 sfery: zasobową (np. inwestorzy, pracownicy, klienci i konsumenci/użytkownicy), struktur branżowych (np. związki, alianse strategiczne, dostawcy, władze regulacyjne), społeczno-polityczną (społeczności lokalne, rząd i władze państwowe, prywatne organizacje). Szerzej: J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs: *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford 2002, s. 55.

²⁴ Przykładowo, proponuje się tutaj sporządzenie maczycy poszczególnych kwestii dotyczących poszczególnych grup interesów, w której należy zaznaczyć (wg wybranej skali) znaczenie danego zagadnienia dla określonego interesariusza (np. brak znaczenia, niewielkie znaczenie, fundamentalne znaczenie). Szerzej: R.E. Freeman, J.S. Harrisom, A.C. Wicks: *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London 2007, s. 107.

²⁵ G. Johnson, K. Scholes: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1993.



Rys. 2. Analiza grup interesów

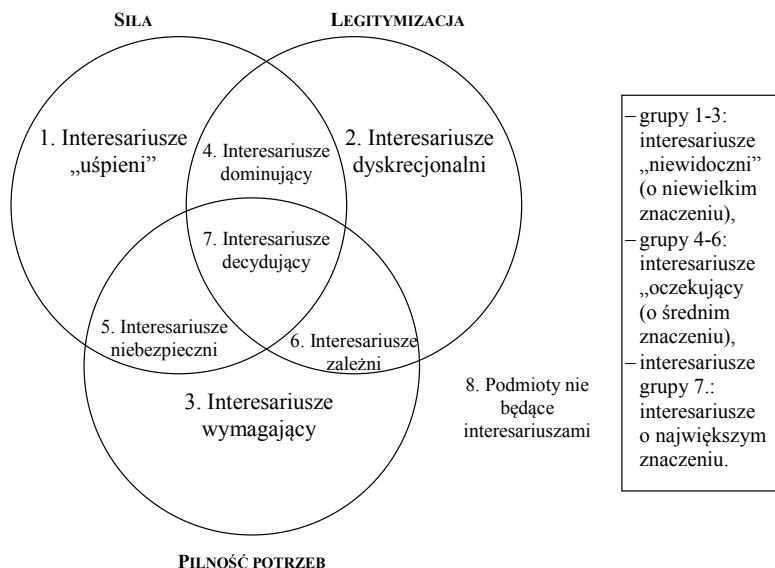
Źródło: M. Marcinkowska: *Wartość banku*, Wyd. UŁ, Łódź 2003, s. 51.

Podobną analizę można przeprowadzić rozważając siłę i legitymizację interesariuszy oraz „pilność” ich oczekiwań (patrz rys. 3).

Innym wymiarem analiz interesariuszy może być spojrzenie z punktu widzenia form kontraktowych (rodzaju relacji); uwzględnia się tu dwa wymiary: czy relacje są kompatybilne w odniesieniu do idei i istotnych kwestii oraz czy mają charakter konieczny, czy warunkowy. Łącząc te dwa wymiary można sklasyfikować następujące konfiguracje²⁶:

- relacje niezbędne, kompatybilne (właściciele, najwyższe kierownictwo, partnerzy),
- relacje niezbędne, niekompatybilne (związki zawodowe, pracownicy niższego szczebla, państwo i jego agendy, klienci, kredytodawcy),
- relacje warunkowe, kompatybilne (społeczność, przedsiębiorstwa połączone poprzez wspólne inicjatywy/organizacje środowiskowe),
- relacje warunkowe, niekompatybilne (brak kontraktów).

²⁶ Por. A. L. Friedman, S. Miles: *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 103.



Rys. 3. Analiza znaczenia interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood: *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, vol. 22, No. 4, October 1997.

Kształtowanie relacji z interesariuszami

Wyniki analiz interesariuszy powinny prowadzić do ustalenia hierarchii ważności grup interesów przedsiębiorstwa i określenia potencjalnie skutecznych narzędzi wpływania na nie. Tu w sukurs przychodzą techniki wypracowane przez *Public Relations*²⁷. Podstawowymi obszarami zadań PR zbieżnymi z celem kreowania wartości są: tworzenie pozytywnego wizerunku podmiotu, relacje inwestorskie, relacje ze społecznościami i władzami, relacje z pracownikami (marketing wewnętrzny) i komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna.

Podstawowe znaczenie w procesie zarządzania relacjami z grupami interesów ma stała komunikacja – służyć temu mogą m.in. publikacje okresowych raportów; wartościowym narzędziem jest także strona internetowa firmy. W zależności od stopnia wymiany informacji oraz poziomu zaangażowania interesariuszy można wskazać: komunikację ad hoc, komunikację jednostronną, komunikację dwustronną, zaangażowanie interesariuszy, partycypacyjne (interaktywne) podejmowanie decyzji²⁸.

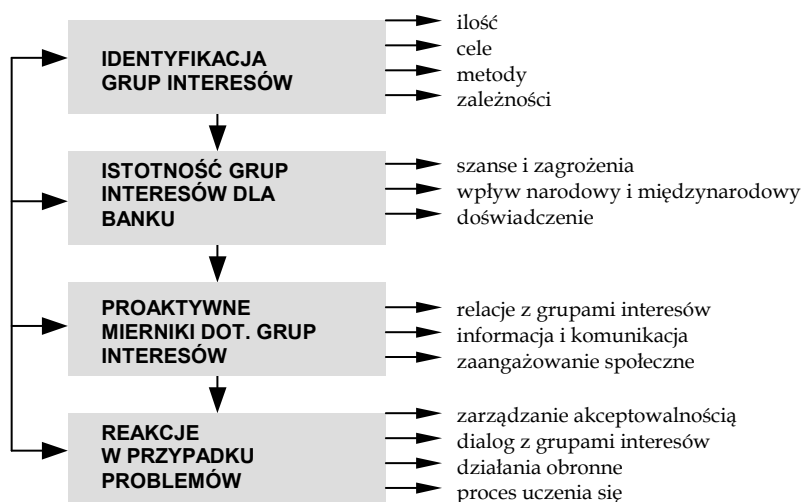
Ostatnią sferą zarządzania tym obszarem jest przygotowanie do zażegnania konfliktów i radzenie sobie z problemami. Przy dobrze przeprowadzonej analizie grup intere-

²⁷ T. Goban-Klas: *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997.

²⁸ G.E. Hund, J.A. Engel-Cox: *Two-Way Responsibility...*, s. 228.

sów, prowadzonej uczciwej komunikacji z nimi, przedsiębiorstwo powinno być w stanie przygotować plany awaryjne na wypadek nieprzewidzianych problemów i skutecznie wprowadzać je w życie z korzyścią dla siebie i swych interesariuszy. Rysunek 4 podsumowuje proces zarządzania relacjami z interesariuszami.

Można tu wskazać pewne etapy budowania relacji współpracy z interesariuszami: pierwszym jest tworzenie podstaw (m.in. wybór takiego kierunku strategicznego, redefinicja misji, wizji i wartości przedsiębiorstwa oraz komunikowanie zaangażowania korporacyjnego). Kolejnym etapem jest reorientacja organizacji – należy tu ustalić luki i braki, ocenić systemy i struktury oraz wprowadzić konieczne zmiany. Następnym etapem jest formułowanie strategii. Niezbędnym etapem dla optymalnego wdrożenia relacji opartych na współpracy jest budowanie zaufania (m.in. poprzez wymianę informacji, komunikację, identyfikację wspólnych celów, identyfikację obszarów konfliktów, zapewnienie zasobów). Końcowymi etapami jest ocena i powtarzanie tych kroków, które wymagają ulepszeń i usprawnień²⁹.



Rys. 4. Zarządzanie relacjami z interesariuszy

Źródło: *Shareholder Value Management in Banks*, red. L. Schuster, Macmillan Press Ltd, London 2000.

Uwzględnienie interesariuszy w strategii działania przedsiębiorstwa

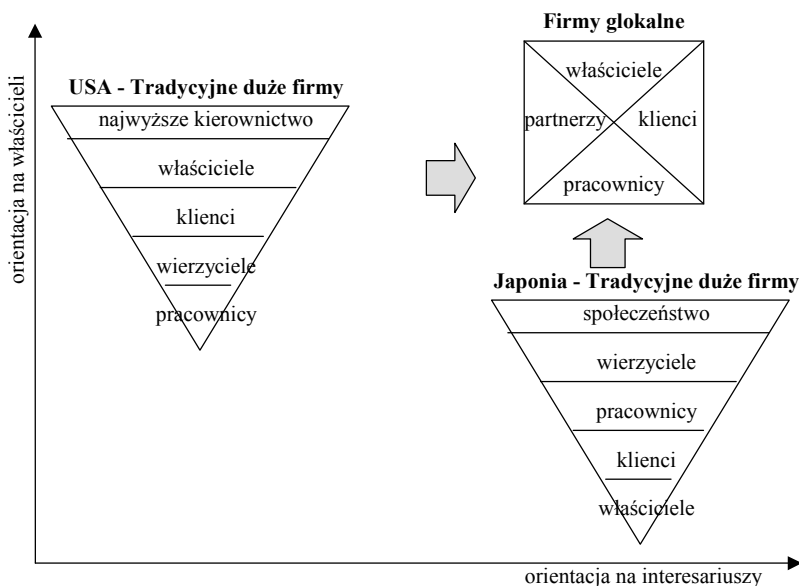
Wymagania stawiane przedsiębiorstwom istotnie zmieniły się w ostatnich latach. Jesteśmy świadkami niebywałej presji na tworzenie wartości; wzrost cen akcji stał się podsta-

²⁹ A. Svendsen: *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998, s. 67.

wowym kryterium oceny sprawności zarządu. Z drugiej strony, jednocześnie rośnie presja ze strony społeczeństwa na potrzebę respektowania wartości etycznych³⁰. Postawa przedsiębiorstwa wobec kwestii interesariuszy i odpowiedzialności wobec nich ma wpływ na kształt funkcjonującego systemu ładu korporacyjnego. Rozważając modele ładu korporacyjnego w tym kontekście, można wyróżnić trzy podejścia (rys. 5)³¹:

- globalne – koncentruje się na właścicielach (*competition model*),
- lokalne – koncentruje się na interesariuszach (*cooperation model*),
- globalne – podejście wyważone (*coopetition model*).

Roszczenia innych, poza właścicielami *stakeholders*, są częściej uwzględniane w krajach europejskich i azjatyckich. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w innych niż w USA rozkładach własności i kontroli nad przedsiębiorstwem, a także w rolach i obowiązkach pełnionych przez przedsiębiorstwo w tych społeczeństwach³².



Rys. 5. Orientacja przedsiębiorstw na wartość

Źródło: M. Hilb: *op.cit.*

³⁰ M. Marcinkowska: *Władztwo korporacyjne w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, red. St. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2006.

³¹ M. Hilb: *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005.

³² T. Copeland, T. Kleer, J. Murrin: *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, 1994.

W odniesieniu do poszczególnych interesariuszy oraz ich potrzeb, które spółka uznała za godne spełnienia, należy określić kryteria oceny i mierniki, które będą służyły ocenie skuteczności kształtowania wspólnych relacji w kontekście tak zdefiniowanych celów władztwa korporacyjnego. Przykładami takich mierników mogą być³³:

- dla właścicieli: wskaźnik całkowitego zwrotu z akcji (TSR) lub relatywny TSR (np. względem indeksu giełdowego lub subindeksu branżowego),
- dla członków zarządu: średnie wynagrodzenie lub średnie wynagrodzenie jako odsetek średniego wynagrodzenia członków zarządów firm z grupy porównawczej, odsetek posiadanych akcji spółki,
- dla pracowników: średnie wynagrodzenie w spółce w porównaniu ze średnim wynagrodzeniem w kraju (ew. w branży), średni poziom absencji, średni czas szkoleń na jednego pracownika w roku itp.
- dla wierzycieli: wskaźniki wypłacalności i płynności, ratingi przyznane przez niezależne agencje,
- dla klientów: wskaźnik udziału w rynku, odsetek zwrotów (reklamacji), odsetek klientów dokonujących powtórnego zakupu, średni czas dostawy itp.
- dla rządu/fiskusa – kwota płaconych podatków,
- dla społeczności lokalnej/ społeczeństwa – wielkość zatrudnienia (w tym np. osób niepełnosprawnych), kwota inwestycji w infrastrukturę komunalną, kwota środków przekazanych na działalność społeczną (charytatywną, naukową, kulturalną, sportową) itp.

Podsumowanie

Literatura dotycząca interesariuszy i zasad zarządzania relacjami z nimi ukierunkowanych na generowanie wartości podmiotu akcentuje konieczność respektowania potrzeb zainteresowanych stron i odpowiedzialnego traktowania ich przez przedsiębiorstwo. Współcześnie wymóg ów jest traktowany w kategoriach korporacyjnej uczciwości i odpowiedzialności. Kwestie te mają fundamentalne znaczenie i mogą być współcześnie traktowane jako aksjomat zarządzania strategicznego. Należy wszelako podkreślić, że niezbędne są tu obustronne poczucie uczciwości i odpowiedzialności – także interesariuszy wobec przedsiębiorstwa. Skoro zostają oni włączeni w kształtowanie losów przedsiębiorstwa, winni przejąć nie tylko prawa, ale i obowiązki i stać się współodpowiedzialnymi za dokonania przedsiębiorstw.

³³ Szerzej na temat pomiaru satysfakcji interesariuszy: M. Theodor: *A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance*, EIASM Workshop on Corporate Governance Proceedings, EIASM, Brussels 4–5.11.2004.

Literatura

- Ansoff H.I.: *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.
- Copeland T., Kleer T., Murrin J.: *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, 1994.
- Freeman R.E.: *Understanding stakeholder capitalism*, "Financial Times", 19.07.1996.
- Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R.: *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, New Jersey 1988.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C.: *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven & London 2007.
- Freeman R.E. i inni: *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Freeman R.E.: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.
- Friedman A.L., Miles S.: *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- Goban-Klas T.: *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997.
- Hilb M.: *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, Springer, Heidelberg 2005.
- Jaki A.: *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Johnson G., Scholes K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1993.
- Karmańska A.: *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.
- Kirsten D.W.: *Das bankspezifische Shareholder-Value-Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2000.
- Marcinkowska M.: *Władztwo korporacyjne w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, red. St. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2006.
- Marcinkowska M.: *Zarządzanie relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, PAM Center, Łódź 2003.
- 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”, vol. 22, No. 4, October 1997.
- Parker D.H.: *The Philosophy of Value*, The University of Michigan Press, 1957.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S.: *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford 2002.
- Shareholder Value Management in Banks*, red. L. Schuster, Macmillan Press Ltd, London 2000.
- Stoner J.A.F., Wankel C.: *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1992.
- Sunder S.: *Theory of Accounting and Control*, Southwestern College Publishing, Cincinnati, Ohio 1997,

- Svendsen A.: *The takeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998.
- The Danger of Exclusivity*, "Financial Times", 22.12.97.
- Theodor M.: *A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance*, EIASM Workshop on Corporate Governance Proceedings, EIASM, Brussels 4–5.11.2004.
- Unfolding Stakeholder Thinking*, red. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.
- Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Wheeler D., Davies R.: *Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance*, [w:] A.J. Zakhem, D.E. Palmer, M.L. Stoll: *Stakeholder Theory. Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Prometheus Books, New York 2007.
- Wheeler D., Sillanpää M.: *The Stakeholder Corporation*, A blueprint for maximizing stakeholder value, Pitman Publishing, 1997.
- Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuziemek, Poltext, Warszawa 2004.

dr hab. Monika Marcinkowska prof. nadzw. UŁ
Uniwersytet Łódzki
Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń
Zakład Finansów i Rachunkowości Banków

Streszczenie

W opracowaniu wskazano i omówiono teorie interesariuszy oraz zaprezentowano poglądy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zapatrywań na rolę różnych grup interesów. Na tym tle przedstawiono zasady budowy relacji z interesariuszami i uwzględniania ich oczekiwań w budowie strategii przedsiębiorstwa.

CREATING COMPANY VALUE FOR STAKEHOLDERS

Summary

The paper presents the theories of stakeholders and the views on company value creation with respect to the roles of different stakeholders. Based on that the principles of creating stakeholders relationship are described, as well as the inclusion of their expectations in company strategy.

