

Karolina Łudzińska, Michał Zdziarski

# Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw

W globalnej gospodarce, w której występuje wiele modeli przedsiębiorstw, ważne wydaje się pytanie o społeczny kontekst działania firm. Teoria interesariuszy<sup>7)</sup> pozwala opisać charakter i dynamikę relacji pomiędzy organizacją a jej społecznym otoczeniem, która wpływa na sposób formułowania i realizacji jej strategii. Strategia jest: *spójną koncepcją działania, opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalają na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mającej zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników*<sup>14)</sup>.

W artykule przedstawiamy wyniki badania adresowanego do grona prezesów zarządów 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Staraliśmy się zrozumieć ich oczekiwania dotyczące rozwoju zarządzanych przez nich przedsiębiorstw, a także poznać najważniejszych, ich zdaniem, interesariuszy, od których wsparcia i współpracy może zależeć realizacja zakładanej strategii rozwoju, zmierzającej do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników zarządzanych przez nich firm. Badania pozwoliły na wyodrębnienie trzech kategorii interesariuszy, określanych przez nas jako: podmioty decyzji wewnętrznych, podmioty rynku i podmioty instytucjonalne, które w opinii prezesów, wyraźnie różnią się pod względem ich postrzeganego znaczenia dla możliwości dalszego wzrostu zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.

## Istota koncepcji interesariuszy

Teoria interesariuszy (*stakeholders*) identyfikuje oczekiwania otoczenia przedsiębiorstw, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, poprzez reprezentujące je jednostki lub grupy. Sam termin *stakeholders* pojawił się w literaturze anglojęzycznej jako odpowiedź na *shareholders*, oznaczający udziałowców. Początkowo, na język polski termin *stakeholders* był tłumaczony jako grupa/y interesu bądź strategiczni kibice organizacji. Ostatecznie utrwaliło się określenie interesariusze, które pojawiło się na początku lat 90. XX wieku, i jest dziś powszechnie stosowanym standardem tłumaczenia tego terminu na język polski.

Interesariusze są identyfikowalnymi osobami lub grupami, które mogą mieć wpływ na osiąganie przez organizację zakładanych celów, bądź na których proces realizacji celów organizacji może wywierać wpływ. Chociaż w literaturze<sup>8)</sup> przedmiotu panuje zgoda na temat samej definicji pojęcia interesariuszy, jednak nadal trwa nieustająca dyskusja teoretyków oraz praktyków zarządzania na temat kto jest, a kto nie jest interesariuszem, oraz jaki jest jego faktyczny lub potencjalny wpływ na organizację. W tradycyjnym ujęciu najczęściej rozróżniani są interesariusze wewnętrzni (np. pracownicy, zarząd) oraz zewnętrzni (np. klienci, dostawcy)<sup>3, 6, 15)</sup>, reprezentujący sprzeczne cele. W innym ujęciu rozróżniane są także dwie grupy interesariuszy, lecz nie o konkurencyjnych, a komplementarnych celach – interesariuszy głównych oraz drugorzędnych<sup>5, 7, 11)</sup>,

przez innych badaczy określanych także jako interesariusze rynkowi i pozarynkowi<sup>4, 19</sup>. W pierwszej grupie znaleźliby się, między innymi, pracownicy, klienci, konkurenci i dostawcy, zaś w drugiej – społeczność lokalna, regionalna i globalna, reprezentowana przez instytucje samorządowe, międzynarodowe oraz media.

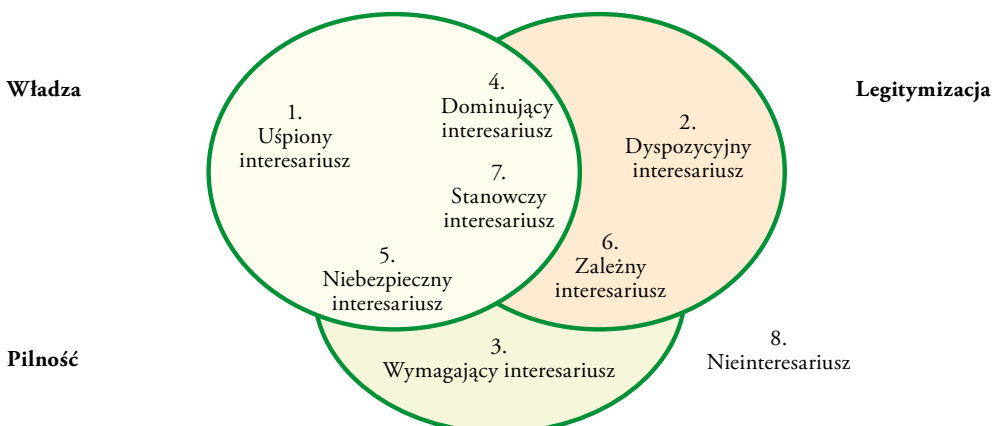
Uzupełnieniem przedstawionych powyżej podejść do problemu identyfikowania interesariuszy przedsiębiorstwa, jest model ich oddziaływania na organizację zaproponowany przez R.K. Mitchella, B.R. Agle'a oraz D.J. Wooda<sup>13</sup>, przedstawiający typologię skonstruowaną na bazie trzech atrybutów: legitymizacji, władzy i pilności. Kombinacja powyższych atrybutów pozwala wyodrębnić osiem kategorii interesariuszy, które umożliwiają lepsze zrozumienie fenomenu ich relacji z przedsiębiorstwem (m.in.: „dominujący interesariusz”, „niebezpieczny interesariusz”, czy też „uśpiony interesariusz”). Ograniczeniem tej popularnej typologii jest jej statyczne ujęcie, pozwalające opisać relacje wybranej organizacji i jej interesariuszy wyłącznie w określonym momencie, podczas gdy zarówno kwestie będące przedmiotem relacji, jej cele, jak i zbiór interesariuszy są zmienne. Ponadto, model Mitchell, Agle i Wood nie uwzględnia potencjalnego znaczenia relacji wystę-

pujących pomiędzy samymi interesariuszami, oraz ewentualnego zawiązywania przez nich koalicji, w celu formułowania wspólnych oczekiwań wobec adresowanej firmy.

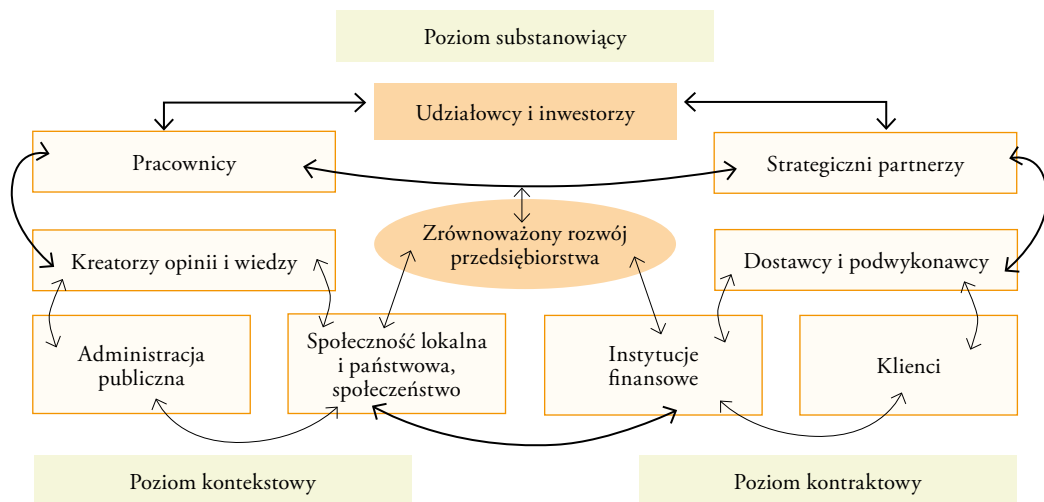
W związku z powyższym w badaniu nawiązaliśmy do innej, popularnej typologii interesariuszy, klasyfikowanych pod względem ich znaczenia dla organizacji, którą zaproponowali M.A. Rodriguez i J.E. Ricart<sup>20</sup>. W praktyce łączy ona cechy wymienionych powyżej dychotomii interesariuszy, i w efekcie dzieli ich na trzy grupy: interesariuszy substanowujących, bez których przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć, między innymi: pracowników i właścicieli, interesariuszy kontraktowych, których związek z przedsiębiorstwem ma formę formalnego bądź nieformalnego kontraktu: klientów, dostawców, konkurentów, instytucji finansowych, oraz interesariuszy kontekstowych, którzy pełnią fundamentalną funkcję w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo dobrego imienia i społecznej akceptacji dla swojej działalności, m.in.: administracja lokalna, regionalna i państwowa, media.

Typologia pokazana na rysunku 2 okazała się najbardziej przystająca do zamierzonego projektu badawczego, gdyż prezentuje nowe spojrzenie na różnorodną naturę interesariuszy, bez wartościowania

**Rysunek 1 Typologia interesariuszy Mitchell, Agle & Wood (1997) przy obecnych: jednym, dwóch lub trzech atrybutach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defending the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", 1997, October, p. 874.

Rysunek 2 **Przedsiębiorstwo i jego interesariusze – model Rodrigueza i Ricarta**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Rodriguez, J.E. Ricart, *Towards the Sustainable Business*, "Revista de Antiguos Alumnos", 2002, no. 86, IESE Universidad Navarra, p. 31.

ich roli i znaczenia dla organizacji. Rodriguez i Ricart porządkują wzajemne relacje pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem, jednocześnie podkreślając, iż charakter tej relacji jest bilateralny, a wzajemne relacje występujące pomiędzy samymi interesariuszami mogą także być istotne dla organizacji.

Warto podkreślić, iż teoria interesariuszy ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Zwolennicy teorii interesariuszy argumentują, iż budowanie i utrzymywanie trwałych relacji z interesariuszami wpływa pozytywnie na proces budowania wartości przedsiębiorstwa i, w związku z powyższym, firmy powinny uwzględniać ich cele i oczekiwania w swoim działaniu i strategii, m.in. R.E. Freeman<sup>7)</sup>, M.B.E. Clarkson<sup>5)</sup>, D. Wheeler i M. Sillanpää<sup>22)</sup>, A.B. Carroll i A.K. Buchholtz<sup>3)</sup>, A. Paliwoda-Matiolańska<sup>16)</sup>, J. Adamczyk<sup>1)</sup>, A. Ząbkowicz i K. Pietras<sup>23)</sup>. Krytycy teorii interesariuszy zwracają uwagę, iż w praktyce niezwykle trudno uzasadnić kto jest, a kto nie jest interesariuszem firmy, ponieważ brak jest jakichkolwiek ram prawnych, czy też standardów w tej kwestii<sup>18)</sup>. E. Sternberg<sup>21)</sup> twierdzi ponadto, iż teoria interesariuszy, postulując

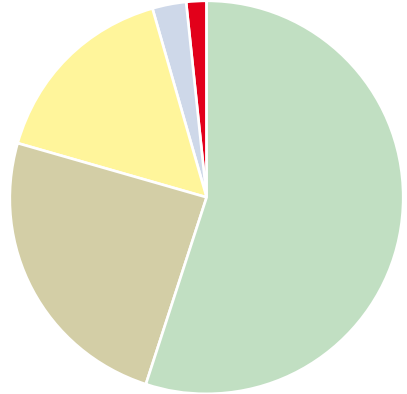
wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa dla dobra wszystkich grup interesów, podważa prawa własności, odmawiając właścicielom możliwości decydowania o swojej własności. Teoria ta stoi także w sprzeczności z teorią agencji<sup>9, 10, 12, 21)</sup>, w której celem nadrzędnym menedżerów jest budowanie wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli i akcjonariuszy. Tym samym, troszczenie się o interesy innych grup nie ma uzasadnienia<sup>10)</sup>. K.E. Goodpaster<sup>6)</sup> sytuację tę nazywa „paradoksem interesariusza”, w którym uwzględnianie przez menedżerów oczekiwań interesariuszy jest wyłącznie kolejnym narzędziem do pomnażania zysku.

### Projekt badawczy *Perspektywa Prezesów 2012*

W okresie od marca do czerwca 2012 roku, przy Międzynarodowym Centrum Zarządzania, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, zrealizowaliśmy projekt badawczy *Perspektywa Prezesów 2012*. Grupę docelową badania stanowili prezesi zarządów firm z grona 500 największych przedsiębiorstw w Polsce, według „Listy 500 Rzeczpospolitej” opracowanej w 2012 roku. Celem naszego badania było zrozumienie perspektyw

### Rysunek 3 Perspektywy wzrostu badanych firm zdaniem ich prezesów

Niewielki wzrost	55,07%
Dynamiczny wzrost	24,64%
Utrzymanie poziomu	15,94%
Niewielki spadek	2,90%
Dynamiczny spadek	1,45%



Źródło: badanie i opracowanie własne.

prezesów, kierujących największymi firmami w Polsce, dotyczących uwarunkowań, od których zależy dalszy wzrost ich firm. Pytaliśmy o kluczowe zagadnienia, projekty oraz interesariuszy, którzy mogą mieć znaczący wpływ dla dalszych możliwości rozwoju przedsiębiorstw.

Jako główne narzędzie badawcze zastosowaliśmy ankietę sondażową z pytaniami zamkniętymi, którą respondenci wypełniali elektronicznie na stworzonej w tym celu platformie internetowej. Uzupełnieniem badania sondażowego były wywiady bezpośrednie, przeprowadzone z prezesami zarządów którzy zasygnalizowali chęć wzięcia udziału w wypełnianiu ankiety. W części badania poświęconej zagadnieniu interesariuszy, którego wyniki przedstawiono w niniejszym artykule, ograniczyliśmy się do prostego zestawienia kategorii wyborów różnych grup interesariuszy, oraz prośby o nadanie im priorytetów z punktu widzenia realizacji zamierzonej strategii. Wyniki badania zostały również uzupełnione o analizę dostępnych raportów społecznych, oraz informacji dotyczących prowadzonego dialogu z interesariuszami, zamieszczonych na publicznych stronach internetowych przedsiębiorstw, których prezesi wzięli udział w naszym badaniu.

Odpowiedzi na ankietę udzieliło 71 prezesów, czyli wskaźnik zwrotów wypełnionych ankiet wyniósł 14,2 proc. Firmy,

których prezesi wzięli udział w badaniu, zatrudniały razem ponad 350 tysięcy pracowników, a ich łączne przychody przekroczyły w 2011 roku 350 miliardów złotych, stanowiąc 27 proc. przychodów wszystkich firm z „Listy 500”. 64 proc. prezesów badanych firm, reprezentowało spółki z kapitałem polskim, zaś 38 proc. uczestniczących w badaniu spółek było notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Wywiadów bezpośrednich, będących pogłębieniem pytań ankietowych, udzieliło nam 13 prezesów badanych przedsiębiorstw.

Wyniki badania pokazały, iż nastroje szefów badanych firm są optymistyczne. W nadchodzącym roku oczekują oni niewielkiego bądź dynamicznego wzrostu (łącznie blisko 80 proc. wyborów), oraz utrzymania obecnego poziomu działalności (16 proc.).

#### Kluczowi interesariusze w perspektywie prezesów

W literaturze przedmiotu, teoria interesariuszy jest najczęściej omawiana przy okazji badań nad koncepcją CSR (*corporate social responsibility*). Wzrastające od lat 60. i 70. XX wieku zainteresowanie społecznym kontekstem działania przedsiębiorstw, zaowocowało rozwojem koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, oraz identyfikacją potencjalnych grup interesariuszy, których ta

odpowiedzialność mogłaby dotyczyć<sup>7)</sup>. W tym kontekście teoria interesariuszy doczekała się wielu opracowań, których nie sposób wszystkich przytoczyć – ich podsumowanie zostało szczegółowo przedstawione w badaniach Agle'a, Donaldsona, Freemana, Jensena, Mitchella i Wooda<sup>2)</sup>, oraz Parmara, Freemana, Harrisona, Wicksa, Purnella i De Colle'a<sup>17)</sup>.

W celu wzbogacenia dyskusji teoretycznej dotyczącej teorii interesariuszy, w ramach przeprowadzonego projektu badawczego, postanowiliśmy przyjąć inną perspektywę i szczególny nacisk położyliśmy na próbę zidentyfikowania kluczowych interesariuszy, nie w celu opisanie ich roli w realizowanej (bądź nie) koncepcji społecznej odpowiedzialności, lecz ich potencjalnego znaczenia dla oczekiwanego wzrostu oraz realizowanej strategii. Wśród reprezentowanych w badaniu przedsiębiorstw, 23 proc. opublikowało w 2011 roku roczny raport społeczny, uwzględniający relacje z interesariuszami, a 13 proc. zadeklarowało na swoich publicznych stronach internetowych prowadzenie dialogu z interesariuszami. Tym samym ponad 1/3 przedsiębiorstw kierowanych przez prezesów, którzy wzięli udział w naszym badaniu, zarządza relacjami ze swoimi interesariuszami w

sposób zinstytucjonalizowany, przy zastosowaniu określonych procedur, służących nawiązaniu i utrzymywaniu relacji z interesariuszami w sposób uporządkowany, nie zaś przypadkowy. Jest to zatem obszar ważny, któremu przedsiębiorstwa poświęcają swoją uwagę oraz zasoby, nie tylko środki finansowe, ale także czas pracy swoich pracowników.

W badaniu sondażowym pytaliśmy prezesów o działania, które realizuje, bądź w najbliższym czasie wdroży ich firma w celu dalszego rozwoju. Wśród nich znalazła się możliwość nawiązania sojuszy strategicznych z klientami, dostawcami oraz/lub innymi partnerami biznesowymi (22 proc. wyborów prezesów), oraz współdziałania z konkurencją i interesariuszami w celu wywarcia wpływu na regulacje rynku (14,5 proc. wyborów prezesów). W krótkiej perspektywie jednego roku, dla prezesów ważniejsze wydają się jednakże cele przynoszące wymierne wyniki sprzedażowe, gwarantowane przez zwiększenie sprzedaży do obecnych klientów, dotarcie do nowych segmentów rynku oraz zafekrowanie nowych produktów bądź usług, niż koncentracja na potencjalnych, rynkowych sojuszach i aliansach.

W badaniu pytaliśmy również o najważniejsze czynniki dla perspektyw wzro-

#### Rysunek 4 **Działania, które realizuje bądź w najbliższym czasie wdroży firma, kierując się oceną ich znaczenia dla perspektyw wzrostu**

Dotarcie do nowych segmentów rynku	43%
Zwiększenie sprzedaży do obecnych klientów	42%
Wprowadzenie nowej generacji produktów bądź usług	25%
Nawiązanie sojuszy strategicznych z klientami, dostawcami oraz/lub innymi partnerami biznesowymi	22%
Dążenie do wzrostu zewnętrznego firmy drogą fuzji i przejęć	20%
Zwiększenie oferty produktów i usług odpowiadających standardom zrównoważonego rozwoju	16%
Polepszenie relacji ceny do jakości oferowanych towarów/usług	16%
Zwiększenie eksportu	14%
Współdziałanie z konkurencją i interesariuszami w celu wywarcia wpływu na regulacje rynku	14%

### Rysunek 5 Kluczowe pojęcia najważniejsze dla perspektyw wzrostu badanych firm

Optymalizacja kosztów	55%
Innowacje	38%
Marketing i sprzedaż	38%
Regulacje	33%
Konkurencja	32%
Inwestycje	28%
Kursy walutowe	19%
Dostawcy	16%
Dostęp do finansowania	16%
Strategiczni partnerzy	10%
Sieci kooperantów	0%

Źródło: badanie i opracowanie własne.

stu firm. Obok optymalizacji kosztów (55 proc. wyborów), działań w obszarze marketingu i sprzedaży (38 proc. wyborów), wpływu regulacji (38 proc. wyborów) i innowacji (33 proc. wyborów), w tym obszarze prezesi wymieniali także swoich kluczowych interesariuszy: konkurentów (32 proc. wyborów), dostawców (16 proc. wyborów) i partnerów strategicznych (10 proc. wyborów). Możliwości budowania sieci kooperantów nie wskazał żaden respondent, co sugeruje, iż takie działania pozostają jeszcze w Polsce obszarem do zagospodarowania.

W badaniu poprosiliśmy także o wskazanie najważniejszych kategorii interesariuszy, mogących mieć istotny wpływ na realizację zamierzonej strategii ich firm i perspektyw wzrostu. Wybory prezesów pozwalają na ustalenie rankingu ważności interesariuszy. Wśród 32 zaproponowanych kategorii, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, rynkowych i pozarynkowych, substanowiących, kontraktowych i kontekstowych interesariuszy, najważniejsi z perspektywy prezesów okazali się klienci, których wskazało 68 proc. badanych. Na kolejnych miejscach pod względem potencjalnego wpływu interesariuszy na strategię firm znalazły się: kadra zarządzająca (59 proc.), konkurenci (52 proc.), pracownicy (46 proc.), właściciele (41 proc.), i dostawcy (39 proc.). Szczegółowe wyniki naszego badania prezentuje tablica 1.

Wymienieni, najważniejsi interesariusze są bezpośrednio związani z działalnością reprezentowanych w badaniu przedsiębiorstw. Zdaniem prezesów to klienci w największym stopniu przyczyniają się do realizacji zamierzonych celów. Istotne znaczenie mają także konkurenci (trzecia pozycja w zestawieniu) i dostawcy (szóste miejsce w zestawieniu). Proponujemy dalej łączne określenie powyższej grupy interesariuszy, obejmującej klientów, konkurentów i dostawców, jako kategorii podmiotów rynku. Z perspektywy prezesów, znaczący wpływ na realizację zamierzonej strategii ma także kadra zarządzająca, pracownicy i właściciele, występujący odpowiednio na drugiej, czwartej i piątej pozycji pod względem hierarchii ważności. Proponujemy też łączne określenie wymienionych interesariuszy, jako kategorii podmiotów decyzji wewnętrznych. Podmioty rynku i podmioty decyzji wewnętrznych, w opinii prezesów mają podstawowe znaczenie dla potencjału rozwoju zarządzanych przez nich firm. Pozostali interesariusze, których określamy dalej jako wspólną kategorię podmiotów instytucjonalnych, mają, w opinii prezesów, mniejsze znaczenie dla powodzenia ich firm, nawet po uwzględnieniu rozproszenia wskazań pomiędzy podmioty tej kategorii, znacząco większego pod względem ilości opcji wyborów.



W ramach kategorii podmiotów instytucjonalnych najważniejszym interesariuszem, zdaniem prezesów, okazała się Unia Europejska, którą wskazał niemal co trzeci respondent naszego badania, i która otrzymała więcej głosów niż polski rząd (27,5 proc. wskazań) oraz parlament (17,4 proc. wskazań). Prezesi biorący udział w badaniu patrzą zatem na pozycję i perspektywę rozwoju swoich przedsiębiorstw szerzej, niż wyłącznie w granicach własnego państwa. Stosunkowo wysoką pozycję zajęły banki (23 proc. wskazań), co nie dziwi w kontekście aktualnej sytuacji gospodarczej oraz kryzysu na rynkach finansowych. Na następnych miejscach znalazły się międzynarodowe korporacje (11 proc. wyborów), niejednokrotnie narzucające panujące na rynku reguły gry, a także będące partnerami i adwersarzami dla wielu polskich przedsiębiorstw oraz giełdy (10 proc. wyborów), prawdopodobnie z uwagi na fakt, iż tylko na warszawskiej giełdzie jest notowanych 38 proc. firm zarządzanych przez respondentów naszego badania.

### Wnioski i podsumowanie

Z analizy wyników naszego badania wyłaniają się trzy kategorie interesariuszy. Pierwsza – podmiotów decyzji wewnętrznych, związana jest z władzą w firmie i uwzględnianiem interesów oraz potrzeb trzech najważniejszych grup tworzących jej społeczny wymiar: właścicielami, kadram kierowniczą oraz pracownikami. Używając terminologii zaproponowanej przez Rodrigueza i Ricarta<sup>20)</sup>, jest to grupa interesariuszy substancjonalnych, bez których przedsiębiorstwa, których prezesi wzięli udział w naszym badaniu, nie mogłyby istnieć. W tym obszarze jedynie związki zawodowe i rady pracownicze, z perspektywy prezesów, wydają się mało istotne. Prawdopodobnie zarządzane przez nich, największe w Polsce przedsiębiorstwa, powyższe relacje prowadzą od wielu lat w sposób systematyczny, nie

wymagający uwagi i wsparcia prezesa zarządu.

Druga kategoria – podmiotów rynku, obejmuje interesariuszy związanych z procesami konkurencji i współpracy na rynku, wśród których są klienci (najważniejsi, zdaniem badanych prezesów), konkurenci oraz dostawcy, a więc interesariusze, któ-

Tablica 1 **Interesariusze mogący mieć istotny wpływ na realizację strategii firmy**

Klienci	68,1%
Kadra zarządzająca	59,4%
Konkurenci	52,2%
Pracownicy	46,4%
Właściciele	40,6%
Dostawcy	39,1%
Unia Europejska	29,0%
Rząd	27,5%
Banki	23,2%
Parlament RP	17,4%
Międzynarodowe korporacje	11,6%
GPW i inne giełdy	10,1%
Związki zawodowe	8,7%
Samorządy regionalne	7,2%
Instytucje opieki zdrowotnej	5,8%
Media	5,8%
Organizacje i związki branżowe	5,8%
Organizacje pozarządowe	5,8%
Prezydenci miast	5,8%
Instytucje międzynarodowe	4,3%
Organizacje konsumenckie	4,3%
Sądy i wymiar sprawiedliwości	2,9%
Organizacje pracodawców	1,4%
Partie polityczne	1,4%
Spółdzielnie i stowarzyszenia	1,4%
Instytucje kultury	0,0%
Instytuty naukowe	0,0%
Kluby sportowe	0,0%
Kościoły i organizacje religijne	0,0%
Organizacje charytatywne	0,0%
Prezydent RP	0,0%
Rady pracownicze	0,0%
Wyższe uczelnie	0,0%
Inni interesariusze	0,0%

Źródło: badanie i opracowanie własne.

rych Rodriguez i Ricart<sup>20)</sup> określili jako kontraktowych. Ich relacja z firmą może mieć charakter zarówno zinstytucjonalizowany i uporządkowany, jak i nieformalny i niestabilizowany, jak często jest w przypadku relacji z klientami indywidualnymi. Szczególne znaczenie, jakie respondenci naszego badania przypisują klientom, pozwala przypuszczać, że z ich perspektywy, stanowią oni nie tyle grupę interesariuszy kontraktowych, co substancjonujących. Ich miejsce na mapie interesariuszy organizacji zarządzanych przez prezesów, którzy wzięli udział w badaniu, jest centralne i zarazem konstytuujące dla celu istnienia większości reprezentowanych w badaniu przedsiębiorstw.

Zdecydowanie mniejsze znaczenie dla prezesów wydaje się mieć trzecia kategoria – podmiotów instytucjonalnych – określanych przez Rodrigueza i Ricarta<sup>20)</sup> mianem interesariuszy kontekstowych. Wśród nich jedynie Unia Europejska i polski rząd znalazły się w pierwszej dziesiątce ważnych interesariuszy, z punktu widzenia realizacji założonej, przez respondentów naszego badania, strategii. Być może jest to specyfika wyników badań prowadzonych w Polsce. Nasza, stosunkowo młoda wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej, gospodarka nadal podlega procesowi rozwoju i krzepnięcia standardów, stąd relatywnie wysokie miejsce tej kategorii w badaniu. Obie wyżej wymienione instytucje odgrywając istotną rolę dla badanych organizacji i, w oczach prezesów, znajdują się nie tyle w ich obszarze kontekstowym, co kontraktowym.

Wśród ważnych interesariuszy, niewiele bądź żaden z naszych respondentów nie wymienił kościołów i organizacji religijnych, wyższych uczelni, organizacji pracodawców, partii politycznych, instytutów naukowych, Prezydenta RP, organizacji konsumentów, organizacji pozarządowych, ani sądów i wymiaru sprawiedli-

wości. Wydaje się, że potencjał wielu tych instytucji może mieć istotne znaczenie dla fundamentów rozwoju gospodarczego. Z perspektywy prezesów nie mają one jednak bezpośredniego wpływu na możliwości rozwojowe ich firm, w stopniu porównywalnym do ważnych grup interesu wewnątrz firm, bądź w ich bezpośrednim otoczeniu. Najważniejsze są dla nich te kategorie interesariuszy, które bezpośrednio przekładają się na oczekiwane wyniki finansowe i perspektywy rozwoju zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.

Warto podkreślić, iż charakter dynamiki badanych grup interesariuszy może także wywierać pośredni wpływ na otrzymane wyniki. Kapitał ludzki oraz procesy rynkowe podlegają częstszym i szybszym zmianom, niż instytucje charakteryzujące się większą siłą inercji. Tym samym uważa prezesów koncentruje się na tym co zmienne, a nie na tym co, z ich perspektywy, wydaje się stabilne. Ich priorytety skupiają się ponadto na tych działaniach i procesach, które jawią się jako kontrolowalne i, przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi zarządczych, podlegające procesom modelowania i kształtowania. Z perspektywy respondentów naszego badania, instytucje pozostają poza zasięgiem oddziaływania, ale też nie stanowią zagrożenia dla realizacji zakładanej strategii. Taka perspektywa może mieć odzwierciedlenie w zaskakująco wysokim optymizmie prezesów wobec przyszłości ich firm. Blisko 80 proc. badanych prezesów oczekiwało wzrostu i rozwoju zarządzanych przez nich przedsiębiorstw w roku 2013. W sytuacji toczącej się debaty publicznej na temat przyszłości instytucjonalnej Unii Europejskiej oraz strefy euro, wyniki naszych badań interpretujemy w większym stopniu jako odzwierciedlenie dominującej logiki prezesów wielkich firm w ich postrzeganiu interesariuszy, niż obraz pozwalający precyzyjnie szacować realny wpływ interesariuszy na możliwości rozwoju reprezentowanych firm.



## Bibliografia:

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
2. Agle B.R., Donaldson T., Freeman R.E., Jensen M.C., Mitchell K., Wood D.J., *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory*, "Business Ethics Quarterly", 2008, Vol. 18, Issue 2, pp. 153-190.
3. Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*, 7<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Mason 2009.
4. Chodyński A., *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy*, „Przegląd Organizacji”, 2010/4, s. 37-40.
5. Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review", 1995, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
6. Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review", 1995, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
7. Freeman E.R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
8. Freeman R.E., Reed D.L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, "California Management Review", 1983, Vol. XXV, No. 3, Spring, pp. 88-106.
9. Goodpaster K.E., *Business Ethics and stakeholder analysis*, "Business Ethics Quarterly", 1991, No. 1, pp. 53-72.
10. Jensen M.C., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, "Journal of Applied Corporate Finance", 2010, Vol. 22, No. 1, Morgan Stanley Publication, pp. 32-43.
11. Magness V., *Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience*, "Journal of Business Ethics", 2008, 83, pp. 177-192.
12. Marcoux A.M., *A Fiduciary Argument against Stakeholder Theory*, "Business Ethics Quarterly", 2003, Vol. 13, Issue 1, pp. 4-24.
13. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defending the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", 1997, October, pp. 853-886.
14. Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
15. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
16. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.
17. Parmar B., Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Purnell L., De Colle S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, "The Academy of Management Annals", 2010, Vol. 4, No. 1, pp. 403-445.
18. Phillips R., Freeman R.E., Wicks A.C., *What stakeholder theory is not*, "Business Ethics Quarterly", 2003, Vol. 13, Issue 4, pp. 479-502.
19. Piwoni-Krzyszowska E., *Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – perspektywa postaw podmiotów*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 8, s. 3-6.
20. Rodriguez M.A., Ricart J.E., *Towards the Sustainable Business*, "Revista de Antiguos Alumnos", 2002, 86, IESE Universidad Navarra, pp. 26-33.
21. Sternberg E., *The Defects of Stakeholder Theory*, "Corporate Governance: An International Review", 1997, Vol. 5, Issue 1, pp. 3-10.
22. Wheeler D., Sillanpaa M., *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997.
23. Ząbkowicz A., Pietras K., *Instytucjonalizacja dialogu z interesariuszami. Studia przypadków przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, 2009, Nr 3 (137), s. 91-108.
24. Zdziarski M., Ludwicki T., Łudzińska K., Oblój K., *Perspektywy i uwarunkowania wzrostu największych polskich firm*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, wrzesień, s. 26-28.

\* W artykule zostały zaprezentowane wyniki badania *Perspektywa Prezesów 2012*, w obszarze relacji badanych przedsiębiorstw z ich kluczowymi interesariuszami. Pozostałe wyniki i wnioski z badania zostały przedstawione w: M. Zdziarski, T. Ludwicki, K. Łudzińska, K. Oblój, *Perspektywy i uwarunkowania wzrostu największych polskich firm*, „Harvard Business Review Polska”, 2012, wrzesień.

Mgr **Karolina Łudzińska**, doktorantka KNoP, SGH.

Dr **Michał Zdziarski**, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.