

Jerzy Wąchol

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

**ROLA INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU SPÓŁKĄ
W CZASIE SPOWOLNIENIA GOSPODARCZEGO**

Streszczenie: Artykuł prezentuje rolę władz państwowych i interesariuszy w zarządzaniu spółką w czasie spowolnienia gospodarczego. Stwierdzono, że ingerencja państwa w gospodarkę nie może być zbyt mała ani też zbyt duża. Podkreślono znaczenie dużych korporacji i nadzoru korporacyjnego, zaprezentowano modele nadzoru korporacyjnego na świecie i rolę interesariuszy w zarządzaniu korporacją. Zaznaczono konieczność budowy regulacji gospodarczych i ekonomii instytucjonalnej dla zapewnienia stabilności gospodarczej.

1. Wstęp

Szczególnie w czasach kryzysu czy spowolnienia gospodarczego ujawnia się konieczność ingerencji władz publicznych w gospodarkę rynkową w celu zapewnienia ciągłości jej funkcjonowania oraz ograniczania niekorzystnych zjawisk występujących w gospodarce rynkowej, która niestety ma wady i nie jest zdolna do samoregulacji w dobrym dla państwa i gospodarki kierunku. Wady rynku wydają się oczywiste, powinny być one kompensowane działaniami władz państwowych i lokalnych dla stabilizowania oraz podtrzymania funkcjonowania gospodarki, dla zabezpieczenia żywotnych interesów, także społecznych. Zmiany zachodzące na rynku są stałym elementem gospodarki rynkowej, jednak chodzi tu o to, aby te zmiany były w bezpiecznych granicach pod kontrolą oraz aby szły one w dobrym kierunku dla rozwoju i przeżycia państwa, narodu i także spółek. Rynek nie jest w stanie samoregulować się w ujęciu tzw. egoistycznej ręki rynku według Adama Smitha, ponieważ ma wady, m.in. są to asymetria informacji między kupującym a sprzedającym, ataki spekulacyjne, niekontrolowane i niekorzystne zmiany, nadmierna koncentracja kapitału, monopole, eliminowanie konkurencji, ślepa pogoń za krótkoterminowym zyskiem za wszelką cenę i po prostu nadmierna ludzka chciwość menedżerów i inwestorów itd.

Rynek trzeba regulować, ustawiać, uprawiać, jak uprawia się ziemię, ponieważ na nieuprawianej ziemi najprawdopodobniej wyrosną tylko chwasty, bo to one są

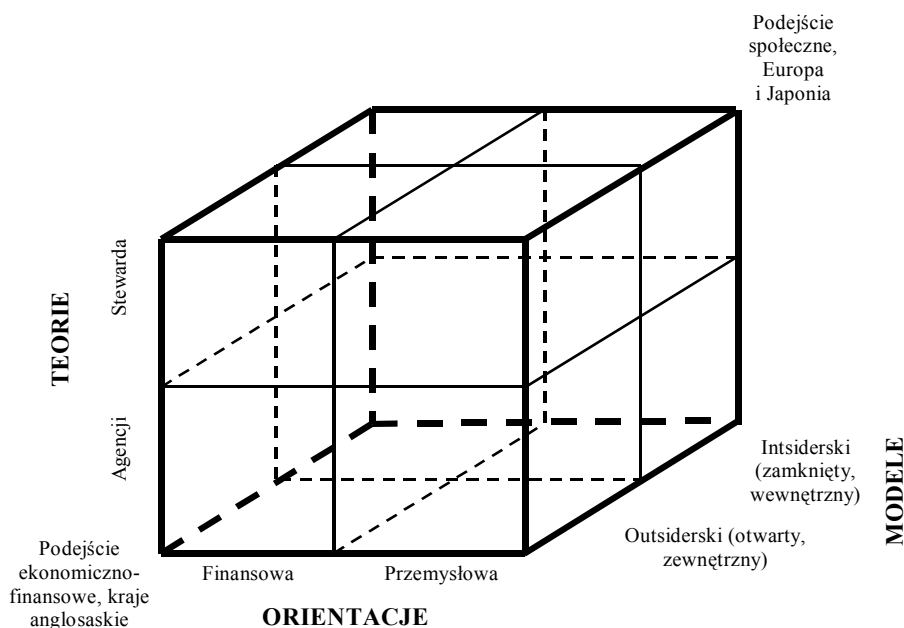
najbardziej aktywne, nie wyżywią one jednak całego narodu, jedynie chwastom będzie dobrze.

2. Modele funkcjonowania nadzoru korporacyjnego a rola interesariuszy

W ramach funkcjonowania gospodarki światowej można znaleźć wiele modeli nadzoru korporacyjnego, które ciągle jeszcze ewoluują. Wykształciły się one na podstawie uwarunkowań historycznych, ekonomicznych, kulturowych i sytuacyjnych, jakie były na danym obszarze. Generalnie na świecie można wyróżnić dwa najważniejsze modele nadzoru korporacyjnego, są to model anglo-amerykański (monistyczny, z radą dyrektorów) i model kontynentalno-japoński (dualistyczny, z radą nadzorczą i zarządem) [Jerzemowska 2002, s. 41-70]. Modele te w poszczególnych krajach przyjmują jeszcze swoje specyficzne formy i zasady. Trudno tutaj mówić, który z prezentowanych modeli nadzoru korporacyjnego jest lepszy, jednak wydaje się, że bardziej odporny na kryzys gospodarczy, defraudacje finansowe, gwałtowne wahania koniunktury i z większą kontrolą wewnętrzną jest jednak model kontynentalno-japoński.

Historycznie nadzór korporacyjny można wiązać z wykształceniem się w społeczeństwie feudalnym cechów będących stowarzyszeniami prywatnych wytwórców. Do pilnowania interesów członków takiego stowarzyszenia czy przedsiębiorstwa zorganizowano odpowiedni system nadzoru. Z czasem gdy przedsiębiorstwo stało się coraz bardziej skomplikowane i miało coraz więcej właścicieli, wspólników, konieczne stało się powołanie regulacji, instytucji, które zajmowałyby się pilnowaniem interesów właścicieli. W ten sposób powstały pierwsze rady nadzorcze będące zinstytucjonalizowaną formą nadzoru [Romanowska, Trocki, Wawrzyniak 1998, s. 52]. Na początku był to jednak bardziej nadzór właścicielski niż – szerzej mówiąc – nadzór korporacyjny. Z czasem gdy do nadzoru nad spółką włączyły się banki, fundusze inwestycyjne, giełdy, zaczęto mówić o nadzorze korporacyjnym. Krąg właścicieli poszerzał się. Poza tym powstała także nowa grupa tzw. interesariuszy niebędących właścicielami spółki, ale żywotnie zainteresowanych funkcjonowaniem spółki, np. pracownicy spółki, władze lokalne i krajowe, dostawcy, odbiorcy, społeczność lokalna itp., czyli całe otoczenie spółki. Ci niewłaściciele z czasem także uzyskali dzięki regulacjom prawo do zasiadania w radach nadzorczych podobnie jak przedstawiciele właścicieli. Szczególnie w systemie niemieckim pracownicy spółki mają dużo swoich przedstawicieli w radzie nadzorczej. Zatem żywotnie zainteresowani interesariusze niebędący właścicielami zaczęli także nadzorować spółkę, wybierać zarząd spółki itd. Wynajęci menedżerowie mogli jednak sprzeniewierzać się interesom spółki, właścicielom czy interesariuszy. Zamiast działać w interesie spółki menedżerowie ci mogli próbować działać w interesie głównie swoim, stąd powstały różne systemy nadzoru korporacyjnego.

Przez nadzór nad działalnością spółek rozumie się bowiem zwykle zintegrowany zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli, które łagodzą konflikt interesów między menedżerami a akcjonariuszami i wszelakimi interesariuszami, wynikający z oddzielenia własności od kontroli [Rudolf, Stos, Urbanek 2002, s. 31]. Szerzej teorie, modele i orientacje nadzoru korporacyjnego na świecie przedstawia kostka nadzoru korporacyjnego na rys. 1.



Rys. 1. Kostka dychotomiczna nadzoru korporacyjnego

Źródło: [Peszko 2006, s. 135].

Na rysunku 1 w układzie trzech osi (teorie, orientacje, modele) w lewym dolnym rogu umiejscowione jest podejście ekonomiczno-finansowe, w krajach anglosaskich (system monistyczny z radą dyrektorów), z teorią wynajętego menedżera, agenta i kontrolą outsiderską (otwartą zewnętrzną, głównie przez rynek i giełdę). Po przeciwnej stronie w prawym górnym rogu umiejscowione jest podejście społeczne z przykładem Europy i Japonii (system dualistyczny z radą nadzorczą i zarządem), z teorią społeczną Stewarda, orientacją przemysłową, kontrolą insiderską (zamkniętą, wewnętrzną), głównie przez instytucje, takie jak banki, fundusze inwestycyjne, ale także różnych interesariuszy. Poszczególne systemy nadzoru korporacyjnego spotykane na świecie w różnych krajach i poszczególnych spółkach można zwykle umiejscowić gdzieś wewnątrz tej kostki dychotomicznej nadzoru korporacyjnego z różnymi współrzędnymi na osiach.

Rola nadzoru korporacyjnego rośnie wraz potencjalną siłą korporacji, które to mogą mieć większe zasoby ekonomiczne, technologiczne, kadrowe niż wiele państw narodowych. W dodatku jeszcze korporacje takie funkcjonują zwykle w wielu państwach na świecie w ramach sieci, respektując jednak zwykle lokalne uwarunkowania, prawa i kulturę. Moc wielkich korporacji może być tak duża, że mogą one mieć duży wpływ na sytuację społeczną, ekonomiczną, technologiczną i polityczną państwa. Przez to mogą mieć także duży wpływ na media, władze publiczne i wybory, także do władz lokalnych. Stąd z drugiej strony przydałaby się także kontrola społeczna, państwowa nad tymi korporacjami zarówno od wewnątrz, jak i od zewnątrz, i potrzeba budowania regulacji, ekonomii instytucjonalnej, odpowiedniego prawa, ładu korporacyjnego i zasad dobrych praktyk dla korporacji. Rozwój form i instytucji nadzoru korporacyjnego na świecie powoduje, że tworzone są różne systemy, które są coraz bardziej złożone, w których krzyżują się przeróżne interesy – od ekonomicznych, politycznych po społeczne.

3. Rola państwa w zarządzaniu spółką i regulacje w gospodarce w czasach kryzysu

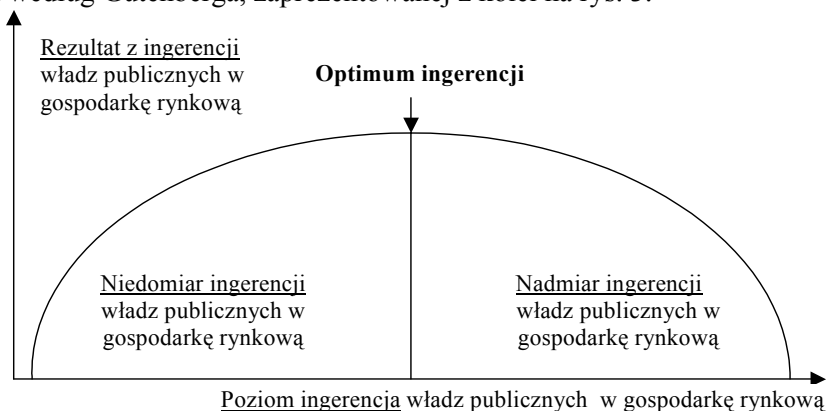
Państwo w czasie spowolnienia gospodarczego powinno stymulować gospodarkę w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom nieuchronnych wad rynku. Przez regulacje instytucjonalne, ekonomiczne i społeczne, tworzenie prawa gospodarczego, ładu korporacyjnego państwo może wpływać na działalność spółek i korporacji. Poza tym przedstawiciele władz publicznych jako interesariusze lub właściciele mogą brać udział w posiedzeniach rad nadzorczych spółek.

Zwolenników ingerencji państwa w gospodarkę jest być może tyle co ich przeciwników. Jednak generalnie mało kto neguje konieczność kontroli społecznej czy państwowej nad korporacjami, zwłaszcza w dobie kryzysu. Na społeczeństwo mają obecnie jednak zwykle duży wpływ media, a media należą zwykle do korporacji.

Wydaje się, że w sprawie ingerencji państwa, władz publicznych w gospodarkę rynkową efektywność leży po środku. Brak ingerencji państwa w gospodarkę jest zły, ponieważ zbyt duża liberalizacja gospodarki rynkowej z jej wadami prowadzić może do złych skutków i rozwoju niekoniecznie zbieżnego z interesem państwa czy społeczeństwa. Z kolei nadmierna ingerencja państwa w gospodarkę rynkową to także niedobre rozwiązanie, ponieważ tłumiona jest swoboda rynku, mechanizmów popytu i podaży, inicjatywa gospodarcza przedsiębiorców i często marnotrawione są pieniądze z budżetów państwowych na nietrafione dotacje dla spółek, prywatnych czy z udziałem skarbu państwa, które źle zarządzane i jeszcze w trudnym otoczeniu i tak będą musiały upaść.

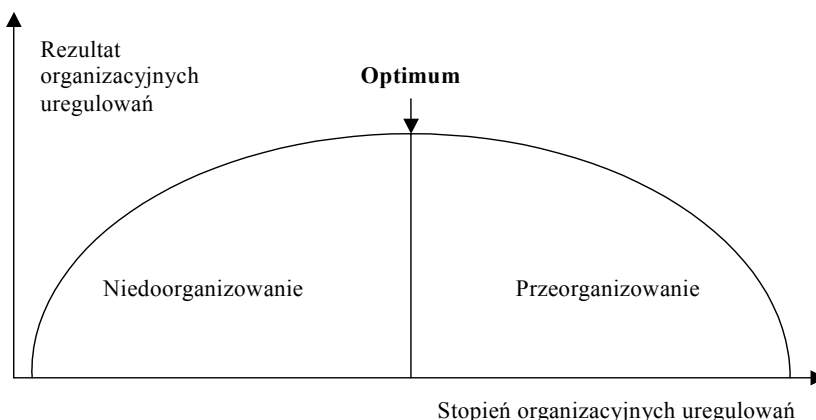
Poza tym trzeba być fachowcem, żeby mieć duże szanse osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Trzeba także umieć zarządzać i zastosować dany czynnik, np. ingerencję władz publicznych w gospodarkę na odpowiednim poziomie w danej sytuacji,

tak aby nie był ani za duży, ani za mały (zob. rys. 2). Rysunek 2 jest jakby nieco zmodernizowaną wersją znanej z podstaw zarządzania zasady substytucji w organizacji według Gutenberga, zaprezentowanej z kolei na rys. 3.



Rys. 2. Optymalna w danej sytuacji ingerencja władz publicznych w gospodarkę rynkową

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gutenberg 1983, s. 192].



Rys. 3. Zasada substytucji w organizacji według Gutenberga

Źródło: [Gutenberg 1983, s. 192].

Według zasady substytucji Gutenberga niedomiar organizacyjnych uregulowań może powodować niedoorganizowanie i spadek rezultatu organizacyjnych uregulowań, podobnie nadmiar organizacyjnych uregulowań może powodować przeorganizowanie i także spadek rezultatu organizacyjnych uregulowań [Gutenberg 1983, s.192]. Ważne jest więc odpowiednie dobranie stopnia organizacyjnych uregulowań, tak aby osiągnąć maksimum rezultatu organizacyjnych uregulowań w

danej sytuacji. Podobnie jest także w sprawie ingerencji władz publicznych w gospodarkę rynkową – nie może być ona ani za mała, ani też za duża, tak aby osiągnąć maksymalny efekt w danej sytuacji.

Kolejnym problemem jest to, gdzie i w jakie sektory ingerencja władz publicznych w gospodarkę powinna być szczególnie kierowana. Wydaje się, że banki są tymi instytucjami, które wymagają szczególnej kontroli i ingerencji państwa, włącznie z dotacjami dla banków z budżetu państwa, wzmożoną kontrolą, a nawet skrajnie – nacjonalizacją banku. Banki są bowiem instytucjami zaufania publicznego, nie są to zwykłe przedsiębiorstwa. Nieratowanie upadających banków w 1929 r. po krachu na Giełdzie Nowojorskiej pogłębiało jeszcze bardziej kryzys gospodarczy. Z kolei nacjonalizacja banków jest zdaniem marksistów pierwszym krokiem do socjalizmu i odejścia od gospodarki rynkowej. Poza tym ogólnie w sferze makroekonomicznej powinno dominować państwo w celu kreowania koniunktury gospodarczej i rozwoju gospodarczego, natomiast na poziomie mikroekonomicznym mogą być stosowane zasady wolnego rynku, także według Adama Smitha. Niewidzialna ręka rynku powinna więc się łączyć z jak najbardziej widzialną ręką państwa. Przy czym według H. Mintzberga, widzialna ręka to najprzeróżniejsi administratorzy rządowi i w instytucjach publicznych, kreatorzy struktur organizacyjnych i sposobów zarządzania, powinna nazywać się ona pazurem i oznaczać drapieżność w dążeniu do dominacji [Romanowska, Trocki, Wawrzyniak 1998, s. 51]. Funkcje władz publicznych w gospodarce rynkowej są jednak ważne i potrzebne, muszą one stabilizować sytuację gospodarczą oraz podtrzymywać gospodarkę w warunkach kryzysu. Władze publiczne muszą także zapewnić porządek, ład prawny, minimum opieki zdrowotnej i szkolnictwa, zasiłki społeczne. Kreować kierunki rozwoju gospodarczego, kulturalnego i naukowego, stwarzać preferowane warunki w specjalnych strefach ekonomicznych, ograniczać plagę bezrobocia, zbyt dużą inflację, stabilizować kursy walut, stosować elastyczność w polityce podatkowej w ramach swoich możliwości itd.

Brak kontroli państwa w gospodarce może prowadzić do szybkiego kryzysu. Tabela 1 prezentuje dane społeczno-ekonomiczne i technologiczne w wybranych państwach świata. Na uwagę zasługują fakt, że gospodarka rynkowa Chin funkcjonuje w miarę dobrze, zajmując pierwsze miejsce w zestawieniu ze względu na inwestycje i dynamikę PKB. Chociaż prognozuje się, że w 2009 r. dane te jeszcze spadną, to i tak będą dużo lepsze niż w wielu innych krajach, a jest to przecież państwo totalitarne, w którym nie ma miejsca na demokrację w ujęciu amerykańskim czy europejskim. W ramach totalitarnego i tzw. socjalistycznego państwa chińskiego, będącego raczej przedłużeniem feudalizmu niż krajem, w którym wprowadzono komunizm, ChRL po wchłonięciu kapitalistycznego Hongkongu wprowadziła gospodarkę rynkową. Osiągnięto dobre wyniki tej hybrydy, która zdaniem wielu teoretyków nie powinna w ogóle funkcjonować. Jednak w Chinach zrozumiano, że trzeba się uczyć na przykładzie także innych i wybierać najlepsze elementy z każdego

Tabela 1. Wybrane dane społeczno-ekonomiczne i technologiczne na świecie

Kraj/region	Investycje	PKB dynamika	PKB <i>per capita</i>	PKB real.	PKB według wymiany walut	Bezrobocie	Dług publiczny	Migracja ludności netto	Ludność	Użytkownicy Internetu
	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2009	2007
	% PKB		tys. dol.	mld dol.	mld dol.	%	% PKB	os./1000	mln	mln
Chiny	40,2	9,8	6,0	7 800,0	4 222,0	6,5	15,7	-0,39	1 338,6	253,0
Indie	39,0	6,6	2,8	3 267,0	1 237,0	6,8	78,0	-0,05	1 166,1	80,0
Łotwa	30,2	-5,0	17,8	38,9	33,9	5,5	17,0	-2,30	2,2	1,2
Hiszpania	30,1	1,1	34,6	1 378,0	1 683,0	13,9	37,5	0,99	40,5	19,7
Estonia	29,4	-3,0	21,2	27,7	23,4	6,2	3,8	-3,26	1,3	0,8
Czechy	27,8	3,9	26,1	266,3	217,2	6,0	29,4	0,97	10,2	4,4
Iran	27,7	6,5	12,8	842,0	382,3	12,5	25,0	-2,62	66,4	23,0
Korea Płd.	27,1	2,5	26,0	1 278,0	857,5	3,2	32,7	-0,33	48,5	35,6
Słowacja	25,9	6,4	21,9	119,5	100,6	8,4	35,0	0,30	5,5	2,3
Rosja	24,7	6,0	15,8	2 225,0	1 757,0	6,2	6,8	0,28	140,1	30,0
Meksyk	22,9	1,4	14,2	1 559,0	1 143,0	15,0	20,3	-3,61	111,2	22,8
Polska	22,7	4,8	17,3	667,4	567,4	9,7	41,6	-0,47	38,5	16,0
Kanada	22,6	0,6	39,3	1 307,0	1 564,0	6,1	62,3	5,63	33,5	28,0
Japonia	22,5	-0,4	34,2	4 348,0	4 844,0	4,2	170,4	b. d.	127,0	88,1
Dania	22,4	-0,6	37,4	204,9	369,6	2,0	21,8	2,48	5,5	3,5
Islandia	21,9	-3,5	39,9	12,15	19,02		23,0	0,83	306,7	0,2
Szwajcaria	21,5	1,9	40,9	309,9	492,6	3,0	44,0	1,76	7,6	4,6
Belgia	21,3	1,3	37,5	390,5	495,4	6,5	80,8	1,22	10,4	5,2
UE	21,0	1,0	33,4	14 820,0	18 850,0	7,5	b.d.	1,46	491,6	247,0
Francja	21,0	0,7	32,7	2 097,0	2 978,0	7,4	67,0	1,48	64,1	31,3
Tajwan	20,9	1,9	31,9	738,8	401,6	4,1	30,9	0,03	22,9	14,7
Emiraty Arabskie	20,8	7,7	40,0	184,6	270,0	2,4	22,4	22,98	4,7	2,3
Austria	20,7	1,6	39,2	325,0	432,4	3,7	58,8	1,85	8,2	4,3
Finlandia	20,5	1,5	37,2	195,2	281,2	6,4	33,0	0,68	5,2	3,6
Włochy	20,5	-0,7	31,0	1 821,0	2 399,0	6,8	103,7	2,06	58,1	32,0
Holandia	20,3	1,8	40,3	670,2	909,5	4,5	43,0	2,46	16,7	15,0
Norwegia	20,3	1,8	55,2	256,5	481,1	2,6	52,0	1,71	4,6	3,8
Irlandia	19,8	-1,7	46,2	191,9	285,0	6,2	31,5	4,71	4,2	1,7
Szwecja	19,6	0,7	38,5	348,6	512,9	6,4	36,5	1,66	9,1	7,0
Luksemburg	19,3	3,6	81,1	39,4	57,6	5,7	7,2	8,44	0,5	0,3
Niemcy	18,9	1,3	34,8	2 863,0	3 818,0	7,9	62,6	2,19	82,3	42,5
Brazylia	18,6	5,2	10,1	1 990,0	1 665,0	8,0	40,7	-0,09	198,7	50,0
Kuwejt	18,4	8,5	57,4	149,1	159,7	2,2	7,2	16,02	2,7	0,9
Izrael	18,0	3,9	28,2	200,7	188,7	6,1	75,7	2,37	7,2	2,0
Wielka Brytania	16,7	0,7	36,6	2 231,0	2 787,0	5,5	47,2	2,16	61,1	40,2
Węgry	15,2	-1,5	19,8	205,7	131,4	1,6	73,8	0,87	9,9	4,2
USA	14,6	1,3	47,0	14 300,0	14 330,0	7,2	60,8	4,31	307,2	223,0
Zimbabwe	b. d.	-12,6	0,2	1,9	4,5	80,0	b. d.	b. d.	11,4	1,3
Świat	b. d.	3,8	10,5	69 490,0	62 250,0	b. d.	b. d.	b. d.	6 793,2	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dane statystyczne... 2009].

systemu i kultury, które można by zastosować u siebie. Wpływ państwa na gospodarkę w Chinach jest z pewnością duży i znacznie większy niż w USA, gdzie – jak wiadomo – nie jest dobrze i USA zajmuje jedno z ostatnich miejsc pod względem dynamiki PKB i inwestycji, pomimo że USA to gospodarka oparta na wiedzy. Chiny mają duże rezerwy walutowe i w złocie, a USA mają 12 bilionów dol. długu zewnętrznego.

4. Podsumowanie

Ingerencja władz publicznych w gospodarkę rynkową może być realizowana od zewnątrz przez regulacje ogólne, budowanie ekonomii instytucjonalnej, ustanawianie prawa, ładu korporacyjnego dla korporacji oraz od wewnątrz przez regulacje szczegółowe dla danej spółki wraz z wprowadzeniem przedstawicieli władz publicznych w ramach interesariuszy czy właścicieli do organów spółki, szczególnie do rad nadzorczych spółki i rad dyrektorów. Rola władz publicznych w gospodarce rynkowej jest oczywiście duża, reguluje ona bowiem całą gospodarkę rynkową. Państwo czuwa nad wskaźnikami makroekonomicznymi, porozumieniami międzynarodowymi itd. Ingerencja państwa w gospodarkę nie może być jednak ani zbyt mała, ani zbyt duża, aby osiągnąć dobry efekt w danej sytuacji. Poza tym władze publiczne muszą szczególnie skupić uwagę na wybranych elementach gospodarki rynkowej, chodzi tu m.in. o banki niebędące zwykłymi spółkami, ale instytucjami zaufania publicznego, które wymagają dokładnej kontroli i ewentualnych dotacji. Na przykład zbyt liberalna polityka państwa, pozwalanie na łączenie kredytów konsumpcyjnych i inwestycyjnych w paczki dla rzekomo zmniejszonego ryzyka kredytowego prowadzi do kryzysu – podobnie jak w USA.

Literatura

Dane statystyczne Eurostatu i CIA USA, stan kwiecień 2009 r.

Gutenberg E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Die Produktion*, Aufl. 24, Berlin 1983.

Jerzemska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

Peszko A., *Rada Nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.

Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.

Rudolf S., Stos J., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.

THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN COMPANIES' MANAGEMENT IN THE TIME OF ECONOMIC CRISIS

Summary: The article presents the role of state authorities and stakeholders in company's management at the time of economic crisis. The author states that the interference of state in economy can be neither too small nor too large. The article emphasizes the meaning of large corporations and corporate governance, presents the models of corporate governance and the role of stakeholders in the management of a company. The necessity of building economic regulations and institutional economy for assuring economic stability are shown.