

## Strategia korporacyjna: łącznik optyki zarządu, zasobów i pozostałych interesariuszy

Jacek Nowak\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych założeń i empiryczna weryfikacja powiązań zasobów i zarządzających przedsiębiorstwem z perspektywy jego strategii, uwzględniając wykorzystanie możliwie szerokich źródeł literatury przedmiotu.

*Metodologia badania* – Na początku przedstawiono teoretyczne ramy prezentowanych zjawisk, wskazując na dylemat władzy i kompromisu, a także opisano procesy zachowań menadżerskich. W kolejnym kroku zwrócono uwagę na konceptualizację kulturalizmu korporacyjnego, ujmując perspektywę strategii inwestycyjnych w zasoby niematerialne.

*Wynik* – Przedstawiono zarys myślowy połączonych zjawisk, tworząc podbudowę do wypracowania łączenia zachowań menadżerskich spoiwem głównego interesariusza, jakim jest dla przedsiębiorstwa klient.

*Oryginalność/wartość* – Wartość merytoryczna i naukowa niniejszego opracowania wyraża się w prezentacji podjętego tematu z nietypowej perspektywy, odnosząc się do konkretnego przełożenia teorii na wnioski badawcze dotyczące zachowań menadżerskich wobec różnych grup interesariuszy. Oryginalne podejście wyraża się odmiennym od dotychczas prezentowanych, spojrzeniem, w znacznej części z wykorzystaniem najnowszych źródeł literaturowych, uwzględniając złożoność sytuacji strategicznych wkomponowanych w problemy przedsiębiorstwa z perspektywy zasobów, zwierzchnictwa oraz strategii.

**Słowa kluczowe:** zasoby, strategia, ujęcie zasobowe, teoria agencji

### Wprowadzenie

W ostatnich latach nastąpiły daleko idące zmiany w interakcjach między wynikami niektórych przedsiębiorstw a zaangażowaniem interesariuszy w zarządzanie i wpływanie na działania przedsiębiorstw. Z biegiem czasu wybrani inwestorzy instytucjonalni podjęli aktywną rolę w zarządzaniu, częściej starając się wpływać na decyzje menadżerów, m.in. zmieniając statut lub regulamin zarządu (Dai, 2007, s. 542). Aktywistyczni inwestorzy (nadmiernie aktywni) starają się niejednokrotnie wywierać presję na kierownictwo, by zmusić menadżerów do przyjęcia konkretnych działań konkurencyjnych. Wpływ inwestorów aktywistów był widoczny w przypadku Home Depot, przejętego przez Relational Investors, kierowanego przez Ralphi Whitwortha. Relational Investors przejęli dużą część Home Depot, w związku z czym przedsiębiorstwo zostało zmuszone do rezygnacji z usług świadczonych przez dotychczasowych kontrahentów (Liang, 2007, s. 28).

---

\* dr inż. Jacek Nowak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, e-mail: j.nowak@ue.katowice.pl.

Pomimo gwałtownych zmian w relacjach między interesariuszami i przedsiębiorstwami, dostępne materiały literaturowe pozostają ograniczone i nie były dotychczas w stanie wyczerpać tej tematyki w obliczu stale zmieniających się trendów. W rezultacie funkcja zarządcza właścicieli przedsiębiorstw (w tym pośrednio element motywacyjny) zdominowana jest przez teorię agencji, która przedstawia uproszczony obraz charakteru zachowań łączących udziałowców i menedżerów (Dalton, Hitt, Certo, Dalton, 2007, s. 10).

## 1. Własność wewnętrzna – perspektywa zarządzających

Materiał literaturowy opracowany przez Berle'a i Meansa (1982, s. 309) dokumentuje liczbę problemów i wyzwań związanych z rozdziałem obszaru zarządzania i własności. Problemy zestawione przez tych badaczy poszerzyły prace badawcze przeprowadzone wcześniej przez Jensena i Mecklinga (1976), prowadzące do opracowania teorii agencji. Jensen i Meckling wskazywali, że właściciele i menedżerowie często mają sprzeczne preferencje w zakresie ryzyka, w związku z czym decyzja zarządcza niejednokrotnie odbiega od preferencji akcjonariuszy (Jensen, Meckling, 1976, s. 305). Część naukowców kwestionowała teorię agencji, choćby w pewnym zakresie analiz (Oberholzer, Barnard, 2015), a ogromna liczba materiałów badawczych dotyczących teorii agencji pokazuje, że teoria ta jednak rezonuje między różnymi uczonymi (Dalton, Hitt, Certo, Dalton, 2007). Teoria agencji zakłada, że przeciwstawne preferencje dotyczące ryzyka zostały wyregulowane za pomocą wewnętrznych mechanizmów monitorowania, takich jak przyjęcie umów o odszkodowania dla kadry kierowniczej i rady dyrektorów (Rajgopal, Shevlin, 2002, s. 145).

Struktura własności odgrywa kluczową rolę, określając, w jakim stopniu interesy menedżerów i właścicieli są zgodne (Dalton, Hitt, Certo, Dalton, 2007, s. 14). Mając wpływ na decyzje podejmowane przez menedżerów, udziałowcy mogą wpływać na taktykę konkurencyjną i strategię przyjęte przez menedżerów (Bushee, 2004, s. 30). Istnieją różne formy własności, różniące się od typowego rodzaju struktury własnościowej. Pierwsza forma własności określana jest jako tzw. wewnętrzna własność (*inside ownership*), w tym przypadku zainteresowanie menedżerów i wewnętrznych akcjonariuszy (*inside shareholders*) jest bardziej wyrównane, ponieważ osoby wtajemniczone są bardziej zmotywowane do podejmowania decyzji zgodnych z interesem wszystkich akcjonariuszy.

Zarządzający są przykładem właścicieli wewnętrznych, a ich interesy mogą być dostosowane do interesów innych akcjonariuszy, jeśli menedżerowie obejmują udziały w swoim przedsiębiorstwie. Menedżerowie, zwiększając swoje udziały we własności (akcje, udziały), są bardziej skłonni do rozważnego korzystania z zasobów organizacji, by zapewnić przedsiębiorstwu długoterminową rentowność (Jensen, Meckling, 1976, s. 305). Jednak niektórzy badacze ostrzegają przed uzależnieniem od własności wewnętrznej, dla zabezpieczenia interesów akcjonariuszy. Morek, Shleifer i Vishny (1988, s. 297) zauważyli, że wzrost udziału we własności przedsiębiorstwa (akcjonariat, udziały) przez kadre zarządzającą prowadzi do wyższego poziomu poczucia własności, co może sprawić, że kierownictwo czuje się

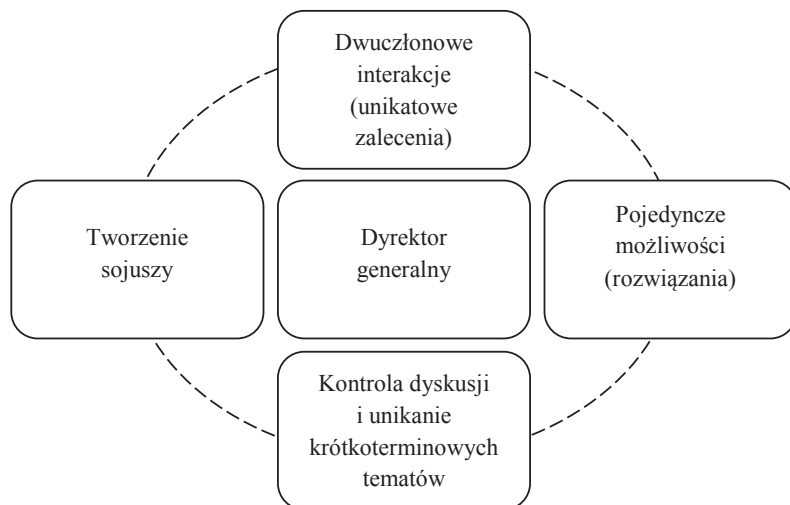
zakorzenione w organizacji, a w konsekwencji może minimalizować skłonność do ryzyka i ograniczyć konkurencyjność. Skostnienie (*entrenchment*) może sprawić, że menedżer będzie realizował mniej ryzykownych przedsięwzięć, minimalizując opłacalność dla akcjonariuszy. Hipoteza ta jednak stoi w sprzeczności z poglądami badawczymi, które dowodzą, że własność zarządcza (*executive ownership* – własność kadry zarządzającej, własność wykonawcza) może potencjalnie zwiększyć zdolność do podejmowania ryzyka (Raigopal, Shavelin, 2002, s. 153). Pogląd ten nie jest spójny naukowo, gdyż inni badacze wykazywali przeciwne efekty (Desai, Dharmapala, 2006, s. 2). W szerszej liczbie rozważań naukowych ustalono związek między własnością zarządczą a dostosowaniem celu, jako uzasadnienie dopasowania interesów akcjonariuszy i menedżerów. Jednak wykazano, że własność „insiderów” (właścicieli wewnętrznych) negatywnie wpływa na wyniki i reputację przedsiębiorstwa przez stosowanie nieetycznych zachowań, jak np. antydatowania opcji na akcje, manipulacje zyskiem i niekorzystną politykę dywidendową (Devers, Cannella, Reilly, Yoder, 2007, s. 1047).

## 2. Wymiar zarządczy w kontekście dylematu: władza vs zasoby

Głównym napięciem, które obejmuje relacja dyrektora generalnego (CEO – dyrektor generalny, prezes zarządu) z kadrami zarządzającą, są obszary władzy i zawierania kompromisu. Badania przeprowadzone przez Garga i Eisenhardt (2017, s. 1851) koncentrują się na rozważaniach koncepcyjnych dotyczących zasobów, władzy i kompromisu, dotycząc tym samym teorii zasobowej. Tradycyjny sposób analizy interakcji między zarządem, a prezesem zarządu (dyrektorem generalnym) koncentrował się na roli zarządu i zaniedbywał możliwy kompromis (Hillman, Withers, Collins, 2009, s. 1416). Według Wassermana przedsiębiorcy udoskonaliли sztukę pozostawiania poza związkami wymiany, ilekroć spodziewają się niesprzyjającego bilansu między władzą a zasobami (Wasserman, 2016, s. 262). Dylemat: zasoby czy władza to istotny czynnik, który leży w centrum ładu korporacyjnego i krępuje zarząd przy podejmowaniu decyzji o wykorzystywaniu cennych zasobów.

Według Garga i Eisenhardt (2017, s. 1851) zastosowanie zmiennych dotyczących składu zarządu, takich jak wielkość i funkcjonalna wiedza fachowa w zakresie ustanawiania idealnych relacji między prezesem – dyrektorem generalnym a zarządem, jest błędne. Zamiast tego w swoich badaniach naukowcy zaniedbali faktyczne zachowania CEO i członków zarządu podczas procesu tworzenia strategii. Największym wyzwaniem, z którym często borykają się dyrektorzy generalni, jest to, jak mogą uzyskać radę z zarządu bez utraty władzy. Garg i Eisenhardt (2017, s. 1851) opracowali ramy, które dyrektor generalny może zastosować, chcąc skorzystać z produktywności zarządu bez utraty swojej władzy. Ramy opracowano w oparciu o logikę dzielenia i zdobywania, które umożliwiają dyrektorowi generalnemu strukturyzowanie i przyciąganie uwagi zarządu. Rozbudowane ramy opracowane przez Garga i Eisenhardt (2017, s. 1851) zakładały, że dyrektor generalny musi

angażować się w cztery kluczowe zachowania, by efektywnie móc współpracować z członkami zarządu (rys. 1).



**Rysunek 1.** Zachowania zarządcze we współpracy z zasobami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Garg, Eisenhardt (2017).

Pierwszym kluczowym zachowaniem jest to, że dyrektor generalny powinien zainicjować dwuczłonowe interakcje z każdym dyrektorem (członkiem zarządu) w oddzielnych, unikatowych rolach. Przyjmując tę strategię angażowania każdego dyrektora (członka zarządu), dyrektor generalny (prezes zarządu) jest w stanie zapewnić, że każdy członek zarządu koncentruje się na kwestii strategicznej przedsiębiorstwa, ustali odpowiednie zalecenia, wprowadzając je do strategicznego planu działania, którym CEO zamierza się posługiwać. Dzięki takiemu podejściu dyrektor generalny zachowuje swoje kompetencje, zajmując stanowisko brokerskie (jako pośrednik), co daje wyobrażenie o rzeczywistych kompetencjach, łagodząc nieposłusznych dyrektorów, którzy mogą chcieć podważyć autorytet dyrektora generalnego. Drugim najważniejszym zachowaniem jest przyjęcie pojedynczych możliwości (rozwiązań). Dyrektor generalny powinien proponować tylko jedno rozwiązanie opcjonalne (alternatywę) na oficjalnym posiedzeniu zarządu i unikać sztuki proponowania (rozważania) wielu rozwiązań (opcji). Choć organizacja może oceniać wiele strategii, CEO powinien komunikować tylko jedno alternatywne rozwiązanie, aby skupić uwagę zarządu, jednocześnie umożliwiając dyrektorowi generalnemu uzyskanie praktycznych porad wspomaganych przez spostrzeżenia grupy dyrektorów. Dzięki tej strategii CEO jest w stanie ustalić i kontrolować program, co pomogłoby zminimalizować wpływ każdego pojedynczego dyrektora mogącego popierać prywatne i nieformalne strategie. Trzecią techniką, którą musi przyjąć CEO, jest kontrolowanie dyskusji zbiorowych i zapewnienie

długoterminowych strategii oraz unikanie krótkoterminowych tematów, takich jak przeglądy operacyjne. Skupiając zarząd na długofalowej strategii, dyrektor generalny jest w stanie uniknąć przełączania kognitywnego między krótkoterminowymi, wstecznymi a patrzącymi w przyszłość i długoterminowymi strategicznymi możliwościami mogącymi wpływać na produktywność zarządu (Hamilton, Vohs, Sellier, Meyvis, 2011, s. 17). Kierując się na konkretne sprawy, CEO jest w stanie zaprezentować swoje kompetencje bez oporu, zachowując przy tym swoją władzę, tworząc jednocześnie skuteczną dynamikę społeczną i interakcję z zarządem. Ostateczną i najważniejszą strategią jest stosowanie taktyk politycznych, w tym tworzenie sojuszy z konkretnymi dyrektorami i menadżerami średniego szczebla. Poprzez sojusze dyrektor generalny jest w stanie stworzyć środowisko, dzięki któremu można wspierać kreatywne myślenie. Będąc politykiem, dyrektor generalny jest w stanie ocenić dyrektorów i umieścić na krótkiej liście osób, z którymi może zawrzeć sojusz, by wzmocnić swoje stanowisko, odizolować dyrektorów mających odrębne zdanie i przyspieszyć zakończenie procesu tworzenia strategii. Dzięki czterem propozycjom zachowań CEO jest w stanie zmierzyć się z zarządem składającym się z postaci o pojedynczych rolach i sojuszników, generować podzielone dyskusje, w korzystnych dla siebie formatach, dla różnych dyrektorów, pozycjonując się w centrum zarządzania i tworzenia strategii.

### **3. Strategiczne inwestycje w zasoby niematerialne**

Surroca, Tribo i Waddock (2010, s 466) zauważyli, że menedżerowie mogą wypełnić lukę istniejącą między interesariuszami, inwestując w zasoby niematerialne. Naukowcy wskazali, że kierownictwo musi zapewnić, że przekazuje większość swoich zasobów na działania, które zwiększają lojalność pracowników i poprawiają kulturę organizacyjną. Działania menedżerów powinny budzić zaufanie i tworzyć praktyki zasobów, które zwiększają atrakcyjność pracy, jednocześnie zwiększając poziom zaangażowania pracowników w formułowanie strategii korporacyjnych i zwracając uwagę na szeroką paletę zasobów budujących wartość przedsiębiorstwa (Zarzecki, 2015, s. 131). Co najważniejsze, menedżer powinien zadbać o to, aby przedsiębiorstwo przyjęło innowacyjny model biznesowy, który ułatwia innowacje w zakresie procesów i produktów, jednocześnie wspierając wartość interesariuszy w perspektywie długoterminowej. Środowisko biznesowe XXI wieku całkowicie się zmieniło, a społeczeństwo staje się coraz większym udziałowcem w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W rezultacie zarządzający mają obowiązek zadbać o to, aby przekształcić biznes w przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie, inwestując w wartości niematerialne, które znacznie przyczyniają się do tego, aby przyjęło ono społecznie odpowiedzialną politykę, przyjazną dla środowiska. Korelacja między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wynikami finansowymi przedsiębiorstw stała się przedmiotem wielu badań w przeszłości, choć niektóre z nich sugerowały, że nie ma ona rzeczywistego znaczącego wkładu na ogólne wyniki przedsiębiorstwa. W rezultacie znaczna część przedsiębiorstw ucieka się

do używania CRP (*corporate responsibility performance*) (Surroca, Tribo, Waddock, 2010, s. 464) jedynie jako strategii PR, która może generować efekt odwrotny. Strategia ma negatywny wpływ na wartości niematerialne, ponieważ może zniszczyć kulturę korporacyjną, lojalność pracowników i negatywnie wpłynąć na wewnętrzne innowacje i reputację zewnętrzną.

Surroca, Tribo i Waddock (2010, s. 466) odnotowali, że interesy menedżerów nie zawsze są dostosowane i ukierunkowane na odpowiednie zarządzanie wartościami niematerialnymi i że istnieje większe zapotrzebowanie na dostosowanie tych interesów. Dostosowanie można osiągnąć poprzez zastosowanie skutecznego systemu zachęt, który dostraja interesy menedżera do inwestycji w wartości niematerialne. Ustalili oni (Surroca, Tribo, Waddock, 2010, s. 484), że istnieje bezpośrednia korelacja między zarządzaniem zasobami niematerialnymi i odpowiedzialnością korporacyjną oraz wynikami finansowymi, w związku z czym zalecane wynagrodzenie menedżerskie powinno być powiązane zarówno z wynikami finansowymi (*corporate financial performance* – CFP), jak i CRP.

Według Hitta i in. (2016, s. 108), zasoby dostosowywane są planów strategicznych (Hitt, Carnes, Xu, 2016). Natomiast w świetle badań nad teorią zasobową (*Resource-Based Theory*) pozycja zarządzających jest niedostatecznie rozwinięta przede wszystkim wobec czynności lub procesów nadzorowanych i inicjowanych przez nich, nie zaś wobec samych zasobów (Sirmon, Hitt, 2009). Zwraca się również uwagę, że możliwe są do zastosowania konkretne strategie (strategia przewagi zasobowej, wykorzystywanie możliwości zbytu i tworzenie możliwości przedsięwzięciowych) wymagające określonych konfiguracji zdolności i charakterystyczne dla zdolności konkretnego przedsiębiorstwa i kontekstu otoczenia (Sirmon, Hitt, Ireland, 2007, s. 282).

Jednymi z najbardziej znaczących interesariuszy, którzy definiują i określają poziom produktywności w przedsiębiorstwie, są pracownicy. Niestety, menedżerowie niejednokrotnie narzucają totalitarne dyskursy wobec pracowników, z przekonaniem, że pomaga to w podnoszeniu poziomu produktywności. Biorąc ten stan pod uwagę, badania Willmotta (1993, s. 520) wykazały uderzające podobieństwa między ideologiami stalinizmu i faszyzmu a kulturą przedsiębiorstwa (korporacyjnym kulturalizmem). Menedżer może korzystać z zapewnień, takich jak obietnica autonomii i wolności emocjonalnej, które są szkodliwe i nie w pełni włączają pracowników w wizję przedsiębiorstwa. Zamiast przyjmować strategie uwzględniające różne osobowości i tworzyć środowisko, w którym każdy może wyrazić siebie, korporacyjny kulturalizm zmusza jednostki do dostosowania się do niekwestionowanego autorytetu. Stworzenie dyktatorskiego środowiska pracy, w którym pracownicy nie mogą uczestniczyć w obradach lub reprezentują wartości alternatywne i odmienne stanowisko, przynosi efekt przeciwny do zamierzonego, ponieważ przedsiębiorstwo nie może wykorzystać nieskończonego potencjału pracowników. Gdyby został on skutecznie wykorzystany, mógłby doprowadzić przedsiębiorstwo do bardziej znaczącego wzrostu. Według Fan i Zietsma (2017, s. 2346) praktycy powinni mieć świadomość, że pozornie poznawcze procesy, takie jak tworzenie planów i podejmowanie decyzji, zawierają elementy emocjonalne,

które nie tylko mogą motywować do uczestnictwa w działaniach, ale także utrzymywać ich zaangażowanie. Ignorowanie emocji może wywoływać niepożądane skutki, w tym brak uczestnictwa, utratę pędu, odchylenie od wartości, wewnętrzne i zewnętrzne konflikty oraz moralną dwuznaczność.

Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno dążyć do tego, aby angażowało ono swoich pracowników i zachęcało do przyjmowania nowych sposobów wypełniania swoich zadań (Nordin, 2014). Po wprowadzeniu określonej zmiany w organizacji, wszyscy aktorzy (uczestnicy procesu) powinni być zaangażowani. Od najwyższych szczebli przywództwa, do pracowników pierwszej linii i ich przełożonych, wszyscy powinni zostać włączeni w proces planowania strategicznego, by skutecznie dostarczyć wartość przedsiębiorstwu. Utrzymując spójność wszystkich uczestników procesu (aktorów), przedsiębiorstwo może być w stanie zapewnić, że pewna zmiana postrzegana jest pozytywnie i akceptowana przez wszystkich. Stan strategicznego odnowienia, może stanowić o sposobności do planowania strategii w nowej perspektywie (Bratnicki, 2010, s. 508).

Kiedy dochodzi do wdrożenia konkretnej zmiany strategicznej, pracownicy odgrywają niezwykle istotną rolę i jako pierwsi wiedzą, kiedy przyjęta zmiana jest zagrożona. Dzięki zapewnieniu, że pracownicy rozumieją cel danej strategii, mogą łączyć swoje zadania z ogólnym kierunkiem strategicznym przedsiębiorstwa (Pieterse, Caniels, Homan, 2012, s. 804).

Wdrożenie określonej strategii korporacyjnej niejednokrotnie wiąże się z wyzwaniami, zwłaszcza że pracownicy są zmuszeni porzucić swój dotychczasowy sposób wykonywania zadań i „z miejsca” zaadoptować się do nowej formuły, która przypuszczalnie jest dla nich nieznaną. W rezultacie wyższy poziom oporu wobec zmiany strategii jest spodziewany z powodu dyskomfortu, który powoduje zmiana (De Wit, Meyer, 2010, s. 269). Skuteczne wdrażanie strategii wymaga zarządzania, które może wpłynąć na wszystkie zainteresowane strony, aby skupić całą energię i wysiłki na tym samym kierunku. Jak zauważył Hrebiniak (2013, s. 358), większość przedsiębiorstw nie jest w stanie stworzyć rozsądnych strategii, ponieważ kreują kulturowe rozróżnienie między menedżerami tworzącymi różne strategie a pracownikami realizującymi plany. Dostosowując strategię przedsiębiorstwa do strategii zasobów ludzkich, przedsiębiorstwo jest w stanie opracować akceptowalny, rozsądny długoterminowy plan aktywności. Nadler i Tushman (1979, s. 449) stwierdzili, że im bardziej przedsiębiorstwo zapewnia spójność między strategią a zasobami ludzkimi, tym bardziej staje się skuteczne. W pracy Zhou i George'a (1998, s. 263) wykazano, że pozytywna informacja zwrotna podana w „stylu informacyjnym” wzmaga generowanie kreatywnych idei. Mimo wcześniejszego niezadowolenia pracownika pozwala to wchodzić w interakcje z „użytecznymi” informacjami zwrotnymi od współpracowników, prowadząc do tworzenia kreatywnych rozwiązań (Zhou, George, 2001, s. 684). Prorozwojowe informacje zwrotne przełożonego mogą wywoływać twórcze rozwiązania (George, Zhou, 2007, s. 608), a treść informacji zwrotnej (pozytywna lub negatywna) w pracy twórczej jest bardzo emocjonalna (Harrison, Rouse, 2015, s. 386). Otrzymanie informacji zwrotnej ma zatem pozytywny

wpływ na kreatywność (Harrison, Dossigner, 2017, s. 2068). Powiązanie strategii i zasobów zapewnia zgodność między nimi, a przetrwanie działalności zależy w dużej mierze od harmonijnej relacji między zarządzającymi, zasobami przedsiębiorstwa i jego pozostałymi interesariuszami.

Jednym z najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa jest klient. Klienci zapewniają przedsiębiorstwu znakomitą perspektywę życiową pod względem przychodów, zysków i przewagi konkurencyjnej. Jako takie, zarządzanie relacjami jest kluczowe i konieczne dla przedsiębiorstw, które chcą zwiększyć bazę klientów i udział w rynku. Kuester (2012, s. 110) zauważa, że przedsiębiorstwa mające solidną bazę zadowolonych klientów są w stanie przenieść trajektorię wzrostu, wykreślając niszę na rynku, zwalczając konkurencję i zwiększając rentowność. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa klienci są najważniejszymi interesariuszami. Kluczowym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe konsumentów są ich preferencje i upodobania. Angażując swoich klientów, przedsiębiorstwo jest w stanie ulepszyć swój produkt, aby dostosować się do ich preferencji. Im większa liczba zadowolonych klientów, tym bardziej przedsiębiorstwo powiększa grono klientów przez dalsze rekomendacje.

Wdrożenie racjonalnej i sensownej zmiany strategicznej wymaga od przedsiębiorstwa uwzględnienia wszystkich procesów i doświadczeń klientów przy wyborze, zabezpieczeniu i rozporządzaniu produktem, tak aby generować pomysły, które zaspokajają ich potrzeby. Przyjmując takie podejście, przedsiębiorstwo jest w stanie zapewnić, że uwzględni wpływ, jaki wywierają procesy na konsumentów i na ogół społeczeństwa (Kuester, 2012, s. 110). Jednym z czynników, które należy uwzględnić w procesie zarządzania zmianą, jest siła przetargowa konsumenta na rynku. Badania Schiffmana, Hansena i Kanuka (2008, s. 268) wskazały, że zachowania konsumenckie i ich potrzeby stale się zmieniają. Przedsiębiorstwo, które nie angażuje swoich klientów w formułowanie swojej strategii, może utracić rynek. Analizując zachowania nabywcze, przedsiębiorstwo jest w stanie zrozumieć proces zakupu i konsumpcji, aby wiedzieć, co konsumenci myślą i czują wobec alternatywnych produktów.

Zaangażowanie interesariuszy nie może ignorować klientów w strategii korporacyjnej, ponieważ na nabywcach koncentrują się wszystkie strategie i klient może całkowicie zmienić strategię przedsiębiorstwa. Dla przykładu, wielką rolę odgrywa kultura, wpływając na zachowania zakupowe konsumenta. Ponieważ zachowanie konsumentów często jest definiowane przez ich kulturę, przedsiębiorstwo musi również uwzględniać aspekt kulturowy w strategii, aby wytwarzać produkty zgodne z oczekiwaniami konsumentów (Kotler, Lee, 2005, s. 93). Podobnym czynnikiem jest innowacyjność. Zapewnienie strategicznych kierunków jest łączeniem „intuicyjnego” rozumienia potrzeb nabywców, wspomagając w ten sposób wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie. Skuteczność zarządzających wyrażana jest w wiedzy eksperckiej o sektorach i wskazaniach strategicznych kierunków dla rozwoju produktów (Katila, Thatchenkery, Christensen, Zenios, 2017, s. 2422). Ogólnie rzecz biorąc, postawy, styl życia i przekonania konsumentów są kluczowymi czynnikami, które należy uwzględnić w procesie zarządzania strategicznego (Kotler, Lee, 2005, s. 93).



## Uwagi końcowe

Zaangażowanie interesariuszy w formułowanie i wdrażanie strategii korporacyjnej jest kluczowe, ponieważ zapewnia funkcjonowanie organizacji jako jednostki. Menedżerowie ponoszą wielką odpowiedzialność za to, aby dyrektorzy działali zgodnie i wspierali strategię, które zapewniają, że przedsiębiorstwo pracuje nad osiągnięciem długoterminowych celów. Jednocześnie zarząd (dyrektorzy, kierownictwo) musi również wprowadzić mechanizm zapewniający, że interesy kadry zarządzającej są zgodne z interesem zainteresowanych stron. Oprócz zarządzających pozostałymi interesariuszami są pracownicy. Badania wskazują, że menedżerowie muszą ponownie przemyśleć sposób, w jaki angażują się w pracę wspólnie z pracownikami, ponieważ sformułowanie korzystnej dla przedsiębiorstwa strategii można osiągnąć tylko wtedy, gdy przystaje do funkcjonowania całego organizmu. W analizowanych pracach badawczych wskazano również, w jaki sposób społeczność lokalna i klienci mogą zostać włączeni do procesu formułowania strategii. Perspektywę tę można łączyć z poglądem Bratnickiej-Myśliwiec (2017, s. 11), odnoszącym się do badań wzajemnych interakcji na poszczególnych poziomach przedsiębiorstwa i zjawiska obustronności.

Zaleceniem do przyszłych analiz naukowych jest rozważenie przeprowadzenia w przyszłości badań nad strategiami, jakie przedsiębiorstwa powinny wprowadzić w celu wdrożenia zarządzania relacjami (*relationship management*) w przedsiębiorstwie. Dzięki temu nabywcy mogą mieć szansę osiągnięcia zadowolenia, zapewniając sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwu. Inne pole badawcze to analizy stylu administrowania, który wypełnia przestrzeń między zarządzaniem a interesariuszami (Gómez-Bezares, Przychodzen, Przychodzen, 2016, s. 17), zapewniając zmniejszenie istniejącej między nimi rozbieżności. Wart rozważenia w przyszłych analizach jest również poziom inwestycji w przedsiębiorstwie z punktu widzenia wywieranego wpływu na zachowania kierownictwa i zainteresowanych stron. Obszar ten, niedostatecznie dotychczas wyeksponowany, wart jest dalszego pogłębienia, stanowiąc interesujące pole do przemyśleń badawczych.

## Literatura

- Berle, A., Means, G. (1982). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Bratnicka-Myśliwiec, K. (2017). *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Bratnicki, M. (2010). Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna: Zarys teorii przedsiębiorczego rozwoju organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 128, 507–513.
- Bushee, B. (2004). Identifying and Attracting the “Right” Investors: Evidence on the Behavior of Institutional Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4 (16), 28–35.
- Dai, N. (2007). Does Investor Identity Matter? An empirical examination of Investments by Venture Capital Funds and Hedge funds in PIPEs. *Journal of Corporate Finance*, 13, 538–63.
- Dalton, D., Hitt, M.A., Certo, S.T., Dalton, C.M. (2007). The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control. *Academy of Management Annual Reviews*, 1, 1–64.
- Desai, M., Dharmapala, D. (2006). Corporate Social Responsibility and Taxation: The Missing Link. *Leading Perspectives* (Winter), 4–5.

- De Wit, B., Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective*. London: Thompson.
- Devers, C., Cannella, A.A., Reilly, G.P., Yoder, M.E. (2007). Executive Compensation: A Multidisciplinary Review and Synthesis of Recent Developments. *Journal of Management*, 33, 1016–1072.
- Fan, G.H., Zietsma, C. (2017). Fan Constructing a shared Governance Logic: The Role of Emotions in Enabling Dually Embedded Agency. *Academy of Management Journal*, 6 (60), 2321–2351.
- Garg, S., Eisenhardt, K.M. (2017). Unpacking the CEO-Board Relationship: How Strategy Making Happens in Entrepreneurial Firms. *Academy of Management Journal*, 5 (60), 1828–1858.
- George, J.M., Zhou, J. (2007). Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 605–622.
- Gómez-Bezares, F., Przychodzen, W., Przychodzen, J. (2017). Bridging the Gap: How Sustainable Development Can help companies create shareholder value and improve financial performance. *Business Ethics: A European Review*, 26 (1), 1–22.
- Hamilton, R., Vohs, K.D., Sellier, A.L., Meyvis, T. (2011). Being of Two Minds: Switching Mindsets Exhausts Self-regulatory Resources. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 13–24.
- Harrison, S.H., Rouse, E.D. (2015). An Inductive Study of Feedback Interactions over the Course of Creative Projects. *Academy of Management Journal*, 58, 375–404.
- Harrison S.H., Dossinger K. (2017). Pliable Guidance: A Multilevel Model Of Curiosity, Feedback Seeking, And Feedback Giving In Creative Work. *Academy of Management Journal*, 6 (60), 2051–2072.
- Hrebiniak, G.L. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. New York: FT Press.
- Hillman, A.J., Withers, M.C., Collins, B.J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35, 1404–1427.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305.
- Katila R., Thatchenkery S., Christensen M.Q., Zenios. S. (2017). Is There A Doctor In The House? Expert Product Users, Organizational Roles, And Innovation. *Academy of Management Journal*, 6 (60), 2415–2437.
- Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.
- Kuester, S. (2012). *MKT 301: Strategic Marketing & Marketing in Specific Industry Contexts*. Mannheim: University of Mannheim.
- Liang, J. (2007). Insiders, Look Out! *Barron's Weekly*, 19 February, 27–30.
- Oberholzer M., Barnard J. (2015). Questioning The Context Of Corporate Performance Measures in Benchmarking CEO Compensation. *Corporate Ownership & Control*, 1 (13), 945–958.
- Nadler, D.A., Tushman, M. (1979). A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior. W: *Organizational Psychology*, red. D.A. Kolb, I.M. Rubin, J.M. McIntyre (s. 442–458). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nordin, E.J. (2014). *The Clute Institute Communicating Organizational Change: Strategies for Communicating Change*. San Antonio: The Clute Institute International Academic Conference.
- Morck, R., Shleifer, A., Vishny, R. (1988). Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293–315.
- Pieterse, J.H., Caniëls, M.C.J., Homan, T. (2012), Professional Discourses and Resistance to Change. *Journal of Organizational Change Management*, 6 (25), 798–818.
- Schiffman, L.G., Hansen, H., Kanuk, L.L. (2008). *Consumer Behaviour: A European Outlook*. Pearson Education.
- Surroca, J., Tribo, J.A., Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 5 (31), 463–490.
- Rajgopal, S., Shevlin, T. (2002). Empirical Evidence on the Relation Between Stock Option Compensation and Risk Taking. *Journal of Accounting and Economics*, 33, 145–171.
- Wasserman, N. (2016). The Throne vs. the Kingdom: Founder Control and Value Creation in Startups. *Strategic Management Journal*, 38, 255–277.
- Zarzecki, D. (2015). Kluczowe wyznaczniki wyceny aktywów niematerialnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 5 (62), 13.
- Zhou, J. (1998). Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance. *The Journal of Applied Psychology*, 83, 261–276.
- Zhou, J., George, J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.

### **CORPORATE STRATEGY: MANAGEMENT, RESOURCES AND OTHER STAKEHOLDERS OPTICS CONNECTOR**

**Abstract:** The aim of this article is to present theoretical assumptions and empirical verification of resource connections and company management from the perspective of its strategy, taking into account the use of possibly broad sources of literature on the subject. At the beginning, I present the theoretical framework of the presented phenomena, pointing to the dilemma of the power and compromise and also I describe the processes of managerial behavior. In the next step I pay attention to the conceptualization of corporate culturalism, including the perspective of investment strategies in intangible resources. Finally, I present the mental outline of connected phenomena, creating a foundation for developing a combination of managerial behaviors with a binder, the main stakeholder, which is the client for the company. The substantive and scientific value of this study is expressed in the presentation of the topic taken from an unusual perspective, referring to a specific translation of the theory into research conclusions regarding managerial behavior towards various stakeholder groups. The original approach is different from the ones presented so far, with a look, to a large extent, using the latest literature sources, taking into account the complexity of strategic situations, integrated into the company's problems from the perspective of resources, supremacy and strategy.

**KEYWORDS:** RESOURCES, STRATEGY, RESOURCE BASED VIEW, AGENCY THEORY

### **Cytowanie**

Nowak, J. (2018). Strategia korporacyjna: łącznik optyki zarządu, zasobów i pozostałych interesariuszy. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2 (92), 361–371. DOI: 10.18276/frfu.2018.92-31.