

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2019, nr 1 (78)



Marlena Grabowska, Iwona Otoła, *Interlocking directorates z perspektywy teorii uzależnienia zasobowego*, „e-mentor” 2019, nr 1(78), s. 80–86, <http://dx.doi.org/10.15219/em78.1403>.



Interlocking directorates z perspektywy teorii uzależnienia zasobowego

Marlena
Grabowska*



Iwona
Otola*

Celem opracowania jest identyfikacja instytucjonalnego podejścia do interlocking directorates z perspektywy teorii uzależnienia zasobowego. Problematyka ta została rozpatrzona w kontekście powiązań pomiędzy spółkami akcyjnymi za pośrednictwem członków rad nadzorczych. Pojęcie interlocking directorates oznacza sytuację, w której dana osoba zasiada w organach zarządczo-kontrolnych co najmniej dwóch różnych spółek. Podjęcie tego tematu determinowała przesłanka wynikająca z istoty teorii uzależnienia zasobowego (ang. resource dependency theory) przyjmującej założenie, że skuteczną i dającą podstawy do budowania przewagi konkurencyjnej metodą radzenia sobie z niepewnością jest pozyskiwanie i rozwój w przedsiębiorstwie unikatowych zasobów i umiejętności. Mając na uwadze, że jednym z ważniejszych zasobów organizacji są kompetencje i umiejętności kadry menedżerskiej, istotne staje się formowanie organów zarządczych i kontrolnych w sposób pozwalający na przykład na wykorzystanie wiedzy eksperckiej z różnych dziedzin czy też możliwość budowy dobrych relacji z interesariuszami. Badania empiryczne miały charakter pilotażowy i zostały przeprowadzone wśród członków zarządu i rad nadzorczych spółek akcyjnych. W badaniu ankietowym pytano respondentów o ich opinię na temat utylitarne wymiaru łączenia funkcji nadzorczych i zarządczych w kilku spółkach. Wyniki badań potwierdziły istotne znaczenie zjawiska interlocking directorates jako czynnika wspierającego budowę wiarygodności spółki, prowadzenie monitoringu jej otoczenia oraz uzyskanie zwiększonego dostępu do zasobów.

Organy zarządczo-kontrolne w aspekcie teorii uzależnienia zasobowego

Role, jakie pełnią organy statutowe spółek są złożone i niejednorodne. Autorem jednej z najbardziej popularnych koncepcji wyjaśnienia roli rady dyrektorów jest Humphry Hung. Wskazuje on na teorie, które w różny sposób ujmują zasadnicze funkcje tego organu spółki. Według tego podejścia koncepcją wyjaśniającą relacje organizacji z otoczeniem jest teoria uzależnienia zasobowego (Hung, 1998, s. 104–105). Do czołowych przedstawicieli tego nurtu należy zali-

czyć Jeffreya Pfeffera i Geralda R. Salancika. Badacze ci wskazywali na współzależności występujące między organizacjami a otoczeniem, które skutkowały pojawieniem się niepewności i ryzyka wpływającego na efekty działalności. Zgodnie z założeniami omawianej teorii, źródła zasobów potrzebnych do pełnienia funkcji produkcyjnych pochodzą z otoczenia, stąd działania strategiczne przedsiębiorstw powinny być ukierunkowane na kontrolowanie wymaganych zasobów (Hillman, Withers i Collins, 2009; Davis i Cobb, 2010; Narayana, 2012). Zdaniem Pfeffera i Salancika (2003), żadna organizacja nie jest całkowicie niezależna ani w całości nie kontroluje warunków swojego istnienia, stąd potrzeba wchodzenia w interakcje z otoczeniem celem pozyskania niezbędnych zasobów. Kluczowe znaczenie w tej sytuacji ma kontekst organizacji, czyli sposób, w jaki dostosowuje się ona i radzi sobie z otoczeniem. Cytowani autorzy zaproponowali pięć rozwiązań, które przedsiębiorstwa mogą stosować, aby zminimalizować niepożądane efekty jego wpływu. Do zarządzania zależnościami stosowane powinny być fuzje i przejęcia, wspólne przedsięwzięcia oraz inne relacje międzyorganizacyjne, rady dyrektorów, korporacyjna działalność polityczna, a także sukcesja wykonawcza. Wśród wymienionych wyżej rozwiązań strategicznych do radzenia sobie z niepewnością otoczenia rada dyrektorów przynosi cztery korzyści dla przedsiębiorstwa (Pfeffer i Salancik, 1978):

- informacje w formie porad i konsultacji;
- dostęp do kanałów informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem;
- preferencyjny dostęp do zasobów;
- legitymacja w zakresie reputacji przedsiębiorstwa.

Jan Jeżak wskazuje, że kluczowym zasobem jest kapitał ludzki, a w szczególności jego dwa komponenty: kompetencje i umiejętności kierownicze. Oznacza to, że poprzez odpowiednie skompletowanie zarządu i rady spółki dana jednostka może pozyskać ważne zasoby i umiejętności w postaci wiedzy eksperckiej z różnych dziedzin i różnych sektorów gospodarki, możliwość budowy dobrych relacji z najważniejszymi

* Politechnika Częstochowska

grupami interesów, mocniejszą legitymizację swoich działań czy też pomoc podczas podejmowania decyzji ważnych dla przyszłości danej spółki (Jeżak, 2010, s. 151). Agata Adamska, Czesław Mesjasz i Piotr Urbanek podkreślają w tym kontekście, że przetrwanie i rozwój danego podmiotu zależy od jego zdolności do tworzenia powiązań z krytycznymi źródłami zewnętrznych zasobów pełniących rolę ochronną i zabezpieczającą przed środowiskowymi fluktuacjami. Tym samym można wskazać, że organizacje są od siebie uzależnione ze względu na dostęp do zasobów (Adamska i in., 2016, s. 35). Powstaje zatem skłonność do alokacji zasobów, korzystnej dla połączonych podmiotów. Organy statutowe należy traktować jako ogniwo łączące organizację z otoczeniem, a tym samym stanowiące kanał pomocny w wymianie informacji, co może przyczynić się do osiągnięcia efektywnościowych celów przedsiębiorstwa (Rudolf, Janusz, Stos i Urbanek, 2002, s. 35).

Z punktu widzenia teorii uzależnienia zasobowego, organy nadzorujące spółkę prowadzą działania doradcze wynikające z możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczeń, które zostały zdobyte poprzez angażowanie się w działalność innych podmiotów. W tym ujęciu funkcje zarządu i rady nadzorczej zostają wzmocnione poprzez łączenie pomiędzy różnymi spółkami zasobów niematerialnych, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy eksperckiej z wielu dziedzin oraz budowanie odpowiednich relacji z różnymi grupami interesów (Grabowska, 2016, s. 29). Teoria uzależnienia zasobowego zakłada, że członkowie organów zarządczo-kontrolnych powinni być lokowani w innych tego typu organach, ponieważ daje to możliwość dotarcia do szeroko pojętych zasobów tych podmiotów. Można zatem wskazać, że zawieranie relacji z innymi spółkami wynika z potrzeby dostępu do zasobów kontrolowanych przez te organizacje.

Istota i znaczenie pojęcia *interlocking directorates*

W literaturze przedmiotu zjawisko *interlocking directorates* jest interpretowane jako sytuacja, w której dana osoba zasiada jednocześnie w organach korporacyjnych co najmniej dwóch przedsiębiorstw (Useem, 1984, s. 38; Mizruchi, 1996, s. 271). Joanna Szalacha-Jarmużek podkreśla, iż w ten sposób tworzone jest połączenie pomiędzy spółkami, które nie należy do standardowych ram współpracy gospodarczej, ma postać nieformalnej instytucji, to znaczy nie jest wyrazem oficjalnej współpracy, jaka ma miejsce pomiędzy przedsiębiorstwami (Szalacha-Jarmużek, 2012, s. 53). W efekcie osoba posiadająca uprawnienia zarządcze lub/i kontrolne w jednej spółce, posiada takie same uprawnienia w innym podmiocie. Mając na uwadze dwupoziomowy model *corporate governance*, połączenia pomiędzy spółkami mogą prowadzić do sytuacji, w której dana osoba zasiada jednocześnie: co najmniej w dwóch zarządach, co najmniej w dwóch radach nadzorczych lub w zarządzie i radzie nadzorczej dwóch różnych spółek. Zauważa się, że *interlocking*

directorates przekłada się na powstanie kooperacyjnej sieci organów statutowych, odzwierciedlającej połączenia pomiędzy organami różnych przedsiębiorstw (Sankowska i Siudak, 2015, s. 121).

Połączone w ten sposób podmioty mogą funkcjonować w jednej grupie kapitałowej, ale mogą też stanowić zupełnie odrębne jednostki. W ten sposób członkowie zarządów i rad nadzorczych stają się swoistymi punktami kontaktowymi pomiędzy daną spółką a jej bliższym lub dalszym otoczeniem. Igor Postuła zauważa, że poprzez *interlocking* powiązane organizacje mają szeroki dostęp do informacji na rynku, a to sprzyja efektywniejszej i korzystniejszej alokacji zasobów (Postuła, 2013, s. 50). Można zatem przyjąć, że jest to zjawisko mające istotne znaczenie w ładzie korporacyjnym. Konsekwencje jego występowania są odczuwalne w powiązanych podmiotach, ale dotyczą także bezpośrednio osób zaangażowanych w tworzenie sieci *interlocking directorates*. Tym samym zasadnym staje się uchwycenie zarówno powodów, jak i skutków wzajemnych powiązań zarządów i rad nadzorczych.

Istotną przesłanką rozwoju tego zjawiska jest redukcja kosztów transakcyjnych dotyczących pozyskiwania zasobów (na przykład związanych z poszukiwaniem i przetwarzaniem informacji). Koszty te zostają obniżone wskutek redukcji niepewności uzyskanej w wyniku budowy sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zasadnicza funkcja *interlocking directorates* – pomoc w redukcji niepewności otoczenia – jest realizowana w wyniku lepszego dostępu do zasobów informacyjnych, uzyskiwanego dzięki stworzonej swoistej sieci komunikacyjnej, przez którą mogą być one przesyłane pomiędzy przedsiębiorstwami (Sankowska i Siudak, 2015, s. 121). W ten sposób budowane są relacje międzyorganizacyjne dające możliwość przeprowadzenia tzw. *scanningu* otoczenia, a dzięki temu pozyskania przydatnych i cennych informacji, które mogą zostać wykorzystane do oceny własnej sytuacji lub planowania przyszłych działań. Tym samym stworzenie powiązań pomiędzy zarządami i radami nadzorczymi różnych spółek jest zjawiskiem wykorzystującym organizacyjne pomosty z otoczeniem. Celem utworzenia tych połączeń może być dostarczenie potencjalnych zasobów, wykorzystanie pojawiających się okazji rynkowych czy też ochrona spółki przed zagrożeniem płynącym z zewnątrz (Siudak, 2016, s. 626).

Wskazuje się, że dzięki wspólnym członkom organów zarządczo-kontrolnych podmioty uzyskują lepsze narzędzia do koordynacji horyzontalnej i wertykalnej swoich działań. Pogląd taki był już reprezentowany w opracowaniach należących do wczesnego nurtu badań nad tym zagadnieniem. F. David Schoorman, Max H. Bazerman i Robert S. Atkin zauważyli, że dzięki powiązaniom przedsiębiorstwa mogą uzyskać korzyści zmniejszające niepewność środowiskową (Schoorman i in., 1981, s. 243). Wiążą się one z koordynacją poziomą łączącą konkurentów, koordynacją pionową łączącą daną organizację z dostawcami lub odbiorcami produktów, uzyskaniem zasobów wiedzy eksperckiej,

a także możliwością poprawy wizerunku i umocnienia reputacji w otoczeniu biznesowym. Cytowani autorzy podkreślali, że ograniczenie niepewności poprzez wzajemne powiązanie podmiotów może być strategią zwiększającą korzyści ekonomiczne dla spółki i jej akcjonariuszy.

Zauważa się, że dostęp do unikalnych informacji i doświadczeń korporacyjnych jest uznawany tym samym za zasadniczą zaletę powiązanych organów statutowych spółek, ponieważ osoby mające takie powiązania mogą wykorzystać swoje doświadczenie do wpływania na decyzje podejmowane podczas posiedzeń zarządu i rad nadzorczych (Yang i Cai, 2011, s. 88). Wyniki badań jakościowych przeprowadzonych przez Szalachę-Jarmużek wskazują, że wiedza i kontakty wnoszone do przedsiębiorstwa dzięki usieciowieniu organów statutowych spółek istotnie wzmacniają potencjał informacyjny. Może on dotyczyć możliwości uzyskania dodatkowych środków na realizację potrzeb spółki, wiązać się z pomocą w unikaniu potencjalnych zagrożeń czy też odnosić się do ułatwienia prowadzonych negocjacji. Ponadto do istotnych pozytywnych aspektów tego zjawiska w grupie kapitałowej można zaliczyć koordynację działań organizacyjnych oraz kontrolnych, a także możliwość ujednolicenia formuły przyjętej strategii (Szalacha-Jarmużek, 2015, s. 108).

Kolejną przesłanką rozwoju zjawiska *interlocking directorates* są indywidualne korzyści, jakie czerpią z niego członkowie powiązanych spółek. Stając się łącznikami pomiędzy różnymi podmiotami, uzyskują oni dostęp do wiedzy oraz zasobów, które mogą przynieść im profity o wymiarze kapitału ekonomicznego, społecznego i kulturowego. Jedną z korzyści z zasiadania w wielu organach zarządczo-kontrolnych jest realizacja własnych ambicji, a także możliwość wzmocnienia władzy i prestiżu danej osoby. Zasiadanie w organach nadzorczo-kontrolnych różnych spółek stanowi okazję do budowania indywidualnej kariery danej osoby, która jest postrzegana jako ktoś doświadczony i posiadający duży zasób wiedzy, co może z kolei przekładać się na jej korzyści finansowe. Taka koncepcja konwersji kapitałów ma swoją ugruntowaną pozycję w literaturze przedmiotu i odpowiada pojęciu kapitału symbolicznego. Zgodnie z podejściem Pierre'a Bourdieua, idea kapitału symbolicznego wynika z mechanizmu przechodzenia wartości jednego typu podkapitału w wartości innych podkapitałów (szczególnie kapitału społecznego i kulturowego w kapitał ekonomiczny) (Bourdieu, 1986, s. 241–258).

Formowanie się sieci powiązań pomiędzy organami zarządczo-kontrolnymi spółek przyczynia się także do tworzenia elit biznesu i prowadzi do wzrostu spójności środowiska biznesowego. *Interlocking directorates* może wzmocnić ten proces konsolidacji. Długostrwała współpraca z daną osobą w różnych przedsięwzięciach ułatwia budowę wzajemnych relacji, a także kooperację w przyszłości w ramach krzyżowania się zarządów i rad nadzorczych (Szalacha-Jarmużek, 2015, s. 114). Chętniej współpracuje się z osobami znanymi i w pewnym stopniu wcześniej sprawdzonymi zarów-

no w środowisku biznesowym, jak i pozabiznesowym (wspólne studia, zainteresowania). Tym samym można wskazać, że znaczącą przesłanką budowy powiązań tego typu jest baza wspólnych doświadczeń. Niemniej jednak perspektywa formowania się elit biznesu poprzez zaciskanie się zawieranych więzi prowadzi do zamykania się sieci współpracy, a przez to tworzenia zamkniętych kręgów i grup biznesowych.

Należy podkreślić, że *interlocking directorates* jest zjawiskiem złożonym. Można go rozpatrywać z punktu widzenia korzyści dla podmiotów zaangażowanych w sieć wzajemnych powiązań, ale również niesie za sobą ryzyko powstania konfliktu interesów. Złączeniem stanowisk w różnych organach statutowych spółek wiąże się problematyczna kwestia presji czasu. Osoby funkcjonujące w wielu zarządach i radach nadzorczych z uwagi na indywidualne ograniczenia nie mogą poświęcić wystarczająco dużo czasu na dogłębną analizę zagadnień stanowiących przedmiot dyskusji na obradach tych organów. Oznacza to w gruncie rzeczy brak profesjonalnego podejścia do problemów każdej spółki, a tym samym niewykorzystanie w pełni swojej wiedzy i doświadczeń. Anna Sankowska i Dariusz Siudak podkreślają w tym kontekście, że zatrudnienie kolejnego członka organu statutowego, który zasiada już w innym takim organie, może nie być optymalną strategią w sensie rachunku kosztów i korzyści. Każde przyjęte przez daną osobę dodatkowe stanowisko konkuruje z jej czasem wolnym w warunkach ograniczonych zasobów czasowych (Sankowska i Siudak, 2015, s. 122). Tym samym koszt zatrudnienia osób zasiadających już w innych zarządach i radach nadzorczych może być niewspółmiernie wysoki do uzyskanych dzięki temu korzyści. Natomiast Maria Aluchna podkreśla, iż osoby zasiadające w organach statutowych powinny legitymować się odpowiednim wykształceniem, doświadczeniem zawodowym, a także prezentować określoną postawę etyczną. Autorka ta wskazuje również na kluczowe znaczenie posiadania przez nie odpowiedniej ilości czasu niezbędnego do pełnienia funkcji zarządczo-kontrolnych (Aluchna, 2014, s. 37).

Inny problem stanowi fakt, że członkowie zarządów i rad nadzorczych mają dostęp do szeregu informacji o istotnym, strategicznym wymiarze dla przedsiębiorstwa. W tego typu współpracy biznesowej dużego znaczenia nabierają wzajemne zaufanie i lojalność członków krzyżujących się zarządów i rad nadzorczych wobec każdej ze spółek. Znaczącym problemem jest możliwość przedkładania indywidualnych korzyści nad dobro przedsiębiorstwa kosztem strat organizacyjnych. Wiąże się to z zagadnieniem dyskrecji i zachowania w tajemnicy informacji otrzymanych na posiedzeniach organów statutowych, i to nie tylko w ujęciu bieżącym, ale również perspektywicznym. Tym samym należy wskazać, że ta swoista omnipotencja może nieść pokusę nadużycia władzy w wyniku przedkładania prywatnego interesu nad interes organizacji i lojalność wobec niej.

Mając na uwadze niniejsze rozważania, można wskazać, że *interlocking directorates* wiąże się z kwestią

Interlocking directorates z perspektywy teorii uzależnienia...

wysokich standardów moralnych. Niejednokrotnie tak zwane skandale korporacyjne pokazywały, że jednostki dla realizacji swoich partykularnych celów mogą wykorzystać powierzone im przez spółkę zasoby (np. przypadek Enronu). Należy podkreślić, że w klasycznym, wzorcowym założeniu zjawisko to ma charakter swoistej społecznej gry zespołowej, w której dobro i korzyści jednostki generują pozytywne efekty dla wszystkich powiązanych spółek. Niemniej jednak z uwagi na fakt, że członkowie powiązanych organów statutowych z zasiadania w wielu zarządach i radach nadzorczych czerpią osobiste korzyści w postaci wzmocnienia ich kapitału symbolicznego, może to doprowadzić do przeważenia interesów personalnych nad interesami organizacji jako całości. Tym samym – skutkować kreowaniem indywidualnych obszarów korzyści oraz inicjowaniem powiązań, które są mniej racjonalne z punktu widzenia pożytków organizacyjnych.

Badanie empiryczne

W teorii uzależnienia zasobowego uwypuklony jest pozytywny wymiar powiązań międzyorganizacyjnych. Rozpatrywany w niniejszym opracowaniu problem badawczy dotyczył postrzegania zjawiska *interlocking directorates* analizowanego z punktu widzenia instytucjonalnej perspektywy powiązanych podmiotów. W tym kontekście badano zagadnienia związane z teorią uzależnienia zasobowego odnoszące się do takich kwestii, jak zwiększenie dostępu do zasobów, monitoring otoczenia oraz budowa wiarygodności. Ponadto zwrócono uwagę na negatywny aspekt teorii uzależnienia zasobowego, polegający na destrukcyjnym wpływie *interlocking directorates* na funkcjonowanie powiązanych podmiotów. Istotna jest zatem odpowiedź na pytanie, czy członkowie organów statutowych spółek dostrzegają korzyści płynące z *interlocking directorates*. Prowadzone badania odnosiły się jedynie do perspektywy przedsiębiorstwa, tym samym nie uwzględniono w nim aspektów dotyczących indywidualnych korzyści członków powiązanych zarządów i rad nadzorczych, a także nie zbadano perspektywy wzrostu spójności środowiska biznesowego.

Diagnoza zjawiska *interlocking directorates* została przeprowadzona w postaci pilotażowego badania ankietowego wśród 17 członków zarządu i rad nadzorczych na temat ich opinii dotyczącej utylitarne-

wymiaru łączenia funkcji nadzorczych i zarządczych w kilku spółkach. Próba badawcza została dobrana w sposób losowy, a odpowiedzi na pytania uszeregowano w 7-stopniowej skali Likerta, stąd wybór ograniczał się tylko do jednej odpowiedzi.

Opisując próbę badawczą można wskazać, że w większości respondenci pochodzili z podmiotów zatrudniających nie więcej niż 250 pracowników (12 przypadków). Liczba członków rady nadzorczej w zdecydowanej większości przypadków nie przekraczała pięciu (w pięciu spółkach były to trzyosobowe rady, w trzech spółkach – czteroosobowe, a w czterech spółkach – pięcioosobowe). Respondenci reprezentowali spółki, które nie cechowały się rozbudowanymi zarządami. W dziesięciu spółkach wskazano, że zarząd liczy dwie osoby, a w pięciu spółkach – trzy osoby. W badanych podmiotach zjawisko *interlockingu* jest dość powszechną praktyką, w której biorą udział zarówno członkowie rad nadzorczych, jak i członkowie zarządu. W zdecydowanej większości przypadków członkowie obydwu statutowych organów zasiadają w zarządzie lub radzie nadzorczej innych spółek. Ponadto można wskazać, że do *interlockingu* dochodzi przede wszystkim w spółkach z różnych branż.

Badania nad opinią o członkach rady nadzorczej zasiadających w organach statutowych innych spółek zostały przeprowadzone na podstawie kwestionariusza ankietowego. Pytania w nim zawarte wymagały odpowiedzi uszeregowanej według skali Likerta od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, 2 – „nie zgadzam się”, 3 – „trochę się nie zgadzam”, 4 – „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”, 5 – „trochę się zgadzam”, 6 – „zgadzam się”, a 7 – „całkowicie się zgadzam”. Respondentom postawiono 20 pytań. Należy podkreślić, że w głównej mierze dotyczyły one ustosunkowania się do korzyści płynących z *interlockingu*. Jedynie cztery zagadnienia dotyczyły negatywnych aspektów tego zjawiska. Ponadto w pytaniach ankietowych wskazano na trzy główne grupy korzyści, które dotyczą: zwiększenia dostępu do zasobów, monitoringu otoczenia oraz budowy wiarygodności. W tabelach 1–4 przedstawiono opinię o członkach rad nadzorczych zasiadających w zarządzie lub radzie nadzorczej więcej niż jednej spółki, w podziale na poszczególne grupy pytań wraz z liczbą wskazanych odpowiedzi w danym punkcie skali, wyrażających ustosunkowanie się do danych aspektów *interlockingu*.

Tabela 1. *Interlocking directorates* a zwiększenie dostępu do zasobów

Członkowie rady nadzorczej zasiadający w zarządzie lub radzie nadzorczej innych spółek	Liczba wskazanych odpowiedzi w danym punkcie skali						
	7	6	5	4	3	2	1
Przyczyniają się do zwiększenia zasobów spółki poprzez dostęp do zasobów zewnętrznych	2	7	3	2	2	1	0
Sprzyjają wykorzystaniu pojawiających się okazji rynkowych	1	4	5	6	1	0	0
Sprzyjają kreowaniu wartości przedsiębiorstwa	1	5	6	1	3	1	0
Sprzyjają budowaniu przewagi konkurencyjnej*	1	3	6	1	2	3	0

*w tym przypadku uzyskano odpowiedzi jedynie od 16 respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z analizy danych zawartych w tabeli 1 wynika, że ankietowani przychyliłi się do opinii o *interlockingu* jako źródle dostępu do zasobów zewnętrznych. W dużej mierze wskazano, że powiązania pomiędzy organami statutowymi spółek sprzyjają kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, a także budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dość sceptycznie wyrażono się natomiast o możliwości wykorzystania dzięki temu pojawiających się okazji rynkowych.

Odnosząc się do różnych aspektów monitoringu otoczenia w wyniku usieciowienia zarządów i rad nadzorczych, należy stwierdzić, że respondenci postrzegają *interlocking directorates* jako swego rodzaju

pomost organizacyjny pomiędzy spółką a jej środowiskiem zewnętrznym. W większości przypadków zjawisko to jest postrzegane jako dobra możliwość koordynacji działań międzyorganizacyjnych i narzędzie wykrywania zagrożeń płynących z otoczenia. Ankietowani uznali również, że przyczynia się do redukcji niepewności w otoczeniu, lepszego przepływu i wymiany informacji rynkowej oraz lepszej kontroli otoczenia zewnętrznego. Ciekawą kwestię stanowi brak jednoznacznego ustosunkowania się do aspektu podtrzymywania relacji z innymi podmiotami oraz posiadania możliwości oddziaływania spółki na środowisko zewnętrzne.

Tabela 2. *Interlocking directorates* a monitoring otoczenia

Członkowie rady nadzorczej zasiadający w zarządzie lub radzie nadzorczej innych spółek	Liczba wskazanych odpowiedzi w danym punkcie skali						
	7	6	5	4	3	2	1
Stanowią pomost organizacyjny pomiędzy spółką a otoczeniem	0	4	9	2	0	1	1
Sprzyjają koordynacji działań międzyorganizacyjnych	1	5	6	3	0	2	0
Przyczyniają się do redukcji niepewności w otoczeniu	2	2	5	3	3	2	0
Przyczyniają się do lepszego przepływu i wymiany informacji rynkowej*	4	5	5	2	0	0	0
Przyczyniają się do lepszej kontroli otoczenia zewnętrznego	2	4	4	3	4	0	0
Sprzyjają podtrzymaniu relacji z innymi podmiotami	3	3	3	6	1	1	0
Sprzyjają wykrywaniu zagrożeń płynących z otoczenia	3	8	3	2	1	0	0
Sprzyjają oddziaływaniu mojej spółki na otoczenie*	1	2	2	6	3	1	1

*w tym przypadku uzyskano odpowiedzi jedynie od 16 respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 3. *Interlocking directorates* a budowa wiarygodności

Członkowie rady nadzorczej zasiadający w zarządzie lub radzie nadzorczej innych spółek	Liczba wskazanych odpowiedzi w danym punkcie skali						
	7	6	5	4	3	2	1
Są postrzegani jako eksperci	3	7	5	1	1	0	0
Wpływają na zwiększenie kapitału relacyjnego*	3	2	2	5	2	1	1
Zwiększają prestiż spółki	2	5	0	5	3	1	0
Są zasobem pożądanym przez spółkę	2	6	3	2	3	0	0

*w tym przypadku uzyskano odpowiedzi jedynie od 16 respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 4. *Interlocking directorates* – negatywne aspekty zjawiska

Członkowie rady nadzorczej zasiadający w zarządzie lub radzie nadzorczej innych spółek	Liczba wskazanych odpowiedzi w danym punkcie skali						
	7	6	5	4	3	2	1
Nie dzielą się zdobytym doświadczeniem	0	1	3	5	0	5	3
Poświęcają mało czasu spółce	0	1	3	3	2	4	2
Nie wyróżniają się na tle członków niezasiadających w innych radach nadzorczych lub zarządach spółek	1	1	4	4	1	4	1
Sprzyjają skanowaniu strategii innych organizacji*	2	4	0	3	6	1	0

*w tym przypadku uzyskano odpowiedzi jedynie od 16 respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Interlocking directorates z perspektywy teorii uzależnienia...

Oceniając proces budowy wiarygodności spółki w wyniku zastosowania *interlocking directorates* można zaobserwować dość wyraźny pogląd, który wskazuje, że osoby zasiadające w zarządzie lub radzie nadzorczej więcej niż jednej spółki są postrzegane jako eksperci stanowiący pożądany zasób. Natomiast brak jednolitych odpowiedzi ankietowanych dotyczących wpływu tych osób na zwiększenie kapitału relacyjnego i prestiżu spółki.

Dane zawarte w tabeli 4 wskazują na negatywne aspekty *interlocking directorates*. Analizując to ujęcie można zaobserwować, że respondenci nie wskazują jednoznacznie na ujemne skutki, jakie może nieść za sobą to zjawisko. Dość duża grupa badanych uważa, że członkowie powiązanych organów statutowych chętnie dzielą się zdobytym doświadczeniem. Wśród respondentów brak jest natomiast jednoznacznej opinii dotyczącej wyróżniania się tych osób na tle członków niezasiadających w innych radach nadzorczych lub zarządach. W większości ankietowani nie zgadzają się ze zdaniem, że członkowie powiązanych organów statutowych poświęcają mało czasu spółce czy też sprzyjają skanowaniu strategii innych organizacji.

Podsumowanie

Podsumowując, można wskazać, że ankietowani w zdecydowanej większości dobrze lub bardzo dobrze oceniają zjawisko *interlockingu*. Należy jednak podkreślić, że przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy, a więc nie można na jego podstawie formułować ogólnych wniosków. Pozwoliło ono jednak na wyznaczenie dalszych kierunków prac badawczych i przyczyniło się do opracowania ich założeń. Ponadto wywiady ankietowe z przedstawicielami zarządów i rad nadzorczych pozwoliły odnieść się do wybranych aspektów teorii zasobowej realizowanej w perspektywie ładu korporacyjnego. Niemniej jednak przy analizie otrzymanych odpowiedzi trzeba uwzględnić tak zwany wpływ ankieterski, który może wynikać z chęci zaprezentowania się ankietowanych jako profesjonalistów kierujących się altruizmem i działających zgodnie z wszelkimi zasadami i dobrymi praktykami. Można także wskazać, że zjawisko *interlocking directorates* jest złożonym zagadnieniem wymagającym szerszych i pogłębionych badań, które uwzględniłyby pozostałe przesłanki tworzenia sieci powiązań pomiędzy organami statutowymi spółek, to jest destrukcyjnych relacji *interlocking directorates*, indywidualnej perspektywy osób zaangażowanych w tę sieć powiązań oraz perspektywy tworzenia elit sieci biznesu.

Bibliografia

- Adamska, A., Mesjasz, C., Urbanek, P. (2016). *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Aluchna, M. (2014). Nadzór właścicielski. W: M. Jarośniński, S. Winch (red.), *Zarządzanie podmiotami leczniczymi*

przekształcanymi w spółki prawa handlowego (s. 29–42), Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. W: J. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241–258). New York: Greenwood Press.

Davis, G.F., Cobb, J.A. (2010). *Resource dependence theory: Past and future*. W: F. Dobbin, C.B. Schoonhoven (red.), *Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000* (s. 21–42). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Grabowska, M. (2016). *Sytuacyjne konteksty ładu korporacyjnego przedsiębiorstw*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Hillman, A.J., Withers, M.C., Collins, B.J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.

Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Scholarly Research and Theory Papers*, 6(2), 101–111.

Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Mizruchi, M.S. (1996). What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 271–298.

Narayana, B.V.L. (2012). Resource Dependency Theory: Renaissance and Extensions – A Conceptual Basis. *SSRN Electronic Journal*, 3, 1–18. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/256013874_Resource_Dependency_Theory_Renaissance_and_Extensions_-_A_Conceptual_Basis

Pfeffer, J., Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Postuła, I. (2013). *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.

Rudolf, S., Janusz, T., Stos, D., Urbanek, P. (2002). *Efektywny nadzór korporacyjny*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Sankowska, A., Siudak, D. (2015). Miary analizy sieciowej w ocenie strategii interlockingu – powiązania rad dyrektorów. *Nauki o Finansach* 1(22), 120–135.

Schoorman, F.D., Bazerman, M.H., Atkin, R.S. (1981). Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 6, 243–251.

Siudak, D. (2016). Segregacja i spójność w sieci powiązań rad dyrektorów (interlocking directorates). *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1(79), 617–627.

Szalacha-Jarmużek, J. (2012). Interlocking directorates jako instytucja nieformalna zwiększająca efektywność działań korporacyjnych. *Prakseologia*, 152, 51–68.

Szalacha-Jarmużek, J. (2015). Indywidualne korzyści, organizacyjne straty? Lojalność a zjawisko krzyżowania się zarządów i rad nadzorczych w perspektywie praktyków biznesu. *Prakseologia*, 157(1), 95–119.

Useem, M. (1984). *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.* New York – Oxford: Oxford University Press.

Yang, Y., Cai, N. (2011). Interlocking Directorate and Firm's Diversification Strategy: Perspective of Strategy Learning. W: *Innovative Computing and Information* (s. 87–94). Wuhan: Minli Dai. Pobrane z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-23998-4_14

Interlocking directorates from the perspective of the resource dependency theory

The purpose of this paper is to identify the institutional approach to interlocking directorates from the perspective of resource dependency theory. This problem is being considered in the context of connections among joint stock companies through the members of their supervisory boards. The term interlocking directorates refers to a situation, where a given person holds a position in the management and control bodies of at least two different companies. The reason for undertaking this subject was one of the assumptions of the resource dependency theory, which states that an effective method of dealing with uncertainty and establishing the base for building a competitive advantage is the acquisition and development of unique resources and skills in the enterprise. An empirical pilot study on the phenomenon of interlocking directorates was carried out among members of the management board and supervisory boards of joint-stock companies. It aimed at examining the issues related to the resource dependency theory such as increasing access to resources, monitoring the environment and building credibility. Another aspect of the resource dependency theory covered by the study was the destructive influence of interlocking directorates on the functioning of connected companies. Research results confirmed the importance of interlocking directorates as a factor that supports building the company's credibility, monitoring its surroundings and gaining increased access to resources.

Keywords: resource dependency theory, interlocking directorates, board of directors, supervisory board, joint stock companies

Marlena Grabowska jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Pracuje w Instytucie Finansów, Bankowości i Rachunkowości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się głównie wokół tematyki ładu korporacyjnego oraz modeli biznesu. Jest członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

Iwona Otała jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Pracuje w Instytucie Finansów, Bankowości i Rachunkowości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki zarządzania strategicznego ze szczególnym uwzględnieniem teorii zasobowej, a także kapitału relacyjnego i ładu korporacyjnego.

POLECAMY

Konferencja Security PWNing 2019, 14–15.11.2019, Warszawa

Bezpieczeństwo IT jest trudnym, a jednocześnie fascynującym zagadnieniem. Nieustannie powstają nowe zagrożenia dla aplikacji,

systemów i sieci komputerowych. Równolegle tworzone są coraz lepsze i skuteczniejsze zabezpieczenia. Specjaliści IT i hackerzy posiadają imponujący zestaw narzędzi, technik i rozwiązań – od współczesnych metod tworzenia bezpiecznego oprogramowania, mitygacji wbudowanych w kompilatory i systemy, czy coraz częstsze wykorzystania sandboxów/WAFów/IDSów/IPSów, aż do coraz powszechniejszej wiedzy o słabych stronach zabezpieczeń i nowatorskich technik wyszukiwania błędów w oprogramowaniu prowadzących do niekończącej się fali 0-dayów.

Security PWNing Conference jest wydarzeniem, podczas którego:

- koncentrujemy się na technicznych aspektach bezpieczeństwa informatycznego,
- swoją wiedzę i doświadczeniami dzielą się najlepsi eksperci z Polski i z Europy,
- solidną dawkę wiedzy łączymy z czasem na dyskusje i rozmowy z prelegentami,
- zapewniamy element rywalizacji poprzez udział w zawodach CTF,
- na koniec zapraszamy na after party, które będzie znakomitą okazją zarówno do relaksu, jak i nawiązania nowych kontaktów!

Więcej informacji na temat konferencji na stronie: https://www.instytutpwn.pl/konferencja/pwning/?utm_source=email&utm_medium=button&utm_campaign=1032_0419_security_konf_20190416