

## THEORETICAL APPROACHES TO THE STAKEHOLDER CONCEPT

### ABORDĂRI TEORETICE A CONCEPTULUI DE STAKEHOLDER

Nicolaescu Victor

drd., ASEM, departamentul Management și Antreprenoriat, e-mail: nicolaescu.victor@gmail.com

**Abstract:** *The current economic and managerial trends condition the realization of complex studies on the factors that have a significant impact on the economic agents. At the same time, it is certain that each factor has an influence on the development and functioning of other factors, which in turn influence this factor. Or, from a philosophical point of view, it is a complex, complicated process and that is why we consider it is important to study the impact of stakeholders on an economy or a separate economic agent. There are several theories and models that are oriented towards the study of stakeholders.*

**Key words :** *shareholder, stakeholder, economic theories of stakeholders, project, influence.*

**JEL CLASIFICATION:** *M1 Business Administration*

Studiul dat îl considerăm important de început de la concepția **pozitivismului economic** (teoria de agent **sau** modelul shareholderilor), care îl are ca principal susținător pe economistul american Milton Friedman (laureat al Premiului Nobel pentru economie în 1976). După Milton Friedman, într-o economie capitalistă există o singură responsabilitate a organizațiilor de afaceri, care are ca scop maximizarea profiturilor pe termen lung, respectând legea și libera concurență[1].

Managerii sunt agenții acționarilor și au obligația acontractuală de a acționa în sensul maximizării satisfacerii intereselor acționarilor. Esența teoriei de agent este aceea că singura responsabilitate a unei organizații de afaceri este de a obține beneficiul maxim în condițiile legii.

Adam Smith (1723-1790; economist, om politic și filozof scoțian, autorul lucrărilor „Avuția națiunilor, cercetare asupra naturii și cauzelor ei”) elaborează conceptul „mâinii invizibile”, subliniind astfel rolul regulator al forțelor pieței în alocarea eficientă a resurselor și în coordonarea organizației.

Punctul de vedere al lui Friedman pornește de la premisa că nimeni nu intră în afaceri cu un alt scop decât acela de a obține cele mai mari câștiguri posibile. Aceasta este o consecință a conceptului „mâinii invizibile” al lui Smith.

Baza teoriei de agent este teoria utilitaristă, conform căreia consecința unei acțiuni poate fi considerată etică dacă generează mai mult bine (mai multe venituri) decât rău (costuri).

Un număr tot mai mare de oameni de afaceri susțin că o companie nu poate acționa doar strict în interesul acționarilor săi. Conform umanismului economic (**conceptia umanismului economic**), un întreprinzător și firma sa au și responsabilități sociale, fapt ce impune luarea în considerare a intereselor tuturor celor afectați de acțiunile lor, adică a stakeholderilor sau a factorilor interesați[2].

O diferență majoră între viziunea unor autori și cea a lui Friedman este ceea ce consideră aceștia că "face ca afacerea să aibă succes". Friedman este de părere că acest factor este - maximizarea profiturilor. Alții consideră că, pentru a maximiza profiturile, companiile au nevoie de produse și servicii excelente pe care clienții le doresc, relații solide cu furnizorii de top, angajați inspirați care reprezintă misiunea companiei și împing compania să devină mai bină și comunități de suport care permit întreprinderilor să înflorească[3]. Altfel spus, se pune accent pe crearea valorii.

Mai mult ca atât, Michael Jensen, în lucrarea intitulată "Maximizarea, teoria părților interesate și obiectivul corporativ", susține că teoria părților interesate are nevoie de o funcție-obiectiv, și anume maximizarea valorii.

Începând cu anul 1980, Michael Porter introduce noțiunea de "strategie competitivă" ca o strategie centrală în cadrul companiei. Cea de-a doua carte importantă a lui Porter (1985) a adăugat o descriere a celor cinci forțe care determină natura și nivelul concurenței într-o industrie, precum și sugestii privind modul de utilizare a acestor informații pentru a dezvolta avantajul competitiv. Mai recent, Porter și Kramer (2006) au sugerat că companiile pot adăuga gândirea cu privire la

responsabilitatea socială corporativă și sustenabilitatea la arsenalele strategice pentru a obține avantaje.

Teoria părților interesate a evoluat pentru a aborda problemele de:

(i) înțelegere și gestionare a unei afaceri în lumea secolului al XXI-lea (problema creării de valori și a comerțului);

(ii) combinarea gândirii referitor la etică, responsabilitate și durabilitate cu viziunea economică obișnuită a capitalismului (problema eticii capitalismului);

(iii) înțelegerea a ceea ce trebuie să învețe managerii și studenții despre ceea ce este nevoie pentru a avea succes în lumea afacerilor actuale (problema mentalității manageriale).

În managementul strategic abordarea cu privire la părțile interesate a apărut la mijlocul anilor 1980. Un moment decisiv în această evoluție l-a constituit publicarea în 1984 a cărții lui **R. Edward Freeman** - "Strategic management: A stakeholder Approach". Impulsul din spatele managementului părților interesate a fost acela de a încerca să construiască un cadru care să răspundă preocupărilor managerilor care au fost învinși de nivelurile fără precedent ale turbulențelor și schimbărilor de mediu.

Abordările tradiționale asupra strategiei din acea perioadă nu au ajutat managerii să dezvolte noi direcții strategice și nici nu i-au ajutat să înțeleagă cum să creeze noi oportunități în mijlocul unor schimbări atât de mari. După cum a observat Freeman, "teoria actuală este inconsistentă atât față de cantitatea, cât și cu felul schimbărilor care au loc în mediul de afaceri al anilor 1980 ... Este nevoie de un nou cadru conceptual". O abordare a părților interesate a fost un răspuns la această provocare. Într-un sens evident al cuvântului "acționar", abordarea a urmărit să extindă conceptul de management strategic dincolo de rădăcinile sale economice tradiționale, definind părțile interesate ca fiind "**orice grup sau individ care este afectat sau poate afecta realizarea obiectivelor unei organizații**".

Scopul managementului părților interesate a fost acela de a elabora metode pentru a gestiona nenumăratele grupuri și relații care au rezultat din aplicarea strategiilor. În timp ce conceptul părților interesate a avut rădăcini în unele domenii academice, esența cercetărilor s-a bazat pe studiile empirice ale practicienilor în domeniul managementului care au fost efectuate mai mult de zece ani de către o serie de cercetători la Busch Center, Wharton Applied Research Center și Managerial and Behavioral Science Center, toate la The Wharton School, University of Pennsylvania.

În timp ce anii 1980 au oferit un mediu care a demonstrat puterea abordării părților interesate, ideea nu a fost cu totul nouă. Utilizarea termenului de stakeholder a apărut din activitatea de pionierat de la Stanford Research Institute (acum SRI International – în continuare SRI) în anii 1960. Activitatea SRI, la rîndul său, a fost puternic influențată de concepte dezvoltate în departamentul de planificare din Lockheed, iar aceste idei au fost dezvoltate în continuare prin lucrările lui Igor Ansoff și Robert Stewart. De la început, abordarea părților interesate s-a extins din practica de management.

Ansoff a lucrat pentru SRI în asociere cu Lockheed în anii 1960 (Friedman 2006). De asemenea, este clar că liderii în afaceri au gândit și au exprimat conceptul părților interesate cu mult înainte de începutul anilor 1960. Dodd (1932) afirmă că deja General Electric Company a identificat patru grupuri principale cu care trebuiau să se preocupe. Aceste patru grupuri au fost definite ca *acționari, angajați, clienți și publicul larg*. Mai mult, Preston și Sapienza (1990) au menționat că Johnson & Johnson a identificat *clienții, angajații, managerii și publicul larg* în 1947. Compania Sears a numit "patru părți în orice afacere în ordinea importanței lor: *clienții, angajații, comunitatea și acționarii*" în anul 1950. Schilling (2000) a menționat că începutul gândirii asupra conceptului de parte interesată a fost lucrarea lui Follet în 1918 [4].

SRI a susținut că managerii trebuie să înțeleagă preocupările acționarilor, angajaților, clienților, furnizorilor, creditorilor și societății, pentru a dezvolta obiective pe care părțile interesate le-ar susține. Acest sprijin a fost necesar pentru un succes pe termen lung. Prin urmare,

managementul ar trebui să exploreze în mod activ relațiile cu toate părțile interesate pentru a dezvolta strategii de afaceri.

În cea mai mare parte, aceste evoluții au avut un impact relativ redus asupra teoriilor de management ale timpului. Cu toate acestea, fragmente ale conceptului de parte interesată au supraviețuit și s-au dezvoltat în cadrul a patru fluxuri distincte de cercetare de management în următorii 20 de ani. Într-adevăr, prin extinderea acestor concepte legate de părțile interesate din domeniul planificării corporative, teoriei sistemelor, responsabilității sociale corporative și teoriei organizaționale, conceptul de parte interesată a cristalizat drept fundament pentru managementul strategic în anii 1980[5].

Lucrarea lui Freeman "Strategic Management: A stakeholder Approach "(1984) a avut un scop managerial și practic dar nu constituie într-adevăr o teorie. Cu toate că a constituit o bază pentru dezvoltarea teoriei părților interesate, care a fost dezvoltată pe scară largă încă din anii 1980. Conceptul de părți interesate a dat naștere unor evoluții teoretice eterogene care au fost rezumate în articolul lui Donaldson și Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications "(1995). Ei au sugerat că literatura cu privire la stakeholderi poate fi divizată ca trei ramuri:

1. **Descriptivă:** Scopul este de a înțelege modul în care managerii se ocupă de părțile interesate și de modul în care reprezintă interesele acestora. Corporația este văzută ca o constelație de interese, uneori competitive și uneori cooperante. Teoria analitică va arăta modul în care corporațiile multinaționale pot face față acestor interese divergente ale părților interesate.

2. **Abordare instrumentală:** Studiază consecințele organizaționale ale luării în considerare a părților interesate în management, examinând legăturile dintre practica managementului părților interesate și atingerea diverselor obiective de guvernare corporativă.

3. **Normativă:** Identificarea orientărilor morale sau filosofice legate de activitățile sau de conducerea corporațiilor.

Donaldson și Preston susțin că dacă aceste trei abordări sunt combinate fără conștientizarea nuanțelor, aceasta ar duce la confuzie. În primul rând vom studia **abordările normative** ale teoriei părților interesate, care sunt considerate de mulți ca nucleu al teoriei, apoi vom studia abordarea instrumentală și teoria descriptivă (analitică), iar în cele din urmă vom încerca să găsim concepte comune ale teoriilor părților interesate.

Obiectivul teoriei normative este de a răspunde la următoarele întrebări: "care sunt responsabilitățile companiei față de părțile interesate?" și "de ce companiile trebuie să aibă grijă și de alte interese decât interesele acționarilor?". Teoria normativă ține de morală, valori și scopuri filosofice. Pentru Donaldson și Preston (1995), teoria normativă este nucleul teoriei părților interesate. Pentru ei, părțile interesate au un interes legitim față de corporațiile multinaționale și interesele lor au valoare intrinsecă. Dar Freeman consideră că ideea lui Donaldson și Preston presupune o separare între sfera economică și etică. Pentru Freeman, fiecare teorie a organizației încorporează o dimensiune morală, chiar dacă este implicată de cele mai multe ori. În figura ce urmează prezentăm categoriile teoriei cu privire la stakeholderi – figura 1 [6].

Pentru mulți autori, relațiile dintre firmă și părțile interesate se bazează pe angajamente morale. Nu numai pentru optimizarea profitului relațiile cu părțile interesate se gestionează în mod optim. Relațiile dintre firme și părțile interesate pot fi valoroase pentru companie, ca o reflectare a valorilor și principiilor acesteia. Fiecare companie trebuie să definească principiile morale fundamentale și să folosească aceste principii ca bază pentru luarea deciziilor[7].

Definiția dată de Freeman este adesea citată ca fiind clasică, deși acest termen are și alte interpretări.

P.Littau și coautorii au analizat și sistematizat mai mult de 20 de definiții ale părților interesate. Autorii remarcă faptul că există două tipuri principale de definiții: primul tip se bazează pe definiția lui Freeman (stakeholderul influențează proiectul sau invers), iar al doilea tip se referă la definiția lui Cleland, care consideră că părțile interesate sunt cele care au un interes personal în rezultatele proiectului.

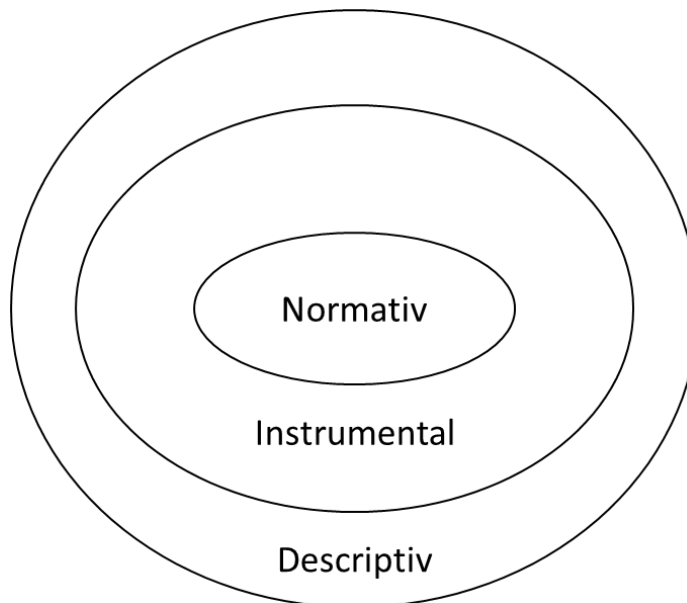


Figura 1. Cele trei aspecte ale teoriei stakeholderilor [6]

La primul tip se referă definiția data de Andersen: "... o persoană sau un grup de persoane care sunt influențate de proiect sau care sunt capabile să influențeze proiectul". La cel de-al doilea tip se referă definiția data de Dinsmore: "... cel, care are o parte din rezultatele proiectului" și Obeing: "... orice persoană interesată de proiect. Într-un proiect obișnuit există întotdeauna mai multe părți interesate care îl susțin și cei care se opun".

Există, de asemenea, un al treilea tip de definiție, care rezumă primele două. Astfel, Boddy și Paton definesc părțile interesate după cum urmează: "... persoane, grupuri sau instituții interesate de proiect și care au posibilitatea de a influența rezultatele proiectului". Definiția dată de Office of Government Commerce poate fi atribuită aceluiași tip: persoana interesată a proiectului este "o persoană, un grup de persoane sau o organizație interesată de proiect sau care influențează proiectul sau programul". În acest caz, de exemplu, Donaldson și Preston disting noțiunile "părți interesate" și "părți care influențează", deoarece unii oameni dintr-o organizație pot avea în același timp și influență și interes, iar altele - doar interes sau doar influență[8].

Friedman a menționat că sunt autori care se referă la părțile interesate fără să fie conștienți de problemele teoretice relevante ridicate în literatura de specialitate. Roberts și Mahoney au examinat 125 de studii contabile în care s-a folosit limbajul de părți interesate și au constatat că în aproape 65% de cazuri "termenul de stakeholder se utilizează fără referire la orice versiune a teoriei părților interesate". Lucrul important este că autorii folosesc aceeași etichetă pentru a se referi la multe concepte diferite. Aceasta, desigur, poate avea consecințe importante asupra concluziilor etice, politice și strategice.

Astfel, în scopul sistematizării multitudinii aspectelor din definițiile diferitor savanți cu privire la părțile interesate, în tabelul ce urmează vom prezenta principalele definiții ale termenului de stakeholder.

**Tabelul 1. Definiții ale conceptului de stakeholder**

<b>Autor/Sursa</b>	<b>Definiția</b>
Aspectul juridic	Stakeholderul este un concept foarte vechi din punct de vedere juridic. Un stakeholder era la origine persoana care deținea temporar banii sau alte proprietati pînă cînd se stabilea proprietarul de drept. Instanțele joacă în unele cazuri rolul de stakeholderi deținînd proprietatea pînă cînd litigiul dintre posibili proprietari este rezolvat și se stabilește proprietarul de drept. Împuterniciții pot juca de asemenea rolul de stakeholderi, deținînd proprietatea pînă cînd proprietarul intra în deplinătatea drepturilor legale. Ulterior conceptul a ajuns să includă toate părțile care au un interes (sau parte: " <i>stake</i> ") în proiectele organizației.
Raport intern SRI	<b>Cea mai veche definiție</b> se referă la 1963. Stakeholderii se definesc ca "acele grupuri fără ajutorul cărora organizația ar înceta să mai existe".
R. Edward Freeman	Stakeholder - "orice grup sau individ care este afectat sau poate afecta realizarea obiectivelor unei organizații".
D.Cleland	Părțile interesate sunt cele care au un interes personal în rezultatele proiectului.
B.Andersen	"... o persoană sau un grup de persoane care sunt influențate de proiect sau care sunt capabile să influențeze proiectul".
P.Dinsmore	"... cel, care are o parte din rezultatele proiectului".
E.Obeing	"... orice persoană interesată de proiect. Într-un proiect obișnuit există întotdeauna mai multe părți interesate care îl susțin și cei care se opun".
D.Boddy și R.Paton	"... persoane, grupuri sau instituții interesate de proiect și care au posibilitatea de a influența rezultatele proiectului".
Office of Government Commerce	Persoana interesată a proiectului este "o persoană, un grup de persoane sau o organizație interesată de proiect sau care influențează proiectul sau programul".
William M. Evan	Stakeholderii sunt toți subiecții care pot influența sau sunt influențați de către întreprindere.
James E. Post, Lee E. Preston, Sybille Sachs	"Stakeholderii într-o organizație sunt indivizii și constituenții care contribuie, voluntar sau involuntar, la crearea valorilor și deci potențialii beneficiari la profit sau riscuri."
PMBOK	Parte interesată a proiectului este un individ sau o organizație care sunt implicați activ într-un proiect sau ale căror interese pot fi afectate pozitiv sau negativ în dependență de executarea sau finalizarea unui proiect. O parte interesată poate influența, de asemenea, proiectul și rezultatele acestuia. "
Петров М.А.	Partea interesată este o anumită comunitate sau o persoană care este capabilă să influențeze în mod intenționat rezultatele activităților unei întreprinderi, atît pe termen scurt, cît și pe termen lung, sau este afectată de firmă.
P.Nutt, R. Backoff	"Toate părțile care vor fi afectate sau vor afecta strategia organizației".
J.Bryson	"Orice persoană, grup sau organizație care poate face o reclamație în atenția, resursele sau producția organizației sau este afectată de acea producție".
C.Eden, F. Ackermann	"Oameni sau grupuri mici cu puterea de a răspunde, de a negocia și de a schimba viitorul strategic al organizației".
IFC	Părțile interesate sunt persoane sau grupuri care sunt afectate direct sau indirect de un proiect, precum și persoanele care pot avea interese într-un proiect și / sau capacitatea de a influența rezultatul acestuia, fie pozitiv, fie negativ.
A. Kochan, A.Rubinstein	Un criteriu mai clar pentru atribuirea diverselor subiecte către părțile interesate a fost formulat în lucrarea lui. Aceștia sunt subiecți care oferă organizațiilor resurse valoroase (strategice) (inclusiv intelectuale sub formă de cunoștințe); sunt capabili, în virtutea intereselor și obiectivelor sau a relațiilor cu organizația, să influențeze rezultatele funcționării sistemului organizațional, vectorul și traiectoria dezvoltării acesteia; sunt capabili să influențeze organizația prin autoritate sau prin alte mijloace. O astfel de abordare ține seama, în primul rînd, de caracterul dinamic al relațiilor organizației cu diferiți stakeholderi, inclusiv schimbarea puterii și direcției influenței acestora asupra funcționării sistemului organizațional.

Sursa: Sistematizat de autor

Astfel, ca rezultat al sistematizării conceptelor de stakeholder putem evidenția **următoarele concluzii** cu privire la definițiile de bază și elementele definatorii ale stakeholderilor ce stau la baza acestor definiții:

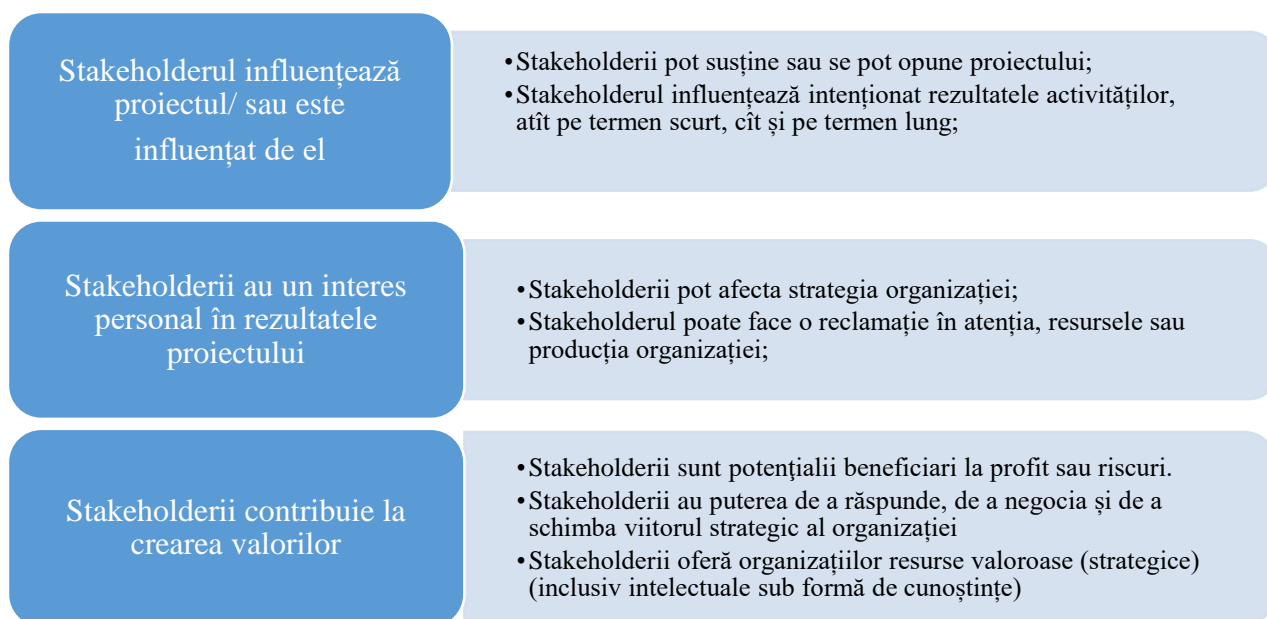


Figura 2. Elementele definiției ale stakeholderilor  
Elaborat de autor

În baza cercetărilor efectuate am ajuns la concluzia că conceptul de stakeholder are la bază trei elemente: *capacitatea de a influența proiectul, interes personal în proiect și crearea valorilor*. La rândul său, numeroase aspecte identificate în definițiile savanților într-o formă sau alta se atribuie la una dintre categoriile menționate.

Pe măsură ce teoria părților interesate a evoluat în ultimii 30 de ani, se pare că cercetătorii au ridicat cât mai multe întrebări, astfel ca răspunsurile privind dimensiunile teoriei și modul în care aceste dimensiuni să poată servi vreunui scop practic în cadrul firmei. Acest lucru este valabil mai ales în ceea ce privește efectele unei perspective a părților interesate asupra guvernării corporative. Din punct de vedere istoric, scopul guvernării corporative a fost maximizarea profiturilor pentru acționari (perspectiva acționarilor). Unele dileme semnificative s-au focusat asupra părților interesate, deoarece multe dintre funcțiile acestora par a fi o golire a activelor firmei, aparent fără beneficii directe sau chiar indirecte pentru acționari. Există două soluții la această dilemă: acceptarea necesității eforturilor părților interesate și golirea valorii firmei sau regândirea modului în care valoarea este reprezentată și raportată acționarilor pentru a vedea dacă există, de fapt, o valoare recunoscută din aceste cheltuieli. Prima soluție este inacceptabilă din punctul nostru de vedere, deoarece continuă să exagereze tensiunea care există între părțile interesate și părților interesate ale firmei.

Argumentul nostru este că reprezentarea formală a valorii părților interesate este un pas necesar în evoluția firmei de la aspectul pur economic spre aspectul ce combină atât elementul economic cât și responsabilitatea socială. Astfel, obiectivul nostru este de a crea un proces complex care să poată fi utilizat de întreprinderi, deoarece acestea încearcă să identifice ce valoare este creată prin perspectiva părților interesate și cum să se reprezinte acea valoare acționarilor și altor părți interesate în general[9].

Altfel spus, acțiunile corporațiilor în ideea de a satisface unele cerințe ale părților interesate intră în contradicție cu interesul primordial al acționarilor de a maximiza profitul, cel puțin pe termen scurt. În același timp, satisfacerea interesului părților interesate poate contribui la majorarea profitului pe termen lung și în sensul dat e necesar de a cuantifica valoarea adusă de către stakeholderi.

Modelul părților interesate se axează pe crearea de valoare pentru părțile interesate, pe extinderea platformei de creare a valorii și pe echilibrarea intereselor multiple ale părților interesate ca o condiție pentru alegerea inițiativelor strategice. Valoarea părților interesate reprezintă valoarea creată pentru întregul set de actori și părți interesate, pentru rețeaua de părți

interesate. În același timp, însăși rețeaua, precum și valoarea părților interesate, nu pot fi definite clar și definitiv, deoarece, potrivit lui T. Gilb, care a spus cu bună știință: "Există întotdeauna mai multe părți interesate decât știm, iar cei care îi cunoaștem au cu cel puțin o nevoie mai mult decât ceea ce știm acum".

Interesele părții interesate pot fi multidirecționale, ceea ce complică și problema stabilirii valorii. Cum să maximizăm valoarea părților interesate dacă, prin creșterea valorii unora, riscăm să o luăm de la ceilalți, neglijând interesele lor? În opinia savanților, aceasta este una dintre problemele cele mai fundamentale.

Dacă în ultimii 30 de ani s-au scris numeroase publicații despre părțile interesate (despre rolul părților interesate, despre necesitatea de a ține cont de interesele acestora, despre particularitățile identificării părților interesate, despre specificul analizei părților interesate), există mult mai puține studii privind aspectele aplicative ale modelului părților interesate și chiar mai puține publicații, unde este propusă metodologia pentru evaluarea valorii părților interesate precum și elaborări metodologice concrete pentru a evalua contribuția părților interesate în contextul anumitor categorii de părți interesate.

Cu toate acestea, în prezent sunt cercetări pe tema evaluării valorii stakeholderilor. În acest sens prezintă interes sistematizarea abordărilor existente pe acest subiect efectuată de cercetătorii ruși[10].

Anterior am menționat că chiar prin anii 1960 unele companii au identificat grupuri principale de părți interesate interesele cărora ar fi trebuit să fie luate în seamă. Printre ele s-au menționat acționari, angajați, clienți și publicul larg.

O listă restrânsă a stakeholderilor poate include: angajații, comunitățile, shareholder-ii, investitorii, conducerea. O listă mai largă a stakeholderilor include: furnizorii, sindicatele, grupurile industriale, asociațiile profesionale, grupuri de susținere, angajații/clienții probabili, colectivitățile locale/ colectivitățile naționale, publicul (comunitatea globală), competitorii. Putem evidenția următoarele tipuri de stakeholderi [11]:

1. Persoanele care nu sunt direct implicate în realizare dar care pot fi afectate ori pot influența (Ex.: managerii afectați de un proiect, deținătorii proiectului, oamenii care lucrează la proiect, departamentele interne care sprijină proiectul, departamentul financiar, furnizorii și chiar clienții).

2. Persoanele care sunt (sau pot fi) afectate de orice acțiune a organizației. (Ex.: părinții, copii, clienții, proprietarii, angajații, asociații, partenerii, contractorii, furnizorii).

3. Persoană sau un grup cu interese în organizație – succesul scopurilor propuse și în menținerea viabilității organizației și produselor și serviciilor organizației.

4. Orice organizație, entitate de conducere, sau individ care deține o parte sau poate fi afectat de poluare, conservarea energiei, reglementările de mediu.

5. Un participant la efortul comunității, reprezentând un segment particular al societății (Ex.: membrii consiliului școlar, organizațiile de mediu, reprezentanții aleși, camerele de comerț, liderii religioși constituie exemple de stakeholderi locali).

Există diverse abordări privind clasificarea părților interesate oferite de diferiți autori. Freeman subliniază în lucrarea sa că părțile interesate pot fi atât din mediul intern (lucrători, acționari, furnizori și cumpărători), cât și din mediul extern (organizații publice (pentru protecția drepturilor cumpărătorilor, a mediului), agențiile guvernamentale, mass-media, concurenți, grupuri speciale). Scopul companiei în managementul părților interesate este de a pune în aplicare decizii și soluții care să satisfacă atât cerințelor părților interesate cât și intereselor întreprinderii. În studiile lui I. Ansoff se remarcă faptul că trebuie să existe un echilibru între cerințele părților interesate și obiectivele organizației, este necesar să se monitorizeze în mod constant mediul, să se identifice părțile interesate importante și să se pună în aplicare activități privind îmbunătățirea calității interacțiunii cu aceștia.

I. Ansoff consideră părțile interesate conducerea companiei, angajații, proprietarii, vânzătorii și furnizorii. J. Harrison și C. John au sugerat divizarea părților interesate în mediul larg,

operațional și intern. În același timp, la mediul larg au fost atribuite societatea în ansamblu și a fenomenelor externe și politice, economice și de altă natură cu impact asupra companiei. Mediul operațional și intern trebuie gestionat și include furnizori, clienți, grupuri comunitare, comunități, creditori, sindicate, concurenți, stat; mediul intern cuprinde acționarii și angajații.

I. Fassin identifică, reieșind din funcția în relația cu compania astfel de părți interesate, cum ar fi reali, observatori și păzitori. G. Newboud și G. Lufman divizau părțile interesate în finanțatori, conducători, angajați și parteneri economici. În rândul autorilor ruși există o tendință de a diviza părțile interesate ca interne și externe. Trebuie de remarcat că G.K. Konstantinov a propus clasificarea părților interesate în funcție de interesele lor: financiare, de conducere, angajați, capital intelectual, grupe sociale. B.A. Yakubov a propus următoarea clasificare, subliniind părți interesate normative, funcționale, difuze și consumatoare[12].

Un loc deosebit în teoriile actuale, cu o legătură imediată în managementul strategic al firmei, îl dețin **acționarii și managerii**. Se consideră că aceștia au rolul cel mai important, pentru că au puterea cea mai mare și sunt cei mai interesați. De aceea, s-au dezvoltat modele și teorii cu ajutorul cărora să se realizeze prognoze privind comportamentul lor.

Preocuparea pentru acționari s-a manifestat odată cu dezvoltarea teoriei economice clasice. La momentul actual există o serie de modele de natură economică, dar nu numai, care explică preferințele acestora pentru un anumit set de performanțe ale firmei sau legatura dintre comportamentul acționarilor și strategia firmei. Un segment consistent al analizei financiare a firmei, conținând inclusiv modele matematice optimizatoare, îi este destinat acționarului. Acesta este ajutat să decidă într-o manieră economic rațională, astfel încât să transforme firma într-o entitate predictibilă. La prima vedere, s-ar crede că studiul sau este facil.

Simplificând la extrem comportamentul acționarului, se presupune că acesta acționează rațional ghidat de interese economice, adică este interesat de valoarea acțiunilor deținute și de dividendele asociate. Se observă imediat că și pentru această simplificare cele două mărimi de interes se află într-o relație complexă, greu de modelat într-o manieră unanim acceptată. În consecință, acest stakeholder generic se va dovedi neomogen din punctul de vedere al interesului, volatil și puțin predictibil.

Managerul reprezintă subiectul special de analiză al unui număr mare de științe ce au tangență cu managementul - economia, psihologia, sociologia etc. Paleta largă de abordări este suficientă pentru a oferi o imagine sugestivă a complexității comportamentale și a acestui stakeholder. Dintre acestea, o atenție deosebită merită așa-numita teorie a agentului, dezvoltată, printre alții, de Jensen și Meckling (1976) - care au introdus și conceptul de cost de mandat, ce fundamentează, de altfel, teoria - dar și de Allaire și Firsirotu (1990, 1998). Ea este importantă pentru că demonstrează că acest stakeholder nu poate fi inclus în schema simplistă prin care interesul său coincide cu cel al proprietarului (al acționarilor), vizînd maximizarea profitului. Deși, din punct de vedere numeric, acest stakeholder este reprezentat la nivelul unei firme de cîteva persoane, sau cel mai adesea, chiar de o singură persoană, importanța sa este primordială în orice proces strategic. Asimetria informațională în favoarea managerului îi conferă acestuia în practică un rol mai important decît cel al proprietarului, mai ales în situația în care acesta din urmă se concretizează într-o masă relativ atomizată de acționari.

Realitatea arată că managerii sunt stakeholder-ii cu posibilitățile cele mai mari de a imprima un curs dorit unei strategii. Aceștia sunt, de fapt, cei care realizează analiza strategică a stakeholder-ilor și o fac cu un scop operațional, adică doresc să transpună în practică o anumită conotație de interese. În cazul în care ceea ce rezultă în urma analizei nu lasă să se întrevadă un curs al acțiunii conform dorinței managerilor, aceștia vor încerca să intervină pentru "corectarea" poziției unor stakeholderi nefavorabili. Această intervenție generează semne de întrebare de natură etică. Echilibrul dintre manipulare și convingere este deosebit de fragil, fiind greu de sesizat unde se termină bunele intenții asociate credinței că un curs al acțiunii e cel mai bun" și unde începe jocul politic de manevră a celorlalți stakeholder-i (Ambrosini, Johnson și Scholes, 1998). De aici rezultă că managerii au o responsabilitate nu numai legată de scopuri, ci și de mijloace. Aceasta



este accentuată în cazul organizațiilor publice, în special al firmelor publice care operează în regim de monopol (Bacanu, 2002) [13].

**CONCLUZIE.** În acest context considerăm important acordarea unei atenție mai mari conceptului de interacțiune organizațională cu părțile interesate, care, spre deosebire de teoria relațiilor cu agenții, consideră părțile interesate nu ca un element al mediului extern, ci aproape ca colegi (se organizează întâlniri comune cu clienții, furnizorii sunt incluși în grupurile de planificare comună, sunt create alianțe temporare cu concurenții etc.) și, pe de altă parte, se bazează pe sinteza realizărilor altor abordări metodologice, precum, de exemplu, Standardul Internațional de Interacțiune cu părțile interesate AA1000SES (AA1000 Stakeholders Engagement Standard), elaborat de Institutul AccountAbility pentru audit și raportare nefinanciară în seria AA1000. Mai mult ca atât, acest concept se concentrează asupra unui nou tip de relații a organizației cu diverse subiecte prin schimbarea ideologiei managementului: de la percepția subiecților mediului extern și intern ca o potențială amenințare spre percepția lor ca noi oportunități de dezvoltare.

### BIBLIOGRAFIE

1. Friedman M. (1970), A Friedman Doctrine: the Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, New York., <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
2. Etica și organizațiile de afaceri, <http://biblioteca.regielive.ro/cursuri/economie/etica-si-organiziatiile-de-afaceri-81757.html>, vizualizat pe 02.04.2019.
3. R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, Simone de Colle, "Stakeholder Theory. The State of the Art", CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2010, 363p., p.12.
4. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", 2006, 36 pag., p.8.
5. R. Edward Freeman, John McVea, „A Stakeholder Approach to Strategic Management”, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-02, [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management).
6. Thomas Donaldson, LEE E. PRESTON, "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", 1995, p.74, file:///C:/Users/Intel/Downloads/rprnts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf.
7. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", 2006, 36 pag., p.15, <https://pdfs.semanticscholar.org/606a/828294dafd62aeda92a77bd7e5d0a39af56f.pdf>.
8. Ципес Г. Л., Шадаева Н. М., „Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1)", Школа управления проектами, <https://grebennikon.ru/article-znjm.html>.
9. Donna M. Carlon, Alexis Downs, "Stakeholder Valuing: A Process for Identifying the Interrelationships between Firm and Stakeholder Attributes", 2014, [https://www.researchgate.net/publication/294425862\\_Stakeholder\\_Valuing\\_A\\_Process\\_for\\_Identifying\\_the\\_Interrelationships\\_between\\_Firm\\_and\\_Stakeholder\\_Attributes](https://www.researchgate.net/publication/294425862_Stakeholder_Valuing_A_Process_for_Identifying_the_Interrelationships_between_Firm_and_Stakeholder_Attributes).
10. ТКАЧЕНКО Ирина Николаевна, ЗЛЫГОСТЕВ Александр Андреевич, „Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора", УПРАВЛЕНЕЦ, 2018, Том 9. № 4. (<http://upravlennets.usue.ru/images/74/5.pdf> - vizitat pe 26.04.2019)
11. Stakeholderi, <http://www.stiucum.com/management/management-strategic/Stakeholderii21248.php>, vizualizat pe 05.04.2019.
12. Финогеева А.И., аспирантка департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве РФ, „Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний", с.3, <https://readera.org/mehanizm-upravljenija-kljuhevymi-stejkholderami-dlja-rossijskih-kompanij-142111413>.
13. Management-strategic, <http://www.stiucum.com/management/management-strategic/70/comportamente-tipice-si-astept73257.php>, vizualizat pe 22.04.2019.