

*Adam Samborski*<sup>\*</sup>

## NADZÓR KORPORACYJNY W KONTEKŚCIE GLOBALIZACJI

### 1. UWAGI WSTĘPNE

Globalizacja jest wiodącą koncepcją, która stała się immanentną cechą życia we współczesnym świecie. Zjawisko to wpływa w różny sposób na gospodarkę, biznes, społeczeństwo, czy środowisko. Z jednej strony, pobudziła wyjątkowy wzrost gospodarczy w części krajów wschodzących, wspierając modernizację tamtejszych społeczeństw. Wysokie tempo wzrostu światowego bogactwa przyczyniło się do redukcji skali ubóstwa w gospodarkach wyłaniających się (np. w takich krajach jak Chiny, czy Indie). Z drugiej jednak strony, globalizacja sprzyjała narastaniu nierówności społecznych oraz gospodarczych. Efekty dla środowiska prowadzonej działalności gospodarczej, łatwe do opanowania, gdy produkcję realizowano w niewielkiej liczbie krajów, stały się katastrofalne w warunkach produkcji globalnej powielanej na masową skalę w krajach azjatyckich. Niedawny kryzys finansowy, który przerodził się w kryzys gospodarczy unaoczniał po raz kolejny słabości globalizacji. Okazało się, że bez odpowiednich rozwiązań w obszarze finansowym i społecznym świat eksponuje się na nadmierne ryzyko. Strategie spekulacyjne realizowane przez nowe, nieuregulowane wehikuły finansowe obnażyły nieskuteczność narodowych organów kontrolnych, działających w warunkach bierności ze strony instytucji oraz regulacji międzynarodowych. Zmiany klimatyczne uwypukliły znaczenie barier ekologicznych, a ścieżka rozwoju wypracowana w gospodarkach zachodnich, którą obecnie podążają kraje azjatyckie, przybliży świat do ekologicznej katastrofy<sup>1</sup>.

Dlatego też pojawia się paląca potrzeba ustanowienia pewnych norm, reguł oraz zasad, które obowiązywać będą zarówno w życiu gospodarczym, jak i społecznym. Rolę tą przypisać można szeroko rozumianemu *governance*.

---

<sup>\*</sup> Prof. UE dr hab., Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

<sup>1</sup> D. Crowther, S. Seifi, *Corporate Governance and International Business*, Ventus Publishing Aps 2011, s. 99; A. Martinelli, A. Midttun, *Globalization and Governance for Sustainability*, „Corporate Governance” 2010, Vol. 10, No. 1, s. 6.

## 2. GLOBALIZACJA – WZROST ZNACZENIA KORPORACJI GLOBALNYCH

Zdaniem Zorskiej (1998)

(...) globalizacja stanowi wyższy, bardziej zawansowany i złożony etap procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Proces ten rozumiany ogólnie, jako rozszerzenie działalności krajowych przedsiębiorstw za granicą, został zapoczątkowany na większą skalę w XIV w., wraz z rozwojem zamorskiej działalności przez kampanie handlowe (...)<sup>2</sup>.

Wspomniana autorka pisze, że

(...) dopiero w drugiej połowie XIX w. nastąpił tak silny wzrost skali, zasięgu i form ekspansji przedsiębiorstw (kapitalistycznych), że wywołało to integrowanie wielu rynków i gospodarek przez przepływy kapitałów. Lata 1870–1914 są niekiedy uważane za pierwszy etap globalizowania działalności gospodarczej.<sup>3</sup>

W ujęciu Wilda, Wilda i Hana (2010) globalizacja jest dążeniem do większej gospodarczej, kulturowej, politycznej i technologicznej współzależności pomiędzy krajowymi instytucjami i gospodarkami. Większa współzależność powodująca globalizację oznacza zwiększenie wolnych przepływów dóbr, usług, pieniędzy, ludzi i idei ponad granicami narodowymi<sup>4</sup>. Tak też globalizację definiują Clark (2000), Norris (2000), Keohane i Nye (2000) dla których jest ona procesem tworzenia sieci powiązań między wielokontynentalnymi aktorami (znajdującymi się na różnych kontynentach), pośredniczącej w przepływach ludzi, informacji i idei, kapitału oraz dóbr. Globalizacja jest procesem erozji granic narodowych, integracji gospodarek krajowych, kultury, technologii i *governance*, wywołującym kompleksowe związki wzajemnych współzależności<sup>5</sup>.

Jedną z cech globalizacji jest intensywny rozwój dużych korporacji. Historycznie, korporacje transnarodowe (TNCs) zorganizowane były w formie hierarchicznej, w której spółka matka sprawowała ścisłą kontrolę zarządczą, zarówno nad informacją, jak i wiedzą<sup>6</sup>. Nowe technologie w komunikacji i dystrybucji, znoszenie barier w handlu i inwestycjach stworzyły prawdziwie globalny rynek z globalną konkurencją na rynku dóbr, usług, kapitału oraz kontroli nad korporacją (na co wskazywać mogą liczne przejęcia i fuzje ponadgraniczne). Głębsze

<sup>2</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> Szerzej: J. Wild, K. Wild, J. Han, *International Business. The Challenges of Globalization*, Pearson, International Edition 2010, s. 34.

<sup>5</sup> Szerzej: J. Nye, J. Donahue (red.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings Institution Press, Washington, D.C. 2000.

<sup>6</sup> H. Shah, F. M. Shaikh, *Globalization and Recent Trends in Corporate Governance and Strategic Management*, „Journal of Business Strategies” 2011 (Jun), Vol. 5, No. 1, s. 33–34.

i szersze ponadgraniczne relacje gospodarcze sprawiły, iż w dotychczasowym modelu biznesu dokonać trzeba było wielu zmian<sup>7</sup>. Obecnie, w warunkach gospodarki globalnej, ściśle relacje kontrolne pomiędzy podmiotami dominującymi a zależnymi zagroziłyby elastyczności i zdolności adaptacyjnej organizacji, co w efekcie ograniczałoby efektywność zarządzania operacjami ogólnosiątkowymi. W związku z narastającą konkurencją na rynkach zbytu, wiele korporacji zdecydowało się na współpracę międzyorganizacyjną. Współpraca międzyorganizacyjna pomaga obniżyć koszty, przyspiesza innowacyjność produktów i procesów, czy wreszcie pomaga lepiej korzystać z wiedzy i technologii. Korporacje globalne zaczynają przypominać sieci umów. Wielość relacji, szerokie spektrum współpracowników stwarzają konieczność ustawicznego uczenia się, promując innowacyjność procesową, przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów drogiego zobowiązań. Korporacje muszą zaadaptować się do nowej globalnej rzeczywistości, w której jednocześnie konkuruje się i współpracuje<sup>8</sup>.

Różnic pomiędzy tradycyjną formą biznesu a korporacją transnarodową upatrywać należy więc w szeregu charakterystyk w zakresie marketingu, finansów, produkcji i strategii zatrudnienia, specyficznych dla TNCs, na co zwraca uwagę Palpacuer (2006)<sup>9</sup>. Po pierwsze, poprzez rozprzestrzenianie produktów i rozpowszechnianie globalnych marek, korporacje transnarodowe uzyskały znaczącą pozycję rynkową i zdolność do kształtowania nawyków konsumpcyjnych stale rosnącego odsetka mieszkańców zarówno krajów rozwiniętych, jak i krajów rozwijających się – oczywiście w nieco mniejszym stopniu. Po drugie, koordynacja, czy też „integracja funkcjonalna” działań komplementarnych prowadzonych w różnych lokalizacjach geograficznych stanowi charakterystyczną cechę globalizacji. W takich branżach jak branża odzieżowa, elektroniczna, motoryzacyjna doprowadziło to do powstania globalnego łańcucha wartości, koordynowanego przez duże wiodące firmy, wytwarzające swoje produkty za pośrednictwem złożonych sieci o zasięgu globalnym. W wyniku globalnej integracji funkcjonalnej korporacje transnarodowe odeszły od tradycyjnych form produkcji, organizowanych głównie w krajowych przedsiębiorstwach zintegrowanych pionowo. Globalna koordynacja strategii korporacyjnych w zakresie marketingu, B+R oraz produkcji w ramach całego łańcucha wartości zaczęła zyskiwać na znaczeniu w latach 70. a następnie w kolejnych dekadach. Po trzecie korporacje transnarodowe oparły swój wzrost globalny na ścisłych relacjach z rynkiem finansowym. W efekcie przedsiębiorstwa będące w obrocie publicznym ulegały zaczęły presji ze strony rynków finansowych, co przejawiało się w nadmiernym eksponowaniu w ramach zarządzania strategicznego celów fi-

<sup>7</sup> H. J. Gregory, *The Globalisation of Corporate Governance*, Weil, Gotshal & Manges LLP, New York 2000, s. 4.

<sup>8</sup> H. Shah, F. M. Shaikh, *op. cit.*, s. 33–34.

<sup>9</sup> F. Palpacuer, *Globalization and Corporate Governance: Issues for Management Researchers*, „Society and Business Review” 2006, Vol. 1, No. 1, s. 46–47.

nansowych, w tym wartości dla akcjonariuszy, czy też stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Pogłębiła się więc „finansjeryzacja” korporacji. W korporacjach transnarodowych wzrosło znaczenie akcjonariuszy instytucjonalnych związanych z rynkiem finansowym takich jak: fundusze inwestycyjne, emerytalne, towarzystwa ubezpieczeniowe, itp. Zjawisko aktywizmu akcjonariuszy przybrało na sile. Po czwarte, poprzez strategie pionowej dezintegracji, oraz wdrożenie globalnych sieci produkcji, korporacje transnarodowe wywierają znaczący wpływ na zatrudnienie. Ponadto znacząca część miejsc pracy w mniejszych przedsiębiorstwach uzależniona jest od korporacji globalnych, dzięki różnym formom łańcucha dostaw, franczyzy, czy powiązań kapitałowych<sup>10</sup>.

### 3. KONCEPCJA GLOBALNEGO GOVERNANCE

Zdaniem Crowther, Seifi (2011) koncepcja *governance* służy do opisu regulacji współzależnych relacji w warunkach braku nadrzędnej władzy politycznej, np. w systemie międzynarodowym. W ich opinii globalne *governance* można uznać za zarządzanie globalnymi procesami w przypadku braku jakiegokolwiek formy globalnego rządu. Użycie terminu globalnego *governance* nie oznacza, że taki system faktycznie istnieje, nie mówiąc już o rozważaniu efektywności jego działań. Jest to jedynie wyrażanie przekonania, że w coraz bardziej zglobalizowanym świecie istnieje potrzeba stworzenia jakiejś formy *governance* w odniesieniu do kwestii międzynarodowych i globalnych. Termin globalne *governance* jest zatem terminem deskryptywnym, uznającym wspomniane kwestie, odnoszącym się do konkretnych porozumień dotyczących wspólnego rozwiązywania problemów<sup>11</sup>.

Jak piszą Martinelli i Midttun (2010) obecna dyskusja na temat globalnego *governance* opiera się na prowadzonej od dłuższego czasu debacie na temat relacji pomiędzy państwem, rynkiem a społeczeństwem<sup>12</sup>. W efekcie Wielkiego Kryzysu lat 30. i II Wojny Światowej, w okresie powojennym mieliśmy do czynienia z epoką umacniania państwa w większości gospodarek zachodnich. Cechą tego okresu była głęboka wiara w demokratycznych przywódców i aktywny rząd. W latach 80. i 90. na powrót zaczęto wierzyć w rynek, deregulację i prywatyzację gospodarki. Argumentów za nowym podejściem rynkowym upatrywano w kryzysie fiskalnym, politycznym przeciążeniu państw narodowych, a także wyzwaniach, przed którymi stanęły państwa wobec internacjonalizacji gospodarki. Na przełomie wieków XX i XXI na powrót zainteresowano się społecznymi aspektami *governance*. Korporacje uwzględniać zaczęły w swoich

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 46–47.

<sup>11</sup> D. Crowther, S. Seifi, *op. cit.*, s. 102.

<sup>12</sup> A. Martinelli, A. Midttun, *op. cit.*, s. 7.

strategiach postulaty ruchów społecznych. Wdrażać zaczęto koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR). W konsekwencji obecnego kryzysu finansowego i gospodarczego na powrót wzrosło zainteresowanie większą aktywnością rządu w gospodarce i regulacją poprzednio zderegulowanych obszarów. Wszystko to sprawia, że trzeba dokonać ponownej rekonceptualizacji roli państwa w złożonym społeczeństwie globalizującego się świata.

Debata dotycząca *governance* koncentruje się wokół trzech instytucjonalnych filarów: rząd, rynek, społeczeństwo obywatelskie, oraz ich kombinacji. Dyskusja obejmuje różne sposoby koordynacji i kontroli. *Governance* w tym znaczeniu jest zrównoważonym połączeniem władzy, otwartej wymiany i norm, na co zwrócił uwagę Martinelli (2003)<sup>13</sup>.

Martinelli i Midttun (2010) wyodrębniają tutaj trzy główne koncepcje: globalizacji opartej na zasadach wolnego rynku, internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo, internacjonalizacji *governance* kierowanej przez społeczeństwo<sup>14</sup>.

Globalizacja gospodarki przełomu wieków XX i XXI napędzana była niezwykle udaną dyfuzją rynków i przedsiębiorczości, jak również ekspansją korporacji transnarodowych i ich sieci dostaw. Ekspansja handlu, liberalizacja przepływu kapitału w połączeniu z postępowaniem w technologii komunikacyjnej wzmocniły ogólnoswiatową konkurencję. Przyspieszenie przepływu kapitału i większa mobilność czynników produkcji doprowadziły do sytuacji, w której gospodarka w coraz większym stopniu jest zależna od synergii generowanej przez szeroki zakres specjalistycznych umiejętności – przemysłowych, finansowych, technologicznych, handlowych, administracyjnych i kulturowych – zlokalizowanych w różnych regionach, a nawet na różnych kontynentach.

Jednakże globalizacja oparta na rynku nie przyczynia się do zrównoważonego rozwoju gospodarki światowej. W końcu pierwszej dekady obecnego tysiąclecia globalizacja stanęła przed dwoma poważnymi wyzwaniami.

Po pierwsze system ten pobudził wyjątkowy wzrost w gospodarkach wschodzących, takich jak Chiny i Indie, co doprowadziło do zaburzeń w środowisku naturalnym na skalę globalną. Konkurencja o zasoby pomiędzy państwami członkowskimi OECD a krajami rozwijającymi znacząco zwiększyła obciążenia ekologiczne dla świata. Po drugie anglo-amerykańska gospodarka ukierunkowana na rynki globalne, zdominowana przez sektor finansowy, wywołała nadmierną finansjeryzację, ze zbyt dużą liczbą inwestorów poszukujących coraz wyższych zysków finansowych. Ponadto wielość interesariuszy finansowych przyczyniła się do skrócenia horyzontu czasowego w procesach decyzyjnych w przedsiębiorstwach, a kreatywność spekulacyjna została zepchnięta poza granice rozsądku. Doprowadziło to do poważnych perturbacji w globalnym syste-

<sup>13</sup> Szerzej: A. Martinelli, *Markets, Governments, Communities and Global Governance*, „International Sociology” 2003, Vol. 18, No. 2, s. 291–324.

<sup>14</sup> A. Martinelli, A. Midttun, *op. cit.*, s. 7–9.

mie finansowym, skutkiem czego jest globalna recesja i wzrost nierówności pomiędzy i wewnątrz społeczeństw poszczególnych krajów<sup>15</sup>. Obecny kryzys finansowy jest związany zarówno z porażką niewidzialnej ręki rynku, jak i porażką widzialnej ręki menedżerów<sup>16</sup>.

Obecny kryzys ekologiczny i finansowy wyraźnie wskazuje na ograniczenia modelu globalizacji opartej na zasadach wolnego rynku – rozumianego jako spontaniczny porządek zdolny do samoregulacji. Istnieje więc potrzeba ponownej gruntownej oceny relacji rynku, państwa i społeczeństwa obywatelskiego, oraz projektowania nowych modeli *governance*.

Klasyczną alternatywą dla globalizacji opartej na rynku jest koncepcja internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo. Nie są to jednak wykluczające się rozwiązania. Globalizacja rynków zależy przecież od ułatwień w regulacjach krajowych i międzynarodowych, a polityczną internacjonalizację *governance* w obszarze gospodarki trudno sobie wyobrazić bez elementów dynamiki rynku. Podstawową kwestią jest więc znalezienie równowagi pomiędzy tymi dwoma elementami systemu *governance*.

Jednym z podstawowych problemów dotyczących koncepcji internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo jest zestawienie rosnącej demokratyzacji w ramach państw narodowych z niedemokratycznymi stosunkami między tymi państwami. Odpowiedzialność i legitymizacja demokratyczna wewnątrz poszczególnych krajów zbiega się z twardą polityką realną między państwami. To sprzeczne zestawienie wewnętrznej demokracji i zewnętrznych zasad władzy świadczy o dwóch podstawowych wadach koncepcji internacjonalizacji *governance* kierowanej przez państwo, a mianowicie: wyłączna odpowiedzialność polityczna władzy państwowej wobec wyborców krajowych, przyjmowanie egoistycznych postaw przez rządzących na arenie międzynarodowej. To co wydawać mogłoby się bezsporne w ujęciu międzynarodowym nie ma znaczenia dla spraw krajowych.

Niemniej jednak ta koncepcja *governance* odnotowała pewne sukcesy. Jednym z nich jest Protokół Montrealski i wycofanie 96% substancji niszczących warstwę ozonową. Jednakże najważniejsze kwestie – takie jak: regulacje finansowe, globalne ocieplenie, migracja, redystrybucja dóbr pomiędzy biednych i bogatych – pozostają nierozwiązane.

Szeroka mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego na rzecz praw człowieka, uczciwego handlu, jak również ochrony środowiska jest kolejną ścieżką *governance* dla równoważonego rozwoju. Mobilizacja społeczeństwa obywatelskiego może odgrywać kluczową rolę na arenie globalnej, ponieważ jest o wiele

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 7–9.

<sup>16</sup> W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, *Introduction: Rethinking Corporate Governance – Lessons From the Global Financial Crisis*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 6.

mniej ograniczona sprawami krajowymi niż rządy poszczególnych państw. Dzięki zaangażowaniu organizacji społecznych oraz mediów, program globalnego *governance* stał się bardziej otwarty na kwestie ponadnarodowe. Dzięki zdolności mobilizacji i sile perswazji moralnej, społeczeństwo obywatelskie wywiera wpływ zarówno na biznes, jak i polityków. Organizacjom społecznym udało się np. implementować elementy odpowiedzialności publicznej w transnarodowych korporacjach, wpływając na kształt regulacji prawnych ukierunkowanych na „ucywilizowanie” rynku.

Pamiętać jednak należy, iż skuteczność działań organizacji społecznych jest uzależniona od dobrej woli rządzących i biznesu, a tym samym szybko natrafić może na ograniczenia charakterystyczne dla dwóch poprzednich koncepcji. Ponadto wpływ społeczeństwa obywatelskiego na proces decyzyjny o charakterze politycznym i biznesowym jest zależny od otwartości demokratycznego społeczeństwa. Zatem presja na proces decyzyjny i praktyki biznesowe w krajach autorytarnych jest niewielka i często pośrednia.

Ograniczenia trzech przedstawionych koncepcji powodują, iż należy szukać bardziej wyważonych rozwiązań. W klasycznej koncepcji liberalnej rola państwa i rynku wzajemnie się uzupełniają. Zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego i ruchów społecznych ograniczają nacjonalizmy. Wreszcie, ruch na rzecz CSR jest efektem sojuszu biznesu i społeczeństwa obywatelskiego<sup>17</sup>.

#### 4. MODELE NADZORU KORPORACYJNEGO I ICH IMPLIKACJE DLA GOSPODARKI

Odpowiedzią nowoczesnego państwa na pojawiające się zagrożenia, jest wdrażanie nowych regulacji prawnych, mających chronić społeczeństwo przed problemami, które niesie współczesność. Kryzys finansowy zapoczątkowany w 2007 r., który następnie przekształcił się w globalny kryzys gospodarczy, wywołał ogólnoswiatową debatę o konieczności dokonania wielu zmian w obszarze nadzoru korporacyjnego<sup>18</sup>. Nadzór korporacyjny jest systemem za pośrednictwem którego korporacje biznesowe są kierowane i kontrolowane<sup>19</sup>. Przedmiotem zainteresowania nadzoru korporacyjnego są zarządzanie, kontrola i bodźce kierownicze. Podstawowe problemy badawcze dotyczą podziału w przedsiębiorstwach uprawnień decyzyjnych i kontroli menedżerów. Poszukuje się odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: Kto powinien podejmować decyzje i wpływać na funkcjonowanie firmy? Jak kontrolować menedżerów i sprawić by

<sup>17</sup> A. Martinelli, A. Midttun, *op. cit.*, s. 7–9.

<sup>18</sup> A. Samborski, *Nadzór korporacyjny a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, Wydawnictwo TNOiK, Katowice 2011, s. 376.

<sup>19</sup> W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, *op. cit.*, s. 8.

ich działania były zgodne z celami przedsiębiorstwa?<sup>20</sup> Liczne przykłady nieodpowiedniego, czy wręcz nieodpowiedzialnego zachowania się korporacji świadczą o konieczności położenia większego nacisku na problematykę społecznej odpowiedzialności korporacji. Częścią tego problemu jest zwrócenie większej uwagi na ochronę interesów wszystkich interesariuszy, a nie tylko samych akcjonariuszy. Zatem, wraz ze wzrostem odpowiedzialności i pojawianiem się nowych obowiązków korporacji wobec interesariuszy narasta potrzeba rozwoju kodeksów nadzoru korporacyjnego w kierunku odpowiedniego ukształtowania relacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi jego interesariuszami. Trzeba jednak mieć świadomość zróżnicowania systemów nadzoru korporacyjnego na świecie.

Z jednej strony funkcjonuje system otwarty, gdzie własność i kontrola wynikające z prawa głosu są silnie rozproszone (USA i Wielka Brytania), z drugiej system zamknięty, w którym kontrola (a często i własność) koncentruje się w rękach wąskiego grona akcjonariuszy (Europa kontynentalna). Przyjmuje się, że model otwarty funkcjonuje w myśl przejrzystej zasady realizacji wartości dla akcjonariusza, podczas gdy w modelu zamkniętym większą wagę przypisuje się równoważeniu interesów różnych podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W systemie otwartym akcjonariusze (inwestorzy) są wyrazistą i samodzielną kategorią, podczas gdy w systemie zamkniętym te same podmioty występują w różnych funkcjach (np. firma będąca jednocześnie akcjonariuszem i odbiorcą, czy bank występujący jako wierzyciel i akcjonariusz). Ponadto w modelu zamkniętym relacje między poszczególnymi aktorami są bardziej stałe, podczas gdy w modelu otwartym są one znacznie luźniejsze; mają charakter transakcyjny.

Jedno ekstremum tworzą więc USA i Wielka Brytania w głównej mierze bazujące na rozwiązaniach wolnorynkowych, gdzie neutralni akcjonariusze skupiają się na maksymalizowaniu wartości spółki. W Wielkiej Brytanii jednak, w przeciwieństwie do USA, akcjonariusze zazwyczaj odgrywają rolę pasywną, pomimo tego, iż wielu z nich to duże instytucje, takie jak fundusze emerytalne. W USA wśród inwestorów instytucjonalnych rozwinął się „aktywizm”, przykładem jest Calpers. Ponadto w Wielkiej Brytanii Ustawa o przedsiębiorstwach z 2006 r. obowiązuje dyrektorów do uwzględnienia w procesie decyzyjnym interesów zatrudnionych. Drugie ekstremum to Niemcy. W Niemczech kluczową rolę w wielu przedsiębiorstwach odgrywają banki, zarówno jako pożyczkodawcy, jak i akcjonariusze. Pracownicy mają swoją reprezentację w radach nadzorczych. Akcjonariat pracowniczy z praw korporacyjnych zazwyczaj korzysta do blokowania realokacji miejsc pracy poza granice Niemiec. Inwestorzy indywidualni rzadko natomiast angażują się w sprawy spółki, robią to w ich imieniu powiernicy, najczęściej banki. Japoński system nadzoru korporacyjnego leży gdzieś pośrodku między rozwiązaniami przyjętymi w Niemczech a USA. W Japonii wy-

<sup>20</sup> A. Samborski, *Governance w przedsiębiorstwie w kontekście społecznej odpowiedzialności*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 15.



stępuje duże zróżnicowanie inwestorów instytucjonalnych, nie mają oni jednak charakteru neutralnego, często są częścią sieci, lub *keiretsu*, wspierając spółkę i w konsekwencji zarząd. Ciekawostką jest to, iż po II Wojnie Światowej przedsiębiorstwa zostały zobligowane do odbudowy gospodarki japońskiej. Inaczej funkcjonuje nadzór korporacyjny w krajach o nieukształtowanej jeszcze gospodarce rynkowej. Dla przykładu w Indiach nadzór korporacyjny w publicznym sektorze przedsiębiorstw można scharakteryzować jako system przejściowy, w którym głównymi graczami są politycy, urzędnicy i menedżerowie<sup>21</sup>.

## 5. KONWERCENCJA MODELI NADZORU KORPORACYJNEGO

W różnych krajach odmiennie podchodzi się więc do problemu nadzoru korporacyjnego i problemu zapewnienia działania menedżerów w interesie akcjonariuszy. Ta różnorodność odzwierciedla nie tylko różnice w wartościach społecznych, lecz także różną strukturę własności, sytuację gospodarczą i warunki konkurencji. Zróżnicowanie systemów nadzoru korporacyjnego jest także konsekwencją różnic w mocy i wykonalności kontraktów, znaczenia w gospodarce różnych kategorii inwestorów (akcjonariusze, wierzyciele), oraz zdolności poszczególnych krajów do wzmocnienia i rozwijania systemu prawnego. Na wielu rynkach rozwijających się i wschodzących nie w pełni rozwinięto jeszcze systemy regulacyjne i prawne, niedomaga egzekwowanie prawa, a wiele instytucji sektora prywatnego wymaga wsparcia. Reformy w obszarze nadzoru korporacyjnego w tych krajach koncentrują się więc głównie na strukturze podstawowej<sup>22</sup>.

Rozpatrując problematykę konwergencji modeli nadzoru korporacyjnego, warto rozgraniczyć konwergencję prawną od konwergencji rzeczywistej. Konwergencja *de jure* polega na przyjęciu podobnych regulacji prawnych w nadzorze korporacyjnym w poszczególnych krajach. Konwergencja *de facto* odnosi się do konwergencji rzeczywistych praktyk w tym obszarze. Upraszczając, państwo może formalnie przyjąć system nadzoru korporacyjnego funkcjonujący gdzie indziej, jednakże wprowadzenie w życie zasad w nim zawartych jest procesem długotrwałym, często skazanym na porażkę. Przyczyn jest wiele, części z nich należy upatrywać w niezrozumieniu tego, czym jest dobry nadzór korporacyjny, braku komplementarnych instytucji potrzebnych do implementowania jego za-

<sup>21</sup> A. Samborski, *Nadzór korporacyjny ...*, *op. cit.*, s. 376–378.

<sup>22</sup> H. J. Gregory, *The Globalisation of Corporate Governance*, „Director’s Monthly”, August 2001, s. 7.

sad, bądź też w słabości egzekwowania prawa. W efekcie konwergencja rzeczywista często pozostaje w tyle za konwergencją prawną<sup>23</sup>.

Można więc znaleźć co najmniej trzy argumenty przemawiające przeciw konwergencji modeli nadzoru korporacyjnego na świecie. Obecnie jest mało prawdopodobnym, aby któryś z modeli nadzoru korporacyjnego stał się systemem powszechnie obowiązującym. Po pierwsze, systemy nadzoru korporacyjnego są ściśle powiązane z tradycją prawną w obszarze bankowości, siły roboczej, podatków, czy prawa konkurencji. Po drugie, systemy nadzoru korporacyjnego nie funkcjonują w oderwaniu od innych czynników instytucjonalnych, związanych bezpośrednio ze sposobem, w jaki firmy konkurują w gospodarce światowej. Po trzecie, na kształt systemu nadzoru korporacyjnego wpływają często sprzeczne interesy klasy politycznej<sup>24</sup>.

W opinii Komisji Wintera Unia Europejska nie powinna dążyć do stworzenia europejskiego kodeksu nadzoru korporacyjnego<sup>25</sup>. Prawo spółek oraz regulacje nadzoru korporacyjnego w krajach członkowskich UE obecnie nie są, a w przyszłości nie powinny zostać zharmonizowane. Należy jednak przyjąć generalne zasady i standardy na poziomie Wspólnoty, które będą na tyle elastyczne, aby dało się je zaadoptować do krajowych warunków gospodarczych. Takie rozwiązanie sprzyjać będzie naturalnej konwergencji narodowych systemów nadzoru korporacyjnego. Unia Europejska powinna natomiast koordynować wysiłki krajów członkowskich zmierzające do przestrzegania adekwatnych reguł nadzoru korporacyjnego i wzajemnego uczenia się<sup>26</sup>.

Wobec tego, jakiegokolwiek porozumienia międzynarodowe ukierunkowane na wypracowanie jednego modelu nadzoru korporacyjnego lub też jednolitych szczegółowych zasad w tym obszarze są zarówno mało prawdopodobne, jak i niepotrzebne. Oczywiście wpływ międzynarodowego rynku kapitałowego doprowadzi do pewnej konwergencji w obszarze praktyk *governance*. Rzeczywistość rynkowa powoduje bowiem, iż z jednej strony ograniczane są bariery prawne pomiędzy poszczególnymi krajami, z drugiej rośnie konkurencja na rynku kapitału (o kapitał). Kapitał inwestycyjny szerszym strumieniem podąża do tych krajów, a w efekcie konkretnych przedsiębiorstw, gdzie wypracowano lepsze standardy *governance*, obejmujące: rachunkowość, transparentność

<sup>23</sup> K. Palepu, *Globalization and Similarities in Corporate Governance: A Cross-country Analysis*, Harvard University, Working Paper 02-041, August 2002, s. 5.

<sup>24</sup> M. F. Guillén, *Corporate Governance and Globalization: Arguments and Evidence Against Convergence*, University of Pennsylvania Philadelphia, September 1999, s. 10, [www.google.pl](http://www.google.pl)

<sup>25</sup> Komisję Wintera powołano z inicjatywy Komisji Europejskiej. Zajęła się ona problematyką prawa spółek oraz dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego w krajach członkowskich.

<sup>26</sup> M. Jerzemska, *Wybrane międzynarodowe i krajowe regulacje nadzoru korporacyjnego – na przykładzie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Japonii*, [w:] D. Dobija, I. Kołodkiewicz, *Lad korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2011, s. 186.

(ujawnianie informacji), ochronę inwestorów, nadzór nad menedżerami. Kluczem do zapewnienia korporacyjnej odpowiedzialności (zarządu wobec rady, rady wobec akcjonariuszy) są struktura rady i praktyki w niej panujące. Wobec działań zmierzających do wypracowania jak najlepszych praktyk nadzoru korporacyjnego, uwzględniających specyfikę danego kraju, panuje konsensus zarówno w krajach rozwiniętych, jak i krajach rozwijających się<sup>27</sup>.

## 6. GLOBALIZACJA A NADZÓR KORPORACYJNY – WZAJEMNE INTERAKCJE

Starając się zidentyfikować wzajemne interakcje pomiędzy globalizacją a nadzorem korporacyjnym warto znaleźć odpowiedzi na dwa kluczowe pytania:

- W jaki sposób globalizacja wpływa na *governance*?
- Kto odpowiada za zachodzące procesy globalizacyjne oraz za zapewnienie i zabezpieczenie dobrobytu społeczeństwu? Czy jest to odpowiedzialność rządu, świata biznesu, konsumentów, akcjonariuszy, czy może całego społeczeństwa?

Trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na powyższe pytania. Trzeba bowiem mieć świadomość, iż kwestie te dotyczą nie tylko kilku minionych dekad, ale również poprzednich stuleci. Wzrost i rozwój gospodarczy, czy globalizacja, a wcześniej umiędzynaradawianie gospodarki, nie są zjawiskami nowymi. Towarzyszą im określone konsekwencje, mające różny charakter. Analizując te procesy, trzeba więc zwrócić uwagę nie tylko na ich wymiar gospodarczy, ale także moralny, etyczny i społeczny. Rząd będący częścią systemu, jest odpowiedzialny za tworzenie prawa i regulację rynku. Menedżerowie, biznesmeni, czy też szeroko rozumiany świat biznesu wpływają na strukturę rynku, warunki handlowe, zachowania konsumentów. Są odpowiedzialni przed akcjonariuszami. W efekcie kryzysu akcjonariusze oczekują od menedżerów zabezpieczenia swoich interesów w długiej perspektywie czasu. Perspektywa długoterminowa wpisuje się w koncepcję przedsiębiorstwa zrównoważonego. Społeczeństwo obywatelskie oczekuje od świata biznesu, a w efekcie przedsiębiorstw, aby o ich zachowaniu nie decydowało jedynie konkurencyjne otoczenie. W odpowiedzi na międzynarodowe normy i oczekiwania przedsiębiorstwa powinny uwzględniać w swoich strategiach kwestie społeczne, etyczne, oraz związane z ochroną środowiska. Istnieje wiele powodów dla których podmioty gospodarcze musiałyby zachowywać się etycznie i odpowiedzialnie względem społeczeństwa<sup>28</sup>. W gospodarce globalnej, korporacje przyjmując cele społecznie odpowiedzialne mogą uniknąć szkodliwych dla wizerunku działań wielu aktywistów, ugruntować zaufanie różnych grup interesu w zarządzanie, zwiększyć reputację firmy, kładąc

<sup>27</sup> H. J. Gregory, *op. cit.*, Weil, Gotshal & Manges LLP, New York 2000, s. 18.

<sup>28</sup> D. Crowther, S. Seifi, *op. cit.*, s. 104–105.

nacisk na zapobieganie, a nie prowadzenie działań korygujących. W rezultacie może okazać się, że *goodwill* otwiera drzwi do nowych społeczności i dodatkowej sprzedaży<sup>29</sup>.

Wzrost konkurencji na rynkach zbytu powoduje jednak, iż w zglobalizowanym świecie coraz trudniej prowadzi się działalność gospodarczą. Zawirowania we współczesnej gospodarce są przejawem trudności na drodze przechodzenia od gospodarki narodowej do gospodarki globalnej, w której brakuje nie tylko podmiotu koordynującego, ale również wypracowanych narzędzi i sposobów dokonywania koordynacji – problemy *governance*. Niekompletność ekonomiczna globalizacji przyczyniła się do spotęgowania ruchliwości kapitału. Ruchliwość ta zwiększa zmienność, niepewność, ryzyko i niestabilność gospodarczą<sup>30</sup>. Pojawiają się więc przykłady oszustw korporacyjnych, upadków dużych przedsiębiorstw, nadużywania władzy wykonawczej przez menedżerów, zawyżonego uposażenia kadry kierowniczej, czy też braku odpowiedzialności ze strony korporacji zarówno w obszarze społecznym, jak i związanej z kwestiami środowiska naturalnego. Bardzo często podejmowane ryzyko w korporacjach nie jest uzasadnione korzyściami akcjonariuszy. Bankructwa takich firm jak Enron, WorldCom, Parmalat są tego przykładem. Nasuwają się więc pytania o to, jak sprawić, by menedżerowie zachowywali się w sposób odpowiedzialny, oraz kto ma kontrolować problem społecznej odpowiedzialności w życiu biznesowym i na rynku? Świat biznesu działa według określonych reguł, zasad, norm, mniej lub bardziej sformalizowanych. Regulacje prawne nie rozwiążą jednak tych kwestii. Rozwiązania należy szukać w samych przedsiębiorstwach. Korporacje nieustannie powinny koncentrować się na tworzeniu wartości, rozumianej szerzej niż tylko wartość dla akcjonariuszy. Wartość ta powinna obejmować również aspekt ekologiczny i społeczny. Trzeba mieć jednak świadomość tego, iż przedsiębiorstwa będą musiały zmienić nie tylko same siebie, ale również sposób, w jaki wchodzi w interakcje z otoczeniem<sup>31</sup>.

## 7. UWAGI KOŃCOWE

Prawie wszystkie przedsiębiorstwa zostały dotknięte zachodzącymi w gospodarce światowej zmianami. W większości związane są one z narastającą konkurencją, szybkimi zmianami w technologii czy transferze informacji. Wszystko to sprawiło, iż w przedsiębiorstwach skrócił się wyraźnie horyzont czasu w procesach decyzyjnych. Coraz częściej kryterium decyzyjnym stawał

<sup>29</sup> A. Samborski, *Nadzór korporacyjny...*, *op. cit.*, s. 380.

<sup>30</sup> W. Szamański, *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 13–17.

<sup>31</sup> D. Crowther, S. Seifi, *op. cit.*, s. 106.

się krótkoterminowy zysk, a nie długotrwały zrównoważony rozwój. Progresja, którą można było obserwować, od finansów ogarniętych pychą, poprzez finansjeryzację *governance*, aż do instrumentalnego zarządzania doprowadziły do załamania gospodarczego w 2007 r. Jest ona odzwierciedleniem „porażki regulacyjnej”, lub też bardziej precyzyjnie, końca mitu samoregulacji, czy to poprzez rynek, czy też profesjonalne jednostki do tego powołane. Wydaje się więc koniecznym stworzenie nowych ram, obejmujących nowe spojrzenie na finanse (poprzez pryzmat nauk społecznych), oraz ukierunkowanie nadzoru korporacyjnego w większym stopniu na interesariuszy<sup>32</sup>. W warunkach gospodarki wolnorynkowej dobry system nadzoru korporacyjnego powinien integrować różne obszary *governance*, a mianowicie regulacyjny, rynkowy, interesariuszy, wewnętrzny (akcjonariuszy), ze zmieniającymi się sposobami nadzoru i mechanizmami w różnym czasie i uwarunkowaniach<sup>33</sup>.

*Adam Samborski*

#### CORPORATE GOVERNANCE AND GLOBALIZATION

Globalization is the leading concept, which has become an immanent feature of the contemporary world. Almost all enterprises have been affected by occurring changes in the global economy. Progression from finance seized with hubris, through financialized governance, and instrumented management led to an economic collapse in 2007. It is a reflection of the „failing regulations”, or more precisely, the end of the myth of self-regulation, whether by market or professional bodies set up to do so. It appears therefore necessary to create a new framework, including a new perspective on finance (through the prism of social science), and a corporate governance system more stakeholder-oriented. Under conditions of free market economy, a good corporate governance system should integrate the various areas of governance, namely, regulatory, market, stakeholders, internal (shareholders), with varying methods of governance and the mechanisms at different times and conditions.

**Key words:** Corporate Governance, Globalization, Governance, Transnational Corporations.

---

<sup>32</sup> R. Perez, *Finance, Governance and Management: Lessons to Be Learned from the Current Crisis*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, *Corporate Governance and the Global Financial Crisis. International Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 125.

<sup>33</sup> W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, *op. cit.*, s. 15.