

GOVERNANCE – KORPORACJE,
INSTYTUCJE PUBLICZNE, SIECI

Studia Ekonomiczne

ZESZYTY NAUKOWE

WYDZIAŁOWE

UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO

W KATOWICACH

GOVERNANCE – KORPORACJE, INSTYTUCJE PUBLICZNE, SIECI

Redaktor naukowy
Adam Samborski



Katowice 2013

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),
Florian Kuźnik, Maria Michałowska, Antoni Niederliński, Irena Pyka,
Stanisław Swadźba, Tadeusz Trzaskalik, Janusz Wywiół, Teresa Żabińska

Komitet Redakcyjny Wydziału Zarządzania

Janusz Wywiół (redaktor naczelny), Alojzy Czech, Jacek Szołtysek,
Teresa Żabińska, Tomasz Żądło (sekretarz)

Rada Programowa

Lorenzo Fattorini, Mario Glowik, Miloš Král, Bronisław Micherda,
Zdeněk Mikoláš, Marian Noga, Gwo-Hsiu Tzeng

Redaktor

Magdalena Pazura

Skład

Krzysztof Słaboń

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2013

ISSN 2083-8611

Wersją pierwotną Studiów Ekonomicznych jest wersja papierowa

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości
bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej
techniki reprodukcji, wymaga pisemnej zgody Wydawcy

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel. 32 257-76-30, fax 32 257-76-43
www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	7
 Jerzy Rokita GOVERNANCE W OPTYCE METODOLOGII POSTMODERNISTYCZNEGO MYŚLENIA	9
Summary	20
 Jan Jeżak CORPORATE GOVERNANCE JAKO NOWY OBSZAR WIEDZY I PRAKTYKI BIZNESOWEJ	21
Summary	36
 Czesław Mesjasz PROBLEMY TERMINOLOGICZNE TEORII I PRAKTYKI CORPORATE GOVERNANCE.....	37
Summary	50
 Krystyna Lisiecka AUDYT WEWNĘTRZNY INSTRUMENTEM WSPOMAGAJĄCYM ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W SEKTORZE PUBLICZNYM	51
Summary	61
 Wojciech Czakon UWARUNKOWANIA I MECHANIZMY KOORDYNACJI SIECI	62
Summary	71
 Adam Samborski PERSPEKTYWY I BARIERY KONWERCENCJI SYSTEMÓW NADZORU KORPORACYJNEGO	72
Summary	89
 Paweł Kosiń WYCENA WARTOŚCI GODZIWEJ INSTRUMENTÓW KAPITAŁOWYCH W SPRAWOZDAWCZOŚCI SPÓŁEK.....	90
Summary	97

Włodzimierz Rudny	
MODEL BIZNESOWY A TWORZENIE WARTOŚCI	98
Summary	107
Ewa Czyż-Gwiazda	
ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I ICH ZNACZENIE W KSZTAŁTOWANIU SPRAWNIE DZIAŁAJĄCEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	109
Summary	119
Rafał Kozłowski	
CZY RADA NADZORCZA MOŻE MIEĆ KONTEKST PRZEDSIĘBIORCZY?.....	120
Summary	127
Anna Kwiecień	
ZAUFANIE DO FIRM A ŁAD KORPORACYJNY.....	128
Summary	135
Krystyna Serafin	
SKUTECZNA KOMUNIKACJA W PODMIOTACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ.....	136
Summary	151
Katarzyna Żak	
POMIAR WARTOŚCI KLIENTA W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ	152
Summary	163
Agnieszka Dziubińska	
CORPORATE GOVERNANCE W WARUNKACH RYNKÓW WYŁANIAJĄCYCH SIĘ – PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWEGO	165
Summary	184
Patrycja Klimas	
UWARUNKOWANIA SKUTECZNEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ.....	185
Summary	198

Wstęp

Governance od dawna związany z różnymi formami organizacji, w ostatnim czasie stał się odpowiedzią na wzrost społecznej złożoności. Można zauważyć, że rośnie zainteresowanie potencjalnym wkładem nowych form governance w rozwiązywanie problemów koordynacji w ramach poszczególnych systemów społecznych (takich jak gospodarka, system prawny, polityczny, ochrony zdrowia) czy szeroko rozumianego społeczeństwa obywatelskiego¹. Działania w tym zakresie dotyczą koordynacji w sferach prywatnej, publicznej i prywatno-publicznej. Governance zabezpiecza także możliwości angażowania się rosnącej liczby interesariuszy w formułowanie i wdrażanie polityki. Wskazuje to na przeszacowanie różnych sposobów koordynacji, nie tylko w zakresie ich efektywności gospodarczej czy skuteczności w osiąganiu celów zbiorowych, ale również w zakresie związanych z nimi wartości. Governance rozumiany jako „złoty środek”, „konsultacje”, „negocjacje”, „subsidiarność”, „refleksywność”, „dialog” stoi w opozycji do anarchii rynków oraz „żelaznej pięści” państwa². Tymczasem ujawniające się problemy w obrębie governance (zarówno na poziomie poszczególnych krajów, jak i pojedynczych organizacji) rodzą konieczność ponownego zdefiniowania samego pojęcia oraz określenia cech dobrego governance³.

Artykuły prezentowane w niniejszych Studiach nawiązują do szeroko pojętej tematyki governance, wpisując się w optykę jego współczesnego odczytania. Podjęty wysiłek stworzenia spójnego obrazu w przestrzeni naukowej oraz gospodarczej zaowocował kilkunastoma artykułami odnoszącymi się zarówno do wymiaru praktyki biznesowej, jak i do problematyki governance w wymiarze teoretycznym.

Adam Samborski

¹ A. Samborski: *Governance w przedsiębiorstwie w kontekście społecznej odpowiedzialności*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 14.

² B. Jessop: *Governance and Metagovernance: On Reflexivity, Requisite Variety, and Requisite Irony*, Department of Sociology, Lancaster University 2002, <http://www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/jessop-governance-and-metagovernance.pdf> (22.10.2012).

³ A. Samborski: Op. cit., s. 14.

Jerzy Rokita

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

GOVERNANCE W OPTYCE METODOLOGII POSTMODERNISTYCZNEGO MYŚLENIA

Wprowadzenie

Postmodernizm jest w opozycji do modernizmu. Jean Francois Lyotard¹ wyróżnia dwa główne nurty modernizmu, które Cooper oraz Burrell² określają jako systemowy i krytyczny. Modernizm systemowy opiera się na takich kategoriach, jak: wejście, wyjście, niepewność otoczenia; ma na celu poszukiwanie sposobów osiągania pożądaných wyników. Rozwija wiedzę o tym, jak logicznie wiązać cechujący się uporządkowaniem świat organizacji z predykcją i kontrolą.

Ta forma modernizmu znajduje wyraz w klasycznym (mocnym) myśleniu systemowym, cybernetyce, teorii złożoności, dynamice systemów³.

Krytyczny modernizm przyjmuje za cel nieustanne dążenie do realizacji uniwersalnej, humanistycznej zasady równości ludzi. Ta forma modernizmu przejawia się w miękkim myśleniu systemowym i emancypacyjnym podejściu do rozwiązywania problemów.

Postmoderniści odrzucają obydwie wyżej określone formy modernizmu. Sprzeciwiają się twierdzeniom, że nauka pozwala uzyskiwać obiektywną wiedzę, prawdę oraz postęp, a język służący komunikowaniu się jest transparentny i może być narzędziem uzyskania konsensusu. Ich zdaniem należy akceptować różne interpretacje rzeczywistości, tolerować oraz chronić różnorodność – bez tego nie można kreatywnie (a nie tylko racjonalnie) rozwiązywać konfliktów. Z takiego podejścia wynika, że postmoderniści dążą do poznania natury niestabilności, a nie uporządkowania paradygmatów, gdyż światem realnym „rządzi” brak determinizmu.

Z powyższych wywodów wynika następujący wniosek: trudno znajdować koincydencję między myśleniem systemowym a postmodernistycznym.

¹ J.F. Lyotard: *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester University Press, Manchester 1984.

² R. Cooper, J. Burrell: *Modernism, Postmodernism And Organizational Analysis: An Introduction*. „Organizational Studies” 1988, No. 9.

³ Por. J. Rokita: *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.

Dla charakterystyki postmodernizmu rozpatrywanego ze względu na zarządzanie organizacjami ważne są następujące kwestie sformułowane przez Alverssona i Deetza⁴ dotyczące postmodernizmu.

1. Utrata znaczenia „wielkich narracji”

Postmodernizm kwestionuje znaczenie tzw. wielkich narracji odzwierciedlających obiektywną wiedzę. Neguje graniczące z arbitralnością twierdzenia nauki o ważnych zjawiskach, dotyczących np. wzrostu gospodarczego czy równouprawnienia ludzi. Jak twierdzi Lyotard, narracje te są nie tylko nieprawdliwe, lecz są również narzędziem narzucenia treści dyskursu społecznego. Narzucanie to ma cechy totalitarne.

Przeciwieństwem wielkich narracji, będących rezultatem kwestionowanej przez postmodernizm obiektywności, jest opieranie się na założeniach, że zjawiska obserwowane przez badacza cechuje nieprzewidywalność i niestabilność. W procesie poznawania jakiegoś zjawiska kluczowe znaczenie ma jego opis (sposób, precyzja), dlatego według Lyotarda bardzo ważne znaczenie ma język stosowany do tego opisu. Obok nieprzewidywalności i zmienności, systemy społeczne cechują się sprzecznościami, konfliktami, różnicami poglądów, dlatego ważną rolę odgrywa osiąganie konsensusu; stąd znaczenie transparentnego języka. Za jego pomocą, jak pisze Lyotard, promuje się innowacje i zmiany, ale tylko na poziomie lokalnym⁵.

2. Rola dyskursu

Podstawową rolę odgrywa dyskurs. Jest on przedmiotem głębokiej analizy przeprowadzonej przez Foucaulta w jego studium dyskursu, w którym krytykuje tradycję filozoficzną związaną z racjonalizmem i empiryzmem.

W swoich wcześniejszych pracach zajmuje się „archeologią” wiedzy w której przeprowadza analizę dyskursów w różnych dziedzinach nauki (medycynie, psychiatrii, kryminologii).

Każdy obszar (pole) wiedzy jest kształtowany przez zbiór zasad określających, które twierdzenie uznaje się w tym obszarze za prawdziwe, a które za fałszywe. Z dzisiejszej perspektywy taki zbiór można traktować jako paradygmaty

⁴ M. Alversson, S. Deetz: *Critical Theory And Postmodernist Approaches To Organizational Studies*. W: *Handbook of Organizational Studies*. Eds. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord. Sage Publications, London 1996.

⁵ J.F. Lyotard: Op. cit.

przestrzegane w toku prowadzenia dyskursu w obrębie jakiejś nauki. Uznaje się, że są one wynikiem kumulowania wiedzy, dzięki temu twierdzenia naukowe cechuje obiektywność. Postmoderniści odrzucają takie stanowisko. Obiektywności przeciwstawiają subiektywny sposób pojmowania rzeczywistości przez człowieka.

3. Powiązania władzy i wiedzy

Dyskursy są nierozzerwalnie związane z realiami władzy, a te są głęboko zakorzenione w wiedzy. Wiedza zdaniem Foucaulta umożliwia sprawowanie władzy przez tych, którzy ją posiadają. Dyskursy odgrywają ważną rolę w upowszechnianiu wzorców dominacji; faworyzują głosy jednych, a marginalizują poglądy innych. Zależą od relacji władzy, a równocześnie są synonimem jej posiadania w tym znaczeniu, że mogą być otwarte lub zamknięte na potrzeby i możliwości podejmowania działań społecznych.

Władza może być postrzegana jako instrument upoważniający do dostępu do wiedzy. W relacjach społecznych cechuje ją onnipotencja.

4. Badania

Badania były ukierunkowane bardziej na ujawnienie braku determinizmu, na wzmacnianie oporu, niż na utrzymanie racjonalności, przewidywalności i uporządkowania działań.

Zasługą Foucaulta jest uporządkowanie genealogii relacji władzy ze względu na dominację jednych form dyskursu nad innymi. Ma on na celu ujawnienie tych form, które cechują się totalitaryzmem; narzucają innym poglądy dzięki posiadaniu władzy. W ten sposób kwestionuje się twierdzenia modernistów, że dyskurs przybliża do obiektywnej wiedzy, dzięki temu możliwa jest krytyczna ocena systemów władza – wiedza we wspólnym świecie.

Otwiera się przestrzeń dla oporu, choć tylko na poziomie lokalnym, z uwzględnieniem lokalnych warunków.

5. Rola języka

Dyskurs bardziej kreuje rzeczywiste obiekty niż język traktowany jako „zwierciadło” rzeczywistości. Spośród francuskich intelektualistów (takich jak Foucault, Derrida, Lyotard, Boudrillard), w latach 60. i 70. ubiegłego wieku przypuszczalnie Derrida występował najostrzej przeciwko przypisywaniu znaczenia strukturali-

zmowi, choć akceptował jeden jego aspekt – twierdzenie, że rozumienie czegoś w znaczeniu lingwistycznym jest zależne od struktury języka. Zgodnie z tym, rozumienie „znaku” nie jest wynikiem tego jaka jest jego relacja do obiektywnej rzeczy lub intencją mówiącego o niej, lecz stosunku tego „znaku” do innych „znaków”.

Istotne znaczenie mają tu więc relacje między „znakami”. Jeśli relacje między „znakami” i między nimi a rzeczami (tym co jest w świecie realnym i conceptualnym) są zakłócone, według Derridy powstaje możliwość kreowania nieskończenie dużej liczby relacyjnych systemów znaków.

Język zamiast być lustrem obiektów, staje się ich kreatorem. Ma to wielkie znaczenie w dyskursie, w którym mogą występować wyróżnione jego wyznaczniki (znaki), będące „uprzywilejowanymi”, a ukrywane są inne, możliwe. Dekonstruktywna metoda Derridy służy znajdowaniu odpowiedniego opisu języka i odkrywaniu w tekstach ukrytych sprzeczności (które mogłyby być ujawnione przez czytelników tekstów).

Studia nad strukturą języka i dostrzeganie „dystansu” między intencjami mówców, jako drogi prowadzącej do odkrywania znaczenia „tekstów”, lokują Derridę na pierwszej linii postmodernistów atakujących humanizm. Z jego punktu widzenia jest to dyskurs, w którym mówi osoba, a nie osoby, które używają języka. W świecie współczesnym, w jakim jest wiele dyskursów, idea zintegrowanych, samodeterminujących się jednostek jest nie do obrony. Konkluzją jest więc odrzucenie roli historycznego postępu, szczególnie zaś roli jednostek w tym postępie.

6. Symulowanie zastąpienia świata realnego opisem bieżącego porządku świata

J. Baudrillard twierdzi, że idee są swoistymi znakami. Ich zrozumienie następuje w wyniku porównań z innymi znakami, a nie w wyniku tego, że naświetlają jakąś rzeczywistość i można używać ich do interpretacji współczesnego świata. We współczesnym świecie znaki i wyobrażenia, są wszystkim, a rzeczywistość – niczym. Jak twierdzą postmoderniści, trzeba hamować symulowanie zmyślonego świata, składającego się ze zbiorów znaków, które nie opisują realnego świata. Przykładem jest tu Disneyland czy „fabryka snów” Hollywood. Podobnie rzecz się ma z narracjami o konfliktach zbrojnych (Irak, Afganistan).

Jeśli postmoderniści mają rację, to ma to dość istotne znaczenie dla tradycyjnego myślenia systemowego. Jeśli nie ma racjonalności w działaniach i nie można znajdować optymalnych rozwiązań problemów, wówczas nie mamy odpowiednich metod ich rozwiązywania. Dlatego jeśli chcielibyśmy być bardziej

efektywni, należałoby zwracać uwagę na wymiary lokalne, koncentrowanie się na image'u, zwracanie uwagi na wydarzenia, respektowanie braku kontynualności. W świecie wielu prawd, konkurowanie dla osiągnięcia znaczącej pozycji, nawet miękkie myślenie systemowe nie ma zastosowania.

Jeśli nie akceptuje się „wielkich narracji” dla uzyskania postępu, wówczas porzuca się uniwersalne idee prowadzące do weryfikowalnego, znaczącego postępu na rzecz postępu stopniowego, rodzącego się przede wszystkim w wymiarach lokalnych. Postmodernizm w „czystej” postaci nie nadaje się do wykorzystania w myśleniu systemowym, choć możliwe jest wykorzystanie go w pewnej kombinacji z innymi metodami, które mogą być stosowane w „duchu postmodernizmu”.

7. Metodologia

Metodologia postmodernistycznego myślenia została opracowana przez A.R. Taketa oraz L.A. White'a⁶ i nazwana Participatory Appraise of Needs and the Development of Action (PANDA). Ma ona, jak twierdzą jej twórcy, postmodernistyczne korzenie, a cechuje ją pragmatyczny pluralizm. Dąży do holizmu i pragmatyzmu ze względu na niepewność i wieloagencyjność cechujące modernistyczne organizacje. Akceptuje różnorodność, zróżnicowanie oraz otwartość w rozwiązywaniu problemów.

M.C. Jackson⁷ przedstawia w formie tabelarycznej tzw. cztery fazy i dziewięć zadań tworzących metodologię PANDA (tabela 1).

Tabela 1

Cztery fazy i dziewięć ich zadań w metodologii PANDA

1. Deliberacja I	Selekcjonująca uczestników; definiująca rolę zadania; badająca sytuację
2. Debata	Identyfikująca opcje; tworząca opcje; porównująca opcje
3. Decyzja	Działania prowadzące do podjęcia decyzji; zapamiętywanie decyzji
4. Deliberacja II	Monitorowanie/ Ocenianie

Źródło: M.C. Jackson: *System Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley, Chichester.

Faza pierwsza ma na celu otwarcie się na dyskusję i odpowiedni dobór uczestników, respektujący ich różnorodność, oraz stworzenie warunków do prowadzenia dyskusji. Tacket i White proponują pewien zestaw sposobów testowania, który można tu stosować.

⁶ A.R. Tacket, L.A. White: *Partnership and Participation: Decision – Making in the Multiagency Setting*. John Wiley, Chichester 2000.

⁷ M.C. Jackson: *System Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley, Chichester 2004.

Debata jest prowadzona z użyciem bardziej „silnych” narzędzi, ponieważ jej zadaniem jest dojście do różnych możliwych opcji sytuacji problemowej, która wspomaga rozwiązanie, ich dogłębne zrozumienie, poznanie struktury sytuacji problemowej i na tej podstawie, jeśli to możliwe, doprowadzenie do stworzenia pewnej kombinacji opcji. Dzięki temu możliwe jest dokonywanie pełniejszych ocen tych opcji, prowadzenie dyskusji na temat pożądanых preferencji przy ich wyborze, osiąganie pełnej partycypacji.

Faza decyzji zawiera w sobie dyskusję na temat sposobu jej podjęcia, a następnie, na tej podstawie, dokumentowanie wyboru.

Deliberalizacja II zawiera monitorowanie realizacji decyzji, ocenę uzyskanych efektów powstałych w rezultacie uzgodnionych wcześniejszych działań. Taket i White⁸ przedstawiają listę metod, które można by stosować w poszczególnych fazach. Rozważając problem – czy PANDA jest klasyczną metodologią, czy też (jak twierdzą ci autorzy) bardziej „sztuką lub rzemiosłem” – należałoby zbadać następujące kwestie:

- charakterystykę klientów – sposoby reprezentowania ludzi,
- metody możliwe do stosowania,
- cechy procesów.

W pierwszym przypadku pluralizm, będący ważną cechą postmodernizmu w zastosowaniu do myślenia systemowego, polega na uwzględnieniu różnych punktów widzenia, maksymalnie różnych udziałowców sytuacji problemowych. Powoduje to, że konieczne jest zwrócenie uwagi na trzy krytyczne kwestie:

- ochranianie wszystkich możliwych do uchwycenia punktów widzenia i wartości, które należy uwzględnić – jest to warunek *sine quanon*,
- uznanie, że konsensus może być niemożliwy do uzyskania,
- akceptowanie, że tylko „prawdy” odnoszące się w danym momencie do lokalnych warunków, są właściwe.

Pluralizm w odniesieniu do metod, polega na dopasowaniu ich (*mix and match*) w sposób elastyczny ze względu na stan, w którym uczestnicy sytuacji problemowej „będą się czuli dobrze”. W tym celu należy:

- stosować w całości daną metodę lub kombinacje części różnych metod łącznie, w trakcie działań interwencyjnych,
- być świadomym tego, że zmiana sytuacji problemowej jest niezbędna, a konkretny zbiór metod musi być do niej odpowiednio dostosowany,
- próbować stosowanie różnych metod w tym samym czasie,
- dokonywać doboru kombinacji metod odpowiednich ze względu na preferencje udziałowców i sytuacji.

Ważną kwestią jest pluralizm w doborze reprezentantów osób uczestniczących w działaniach tworzących sytuację problemową, która wymaga zmiany.

⁸ A.R. Taket, L.A. White: Op. cit.

Tym reprezentantom, zgodnie z duchem postmodernizmu, należy zapewnić swobodę wyrażania swoich opinii. W tym celu należy:

- stosować tradycyjną, werbalną formą wyrażania opinii,
- wykorzystywać formy wizualne, jeśli są one przydatne,
- wykorzystywać także takie formy, jak socjodrama.

Pluralizm procesów polega na uwzględnianiu różnych ról i przypuszczeń w różnych momentach realizacji procesów rozwiązywania sytuacji problemowej, ze względu na relacje między różnymi jednostkami lub grupami osób. W tym celu należy:

- wykazywać się elastycznością, ze względu na dynamikę sytuacji (elastyczność w adaptowaniu się do niej);
- być otwartym na wyzwania powstające w procesie działań interwencyjnych;
- być zorientowanym na cele, które należy osiągnąć za pomocą tych procesów;
- być „fair” ze względu na korzyści, które powinni uzyskać wszyscy, a nie tylko niektórzy uczestnicy tych procesów.

Zgodnie z podejściem postmodernistycznym umacnianie pluralizmu i stosowanie metodologii PANDA tworzy wiedzę częściową, tymczasową, odnoszącą się tylko do lokalnego kontekstu sytuacyjnego. Uzyskujemy odpowiedzi na pytania: co czujemy? Czy jest to dla mnie przyjemne? Czy robimy to, co chcemy? Czy dany punkt widzenia jest w danym momencie lepszy od innego (innych)? Czy osiągamy (możemy osiągnąć) nowe, akceptowalne wyniki co najmniej na poziomie lokalnym? Czy jesteśmy samokrytyczni co do własnego zaangażowania?

Jak z listy tych pytań wynika, odwołują się one do własnych emocji i indywidualnego ładu etycznego.

7.1. Metody

Podchodząc krytycznie do metodyki działań, należałoby poszukiwać możliwości pogodzenia różnych zasad postmodernizmu z zasadami myślenia systemowego.

Rodzi się więc pytanie, czy znane metody, oparte na znanych paradygmatach (np. funkcjonalistycznym, interpretacyjnym, emancypacyjnym), mogą być stosowane w duchu postmodernistycznym. Wydaje się, że można wyróżnić pewne metody wyłaniające się z prac Foucaulta, Derridy i Lyonarda.

Diagnostyczny system wiedzy opiera się na wczesnych pracach Foucaulta, dla którego szczególne znaczenie miała archeologia wiedzy. W tej dziedzinie Foucault zwracał dużą uwagę na analizę dyskursu i jego roli w odkrywaniu wiedzy. Zastosował termin *formative system* (kształtowanie systemu) w organizacji.

Jest to system, który autorzy zajmujący się teorią organizacji nazywają systemem uczenia się według podwójnej pętli, z tą różnicą, że dotyczy myślenia

i uczenia się aktorów systemu w danym momencie (dyskursu). System ten działa niejako poza świadomością aktorów. Zmiany organizacyjne nie są więc rezultatem kształtowania się indywidualnych punktów widzenia (perspektyw), lecz zmiany matrycy wiedzy o zarządzaniu organizacją. Ta matryca wpływa na dyskurs (na to co i jak się mówi). Rozumienie następuje poprzez serię pytań:

1. Jaka nowa wiedza jest kreowana lub akceptowana przez system?
2. Jakie źródła generują lub regulują wiedzę?
3. Jakie zasady leżą u podstaw procesów generujących i (lub) regulujących?
4. Dlaczego i jak pewne koncepcje, idee są adaptowane i cyrkulują w trakcie konwersacji, a inne są pomijane i nigdy nie stają się „przewodnikami” dla działań.

Pytania te umożliwiają mapowanie tego co kształtuje system organizacji (w pojęciu Foucaulta). Gdy mapa tych czynników, które kształtują system jest kompletna, możliwe jest nakierowanie organizacyjnej interwencji na wzmocnienie tych punktów (*points of leverage*), które mają duży wpływ na przekształcenie pojedynczej pętli uczenia się w pętlę podwójną.

Gdy to się stanie, uczestnik dyskursu jest zdolny do myślenia i dyskusowania o „nowych” dla niego sprawach, ważnych z jakichś względów dla organizacji, której jest uczestnikiem.

Późniejsza praca Foucaulta poświęcona jest genealogii wiedzy. Tutaj uwaga jest skoncentrowana na demaskowaniu tego, co powoduje totalizację dyskursów. Dzięki tej demaskacji uczestnicy dyskursów mogą dostrzegać oraz rozumieć zakres problemów, w którym są oni determinowani istniejącą strukturą władzy i wiedzy. Struktury te mają ogromny wpływ nie tylko na gradację problemów (np. stopnia ich ważności), ale także na cały przebieg dyskursów.

Uświadomienie sobie tego wszystkiego umożliwia uczestnikom dyskursu „strategizowanie” na poziomie lokalnym i wywrócenie „do góry nogami” istniejącego status quo. Nawet jednak na podstawie konsensusu, nie osiągnie się powszechnej równości (czyli emancypacji). Zawsze będą istniały różnice poglądów, ale według Taketa i White’a może nastąpić przyzwolenie na działanie.

Autorzy ci znajdują w twórczości Derridy pojęcie dekonstrukcji, która występuje w działaniach interwencyjnych stosujących pragmatyczny pluralizm. Dekonstrukcja jest ukierunkowana na odkrywanie wartości lub głębokich struktur „tekstu” (dla Derridy cokolwiek może być tekstem) i odsłanianie związanych z nim uprzedzeń. Różne strategie stosuje się do badania „tekstów” ze względu na występujące w nich sprzeczności i ambiwalencje. Można je potem osobno analizować, aby uchwycić to co one uprzywilejowują, a co ignorują i na tej podstawie osiągać inne opcje rozumienia.

Przykłady dekonstruowanych strategii przedstawiają się następująco:

1. Koncentrowanie się na marginalizowanych elementach.
2. Odkrywanie błędnych wyróżnień.

3. Odkrywanie błędnych identyfikacji.
4. Odkrywanie twierdzeń, które są rezultatem innych założeń aniżeli te, które są głoszone, szczególnie tych, które *implicite*, lub *explicite* są oczywiste.
5. Identyfikowanie tego, co jest pomijane w dyskusjach.
6. Zwracanie uwagi na ograniczenia i zakłócenia.
7. Sprawdzanie stosownych metafor.
8. Sprawdzanie tzw. *double entenders*.

Kluczowa praca Lyotarda pt. *The Differend* zawiera postmodernistyczną koncepcję generatywnej konwersacji, z której mogą wyłaniać się nowe metody, idee, pomysły⁹. Można wykorzystywać je w prowadzeniu w przyszłości różnych działań. Strategia w generatywnej konwersacji przejawia się w „językowej grze” z jej uczestnikami, mającej na celu kreowanie nowej wiedzy.

Zasadą jest w niej to, że każda nowa fraza wypowiedziana w tych konwersacjach, mająca na celu „popchnięcie ich naprzód”, musi być zawsze powiązana z frazą poprzednią. To powoduje ochronę przed rekurencją fraz, czyli powracanie w dyskusji do „wyższych biznesowych twierdzeń”. Dzięki takiej generatywnej konwersacji:

- jest ona „grą na idee”, a nie grą prowadzoną przeciw komuś,
- już na początku powstają pewne uzgodnienia prowadzenia tej gry,
- możliwe jest monitorowanie zastosowania wiążących ją zasad,
- cechuje ją szybkość (gdy nie unika się artykułowania obaw),
- przerwy kilkunastosekundowe pomiędzy artykułowaniem kolejnych fraz mogą być przeznaczone na zastanowienie się,
- uwrażliwiają na zwyczaje, wzorce i na bycie świadomym napięć wiążących się z pewnymi kierunkami postępowania,
- zapewniają rejestrację wszystkich pomysłów, które powstają w trakcie dyskusji,
- powodują, że pytania mogą kształtować część konwersacji, lecz muszą być związane z przyjętymi zasadami,
- umożliwiają kreatywne wykorzystywanie nieporozumień,
- próbują rozwiązywać to co pojawiło się w poprzednich frazach, gdyż wymagana jest refleksja, dlatego milczenie jest także frazą.

Analiza przebiegu konwersacji umożliwia identyfikację nowych tematów i koncepcji, które ujawniły się w jej trakcie.

Postmoderniści twierdzą, że weszliśmy w nowe czasy, w których nowe rozwiązania organizacyjne powinny opierać się na fragmentaryzacji, decentralizacji i sieciowości¹⁰.

⁹ Cyt. za M.C. Jackson: *System Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley, Chichester 2004.

¹⁰ A.R. Taket, L.A. White: Op. cit.

Jednostki posiadają większe możliwości dokonywania wyborów decyzyjnych, występuje coraz większe zróżnicowanie udziałowców sytuacji problemowych, coraz większą rolę odgrywa kooperacja i koopetycja firm. Kluczowymi kwestiami stają się partnerstwo oraz partycypacja. Historyczne podejścia do rozwiązywania problemów mogą hamować różnorodność, spontaniczność i kreatywność. Podejście postmodernistyczne wymaga wzmocnienia różnorodności, poprzez promowanie partycypacji w poszukiwaniu nowych możliwości działań i przezwycięzania ograniczeń. W ten sposób możliwe staje się tworzenie lokalnych, tymczasowych planów działań na podstawie fragmentarycznych quasi racjonalności. Postmodernizm jest zarazem poststrukturalizmem i jest on właściwy dla naszych czasów¹¹.

W.K. Tapp odnosi tę tezę do argumentacji biznesowych. Stwierdza, że w postmodernistycznych czasach, podejście systemowe odgrywają ciągle ważną rolę w pomaganiu w sposób obiektywny biznesowi w osiąganiu celów. Ułatwiają też prowadzenie normalnych debat, kreowanie i wykorzystywanie nowej wiedzy. Wszystko to odbywa się jednak w ramach „tej samej gry”. Właśnie dlatego istnieje zapotrzebowanie na nowe myślenie (systemowe) odpowiednie dla kreowania nowej wiedzy w społeczeństwie postindustrialnym. Otwartą kwestią jest przydatność dla biznesu metodologii PANDA, całkowite zaprzeczenie niezbędności stosowania jednolitych założeń projektowych i badawczych, postrzeganie sytuacji problemowej jako areny dialogu w warunkach cechujących się silnym zróżnicowaniem i dalej – elastyczne podejście do stosowanych metod, nastawienie się na poprawę lokalną, nacisk na etyczną odpowiedzialność wszystkich zainteresowanych sytuacją problemową.

Krytyka postmodernizmu dotyczy wartości jego twierdzeń we wszystkich najważniejszych obszarach funkcjonowania organizacji. W podejściach wcześniejszych (modernistycznych) kryterium decyzyjnym i realizacyjnym w wyborze wariantów działań są efektywność i sprawność. Mają one zapewnić poprawę funkcjonowania organizacji. W nowych warunkach musimy sobie radzić z sytuacjami tak różnorodnymi i złożonymi, że trudno osiągnąć prawdziwy konsensus. Jest tak dlatego, że coraz większą rolę odgrywają emocje, takie niekwantyfikowane i niedefiniowalne pojęcia jak równość, przyjemność, szczęście. Decyzje muszą być etyczne, lecz nie powinny być zależne od etyki decydentów, a tymczasem to od nich zależy, czy następuje marginalizacja grup i problemów, które są dla nich nieważne.

Zgodnie z metodologią SOSM Jacksona, postmodernizm głęboko eksploruje zarówno złożoność problemów, jak i partycypację w ich rozwiązywaniu¹². Zakłada on, że możemy znajdować się w obliczu sytuacji, które są tak złożone,

¹¹ W.K. Tapp: *Towards Heuristic Systems Methods for Generating New Knowledge in Postindustrial Business*. Phd Thesis. University Of Cape Town, South Africa 1999. Cyt. za: M.C. Jackson: Op. cit.

¹² Por. J. Rokita: Op. cit.

że niemożliwe jest ich zrozumienie, a w ślad za tym, partycypowanie w nich uczestników. Są one przedmiotem rozważań i działań odbywających się w układzie „władza – wiedza”, który znajduje się poza zasięgiem ich kontroli. Rozwiązaniem jest tu poszukiwanie możliwości zmiany sytuacji tylko na poziomie lokalnym. Wszystkie znane metafory formalizowane przez teorię organizacji (Morgan) są przydatne. Odpowiednia wydaje się tu metafora Alverssona i Deesza¹³, według której organizacja jest „karnawalem”. Karnawały są zaprzeczeniem porządku, kreują różnorodność i kreatywność, ujawniają w pełni emocje. Odpowiadają im *explicite* – pluralizm i metodologia PANDA. Podejścia systemowe odpowiadają natomiast *implicite* paradygmatom Morgana.

Mają one swoje historie opisane przez praktyki zarządzania. Wybór paradygmatu, na podstawie którego będziemy rozważali sposób rozwiązania trudnej sytuacji problemowej jest wolnym wyborem. Jeśli „wolne narracje” na temat wzrostu gospodarczego, emancypacji (równości), religii, kultury itp. inspirowały ludzkość w przeszłości, to także obecnie „dają one oddech destrukcyjnym ideologiom”¹⁴.

Sceptycyzm postmodernizmu do „wielkich narracji” przejawia się w tym, że priorytetowo traktuje lokalność i jej wpływ na to, jak osiągać własną tożsamość poprzez podejmowanie wysiłków (także intelektualnych) na poziomie lokalnym. Wśród pozytywów postmodernizmu wymienia się „podważanie napuszonosci” i nieustanne wzywanie do kulturowego elitaryzmu. Przestrzeganie przez postmodernistów innych paradygmatów jest niemożliwe. Funkcjonałści widzą w postmodernizmie odwrót w kierunku irracjonalności; to przecież funkcjonalizm twierdzi, że zdobycze nauki i techniki są tym, co przyczyniło się do poprawy ludzkiego bytu; to nie one powodują dezintegrację społeczeństw. Według zwolenników paradygmatu interpretatywnego, to właśnie oni promują uczenie się i rozumienie poprzez szeroką partycypację w podejmowaniu decyzji.

Postmodernizm idzie dalej – kładzie nacisk na wartość różnorodności i konfliktów ponad wszystkimi innymi. Bardziej nawołuje do anarchii niż do dostosowywania się. Zwolennicy emancypacji są przekonani, że postmodernizm nie wnosi wiele do problemu, którym jest zapewnienie wszystkim równości. Różnorodność, jak twierdzą, nie jest dobrem sama w sobie. Doświadczenie powoduje, że może generować tak fatalne zjawiska jak np. rasizm, nietolerancja itp., dlatego niezbędne jest podejście do tych kwestii z punktu widzenia emancypacji.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że otwartą kwestią jest to, czy postmodernizm doprowadzi do nowego paradygmatu. Badanie

¹³ M. Alversson, S. Deez: *Critical Theory and Postmodernist Approaches to Organizational Studies*. W: *Handbook of Organizational Studies*. Eds. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord. Sage Publications, London 1996.

¹⁴ M.C. Jackson: Op. cit.

postmodernizmu na gruncie teorii organizacji jest utrudnione z powodu braku właściwych metod i technik, które miałyby odpowiednie fundamenty w teorii.

Nie ma na razie jednostronnych odpowiedzi na takie pytania, jak:

1. Jakimi metodami i technikami możemy posługiwać się, poszukując drogi i sposobu osiągania celów?
2. W jaki sposób ocenić wartość takich metod, jak dekonstrukcja, genealogia, generatywna konwersacja?

Niemniej postmodernizm zwraca uwagę na takie ważne dla codzienności kwestie, jak rola emocji czy poczucie radości w pracy. Są one całkowicie pomijane przez inne podejścia. Popiera też kreatywność opierającą się na różnorodności oraz stwarza warunki dla myślenia o tym, jak maksymalizować efekty uczenia się i osiągania sukcesów w nowych warunkach funkcjonowania organizacji.

GOVERNANCE IN THE OPTICS OF POSTMODERNISTIC THINKING METHODOLOGY

Summary

The autor tackles the problem of the functioning of an organization in the context of challenges of postmodernism. The most important issues of postmodernism that are important from the organization management perspective are: the loss of importance of „big narrations”, the role of discourse in the process of knowledge mastering, the linkage between discourse and reality of power (which are deeply rooted in knowledge), changes in the area of research orientation (disclosing of the lack of determinism, strengthening of resistance), the role of language in the deconstruction of meanings and treating the reality as *simulacrum* (the simulation of substituting the real world with the description of the current order of the world). Although postmodernism in a clear form is not suitable for system thinking, attempts are being made to reconcile different postmodernistic principles with the principles of system thinking and to use methods based on different paradigms (functionalist, interpretative, emancipationist) in the spirit of postmodernism. The methodology of postmodernistic thinking applies to the new conditions of functioning of an organization.

Jan Jeżak

Uniwersytet Łódzki

CORPORATE GOVERNANCE JAKO NOWY OBSZAR WIEDZY I PRAKTYKI BIZNESOWEJ

Wprowadzenie

Nasilające się procesy globalizacji gospodarki światowej nie zmniejszają wyraźnych różnic pomiędzy poszczególnymi krajami i narodami w zakresie ich systemów ekonomicznych, prawnych, społecznych oraz kulturowych. To zróżnicowanie narodowe jest widoczne również na poziomie spółki, chociażby w odpowiedzi na tak fundamentalne pytania, jak: Co jest podstawowym celem spółki? W czym interesie ona działa i która grupa interesów ma lub powinna mieć nad nią kontrolę? Wreszcie, przez kogo i w jaki sposób kontrola ta powinna być sprawowana?

Na te pytanie stara się odpowiedzieć stosunkowo nowa dziedzina wiedzy i praktyki biznesowej, która kryje się za angielskim terminem *corporate governance*. Kluczowe tutaj słowo *governance* wywodzi się od łac. *gubernare*, a jako rzeczownik pochodzi od angielskiego czasownika *govern*, który oznacza rządzić, przewodzić, kontrolować, regulować, wyznaczać kierunek działania, a także ograniczanie zakresu swobody decydowania¹.

Corporate governance to obszar badań o charakterze interdyscyplinarnym, łączący w sobie takie dyscypliny, jak: makro- i mikroekonomia, rynki finansowe i finanse spółek, prawo spółek, zarządzanie strategiczne oraz teoria organizacji zarządzania. Równocześnie jest to taki obszar wiedzy oraz nauczania, który rozwija u studiujących umiejętności projektowania, organizowania oraz nadzorowania procesów decyzyjnych w spółkach, jak również umiejętności oceny efektywności ekonomicznej i rynkowej tych podmiotów. Tym samym corporate governance trzeba uznać za nowy i zarazem istotny obszar badań oraz kształcenia w zakresie nauk o zarządzaniu.

Celem niniejszego artykułu jest próba reasumpcji najnowszych doświadczeń w dziedzinie corporate governance (szczególnie doświadczeń anglosaskich i niemieckich) oraz wskazania na tej podstawie kierunku zmian w polskich rozwiązaniach w tej dziedzinie.

¹ *Słownik angielsko-polski Collins*. Red. J. Fisiak. Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1996, s. 198.

1. Dlaczego ład, a nie nadzór korporacyjny?

Obfitość treściowa słowa governance stała się podłożem dla różnorodnych ujęć terminu corporate governance. Na przykład według A. Cadbury'ego, pioniera idei tzw. dobrych praktyk korporacyjnych i zarazem jednego z największych autorytetów w tej dziedzinie – corporate governance to system, poprzez który spółki są prowadzone i kontrolowane². Prawie identycznie definiuje istotę corporate governance B. Tricker, inny brytyjski autorytet³. Na system ten składają się według wspomnianych autorów takie elementy, jak obowiązujące regulacje prawne, działalność odpowiednich agend rządowych, rad spółek, zachowania menedżerów i akcjonariuszy oraz innych interesariuszy. Z kolei J. Weimer i J.C. Pape definiują corporate governance jako mniej lub bardziej specyficzny dla danego kraju układ czynników prawnych, instytucjonalnych oraz kulturowych, które określają wpływ poszczególnych interesariuszy (menedżerów, pracowników, akcjonariuszy, kredytodawców, klientów, dostawców oraz rządu) na procesy decyzyjne w spółkach⁴. Podobnie wypowiadają się inni autorzy. Na przykład A. Shleifer i R.W. Vishny definiują corporate governance jako zestaw mechanizmów przekładających sygnały z rynków produktów oraz rynków zaopatrzeniowych na odpowiednie zachowania spółki⁵.

Spośród wielu innych ujęć na uwagę zasługuje określenie zamieszczone w preambule do „Zasad nadzoru korporacyjnego OECD”, które określa corporate governance jako „(...) sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi akcjonariuszami i innymi grupami interesów zainteresowanymi funkcjonowaniem spółki. Corporate governance obejmuje także strukturę, za pośrednictwem której ustalone są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki”⁶.

Przytoczone określenia nie pozostawiają wątpliwości, że termin corporate governance może być rozumiany wąsko – jako odpowiedzialność spółki wobec akcjonariuszy, lub szeroko – wobec wszystkich interesariuszy, a nawet całego społeczeństwa⁷. W każdym razie ma on szersze znaczenie niż termin nadzór właścicielski, używany często jako jego odpowiednik w języku polskim. Pojęcie

² A. Cadbury: *What are the Trends in Corporate Governance? How will they Impact your Company?* „Long Range Planning” 1999, No. 1, s. 12-19.

³ B. Tricker: *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*. Oxford University Press, Oxford, New York 2009, s. 7-9.

⁴ J. Weimer, J.C. Pape: *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*. „Corporate Governance. An International Review” 1999, Vol.7, No. 2, s. 152.

⁵ A. Shleifer, R.W. Vishny: *A Survey of Corporate Governance*. „The Journal of Finance” 1997, No. 52(2), s. 11.

⁶ *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2004, s. 11.

⁷ J. Solomon: *Corporate Governance and Accountability*. John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 3. Zob. również: B.Tricker: Op. cit., s. 39-46.

corporate governance nie ma zresztą dobrego odpowiednika w języku polskim; można je tłumaczyć bardziej jako nadzór korporacyjny, władztwo korporacyjne lub władanie korporacyjne, co czyni zresztą od wielu lat większość polskich autorów.

Pojęcie nadzoru właścicielskiego koncentruje się na analizie tradycyjnej relacji właściciel – zarządzający oraz pryncypał – agent, i w warunkach polskich jest odnoszone w pierwszym rzędzie do sfery prawnej, tj. określenia kompetencji organów spółki: walnego zgromadzenia akcjonariuszy, rady nadzorczej i zarządu oraz sprecyzowania wzajemnych stosunków pomiędzy tymi organami. Nadzór korporacyjny natomiast, jako szersze ujęcie corporate governance, wyraźnie poszerza pole tej analizy, uwzględniając w nadzorowaniu i prowadzeniu spółki rolę także innych grup interesariuszy (tzw. stakeholders), takich jak pracownicy, wierzyciele, klienci, dostawcy, społeczność lokalna oraz państwo. Ponadto do zakresu zainteresowań tak rozumianego corporate governance należą również tzw. zewnętrzne mechanizmy kontroli działalności spółek, tj. rynek finansowy (w tym kapitałowy), rynek pracy, rynek talentów menedżerskich oraz rynek kontroli przedsiębiorstw (procesy fuzji i przejęć).

Zdaniem autora niniejszego artykułu takie rozumienie terminu corporate governance jest nadal niewystarczające, zwłaszcza w kontekście zmian, jakie dokonały się i ciągle dokonują się pod wpływem wielu niespodziewanych bankructw i skandali korporacyjnych w Stanach Zjednoczonych i Europie w latach 80. i 90. XX w. oraz w pierwszych latach XXI w. Najnowszym impulsem do szerszej interpretacji terminu corporate governance jest ostatni ogólnoswiatowy kryzys finansowy, który wykazał nieskuteczność dotychczasowych systemów kontroli wewnętrznej i zewnętrznej w sektorze bankowym, ale przede wszystkim spowodował erozję społecznego zaufania do korporacji, do ich zarządów i rad nadzorczych, a także do firm audytorskich, konsultingowych oraz ratingowych.

Wymienione wyżej zjawiska i wprowadzone w ich następstwie nowe regulacje prawne (np. amerykańska ustawa Sarbanes – Oxley Act) oraz nowe rozwiązania organizacyjne (np. wzmocnienie pozycji tzw. dyrektorów zewnętrznych w radach spółek) uznaje się często za niewystarczające. Obok doskonalenia mechanizmów kontroli zewnętrznej i wewnętrznej, czyli tradycyjnych elementów nadzoru korporacyjnego, postuluje się włączenie do problematyki corporate governance nowego elementu, jakim jest społeczna odpowiedzialność korporacji – rozumiana zarówno jako odpowiedzialność wewnętrzna (wobec pracowników, klientów, dostawców, wierzycieli), jak i zewnętrzna (społeczność lokalna, środowisko naturalne, gospodarka jako całość, państwo)⁸. Jest to zgodne z rozumieniem

⁸ A. Cadbury: *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View*. Oxford University Press, Oxford 2002, s. 158-174.

corporate governance przez znaną spółkę autorską R.A.G. Monks i N. Minow⁹. Pisząc o corporate governance jako o instytucjach i procesach zachodzących w sferze tworzenia zasobów korporacji oraz zarządzania nimi, a także o rozwoju jej relacji z otoczeniem, które mają służyć kreowaniu bogactwa dla inwestorów, autorzy ci podkreślają, że procesy te nie mogą być realizowane w sposób obciążający innych uczestników życia społecznego lub społeczeństwo jako całość.

Takie podejście jest uzasadnione w świetle zmian, jakie zachodzą we współczesnej gospodarce, gdzie obok kapitału finansowego coraz większego znaczenia nabiera kapitał intelektualny oraz kapitał społeczny. Na tym tle inwestorami stają się w pewnym sensie także pracownicy, którzy muszą stale rozwijać swoje kwalifikacje dla dobra danej korporacji, a potem w razie przeniesienia się do innej firmy ich kwalifikacje znów muszą być dostosowywane do wymogów tej firmy.

Ze społeczną odpowiedzialnością lub kulturą zwiększonej odpowiedzialności jako nowym wymiarem corporate governance wiąże się z kolei postulat większej transparentności spółek. „Duch transparentności”, obok kultury zwiększonej odpowiedzialności, jest zdaniem wielu autorów podstawowym warunkiem odbudowy tzw. public trust, czyli społecznego zaufania do spółek. Odnosi się to w pierwszym rzędzie do publikowanych przez spółki sprawozdań finansowych, które powinny być łatwo dostępne, kompletne oraz wiarygodne pod każdym względem¹⁰.

Jeżeli do zarysowanej wyżej tendencji doda się tworzone niemal we wszystkich krajach świata kodeksy dobrych praktyk korporacyjnych, jako tzw. miękkie prawo korporacyjne, to nie ulega wątpliwości, że treść pojęcia corporate governance znacznie rozszerzyła się w ciągu ostatnich piętnastu lat. Nie oddają jej należycie terminy nadzór właścicielski oraz nadzór korporacyjny. O ile nadzór właścicielski dotyczy sposobu egzekwowania wiązki praw własnościowych (głównie relacji pomiędzy akcjonariuszami i ich formalnymi pełnomocnikami oraz zarządem spółki), a nadzór korporacyjny rozszerza prawo kontroli nad spółką na innych interesariuszy, w tym rynek kapitałowy, państwo, związki zawodowe, związki pracodawców itd., o tyle współczesne rozumienie terminu corporate governance idzie jeszcze dalej, dodając imperatyw społecznej odpowiedzialności korporacji, a wraz z nim podwyższone standardy etyczne oraz określone wzorce zachowań menedżerów, inwestorów, pracowników banków oraz firm audytorskich, popularyzowane w formie kodeksów dobrych praktyk korporacyjnych.

⁹ R.A.G. Monks, N. Minow: *Corporate Governance*. Blackwell, Cambridge 1995.

¹⁰ S.A. DiPiazza Jr., R.G. Eccles: *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 1-32.

Problematyka corporate governance już od wielu lat sukcesywnie przesuwana się – jak zauważają A. Demb i F. Neubauer – ze sfery „corporate domain” do „public domain” czyli ze sfery komercyjnej zdominowanej przez korporacje do sfery publicznej¹¹.

Potrzebne jest zatem umiejscowienie problematyki corporate governance w szerszym kontekście, który uwzględnia nie tylko formalną, ale także nieformalną strukturę wpływów na najważniejsze decyzje podejmowane przez menedżerów i który nadaje tym decyzjom silne uwarunkowanie systemowe, wynikające z oczekiwań społecznych oraz rozwiązań instytucjonalnych konstytuujących system gospodarczy danego kraju.

Wielu polskich autorów dostrzega dokonującą się ewolucję pojęcia corporate governance i przyjmuje w swych pracach ten termin w wersji oryginalnej. Takie rozwiązanie przyjmuje np. M. Federowicz¹², K. Zalega¹³ oraz M. Aluchna¹⁴. Z kolei J. Solarz proponuje tłumaczyć corporate governance jako „władanie korporacyjne”¹⁵. Do tej propozycji przychyliła się również Cz. Mesjasz, przypominając, że polskie określenie „nadzór nad spółką” jest sprzeczne z sensem angielskiego słowa „governance”¹⁶.

Jeszcze inne tłumaczenie proponuje G. Domański, jeden z inicjatorów oraz organizatorów Polskiego Forum Corporate Governance. Jego zdaniem najbardziej adekwatnym pojęciem byłoby „władztwo korporacyjne”, co wynika wprost z logiki prawa spółek, a po drugie wskazuje na analogię pomiędzy podziałem władzy w państwie i spółce¹⁷.

W przekonaniu autora niniejszego artykułu najlepszym odpowiednikiem pojęcia corporate governance w języku polskim jest termin ład korporacyjny, który nie eksponuje słowa nadzór, lecz implikuje szerszy, społeczny i systemowy kontekst działania spółek oraz konieczność uwzględniania w ich zachowaniach uwarunkowań i oczekiwań, płynących z szeroko pojętego otoczenia spo-

¹¹ A. Demb, F. Neubauer: *Corporate Governance: Lifespace and Accountability*. W: *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*. Oxford University Press, Nowy Jork 1992, s. 857.

¹² M. Federowicz: *Corporate governance – nadzór nie tylko właścicielski. Relacje między kontrolą nad zarządzaniem a systemem instytucjonalnym w gospodarce*. W: *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*. Red. S. Rudolf. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000, s. 25-36.

¹³ K. Zalega: *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.

¹⁴ M. Aluchna: *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.

¹⁵ J.K. Solarz: *Metodologia badania złożonych układów organizacyjnych. Perspektywa „corporate governance”*. W: *Raport o zarządzaniu*, Warszawa 1997, www.pfcg.org.pl/biblioteka/publikacjepolskie.

¹⁶ Cz. Mesjasz: *Corporate governance. Nadzór nad przedsiębiorstwem czy „władanie korporacyjne”*. „Przegląd Organizacji” 1998, nr 11, s. 11-13.

¹⁷ G. Domański: *Zasady corporate governance a nowe polskie prawo akcyjne*. Materiały konferencji pt. „Corporate governance – nowe prawo w spółkach”. Fundacja Centrum Prywatyzacji, Warszawa, 2-3 marca 2000.

lęcznego i makroekonomicznego. Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że współczesna korporacja nie jest tylko instytucją ekonomiczną, lecz także instytucją społeczną. Jej celem nie jest więc maksymalizacja wartości dla inwestorów, a także maksymalizowanie wartości dla innych grup interesu.

2. Proces ewolucji rozwiązań anglosaskich oraz niemieckich

Porównując modele anglosaskie oraz niemieckie, pierwszym czynnikiem, który różnicuje obydwa rozwiązania jest poziom koncentracji własności korporacyjnej. Modele anglosaskie charakteryzuje własność rozproszona, natomiast modele niemieckie, a także łacińskie – własność skupiona w rękach kilku akcjonariuszy (bloki akcji lub głosów). Jest to rezultat odpowiednich regulacji prawnych lub też ich braku. Określone restrykcje prawne, np. amerykańskie limity inwestycyjne w odniesieniu do holdingów, kształtują takie struktury własnościowe spółek. Brak tych limitów, np. w odniesieniu do banków niemieckich, prowadzi do ich dominacji w strukturach własnościowych tamtejszych spółek, a pośrednio do wysokiego stopnia koncentracji własności w tych spółkach. Trzeba jednak zaznaczyć, że koncentracja własności korporacyjnej nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Brakuje bowiem mocnych dowodów empirycznych na to, że spółki o skoncentrowanych strukturach własności, czyli np. spółki niemieckie, francuskie czy japońskie są mniej efektywne od spółek o rozproszonym akcjonariacie, czyli spółek amerykańskich, brytyjskich lub australijskich.

Innym czynnikiem różnicującym modele anglosaskie i niemieckie jest struktura akcjonariatu. Akcjonariusze indywidualni są we wszystkich regionach świata mniejszością. Wskutek postępującego od połowy lat 70. procesu instytucjonalizacji własności korporacyjnej posiadaczami największych pakietów akcji w spółkach anglosaskich stały się instytucje, takie jak fundusze emerytalne oraz fundusze inwestycyjne. W spółkach niemieckich i japońskich rolę tę pełnią banki, towarzystwa ubezpieczeniowe oraz grupy kapitałowe. W modelu łacińskim znaczącymi akcjonariuszami są również rodziny oraz rządy. W Europie kontynentalnej i w Japonii instytucjonalizacja własności jest dodatkowo wzmacniana przez tzw. akcje wzajemne lub krzyżujące się, które służą do rozszerzania i umacniania wpływów grup kapitałowych jako akcjonariuszy. Zjawisko instytucjonalizacji akcjonariatu spółek należy traktować jako jedną z najważniejszych cech współczesnego corporate governance. Niesie ono ze sobą istotne zmiany nie tylko w strukturach własnościowych spółek, lecz także w systemach nadzorowania i zarządzania ich działalnością. Zmiany te były na tyle znaczące, że w połowie lat 90. zyskały one miano kapitalizmu inwestorskiego.

Trzeba wspomnieć, że z silną rolą banków w spółkach niemieckich i japońskich wiąże się ciągła dyskusja w literaturze światowej, również w Niemczech, o potrzebie zmniejszenia tej roli¹⁸. Chodzi o konflikt ról pomiędzy rolą akcjonariusza spółki oraz jej wierzyciela. Bank jako wiodący akcjonariusz ma wpływ zarówno na system nadzoru, jak i na system zarządzania spółką. Ten wpływ sprawia, że np. ekspertyzy i prognozy są sporządzone głównie pod kątem ryzyka wierzycielskiego i wspierają funkcjonowanie spółki zorientowane na interes banku jako kredytodawcy. Dodatkowo pozycja banku jako wierzyciela może prowadzić do ochrony własnego zaangażowania kapitałowego przez przedkładanie bezpieczeństwa tego kapitału nad pojawiającą się okazją rynkową. W praktyce może to oznaczać pozbawienie spółki możliwości udziału w zyskowych, lecz ryzykownych przedsięwzięciach. Jak twierdzą eksperci – bank pełniąc rolę głównego dostawcy kapitału, zarówno wewnętrznego (akcjonariusz), jak i zewnętrznego (kredytodawca), ma dostęp do właściwie wszystkich informacji o spółce. Znając je oraz monitorując sytuację na rynku kapitałowym może skuteczniej pomagać spółce w wyborze optymalnego dla niej, czyli często tańszego źródła finansowania. Bankowi zależy nie tylko na własnym zysku, lecz także na tym, aby współpracujący z nim podmiot był dochodowy i wypłacalny. Z kolei poprzez dostęp do pełnej informacji o spółce banki jako akcjonariusze mogą skuteczniej monitorować oraz dyscyplinować kadrę kierowniczą. Taki sposób kontrolowania działalności spółki jest tańszy niż system anglosaski, oparty na groźbie fuzji oraz przejęć, operacjach kosztownych i nie zawsze kończących się sukcesem finansowym¹⁹. Zdaniem autorów amerykańskich spółki działające w modelu anglosaskim mają z kolei tę przewagę, że lepiej wykorzystują pojawiające się szanse rynkowe, szybciej realokują swoje zasoby oraz zapewniają wyższe zyski swym właścicielom.

W dyskusji nad zaletami i wadami poszczególnych modeli ładu korporacyjnego nie może zabraknąć opinii na temat monistycznego i dualistycznego systemu władzy w spółce. System monistyczny, czyli jednopoziomowy, praktykowany w spółkach anglosaskich, a także w spółkach japońskich oraz w większości spółek francuskich, skupia funkcje zarządcze i nadzorcze w jednym organie, zwanym radą dyrektorów (*board of directors*). W radzie dyrektorów, jak już wcześniej wspomniano, zazwyczaj wyróżnia się dwie grupy osób, a mianowicie osoby biorące aktywny udział w procesach zarządzania spółką (tzw. dyrektorzy wewnętrzni lub wykonawczy) oraz osoby wykonujące wyłącz-

¹⁸ Przebieg tej dyskusji relacjonuje m.in. M. Hessel. Zob. tegoż autora: *Rady spółek i kontrola poprzez reprezentację*. W: *W poszukiwaniu skutecznej rady, czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej*. Red. M. Hessel. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 84.

¹⁹ M. Lashgari: *Corporate Governance: Theory and Practice*. „The Journal of American Academy of Business” September 2004, s. 48.

nie zadania nadzorcze (dyrektorzy zewnętrzni lub niewykonawczy). Część funkcji zarządczych może być delegowana na innych pracowników spółki, którzy nie wchodzi w skład rady dyrektorów. Grupa takich funkcjonariuszy jest zazwyczaj określana mianem *corporate officers*. Nie tworzy ona jednak odrębnego organu zarządzającego. Dla odmiany system dualistyczny, czyli dwupoziomowy, popularny w dużej części Europy kontynentalnej, przyjmuje wyraźne rozgraniczenie pomiędzy funkcją nadzorczą, którą pełni oddzielny organ, zwany radą nadzorczą (niem. *Aufsichtsrat*, ang. *supervisory board*). Funkcję zarządczą natomiast sprawuje zarząd (niem. *Vorstand*, ang. *management board*). Oba te organy funkcjonują obok siebie i żaden z nich nie może wydawać wiążących poleceń drugiemu. Wzajemne oddziaływanie jest jednak dość ewidentne, chociażby dlatego, że to właśnie rada nadzorcza zazwyczaj powołuje i odwołuje zarząd spółki oraz określa wysokość jego wynagrodzeń. Ponadto statuty wielu spółek w systemie dualistycznym obligują zarząd do uzyskania zgody rady nadzorczej na dokonanie niektórych czynności prawnych, np. na zawarcie określonych transakcji. Z kolei rada nadzorcza jest mocno uzależniona od zarządu w zakresie ilości i jakości przekazywanych informacji o spółce.

System dualistyczny, praktykowany przede wszystkim w Niemczech i Austrii oraz fakultatywnie także we Francji (gdzie – jak podaje M. Aluchna – stosuje go zaledwie 15% spółek)²⁰, jest często krytykowany właśnie za to, że osobom pełniącym funkcje nadzorcze nie zapewnia pełnej wiedzy o spółce. Osoby te, pochodzące spoza firmy i niemające dokładnej wiedzy o spółce, nie mogą skutecznie monitorować i kontrolować działalności zarządu, ani też doradzać zarządowi. Zwolennicy systemu dualistycznego podkreślają jednak, że osoby spoza firmy, posiadające własne doświadczenie menedżerskie lub biurowe, potrafią bardziej obiektywnie spojrzeć na działalność danej firmy, a jako osoby niezależne lepiej reprezentują interesy akcjonariuszy oraz ostrożniej ustalają wynagrodzenia zarządu. Ponadto jako osoby niezależne mogą się wyspecjalizować w sprawowaniu funkcji nadzorczej. Wreszcie, odrębny organ nadzorczy w przypadku Niemiec, to – jak już wcześniej pisano – miejsce współpracy przedstawicieli kapitału oraz przedstawicieli pracowników (zasada kodeterminacji). Trudno jednak nie przyznać racji zwolennikom modelu anglosaskiego, że system monistyczny ma tę wielką zaletę, że zapewnia członkom rad dyrektorów, pełniącym funkcje nadzorcze, pełną wiedzę o tym, co się dzieje w spółce oraz bieżące monitorowanie sytuacji.

Bardzo przekonującym dowodem na tę przewagę jest proces podejmowania decyzji o fuzji firm Daimler-Benz i Chrysler. Przypadek ten pokazuje dekoracyjną rolę rady nadzorczej w największej niemieckiej grupie przemysłowej, jaką

²⁰ M. Aluchna: *Rada w systemie nadzoru korporacyjnego*. „Przegląd Corporate Governance” 2006, nr 2(6), s. 27.

jest Daimler-Benz AG²¹. Ma zatem rację E. Berglöff oraz E.L. von Thadden, że dwupoziomowy system władzy w spółce, czyli oddzielenie nadzoru od zarządzania, zwiększa władzę menedżerów oraz rozbudowuje ich wpływy poprzez szeroką nieformalną sieć różnych powiązań (*extensive management networks*)²².

Nadmierna pozycja zarządów niemieckich spółek, ich silne powiązania z dostawcami oraz z bankami przy równocześnie słabej pozycji tamtejszych rad nadzorczych wzbudza niepokój niemieckich środowisk inwestorskich, których siła oddziaływania zwiększa się z każdym rokiem. Tak jak w innych krajach, stowarzyszenia inwestorów żądają od kierownictw spółek większej przejrzystości, usprawnienia systemu kontroli wewnętrznej oraz poprawy efektywności. Według niektórych autorów niemieckie spółki i niemieckie zarządzanie stopniowo „amerykanizuje się”²³. Dotyczy to w szczególności dużych niemieckich spółek działających na rynkach międzynarodowych, takich jak Daimler-Benz, Hoechst, Bayer, BASF, Bertelsmann, Siemens, Thyssen-Krupp czy Deutsche Bank. Spółki te zaadaptowały amerykańską filozofię zarządzania wartością dla akcjonariuszy, z ceną rynkową akcji jako istotnym czynnikiem ich efektywności. Przekazują inwestorom tak istotne informacje, jak spodziewane przyszłe zyski i dywidendy. Stosują powszechnie przyjęte miary rentowności, jak zwrot kapitału własnego (Return On Equity – ROE) oraz zwrot z kapitału całkowitego (Return On Capital – ROC). Ponadto spółki te wykorzystują stosują nowoczesne formy motywacji menedżerów (np. opcje na akcje), a młodych wyróżniających się menedżerów kierują na studia MBA do najlepszych amerykańskich szkół biznesu. Wreszcie, spółki te biorą aktywny udział w procesach fuzji i przejęć oraz wdrażają międzynarodowe standardy rachunkowości (oparte na wzorcach amerykańskich), a ich językiem biznesowym jest język angielski. Wszystkie te działania wynikają z obecności największych niemieckich spółek na międzynarodowych rynkach kapitałowych, w tym na Giełdzie Nowojorskiej (New York Stock Exchange – NYSE).

Z powyższego wynika, że niemieckie corporate governance stara się stawić czoła wyzwaniom związanym z procesami globalizacji działalności gospodarczej. W wyniku tego otwarcia może narodzić się ciekawa kombinacja amerykańskiej idei wartości dla akcjonariuszy z niemiecką ideą dialogu społecznego, społecznej równowagi oraz społecznej odpowiedzialności firmy. Taka kombinacja może stać się wzorcem dla innych krajów Europy kontynentalnej, w tym Polski.

²¹ F. Neubauer, V. Steuer, G. Rädler: *The Daimler Merger: The Involvement of the Boards*. „Corporate Governance: An International Review” 2000, Vol. 8, No. 4 (October), s. 375-387.

²² E. Berglöff, E.L. von Thadden: *The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries*. SITE, Stockholm School of Economics and CEPR, June 1999, manuscript, s. 15.

²³ E.H. Schlie, M. Warner: *The „Americanization” of German Management*. „Journal of General Management” 2000, Vol. 25, No. 3, s. 33-49.

Dążenia do obiektywnej oceny każdego modelu wymaga w tym miejscu podkreślenia, że amerykański model ładu korporacyjnego również przechodzi daleko idącą metamorfozę. Po serii bankructw i nadużyć korporacyjnych (Enron, WorldCom, Global Crossing, Tyco International) na początku pierwszej dekady XXI w. przeprowadzono analizy, które wykazały wiele patologicznych zjawisk w amerykańskich spółkach publicznych. Na przykład duże zdziwienie wywołało zjawisko nadmiernej koncentracji władzy. W połowie 2002 r. aż w 80% amerykańskich spółek, objętych indeksem S&P 500, funkcję przewodniczącego rady dyrektorów oraz naczelnego dyrektora (CEO) pełniła ta sama osoba. Zaskoczeniem była też skala zjawiska, jakim jest równoczesne zasiadanie w radach dyrektorów innych spółek. Analiza przeprowadzona przez firmę Bloomberg wykazała, że naczelnicy dyrektorzy pięćdziesięciu największych amerykańskich spółek giełdowych są przeciętnie członkami trzech lub więcej rad dyrektorów innych spółek, a niektórzy zasiadają nawet w dziesięciu radach²⁴. Ponadto uczestniczą oni często w pracach komitetów ds. audytu oraz komitetów ds. wynagrodzeń menedżerów tych spółek. Zdaniem dyrektorów zajmujących tak liczne stanowiska nabywane w ten sposób doświadczenie i osobiste kontakty są bardzo korzystne dla firm macierzystych. Innego zdania są inwestorzy, którzy zarzucają naczelnym dyrektorom zbyt małą troskę o wyniki spółek oraz interesy akcjonariuszy. Zjawiskiem, które szczególnie irytuje amerykańskich inwestorów są olbrzymie wynagrodzenia i odpawy naczelnych dyrektorów. Na przykład w latach 1995-2001 wynagrodzenia te podwoiły się, osiągając średnio wielkość 11,7 mln USD²⁵. Warto dodać, że rosnącym wynagrodzeniom dyrektorów nie zawsze towarzyszył wzrost cen akcji danej spółki. Nierzadko były to fakty zupełnie oderwane od siebie. Szczególnie groźnym „grzechem” amerykańskich menedżerów są wreszcie przypadki fałszowania zapisów księgowych oraz budowania na tej podstawie nierzetelnych sprawozdań finansowych, co wykazały skandale korporacyjne w spółkach Enron, WorldCom i innych czołowych spółkach publicznych.

Wymienione wyżej słabości amerykańskich praktyk korporacyjnych nie są niczym nowym. Środowiska inwestorskie zaskoczyła jednak skala niektórych zjawisk, jak np. łączenie funkcji przewodniczącego rady i naczelnego dyrektora, równoczesne zasiadanie w radach dyrektorów wielu spółek, czy też stale rosnące wynagrodzenia menedżerów, praktycznie bez związku z wynikami zarządzanych przez nich spółek. W związku z tymi zjawiskami amerykańskie stowarzyszenia inwestorskie, a zwłaszcza wpływowa Rada Inwestorów Instytucjonalnych (Council of Institutional Investors), ocenia że za ten stan rzeczy odpowiadają nie

²⁴ Bloomberg News 2003, za: A. Krzemiński: *Wady amerykańskiego systemu zarządzania*, www.parkiet.com, 7 marca 2003.

²⁵ Ibid.

tylko dyrektorzy naczelni spółek, lecz także analitycy giełdowi, firmy audytorskie i ratingowe oraz osoby i instytucje nadzorujące rynki finansowe.

Zgodnie z amerykańską doktryną prawną tamtejsze prawo oraz jego egzekwowanie, czyli sądownictwo niechętnie angażuje się w ustrój wewnętrzny spółki (jedyną sytuację, w której sądy ingerują jest upadłość spółki). Upadłość znanych spółek oraz ogólnie krytyczna ocena niektórych praktyk korporacyjnych uświadomiła jednak amerykańskim elitom politycznym oraz tamtejszej opinii publicznej, że również obszar funkcjonowania spółek wymaga określonych regulacji, zwiększających odpowiedzialność władz spółki. Na podstawie takiego przekonania już w lipcu 2002 r. Kongres Stanów Zjednoczonych uchwalił ustawę o audycie wewnętrznym (Sarbanes-Oxley Act), która wprowadziła system kontroli wewnętrznej w spółkach. Ustawa ta stała się pierwowzorem dla podobnych aktów prawnych w innych krajach. Równocześnie giełdy papierów wartościowych (New York Stock Exchange i Nasdaq Stock Market) postawiły nowe wymagania informacyjne oraz organizacyjne spółkom, których akcje są przedmiotem obrotu na obydwu rynkach. Zalecono, aby większość dyrektorów wchodzących w skład ścisłego kierownictwa spółki, a także wszyscy członkowie komitetów odpowiedzialnych za audyt oraz komitetów decydujących o wynagrodzeniach kierownictwa spółki, było dyrektorami niezależnymi. Oznacza to, że muszą to być osoby, które nie mają żadnych powiązań osobistych lub finansowych z daną firmą, ani z zatrudnionymi w niej innymi osobami.

Ten sam kierunek rozwiązań zasugerowała specjalna grupa ekspertów, powołana przez Zgromadzenie Rad (Conference Board). Zaleciła ona m.in. zwiększenie liczby niezależnych dyrektorów w radach spółek, tak aby dysponowali oni wyraźną przewagą liczebną. Ponadto, uznała za konieczne rozdzielenie funkcji przewodniczącego rady oraz dyrektora naczelnego. Wzmocnienie roli tzw. dyrektorów niezależnych oceniono jako bardzo istotne z tego względu, że amerykańscy naczelni dyrektorzy cieszą się szczególnie silną pozycją. W przeciwieństwie do spółek europejskich czy japońskich spółki amerykańskie mają bowiem tysiące, a nawet miliony akcjonariuszy, co sprawia, że kierownictwo spółki jest rzadko kontrolowane przez dominujących akcjonariuszy. Należy jednak dodać, że i ta sytuacja powoli zmienia się. Amerykańscy inwestorzy instytucjonalni, głównie fundusze emerytalne oraz inwestycyjne, zaczynają bowiem tworzyć szersze porozumienia o współdziałaniu i wywierają coraz silniejszą presję na kierownictwa spółek w zakresie poprawy efektywności działania. Publikują również własne rankingi spółek w zakresie jakości ładu korporacyjnego, np. znany kalifornijski publiczny fundusz emerytalny CalPERS.

Dokonane wyżej porównanie dwóch najbardziej popularnych na świecie modeli ładu korporacyjnego wykazało, że żaden z nich nie jest rozwiązaniem idealnym. Przeciwnie, w każdym z nich można się doszukać wielu słabości bądź

wynaturzeń, spowodowanych oportunistycznym menedżerów, członków organów nadzorujących lub dominujących akcjonariuszy. Występują one najczęściej z przyczyn natury etycznej. Aby im zapobiec, we wszystkich modelach tworzy się lub doskonalą takie rozwiązania instytucjonalne, które eliminują zachowania szkodliwe dla spółki jako odrębnego podmiotu ekonomicznego, a w szczególności dla jej mniejszościowych akcjonariuszy.

Jest rzeczą interesującą, że zdecydowana większość tych zmian zmierza w tych samych kierunkach, niezależnie od praktykowanego modelu ładu korporacyjnego. Do najbardziej widocznych zmian, pokazujących równocześnie tę zbieżność, należy zaliczyć następujące przedsięwzięcia:

1. Wzmocnienie roli rad dyrektorów (rad nadzorczych) jako strategicznego partnera dla zarządów spółek²⁶. Jest to podyktowane postępującym procesem instytucjonalizacji własności korporacyjnej, a w ślad za tym powrotem do tradycyjnej, czyli aktywnej roli akcjonariuszy w spółce (kapitalizm inwestorski). Innym czynnikiem wzmacniającym rolę rad są nagłe bankructwa i skandale korporacyjne w wielu krajach (Stany Zjednoczone, Japonia, Niemcy, Francja, Włochy, Wielka Brytania). Zwróciły one uwagę inwestorów oraz opinii publicznej na monitorującą i kontrolną funkcję rad oraz na ich kluczową rolę w ocenie jakości zarządzania spółką. Zamiast rad kreowanych przez menedżerów, czyli przez osoby kontrolowane, przypomina się o potrzebie traktowania rad jako przedłużonego ramienia akcjonariuszy, które ma być strażnikiem interesów wszystkich akcjonariuszy, nie wykluczając mniejszościowych. Warto podkreślić, że o wzmocnieniu niezależności rad i o ich proinwestorskiej orientacji mówi się oraz pisze nie tylko w krajach anglosaskich, lecz także w Japonii i w Niemczech. W przypadku Niemiec, gdzie do tej pory rady troszczyły się głównie o interesy akcjonariuszy większościowych i pracowników, na znaczeniu zyskują coraz bardziej interesy akcjonariuszy mniejszościowych. W ślad za tym poprawia się tam jakość sprawozdań finansowych oraz wszelkich informacji związanych z działalnością spółek²⁷.
2. Najważniejszym czynnikiem wzmacniającym rolę rady w modelach anglosaskich jest niezależność tzw. dyrektorów zewnętrznych, czyli tej grupy członków rady, która zajmuje się czynnościami nadzorczymi. W przypadku systemu monistycznego chodzi głównie o niezależność od dyrektora naczelnego (CEO) oraz pozostałych menedżerów najwyższego szczebla. W systemie du-

²⁶ O strategicznej roli rad w całym systemie corporate governance piszą m.in. dwaj znani brytyjscy badacze Ph. Stiles oraz B. Taylor (Boards at Work. How Directors View their Roles and Responsibilities, Oxford University Press, Oxford-New York 2002, s. 31-59). W literaturze polskiej szerzej pisze na ten temat m.in. B. Jasiński (*Efektywne wykorzystanie potencjału rady nadzorczej spółki w sytuacjach kryzysowych*, „Przegląd Organizacji” 9/2012, s. 37-40).

²⁷ P. Witt: *Corporate Governance im Wandel*. „Zeitschrift Führung Organisation” 2000, nr 3 (Mai/Juni), s. 159-163.

alistycznym akcent kładzie się natomiast na niezależność od akcjonariuszy większościowych. Pojęcie niezależności próbowano sprecyzować poprzez badania przeprowadzone przez firmę doradcą KPMG. Ankieta przeprowadzona wśród członków rad 213 spółek europejskich wykazała, że 87% badanych za najważniejsze kryterium niezależności uznało brak finansowych i biznesowych powiązań członków rad ze spółką lub jej zarządem. Inne kryteria niezależności to nieotrzymywanie żadnych dodatkowych przychodów ze spółki poza wynagrodzeniem z tytułu zasiadania w radzie oraz reprezentowanie ogółu akcjonariuszy, a nie ich wybranej grupy. Za istotny atrybut niezależności uznano też niepełnienie funkcji kierowniczych lub nieświadczenie innej pracy w danej spółce przez okres co najmniej pięciu ostatnich lat²⁸. We wszystkich modelach anglosaskich obowiązuje obecnie zalecenie, aby dyrektorzy zewnątrzni stanowili ponad połowę członków rady dyrektorów.

3. Ważnym elementem wzmocnienia pozycji rady jest rozdzielenie funkcji przewodniczącego rady dyrektorów oraz dyrektora naczelnego. Dotyczy to w szczególności spółek amerykańskich, gdyż w spółkach brytyjskich separacja tych dwu stanowisk jest rozwiązaniem powszechnie stosowanym już od wielu lat. Tym samym model amerykański częściowo zbliża się do ponad 100-letniej idei niemieckiego ładu korporacyjnego o rozdzieleniu funkcji nadzorczej od funkcji zarządczej w spółce.
4. Rozwiązaniem wzmacniającym rolę rad oraz zalecanym zarówno w systemach monistycznych, jak i dualistycznych jest powoływanie komitetów. Najczęściej są to komitety ds. audytu, nominacji, wynagrodzeń, a często także komitety ds. wykonawczych (zajmujące się przygotowaniem stanowiska rady w sprawie kluczowych decyzji zarządu spółki) oraz ds. finansowych (w przypadku dużych spółek międzynarodowych, prowadzących różne przedsięwzięcia inwestycyjne i wymagających dużego zaangażowania kapitałowego). Według formułowanych zaleceń komitety ds. audytu oraz ds. wynagrodzeń powinny być obsadzane wyłącznie przez niezależnych członków rady.
5. Innym postulatem formułowanym zarówno w systemach monistycznych, jak i dualistycznych jest traktowanie rady dyrektorów lub rady nadzorczej jako strategicznego zasobu spółki. Rada, a w szczególności jej członkowie zewnątrzni odpowiednio dobierani, mogą być źródłem specjalistycznej wiedzy oraz bogatego doświadczenia biznesowego, a także źródłem cennych kontaktów. Koncepcja rady efektywnie współpracującej z zarządem i wspierającej zarząd, zwłaszcza w zakresie podejmowania decyzji strategicznych, wiąże się z tzw. nurtem zasobowym w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem.

²⁸ Corporate Governance in Europe, KPMG Survey 2001/2002.

Równocześnie oznacza ona poszukiwanie równowagi pomiędzy monitorowaniem i nadzorowaniem pracy zarządu z jednej strony oraz współpracą i doradzaniem zarządowi – z drugiej strony.

6. Wreszcie niezwykle ważnym czynnikiem zbliżającym do siebie wszystkie modele ładu korporacyjnego są „kodeksy” dobrych praktyk korporacyjnych. Inicjatywa zapoczątkowana w Wielkiej Brytanii na początku lat 90. XX w., za sprawą znanego raportu A. Cadbury’ego, stała się platformą budowy światowego standardu w zakresie ładu korporacyjnego, w tym m.in. w obrębie systemów informowania inwestorów, zasad ochrony mniejszości kapitałowej oraz zasad organizowania walnych zgromadzeń akcjonariuszy, pracy rad nadzorczych oraz pracy zarządów spółek.

Zestawione powyżej zmiany w omówionych wcześniej modelach ładu korporacyjnego nie pozostawiają wątpliwości, że jesteśmy świadkami powolnej konwergencji tych modeli. Procesy te zachodzą oczywiście stopniowo i przy zachowaniu, przynajmniej w najbliższej przyszłości, specyfiki narodowej ładu korporacyjnego, czego przykładem są modele niemiecki oraz japoński. Tak jak przewidywał J. Lorsch, w miarę pogłębiania się procesów globalizacji działalności gospodarczej coraz bardziej globalne stają się również same korporacje, ich systemy władzy oraz praktyki zarządcze i kontrolne²⁹.

W przypadku krajów – członków Unii Europejskiej czynnikiem sprzyjającym konwergencji narodowych modeli ładu korporacyjnego są również niektóre inicjatywy legislacyjne. Takim rozwiązaniem jest np. koncepcja europejskiej spółki akcyjnej jako ponadnarodowej odmiany spółki akcyjnej oraz związany z nią projekt dyrektywy Komisji Europejskiej zobowiązującej wszystkie państwa członkowskie do umożliwienia spółkom publicznym wyboru pomiędzy monistycznym a dualistycznym modelem ładu korporacyjnego³⁰. Taki wybór mają już od początku lat 60. ubiegłego wieku akcjonariusze spółek francuskich. Funkcjonują tam – o czym wspomniano w trakcie prezentowania modeli łańskich – dwa modele. Pierwszy, zbliżony do modeli anglosaskich, przewiduje połączenie funkcji zarządczych i nadzorczych w formie jednego organu kolegialnego, zwanego Radą Administrującą (*Le conseil d'administration*). Przewodniczący tej rady jest równocześnie dyrektorem generalnym (franc. *President Directeur Generale* – PDG). Drugi system z odrębną radą nadzorczą jest odwzorowaniem modelu niemieckiego. Jest rzeczą wielce symptomatyczną, że ponad 80% spółek francuskich wybiera model pierwszy.

²⁹ J. Lorsch: *Corporate governance*. W: *Concise International Encyclopedia of Business and Management*. Red. M. Warner. International Thomson Business Press, Boston-London 1997, s. 104.

³⁰ T. Siemiątkowski: *System monistyczny ładu korporacyjnego – krok ku przyszłości*. „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004, nr 11, s. 53.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że obserwowany obecnie na całym świecie proces zbliżania się różnych modeli ładu korporacyjnego coraz bardziej ewoluje w kierunku modeli anglosaskich. Jest to zjawisko widoczne również w Europie kontynentalnej, gdzie model niemiecki utrzymuje się w sensie formalno-prawnym już tylko w kilku krajach zachodnich (Niemcy, Austria, niemieckojęzyczna część Szwajcarii). Przy czym model ten również zmienia się, stopniowo wchłaniając niektóre elementy modeli anglosaskich.

Podsumowanie

Przeprowadzone wyżej rozważania pokazują, że corporate governance jest szerokim interdyscyplinarnym oraz dynamicznym obszarem wiedzy, ściśle związanym z naukami o zarządzaniu, chociaż powstał on na styku ekonomii, rynków finansowych, finansów spółek oraz prawa spółek. Wnosi on jednak istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, polegający na lepszym rozumieniu mechanizmów funkcjonowania dużych przedsiębiorstw, jakimi są zazwyczaj spółki kapitałowe. Dotyczy to w szczególności systemów władzy i własności oraz procesów podejmowania decyzji strategicznych w tych podmiotach.

Na przykład widoczne w Europie już od wielu lat zjawisko konwergencji systemów monistycznego i dualistycznego, w tym ewolucja systemu dualistycznego w Niemczech, polegająca na stopniowej absorpcji wielu elementów z systemów anglosaskich, powinny stać się impulsem do przełamania dotychczasowego zachowawczego podejścia do kwestii rozdziału funkcji zarządczych i nadzorczych w polskim corporate governance. Nie można przecież ignorować faktu, że system monistyczny jest rozwiązaniem absolutnie dominującym na świecie i że jest on jednoznacznie kojarzony z procesem globalizacji gospodarki światowej. Ponadto, niektóre znaczące kraje Europy kontynentalnej odchodzą lub już odeszły od systemu dualistycznego, jak np. kraje skandynawskie, a inne jak np. Francja przyznały spółkom prawo wyboru systemu. Jednym z zamierzeń Komisji Europejskiej jest zresztą przygotowanie dyrektywy zobowiązującej państwa członkowskie do umożliwienia spółkom publicznym takiego właśnie wyboru. O aspektach prawnych tej zmiany pisze T. Siemiątkowski³¹. Powstaje zatem pytanie, jaki sens ma dalsze trwanie przy rozdziale funkcji zarządczych i nadzorczych, skoro ponad stuletnia praktyka tego systemu wcale nie wykazała wyższości systemu dualistycznego nad monistycznym. Tym bardziej, że system ten wywołuje niezadowolenie nawet w samych Niemczech. Reforma ustroju wewnętrznego polskich spółek akcyjnych powinna zatem stać się przedmiotem poważnej dyskusji w polskich kręgach gospodarczych i politycznych.

³¹ T. Siemiątkowski: Op. cit., s. 53-55.

CORPORATE GOVERNANCE AS A NEW AREA OF KNOWLEDGE AND PRACTICE

Summary

The purpose of this paper is to analyse global, mainly Anglo-Saxon and German experience in the field of corporate governance and then attempt to answer a question to what extent this experience should be used in the Polish model of corporate governance.

In the first part of the paper the author conducts a review of world literature and presents the most important conclusions from a discussion on the need for changes in both Anglo-Saxon and German corporate governance solutions. These changes are proceeding simultaneously and what is interesting – as the author concludes – both (Anglo-Saxon and German) models gradually get closer to each other.

In the second part of the paper the author introduces the process of convergence of various models and identifies the most important elements of this process.

The whole paper ends with a recapitulation of the most important conclusions from the discussion.

Czesław Mesjasz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PROBLEMY TERMINOLOGICZNE TEORII I PRAKTYKI CORPORATE GOVERNANCE

Wprowadzenie

Jednym ze znaczących elementów reform gospodarczych realizowanych w Polsce w ciągu ostatnich 20 lat było utworzenie i doskonalenie corporate governance (nadzoru korporacyjnego, władania korporacyjnego), zarówno w ramach przedsiębiorstw, jak i w skali makro. Jednocześnie można zauważyć, że jedną podstawowych teoretycznych, a zarazem i praktycznych barier tworzenia w Polsce efektywnego systemu corporate governance jest brak jednoznacznej interpretacji tego pojęcia. Stosuje się takie terminy, jak nadzór korporacyjny, władanie (władztwo) korporacyjne czy ład korporacyjny. Ten ostatni jest najbardziej popularny oraz stosowany już nawet w terminologii prawniczej. Niektórzy teoretycy i praktycy proponują postąpić tak jak w przypadku marketingu i po prostu wprowadzić do polskiej terminologii angielskie określenie corporate governance.

Problemy semantyczne związane z corporate governance nie są jednak tak proste, jak w przypadku marketingu, gdyż termin governance stosuje się obecnie bardzo często w terminologii teorii i praktyki politycznej. Trudno więc byłoby zgodzić się z tym, że np. pewnego dnia zamiast stosować własne terminy w systemie politycznym i prawnym dla opisu systemu władzy stosowane byłoby pojęcie governance.

Problemy dotyczące tłumaczenia tego terminu w polityce stanowią tylko tło dla trudności wynikających z powodu niejednoznaczności interpretacji pojęcia corporate governance.

Należy zauważyć, że problemy związane z przenoszeniem do polskiej teorii i praktyki pojęcia corporate governance mają bardzo istotne konsekwencje. Można je odnieść zarówno do szerokiego kontekstu społeczno-kulturowego, do problemów praktycznych powstających w codziennej działalności przedsiębiorstw, jak i do tworzenia prawa gospodarczego. Brak dostatecznej precyzji w definiowaniu pojęć z zakresu teorii i praktyki corporate governance wynika z następujących przyczyn:

- szerokiego zakresu znaczenia terminu governance we współczesnym światowym dyskursie w filozofii, naukach społecznych, ekonomii, prawie i zarządzaniu;
- braku precyzji w definiowaniu pojęć governance i corporate governance w terminologii anglosaskiej;
- problemów z definiowaniem terminu governance oraz jego odpowiednika w języku polskim;
- rozbieżności terminologicznych wynikających z braku definicji pojęcia korporacji w polskim systemie prawnym;
- konsekwencji przyjęcia terminu „ład korporacyjny” jako odpowiednika corporate governance w teorii i praktyce, a także w regulacjach dotyczących rynku kapitałowego oraz funkcjonowania spółek publicznych.

Celem artykułu, będącego fragmentem szerszego projektu badawczego i kontynuacją wcześniejszych opracowań, jest dalsza pogłębiona analiza znaczenia terminu corporate governance i wskazanie, że interpretacja tego terminu w języku polskim powinna uwzględniać zarówno jego znaczenie społeczno-polityczne związane z angielskim terminem governance, jak i znaczenie we właściwy sposób odzwierciedlające jego właściwy sens w funkcjonowaniu przedsiębiorstw¹. Jako rozwiązanie proponuje się przyjęcie terminu władanie korporacyjne lub też władztwo korporacyjne, co pozwoliłoby na uniknięcie istotnych rozbieżności w rozważaniach teoretycznych oraz negatywnych konsekwencji praktycznych.

Należy jeszcze dodać, że ze względu na konieczność precyzji wywodu w początkowych fragmentach tekstu celowo stosuje się terminy governance oraz corporate governance, gdyż ułatwia to późniejsze wprowadzenie polskich propozycji terminologicznych adekwatnych dla teorii i praktyki.

1. Problemy z definiowaniem i tłumaczeniem corporate governance

Podstawową przeszkodę w interpretacji pojęcia corporate governance stanowią nie tylko trudności z tłumaczeniem tego terminu na język polski, ale również problemy z definiowaniem obydwu członów tego terminu w języku angielskim. Termin corporate governance jest neologizmem powstałym z połączenia

¹ C. Mesjasz: *Teorie nadzoru korporacyjnego*. W: *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*. Red. S. Rudolf. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004; Idem: *Nadzór, władanie, czy ład korporacyjny, problem nie tylko semantyczny*. W: *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*. Red. S. Rudolf. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

przymiotnika *corporate* dotyczącego przedsiębiorstwa czy też spółki – korporacji w ujęciu prawa USA, oraz archaicznego terminu *governance*².

Dokładniejsza analiza stosowania terminów korporacja oraz korporacyjny pozwala na stwierdzenie istotnych nieścisłości i sprzeczności w terminologiach anglosaskiej czy polskiej. Oprócz niejednoznaczności w interpretacji terminu *corporation* należy pamiętać o rozbieżnościach znaczenia *company* i *corporation* występujących w USA, Wielkiej Brytanii oraz innych krajach.

Autorzy publikowanych w Polsce prac teoretycznych czy też tłumaczeń z zakresu ekonomii, zarządzania i prawa, dotyczących korporacji, stosują trzy podejścia. Po pierwsze, wykorzystują ten termin bez jakiegokolwiek wnikania w jego sens w polskiej terminologii prawnej i ekonomicznej, np. kultura korporacyjna³. Podejście takie jest także dosyć powszechne w praktyce poprzez stosowanie w nazwach spółek (firmach) słowa korporacja, np. Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE) SA, Polska Korporacja Leasingowa SA Warszawa.

Z drugiej strony istnieją opracowania, w których termin korporacja stosuje się, podając jego związki z określeniem *corporation* w prawie i praktyce gospodarczej USA⁴. Do ostatniej grupy można zaliczyć prace, w których dokonuje się próby powiązania znaczenia korporacja w polskiej terminologii prawnej i ekonomicznej ze znaczeniem jakie posiada ono w terminologii anglosaskiej, głównie w Stanach Zjednoczonych⁵.

W niektórych rozważaniach społeczno-politycznych termin korporacja nabiera negatywnego znaczenia. Duże spółki międzynarodowe, czyli owe korporacje traktuje się jako takich uczestników życia społeczno-politycznego, którzy w dążeniu do zysku za wszelką cenę naruszają funkcjonowanie mechanizmów rynkowych, ograniczają rolę demokracji, nadmiernie eksploatują pracowników oraz stwarzają zagrożenia ekologiczne w skali globalnej i w poszczególnych krajach⁶. Czasami w języku potocznym określa się takie zjawisko jako korporacjonizm. Nie jest to do końca poprawne, gdyż korporacjonizm jest doktryną społeczno-polityczną stanowiącą specyficzny sposób ograniczenia demokracji i gospodarki rynkowej, będący zaprzeczeniem pluralizmu oraz opierający się na związkach pracowników i pracodawców (korporacjach). Stanowił on m.in. pod-

² B. Tricker: *Corporate Governance. Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press, Oxford 2009.

³ B. Fryzeł: *Kultura korporacyjna – poglądy, teorie, zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

⁴ J. Supernat: *Abecadło Zarządzania. Business corporation*. http://www.supernat.pl/abecadlo_zarzadzania/hasla/business_corporation.html.

⁵ T. Kulesza: *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*. Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002; Ł. Biel: *Analiza porównawcza nazw spółek w prawie polskim, angielskim i amerykańskim w wybranych słownikach*. „Lingua Legis” 2007, nr 15.

⁶ J. Bakan: *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*. Wydawnictwo Lepsi Świat, Warszawa 2006.

stawę włoskiego faszyzmu i innych autorytarnych ustrojów politycznych (Argentyna, Portugalia). Nowe koncepcje korporacjonizmu (neo-korporacjonizm) zaczęto przedstawiać w krajach europejskich po drugiej wojnie światowej⁷.

Słowo *governance* pochodzi z języka greckiego – od czasownika κυβερνάω (*kubernáo*), co oznacza sterować, kierować, rządzić; oraz od rzeczownika κυβερνήτης (*kybernētēs*) oznaczającego sternika, pilota, zarządcę. Odpowiednikiem angielskiego terminu *governor* jest gubernator⁸. Jak już wspomniano, w języku angielskim pojęcie *governance* jest archaizmem i w tradycyjnym rozumieniu traktowane jest jako *control* albo *authority*, czyli rządzenie, władanie czy kontrola, chociaż w tym ostatnim przypadku należy pamiętać, że słowo *control* nie zawsze można tłumaczyć jako kontrola, ale też jako sterowanie⁹. Termin *governance* jest obecnie bardzo często stosowany w światowej nauce – socjologii, naukach politycznych, ekonomii oraz zarządzaniu. We wszystkich tych dziedzinach napotyka się na istotne problemy związane z jego tłumaczeniem na inne języki, dlatego też trudności terminologiczne w języku polskim nie są wyjątkiem. Należy jeszcze podkreślić, że w terminologii anglosaskiej pojęcie *governance* jest pojęciem różnym od *management* (zarządzanie), co podkreśla wielu autorów anglosaskich¹⁰.

Wyróżnia się dwie podstawowe interpretacje *governance* (władania) – społeczno-polityczną oraz ekonomiczno-organizacyjną. W ramach interpretacji społeczno-politycznej *governing* traktowane jest jako całokształt interakcji pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi, których celem jest rozwiązywanie problemów społecznych oraz stwarzanie możliwości społecznych (*societal opportunities*). *Governing* odnosi się do instytucji stanowiących kontekst tych interakcji i polega na ustaleniu ich podstaw normatywnych. W ramach tego ujęcia, *governance* traktowane jest jako ogół koncepcji teoretycznych dotyczących *governing*.

Wychodząc z powyższych założeń, można określić następujące rodzaje władania (*governance*):

- samorządność (*self-governance*),
- współwładanie (*co-governance*),
- władanie hierarchiczne – sprawowanie władzy (*hierarchical governance*)¹¹.

W ujęciu ekonomiczno-organizacyjnym interpretacje *governance* nawiązują do następujących koncepcji:

⁷ H.J. Wiarda: *Corporatism and Comparative Politics*. M.E. Sharpe, Armonk, NY 1997.

⁸ W. Kopaliński: *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych z almanachem*. Świat Książki, Warszawa 2000, s. 201.

⁹ *New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language*. Lexicon Publications Danbury, CT 1992.

¹⁰ B. Tricker: *Corporate Governance*. Op. cit., s. 3.

¹¹ J. Kooiman: *Governing as Governance*. SAGE Publications, London 2003, s. 4, 77.

- teorii agencji (teorii przedstawicielstwa),
- teorii kosztów transakcyjnych,
- teorii kontraktów niekompletnych stanowiącej syntezę obydwu powyższych teorii.

W ramach teorii agencji podstawową jednostkę analizy relacji w ramach corporate governance stanowią kontrakty jako instrumenty wiążące mocodawcę i agenta¹². Podobnie, w podejściu nawiązującym do teorii kosztów transakcyjnych, czyli nowej ekonomii instytucjonalnej, punktem wyjścia definiowania governance jest analiza relacji środka-cele, tj. ocena efektywności różnego rodzaju sposobów organizacji działań (instytucji). Dotyczy to rynku, organizacji hierarchicznych (przedsiębiorstw) itp. Struktura governance traktowana jest w związku z tym jako ramy instytucjonalne zapewniające właściwą realizację transakcji stanowiącej w tym przypadku podstawową jednostkę analizy. Governance staje się więc środkiem osiągnięcia porządku (ładu – *order*) w relacjach, w których konflikty mogą zagrozić osiągnięciu wspólnych celów¹³. W ujęciu tym stwierdza się istnienie pomiędzy organizacją instytucji w skali makro oraz systemami ekonomicznymi¹⁴.

W koncepcjach opierających się na teorii kontraktów niekompletnych (*incomplete contracts*) przyjmuje się z kolei, iż ze względu na ograniczenia występujące w teorii agencji i w teorii kosztów transakcyjnych – asymetrię informacji oraz ograniczoną racjonalność, wszystkie kontrakty mogą redukować niepewność jedynie w ograniczonym zakresie¹⁵.

Należy przy tym pamiętać, że pomimo częściowych rozbieżności, obydwie zasadnicze interpretacje governance pozostają ze sobą zgodne w języku angielskim. W interpretacji społeczno-politycznej kładzie się nacisk na ogólne normy społeczne oraz ujęcie opisowe, natomiast w ujęciu ekonomiczno-organizacyjnym podstawowe znaczenie posiadają kryteria ekonomiczne oraz formalne metody opisu i analizy.

Aby zrozumieć złożoność koncepcji governance, należy wspomnieć o koncepcjach M. Foucault, czołowego przedstawiciela post-modernizmu i post-strukturalizmu, którego koncepcje wywierają znaczący wpływ zarówno na społeczno-polityczną, jak i na ekonomiczno-organizacyjną interpretację governance.

W znacznym uproszczeniu koncepcje M. Foucault można opisać w następujący sposób. Podstawowym pojęciem wprowadzonym przez Foucault jest neologizm *governmentality*, który w polskiej literaturze proponuje się tłumaczyć jako „rządomyślność”. Termin ten pozwala autorowi na zrozumienie podstaw governance (fr. *gouvernance*), które tłumaczone jest na język polski jako „rzą-

¹² M.C. Jensen: *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Harvard University Press, Cambridge, MA 2000.

¹³ O.E. Williamson: *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, Oxford 1996, s. 11-12.

¹⁴ Ibid., s. 4.

¹⁵ O. Hart: *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Clarendon Press, Oxford 1995.

dzenie”¹⁶. Rządomyślność umożliwia zrozumienie władzy i oznacza „sztukę rządzenia” w szerokim znaczeniu obejmującym nie tylko politykę państwa, ale również techniki kontroli, zaczynając od samokontroli przez jednostkę, poprzez mechanizmy samorządności i samokontroli społecznej, a kończąc na uniwersalnej kontroli społeczeństwa. Rządomyślność odnosi się przede wszystkim do społeczeństwa demokratycznego (neoliberalnego), w którym istotną rolę odgrywają mechanizmy rynkowe, dlatego łatwo jest znaleźć związki pomiędzy koncepcjami Foucault i corporate governance¹⁷.

Problemy z tłumaczeniem pojęcia *governance* występują również poza teorią i praktyką ekonomii, finansów, prawa oraz zarządzania, w terminologii polskich nauk społecznych – ekonomii, politologii i socjologii. Wyróżnić można w tym zakresie następujące podejścia. Po pierwsze, terminu tego nie tłumaczy się i stosuje bezpośrednio¹⁸.

W niektórych przypadkach *governance* w rozumieniu społeczno-politycznym tłumaczy się jako rządzenie, władztwo i zarządzanie¹⁹. Podobnie jak w przypadku dyskusji o corporate governance, problemy dotyczące polskiej terminologii w tym zakresie wymagają dalszych badań.

Jest to jeszcze zrozumiałe, jeśli odnosi się do terminu *public management*, natomiast nie jest możliwe do zaakceptowania w odniesieniu do tłumaczenia *governance*. Jak bowiem przy takiej interpretacji terminu *governance* może zostać przetłumaczony tytuł pracy: *Public Management and Governance*²⁰.

Interpretacja taka jest oczywiście niezgodna z teorią i praktyką zarządzania oraz prowadzi do dwojakiego rodzaju konfliktów. W pierwszym przypadku powstają istotne trudności w interpretacji koncepcji i pojęć światowej teorii i praktyki, w tym przede wszystkim reguł Unii Europejskiej, w których rozważa się jednocześnie problemy sprawowania władzy politycznej, porządku społecznego i problemy zarządzania. W drugim przypadku, tego rodzaju interpretacja prowadzi do istotnych rozbieżności teoretycznych i praktycznych. Jeśli bowiem wprowadza się pojęcie zarządzania dotyczące całego kraju, czyli działalności administracyjnej, to eliminuje się możliwość prowadzenia rozważań odnośnie do związków pomiędzy sprawowaniem władzy politycznej a zarządzaniem przedsiębiorstwami.

¹⁶ M. Foucault: *Security, Territory, Population. Lectures at the Collège de France 1977-1978*. Picador/Palgrave Macmillan New York 2007; wydanie polskie: M. Foucault: *Bezpieczeństwo, terytorium, populacja*. Wykłady z Collège de France 1977/1978. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

¹⁷ N. Jackson, P. Carter: *Organizational Chiaroscuro: Throwing Light on the Concept of Corporate Governance*. „Human Relations” 1995, Vol. 48, No. 8.

¹⁸ *Negocjowana demokracja czyli europejskie governance po polsku*. Red. K. Wódcz. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

¹⁹ Jako przykład takich interpretacji można przywołać opracowanie zbiorowe pod red. J. Czaputowicza *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

²⁰ *Public Management and Governance*. Eds. T. Bovaird, E. Löffler. Routledge, New York 2003.

Termin *governance* zaczyna być też stosowany w innych dziedzinach. Na przykład po uznaniu znaczenia roli systemów informacyjnych w corporate governance, szczególnie po nieprawidłowościach, z których najbardziej znaną była afera firmy Enron, zaczyna się stosować pojęcie *IT governance*²¹. Jego interpretacja w języku polskim jest dopiero tworzona; proponuje się przyjąć bezpośrednio *IT governance* albo ład korporacyjny w IT²².

Ostatnio zaczęto również stosować termin *project governance* obejmujący bardziej kompleksowe podejście i szerszy zakres aniżeli tradycyjne pojęcie zarządzania projektem (*project management*). Włącza się do niego relacje z interesariuszami projektu, zarządzanie projektami w organizacji oraz wpływ projektów na działanie całości organizacji²³.

2. Rozwój corporate governance

2.1. Geneza corporate governance

Wprowadzenie corporate governance do anglosaskiej teorii oraz rozważań praktycznych w ekonomii, zarządzaniu, finansach, prawie i w polityce miało specyficzny, dwutorowy charakter. Z jednej strony coraz większe znaczenie zyskiwało nowe zjawisko społeczne związane ze wzrostem złożoności działalności spółek, przede wszystkim akcyjnych, które opisywano, wykorzystując istniejące wówczas pojęcia, tak jak w pionierskiej pracy A. Berle i G. Means'a z 1932 r.²⁴. Dopiero później powstała nazwa stosowana dla jednej określonej definicji, która następnie została przyporządkowana do tego zjawiska społecznego, opisywanego za pomocą wielu definicji. Ze względu na tę rozbieżność w czasie dotyczącą powstania zjawiska, czy też cechy spółek określanej jako corporate governance i znalezienia odpowiedniej nazwy, najbardziej przydatnym sposobem opisu jest podejście chronologiczne.

Problemy związane z corporate governance zaczęły znacząco wpływać na działanie pierwszych spółek już od chwili ich powstania czyli od XVI i XVII w. Jako istotny aspekt działania spółek stały się one przedmiotem badań w latach 30. XX w. Corporate governance jako istotne zagadnienie praktyczne i teoretyczne upowszechniło się teorii ekonomii, naukach o zarządzaniu, finansów od

²¹ P. Weill, J.W. Ross: *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press, Boston 2004.

²² IT Governance Blog, <http://itgovernance.blox.pl/html>.

²³ R. Müller: *Project Governance*. Gower Publishing, Aldershot 2009.

²⁴ A.A. Berle, G.C. Means: *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan, New York 1932; nowe wydanie: Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, 2010 (with a new introduction by Murray L. Wedenbaum and Mark Jensen).

lat 80. XX w. Do tego czasu nie istniało nawet pojęcie opisujące w sposób uporządkowany relacje pomiędzy właścicielami (udziałowcami, akcjonariuszami) a wynajętym przez nich kierownictwem przedsiębiorstwa.

Corporate governance jako cecha działalności przedsiębiorstwa wynika z dwóch przyczyn. Po pierwsze, z najogólniejszego punktu widzenia, jest efektem rozdzielenia finansowania i zarządzania działalnością przedsiębiorstwa. W węższym ujęciu stosowanym od czasów A. Berle'a i G. Means'a twierdzono, że wynika z rozdzielenia własności i zarządzania. Obecnie, stosując uogólnienie wynikające z teorii organizacji społecznej, jako główną przyczynę problemów określanych za pomocą terminu corporate governance przyjmuje się oddzielenie ryzyka wynikającego z finansowania przedsiębiorstwa od zarządzania²⁵. Finansujący działalność przedsiębiorstwa czy też właściciele, czyli ponoszący ryzyko, chcą uzyskać możliwość wpływu na jego działalność niezależnie od zarządzających tym przedsiębiorstwem wynajętych przez nich menedżerów.

Po drugie, corporate governance jako problem praktyki i teorii jest też konsekwencją stosowania analogii pomiędzy systemem władzy politycznej – samorządowej i państwowej (*government*) a systemem władzy (władania, władztwa – *governance*) w przedsiębiorstwie. Analogia ta była widoczna bezpośrednio w trakcie tworzenia pierwszych spółek (*corporations*) w USA oraz w spółkach kolejowych w Niemczech²⁶.

Różni autorzy doszukują się rozważań o konsekwencjach rozdziału własności czy też finansowania i zarządzania w Biblii i literaturze starożytnej, jednakże w nowoczesnej myśli ekonomicznej jeden z pierwszych opisów wpływu tego rozdziału na funkcjonowanie spółek można znaleźć w *Badaniach nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* A. Smitha: „Ponieważ jednakże dyrektorzy takich kompanii [akcyjnych] zawiadują raczej cudzymi pieniędzmi niż własnymi, przeto nie można się spodziewać, aby dbali o te fundusze z taką samą starannością, z jaką troszczą się o własne fundusze wspólnicy w spółce prywatnej (...). Dlatego też sprawy takiej kompanii prowadzi się zawsze bardziej lub mniej niedbale i rozrzutnie”²⁷.

Efekty tego rozdzielenia dały o sobie znać wraz z powstawaniem pierwszych kompanii (spółek) już w XVII i XVIII w., to problemy z nim związane w znacznej mierze zaczęły determinować ich działanie w pierwszej połowie

²⁵ A. Shleifer, R. Vishny: *A Survey of Corporate Governance*. „Journal of Finance” 1997, Vol. 52, No. 2.

²⁶ C.A. Dunlavy: *Corporate Governance in Late 19th Century Europe and the U.S.: The Case of Shareholder Voting Rights*. W: *Comparative Corporate Governance. The State of the Art and Emerging Research*. Eds. K. J. Hopt, H. Kanda, M. J. Roe, E. Wymeersch, S. Prigge. Oxford University Press, Oxford 1998.

²⁷ A. Smith: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. T. 1 i 2. PWN, Warszawa 1954, t. 2, s. 469.

XIX w. Pozyskanie większej ilości kapitału, pozwalające na osiągnięcie korzyści skali, prowadziło do rozproszenia własności w spółkach akcyjnych, a w konsekwencji rozdzielenie finansowania i własności od zarządzania a także kontroli.

Należy przy tym pamiętać, że zagadnienia określane mianem corporate governance były związane z działaniem spółek publicznych w krajach anglosaskich, w tym przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i tam po raz pierwszy stały się one przedmiotem pogłębionych rozważań teoretycznych.

Rolę *corporate governance* w najpełniejszy sposób oddaje stwierdzenie B. Trickera: „O ile bowiem wiek dziewiętnasty był erą przedsiębiorcy, a wiek dwudziesty erą zarządzania, to w wieku XXI przedmiotem zainteresowania stało się władanie (governance) w spółkach, czyli sposób sprawowania władzy w najważniejszych obecnie organizacjach w świecie”²⁸.

Zainteresowanie corporate governance wyraźnie się wzmogło od lat 80. ubiegłego stulecia. Wynikało to z fali fuzji i przejęć w USA, prywatyzacji zapoczątkowanej w krajach europejskich (Wielka Brytania, Francja) w latach 70. oraz transformacji gospodarczej w byłych krajach komunistycznych, która z sposób jednoznaczny ukazała nieefektywność własności i kontroli państwa nad gospodarką.

Trzeba podkreślić, że zwiększenie zainteresowania nadzorem korporacyjnym jest również skutkiem ujawnienia licznych nieprawidłowości w jego funkcjonowaniu. Największy rozgłos zyskały afery korupcyjne wynikające ze słabości nadzoru korporacyjnego w Stanach Zjednoczonych (Enron, WorldCom), które ujawniono w 2001 r., oraz europejski skandal z 2003 r. (Parmalat). Efektem naruszeń prawa w USA było uchwalenie w 2002 r. przez Kongres ustawy Sarbanesa–Oxleya, której celem było zapobieganie nadużyciom corporate governance. Można stwierdzić, że wady nadzoru korporacyjnego były jedną z przyczyn wystąpienia zjawisk kryzysowych w niektórych krajach Azji w latach 1997-1998 (tzw. kryzys azjatycki).

Poszukując przyczyn załamania na rynkach finansowych w Stanach Zjednoczonych i w innych krajach wysoko rozwiniętych w latach 2007-2008, za jedną z nich uznano niedostatki nadzoru korporacyjnego w instytucjach finansowych (AIG, Bank of America, Citibank, Royal Bank of Scotland) i w przedsiębiorstwach (General Motors, Chrysler). Można oczekiwać, że zmiany na rynkach finansowych oraz w bankowości występujące od 2008 r. przyczynią się do wprowadzenia dalszych zmian w nadzorze korporacyjnym w skali całego świata.

Corporate governance odnoszony początkowo do spółek publicznych będących przedmiotem obrotu na giełdzie, stał się istotnym elementem funkcjonowania spółek niepublicznych, a nawet bywa rozszerzany na działanie organizacji na granicy sektorów państwowego i samorządowego z sektorem prywatnym – nadzór

²⁸ B. Tricker: *2020 Vision on Corporate Structures in 21st Century*. „Corporate Governance” 2000, Vol. 8, No. 1, s. 5-6.

właścicielski w spółkach Skarbu Państwa (całkowita i częściowa kontrola państwa), nadzór właścicielski w spółkach samorządowych (częściowa i całkowita kontrola spółki), a nawet corporate governance w spółdzielniach.

Szczególnie ważną rolę odgrywały zagadnienia związane z corporate governance w Polsce oraz innych krajach, które na początku lat 90. przechodziły od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej. W gospodarce planowej, w której dominującym właścicielem przedsiębiorstw było zbiurokratyzowane państwo, nadzór korporacyjny rozumiany jako system relacji w zasadzie nie istniał, gdyż był nieadekwatny do ówczesnej rzeczywistości gospodarczej – braku gospodarki rynkowej. Podobnie było z marketingiem; dlatego też jednym z zasadniczych czynników warunkujących powodzenie reform gospodarczych, w tym prywatyzacji, stała się potrzeba zbudowania od podstaw corporate governance, obejmująca tworzenie odpowiednich ram instytucjonalnych, w tym tworzenie warunków politycznych i przepisów prawnych, a także zmiana sposobu myślenia i działania wszystkich podmiotów wpływających na działalność przedsiębiorstw.

2.2. Stosowanie terminu corporate governance

Termin corporate governance został wprowadzony do teorii i praktyki dopiero w późniejszym okresie zainteresowania tym problemem. W literaturze światowej istnieje kilka przykładów pierwszych propozycji, czasami różniących się znaczeniem od bieżących interpretacji. Pierwszy udokumentowany przykład użycia terminu corporate governance przedstawił R. Eells w pracy opublikowanej w 1960 r.²⁹. Potem zastosował go ponownie w pracy zatytułowanej *The Government of Corporation*³⁰.

W 1983 r. R. Tricker opublikował artykuł pt. *Perspectives on Corporate Governance: Intellectual Influences in the Exercise of Corporate Governance* wydany w zbiorze prac dotyczących zarządzania³¹. W 1984 r. ten sam autor wydał też swoją pierwszą pracę na ten temat, która była jednocześnie jedną z pierwszych w tym zakresie³².

Popularność pojęcia corporate governance została ugruntowana w latach 90. XX w. Wynikało to zarówno z pierwszych dokumentów dotyczących uzupełnienia istniejących regulacji tym zakresie – początki „dobrych praktyk” zwią-

²⁹ R.S.F. Eells: *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*. Columbia University Press, New York 1960, s. 108.

³⁰ Idem: *The Government of Corporation*. Free Press of Glencoe, New York 1962.

³¹ R.I. Tricker: *Perspectives on Corporate Governance: Intellectual Influences in the Exercise of Corporate Governance*. W: *Perspectives on Management*. Red. M. J. Earl. Oxford University Press, Oxford 1983.

³² Idem: *Corporate Governance: Practice, Procedures and Powers in British Companies and Their Boards of Directors*. Gower Publishing, Aldershot 1984.

zane z opublikowaniem raportu A. Cadbury'ego w 1992 r., jak i z opublikowania wielu prac teoretycznych oraz monograficznych³³.

W Polsce dyskusja dotycząca corporate governance oraz nadzoru właścicielskiego jako jednej z jego form została zapoczątkowana pod koniec lat 90. XX w. wraz z ukazaniem się prac pod redakcją S. Rudolfa oraz I. Koładkiewicz³⁴. W tej ostatniej pracy zamiast terminu „nadzór właścicielski”, zaczęto stosować termin „nadzór korporacyjny”, zaproponowany i spopularyzowany przez B. Wawrzyniaka³⁵.

W 2001 r. jako tłumaczenie corporate governance zaczęto stosować termin „ład korporacyjny”, który stał się pojęciem normatywnym dotyczącym reguł przestrzegania zasad wyznaczanych w ramach corporate governance na świecie i w Polsce³⁶.

Podsumowanie

Celem artykułu była próba ukazania genezy pojęć governance i corporate governance oraz przedstawienie propozycji eliminacji problemów związanych z ich tłumaczeniem na język polski. Jak już wskazano powyżej, zachodzące w praktyce gospodarczej zjawiska oraz rozwój koncepcji teoretycznych powodują poszerzenie interpretacji obydwu tych pojęć. Dotyczy to przede wszystkim przejścia od przedsiębiorstwa właścicieli (akcjonariuszy) – *shareholders company*, do przedsiębiorstwa interesariuszy – *stakeholders company*. Ponadto, ze względu na zwiększenie znaczenia procesów gospodarczych zarówno w polityce wewnętrznej, jak i międzynarodowej, w tym zwłaszcza wzrost wpływów wielkich korporacji międzynarodowych na procesy polityczne, nadzór korporacyjny należy rozpatrywać w nawiązaniu do problemów governance występującego w takim ujęciu, jak *global governance*, *public governance* czy *regional governance* (terminy te określane są jako rządzenie, zarządzanie oraz władztwo).

³³ A. Cadbury: *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee (a division of Professional Publishing Ltd), London 1992; R.A.G. Monks, Minow N.: *Corporate Governance*. Blackwell Publishing, Oxford 1995 (first edition); A. Shleifer, R. Vishny: Op. cit.

³⁴ *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*. Red. S. Rudolf, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999; *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*. Red. I. Koładkiewicz. Poltext, Warszawa 1999.

³⁵ B. Wawrzyniak: *Nadzór korporacyjny: Perspektywy badań*. „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2 (100).

³⁶ *Zasady Nadzoru Korporacyjnego OECD*. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 1999, 2004; *Ład Korporacyjny*. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, http://www.gpw.pl/lad_korporacyjny; J. Jeżak: *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. C.H. Beck, Warszawa 2010.

Pozostawiając przymiotnik „korporacyjny” do odrębnych rozważań, należy zwrócić uwagę, że terminów powyższych nie można bezpośrednio przetłumaczyć na język polski z wykorzystaniem słowa „nadzór”. Celem zapewnienia spójności logicznej, najbardziej odpowiednie wydają się pojęcia „władanie” czy „władztwo”, ale mogą one budzić różnego rodzaju wątpliwości. Takie terminy jak władanie (władztwo) globalne, czy władanie (władztwo) publiczne wymagają jeszcze dalszych dyskusji. Ich znaczenie jednakże dobrze odzwierciedla sens terminów anglosaskich.

Biorąc pod uwagę wszystkie uwarunkowania, jako polski odpowiednik terminu *governance* proponuje się przyjąć termin „władanie”, przy czym zarówno stosowanie tego określenia, jak i ewentualnie pojęcia „władztwo” wymaga dalszych badań i uzasadnień. Na podstawie obecnych wyników można stwierdzić, że obydwa terminy zachowują spójność logiczną z szerszymi obszarami odniesienia dla tego pojęcia. Nawiązuje się w ten sposób do podziału występującego w dawnym języku polskim – władanie przez władcę (suwerena, właściciela) polegające na wprowadzaniu i utrzymywaniu ładu (porządku) dzięki możliwości wpływania na innych (władza) oraz zarządzanie przez wynajętego zarządcę. W ten sposób niejako zostaje zachowana relacja występująca w terminologii anglosaskiej, czyli np. struktura zależności w ramach relacji agencji (przedstawicielstwa – *agency relationship*) czy też konflikty w ramach tej relacji wynikające z rozbieżności celów partnerów, różnego nastawienia do ryzyka oraz z asymetrii informacji.

Termin „władanie korporacyjne” jest również bardziej adekwatny do wszystkich pozostałych koncepcji teoretycznych; dotyczy to zarówno koncepcji akcentujących strukturalne aspekty *governance* (podejście systemowe), jak i koncepcji uwzględniających relacje – model przedsiębiorstwa akcjonariuszy (*shareholders company*), model służebności menedżerów (*stewardship model*) czy też relacji pomiędzy interesariuszami (*stakeholders company*)³⁷.

Proponując stosowanie terminu władanie korporacyjne należy jeszcze wyjaśnić jego związek z „ładem korporacyjnym” propagowanym początkowo przez teoretyków i praktyków skupionych wokół Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Pojęcie to stało się w wielu przypadkach synonimem *corporate governance*³⁸ – jest on traktowany jako efekt stosowania dobrych praktyk przez spółki notowane na GPW, a nawet wszedł do terminologii prawnej³⁹.

³⁷ C. Mesjasz: *Teorie nadzoru korporacyjnego...*, op. cit.; Idem: *Nadzór, władanie, czy ład korporacyjny...*, op. cit.

³⁸ J. Jeżak: Op. cit.; *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*. Red. D. Dobija, I. Koładkiewicz. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

³⁹ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim. Dz.U. 2009, nr 33, poz. 259.

Stosowanie terminu ładu korporacyjny jako tłumaczenia corporate governance nie wydaje się jednakże odpowiednie. Problem ten dyskutowany jest w wielu polskich publikacjach, lecz wymaga dalszej analizy. Przykładem tych trudności terminologicznych jest użycie sformułowania „ład corporate governance”⁴⁰.

Obecnie można stwierdzić, że stosowanie pojęcia ładu korporacyjnego posiada następujące ograniczenia.

Po pierwsze określenie to ma charakter normatywny i nie oddaje neutralnego znaczenia corporate governance. Jest ono jak najbardziej adekwatne do wymagań stawianych spółkom publicznym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, ale sprawia wiele trudności jako tłumaczenie corporate governance.

Po drugie, termin ten niejako zaciera podstawowe znaczenie pojęcia *governance* wiążące się ze sprawowaniem kontroli. O. Williamson wprowadził pojęcie ładu (*order*) w organizacji, lecz stwierdził, że odpowiedni ład jest efektem właściwych *mechanizmów governance*⁴¹. Biorąc pod uwagę uniwersalizację pojęć związanych z *governance*, można jedynie dodać, że stosowanie np. pojęcia „ład globalny” jako odpowiednika *global governance* nie wydaje się właściwe. Bliższy temu byłby bowiem termin *global order*.

Po trzecie, zastosowanie terminu ładu korporacyjnego utrudnia albo wręcz nawet uniemożliwia włączenie polskiego dyskursu o corporate governance, czyli o władaniu korporacyjnym, do rozważań społeczno-politycznych o *governance* w sposób zgodny z tym, co stosuje się na świecie. Przecież *corporate governance* jest elementem społeczno-polityczno-ekonomicznej *governance* i związek ten jest przedmiotem wielu rozważań teoretycznych oraz działań praktycznych. Jego badanie nie jest obecnie możliwe w Polsce bez utraty istotnych subtelności znaczeniowych związanych z użyciem słowa *governance*, które tłumaczy się jako nadzór, czy też ład. Wprowadzenie terminów „władanie” czy „władztwo” eliminuje całkowicie tę trudność. Określenie ładu korporacyjny można natomiast traktować jako pojęcie normatywne związane z wdrażaniem kodeksów dobrych praktyk.

⁴⁰ K. A. Lis, H. Sterniczuk: *Nadzór korporacyjny*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 47.

⁴¹ O.E. Williamson: *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, Oxford 1996, s. 11.

TERMINOLOGICAL PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE OF CORPORATE GOVERNANCE

Summary

Development of theory and practice of corporate governance in Poland is hampered by absence of an unequivocal interpretation of that term in the Polish terminology. The aim of the paper is to present a deepened analysis of meaning of corporate governance in English and of its translations into Polish. It is shown in the paper that interpretation of corporate governance in Polish should reflect its sociopolitical sense associated with the term governance as well as its sense relating to functioning of companies. As the solution, the terms “władanie korporacyjne” or “władztwo korporacyjne” are proposed since they would help to avoid significant obstacles in theoretical considerations and negative consequences in practice of corporate governance in Poland.

Krystyna Lisiecka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

AUDYT WEWNĘTRZNY INSTRUMENTEM WSPOMAGAJĄCYM ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W SEKTORZE PUBLICZNYM

Wprowadzenie

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na potrzebę zwiększenia efektywności działań organizacji publicznych poprzez właściwe stosowanie audytu wewnętrznego jako narzędzia wspomagającego procesy zarządzania. Jakość zarządzania publicznego staje się kluczowa dla rozwoju kraju, regionu, powiatu, gminy, dlatego dużą wagę należy przykładać do audytu, który ma uruchomić mechanizm działań poprawy i doskonalenia pracy organizacji, mechanizm bodźców reformatorskich – efektywnościowych, w tym oszczędnościowych¹.

Audyt wewnętrzny – narzędzie badania i oceny działalności – ma wspierać organizacje publiczne w osiąganiu wytyczonych celów, oraz wpływać na poprawę efektywności procesów zarządzania. Ma również wnieść wartość dodaną poprzez systematyczną, prowadzoną w uporządkowany sposób ocenę procesów zarządzania, działalności operacyjnej organizacji, a także przez wskazanie sposobów podnoszenia jakości i wydajności pracy w zarządzaniu organizacją publiczną. Ma wskazywać możliwości wygenerowania większego efektu lub osiągnięcia tego samego efektu przy niższych nakładach. Typ audytu efektywnościowego powinien wzmocniać efektywność ekonomiczną działań organizacji, zarówno w wymiarze operatywnym, jak i strategicznym.

1. Audyt wewnętrzny i jego obszar

Audyt (łac. *audire*) znaczy słuchać, przesłuchiwać, badać. Według IIA (The Institute of Internal Auditors) najstarszej i największej na świecie organizacji

¹ W opinii K. Rybińskiego organizacje publiczne, ich administracja staje się jedną z głównych przeszkód w realizacji modelu wzrostu organizacji opartej na wiedzy i innowacji. Por. K. Rybiński: *Czas na administrację 2.0. Organizacja i Kierowanie (Organization and Management)*. Nr 3(146). KNOiZ, SGH, Warszawa 2011.

skupiającej audytorów wewnętrznych – audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości oraz usprawnienie działalności organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów zarządzania ryzykiem, kontroli oraz ładu organizacyjnego, przyczyniając się do poprawy i doskonalenia ich przebiegu. Ma pomóc organizacji osiągnąć założone cele, dostarczając równocześnie zapewnienia o skuteczności realizowanych procesów. Jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie kierownika jednostki w realizacji celów oraz zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej i czynności doradcze².

Obszarem audytu wewnętrznego jest sfera zarządzania³. Ustawa o finansach publicznych, stosowana w jednostkach sektora finansów publicznych, wprowadziła od stycznia 2010 r. nową kategorię, tzw. kontrolę zarządczą. Jest ona definiowana jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jej celem jest zapewnienie:

- zgodności działania z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań,
- ochrony zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- zarządzania ryzykiem⁴.

Wprowadzony termin kontroli zarządczej wniósł sporo dowolności interpretacyjnej i sporo niejasności. Rozumienie treści kontroli zarządczej stało się problemem dla kadry zarządzającej, wymusiło potrzebę spojrzenia na nowo na koncepcję kontroli zarządczej, kontroli wewnętrznej i audytu.

Treść kontroli zarządczej nierozzerwalnie wiąże się z procesem zarządzania w ujęciu klasycznym, który rozumiany jest jako usystematyzowana sekwencja funkcji kierowniczych, gdzie następuje sprzężenie zwrotne między planowaniem i kontrolą. System kontroli zarządczej zawiera kontrolę wewnętrzną, która jest narzędziem wykorzystywanym przez kierownika jednostki do nadzoru procesów związanych z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych oraz gospodarowaniem mieniem. Audyt wewnętrzny zaś pełni funkcję nadzorczą oceniającą mechanizmy zarządzania, mechanizmy kontroli zarządczej, a także wykonuje czynności doradcze. Koncepcja kontroli zarządczej nie jest więc niczym nowym. Novum może być wprowadzenie oświadczeń kierowników od-

² Zgodnie z art. 272 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

³ T. Kiziukiewicz, K. Sawicki: *Audyt systemu kontroli zarządczej*. W: *Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych*. Red. T. Kiziukiewicz. Difin, Warszawa 2012, s. 293.

⁴ Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.

powiednich instytucji publicznych o stanie kontroli zarządczej, co ma zwiększyć odpowiedzialność za gospodarowanie środkami publicznymi oraz wzmocnić system rozliczalności w sektorze publicznym. Brakuje bowiem jak dotąd tzw. efektywnej odpowiedzialności osób i instytucji podejmujących błędne decyzje, tolerujących złe, nieprzemyślane procedury oraz podejmujących nadmierne ryzyko; dopełnieniem byłby problem efektywnego wypełniania funkcji właścicielskich⁵.

Dla wielu zainteresowanych termin kontroli zarządczej oznacza potrzebę zbudowania nowego systemu, skonstruowania nowego modelu zapewniania realizacji celów oraz sprawności działania jednostki⁶. Kontrola zarządcza funkcjonuje w każdej jednostce sektora finansów publicznych, bo wykonując zadania stosowała kontrolę wewnętrzną, w tym finansową. Jeśli jednak kierownictwo jednostki uznało, że ustawa o kontroli zarządczej z 2009 r. wprowadziła zmiany, znaczyłoby to, że stosowany system nie jest/nie był dostatecznie funkcjonalny i skuteczny. W ramach tzw. audytu zerowego należałoby ocenić prawidłowość jego funkcjonowania i uzupełnić o brakujące elementy. Nowym elementem dla większości jednostek sektora finansów publicznych jest potrzeba wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania ryzykiem oraz precyzyjnych narzędzi do pomiaru i analizy ryzyka, które będą generowały zdrowe bodźce, postawy, reakcje i zachowania personelu. Powinna zostać zdefiniowana pewna tolerancja na ryzyko – nie za wysoka, ponieważ może prowadzić do rozrzutności i marnotrawstwa, ale też nie za niska, gdyż może być ze szkodą dla ewentualnie korzystnych projektów. Jednostki sektora finansów publicznych od dwóch lat są zobowiązane do uwzględniania aspektów zarządzania ryzykiem. Zarządzanie tym aspektem ma kluczowe znaczenie dla profesjonalizacji zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych. Głównym celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na organizację, dostarczenie informacji o newralgicznych miejscach i procesach, by zapewniać realizację celów poprzez stosowanie kontroli funkcjonalnej. Sektor publiczny przesuwając zainteresowanie z instytucjonalnej kontroli wewnętrznej na kontrolę funkcjonalną, która jest oparta na analizie ryzyka. Ważny jest monitoring ryzyka i jego dalsze raportowanie. Ministerstwo Finansów zaleca stosowanie przeglądów, czy ryzyko uległo zmianie, sprawdzanie, czy stosowana punktowa ocena ryzyka jest odpowiednia, a mechanizmy kontrolne nadal skuteczne. Nadzorowanie rozwoju procesu kontroli ryzyka, weryfikacja jego poziomu, regularne raporty w tym zakresie, zajęcie się przez kierowników ryzykiem organizacji – według sporządzonej wcześniej hierarchizacji – daje szansę na skuteczne zarządzanie tym aspektem w organizacji.

⁵ Za: J. Klich: *Kryzys 2007-2008. Nowe wyzwania dla zarządzania?* Organizacja i Kierowanie. Nr 3 (146). KNOiZ, SGH, Warszawa 2011.

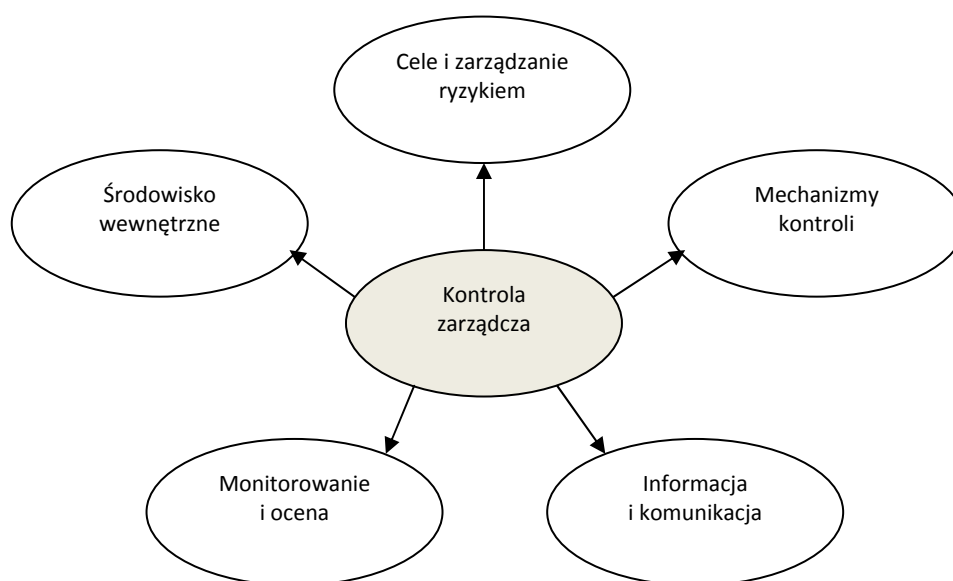
⁶ Por. A. Mazurek, K. Knedler: *Kontrola zarządcza – ujęcie praktyczne*. HANDICAP, Warszawa 2010, s. 39.

System kontroli zarządczej ma sprawić, by jednostka organizacyjna osiągnęła założone cele. Znaczy to, że kontroli zarządczej nie można utożsamiać i ograniczać do czynności kontrolnych wykonywanych przez pracowników komórek kontroli⁷. Treścią kontroli zarządczej rozumianej jako system jest przegląd wypracowanych w organizacji rozwiązań zarządczych, ocena ich działania oraz podjęcie działań w celu usystematyzowania i udoskonalenia, a ewentualnie zintegrowania stosowanych metod, mechanizmów lub procedur postępowania z punktu widzenia przyjętych do realizacji celów. Dotyczy także procesu regulowania oraz korygowania wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej skuteczności organizacyjnej i ekonomicznej⁸.

Kontrola zarządcza obejmuje systematyczne działania na rzecz ustanawiania standardów, norm efektywności przy zaplanowanych celach, projektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównywanie rzeczywistej efektywności z normami, ustalanie odchyleń i podejmowanie kroków zapewniających dobre wykorzystanie zasobów. Obejmuje również obserwowanie postępów organizacji w osiąganiu celów. Ma pozwolić na diagnozę oceny stopnia realizacji celów. System wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania ich realizacji to najważniejsze elementy zarządzania. Tak zinterpretowany system kontroli zarządczej łączy funkcje zarządzania, w tym i funkcje kontroli. Najistotniejsze są cele, ich trafne i kwantytatywne sformułowanie oraz ich realizacja. Pojawia się więc pytanie, czy system kontroli zarządczej wyczerpuje treści zarządzania. Elementy systemu kontroli zarządczej prezentuje rys. 1. Są to: środowisko wewnętrzne, cele i zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, informacja i komunikacja oraz monitorowanie i ocena.

⁷ Pojęcie kontroli jest bliższe pojęciu zarządzania niż sprawdzania, stwierdzili autorzy wyżej cytowanej pracy, por. Ibid. s. 40.

⁸ Według Departamentu Audytu Sektora Finansów Publicznych celem kontroli zarządczej jest, (...) stałe usprawnianie zarządzania, którego konsekwencją ma być zwiększenie efektywności i skuteczności działania poszczególnych jednostek sektora finansów publicznych, a w rezultacie całej polskiej administracji publicznej”. Zob. *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy (wersja 1.0)*. Warszawa 2012, s. 16.



Rys. 1. Elementy systemu kontroli zarządczej

Cele mają być SMART, tzn.: jasno określone (*Specific*), mierzalne (*Measurable*), ważne (*Ambitious*), osiągalne (*Realistic*) oraz osiągalne w określonym czasie (*Time bound*). Ważne jest wyznaczanie mierników, za pomocą których będzie mierzony stopień realizacji celów oraz uzyskiwanie informacji, czy przyjęte rozwiązanie jest skuteczne i efektywne. Jeśli nie jest – wymaga usprawnień o charakterze korekcyjnym, usuwającym nieprawidłowości, korygującym lub zapobiegawczym. Efektem kontroli jest podniesienie sprawności działania organizacji przez usuwanie przyczyn niezgodności i inicjowanie działań pożądanych.

Jak dobierać mierniki? Należy wykorzystywać istniejące źródła danych i informacji do oceny stopnia realizacji celów, tak by nie generować niepotrzebnych danych, które nie będą wykorzystane.

Omawiając problematykę audytu wewnętrznego, nie można abstrahować od kultury pracy organizacji publicznej. Wśród koncepcji poszukujących jakości pracy administracji w sektorze publicznym zauważa się dwa odmienne podejścia. Można je określić jako „kultura stosowania przepisów” oraz „kultura osiągania rezultatów”⁹. To drugie podejście jest przesłanką wyższej jakości i efektywności działań organizacji. D. Osborne i T. Gaebler w pracy *Rządzić inaczej* z 2005 r. wskazali na wyższość organizacji kierujących się poczuciem misji i osiągania wyników; większa jest skłonność organizacji do innowacji, elastyczności, wydajności i morale¹⁰. Kulturze tej powinny towarzyszyć biznesowe in-

⁹ Por. A. Mazurek, K. Knedler: Op. cit., s. 16.

¹⁰ D. Osborne, T. Gaebler: *Rządzić inaczej*. Media rodzinne, Warszawa 2005.

strumenty, znane pod akronimem NPM (New Public Management), które z założenia wymagają wielu zapisów, tj. danych i informacji nadzorowanych przez audytorów.

Do zadań audytu wewnętrznego należy systematyczna ocena funkcjonowania systemu kontroli zarządczej. Audytor wewnętrzny nadzoruje i sprawdza, jak działa system kontroli zarządczej. W ramach audytu powinien być dokonywany przegląd oraz ocena adekwatności, skuteczności i efektywności systemu kontroli zarządczej. Badając mechanizmy kontroli zarządczej, audytor powinien sformułować wnioski usprawnień w tym zakresie. Audytem wewnętrznym objęte są wszystkie działania prowadzone przez organizację podlegającą obowiązkowi prowadzenia audytu, a także te wchodzące w jej skład. Ocena działań jednostki dotyczy:

- a) zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi obowiązującymi w jednostce;
- b) gospodarności, w tym efektywności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli;
- c) wiarygodności sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu.

Zajmujący się problematyką audytu zgadzają się, że audyt może być narzędziem skutecznie wspomagającym zarządzanie. Ma nadzorować mechanizmy systemu kontroli zarządczej, oceniać je i identyfikować słabe punkty, przez co może doprowadzić do zmian w systemie kontroli zarządczej i w systemie zarządzania. Wspólnie z kontrolą mają tworzyć spójny system gwarantujący właściwe funkcjonowanie jednostek sektora finansów publicznych oraz mający chronić środki publiczne. Wyróżnia się następujące rodzaje audytu wewnętrznego:

- a) audyt finansowy,
- b) audyt operacyjny,
- c) audyt informatyczny¹¹.

Audyt finansowy jest przeprowadzany na podstawie sprawozdań finansowe i dotyczy oceny ich wiarygodności zgodnie ze standardami rewizji finansowej. Bada się, czy sprawozdania finansowe są poprawne, kompletne oraz czy zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Audytowi poddaje się również prawidłowość przeprowadzonych transakcji oraz to, czy wszystkie działania były realizowane w sposób oszczędny, wydajny i skuteczny.

Audyt operacyjny obejmuje badanie wydajności i skuteczności systemów, które funkcjonują w jednostkach (w tym również systemu kontroli zarządczej), ocenę osiągnięcia zamierzonych rezultatów w porównaniu z kosztami poniesio-

¹¹ Por. np. H. Szymańska: *Ogólne zagadnienia audytu wewnętrznego*. W: *Zasady audytu wewnętrznego w sektorze finansów publicznych*. Red. T. Kiziukiewicz. Difin, Warszawa 2012, s. 27 i n., a także K. Czerwiński: *Audyt Wewnętrzny*. InfoAudit, Warszawa 2005.

nymi na ich realizację oraz ocenę efektywności zarządzaniem ryzykiem i kierowania jednostką.

Audyt informatyczny obejmuje kontrolę systemów informatycznych stosowanych w jednostce. Dotyczy to właściwego zabezpieczenia baz danych oraz sprzętu, sprawdzania informacji pod kątem ich wiarygodności, poufności, integralności, bezpieczeństwa i dostępności. Dzięki audytowi kierownictwo organizacji otrzymuje niezależną oraz obiektywną ocenę o wdrażaniu i funkcjonowaniu tych systemów.

W trosce o prawidłowe prowadzenie audytu, o przestrzeganie reguł i dobrych praktyk Instytucja IIP opracowała Standardy Praktyki Zawodowej Audytu Wewnętrznego. Ich celem jest określenie podstawowych zasad właściwej praktyki audytu wewnętrznego, dostarczenie ramowych zasad wykonywania i szerokiego upowszechniania zakresu działań audytu wewnętrznego przysparzających organizacji wartości dodanej, stworzenie podstaw do oceny działalności audytu wewnętrznego oraz dbałość o lepsze procesy i działania organizacji¹². Opracowane zostały:

- standardy atrybutów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, które określają cechy organizacji i osób świadczących usługi;
- standardy działania Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego określające charakter audytu wewnętrznego;
- standardy wdrożenia Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego, które są wbudowane w standardy atrybutów i działania oznaczone literami A – zapewnienie i C – doradztwo.

Wśród wielu standardów działania można wymienić np. standard o numerze 2110 – ład organizacyjny. Zgodnie z nim audyt wewnętrzny powinien oceniać procesy kształtujące ład organizacyjny i przedstawiać stosowne zalecenia usprawnienia tych procesów, tak by m.in. promować zasady etyki i wartości w organizacji, zapewnić skuteczne zarządzanie efektywnością działań organizacji oraz odpowiedzialności za wyniki, przekazywać informacje o rodzajach ryzyka i kontroli do odpowiednich obszarów organizacji, koordynować działania i przekazywać informacje między radą, audytorami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz kierownictwem.

Zgodnie z innym standardem o numerze 2230 – Przydział zasobów – audytorzy wewnętrzni powinni określić zasoby odpowiednie i wystarczające do osiągnięcia celów zadania. Określenie to opiera się na ocenie charakteru i złożoności każdego zadania, ograniczeniach czasowych oraz dostępnych zasobach.

W grupie standardów wdrożenia, które mają powiązania ze standardami atrybutów i działania (np. standard 2110.A1) czytamy, że: „Audytor wewnętrzny w swoich działaniach musi oceniać formę, sposób wdrożenia oraz skuteczność

¹² W. Gos: *Regulacje w zakresie audytu wewnętrznego W: Zasady audytu wewnętrznego...*, op. cit., s. 40.

celów, programów i działań w zakresie etyki, a np. standard 2010.C1 w kontekście zadań o charakterze doradczym zarządzający audytem wewnętrznym powinni wziąć pod uwagę – zgodnie z tym standardem m.in. to, w jakim stopniu będzie możliwe przysporzenie wartości organizacji (zwiększenie skuteczności i wydajności procesów: ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli).

Co do podnoszonej w dyskusjach kwestii podporządkowania audytorów i jakości przygotowywanych przez nich raportów badania 172 doświadczonych audytorów pokazały, że kiedy audytorzy raportują do kierujących organizacjami, istnieje mniejsza skłonność do łagodzenia wniosków zawartych w raporcie, niż w przypadku, gdy raport kierowany jest do specjalnie do tego celu powołanego komitetu czy rady¹³.

Audyt wewnętrzny należy odróżnić od kontroli. Kontrola wewnętrzna to również narzędzie zarządzania, wykorzystywane do uzyskania racjonalnej pewności, że cele zarządzania zostały osiągnięte¹⁴. Istotą każdej kontroli jest porównanie. To stały element każdej zorganizowanej działalności, to procesy, w trakcie których porównuje się stan rzeczywisty z wzorcem. Bazą porównawczą może być plan, wzorzec, zadanie, przepis, regulamin lub instrukcja, zarówno w czasie, jak i przestrzeni. Kontrola polega na porównywaniu, na ciągłej analizie i ocenie jednostki w trakcie jej funkcjonowania w celu ujawnienia niedociągnięć, natomiast audyt wewnętrzny przyczynia się do utrzymywania w jednostce skutecznych mechanizmów oceny ich skuteczności i efektywności oraz mechanizmów ciągłego doskonalenia. Dzięki temu kontrola oraz audyt wewnętrzny tworzą spójny system gwarantujący funkcjonowanie jednostek sektora finansów publicznych oraz służący ochronie środków publicznych. Audyt i kontrola pełnią rolę nowoczesnych narzędzi zarządzania.

Gospodarność oraz efektywność to kwestie, które w coraz większym stopniu dominują w ramach audytu wewnętrznego. Ewolucja takiego podejścia oznacza konieczność ukierunkowania realizowanych zadań audytowych nie tylko na kwestie zgodności z obowiązującymi przepisami prawa oraz uregulowaniami wewnętrznymi instytucji, ale także na kwestie efektywności, zarówno w odniesieniu do obowiązujących w tych jednostkach systemów kontroli, jak i realizowanych przez nie konkretnych działań czy inicjatyw. Nowoczesny audyt nastawiony na badanie efektywności powinien umożliwić nie tylko bezpośrednią identyfikację problemów przedsiębiorstwa, ale również pozwolić na doskonalenie jego działalności zarówno operacyjnej, jak i strategicznej, wnosząc do organizacji wartość dodaną.

¹³ J. Klich: Op. cit.

¹⁴ Komunikat nr 2 Ministra Finansów z dnia 30 stycznia 2003 roku w sprawie ogłoszenia „Standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”, Załącznik nr 1.

2. Audyt efektywnościowy w sektorze publicznym

W polskich standardach audytu wewnętrznego pojawiła się klasyfikacja rodzajów audytu wewnętrznego na:

- audyt finansowy, obejmujący badanie dowodów księgowych oraz zapisów w księgach rachunkowych;
- audyt systemu, polegający na ocenie systemu gromadzenia środków publicznych, dysponowania nimi oraz gospodarowania mieniem;
- audyt działalności, obecnie określany jako audyt efektywnościowy, służący do oceny efektywności i gospodarności zarządzania finansami.

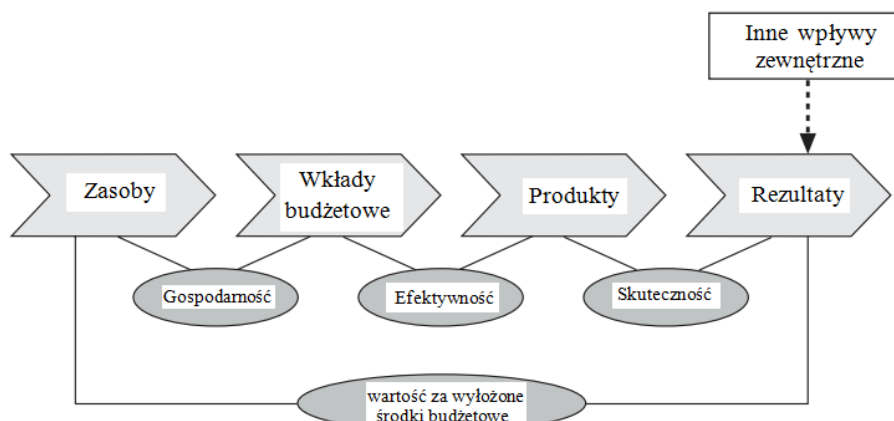
Audyt efektywnościowy rozumiany jest jako systematyczny, celowy oraz zorganizowany proces rzetelnej, obiektywnej i niezależnej oceny planowanych, realizowanych i zakończonych polityk, programów i projektów publicznych oraz oceny bieżącego funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych na podstawie kryteriów gospodarności (*economy*), efektywności (*efficiency*) i skuteczności (*effectiveness*) ich działań. Gospodarność pojmowana jest jako relacja pomiędzy wykorzystanymi zasobami a jakością otrzymanego dzięki temu dobra lub usługi.

Efektywność pojmowana jest jako relacja między nakładem a wynikiem. Poprawa wyniku bez wzrostu nakładów lub otrzymanie tego samego wyniku przy zmniejszeniu nakładów oznacza wzrost efektywności. Zakłada koncentrację na produktach, rezultacie lub oddziaływaniu, będących wynikiem podjętych działań.

Skuteczność odnosi się do poziomu osiągnięcia założonych celów. Zakłada dostarczenie usług w odpowiednim czasie, ilości i jakości przy wykorzystaniu minimalnej ilości zasobów.

Audyt ten służy do oceny gospodarności zarządzania finansami. Zmierza do uzyskania jak najlepszej wartości za wyłożone środki budżetowe (maksymalizacja *value for money*)¹⁵.

¹⁵ Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych. Red. A. Haber i M. Szałaj. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 189-190.



Rys. 2. Kluczowe zagadnienia audytu efektywnościowego w jednostkach sektora finansów publicznych

Źródło: OECD, Performance Budgeting in OECD Countries, OECD 2007, s. 194; http://www.bmf.gv.at/Budget/Haushaltsrechtsreform/Literatur/OECD_Studie_Performance_Budgeting.pdf.

Przeprowadzając audyt efektywnościowy, w każdym przypadku należy brać pod uwagę zaangażowane zasoby i wkłady budżetowe, produkty (rzeczy materialne lub usługi dostarczone w wyniku realizacji zadania), rezultaty (bezpośrednie lub natychmiastowe efekty wynikające z dostarczenia produktów – usług) oraz rezultaty i oddziaływania (konsekwencje wynikające z realizacji zadania) związane przede wszystkim z innymi wpływami zewnętrznymi. Audyt tego rodzaju cechuje to, że:

- odbywa się zgodnie ze standardami audytu wewnętrznego,
- jest realizowany według zakresu zadań powierzonych funkcji audytu wewnętrznego,
- koncentruje się nie na zagadnieniach związanych ze zgodnością z przepisami prawa czy prawidłowości sprawowania kontroli nad realizacją danego zadania, a na analizie osiągniętych wyników i ocenie podjętych działań z punktu widzenia ich efektywności, wydajności i gospodarności; preferuje „kulturę osiągania wyników”, a nie „kulturę stosowania przepisów”,
- przynosi wartość dodaną,
- jest obiektywny, terminowy i wydajny.

Zakres rzeczowy audytu efektywnościowego w sektorze publicznym obejmuje:

- badanie efektywności działań podejmowanych przez jednostki sektora publicznego,
- analizę szczegółowych procedur umożliwiających dokonanie pomiaru efektywności działań podejmowanych przez jednostki sektora publicznego,
- działania służące ochronie mienia publicznego,
- badanie zgodności stanu obecnego z kierunkiem działań oczekiwanych przez kierowników poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz interesem publicznym.

W ramach audytu efektywnościowego wyróżnia się:

- audyt oparty na kryterium efektywności – ocena wyników realizacji zadania,
- audyt oparty na kryterium wydajności – weryfikacji podlegają wydajność produktu/usługi, koszty jednostkowe, wskaźniki określające np. poziom wykorzystania zasobów, czas oczekiwania na usługę itp.,
- audyt oparty na kryterium gospodarności – sprawdzenie zakresu w jakim realizując działania zminimalizowano wykorzystywane zasoby (środki finansowe, zasoby kadrowe, wyposażenie, zasoby lokalowe), mając jednocześnie na uwadze potrzebę zapewnienia odpowiedniej jakości realizowanych działań.

Audyt ten powinien współdziałać z metodą Lean Management w administracji. Odbywa się badanie dotyczące finalnych efektów realizowanego zadania (rezultaty i oddziaływanie). Jeśli w trakcie audytu audytor wewnętrzny stwierdzi, że nie osiągnięto zamierzonego efektu, wówczas powinien przeprowadzić badanie kluczowych czynności podjętych na etapie planowania i realizacji zadania oraz odnieść się do podjętych na tym etapie działań w takim zakresie, w jakim jest to uzasadnione celem zidentyfikowania przyczyn, dla których nie udało się osiągnąć zakładanych efektów. Ocena jakości działań na etapie planowania i koordynacji projektu jest kluczowa dla tego typu prac.

Przeprowadzenie audytu efektywnościowego wykonania zadania jest możliwe wówczas, gdy istnieją kryteria czy punkty odniesienia pozwalające na dokonanie jego oceny z punktu widzenia osiągnięcia/nieosiągnięcia zakładanych efektów.

INTERNAL AUDIT – THE INSTRUMENT OF SUPPORT MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANISATION

Summary

The study was designed to demonstrate the role of internal audits in public administration. An audit should ensure effective implementation of activities and bring added value, which may be understood as generating a greater effect or achieving the same effect at a lower cost. Audits focused on results are predicted to be on the increase. This concept is an evolution of an internal audit – from a compliance audit, through a risk based audit to a performance audit or a value for money audit, which involves the formulation and testing of audit tasks aimed at expected results. This audit is important because of the fact that public bodies represent the interests of citizens and have public resources, including the EU funds, and these are rigorously assessed in terms of the results brought by the funds involved. Will an internal audit become an instrument that can be used to change the model of organizational management in the public sector? The research findings should show whether periodic audits of efficiency will provide the basis for changes in individual performance management processes, conservation of resources and their better use in cutting expenses, reduction of over-employment or development of information technology and whether it will lead to greater internationalization.

Wojciech Czakon

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

UWARUNKOWANIA I MECHANIZMY KOORDYNACJI SIECI

Wprowadzenie

Sieci stały się modnym tematem w naukach o zarządzaniu. Przypisuje się im jedno z trzech znaczeń: strukturalne, organizacyjne oraz koordynacyjne¹. W znaczeniu strukturalnym stanowią one pewien układ wierzchołków oraz powiązań pomiędzy nimi, którego własności budowy przyczyniają się do wyjaśnienia zjawisk i procesów istotnych dla nauk o zarządzaniu. W znaczeniu organizacyjnym podkreśla się, że sieci tworzą odrębne pod względem formalno-prawnym podmioty współdziałające w tworzeniu wartości, a podstawową cechą takiej organizacji sieciowej jest brak hierarchii². W znaczeniu koordynacyjnym podnosi się zagadnienie organizacji współdziałania pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć, zwracając uwagę na jednoczesność występowania mechanizmów koordynacji: rynkowego, hierarchicznego oraz społecznego³. Moda na sieci w badaniach nauk o zarządzaniu pozwoliła w stosunkowo krótkim czasie przejść z propozycji konceptualizacji w kierunku bardziej szczegółowego rozpoznania specyficznych dla tego kontekstu zjawisk, uwarunkowań oraz procesów. Zarówno więc przyrost liczby publikowanych badań, jak i rosnący stopień ich szczegółowości w poszczególnych nurtach uprawniają do formułowania syntetycznych poglądów czy podejmowania wysiłku integrującego zgromadzoną dotychczas wiedzę.

Celem artykułu jest przedstawienie stanu wiedzy o koordynacji sieciowej (*network governance*). W pierwszej części przedstawiono mechanizmy składowe koordynacji sieciowej, bowiem w literaturze panuje zgodność zarówno co do jej złożoności, jak i elementarnych składników. W drugiej części zwrócono uwagę na dynamikę relacji mechanizmów koordynacji, wynikającą z elastyczno-

¹ W. Czakon: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16-17.

² J. Niemczyk: *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 23.

³ C. Jones, W. Hesterly, S. Borgatti: *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*. „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 911-945.

ści sieci. Ostatnia część zamyka rozważania, wskazując na problem roli podmiotów w sieci, a także procesów dostosowawczych niezbędnych dla sprawnego współdziałania.

1. Złożoność koordynacji sieciowej

Badania nad współdziałaniem gospodarczym wielu podmiotów, w odróżnieniu od ich stosunków dwustronnych, kierują uwagę w stronę złożoności sposobów w jakie organizowane są transakcje. Instytucjonalne ramy wymiany w sieciach odzwierciedlają wzorzec celowego kierowania działaniem wielu podmiotów, a określa się je mianem koordynacji sieciowej⁴. Wczesne badania skupiały uwagę na parach mechanizmów koordynacji: rynkowej i hierarchicznej⁵, rynkowej i społecznej⁶ albo hierarchicznej i społecznej⁷. W rezultacie otrzymuje się zbiór trzech mechanizmów koordynacji: rynkowej, hierarchicznej i społecznej⁸, które łącznie występują w sieciach.

Koordynacja rynkowa opiera się na klasycznym w ekonomii założeniu o kluczowej roli ceny w alokacji zasobów i kształtowaniu równowagi rynkowej. W rzeczywistości, strony wymiany oprócz ceny określają także ilość i jakość przedmiotu umowy, a swoje ustalenia formalizują w postaci kontraktu. Oznacza to dwa skutki: kosztowy oraz ryzyka.

Skutek kosztowy wiąże się z potrzebą znalezienia właściwego kontrahenta, przygotowania oraz wynegocjowania warunków umowy, monitoringu wykonania tej umowy, jej rozliczania, a w przypadku sporów – skorzystania z drogi sądowej lub pozasądowej. Wymienione tu działania nie są darmowe, pociągają za sobą możliwy do określenia poziom kosztów. Wobec tego nie można zakładać, że mechanizm cenowy jest darmowy. Koszty transakcyjne mogą okazać się akceptowalne, ale też mogą przekraczać poziom dopuszczalny przez jedną ze stron. Ogranicza to efektywność mechanizmu cenowego, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do odstąpienia od transakcji – wówczas gdy koszty transakcyjne przekraczają oczekiwane korzyści.

⁴ W. Czakon: *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji*. „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7-10.

⁵ J. Heide: *Plural Form Governance in Industrial Purchasing*. „Journal of Marketing” 2003, Vol. 67, No. 10, s. 18-29.

⁶ J.P. Cannon, R.S. Achrol, G.T. Gundlach: *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*. „Academy of Marketing Science Journal” 2000, Vol. 28, No. 2, s. 180-194.

⁷ J. Bradach: *Using the Plural Form in the Management of Restaurants Chains*. „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, s. 276-303.

⁸ A.W. Joshi, A.J. Campbell: *Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingent Framework and an Empirical Test*. „Academy of Marketing Science Journal” 2003, Vol. 31, No. 2, s. 176-188.

Skutek ryzyka związanego z mechanizmem cenowym wiąże się z orientacją na przyszłość każdej umowy. Strony, zawierając postanowienia umowne, nie są w stanie przewidzieć wszystkich okoliczności, w których będzie można ją realizować. Dlatego umowy nazywane są niekompletnymi. Im większa niepewność, tym większa niekompletność umów. Wymaga ona od stron gotowości do renegotjacji, a także naraża na nieporozumienia i konflikty. Alternatywnie strony stosują zabezpieczenia umowy, polegające na takim ukształtowaniu wzajemnych zobowiązań finansowych, aby zachowania oportunistyczne były nieopłacalne⁹. Zabezpieczenia umowne są jednak kosztowne, co pogłębia dylematy menedżerów w zakresie kształtowania pary koszt-ryzyko oportunistyzmu, tym bardziej, że znaczny poziom zabezpieczeń umownych może być odbierany przez drugą stronę jako wyraz braku zaufania, a przez to zniechęcać do współpracy.

Właśnie kategoria zaufania często wyodrębniana jest jako ważny element koordynacji sieciowej, nazywany mechanizmem społecznym. Ekonomia neoinstytucjonalna traktuje zaufanie jako ważny mechanizm zabezpieczania przed oportunistyzmem: przez zaufanie rozumie się określone zachowania partnerów w warunkach ryzyka¹⁰, a szczególnie oczekiwanie powstrzymania się przed oportunistyzmem. W wąskim znaczeniu zaufanie kojarzone jest z oczekiwaniem pozytywnej postawy we współpracy. Szerokie znaczenie dopuszcza także zachowania niekorzystne, jednak sama ich przewidywalność pozwala się właściwie przygotować. W istocie jednak ten mechanizm koordynacji znacznie wykracza poza samo zaufanie, obejmując wiele elementów charakterystycznych dla stosunków społecznych, a nie gospodarczych. Pośród nich wyodrębniono: stosowanie norm zachowań, poczucie przynależności, występowanie autorytetu¹¹. Pierwotną nazwą takiego sposobu organizacji wymiany był klan, wywołujący skojarzenia z prymitywnymi społeczeństwami, a także przywołujący pejoratywne znaczenia zamknięcia, braku przejrzystości itd.

Normy społeczne obejmują jawne, choć zwykle mało sformalizowane reguły wzajemnego postępowania oraz zachowania w danej społeczności, pozwalając stronom jasno określić to, co jest akceptowalne. Chodzi tu o pewną standaryzację zachowań w określonych warunkach, która pozwala antycypować zachowania innych, bez potrzeby negocjowania umowy ani stosowania zabezpieczeń formalnych. Normy zachowań, podobnie jak normy prawne, są wyposażone zarówno w definicję zachowań pożądanых, jak i w sankcje stosowane

⁹ S. Jap, S. Ganesan: *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*. „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37, No. 2, s. 227-245.

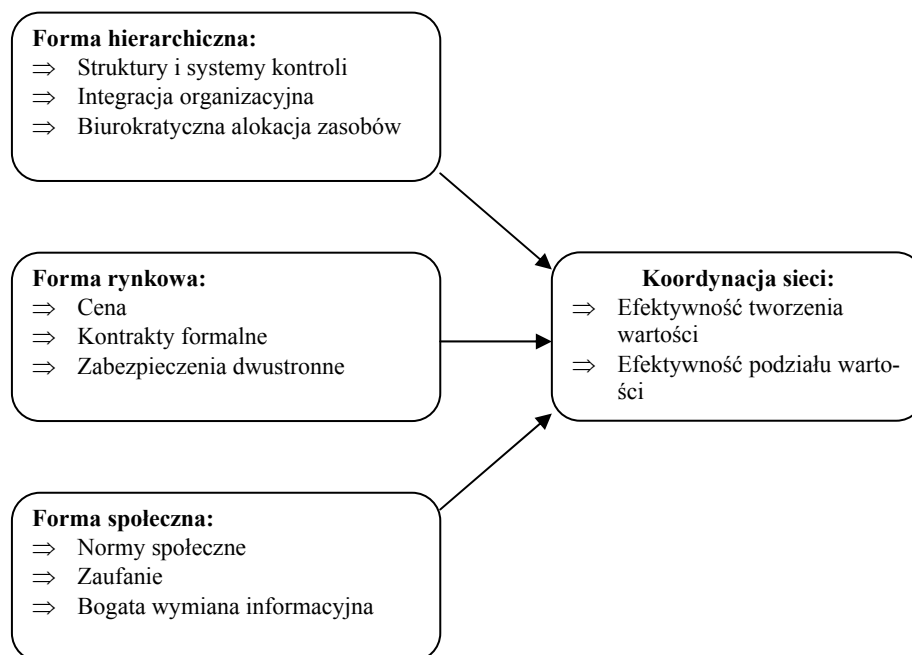
¹⁰ T.K. Das, B.S. Teng: *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 3, s. 491-512.

¹¹ W. Ouchi: *Markets, Bureaucracies and Clans*. „Administrative Science Quarterly” 1980, Vol. 25, s. 129-141.

w przypadku nieprzestrzegania normy. Ryzyko wystąpienia dotkliwych sankcji zbiorowych w przypadku transgresji norm społecznych zniechęca do zachowań oportunistycznych. Warto podkreślić, że normy społeczne tworzą spoiwo sieci, podobnie jak nadają tożsamość i spistość grupom społecznym. Niektórzy autorzy proponują więc pojęcie makrokultury, by odzwierciedlić wspólnotę, która powstaje wskutek przyjęcia przez członków sieci wspólnych norm, wartości oraz celów.

Kolejnym wyróżnikiem społecznego mechanizmu koordynacji obserwowanego w sieciach jest występowanie bogatej wymiany informacyjnej, znacznie przekraczającej potrzeby właśnie realizowanej transakcji. Dzięki temu uczestnicy sieci uzyskują znacznie lepszą wiedzę o warunkach przyszłego działania, niż podmioty znajdujące się poza tą siecią. Co więcej, intensywność procesów komunikacji zachodzącej w sieciach społecznych przyczynia się także do wytworzenia wspólnego postrzegania rzeczywistości oraz konwergencji zachowań. W rezultacie zachowania członków sieci stają się przewidywalne, dzięki bliskości poznawczej.

Trzecim mechanizmem koordynacji sieciowej są rozwiązania typowe dla hierarchii organizacyjnej. Ten mechanizm wywołuje wśród części autorów opór związany z postrzeganiem sieci jako pozbawionych hierarchii. Trzeba jednak podkreślić, że nie chodzi jedynie o występowanie spiętrzonej struktury organizacyjnej, ale raczej o typowe dla biurokracji narzędzia koordynowania działania, takie jak: systemy kontroli, budżetowanie, jednostki organizacyjne wyspecjalizowane w koordynacji działania pozostałych itd. Stosowanie tych narzędzi może wynikać ze wzajemnych uzgodnień w sieci, jednak prowadzi zwykle do uzyskania władzy przez jeden podmiot nad innymi. Władza jest wyróżnikiem hierarchicznego mechanizmu koordynacji. Wydaje się mało realne, by podmioty w sieciach gospodarczych były sobie całkowicie równe, a także by żaden z nich nie podejmował wysiłków koordynacyjnych. Dlatego traktowanie sieci jako pozbawionych hierarchii jest wyrazem dążenia do odróżnienia sieci od formalnej organizacji – jest pewną ideą. Wynika też z przyjętego poziomu analizy. Brak wyraźnie wyodrębnionych struktur na poziomie całej sieci nie oznacza braku mechanizmów hierarchicznej koordynacji pośród jej członków, np. w postaci wyodrębnionych komórek organizacyjnych, planów, sprawozdawczości czy wręcz ściśle określonych budżetów.



Schemat 1. Mechanizmy koordynacji sieciowej

Źródło: W. Czakon: *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji*. „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 9.

Warto podkreślić, że ramy teoretyczne dla dociekań nad mechanizmami koordynacji sieciowej dostarcza ekonomia neoinstytucjonalna, a szczególnie teoria kosztów transakcyjnych. Oznacza to poszukiwanie takiego sposobu organizacji wymiany, w którym para: koszty transakcyjne – ryzyko oportunistycznego zachowania osiąga poziom optymalny. Wobec tego nie chodzi jedynie o pomiar i minimalizację składowej kosztowej tego układu, prowadzącej do możliwie niskich kosztów przygotowania, zawierania oraz rozliczania transakcji. Uwzględnienie ryzyka zachowań oportunistycznych kieruje uwagę w stronę zabezpieczenia interesów zaangażowanych stron przed przejawami oportunistycznego zachowania pozostałych uczestników wymiany sieciowej. Tutaj jednak również nie chodzi o minimalizację ryzyka, bowiem znane narzędzia i techniki są kosztowne, a także uciążliwe operacyjnie. W rezultacie, badacze zakładając istnienie najlepszej kombinacji, badają ich układy, co nieuchronnie prowadzi do stwierdzenia dynamiki kompozycji mechanizmów koordynacji. Menedżerowie bowiem także poszukują coraz lepszych kombinacji, zmieniając skład i znaczenie każdego z dostępnych mechanizmów koordynacji.

2. Dynamika koordynacji sieciowej

Przyjęcie neoinstytucjonalnej perspektywy prowadzi menedżerów w stronę problemów optymalizacyjnych. Literatura przedmiotu wskazuje na sprzeczności związane ze stosowaniem każdego z mechanizmów:

- rynkowi przypisuje się efektywność alokacyjną, ale potrzeba zabezpieczenia przed oportunizmem ogranicza te korzyści;
- hierarchii przypisuje się efektywność koordynacji, ale jednocześnie spada elastyczność i innowacyjność;
- społeczne mechanizmy niosą obietnicę zmniejszonej ekspozycji na oportunizm, jednakże mogą prowadzić do zamknięcia się sieci na sygnały z otoczenia, czy nawet przyjmowania nieefektywnych sposobów działania w rezultacie presji mimetycznej płynącej z otoczenia.

Uwzględniając zmienność otoczenia, możliwość zaprojektowania optymalnej kombinacji mechanizmów koordynacji wydaje się mało realistyczne. W miejsce optymalności menedżerowie wdrażają raczej zamiany mechanizmów koordynacji w zależności od konkretnych, antycypowanych uwarunkowań działania sieci.

Badacze podjęli wysiłek identyfikacji wzorców zmian kompozycji mechanizmów koordynacji sieciowej, w podejściu poznawczym typowym dla dynamiki. Zmierza to do określenia sił, które wpływają na wzorzec zmian, kierunku oddziaływania tych sił, oraz w rezultacie pewnej typologii wzorców. Dotychczasowe wyniki nie uprawniają do sformułowania syntezy, zarówno ze względu na fragmentaryczność, brak replikacji, jak i odmiennność uzyskanych wyników empirycznych. W tabeli 1 są przedstawione sekwencje zmian realizowane przez sieci, w zależności od fazy cyklu życia oraz celu sieci.

Tabela 1

Dominujące formy koordynacji ze względu na fazę cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej

Faza cyklu życia	Lowndes, Skelcher, 1998	Jap, Ganesan, 2000	Czakon, 2009
Przygotowanie współdziałania	Społeczny	Hierarchia	Biurokracja
Tworzenie i konsolidacja	Hierarchiczny	Społeczny	Społeczny
Współdziałanie/dojrzałość	Rynkowy	Rynkowy	Biurokracja
Zakończenie	Społeczny	Społeczny	Rynkowy

Źródło: W. Czakon: *Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: The Case of a Franchise System*, „Int. J. Intellectual Property Management” 2009, Vol. 3, No.1, s. 23- 38.

Sieci partnerstwa publiczno-prawnego badane w Zjednoczonym Królestwie¹² w obszarach miejskich poddanych procesom rewitalizacji wykazały zmienność dominującego mechanizmu koordynacji. Wprawdzie warunkiem podjęcia współdziałania były tam istniejące relacje społeczne, to jednak dopiero bodziec formalny, polegający na utworzeniu dedykowanych do współdziałania struktur organizacyjnych, uznano za charakterystyczny dla fazy tworzenia sieci partnerskiej. Co więcej, wyodrębniono wiele różnych powodów, dla których sięgnięcie po hierarchiczną koordynację okazało się uzasadnione: od wymogów formalnych stawianych przez organy finansujące rewitalizację, przez konsorcjalne projekty, do wyłaniających się naturalnie struktur. W fazie współdziałania członkowie sieci wykazują troskę o efektywność, podnosząc mechanizm rynkowy do rangi wiodącego sposobu koordynowania. Wraz z zakończeniem finansowania zewnętrznego sieci doznawały osłabienia mechanizmów rynkowego i hierarchicznego, ale nadal istniały w wymiarze społecznym. W rezultacie autorzy tego badania proponują rozróżniać koordynację sieciową, którą wówczas utożsamiali z dominacją mechanizmu społecznego, od koordynacji partnerstwa – bardziej złożonej i dynamicznej.

Późniejsze badania nie tylko nie potwierdziły sekwencji zmian sposobu koordynacji współdziałania, ale także przyczyniły się do odrzucenia poglądu o tożsamości koordynacji sieciowej z koordynacją społeczną. Badania przeprowadzone w łańcuchach dostaw przemysłu chemicznego¹³ wskazały, że sformalizowane umowy towarzyszące mechanizmowi rynkowemu mają niewielki wpływ na zaangażowanie i efektywność współdziałania w fazach tworzenia i konsolidacji oraz zakończenia współpracy. I odwrotnie – w fazie dojrzałości mechanizm cenowy ma kluczowe znaczenie.

Badania przeprowadzone w polskim sektorze bankowym ujawniły świadomie zaplanowaną sekwencję dominujących mechanizmów koordynacji sieciowej¹⁴. Przygotowanie współdziałania wymagało hierarchicznej decyzji i alokacji zasobów do projektu utworzenia sieci placówek partnerskich banku BPH. Następnie wykorzystano mechanizmy społeczne w celu szybkiego wyłonienia kandydatów na partnerów oraz przyspieszenia procesu tworzenia sieci. Wraz z zakończeniem fazy tworzenia i wzrostu, koordynacja została podporządkowana procedurom oraz strukturom banku, co w istocie odpowiada koordynacji hierarchicznej.

Przegląd stanu badań pogłębia jeszcze wrażenie różnorodności wzorców zmian koordynacji sieciowej zarówno ze względu na cel, sposób jej tworzenia, jak i fazę cyklu życia. Potwierdza jednak tezę o świadomym kształtowaniu dy-

¹² V. Lowndes, C. Skelcher: *The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*. „Public Administration” 1998, Vol. 76, s. 313-333.

¹³ S. Jap, S. Ganesan: Op. cit., s. 227-245.

¹⁴ W. Czakon: *Network Governance Dynamics...*, op. cit., s. 23-38.

namiki koordynacji sieciowej, jej adaptacyjności oraz złożoności. Dominacja jednego mechanizmu nad innymi nie oznacza przecież całkowitego zaniku pozostałych, ale jedynie podkreśla kluczowe znaczenie jednego z nich w danych okolicznościach. Oznacza to, że koordynacja sieciowa jest złożonym i dynamicznym obszarem badań.

3. Uwarunkowania koordynacji sieciowej

Potwierdzenie dynamiki i złożoności prowadzi zwykle stronę kontekstu, lub szerzej uwarunkowań danego zjawiska po to, aby lepiej rozpoznać okoliczności zachodzących zmian. Literatura przedmiotu wyodrębnia uwarunkowania powstawania sieci oraz ich upowszechnienia się:

1. Dezintegracja pionowa łańcucha wartości, wynikająca z dążenia przedsiębiorstw do skupienia się na rdzennej działalności (*core business*) przy jednocześnie dążeniu do zwiększenia elastyczności całego łańcucha dostaw.
2. Dostępność wielu kluczowych kompetencji poza granicami formalnymi organizacji, przy czym kompetencje te są komplementarne i poddają się zabiegom kombinacyjnym.
3. Pojawienie się przedsiębiorstw brokerów, wyspecjalizowanych w konfigurowaniu sieci kompetencji oraz łańcuchów dostaw.
4. Zamiana hierarchicznego mechanizmu koordynacji na mechanizm rynkowy, podporządkowany osiąganiu konkretnych, często krótkoterminowych rezultatów.
5. Doskonalenie technologii zarządzania informacjami w sieciach¹⁵.

W istocie wymienione uwarunkowania tworzenia sieci charakteryzują współczesną gospodarkę, wpływając na większość decyzji strategicznych menedżerów. Szczegółową analizę tych uwarunkowań rozwijano w wielu publikacjach, wskazując m.in. na przyspieszenie procesów konkurencyjnych¹⁶ czy postępujące usieciowienie całego społeczeństwa¹⁷. W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego można też znaleźć zagadnienia odwołujące się do uwarunkowań syntetycznych nazywanych megatrendami¹⁸. Wymuszają one na przedsiębiorstwach dostosowanie poprzez poszukiwanie elastyczności oraz uczenie się. Można stwierdzić, że tak sformułowane wymogi stanowią istotne uwarunkowania koordynacji sieciowej.

Elastyczność oznacza zdolność do szybkiej adaptacji, która w sieciach może polegać na zmianie liczby i rodzaju członków, powiązań oraz sposobów ko-

¹⁵ R. Miles, C. Snow: *Network Organizations: New Concepts for New Forms*. „McKinsey Quarterly” 1986, s. 53-66.

¹⁶ R. D’Aveni: *Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. The Free Press, New York 1994.

¹⁷ M. Castells: *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing, Oxford 2000.

¹⁸ M. Romanowska, M. Trocki: *Przedsiębiorstwo Partnerskie*. Difin, Warszawa 2005.

ordynacji. Zmiana liczby członków sieci prowadzi do jej wzrostu lub redukcji, pociągając za sobą potrzebę modyfikacji sposobu koordynacji. Zmiana charakteru czy treści powiązań ma nie tylko wymiar technologiczny, materiałowy czy informacyjny, ale może również polegać na zwiększeniu stopnia formalizacji wzajemnych stosunków zaangażowanych w sieć podmiotów, lub odwrotnie przejście na mniej formalne relacje. Trudno zatem rozpatrywać sposób koordynacji sieci w oderwaniu od przejawów jej elastyczności. Trzeba podkreślić, że tak rozumiana elastyczność nie oznacza tymczasowości sieci, ponieważ stosunkowo rzadko zachodzą procesy zaniku czy rozwiązania sieci. Raczej chodzi tu o ciągłą jej transformację dostosowawczą lub antycypacyjną. Najczęściej wskazuje się łatwość zerwania więzi w układach outsourcingowych czy zamianę partnera w konsorcjach. Warto jednak mieć na uwadze, że swoboda zrywania więzi przeczy istnieniu zaufania i osłabia znaczenie norm społecznych, minimalizując znaczenie mechanizmów społecznych.

Uczenie się sieciowe stanowi nadal słabo rozpoznane zjawisko, bowiem badacze, definiując rygorystycznie przedmiot analizy, rzadko określają go jako zbiorowość formalnie odrębnych podmiotów, tj. sieć. Tymczasem długotrwałe współdziałanie określonych podmiotów w sieci, podobnie jak w organizacjach, prowadzi do powstania sieci praktyki¹⁹. Postrzega się je w literaturze jako rezultat narastającego uczenia się każdego z członków sieci, wzmocnionego procesami wzajemnego uczenia się. Wywołuje to konwergencję zachowań, przekonań o skuteczności pewnych rutyn organizacyjnych czy międzyorganizacyjnych, prowadząc do ujednolicenia sieci. Jakkolwiek zjawisko to stwierdzono w badaniach sieci zlokalizowanych, tj. klastrów, to nie ma obecnie podstaw do odrzucenia hipotezy o międzyorganizacyjnym uczeniu się. Dotyczy ono jednak nie tylko aspektów technologicznych, handlowych itd., ale także koordynacji sieciowej. Innymi słowy, jest ona rezultatem inkrementalnego uczenia się. Zatem wymaga czasu, przejawia znaczną inercję i słabo poddaje się skokowym zmianom.

Uwarunkowania współdziałania sieciowego podlegają coraz bardziej szczegółowemu rozpoznaniu w literaturze. Badacze dostarczają dzięki temu obfitego materiału empirycznego, który przyczynia się do wzrostu dokładności wiedzy o koordynacji sieciowej. Jednocześnie, przeważająca większość badań przyjmuje pozycję w nurcie uczenia się, koncentrując uwagę na sposobie wykształcania się wiedzy o skutecznym współdziałaniu, lub też w nurcie elastyczności, skupiając się na sposobach modyfikacji budowy sieci, aby w możliwie najlepszym stopniu dostosować się do dynamiki otoczenia. Co jednak ciekawe, dążenie do wzrostu elastyczności w znacznym stopniu pomniejsza znaczenie inkrementalnego uczenia się, i odwrotnie – nacisk na inkrementalne uczenie się

¹⁹ J. Brown, P. Duguid: *Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective*. „Organization Science” 2001, Vol. 12, No. 2, s. 198-213.

w znacznym stopniu zmniejsza elastyczność sieci. Obok samej charakterystyki koordynacji sieciowej, jej uwarunkowania również wymuszają dążenie do adaptacji, poszukiwania coraz doskonalszych rozwiązań w warunkach częściowej sprzeczności zamierzeń i kryteriów.

Podsumowanie

Zagadnienie koordynacji sieciowej podlega ciągłej, choć niezbyt dynamicznie rozwijającej się uwadze badaczy. Ramy teoretyczne problemu wynikają z samej jego natury i lokują się w ekonomii neoinstytucjonalnej. Stawia to menedżerów oraz badaczy przed problemem optymalizacyjnym, polegającym na znalezieniu właściwej kompozycji spośród dostępnych mechanizmów koordynacji, w konkretnych warunkach danej sieci.

Dotychczas dostępne badania empiryczne potwierdzają, że menedżerowie intencjonalnie dobierają oraz zmieniają kompozycję mechanizmów koordynacji w sieciach, preferując pewne rozwiązania ze względu na rodzaj sieci, etap jej cyklu życia czy jej cel. Identyfikacja dominującego mechanizmu koordynacji nie oznacza, że pozostałe mechanizmy zanikają; raczej wskazuje na ich mniejsze znaczenie. W rezultacie koordynacja sieciowa staje się problemem złożonym i dynamicznym, w którym niezbędne staje się poszukiwanie optymalnych rozwiązań.

Uwarunkowania tego poszukiwania najlepszych możliwych rozwiązań koordynacyjnych prowadzą do sprzeczności pomiędzy dążeniem do sieci superelastycznej a dążeniem do sieci opartej na rutynie międzyorganizacyjnego współdziałania. Obecnie dylemat ten wymaga pogłębionych badań empirycznych, bowiem każda ze sprzeczności sytuuje się w obszarze innej perspektywy teoretycznej: elastyczność sięga do zasobowej teorii firmy, a rutyny do ewolucyjnego nurtu w badaniach nauk o zarządzaniu. Być może ten eklektyzm teoretyczny doprowadzi do wyłonienia zrębów teorii sieci.

NETWORK GOVERNANCE – MECHANISMS AND CONSTRAINTS

Summary

The paper describes network governance as a composite phenomenon, where three coordination mechanisms are mobilized in different proportions according to intentional manager's behaviors. The quest for better compositions is shown here as a typical optimization problem, subject to environment influence. In order to better understand optimal composition the author suggests that resource based view of the firm and the evolutionary perspective are more useful than neo-institutional economics.

Adam Samborski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PERSPEKTYWY I BARIERY KONWERCENCJI SYSTEMÓW NADZORU KORPORACYJNEGO

Wprowadzenie

W ostatnich latach nagromadziło się wiele kontrowersji wokół konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego. Debatę rozpoczęli H. Hansmann i R. Kraakman¹, którzy oczekują znaczącej konwergencji w zakresie praktyk nadzoru korporacyjnego, a także prawa spółek, w kierunku modelu anglo-amerykańskiego. Innego zdania są T. Clarke², D.M. Branson³ czy J.N. Gordon i M.J. Roe⁴. Uważają oni, iż różnice pomiędzy poszczególnymi typami gospodarek rynkowych się utrzymują. Przyczyn upatrują w czynnikach historycznych i kulturowych. Debata ta przybrała na sile w kontekście kryzysu finansowego w latach 2007-2009⁵. Uznano wówczas, iż nadzór korporacyjny zawiodł, stając się jedną z przyczyn światowego kryzysu finansowego⁶. W niniejszym tekście próbuje się znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

1. Jakie są podstawowe różnice w systemach nadzoru korporacyjnego i z czego one wynikają?
2. Czym jest konwergencja nadzoru korporacyjnego?
3. Jakie są siły sprawcze konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego w gospodarce światowej?
4. Jakie są główne przeszkody stojące na drodze konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego?

¹ Szerzej: H. Hansmann, R. Kraakman: *The End of History for Corporate Law*. „Georgetown Law Journal” 2001, No. 89.

² Szerzej: T. Clarke: *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. Routledge, Oxon, New York 2007.

³ Szerzej: D.M. Branson: *The Very Uncertain Prospect of “Global” Convergence in Corporate Governance*. „Cornell International Law Journal” 2001, Vol. 34.

⁴ Szerzej: J.N. Gordon, M.J. Roe: *Convergence and Persistence In Corporate Governance*. Cambridge University Press, International Edition 2004.

⁵ M. M. Siems: *Convergence in Corporate Governance: A Leximetric Approach*. „The Journal of Corporation Law” 2010, Vol. 35.

⁶ A. Samborski: *Kryzys finansowy a nadzór korporacyjny*. W: *Zarządzanie w kryzysie*. „Problemy Zarządzania” 2011, Vol. 9, nr 1 (31).

5. Co wynika z dotychczasowych badań empirycznych dotyczących konwergencji?

Część z pytań sformułowana została już wcześniej na łamach czasopisma „Corporate Governance: An International Review” w artykule *Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions*, autorstwa T. Yoshikawy, A.A. Rasheeda w 2009 r.⁷.

1. Międzynarodowe różnice w systemach nadzoru korporacyjnego

Identyfikując podstawowe różnice w nadzorze korporacyjnym w poszczególnych krajach, zdaniem C. Andresy, A. Betzera, M. Goergena, D. Metzgera warto odwołać się do taksonomii systemów rozwiniętej nie tylko przez finansistów czy prawników, ale również na gruncie tzw. literatury „odmian kapitalizmu” (*varieties of capitalism – VOC*)⁸. W przeciwieństwie do głównego nurtu finansowego i prawnego, przedstawiciele VOC nie rozstrzygają, który system czy model nadzoru korporacyjnego jest lepszy od innych. Na problematykę nadzoru korporacyjnego patrzą poprzez pryzmat komplementarności określonego zbioru instytucji, ich wzajemnych interakcji i większej dzięki temu efektywności.

Pierwsze próby kategoryzacji różnych systemów kapitalizmu można znaleźć w pracach J. Hicksa⁹ i A.D. Chandlera¹⁰. Hicks dokonał rozróżnienia pomiędzy gospodarką opartą na rynku a gospodarką opartą na banku. W pierwszej, znaczącym źródłem finansowania korporacji są publiczny rynek akcji i rynek dłużnych papierów wartościowych, natomiast w drugiej – banki. W ostatnim czasie klasyfikację tę ponownie wprowadzili do literatury F. Allen i D. Gale¹¹. Rozróżnili oni systemy kontroli korporacji oparte na rynku oraz systemy kontroli korporacji oparte na banku (lub alternatywnie oparte na pośredniku). W swoich analizach skupili się jednak na stosunkowo niewielkiej liczbie krajów (Wielka Brytania i USA jako przykład systemu opartego na rynku, a Francja, Niemcy i Japonia jako przykład systemu opartego na banku). Podążając śladem

⁷ T. Yoshikawa, A.A. Rasheed: *Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions*. „Corporate Governance: An International Review” 2009, No. 17 (3).

⁸ C. Andres, A. Betzer, M. Coergen, D. Metzger: *Corporate Governance Systems*. In: *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. Eds. H. Baker, R. Anderson. Wiley, Hoboken 2010, s. 37-52.

⁹ Szerzej: J. Hicks: *A Theory of Economic History*. Clarendon Press, Oxford 1969.

¹⁰ Szerzej: A.D. Chandler: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA 1977; Idem: *The Emergence of Managerial Capitalism*. „Business History Review” 1984, No. 58 (4).

¹¹ Szerzej: F. Allen, D. Gale: *Comparing Financial Systems*. MIT Press, Cambridge, MA 2000.

M.J. Roe¹², Allen i Gale zauważyli, że różnice w historii oraz regulacjach sektora bankowego wywarły duży wpływ na rozwój krajowych systemów nadzoru korporacyjnego. W efekcie, ukształtował się charakterystyczny dla poszczególnych obszarów geograficznych sposób finansowania korporacji oraz lokowania przez gospodarstwa domowe nadwyżek finansowych. W systemach opartych na rynku znaczący udział w aktywach gospodarstw domowych odgrywają akcje, natomiast w systemach opartych na banku – gotówka i obligacje¹³. Trzeba zaznaczyć, iż w systemach opartych na banku, banki odgrywają nie tylko kluczową rolę jako dawcy kapitału, ale mogą również kontrolować przedsiębiorstwa, wpływając na kształt struktury rady (np. reprezentanci banku mogą zasiadać w radach nadzorczych przedsiębiorstw niemieckich). W systemie opartym na rynku wpływy banków nie są tak powszechne i nie przenikają one w ten sam sposób struktur korporacyjnych.

W opinii M. Bechta i C. Mayera¹⁴ podział ten jest jednak zbyt płynny. Ich zdaniem bardziej wyraźne są różnice we własności i kontroli korporacji¹⁵. Przyjmując kryterium struktury własności oraz kontroli, J. Franks i C. Mayer¹⁶ wyodrębnili dwa systemy nadzoru korporacyjnego: zamknięty (*insider*) i otwarty (*outsider*)¹⁷. Termin „otwarty” odnosi się do systemu finansowego i nadzoru korporacyjnego, gdzie większość dużych korporacji, kontrolowana przez menedżerów, należy do zewnętrznych akcjonariuszy, takich jak instytucje finansowe czy akcjonariusze indywidualni¹⁸. W systemie tym struktura własności jest rozproszona, a akcje należą do dużej liczby zewnętrznych inwestorów. Pomimo tego, że własność inwestorów instytucjonalnych ma charakter dominujący, nie posiadają oni dużych udziałów w pojedynczych korporacjach, a tym samym w niewielkim stopniu je kontrolują¹⁹. Tradycyjnie z tą formą nadzoru korporacyjnego kojarzone są Wielka Brytania i USA. System otwarty nazywa się też często systemem anglo-amerykańskim. W systemie zamkniętym przedsiębiorstwa będące w obrocie publicznym są kontrolowane przez niewielką liczbę akcjonariuszy dominujących. Własność jest skoncentrowana. Akcjonariuszami często są rodziny założycieli, banki, inne przedsiębiorstwa (udziały krzyżowe, piramidalne struktury własności) czy rząd. System zamknięty nazywany jest

¹² Szerzej: M.J. Roe: *Strong Managers. Weak Owners. The Political Roots of American Corporate Finance*. Princeton University Press, Princeton 1994.

¹³ C. Andres, A. Betzer, M. Coergen, D. Metzger: Op. cit., s. 37-39.

¹⁴ Szerzej: *The Control of Corporate Europe*. Eds. M. Becht, C. Mayer. Oxford University Press, Oxford 2001.

¹⁵ C. Mallin: *Corporate Governance*. Oxford University Press, Oxford, New York 2010, s. 212.

¹⁶ J. Franks, C. Mayer: *Ownership and Control. W: Trends in Business Organization: Do Participation and Co-operation Increase Competitiveness?* Ed. H. Siebert. Mohr (Siebeck), Tubingen 1995.

¹⁷ C. Mallin: Op. cit., s. 212.

¹⁸ J. Solomon: *Corporate Governance and Accountability*. Wiley, Chichester 2011, s. 195.

¹⁹ C. Mallin: Op. cit., s. 212.

często w literaturze systemem opartym na relacjach, ze względu na szeroko rozpowszechnione bliskie relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a dominującym akcjonariuszem²⁰. System taki występuje w krajach Europy kontynentalnej²¹.

R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R.W. Vishny²² zainicjowali nowy nurt w literaturze z obszaru nadzoru korporacyjnego, w którym zakłada się, że inwestorzy są skłonni zapłacić więcej za aktywa finansowe, jeżeli ich prawa w świetle ustawodawstwa są lepiej chronione²³. Stopień, w jakim struktura prawna danego kraju warunkuje zachowania inwestorów może znacząco się różnić. Rozbieżności te wynikają z różnych tradycji w obszarze prawodawstwa (prawo cywilne a prawo zwyczajowe), a także z różnej wydajności systemów prawnych poszczególnych krajów.

R. La Porta i in. zauważyli, że im mniejszy poziom ochrony prawnej inwestorów, mierzony wykładnią przepisów prawnych, oraz jakością wprowadzania prawa w życie, tym słabszy poziom rozwoju rynku papierów wartościowych²⁴. F. Modigliani i E. Perotti dodają, że słaba ochrona inwestorów, przeszkadzając w rozwoju rynku papierów wartościowych, pośrednio wymusza na przedsiębiorstwach konieczność pozyskiwania środków finansowych w formie kredytu bankowego. W obszarze finansowania przedsiębiorstw następuje przesunięcie z rynku do instytucji pośredniczących. W konsekwencji to kredyt bankowy staje się bardziej dostępną i godną zaufania formą finansowania²⁵.

W krajach o różnej genezie prawa rozwinęły się odmienne przepisy regulujące zasady zawierania kontraktów dotyczących finansowania udziałowego czy dłużnego. Papiery wartościowe, będące przykładem kontraktu, są szczególnie wrażliwe na strukturę prawną. Papiery wartościowe, reprezentujące zobowiązania przedsiębiorstw, ucieleśniają standardowe zbywalne prawa, ich dobitny kontraktowy charakter jest jednak ograniczony w porównaniu np. do umowy kredytu bankowego. Wiele praw inkorporowanych w papierach wartościowych nie ma charakteru kontraktowego, ale wynika z obowiązujących rozwiązań prawnych. Papiery wartościowe są bowiem wystandaryzowanym kontraktem, w którym prawa inwestorów w równej mierze zależą zarówno od obowiązujących regulacji, jak i efektywności całego systemu prawnego. W konsekwencji wartość papierów wartościowych zależy od praw im przypisanych w ustawach oraz od

²⁰ J. Solomon: Op. cit., s. 195.

²¹ C. Mallin: Op. cit., s. 212.

²² Szerzej: R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R.W. Vishny: *Law and Finance*. NBER, Working Paper 5661, Cambridge, MA July 1996.

²³ C. Andres, A. Betzer, M. Coergen, D. Metzger: Op. cit., s. 39.

²⁴ Szerzej: R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R.W. Vishny: *Law and Finance*. Op. cit.; Ei: *Legal Determinants of External Finance*. NBER, Working Paper 5879, Cambridge, MA January 1997.

²⁵ Szerzej: F. Modigliani, E. Perotti: *Security versus Bank Finance: the Importance of a Proper Enforcement of Legal Rules*. FEEM, Working Paper No. 37.99, February 1998, s. 5.

jakości wprowadzania tych praw w życie. Systemy prawne oparte na tradycji prawa powszechnego zapewniają lepszą ochronę akcjonariuszom (kraje, w których prawo gospodarcze wywodzi się z prawa angielskiego), w przeciwieństwie do systemów prawnych bazujących na tradycji prawa cywilnego, zapewniających lepszą ochronę kredytodawcom (kraje, w których prawo gospodarcze wywodzi się z prawa francuskiego, niemieckiego, skandynawskiego). Istotą tego zróżnicowania jest odmienne definiowanie w tych systemach prawnych dwóch niezwykle istotnych kategorii prawnych decydujących o tym, czy dany rodzaj zachowań jest kwalifikowany jako legalny, czy nie. Jest to tzw. *duty of loyalty* oraz *duty of care*. Możliwość eksploatacji mniejszości w systemach prawnych opartych na tradycji prawa cywilnego wynika ze znacznie węższej definicji tych dwóch kategorii. Transakcje mające znamiona „tunelowania” (wywłaszczania) są oceniane przez sądy w kontekście zgodności z zapisami statutów spółek. Zatem, co jest zgodne ze statutem – jest legalne, chociaż ewidentnie narusza interesy akcjonariuszy mniejszościowych. W systemach prawnych opartych na tradycji prawa powszechnego, głównym kryterium oceny tzw. transakcji z samym sobą, jest poszanowanie interesów stron trzecich. Jest to kryterium istotniejsze niż zapisy statutowe.

R. Tokarczyk, podkreślając decydującą rolę prawa powszechnego w amerykańskim systemie prawnym, przyjętą z angielskiego systemu prawnego, zauważa, że koegzystuje ono z prawem stanowionym, którego zakres jest wprost proporcjonalny do zakresu interwencjonizmu państwowego w warunkach ograniczonego liberalizmu²⁶. Nawet jednak w odniesieniu do prawa stanowionego objawia się decydująca rola sądów amerykańskich, ponieważ mogą one pomijać je albo przynajmniej niejako przepuszczać przez filtr prawa precedensowego składającego się na prawo powszechne. W porównaniu z sądami systemów wyłącznie prawa stanowionego, rola sądownictwa amerykańskiego jest niewspółmiernie większa. Gdy w tych pierwszych sądy jedynie interpretują prawo pochodzące od organów prawodawczych, w tych drugich sądy łączą funkcje prawodawcze z funkcjami interpretacyjnymi. W pierwszym przypadku źródłem prawa są jedynie akty normatywne tworzone przez organy prawodawcze, natomiast w drugim – są nimi głównie precedensowe wyroki sądowe. T. Beck, A. Demirgüç-Kunt, R. Levine²⁷ argumentują, że system prawa amerykańskiego, dzięki wypełnianiu luk prawnych przez sądy, szybciej adaptuje się do zmiennych warunków otoczenia, zmniejszając lukę między potrzebami gospodarki a możliwościami systemu prawnego²⁸.

²⁶ Szerzej: R. Tokarczyk: *Prawo amerykańskie*. Zakamycze, Kraków 2003.

²⁷ Szerzej: T. Beck, A. Demirgüç-Kunt, R. Levine: *Law and Finance: Why Does Legal Origin Matter?*, „Journal of Comparative Economics” 2003, Vol. 31, Iss. 4.

²⁸ A. Samborski: *Finansowanie przedsiębiorstw poprzez emisję papierów wartościowych – diagnoza uwarunkowań i zależności*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 270- 272.

M. Pagano i P. Volpin²⁹ podobnie jak La Porta i in. proponują taksonomię, która bierze pod uwagę stopień ochrony inwestorów. Argumentują jednak, że to system polityczny, a nie źródła prawa wyjaśniają różnice w regulacjach pomiędzy krajami. Pagano i Volpin są zdania, że ostatnie reformy w prawie spółek i regulacjach z obszaru nadzoru korporacyjnego są przykładem dostosowywania przez polityków zmian w prawie do preferencji (gospodarczych) swoich wyborców.

Rozwinęli oni model, w którym podstawowymi elementami są prawo spółek (np. ochrona akcjonariuszy) i prawo pracy (np. ochrona pracowników). Partie, konkurując o głosy, przyjmują określony program polityczny przed wyborami. Wyborcy to przedsiębiorcy, rentierzy oraz pracownicy. Rentierzy to osoby, które żyją z majątku, jaki posiadają. Pagano i Volpin zakładają, że przedsiębiorcy, którzy preferują słabą ochronę akcjonariuszy oraz pracownicy zabiegający o stabilność zatrudnienia mają stosunkowo jednorodne polityczne preferencje. Preferencje polityczne rentierów są natomiast znacznie bardziej rozproszone, nie opowiadają się w sposób wyraźny po jednej stronie.

Zdaniem Pagano i Volpina rezultat procesu politycznego zależy od stosowanego systemu wyborczego. Analizom poddano systemy wyborcze proporcjonalne i większościowe. W systemie proporcjonalnym partie polityczne starają się zaspokajać grupy o jednorodnych preferencjach, tj. przedsiębiorcy i pracownicy, dlatego w krajach, w których system wyborczy kładzie większy nacisk na proporcjonalne reguły wyborów (np. Austria, Irlandia, Włochy, kraje skandynawskie) prawa pracownicze są silne, a ochrona akcjonariuszy słaba. W systemach większościowych, który przeważa w takich krajach, jak Kanada, Japonia, Wielka Brytania, USA, konsekwencje są odwrotne, tj. silna ochrona akcjonariuszy i słabe prawa pracownicze³⁰.

W opinii M.J. Roe³¹, to polityka warunkuje system nadzoru korporacyjnego w gospodarce uprzemysłowionej. Różnice w modelach nadzoru korporacyjnego w USA i Europie kontynentalnej wynikają więc z przeciwstawnych poglądów dotyczących kwestii sposobu osiągania przez społeczeństwo stabilizacji społecznej. Roe uważa, że w socjaldemokracjach Europy kontynentalnej spokój społeczny osiągany jest przez faworyzowanie pracowników, a nie akcjonariuszy. Oznacza to stosowanie w gospodarce mało elastycznych form zatrudnienia, duże wydatki na pomoc społeczną oraz rezygnowanie w przedsiębiorstwach z maksymalizacji zysku. Ponadto w socjaldemokracjach dyskusja wokół nadzoru korporacyjnego nie skupia się wokół sposobów powiązania interesów akcjonariuszy z interesami menedżerów, tak jak dzieje się to w krajach mniej wrażliwych spo-

²⁹ Szerzej: M. Pagano, P. Volpin: *The Political Economy of Corporate Governance*. „American Economic Review” 2005, No. 95 (4).

³⁰ C. Andres, A. Betzer, M. Coergen, D. Metzger: Op. cit., s. 40-41.

³¹ Szerzej: M.J. Roe: *The Political Determinant of Corporate Governance*. Oxford University Press, Oxford 2003.

łecznie. W socjaldemokracjach uważa się, że wysokie bodźce menedżerskie mogą wpłynąć demotywująco na zatrudnionych, wzrost efektywności i produktywności osiągnięty w efekcie wrogich przejęć dokonuje się kosztem pracowników, a maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy nie jest jedynym celem przedsiębiorstwa. Celem socjaldemokracji bowiem jest niwelowanie różnic społecznych nawet kosztem efektywności przedsiębiorstw. Zdaniem Roe koncentracja własności jest logiczną konsekwencją preferencji społecznych. W warunkach niedorozwoju rynku talentów menedżerskich czy rynku kontroli, duże udziały blokowe są najlepszym sposobem trzymania menedżerów w ryzach.

Literatura „odmian kapitalizmu” – VOC (np. P.A. Hall i D. Soskice)³² oferuje szerokie ramy konceptualne, w których próbuje odpowiedzieć na wiele pytań dotyczących rezultatów poszczególnych gospodarek. Opiera się na założeniu, że podmioty gospodarcze inwestują nie tylko w aktywa trwałe czy technologię, ale również w kompetencje i umiejętności rozwijane dzięki wchodzeniu we wzajemne interakcje. Te wzajemne relacje pociągają za sobą problemy koordynacji, rozwiązywane inaczej w koordynowanej gospodarce rynkowej (CMEs) oraz liberalnej gospodarce rynkowej (LMEs). Hall i Soskice w swoich analizach próbują znaleźć odpowiedź na pytanie, jak firmy w tych dwóch systemach rozwiązują problemy koordynacji w pięciu różnych obszarach. Obszary te to: rynek kontroli korporacji, wewnętrzna struktura firmy, stosunki przemysłowe, w tym negocjacje płacowe, systemy kształcenia i szkoleń pracowników, relacje wewnątrzkorporacyjne.

Hall i Soskice uważają, że przedsiębiorstwa w CMEs w celu rozwiązania wielu z tych problemów wykorzystują interakcje strategiczne. Firmy, związki zawodowe, stowarzyszenia biznesowe, inwestorzy wchodzić ze sobą w interakcje za pośrednictwem sieci. Sieci te generują prywatne informacje dostępne dla użytkowników wewnętrznych, co ogranicza potrzebę aktywnego monitoringu zewnętrznego poprzez rynek kapitałowy. Przykładem są kraje Europy kontynentalnej.

Z przeciwną sytuacją mamy do czynienia w przypadku LMEs, gdzie przedsiębiorstwa w większym stopniu w rozwiązywaniu problemów koordynacji opierają się na rynku. Relacje pomiędzy ekonomicznymi agentami są w mniejszym stopniu uregulowane, a interwencje rządowe – ograniczone. Przykładami są Wielka Brytania, Stany Zjednoczone czy Australia.

W przeciwieństwie do literatury finansowej, VOC nie argumentuje, który system jest lepszy od drugiego. Podkreśla się raczej znaczenie komplementarności różnych instytucji. Instytucje, uzupełniając się wzajemnie, poprawiają efektywność i funkcjonowanie kolejnych. Rozwiązania instytucjonalne z jednego kraju trudno jest implementować w innym. Literatura „odmian kapitalizmu”

³² Szerzej: P.A. Hall, D. Soskice: *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford 2001.

(VOC) nie stoi na stanowisku, że ustanawianie praw inwestorów oraz praw pracowniczych to gra o sumie zerowej, gdzie prawa jednej grupy wprowadzane są kosztem innej. Twierdzi się tu raczej, że silne prawa akcjonariuszy mogą koegzystować z silnymi prawami pracowników i uzupełniać się wzajemnie³³.

2. Zjawisko konwergencji w kontekście systemów nadzoru korporacyjnego³⁴

W ostatnich latach jedną z najczęściej poruszanych kwestii w obszarze nadzoru korporacyjnego jest problematyka konwergencji systemów. Dyskusja toczy się wokół konsekwencji globalizacji, a zwłaszcza internacjonalizacji rynków kapitałowych i handlu dla harmonizacji standardów nadzoru korporacyjnego w ujęciu międzynarodowym³⁵. Globalizacja przecież powoduje znoszenie barier w przepływie kapitału, produktów, siły roboczej, prowadząc do nasilenia ponadgranicznej konkurencji o czynniki produkcji pomiędzy przedsiębiorstwami, a także krajami. Tak jak stany w USA konkurowały przez większość dwudziestego wieku o wpływy podatkowe, oferując najlepsze warunki dla zakładania firm³⁶, tak poszczególne kraje mogą konkurować o przedsiębiorstwa i zasoby, tworząc najbardziej efektywne rozwiązania w obszarze nadzoru korporacyjnego. Zwolennicy koncepcji konwergencji podkreślają rolę globalnych przepływów kapitałowych w eliminacji nieefektywnych form governance. Uważają, że brak realnej alternatywy dla amerykańskiego stylu governance zorientowanego na akcjonariuszy dynamizuje procesy konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego³⁷. Proces konwergencji wspierają niektóre organizacje międzynarodowe, wzywając do przyjmowania wspólnych standardów³⁸. Jako przykład można podać „Zasady nadzoru korporacyjnego OECD”³⁹. Implementacja wspólnych standardów w obszarze nadzoru korporacyjnego ma na celu zwiększenie izomorfizmu w praktykach governance w korporacjach publicznych różnych krajów. Pełen izomorfizm jest mało prawdopodobny nawet wśród przedsiębiorstw tego

³³ C. Andres, A. Betzer, M. Coergen, D.Z. Metzger: Op. cit., s. 41-43.

³⁴ Punkty 2 i 3 są rozszerzeniem rozważań zawartych w artykule: A. Samborski: *Kierunki zmian w systemach nadzoru korporacyjnego*. „Zarządzanie i Finanse” 2013 (w druku).

³⁵ K.Y. Testy: *Commentary: Convergence as Movement: Toward a Counter-Hegemonic Approach to Corporate Governance*. „Law & Policy” 2002.

³⁶ Szerzej: F.H. Easterbrook, D.R. Fischel: *The Incorporation Debate and State Antitakeovers Statutes. The Economic Structure of Corporate Law*. Harvard University Press, Cambridge MA 1991; R. Romano: *The Genius of American Corporate Law*. AEI Press, Washington 1993.

³⁷ H. Hansmann, R. Kraakman: *The End of History...*, op. cit.

³⁸ K. Palepu, T. Khanna, J. Kogan: *Globalization and Similarities in Corporate Governance: A Cross-Country Analysis*. Working Paper No. 02-041, Harvard University 2002, p. 4-5.

³⁹ OECD: *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. OECD, MSP, Paryż, Warszawa 2004.

samego kraju, na co zwracają uwagę Yoshikawa i Rasheed⁴⁰. Należy się jednak spodziewać, iż systemy nadzoru korporacyjnego mogą w określonym zakresie upodobnić się.

Pewnym aspektem debaty dotyczącej konwergencji, rozpoznanym, choć często nieeksponowanym w literaturze, jest rozróżnienie pomiędzy konwergencją de jure i konwergencją de facto. Jak piszą K. Palepu, T. Khanna i J. Kogan⁴¹ konwergencja de jure polega na przyjęciu podobnych rozwiązań prawnych w obszarze nadzoru korporacyjnego w różnych krajach. Konwergencja de facto natomiast odnosi się do konwergencji rzeczywistych praktyk. Upraszczając, kraj może formalnie przyjąć system nadzoru korporacyjnego występujący gdzie indziej. Przestrzeganie skodyfikowanych zasad może jednak znacząco się różnić z kilku powodów. Warto tu wspomnieć o braku zrozumienia tego, czym jest dobry system nadzoru korporacyjnego, braku komplementarnych instytucji potrzebnych do implementowania zasad, czy też po prostu niewystarczającego egzekwowania zapisów prawa, co podkreślają w swoim opracowaniu K. Pistor i in.⁴². Konwergencja de jure wyprzedza więc konwergencję de facto. W opinii Palepu, Khanny i Kogana, na trzy sposoby można wyjaśnić, dlaczego konwergencja de facto pozostaje w tyle za konwergencją de jure; są to: ścieżka zależności (*path dependence*), wiele optimów (*multiple optima*), pogoń za rentą (*rent-seeking*) przez grupy interesu.

Przyjmując perspektywę ścieżki zależności, należy zauważyć, iż istotne znaczenie dla kształtu obecnej struktury nadzoru korporacyjnego mają uwarunkowania historyczne. Centralne miejsce w idei ścieżki zależności zajmuje komplementarność⁴³. Nadzór korporacyjny kształtują system komplementarnych instytucji, reguły prawne, praktyki. Poprawa jakiegokolwiek elementu niezależnie może zaszkodzić wydajności całego systemu, dlatego np. w Japonii monitoring w systemie banku głównego ukształtowany historycznie uzależniony jest od obecności na rynku pracy określonych praktyk, czy istnienia udziałów krzyżowych pomiędzy firmami. Nawet jednak w przypadku braku ścieżki zależności, komplementarność wywołuje wiele optimów. Dlatego też narody obciążone historycznymi ograniczeniami mogą wybrać wiązkę praktyk będących ekwiwalentem nadzoru korporacyjnego kształtowanego przez długi okres. Zwolennicy

⁴⁰ T. Yoshikawa, A. A. Rasheed: Op. cit.

⁴¹ K. Palepu, T. Khanna, J. Kogan: Op. cit., s. 5-6.

⁴² Szerzej: K. Pistor, M. Raiser, S. Gelfer: *Law and Finance in Transition Economies*. European Bank for Reconstruction and Development. Working Paper no. 48, 2000.

⁴³ Szerzej: A.L. Bebchuk, M.J. Roe: *A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance*. „Stanford Law Review” 1999, No. 52(1); W.W. Bratton, J.A. McCahery: *Comparative Corporate Governance and the Theory of the Firm: A Case Against Global Cross Reference*. „Columbia Journal of Transnational Law” 1999, No. 38; R.H. Schmidt, G. Spindler: *Path Dependence, Corporate Governance and Complementarities*. University of Frankfurt, Working Paper no. 27, 2000.

takiej wizji świata nie zgadzają się z ideą, że amerykański model nadzoru korporacyjnego jest tym optymalnym. A. Bhidé⁴⁴ wskazuje, że z każdym systemem nadzoru korporacyjnego związane są zarówno korzyści, jak i koszty dopasowane do konkretnych warunków. Zgodnie z tą ideą nie ma więc jednego uniwersalnego modelu nadzoru korporacyjnego⁴⁵.

Wychodząc z koncepcji ścieżki zależności, R.J. Gilson dokonuje dalszego podziału konwergencji nadzoru korporacyjnego na konwergencję w formie i funkcji. Konwergencja w formie odnosi się do rosnącego podobieństwa ram prawnych i instytucji. W przypadku konwergencji w funkcji Gilson wskazuje na fakt, że pomimo zróżnicowania w poszczególnych krajach reguł i instytucji, nadal mogą wypełniać one te same funkcje, np. w obszarze ujawniania informacji czy sprawozdawczości⁴⁶. Z tej perspektywy konwergencja funkcjonalna, w której unika się przełamywania barier związanych z formalną zmianą otoczenia instytucjonalnego, ma charakter pierwotny. Konwergencja funkcjonalna jest pierwszą reakcją na presję konkurencyjną, gdyż zmiana formy istniejących instytucji jest kosztowna. Z nowymi instytucjami związane są nakłady inwestycyjne, a z obecnymi – określone grupy interesu, które często utrudniają podejmowanie niezbędnych działań politycznych ukierunkowanych na zmianę otoczenia instytucjonalnego. Ponadto obawy przed zmianami wpływają na pogorszenie komplementarności instytucji. W efekcie, konwergencja formalna związana z kosztami zmian komplementarnych instytucji w ramach danego obszaru ekonomicznego, czy też okręgu politycznego, zachodzi jako ostatnia⁴⁷. Konwergencję funkcjonalną La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer and Vishny⁴⁸ opisują jako „ukierunkowane rynkowo zdecentralizowane zmiany na poziomie firmy”. Uważają, iż ten rodzaj konwergencji w obszarze praktyk nadzoru korporacyjnego występuje z większym nasileniem⁴⁹. Gilson oraz La Porta i in. zauważają, że nawet jeżeli formalna struktura governance pozostaje niezmienną, może nastąpić konwergencja zachowań. Korporacje funkcjonujące w ramach określonego otoczenia instytucjonalnego mogą zmienić swoje zachowania, aby odnieść sukces lub przetrwać konkurencję międzynarodową, pomimo że formal-

⁴⁴ Szerzej: A. Bhidé: *The Hidden Costs of Stock Market Liquidity*. „Journal of Financial Economics” 1993, No. 34(1).

⁴⁵ K. Palepu, T. Khanna, J. Kogan: Op. cit., s. 5-6.

⁴⁶ T. Yoshikawa, A.A. Rasheed: Op. cit.

⁴⁷ R.J. Gilson: *Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function*. Columbia Law School. The Center for Law and Economic Studies Working Paper No. 174, Stanford Law School John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper No. 192, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, 2000, s. 10, 13, http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=229517.

⁴⁸ Szerzej: R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R. Vishny: *Investor Protection and Corporate Governance*. „Journal of Financial Economics” 2000, No. 58.

⁴⁹ T. Yoshikawa, A.A. Rasheed: Op. cit.

na struktura pozostaje niezmienną⁵⁰. Zdaniem J.C. Coffee'ego⁵¹ firmy zagraniczne wywodzące się z krajów o słabej ochronie inwestorów, dzięki notowaniom równoległym (np. ADR) na rynkach krajowym i amerykańskim, przyjmują wyższe standardy jawności i ściślej egzekwują prawa. W jego opinii konwergencja funkcjonalna pomaga przyciągać inwestorów, którzy w przypadku jej niewystąpienia nie zainwestowaliby w spółkę, oraz zmniejsza wysokość premii za ryzyko. Dzięki wyższym standardom jawności oraz ściślejszej egzekucji prawa ograniczone zostaje ryzyko oszustw i malwersacji. Empiria jednakże w tej kwestii dostarcza niejednoznacznych dowodów. Wsparcie empiryczne stanowiska Coffee'ego można znaleźć w pracach W. Reese'a i M. Weisbacha⁵² czy T. Mittona⁵³. J. Siegel⁵⁴ zwraca jednak uwagę, iż nie zawsze amerykańskie prawo papierów wartościowych jest na tyle skuteczne, aby wyeliminować lub przynajmniej w dużym stopniu ograniczyć przestępczość wewnątrz firm. Jako przykład podaje niektóre przedsiębiorstwa meksykańskie notowane na rynku amerykańskim⁵⁵.

W tym kontekście ciekawie jawi się uwaga Palepu, Khanny i Kogana. Ich zdaniem, nawet gdyby istniał jeden optymalny system nadzoru korporacyjnego, opór polityczny stanowiłby główną przeszkodę reform w obszarze governance. Dzieje się tak dlatego, że korzyści z poprawy nadzoru korporacyjnego nie są rozłożone równomiernie. Wzrost dobrobytu społecznego, który przekracza koszt zmiany nie gwarantuje przyjęcia lepszych praktyk. Idea ta sięga co najmniej opracowania M. Olsona⁵⁶. Grupy interesu, takie jak związki zawodowe, banki, akcjonariusze dominujący czy prawnicy mogą sabotować reformy z obszaru governance⁵⁷. Amerykański styl governance oparty na indywidualizmie pozostaje często w sprzeczności z przyjętym systemem wartości w wielu krajach rozwijających się⁵⁸.

⁵⁰ S. Thomsen: Op. cit., s. 36.

⁵¹ Szerzej: J.C. Coffee: *The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance and its Implications*. „Northwestern University Law Review” 1999, No. 93; Idem: *The Rise of Dispersed Ownership: The Role of Law in the Separation of Ownership and Control*. „Yale Law Journal” 2001, No. 111.

⁵² Szerzej: W. Reese, M. Weisbach: *Protection of Minority Shareholder Interests, Cross-Listings in the United States, and Subsequent Equity Offerings*. „Journal of Financial Economics” 2002, No. 66.

⁵³ Szerzej: T. Mitton: *A Cross-Firm Analysis of the Impact of Corporate Governance on the East Asian Financial Crisis*. „Journal of Financial Economics” 2002, No. 64 (2).

⁵⁴ Szerzej: J. Siegel: *Can Foreign Firms Bond Themselves Effectively by Renting US Securities Laws*. „Journal of Financial Economics” 2005, No. 75.

⁵⁵ M. Ayyagari: *International Corporate Governance: A Study of Complementarities and Convergence*. Dissertation, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park 2004, s. 4.

⁵⁶ Szerzej: M. Olson: *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press. Cambridge 1971.

⁵⁷ A.L. Bebchuk, M.J. Roe: Op. cit.; J.C. Coffee: *The Future as History...*, op. cit.

⁵⁸ Szerzej: D.M. Branson: *The Very Uncertain Prospect of “Global” Convergence in Corporate Governance*. SSRN Working Paper 2000; K. Palepu, T. Khanna, J. Kogan: Op. cit., s. 6-7.

3. Konwergencja czy dywergencja – przyczynek do dyskusji

Rozpatrując zjawisko konwergencji w kontekście systemu nadzoru korporacyjnego, warto postawić pytanie, czy oraz jak, a także dlaczego w ramach nadzoru korporacyjnego miałyby dojść do konwergencji systemów. W literaturze źródeł prawa przyjmuje się, że struktura systemu finansowego, określona historycznie ugruntowaną tradycją prawną, jest prawie niezmienna⁵⁹. Pogląd ten został zakwestionowany przez innych autorów, którzy uważają, że finansowanie i system governance zmieniają się w czasie, w odpowiedzi na ewolucję krajowych uwarunkowań politycznych⁶⁰. W piśmiennictwie prawniczym niektórzy autorzy (np. Hansmann i Kraakman) dostrzegają konwergencję w kierunku modelu anglo-amerykańskiego jako niemal pewną⁶¹. Inni (np. Bebchuk i Roe), uważają, że ścieżka zależności utrzyma się, a krajowe systemy governance podążać będą równoległymi ścieżkami⁶². Ponadto, dla wielu autorów konkurencja w ustawodawstwie to potężne narzędzie konwergencji⁶³. Przyjmując więc różne punkty widzenia, inaczej patrzy się na problematykę konwergencji. Jak zauważa S. Thomsen, z perspektywy gospodarczej należy spodziewać się konwergencji struktur governance nawet w warunkach narastającej zmienności otoczenia. W podejściu prawnym czy politycznym podkreśla się wymóg interwencji politycznych w celu harmonizacji przepisów i regulacji. W podejściu kulturowym natomiast zakłada się, że systemy nadzoru korporacyjnego, tak jak kultura, w długim okresie czasu są stabilne oraz nie podlegają konwergencji⁶⁴.

Zdaniem wspomnianych już Hansmanna i Kraakmana, czołowych zwolenników teorii konwergencji, świat zmierza w kierunku prymatu akcjonariuszy w prawie spółek⁶⁵. Argumentują oni, że konwergencja postępuje w wielu obszarach, a model anglo-amerykański jest lepszy od innych⁶⁶. Zidentyfikowali oni trzy grupy bodźców, czynników sprawczych konwergencji w obszarze governance. Są to: logika (przekonujące argumenty o wyższości danego modelu),

⁵⁹ R. La Porta et al.: *Law and Finance...*, op. cit.; Ei: *Legal Determinants...*, op. cit.

⁶⁰ Szerzej: R. Rajan, L. Zingales: *The Great Reversals: The Politics of Financial Developments in the 20th Century*. Working Paper, Univ. of Chicago 2001; B. Biais, E. Perotti: *Machiavellian Underpricing*. „American Economic Review” 2002, No. 92.

⁶¹ H. Hansmann, R. Kraakman: *The End of History...*, op. cit.

⁶² A.L. Bebchuk, M.J. Roe: Op. cit.

⁶³ Szerzej: F.H. Easterbrook, D.R. Fischel: *The Economic Structure of Corporate Law*. Harvard Univ. Press 1991; E.C. Perotti, E. von Thadden: *Strategic Transparency and Informed Trading: Will Capital Market Integration Force Convergence of Corporate Governance?* „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 2003, Vol. 38, No. 1.

⁶⁴ S. Thomsen: Op. cit.

⁶⁵ G.J. Rossouw: *The Ethics of Corporate Governance Global Convergence or Divergence?* „International Journal of Law and Management” 2009, Vol. 51, No. 1.

⁶⁶ A. West: *Corporate Governance Convergence and Moral Relativism*. „Corporate Governance: An International Review” 2009, No. 17(1).

przykład (sukces konkurencyjny konkretnego modelu), dowiedziona przewaga konkurencyjna. Siły te działają w jednakowym kierunku, wówczas gdy wpływowi akcjonariusze czy menedżerowie przedsiębiorstwa decydują się na przyjęcie międzynarodowej struktury governance, postrzeganej lepiej przez inwestorów. Na przykład przedsiębiorstwa europejskie często decydują się na przyjęcie anglo-amerykańskich zasad nadzoru korporacyjnego dlatego, iż konkurencyjne korporacje brytyjskie lub amerykańskie są lepiej wyceniane przez rynek, mają niższy koszt kapitału i inne przewagi konkurencyjne. Na globalnych rynkach kapitałowych konwergencja systemów nadzoru korporacyjnego jest konsekwencją zarówno konkurencji o te same źródła kapitału, jak i coraz częstszego zjawiska, którym jest imitacja określonych praktyk kierowniczych⁶⁷. Hansmann i Kraakman w swych ocenach nie byli osamotnieni. Również Reed⁶⁸, Garrett⁶⁹, a po części także Coffee wskazywali na zjawisko konwergencji⁷⁰.

Hansmann i Kraakman mają świadomość występowania pewnych barier konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego. Wspominają oni o harmonizacji i zmianach w prawie spółek, które mogą się dokonać jedynie przy aprobachie polityków. Wyrażają jednak przekonanie, iż logiczna argumentacja, potrzeba poprawy pozycji konkurencyjnej danego kraju, a także wzrost gospodarczy i towarzyszący mu wzrost zatrudnienia to jest to, co powinno przekonać polityków⁷¹.

Nie wszyscy jednak myślą, że świat podąża w kierunku nadzoru korporacyjnego, w którym interes akcjonariuszy stanie się dominujący. Zidentyfikowano wiele czynników przemawiających przeciwko tak rozumianej globalnej konwergencji. D.M. Branson⁷², ostrzegając przed ideą globalnej konwergencji, wskazuje na znaczącą rolę, jaką odgrywają wartości kulturowe w nadzorze korporacyjnym w różnych regionach świata. Zdaniem A. Westa kultura warunkuje strukturę prawną i normy gospodarcze, konstytuując systemy nadzoru korporacyjnego. W jego opinii zróżnicowanie modeli nadzoru korporacyjnego jest odzwierciedleniem zróżnicowania kultur, co związane jest z relatywizmem kulturowym. Dopóki utrzymywać się będzie zrozumienie dla różnych wartości wyznawanych przez różne grupy, żaden z systemów wartości nie stanie się dominujący. Koncepcja ta jest ściśle związana z relatywizmem moralnym, który

⁶⁷ S. Thomsen: Op. cit.

⁶⁸ Szerzej: D. Reed: *Corporate Governance Reforms in Developing Countries*, „Journal of Business Ethics” 2002, Vol. 37.

⁶⁹ Szerzej: A.D. Garrett: *Themes and Variations: The Convergence of Corporate Governance Practices in Major World Markets*. „Denver Journal of International Law and Policy” 2004, Vol. 32.

⁷⁰ G.J. Rossouw: *The Ethics of Corporate...*, op. cit.

⁷¹ S. Thomsen: Op. cit.

⁷² Szerzej: D.M. Branson: *The Uncertain Prospect of ‘Global’ Convergence in Corporate Governance*. „Cornell International Law Journal” 2001, Vol. 34.

dotyczy zarówno poziomu jednostki, jak i grupy (kultura i/lub kraj)⁷³. Bebhuk i Roe już wcześniej wyrażali podobny pogląd, wskazując jednak obok wartości kulturowych także idee polityczne⁷⁴. W swoich badaniach wyjaśniają oni dlaczego skoncentrowana struktura własności nie dostosowuje się automatycznie do efektywnego poziomu oraz dlaczego struktura oparta na kontroli nie przekształca się samoczynnie w strukturę opartą na rynku, nawet wtedy, gdy struktura taka maksymalizuje wartość rynkową przedsiębiorstwa. Wśród powodów, dla których tak się dzieje wskazują m.in. na prywatne korzyści, jakie potencjalnie może odnieść akcjonariusz dominujący kosztem akcjonariusza mniejszościowego⁷⁵. G.J. Rossouw⁷⁶, po przeprowadzeniu globalnych analiz porównawczych praktyk nadzoru korporacyjnego, zauważa, iż nie ma jednoznacznych dowodów na konwergencję nadzoru korporacyjnego w kierunku prymatu akcjonariuszy⁷⁷. S.M. Jacoby dodaje, iż trudno oczekiwać, aby transfer konkretnych praktyk nadzoru korporacyjnego z jednego kontekstu instytucjonalnego do drugiego przyniósł korzyści w formie zwiększonej efektywności działań⁷⁸. Uważa np., że wprowadzenie mechanizmu przejęć wzorowanego na rozwiązaniach amerykańskich w Niemczech czy Japonii przyniosłoby więcej szkód niż korzyści. Destrukcyjnie wpłynęłoby na funkcjonujący system zachęt kierowniczych, długoterminowe relacje z dostawcami czy kluczowymi klientami. Stanowisko to wpisuje się w tzw. instytucjonalną komplementarność, odnoszącą się do szerszego wachlarza elementów poszczególnych systemów społeczno-ekonomicznych, które należy uwzględnić przy implementacji elementów różnych modeli nadzoru korporacyjnego⁷⁹.

Debata dotycząca konwergencji jest jednak bardziej złożona niż prosta analiza trendów w kierunku modelu anglo-amerykańskiego. Thomsen wysunął hipotezę o wzajemnej konwergencji modeli⁸⁰. Twierdzi on, że obok konwergencji w kierunku modelu anglo-amerykańskiego, obserwuje się konwergencję systemów nadzoru korporacyjnego w USA oraz Wielkiej Brytanii w kierunku modelu kontynentalnego – europejskiego. Wzajemna konwergencja podważa tezę o wyższości modelu anglo-amerykańskiego, osłabiając normatywne argumenty za anglo-amerykańską konwergencją⁸¹.

⁷³ A. West: Op. cit.

⁷⁴ G.J. Rossouw: Op. cit.

⁷⁵ S. Thomsen: Op. cit.

⁷⁶ Szerzej: G.J. Rossouw: *Balancing Corporate and Social Interests: Corporate Governance Theory and Practice*, "African Journal of Business Ethics" 2008, Vol. 3 No. 1.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Szerzej: S.M. Jacoby: *Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for Convergence*, „Comparative Labor Law and Policy Journal” 2002, No. 22.

⁷⁹ A. West: Op. cit.

⁸⁰ Szerzej: S. Thomsen: Op. cit.

⁸¹ A. West: Op. cit.

Warto zastanowić się nad tym, jakie siły sprawcze zachodzące w gospodarce światowej z jednej strony napędzają konwergencję systemów nadzoru korporacyjnego, a z drugiej hamują te procesy. Yoshikawa i Rasheed spośród czynników sprawczych wymieniają integrację rynków finansowych, integrację rynku produktów, dyfuzję kodeksów dobrych praktyk i harmonizację zasad rachunkowości. Do przeszkód zaliczają natomiast: ścieżkę zależności, komplementarność, wielość optimów, pogoń za rentą przez grupy interesów, różnice w prawie własności, nacjonalizm gospodarczy i różnice w normach społecznych, czy też brak konsensusu co do rozwiązania idealnego⁸². G. Caroti wśród przyczyn konwergencji systemów nadzoru korporacyjnego wyróżnia siły gospodarcze i polityczne oraz otoczenie instytucjonalne i regulacyjne. Siły gospodarcze i polityczne to odchodzenie od pośrednictwa bankowego w kierunku sekurytyzacji, globalna integracja rynków finansowych, globalizacja handlu, harmonizacja regulacji bankowych, wzrost znaczenia inwestorów instytucjonalnych w strukturach własności korporacji, fala przejęć w USA oraz Wielkiej Brytanii. Otoczenie instytucjonalne i prawne jest natomiast związane z rozwojem rynku finansowego i zmianami w strukturze własności⁸³. J.J. Shinn badając związki przyczynowe pomiędzy zagranicznym portfelem inwestycyjnym a zmianami w nadzorze korporacyjnym zwrócił uwagę na mobilność kapitału, własność, politykę korporacyjną, sieci zawodowe, presję międzynarodową⁸⁴. Wyjaśnienia te, zdaniem D. Clarke'a, warto uzupełnić o mechanizm adaptacji konkurencyjnej, na który składa się determinizm technologiczny, emulacja, sieci, harmonizacja, penetracja. W determinizmie technologicznym podobne problemy narzucają podobne rozwiązania. Politycy świadomie naśladują praktyki stosowane w innych krajach, oczekując, iż dzięki temu osiągnie się podobne rezultaty (mówimy wówczas, że pierwszy system jest emulowany przez drugi). Kosmopolityczne grupy ekspertów, działające jako sieć, przyjmują określone rozwiązania, a następnie starają się je implementować w krajach członkowskich. Harmonizacja to nic innego, jak uznanie wzajemnych zależności i potrzeby uniknięcia niepożądanych niezgodności. Penetracja związana jest natomiast z zewnętrznymi kosztami, z jakimi kraj musi się zmierzyć w przypadku nieprzyjęcia zbieżnych struktur⁸⁵.

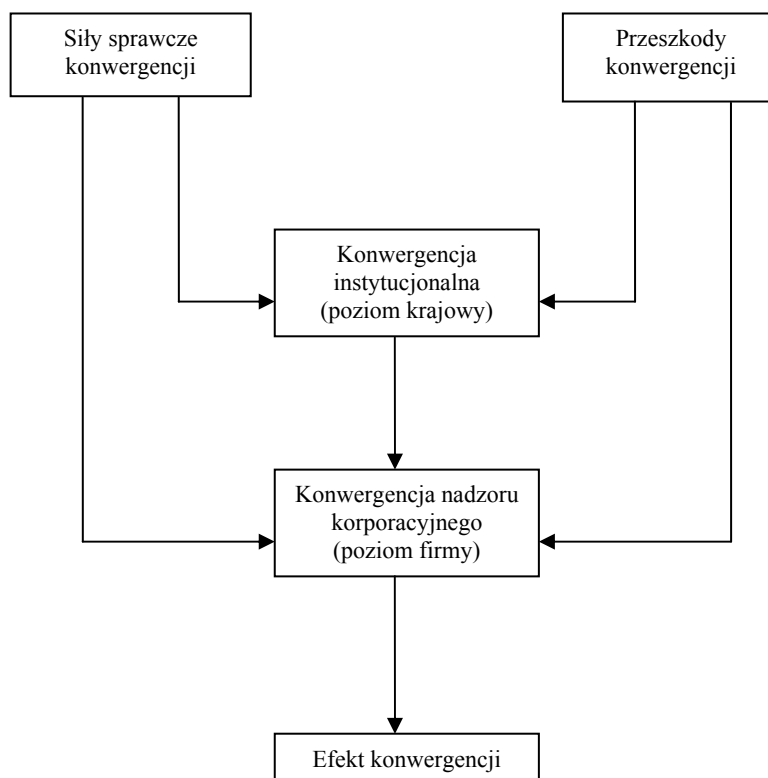
Wymienione czynniki na poziomie krajowym wpływają na konwergencję instytucjonalną, na poziomie firmy natomiast – na konwergencję nadzoru korporacyjnego (rys. 1).

⁸² T. Yoshikawa, A.A. Rasheed: Op. cit.

⁸³ G. Caroti: *Convergence of Corporate Governance Systems*. „Managerial Finance” 2000, Vol. 26, No. 10.

⁸⁴ J.J. Shinn: *Globalization, Corporate Governance and the State: Testing Convergence in a Twelve Country Sample*. Dissertation, Princeton University 2001.

⁸⁵ D. Clarke: *Nothing but Wind? The Past And Future Of Comparative Corporate Governance*. „American Journal Of Comparative Law” 2010, Vol. 59.



Rys. 1. Konwergencja nadzoru korporacyjnego. Ramy analityczne

Źródło: T. Yoshikawa, A. A. Rasheed: Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions. "Corporate Governance: An International Review" 2009, No. 17 (3).

Podsumowanie

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż debata dotycząca konwergencji z jednej strony koncentruje na próbach odpowiedzi na pytania, czy oraz jak, a także dlaczego w ramach nadzoru korporacyjnego miałyby dojść do konwergencji systemów. Dotychczas nie osiągnięto konsensusu i trudno jest nakreślić perspektywy tego zjawiska.

W literaturze można znaleźć wiele powodów, dla których konwergencja może nastąpić. Wśród przyczyn zwraca się uwagę przede wszystkim na darwinizm gospodarczy; w tym ujęciu, jeden z systemów musi być bardziej efektywny niż inne. System ten stanie się dominujący, gdyż wygra konkurencję o korporacje. Postrzega się tutaj nadzór korporacyjny jako technologię organizacyjną, którą przedsiębiorstwa muszą adaptować, aby przetrwać. Kraje, które nie implementują efektywnych reguł, ucierpią, a ich korporacje będą mniej warte

i trudniej im będzie pozyskiwać kapitał. Biznes straci albo przeniesie się gdzie indziej. Trzeba jednak raz jeszcze zaznaczyć, iż w przypadku czynników ekonomicznych wymienionych powyżej, takich jak darwinizm gospodarczy, nie ma w literaturze powszechnej aprobaty. Czynniki polityczne prowadzące do konwergencji czy dywergencji pozostają nieokreślone i na próżno szukać i tu w literaturze konsensusu⁸⁶. Ponadto w podejściu kulturowym zakłada się, że systemy nadzoru korporacyjnego, tak jak kultura, w długim okresie czasu są stabilne i nie podlegają konwergencji.

W takim razie warto zadać raz jeszcze pytanie, czy mamy obecnie do czynienia z konwergencją systemów nadzoru korporacyjnego. W tym przypadku również trudno o konsensus w literaturze. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że takie zjawisko występuje w gospodarce światowej na szeroką skalę. W krajach wysoko uprzemysłowionych obserwuje się pewne ruchy w kierunku konwergencji. Trzeba tu jednak raczej mówić jedynie o konwergencji funkcjonalnej. Kanałem tego rodzaju konwergencji jest np. internacjonalizacja rynku akcji, która przyczyniła się do pewnych zmian w Europie kontynentalnej⁸⁷.

Wreszcie warto zastanowić się nad tym, czy konwergencja jest pożądanym zjawiskiem. Nie można jednak i tu jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Na przykład z punktu widzenia przypadków bankructw międzynarodowych dobrze byłoby wypracować jednolite regulacje w obszarze prawa upadłościowego. Problem polega jednak na tym, które rozwiązania przyjąć za wzorcowe. Trzeba bowiem mieć świadomość, iż w poszczególnych systemach prawnych istnieje duże zróżnicowanie funkcji postępowania w razie niewypłacalności dłużnika. Jedne koncentrują się na zaspokojeniu roszczeń wierzycieli, inne zaś na sanacji polegającej na uzdrowieniu oraz oddłużeniu niewypłacalnego przedsiębiorcy. Przykładowo we Włoszech, podobnie jak w Niemczech, w przypadku niewypłacalności czy bankructwa przedsiębiorstwa pierwszeństwo uzyskują wierzyciele zabezpieczeni na aktywach, co nie jest regułą w Hiszpanii czy we Francji, gdzie prawa kredytodawców często są „zamrażane” w celu ratowania przedsiębiorstwa. W części krajów główny nacisk położony zostaje więc na realizację funkcji windykacyjnej, w innych na sanację przedsiębiorcy i utrzymanie dotychczasowych miejsc pracy⁸⁸. Podobnie jest w przypadku prawa spółek. Warto jednak, przynajmniej na poziomie Unii Europejskiej, przyjąć generalne zasady i standardy, które będą na tyle elastyczne, aby dało się je zaadaptować do krajowych warunków gospodarczych. Takie rozwiązanie z pewnością sprzyjałoby naturalnej konwergencji narodowych systemów nadzoru korporacyjnego⁸⁹.

⁸⁶ D. Clarke: Op. cit.

⁸⁷ S. Thomsen: Op. cit.

⁸⁸ A. Samborski: *Finansowanie przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 244.

⁸⁹ M. Jerzemowska: *Wybrane międzynarodowe i krajowe regulacje nadzoru korporacyjnego – na przykładzie Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Japonii*. W: D. Dobija, I. Koładkiewicz: *Ład korporacyjny*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 186.

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.

W takim razie warto raz jeszcze wrócić do postawionego już wcześniej pytania o to, czy konwergencja jest pożądanym zjawiskiem. Jak zauważa B.H. McDonnell⁹⁰, wybór jest dobrą rzeczą. Argumentuje on, iż zróżnicowanie systemów nadzoru korporacyjnego jest potrzebne, tak jak zróżnicowanie biologiczne. Pozwala to na alternatywne sposoby organizowania, które mogą okazać się lepsze od obecnych w warunkach zmienności otoczenia⁹¹. Jak do tej pory nie ma zgody co do tego, który system nadzoru korporacyjnego jest najlepszy. Trudno więc jednoznacznie stwierdzić, że konwergencja jest dobra. Nie można jednak też tego zjawiska stanowczo negować.

PERSPECTIVES AND IMPEDIMENTS OF CONVERGENCE IN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

Summary

In recent years, a lot of controversy has accumulated around the convergence in corporate governance. Some researchers expect substantial convergence in corporate governance practices, as well as company law, toward the Anglo-American model. For other researchers the differences between the various types of market economies will continue. Historical and cultural factors are the causes. The debate gained strength in the context of the financial crisis of 2007-2009. It was then that corporate governance failed, becoming one of the causes of the global financial crisis. In the following text I attempt to answer the following questions: (1) what are the basic differences in corporate governance systems, and how do they come about? (2) what is the convergence of corporate governance? (3) what are the driving forces of convergence in corporate governance systems in the world economy? (4) what are the main impediments of convergence in corporate governance systems? (5) what results from previous empirical studies on convergence?

⁹⁰ Szerzej: B.H. McDonnell: *Convergence in Corporate Governance – Possible, But Not Desirable*. „Villanova Law Review” 2002, No. 47.

⁹¹ D. Clarke: Op. cit.

Paweł Kosiń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WYCENA WARTOŚCI GODZIWEJ INSTRUMENTÓW KAPITAŁOWYCH W SPRAWOZDAWCZOŚCI SPÓŁEK

1. Wartość godziwa instrumentów kapitałowych a interpretacja wartości przedsiębiorstwa

Współczesne organizacje stają się coraz bardziej usieciowione, wirtualne, co zmienia znaczenie centralizacji i hierarchii. Wykorzystanie zasobów (w tym kompetencji) alokowanych poza przedsiębiorstwem oraz kształtowanie powiązań heterarchicznych, może być rozpatrywane jako reakcja na narastającą niepewność. Elastyczność modułowych organizacji sieciowych umożliwia im szybką reakcję na zmiany burzliwego otoczenia i dynamicznie kształtowanie portfela zasobów. Jest to osiągalne dzięki zwiększeniu stopnia elastyczności, zapewnieniu odpowiedniego potencjału bez ograniczeń właściwych dla rozwoju wewnętrznego, wykorzystaniu nadarzających się szans i okazji rynkowych oraz zwiększeniu dostępu do zasobów i informacji¹.

Ekspansja struktur sieciowych wywołuje narastanie specyficznych dla tej formacji problemów. Alokowanie części ogniw łańcucha wartości poza granicami organizacji wyznaczającymi jej odrębność podmiotową oznacza wzrost wartości aktywów ujawniających się w formie instrumentów kapitałowych w inwestycjach długoterminowych przedsiębiorstw². Wycena tych aktywów

¹ J. Child, D. Faulkner, S. Tallman: *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford 2005, s. 147-148.

² Zakres obowiązkowych ujawnień regulują: ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości. Dz.U. 2009, nr 152, poz. 1223 z późniejszymi zmianami oraz ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych. Dz.U. nr 94 poz. 137 z późniejszymi zmianami. Przywołać należy także w rozpatrywanym kontekście inne akty kształtujące zobowiązania podmiotów funkcjonujących w obrocie publicznym, jak ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Dz.U. Nr 184 poz. 1539, ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi. Dz.U. Nr 183 poz. 1538, a także rozporządzenie MF z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawanych za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa nie będącego państwem członkowskim. Dz.U. Nr 33 poz. 259 z późniejszymi zmianami.

może w istotny sposób wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy, kształtując wartość aktywów trwałych oraz sumę bilansową, a także strukturę kapitału i wartość kapitału własnego.

W literaturze przedmiotu oraz wśród praktyków gospodarczych funkcjonuje szereg określeń i interpretacji wartości przedsiębiorstwa stosowanych w procesach jego wyceny³. W tym zbiorze znajduje się m.in. wartość ekonomiczna (*economic value*), wartość w działaniu (*value in use*), wartość księgowa (*book value*), wartość rynkowa (*market value*) czy rzeczywista wartość rynkowa (*fair market value*), wartość inwestycyjna (*investment value*), wartość fundamentalna (*fundamental value*), wartość podatkowa (*tax value*), wartość odtworzeniowa (*replacement value*), likwidacyjna (*liquidation value*) i zastawna (*deposit value*).

Wśród różnorodnych definicji nie może zabraknąć wartości godziwej (*fair value*). Jako jedyna (poza wartością historyczną) została dookreślona na podstawie zasad rachunkowości finansowej⁴ i służy prezentacjom bilansowym. Jest to kwota, za jaką dany składnik aktywów w ogóle, a więc także wartości instrumentów kapitałowych, mógłby zostać wymieniony, a zobowiązania uregulowane na warunkach transakcji rynkowej pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, niepowiązanymi stronami. Takie brzmienie ma swe źródło w art. 28 ustawy o rachunkowości⁵, a także w MSR2 §6, MSR 32 §11, MSR 39 §8, MSSF1.

Celem wartości godziwej jest odzwierciedlenie aktualnych wartości majątkowych, a nie tych, które zaistniały w przeszłości. Na to zagadnienie można też spojrzeć z drugiej strony. „Wprowadzenie wartości godziwej do kanonu wyceny radykalnie odmieniło cały system. (...) Rachunkowość sprzed i po wdrożeniu wartości godziwej to dwa odmienne byty. Stąd oczywistym jest pytanie, czy te zmiany to krok w dobrą stronę, czy nie tracimy więcej niż zyskujemy, czy przyjęty kierunek przekształceń należy kontynuować”⁶. Z definicji wartości godziwej wynika, że wartość przyjmowana jest na poziomie transakcji hipotetycznej. Jest ona w znacznym stopniu kategorią abstrakcyjną, idealną. Tym samym można byłoby postawić hipotezę, że wartość godziwa stanowi sposób umożliwiający zarządzanie wartością aktywów poprzez ich wycenę. Co więcej, usprawiedliwia

³ Przywołują je m.in.: B. Nita: *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2007, s. 22-23; *Metody wyceny spółki. Perspektywa klienta i inwestora*. Red. M. Panfil i A. Szablewski. Poltext, Warszawa 2008, s. 29 czy w nieco innym układzie: E.A. Helfert: *Techniki analizy finansowej*. PWE, Warszawa 2004, s. 451, a także M. Michalski: *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*. WIG Press, Warszawa 2001, s. 6-15.

⁴ Niektóre inne definicje wartości, w tym przedsiębiorstwa, wykorzystywane są przez różne dziedziny prawa; wartość rzeczywista przywoływana jest w prawie o spółkach, a wartość podatkowa w prawie podatkowym.

⁵ Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości. Op. cit.

⁶ Z recenzji J. Gierusza pracy A. Mazur: *Wartość godziwa. Potencjał informacyjny*. Difin, Warszawa 2011.

ona w wielu przypadkach odstępstwa od zasady ostrożnej wyceny. Zasada, że przyrost wartości kapitału własnego jest wyłącznie rezultatem rzeczywistych procesów finansowych – ujawnienia zysku z faktycznej sprzedaży lub zasileń właścicielskich kapitału własnego, przestaje obowiązywać. Zostaje poszerzona o skutki transakcji, która nie musi wystąpić. Znaczenie tego nie może pozostać obojętne w kontekście kształtowania *stakeholders value* czy też *shareholders value*.

Wartość godziwa, w przeciwieństwie do historycznej ceny nabycia, odzwierciedla przyszłe korzyści ekonomiczne, jakie właściciel mógłby osiągnąć, gdyby doszło do transakcji. Stosując na dzień bilansowy wartość godziwą, jednostka antycypuje i ujawnia przyszłe korzyści, co siłą rzeczy wiąże się z dozą niepewności. Śmiałe przedsięwzięcia oraz plany kreują wartość jeszcze przed ich realizacją. Jeżeli uwzględni się fakt asymetrii informacji posiadanych przez zarządy przedsiębiorstw i pozostałych grup interesariuszy, a w tym posiadaczy akcji lub udziałów w rozproszonym kapitale, to możliwość ujawnień bilansowych na podstawie zdarzeń przyszłych nie pozostaje bez konsekwencji w sferze skuteczności instrumentów corporate governance.

2. Metody wyceny wartości godziwej i ich uwarunkowania praktyczne

Potencjalny charakter transakcji kształtującej wartość godziwą przedsiębiorstwa, którego akcje bądź udziały znajdują się w portfelu inwestycji długoterminowych innego podmiotu, oznacza konieczność przeprowadzenia wyceny. Dopuszczalne jest przyjęcie pewnej hierarchii metod stosowanych w rozważanym zakresie⁷. Następnym podejściem metodycznym wycen to:

- cena rynkowa notowana na aktywnym rynku,
- cena rynkowa z ostatnio przeprowadzonych transakcji,
- ceny z transakcji rynkowych dotyczących podobnych pozycji,
- cenowe wyznaczniki branżowe oparte na notowaniach rynkowych,
- metody dochodowe,
- metody kosztowe.

Pierwsze cztery z wymienionych podejść opierają się na bezpośrednim odwołaniu do rynku. W przypadku pierwszych dwóch są to odwołania bezpośrednie – do instrumentów kapitałowych wycenianej spółki. W dwóch kolejnych przypadkach – wycena opiera się na podejściu porównawczym, co w praktyce oznacza zastosowanie metod mnożnikowych lub specyficznych parametrów rynkowych monitorowanych w danym segmencie gospodarczym. Nawet w pełni

⁷ Hierarchia ta wynika przede wszystkim z zapisów MSR 39, 40 i 41 oraz MSSF 3.

zobiektywizowana rynkowo formuła może w sferze aplikacji napotkać wyzwania interpretacyjne odnośnie do „wyceny” sposobu uprzywilejowania akcji lub szacowania prawdopodobieństwa realizacji instrumentów zamiennych.

Cena rynkowa z ostatnio przeprowadzonych transakcji wyraża się przez tę samą formułę, z tym zastrzeżeniem, że cena jednej akcji/udziału dotyczy konkretnej, nieuśrednionej rozliczeniami w obrocie publicznym transakcji instrumentami wycenianego przedsiębiorstwa. Brak obiektywizacji statystycznej wymaga, by transakcja odbywała się w warunkach opisanych definicją wartości godziwej. Spełnienie tego wymogu nie zawsze jest możliwe z uwagi na takie czynniki, jak asymetria informacyjna, siła negocjacyjna lub inne. W grę wchodzi też czas, którego upływ i zmiana warunków działania mogą wywołać nieadekwatność transakcji.

Więcej problemów ujawnia się w przypadku oparcia wniosków na cenach z transakcji rynkowych dotyczących podobnych transakcji, których przedmiotem były inne przedsiębiorstwa. Kluczem w tym przypadku jest określenie „podobne”. W przypadku przedsiębiorstw jest ono trudne do sprecyzowania. Podobieństwo może dotyczyć różnych charakterystyk przedsiębiorstwa. Często stosowaną charakterystyką jest dochód – wtedy mowa o mnożniku zysku. Dochód jest w swej istocie charakterystyką uniwersalną. Publikowane są też mnożniki wartości ewidencyjnej oraz salda środków pieniężnych (ujmowanych w sposób uproszczony jako suma zysku netto i amortyzacji w okresie). Można też stosować odmienne mnożniki, o ile wybrane charakterystyki lepiej oddają podobieństwo organizacji: zatrudnienie, ilość kanałów dystrybucji, powierzchnię gospodarczą czy jeszcze inne.

W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że omówione powyżej podejścia metodyczne zmierzają do identyfikacji wartości rynkowej bądź rzeczywistej wartości rynkowej. Obie wartości określane są poprzez transakcję na otwartym rynku, przy założeniu racjonalnego działania stron, na podstawie wystarczających informacji i bez jakiegokolwiek przymusu. Rynek, na którym ta wartość jest identyfikowana musi być rynkiem aktywnym⁸.

Wobec tak postawionych kryteriów, grupa przedsiębiorstw, których akcje lub udziały mogą być prezentowane w bilansach innych podmiotów według wartości godziwej jest radykalnie ograniczona. Obejmuje przedsiębiorstwa no-

⁸ Aktywność rynku jest uwarunkowana tym, by: instrumenty w obrocie miały charakter jednolity, w dowolnym momencie można na nim znaleźć sprzedających i kupujących, ceny są udo-
stępiane do publicznej wiadomości. Cechy rynku aktywnego podają m.in. MSR 36 i MSR 38. Rynek aktywny nie wyczerpuje warunków rynku efektywnego. Ten ostatni powinien się charakteryzować: brakiem kosztów transakcyjnych, powszechnym i bezkosztowym dostępem do informacji, konsensusem w zakresie wpływu nowych informacji na wycenę instrumentów kapitałowych. Za: E.F. Fama: *Efficient Capital Market: A Review of Theory and Empirical Work*. „The Journal of Finance” 1970, Vol. 25, Iss. 2, s. 383.

towane w obrocie publicznym w zasadzie bezdyskusyjnie⁹ oraz przedsiębiorstwa podobne do przedsiębiorstw notowanych w obrocie publicznym, z całym bagażem dylematów znaczeniowych warunku podobieństwa. Wyzwania interpretacyjne pogłębiają czynniki ograniczające efektywność rynku kapitałowego o charakterze psychologicznym i niektóre anomalie tego rynku¹⁰. Czy jednak rynek powinien być traktowany jak waga mierząca precyzyjnie i obiektywnie wartość walorów z uwzględnieniem ich specyfiki? Jest to raczej maszyna do głosowania, rejestrująca decyzje inwestorów sformułowane racjonalnie lub, całkiem często, emocjonalnie¹¹.

W przypadku przedsiębiorstw, których udziały lub akcje nie są notowane w obrocie publicznym, zaś podobieństwo do podmiotów notowanych jest niemiarodajne pozostaje sięgnąć do metod dochodowych, jako następnych w hierarchii przydatności. Jako najbardziej miarodajny model wartości przedsiębiorstwa wskazuje się w tym przypadku formułę zdyskontowanych przyszłych strumieni pieniężnych netto (*Discounted Cash Flow* – DCF). Jest to też jedna z najczęściej stosowanych metod analizy fundamentalnej.

Ostatnie w hierarchii podejść do oszacowania wartości godziwej jest podejście kosztowe. Oznacza ujęcie w prezentacjach bilansowych wartości historycznej nabycia instrumentów kapitałowych lub wycenie przedsiębiorstwa metodami majątkowymi. Ten ostatni wariant jest potencjalnie właściwy w przypadku, gdy rentowność przedsiębiorstwa kształtuje się poniżej oczekiwanych stóp zwrotu lub jest wręcz ujemna. Zastosowanie podejścia kosztowego oznacza, że wartość przedsiębiorstwa jest uprzedmiotowiona nie w jego zdolności do generowania nadwyżek pieniężnych, ale w wartości majątku.

3. Wartość godziwa a wartość wewnętrzną

Wartość wewnętrzną, inaczej fundamentalna (tj. oparta na analizie fundamentalnej spółki) jest to wartość kapitału własnego uzyskana przy założeniu, że podmiot wyceniający jest posiadaczem wszystkich informacji o przedmiocie wyceny. Właściwe do identyfikacji wartości wewnętrznej jest podejście dochodowe. Można powiedzieć, że wartość wewnętrzną jest niezależna od inwestor-

⁹ Z reguły efektywność informacyjna rynków instrumentów kapitałowych ogranicza się do rynku giełdowego. Ten bowiem charakteryzuje się występowaniem znacznej liczby podmiotów profesjonalnych, homogenicznością produktów, standardami i regulacjami oraz losowym napływem nowych wiadomości. Za: A. Szyszka: *Efektywność Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie na tle rynków dojrzałych*. AE, Poznań 2003, s. 17-18.

¹⁰ Szerzej o ograniczeniach efektywności rynku w: Idem: *Wycena papierów wartościowych na rynku kapitałowym w świetle finansów behawioralnych*. AE, Poznań 2007, s. 45-116.

¹¹ Za: B. Graham, D.L. Dodd: *Security Analysis*. McGrawHill, New York 2009, s. 70.

skiego punktu widzenia czy bieżących uwarunkowań rynku kapitałowego. Wynika z immanentnej zdolności organizacji do generowania dochodów.

Wartość wewnętrzna nie musi pokrywać się z wartością godziwą, w szczególności gdy ta ostatnia oparta jest na wartościach rynkowych. Warto zauważyć, że wartość wewnętrzna w danym momencie czasowym może być wartością zróżnicowaną, w zależności od stanu wiedzy lub też umiejętności szacowania ryzyka. Wartość godziwa w danym momencie czasowym powinna być stała dla wszystkich zainteresowanych stron – przynajmniej teoretycznie. Charakteryzuje ją jednak podatność na wahania koniunkturalne, często sprzeczne z wnioskami wynikającymi z analizy fundamentalnej. Można też wskazać na czynniki sprawiające, że cena realizowana w procesie transakcji rynkowych może odbiegać od wartości wewnętrznej. Podstawowym czynnikiem jest efekt synergii pomiędzy podmiotem nabywającym i przedmiotem transakcji. Skala tego efektu bywa określana mianem premii akwizycyjnej i odwołuje się do pojęcia użytego wcześniej – wartości inwestycyjnej¹².

Nie można też zakładać, że nabywcy stanowią jednorodną zbiorowość. Problem wykracza poza branżowe interesy inwestorów i w większości przypadków koncentruje się wokół sposobu zaspokajania potrzeb inwestora. Inwestor długoterminowy jest ukierunkowany na wypłatę dywidendy w średnim i długim okresie. Inwestor krótkoterminowy, spekulacyjny, będzie poszukiwał korzyści w perspektywie krótkookresowej. Ten pierwszy poszukuje wartości wewnętrznej, wynikającej z analizy fundamentalnej, ten drugi – wartości rynkowej, realizowanej w krótkim okresie, wynikającej w dużej mierze z analizy technicznej¹³.

Jeżeli wartość godziwa służąca prezentacjom bilansowym i polityce informacyjnej jest sporządzana z zastosowaniem podejścia dochodowego, to wartość wewnętrzna powinna być tożsama z wartością godziwą. Można w tym miejscu przypomnieć, że definicja wartości godziwej zakłada nie tylko brak asymetrii informacyjnej pomiędzy stronami hipotetycznej transakcji, ale także to, że obie strony są dobrze poinformowane. Zmienność warunków działania przedsiębiorstw, a w dużej mierze niepewność towarzysząca podejmowaniu przez przedsiębiorstwa decyzji strategicznych sprawia, że kryterium „dobrego poinformowania” staje się trudne do sprecyzowania. Zawsze także pozostaje otwarta kwestia podejścia do ryzyka agenta i pryncypała, a szerzej – konfliktu celów pomiędzy agentem i pryncypałem¹⁴.

¹² Wartość inwestycyjna jest wartością wewnętrzną skorygowaną o potencjalną zdolność do kreowania dochodu uzależnionej od możliwości nabywcy.

¹³ Por. m.in. W. Skoczylas: *Value reporting jako generator wartości przedsiębiorstwa*. W: *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. M. Hamrola. KAFiS AE, Poznań 2005, s. 305-306.

¹⁴ Relacje agenta i pryncypała stają się szczególnie wrażliwe, gdy „nagrody mogą sięgać granic kradzieży”. Za: J.K. Galbraith: *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*. MTBiznes, Warszawa 2005, s. 47.

Różnica pomiędzy wartością przedsiębiorstwa, która jest możliwa do osiągnięcia, gdyby dążyło ono do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, a jego bieżącą wartością rynkową, nosi miano luki wartości. Przestrzeń jej kształtowania – zarówno dodatniej, jak i ujemnej – można wiązać z trzema segmentami: wewnątrz przedsiębiorstwa, na rynku kapitałowym oraz na styku przedsiębiorstwa i otoczenia rynkowego w procesie komunikacji. Występuje też wiele uwarunkowań, które wpływają na cenę przedsiębiorstwa, zaś są neutralne dla wartości godziwej. W tym zakresie można wymienić premię za płynność (lub dyskonto za jej brak), premię/dyskonto za pakiet większościowy/mniejszościowy udziałów.

Podsumowanie

Interesariusze każdego przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem asymetrii informacyjnej, w której menedżment firmy jest na pozycji uprzywilejowanej. Asymetria ta zmniejsza transparentność działań kadry kierowniczej i całej firmy. W konsekwencji zwiększa czynnik ryzyka oraz przekłada się na zachowania, chociażby w zakresie wyceny oczekiwanej stopy zwrotu. Wartość godziwa w raportowaniu spółek prezentujących w swych bilansach aktywa w formie instrumentów rynku kapitałowego otwiera często zupełnie nową jakość, prowadząc do daleko idących różnic pomiędzy wartością godziwą a wartością historyczną. Samo narzędzie w swej istocie nie jest nigdy dobre lub złe. Te cechy przypisać można zastosowaniom. W ślad za wprowadzeniem nowego narzędzia prezentacji powinien podążać rozwój technik zamykania luk komunikacyjnych. Jako konieczne w rozpatrywanym kontekście uznaje się:

- opracowanie procedur kontrolnych wartości przyjmowanych w bilansach; często poprawność formalno-rachunkowa nie jest dostateczną przesłanką miarodajności prezentacji;
- opracowanie procedur komunikacyjnych o metodach zastosowanych do określania wartości godziwej inwestycji długoterminowych i głównych czynnikach wrażliwości tej wyceny;
- dopełnianie i konkretyzacja katalogu przesłanek zobowiązujących zarządy do przeprowadzania testu na utratę wartości.

Umożliwi to właściwe odczytanie informacji przez otoczenie i zwiększy zaufanie interesariuszy. Obok korzyści dla tych ostatnich, działania te należy uznać także za zasadne w sensie dobrze pojętego interesu przedsiębiorstwa, a to poprzez utrwalenie reputacji i obniżenie kosztów dostępu do kapitału.

FAIR VALUE VALUATION OF CAPITAL INSTRUMENTS IN COMPANIES REPORTING

Summary

Elasticity of modular networked organizations leases the quick reaction to changes of turbulent environment and dynamic assets portfolio creation. It is attainable thanks to exploit of opportunities and the increased access to resources and information, without any limits typical for internal development.

The expansion of networked structures set up the number of specific problems rising. Location of the part of value chain behind of organization's boundaries (which lines the subjective identity) means asset value growth in form of long term investments. Valuation of these assets may essentially affect the stakeholder point of view because of its connections with fixed assets value, total assets value, the capital structure and equity value.

The identification of fair value financial instruments valuation methods has been done in this article. It has been performed on the background of the other enterprise value interpretations levels. Above mentioned methods have been analyzed in context of their balances informational significance to enterprise stakeholders.

Włodzimierz Rudny

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MODEL BIZNESOWY A TWORZENIE WARTOŚCI

Wprowadzenie

Zagadnienie kreacji wartości jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, problematyka ta łączy w sobie teorię oraz praktykę zarządzania i finansów. Odpowiednia konfiguracja czynników finansowych oraz niefinansowych pozwala na zbudowanie przewagi konkurencyjnej sprzyjającej tworzeniu wartości przez przedsiębiorstwo.

Postępująca globalizacja oraz szybki postęp technologiczny – obejmujący zarówno sferę produkcji, jak i komunikacji – w radykalny sposób zmienia otoczenie biznesowe przedsiębiorstw. W szczególności zmieniają się relacje pomiędzy producentem (dostawcą) a klientem (odbiorcą). Klient ma nieporównanie większe możliwości wyboru; przygotowane dla niego warianty oferty są dostępne w sposób szybki i przejrzysty. Firmy muszą w związku z tym być coraz bardziej zorientowane na klienta, systematycznie weryfikując dostarczane mu wartości (*value propositions*). Zmieniające się otoczenie biznesowe sprawia, iż nasila się potrzeba nie tylko dostosowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klienta, ale także weryfikacja podejścia do kwestii zarówno kreowania wartości, jak i częściowego jej zawłaszczania. Przekłada się to na konieczność weryfikacji dotychczas wykorzystywanych przez firmy modeli biznesu.

Umiejętność definiowania i redefiniowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa należy zaliczyć do kluczowych kompetencji sprzyjających budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składowymi modelu biznesu powinien pozwalać na realizację założonych celów przedsiębiorstwa. Architektura modelu biznesu powinna być elastyczna, sprzyjająca jego modyfikacjom i innowacyjności.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu piśmiennictwa ekonomicznego w zakresie modeli biznesu oraz sformułowanie uogólnień dotyczących treści definicji modeli biznesu. Stawia się hipotezę, iż większość definicji odwołuje się do „wartości”, jako centralnej kategorii długookresowych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie.

1. Model biznesu i jego znaczenie

Pojęcie modelu biznesu w ciągu minionych dwóch dekad systematycznie zyskuje na znaczeniu. W szczególności dotyczy to okresu od końca lat 90. i związane jest z rozwojem Internetu i e-biznesu. Ogólnie, kategoria modelu biznesu odnosi się do opisu zależności pomiędzy elementami, których współlistnienie oraz współpraca pozwoli na kreowanie oraz dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa¹.

Obserwacja rzeczywistości gospodarczej potwierdza fakt, iż bardzo często źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest wykorzystanie innowacyjnego modelu biznesu. Przykładowo, 11 spośród 27 firm powstałych w ciągu minionych 25 lat i uwzględnionych na liście największych przedsiębiorstw *Fortune 500* w ciągu ostatnich 10 lat, swój sukces zawdzięcza wykorzystaniu innowacyjnych modeli biznesu².

Klasycznym przykładem sukcesu rynkowego, którego źródłem jest wdrożenie nowego modelu biznesowego jest firma Apple, która w 2003 r. wprowadziła na rynek iPod'a oraz internetowy sklep iTunes, rewolucjonizując rynek przenośnych odtwarzaczy muzyki, tworząc nowy rynek. Biznesowa kombinacja iPod/iTunes stała się produktem o wartości prawie 10 mld USD, generującym około 50% wartości przychodów firmy Apple. W latach 2003-2007 rynkowa wartość firmy wzrosła z poziomu około 1 mld USD do ponad 150 mld USD.

Analizując sukces Apple, warto zauważyć, iż firma ta nie była pionierem na rynku przenośnych cyfrowych odtwarzaczy muzyki. W 1998 r. firma Diamond Multimedia wprowadziła na rynek odtwarzacz o nazwie Rio, a w 2000 r. podobny produkt o nazwie Cabo 64 wprowadziła firma Best Data. Oba produkty były niezawodne i ciekawie zaprojektowane. Firma Apple zaproponowała klientom coś więcej niż dobrą technologię w ciekawym „opakowaniu”; dobra technologia została „opakowana” w nowatorski model biznesowy. Prawdziwą innowacją Apple było dążenie do tego, aby zapis muzyki cyfrowej stał się łatwy i wygodny. W tym celu stworzono przełomowy model biznesu łączący sprzęt, oprogramowanie oraz serwis. Podejście Apple było swoistym „odwróceniem” zastosowanej kiedyś przez firmę Gillette strategii „maszynki i nożyka” (*blade-and-razor*). Apple zaoferowała niemal za darmo „żyletki” (niska marża za muzykę kupowaną w sklepie iTunes), aby zapewnić sobie możliwość sprzedania „maszynki do golenia” (czyli sprzedawanego z wysoką marżą iPod'a). Model Apple zdefiniował nowatorsko kategorię „wartości” i dostarczył klientowi odmienne od dotychczasowych udogodnienie zaspokajające jego oczekiwania.

¹ B. Demil, X. Lecocq: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 227.

² M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann: *Reinventing Your Business Model*. „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, s. 52.

Za konceptualny pierwowzór pojęcia modelu biznesu można uznać termin „dominująca logika” (*dominant logic*), wprowadzony do literatury przedmiotu w 1986 r.³. Zdaniem wymienionych autorów dominująca logika to zbiór heurystyk, norm i zasad kierujących działaniami menedżerów. Logika ta służy należytemu ogniskowaniu działań menedżerów na rzecz poszukiwania nowych szans dla kierowanych przez nich firm, a także właściwej organizacji działań firmy. Jak zauważa część autorów, wspomniana logika – obecnie częściej interpretowana w kategoriach modelu biznesu – określa w jaki sposób firma tworzy wartość (*value creation*) oraz zatrzymuje wartość (*value retention*)⁴.

Publikacje dotyczące problematyki modeli biznesu pojawiały się w ciągu minionych dwóch dekad w różnych obszarach literatury przedmiotu: w periodykach poświęconych problematyce biznesu, w opracowaniach firm konsultingowych, a także w publikacjach naukowych⁵.

W literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu definiowane jest w wieloraki sposób. Przeprowadzona przez S. Shafera i współautorów analiza dwunastu różnych definicji tego pojęcia pozwoliła autorom na identyfikację czterech głównych kategorii, wspólnych dla większości definicji:

1. Wybory strategiczne.
2. Sieć wartości.
3. Tworzenie wartości.
4. Zawłaszczenie wartości (rys. 1)⁶.

³ C. Prahalad, R. Bettis: *The Dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*. „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 6.

⁴ H. Chesbrough: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 358.

⁵ B. Mahadevan: *Business Models of Internet-based e-Commerce: An Anatomy*. „California Management Review” 2000, Vol. 42, Iss. 4, s. 55-69; R. Amit, C. Zott: *Value Creation in e-Business*. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, Iss. 3, s. 493-520; Idem: *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*. „Organization Science” 2007, Vol. 18, Iss. 2, s. 181-199; Idem: *The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance*. „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, Iss. 1, s. 1-26; H. Chesbrough, R. Rosenbloom: *The Role of Business Model in Capturing Value from Innovations: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*. „Industrial Corporate Change” 2002, Vol. 11, Iss. 3, s. 529-555; H. Chesbrough: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3, s. 354-363; S. Shafer, H. Smith, J. Linder: *The Power of Business Models*. „Business Horizons” 2005, Vol. 48, Iss. 3, s. 199-207; B. Demil, X. Lecocq: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3, s. 227-246; D. Teece: *Business Models, Business Strategy and Innovation*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3, s. 172-194.

⁶ S. Shafer, H. Smith, J. Linder: *The Power of Business Models*. „Business Horizons” 2002, Vol. 48, s. 202.



Rys. 1. Komponenty modelu biznesu

Źródło: S. Shafer, H. Smith, J. Lindner: *The Power of Business Models*. „Business Horizons” 2005, Vol. 48, s. 202.

Autorzy definiują model biznesu jako reprezentację bazowej logiki (*core logic*) funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz strategii tworzenia (*creating*) i zatrzymywania (*capturing*) wartości w obszarze sieci wartości⁷. Definicja ta ma cztery kluczowe elementy. Pierwszy z tych elementów – bazowa logika – wskazuje, iż poprawnie zdefiniowany model biznesu powinien w sposób wyrazisty artykułować: fundamentalne założenia dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych w biznesie oraz wewnętrzną spójność wyborów strategicznych. Wybory strategiczne są drugim z kluczowych elementów omawianej definicji. Trzeci kluczowy element to funkcje tworzenia i zatrzymywania wartości. Funkcje te są determinantą przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces tworzą wartość m.in. poprzez rozwój kompetencji i umiejętności pozwalających im uzyskać przewagę nad firmami konkurencyjnymi. Ani jednak procesy tworzenia wartości, ani jej zatrzymywanie w postaci uzyskania satysfakcjonującej zwrotu z zaangażowanego kapitału nie zachodzą w próżni organizacyjnej. Oba te procesy odbywają się w sieci wartości (*value network*) obejmującej dostawców, odbiorców, konkurentów, kanały dystrybucji oraz firmy współpracujące.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na zidentyfikowanie kilku głównych – odzwierciedlających fundamentalne różnice w akceptowanej teorii zagadnienia – nurtów definiowania pojęcia modelu biznesu.

⁷ Ibid.

Pierwsza grupa definicji nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości. Do drugiej grupy można zaliczyć definicje odzwierciedlające podejście zasobowe. Trzecia grupa to pojawiające się w ostatnich latach definicje, w których model biznesu interpretowany jest jako design lub architektura biznesu z procesem tworzenia wartości jako kluczowym elementem.

Przykładowo, według Teece'a model biznesu określa mechanizm tworzenia i dostarczania – poprzez określony rodzaj biznesu – wartości dla klientów⁸. Model ten określa również strukturę dochodów, kosztów oraz zysków przedsiębiorstwa dostarczającego wartość klientom. Innymi słowy, model biznesu określa w jaki sposób tworzona jest i dostarczana wartość dla klientów, a następnie w jaki sposób otrzymane od klientów płatności przekształcane są w zysk. W modelu biznesu zapisana jest organizacyjna i finansowa architektura określonego obszaru działalności przedsiębiorstwa.

Smith i współautorzy definiują model biznesu jako „konfigurację”⁹, przy pomocy której przedsiębiorstwo dokonuje wyboru wariantów strategii mogących tworzyć wartość, a następnie wykorzystuje architekturę organizacyjną w celu tworzenia i zatrzymania wartości¹⁰.

R. Amit i C. Zott definiują model biznesu jako „(...) substancję, strukturę oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych”¹¹. Substancja transakcji odnosi się do produktów oraz informacji będących przedmiotem wymiany, a także zasobów i kompetencji wymaganych do zrealizowania transakcji. Struktura transakcji określa podmioty biorące udział w procesie wymiany oraz sposób, w jaki te podmioty są ze sobą powiązane. Struktura przedstawia również kolejność zawierania transakcji oraz zawiera charakterystykę przyjętych mechanizmów umożliwiających wymianę. Nadzór nad transakcjami opisuje w jaki sposób przepływ informacji, zasobów i produktów jest kontrolowany przez zainteresowane podmioty.

R. Amit i C. Zott uważają, iż model biznesu może być traktowany jako specyficzna matryca/szablon (*template*) wskazująca w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność oraz dostarcza wartość interesariuszom (np. firmie ogniskującej, klientom, partnerom biznesowym itp.), a także jak wiąże rynki produktów i czynników wytwórczych¹².

⁸ D. Teece: Op. cit., s. 173.

⁹ Design modelu biznesowego (według Amita i Zotta) to „(...) wpływająca na efektywność konfiguracja relacji w jakie wchodzi dana organizacja z innymi organizacjami”. R. Amit, C. Zott: *Business Model Design...*, op. cit., s. 181.

¹⁰ W. Smith, A. Binns, M. Tushman: *Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 450.

¹¹ R. Amit, C. Zott: *Value Creation in e-Business*. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, s. 511.

¹² C. Zott, R. Amit: *Business Model Design...*, op. cit., s. 222.

Należy podkreślić, iż błędem jest utożsamianie modelu biznesu ze strategią. Model biznesu ułatwia analizę, testowanie oraz uzasadnienie wyborów strategicznych; jest więc pojęciem bardziej ogólnym niż strategia. Jedną z podstawowych różnic jest to, iż punktem wyjścia w tworzeniu modelu biznesu jest idea tworzenia wartości dla klienta, zaś konstrukcja modelu oparta jest przede wszystkim na problematyce dostarczenia wartości dla klienta. Modele biznesu uwzględniają również problematykę zatrzymania części wytworzonej wartości, jednakże nacisk na zagadnienia zatrzymania wartości i utrzymania zdolności do generowania wartości jest znacznie bardziej widoczny w procesie tworzenia i implementacji strategii. Innymi słowy, model biznesu zorientowany jest na tworzenie wartości dla klienta, zaś strategia – na tworzenie wartości dla akcjonariusza. Z tej przyczyny, problematyka finansowania przedsiębiorstwa często jest słabo akcentowana w modelach biznesu.

Strategia jest zorientowana głównie na pozycjonowania firmy względem jej konkurentów, podczas gdy model biznesu zogniskowany jest na wzorcu transakcji wymiany z podmiotami zewnętrznymi i powiązanymi z nimi rynkami czynników wytwórczych.

Prawidłowo zdefiniowany model biznesu może być istotnym wsparciem dla procesu tworzenia oraz wdrażania strategii. Trzeba jednak pamiętać, iż tworzenie i wykorzystywanie modeli biznesu napotyka na problemy, spośród których jako najważniejsze można wymienić:

1. Błędne założenia odnośnie do bazowej logiki.
2. Ograniczenie uwzględnionych w modelu wyborów strategicznych.
3. Niezrozumienie procesów tworzenia i zatrzymania wartości.
4. Błędne założenia dotyczące sieci wartości.

2. Modele biznesu jako metafora procesu kreowania wartości

Jak zostało już podkreślone, współczesne koncepcje modelu biznesu w sposób szczególny akcentują problematykę kreowania wartości. Według H. Chesbrough i R. Rosenbloom model biznesu pełni następujące funkcje:

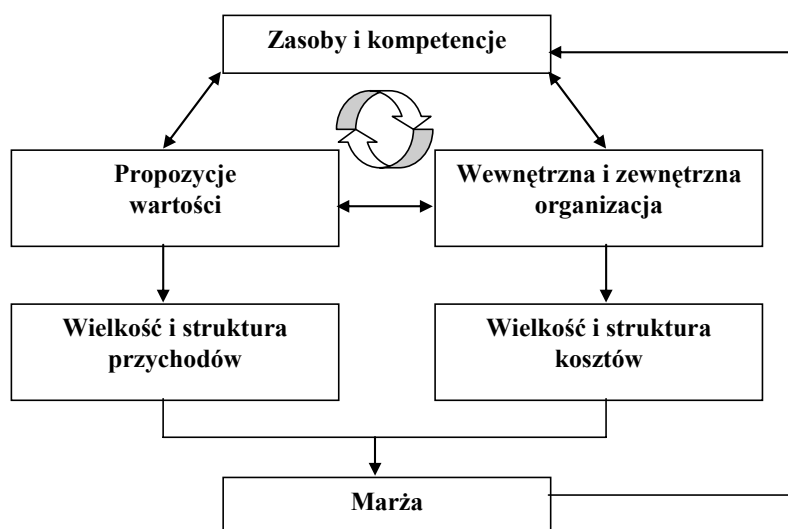
- artykułuje propozycję wartości (*value proposal*), tj. wartość kreowana dla odbiorców poprzez określoną ofertę produktu/usługi;
- określa docelowy segment rynku i specyfikuje mechanizm generowania przychodów (tzn. określa odbiorców oferty oraz przyczynę, dla której będą ofertą zainteresowani);
- definiuje strukturę łańcucha wartości wymaganą dla kreowania i dystrybuowania oferty oraz zasoby komplementarne niezbędne dla wsparcia pozycji w sieci wartości;

- szczegółowo określa mechanizmy, dzięki którym firma otrzyma płatność za dostarczona ofertę i tym samym uzyska przychód;
- określa koszt zrealizowania oferty oraz możliwy do uzyskania poziom zysku;
- określa pozycję firmy w sieci wartości;
- formułuje założenia strategii konkurencyjnej pozwalającej na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami¹³.

Według B. Demila i X. Lecocq, którzy w prezentowanej przez siebie koncepcji nawiązują wyraźnie do podejścia zasobowego, model biznesu przedsiębiorstwa tworzą trzy elementy:

- zasoby i kompetencje,
- struktura organizacyjna,
- propozycja wartości (*value proposal*) oferowanej odbiorcom w postaci produktów i/lub usług¹⁴.

Elementy te determinują poziom wartości zatrzymywanej przez przedsiębiorstwo, określanej przez autorów terminem „marża” (rys. 2).



Rys. 2. Komponenty modelu biznesu i zależności pomiędzy nimi

Źródło: B. Demil, X. Lecocq: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 234.

Termin „propozycja wartości dla klienta” (*customer value proposition*) pojawia się również w interesującej koncepcji modelu biznesu autorstwa M. Johnsona, C. Christensena i H. Kagermanna¹⁵. Autorzy wyróżniają cztery elementy modelu:

¹³ H. Chesbrough, R. Rosenbloom: Op. cit., s. 529.

¹⁴ B. Demil, X. Lecocq: Op. cit., s. 231.

¹⁵ M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann: Op. cit., s. 52 i n.

1. Propozycja wartości dla klienta (*customer value proposition*). Firma odnosząca sukces to firma, która znalazła sposób na tworzenie wartości dla klienta, tzn. sposób wsparcia klienta w realizacji określonego zadania (*job*). Pod pojęciem zadania rozumie się tu istotny – w danej sytuacji – problem wymagający rozwiązania. Zrozumienie istoty owego zadania, wszystkich jego aspektów, łącznie z procesem jego realizacji, jest warunkiem koniecznym do zaprojektowania oferty dla klienta.
2. Formuła zysku (*profit formula*). Określa ona w jaki sposób firma generuje wartość dla siebie. Formuła zysku uwzględnia model przychodów, strukturę kosztów oraz ocenę efektywności wykorzystania zasobów.
3. Kluczowe zasoby. Konieczne jest określenie kluczowych dla tworzenia wartości zasobów, w tym m.in. technologii, pracowników, wyposażenia, kanałów dystrybucji, markę.
4. Kluczowe procesy. Konieczne jest zidentyfikowanie kluczowych dla procesu tworzenia wartości procesów, takich jak produkcja, budżetowanie, sprzedaż, serwis itp. Kategoria kluczowych procesów obejmuje również wykorzystywane przez firmę reguły, miary i normy.

Rozszerzając wątek wartości dla klienta, warto wspomnieć o modelu PERFA (P – *performance*, E – *ease of use*, R – *reliability*, F – *flexibility*, A – *affectivity*). Model ten wskazuje na pięć istotnych aspektów wartości dla klienta: efektywność, łatwość w użytkowaniu, niezawodność, elastyczność w zastosowaniu, spełnienie oczekiwań emocjonalnych względem producenta/oferenta.

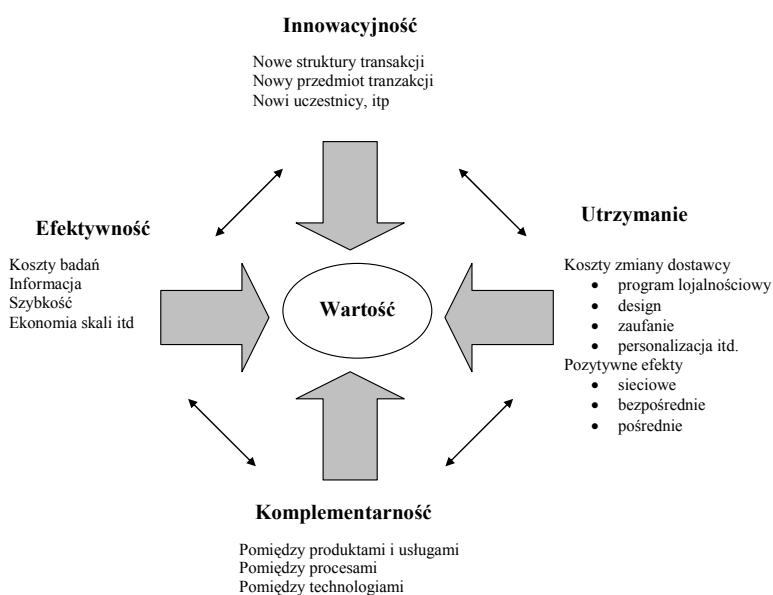
Amit i Zott wyróżniają cztery podstawowe źródła tworzenia wartości:

1. Efektywność. Wzrost efektywności w sieci spowodowany jest redukcją asymetrii w dostępie do informacji, a także możliwością szybszego podejmowania decyzji, dodatkowo na podstawie większego zasobu informacji. Źródłem poprawy efektywności jest również redukcja kosztów dystrybucji oraz obniżka kosztów zarządzania zapasami.
2. Komplementarność. Źródłem wartości, zgodnie z teorią zasobową¹⁶ może być komplementarność zasobów strategicznych. Dotyczy to również sytuacji, kiedy dobra komplementarne dostarczane są odbiorcy przez konkurenta.
3. Utrzymanie (*lock-in*). Potencjał tworzenia wartości w biznesie jest tym większy, im bardziej klienci motywowani są do powtarzania zawieranych transakcji oraz im większa determinacja obu stron transakcji do podtrzymania i wzmocnienia wzajemnych relacji. Potencjał ten może być zrealizowany dzięki efektowi „zatrzymania”, który najczęściej manifestuje się w formie wyższych kosztów migracji klientów oraz strategicznych partnerów do konkurencji. Źródłem istotnych korzyści „zatrzymania” jest zazwyczaj zaproponowanie po raz pierwszy (*first mover*) określonego produktu, usługi czy szerzej – wartości dla klienta. W szczególności dotyczy to rynków nowych technologii, gdzie często dominuje swoista reguła „zwycięzca bierze wszystko” (*winner takes all*).

¹⁶ R. Amit, P. Schoemaker: *Strategic Assets and Organizational Rent*. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, Iss. 1, s. 33-36.

4. **Innowacyjność.** Nowe produkty lub usługi, nowe metody produkcji, dystrybucji i marketingu tradycyjnie postrzegane są jako źródła kreowania wartości. Rozwój technologii informacyjnych sprawia, iż coraz częściej źródłem wartości jest nowatorska strukturalizacja transakcji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami. Połączenie podmiotów dotychczas niedokonujących wzajemnej wymiany (produktów, usług, informacji itp.) może doprowadzić np. do obniżenia kosztów transakcyjnych, zidentyfikowania „uśpionych” potrzeb konsumenckich, uwzględnienia w „proponycji wartości” (*value proposal*) produktów/usług komplementarnych.

Rysunek 3 prezentuje zależności pomiędzy wymienionymi obszarami kreowania wartości oraz uwzględnia przykładowe działania w każdym z tych obszarów.



Rys. 3. Źródła kreowania wartości

Źródło: R. Amit, C. Zott: *Value Creation in e-business*. „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, s. 504.

Wymienione powyżej źródła tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo określane są przez Amita i Zotta¹⁷ mianem motywów (*themes*) określonego projektu biznesu¹⁸. Połączenie ich z wymienionymi wcześniej „elementami” biznesu tworzy ogólne ramy (wyznaczniki) modelu biznesu (tabela 1).

¹⁷ C. Zott, R. Amit: *Business Model Design...*, op. cit., s. 222.

¹⁸ Powszechnie używane w literaturze przedmiotu słowo „design” w niniejszym opracowaniu tłumaczone jest jako: 1 – projekt biznesu, 2 – ustrukturyzowany pomysł na biznes.

Tabela 1

Ogólne ramy modelu biznesu

Elementy modelu biznesu	
Zawartość	<i>Jakie zadania powinny być wykonywane</i>
Struktura	<i>W jaki sposób powinny one być powiązane i w jakiej sekwencji wykonywane</i>
Nadzór	<i>Kto powinien je wykonywać i gdzie?</i>
Motywy modelu biznesu	
Innowacyjność	Przyjęcie innowacyjnej zawartości, struktury lub systemu nadzoru
Utrzymanie	Wbudowanie elementów pozwalających na utrzymanie dotychczasowych interesariuszy modelu biznesu
Komplementarność	Łączenie produktów/usług na zasadzie komplementarności
Efektywność	Restrukturyzacja transakcji w celu redukcji kosztów transakcyjnych

Źródło: C. Zott, R. Amit: *Business Model Design: An Activity System Perspective*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 222.

Omawiając problematykę rozwoju i aplikacji modeli biznesu, warto podkreślić znaczenie kontekstu otoczenia. Wszystkie modele osadzone są w określonym kontekście otoczenia, który determinuje kluczowe założenia przyjmowane w modelu. Co więcej, to właśnie charakter otoczenia nadaje modelom biznesu znaczenia i determinuje ich użyteczność. Zmiana charakterystyki otoczenia pociąga za sobą konieczność zmiany modelu biznesu wykorzystywanego przez firmę.

Należy zauważyć, iż pomimo odmiennych podejść do problematyki tworzenia i aplikacji modeli biznesu, w większości z nich można odnaleźć elementy wspólne. Po pierwsze, model interpretowany jest jako swoista „mapa drogowa” dla firmy, jako określony sposób myślenia o biznesie firmy. Po drugie, model zawiera elementy operacjonalizacji, czyli sposób przełożenia koncepcji biznesu na konkretne działania. Po trzecie, model określa sposób tworzenia wartości dla klienta.

BUSINESS MODEL AND VALUE CREATION

Summary

Since the nineties the business model category is systematically gaining importance. In many cases the market success of an enterprise is attributable to an innovative and well designed business model. Most of the definitions of a business model include the following elements: (1) strategic choices, (2) value network, (3) value creation, and (4) value appropriation. From another perspective, business model can be described in terms

of resources and competences, organizational structure and value proposal. Business model should not be considered as equivalent of strategy. Business models helps to analyze, test and justify strategic choices. As such, it is a term broader than strategy. All business models are embedded In a specific environmental context. And it is his context that justifies importance and utility of the models.

Ewa Czyż-Gwiazda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I ICH ZNACZENIE W KSZTAŁTOWANIU SPRAWNIE DZIAŁAJĄCEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Wprowadzenie

Relacje zachodzące pomiędzy organizacjami pozarządowymi a sektorami prywatnym i publicznym mogą przybierać różne formy. W skrajnych przypadkach interakcje pomiędzy podmiotami trzeciego sektora a biznesem mogą prowadzić od konfliktu do współpracy. Celem interakcji jest znalezienie nowych modeli kreowania wartości¹. Można wyróżnić relacje dwojakiego rodzaju: konfliktowe i partnerskie. Wzajemne oddziaływanie pomiędzy tymi podmiotami ewoluuje w czasie. Istnieje także cienka granica pomiędzy tym, kiedy współpraca organizacji pozarządowych z biznesem ma sens, a kiedy korzystniejsze jest wywieranie nacisku. Mimo pewnych sytuacji konfliktowych, między organizacjami pozarządowymi i biznesowymi dochodzi do dynamicznej współpracy. Z czasem partnerstwa te stają się coraz bardziej złożone, różnorodne i płynne, a ich zmiana w czasie zależy od różnych warunków, w tym od zmian w otoczeniu (np. procesy globalizacyjne przyczyniają się do rosnącego wpływu lokalnych i międzynarodowych organizacji pozarządowych w przestrzeni międzynarodowej), czy też akcentowanej strategii interesariuszy². Z czasem częstotliwość i natężenie tych interakcji wzrasta. Relacje zachodzące pomiędzy podmiotami reprezentującymi różne sektory mogą być także postrzegane w perspektywie sieci i ich zależności. Podstawą współpracy stają się zasoby organizacji, które w ramach partnerstwa wymagają połączenia (np. legitymizacja stanowi główny cel organizacji biznesowych). Celem opracowania jest przybliżenie relacji zachodzących pomiędzy podmiotami różnych sektorów, w tym w szczególności pomiędzy organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną, a także za-

¹ N.M. Dahan, J.P. Doh, J. Oetzel, M. Yaziji: *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets*. „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 326.

² M. Yaziji, J. Doh: *Organizacje pozarządowe a korporacje*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 225.

prezentowanie wyników przeprowadzonych badań w zakresie współpracy organizacji trzeciego sektora z sektorem pierwszym (administracją publiczną) i sektorem drugim (biznesem).

1. Relacje zachodzące pomiędzy podmiotami różnych sektorów

W literaturze podkreśla się, że terminologia dotycząca relacji pomiędzy podmiotami różnych sektorów, w tym między organizacjami sektora trzeciego i sektora biznesowego, nie jest jednoznaczna. Najczęściej zagadnienie to określa się jako tzw. międzysektorowe społeczne partnerstwo (Cross-Sectoral Social Partnerships – CSSP) lub, w nieco węższym ujęciu, jako związek korporacji z NGO (corporate-NGO relationships; firm-NGO relationships). Tematyka międzysektorowego społecznego partnerstwa jest szeroka i obejmuje takie szczególne kwestie, jak: społeczne partnerstwo, współpraca międzysektorowa, sojusze społeczne, zarządzanie czy partnerstwo strategiczne³. Głównymi podstawami badań międzysektorowego społecznego partnerstwa w warstwie zarządzania i organizacji są zasoby oraz kwestie społeczne.

Relacje zachodzące w ramach międzysektorowego społecznego partnerstwa mogą odbywać się na różnych płaszczyznach, tj.:

1. Płaszczyźnie przedsiębiorstwa – organizacje non-profit.
2. Płaszczyźnie przedsiębiorstwa – rząd.
3. Płaszczyźnie rząd – organizacje non-profit.
4. Płaszczyźnie partnerstwa trójsektorowego⁴.

Różne są powody stanowiące swego rodzaju zachętę do tworzenia międzysektorowych relacji partnerskich. Dla przedsiębiorstw głównym impulsem jest zapotrzebowanie na społeczną odpowiedzialność biznesu⁵. Dla organizacji non profit jest to zapotrzebowanie na zwiększoną efektywność oraz odpowiedzialność, zaś dla rządu jest to możliwość dostarczania większej ilości usług i korzyści bez konieczności wywierania presji.

2. Relacje współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną

Z literatury i wyników publikowanych badań wynika, że organizacje non profit nawiązują relacje współpracy z administracją publiczną, w tym zwłaszcza

³ Ibid., s. 181.

⁴ Ibid., s. 183.

⁵ M. van Huijstee, P. Glasbergen: *Business-NGO Interactions in a Multi-Stakeholder Context*. „Business and Society Review” 2010, Vol. 115, No. 3, s. 249-284.

z administracją samorządową. W Polsce przejawem tej współpracy są tworzone programy współpracy urzędów miast, gmin z organizacjami pozarządowymi. Lokalny charakter działań dużej części organizacji pozarządowych sprawia, że naturalnym partnerem do współpracy jest samorząd lokalny (urzędy miast i gmin oraz starostwa powiatowe), z którymi kontaktuje się ponad cztery piąte organizacji, zaś jedna trzecia ma częste, regularne kontakty. Z urzędami marszałkowskimi i administracją rządową organizacje współpracują znacznie rzadziej – częste, regularne kontakty ma zaledwie kilka procent organizacji. Prawie dwie trzecie w ogóle nie kontaktuje się z urzędami wojewódzkimi, a aż trzy czwarte nie ma żadnych kontaktów z rządowymi instytucjami na szczeblu centralnym⁶.

Współpraca z samorządem utrzymywana jest zarówno ze względu na wspólny przedmiot działań, wspólne cele czy możliwość połączenia wysiłków, jak i z uwagi na pozostające w gestii samorządu środki publiczne, które w ramach zlecania zadań może on przekazywać organizacjom. Wielkość tych środków jest wskaźnikiem intensywności kontaktów, a ich wyraźny wzrost wskazuje na zacieśnianie współpracy między samorządem a organizacjami:

- coraz więcej gmin zleca zadania organizacjom – w 2003 r. 68% gmin przekazywało organizacjom środki na realizację zadań publicznych, w 2009 r. – już 86%;
- coraz większe kwoty płyną z samorządów do organizacji – między 2003 a 2009 r. łączna kwota przekazywana organizacjom wzrosła realnie (przy uwzględnieniu inflacji) blisko dwukrotnie;
- coraz więcej organizacji korzysta ze środków samorządowych – w 2003 r. 45% organizacji, w 2009 r. – 51%;
- coraz więcej jest dużych dotacji – w 2003 r. kwoty większe niż 10 tys. zł otrzymało od samorządów 16% organizacji, a w 2009 r. – już 27%⁷.

Ze środków samorządowych częściej korzystają organizacje wiejskie niż stowarzyszenia i fundacje działające w dużych miastach – te ostatnie w większym stopniu wykorzystują środki rządowe, unijne czy darowizny. Dla wiejskich organizacji ważniejszym partnerem jest samorząd: prawie połowa z nich deklaruje, że utrzymuje z urzędem gminy częste, regularne kontakty, podczas gdy w miastach wojewódzkich odsetek ten jest prawie trzykrotnie mniejszy, zaś 36% organizacji z tych miast nie utrzymuje z urzędami żadnych kontaktów (na terenach wiejskich tylko 9%).

Na bliskość relacji między organizacjami i samorządem wpływa też bez wątpienia fakt, że wiele jest osób jednocześnie zaangażowanych w działania pozarządowe i samorządowe – cele lokalnej aktywności obywatelskiej oraz działania samorządu są często zbieżne i nastawione na rozwój lokalnej społeczności. Warty odnotowania jest fakt, iż ponad jedna czwarta organizacji ma w zarządzie

⁶ J. Przewłocka: *Polskie Organizacje Pozarządowe. Najważniejsze pytania. Podstawowe fakty*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 22.

⁷ Ibid., s. 23.

osoby pełniące zarazem funkcje w administracji publicznej lub samorządzie terytorialnym; przede wszystkim dzieje się tak na terenach wiejskich (43%), podczas gdy w miastach wojewódzkich skala tego zjawiska jest trzykrotnie mniejsza⁸.

Nawiązywanie i podtrzymywanie współpracy z administracją publiczną wynika z wielu przyczyn. Przedmiot działań obu sektorów często jest zbieżny – organizacje zajmują się problemami, których rozwiązywanie jest ustawowym obowiązkiem, czy to samorządu lokalnego, czy administracji rządowej. Konsekwencją tego jest możliwość pozyskiwania funduszy publicznych z urzędów różnego typu, które mogą zlecać organizacjom realizację zadań publicznych. Dla wielu z nich, zwłaszcza tych funkcjonujących na terenach wiejskich jest to podstawowe źródło utrzymania i środki te decydują o „być albo nie być” organizacji⁹.

Samorząd gminny to jeden z najważniejszych partnerów organizacji pozarządowych, zwłaszcza tych działających na terenach wiejskich. Jest to konsekwencja lokalnego charakteru działań dużej części organizacji. Wśród ważnych partnerów sektora pozarządowego są też starostwa powiatowe i urzędy marszałkowskie, natomiast z administracją rządową organizacje współpracują znacznie rzadziej – częste, regularne kontakty ma zaledwie kilka procent z nich. Prawie dwie trzecie w ogóle nie kontaktuje się z urzędami wojewódzkimi, a aż trzy czwarte nie ma żadnych kontaktów z rządowymi instytucjami na szczeblu centralnym¹⁰.

Współpraca może przybierać formę współpracy finansowej oraz pozafinansowej. Najczęściej wskazywane przez organizacje formy pozafinansowej współpracy to uzgadnianie i prowadzenie wspólnych przedsięwzięć (55% organizacji), wymiana informacji (50%) oraz patronat udzielany przez samorząd działaniom organizacji (48%)¹¹. Analiza sprawozdań budżetowych pokazuje, że rola organizacji rośnie – z roku na rok zwiększa się nie tylko nominalna wartość środków przekazywanych organizacjom przez samorządy, ale również udział tych środków w całości wydatków bieżących jednostek samorządu terytorialnego¹².

3. Metodyka badań empirycznych

Celem podjętych badań było określenie, jakie są formy współpracy organizacji trzeciego sektora z sektorem pierwszym (administracją publiczną) i sektorem drugim (biznesem)? Z analizy literatury wynika, że w Polsce współpraca ta jest raczej słaba, niewystarczająca, uboga głównie ze względu na wczesne sta-

⁸ Ibid., s. 23-24.

⁹ J. Herbst, J. Przewłocka: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010, Badania aktywności obywatelskiej*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 123.

¹⁰ Ibid., s. 122.

¹¹ Ibid., s. 122-123.

¹² Ibid., s. 127.

dium rozwoju woluntaryzmu w Polsce. Na potrzeby badań przyjęto następującą hipotezę: współpraca organizacji trzeciego sektora z biznesem i administracją publiczną jest słaba.

Podstawą badań empirycznych były badania jakościowe – wykorzystano metodę wielokrotnego studium przypadków (*multiply-case study*). Wywiady i obserwacje to główne techniki badawcze wykorzystane na potrzeby badania. Podstawą badań były niestrukturalizowane wywiady w formie swobodnej, ale uporządkowanej rozmowy o różnym stopniu standaryzacji pytań.

W podjętych badaniach empirycznych zastosowano celowy dobór przypadków, ze względu na chęć dotarcia do organizacji trzeciego sektora, które działają w Polsce już stosunkowo długo, co najmniej od kilkudziesięciu lat. W kręgu zainteresowania znalazły się przede wszystkim organizacje pozarządowe, które powstały na początku lat 90. XX w., tuż po transformacji gospodarczej Polski, jako wyraz dokonujących się w Polsce przemian polityczno-gospodarczo-społecznych. Obok kryterium roku powstania organizacji (początek lat 90. XX w., czyli ok. 20-letnie prowadzenie swojej działalności) pod uwagę wzięto również posiadanie przez organizację pozarządową statusu organizacji pożytku publicznego. Dodatkowo, ze względu na ograniczone środki finansowe projektu, zasięg badań ograniczono do województwa śląskiego, a dokładnie do miasta Katowice.

Analiza bazy danych, zawierająca listę organizacji pozarządowych w Polsce, wskazała, że w Katowicach istnieje obecnie łącznie 1645 organizacji pozarządowych¹³. Wśród nich, status organizacji pożytku publicznego posiada 85 podmiotów. Szczegółowa analiza wszystkich 85 organizacji umożliwiła identyfikację 5 organizacji, które powstały przed 1989 r., 26 organizacji, które powstały w latach 1989-1994 oraz 49 organizacji powstałych w latach 1996-2009.

Na podstawie wyodrębnionych 26 organizacji, które powstały w latach 1989-1994, stworzono listę potencjalnych organizacji, które stały się bazą potencjalnych podmiotów do badań empirycznych. Po serii przeprowadzonych rozmów telefonicznych i negocjacji oraz ustaleniu konkretnych terminów spotkań ostatecznie do badań przyjęto dwie organizacje pozarządowe. W tabeli 1 zawarto krótką charakterystykę badanych organizacji pozarządowych.

Tabela 1

Charakterystyka badanych organizacji pozarządowych

Wyszczególnienie	Organizacja pozarządowa A	Organizacja pozarządowa B
1	2	3
Forma organizacyjno-prawna	Fundacja	Fundacja
Rok powstania	1989	1992
Status OPP (od kiedy)	2006	2009

¹³ Baza ogólnodostępna w ramach portalu organizacji pozarządowych: www.ngo.pl.

cd. tabeli 1

1	2	3
Ekonomia społeczna	nie prowadzi działalności gospodarczej	prowadzi działalność gospodarczą
Struktura	nie posiada jednostek podległych	posiada jednostki podległe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Respondentami badań były osoby, które od początku istnienia organizacji pozarządowej w niej funkcjonowały, aktywnie ją współtworzyły i bezpośrednio przyczyniły się do jej obecnego „wyglądu”. Byli to przede wszystkim przedstawiciele zarządów fundacji oraz główni pracownicy. Dla rzetelności i dokładności badań zdecydowano, że będą to wizyty co najmniej jednodniowe. Poniżej zaprezentowano zgromadzony materiał empiryczny w postaci opisów poszczególnych przypadków.

4. Relacje współpracy fundacji z administracją publiczną i biznesem – wyniki badań empirycznych (opis przypadków)

Studium przypadku A

Relacje fundacji z samorządem są niewielkie i ograniczają się do pełnienia funkcji wykonawcy zadań. Choć miasto Katowice, zdaniem fundacji, poprzez utworzenie Wydziału Polityki Społecznej podejmuje kwestie budowania relacji współpracy z organizacjami pozarządowymi, to jednak edukacja ekologiczna – główny obszar działalności fundacji – nie jest realizowana ani wspierana przez miasto Katowice. Priorytetowe są inne projekty o charakterze np. pomocy dzieciom z ubogich rodzin. Zdaniem fundacji wynika to z faktu, że samorzady przede wszystkim patrzą na własne zadania i na tej podstawie określają i wyznaczają cele do realizacji przez organizacje pozarządowe. Na etapie zbierania propozycji obszarów potencjalnego wsparcia przez miasto Katowice, fundacja nawet zgłosiła swoją uwagę o potrzebie uwzględnienia edukacji ekologicznej, ta jednak została odrzucona. Fundacja aktywnie korzystała z tzw. inkubatora społecznej przedsiębiorczości poprzez np. udział w szkoleniach dotyczących sposobów pozyskiwania funduszy, ale według przedstawicieli fundacji od stycznia bieżącego roku aktywność inkubatora praktycznie znikła.

Inną wysoce cenioną formą współpracy fundacji z administracją publiczną jest bezpośrednie przekazywanie informacji do szkół. Fundacja aktywnie wykorzystuje gminy do dystrybucji informacji zarówno do, jak i ze szkół. Wśród inicjatyw podejmowanych przez fundację jest np. akcja „kaszaniaki”. W ramach

tęgo projektu dzieci grabiły liście i wieszały budki lęgowe dla sikorek. Akcja ta jest przykładem edukacji ekologicznej w praktyce. Projekt był finansowany przez urząd miasta. Inny przykład prowadzonego projektu dotyczył znaczenia drzew w środowiskach zurbanizowanych. W ramach tego projektu w Dąbrowie Górniczej zorganizowano warsztaty bezpośrednie dla zarządców nieruchomości.

Fundacja nawiązuje także relacje współpracy z organizacjami biznesowymi. Charakterystyczne jednak jest to, że zwykle współpraca ta jest pośrednia, tzn. współpraca fundacji z organizacją biznesową odbywa się za pośrednictwem innej fundacji działającej przy organizacji biznesowej. Środki finansowe firm dystrybuują coraz częściej fundacje zakładane przy firmach. Przykładem prowadzonego w ten sposób projektu było stworzenie enklawy zieleni przy gimnazjum w postaci żywopłotu i rabatki kwiatowej oraz akcja „kaszaniaki”. Akcja była zorganizowana na rzecz dzieci Banku Śląskiego oddział Katowice.

W przypadku nawiązania bezpośredniej współpracy z organizacjami biznesowymi, efektem kontaktów jest zwykle rzeczowe wsparcie ze strony firmy w postaci towaru, np. lokalna hurtownia z Chorzowa przekazała fundacji jabłka dla dzieci, inna firma zakupiła laptopy i przekazała je szkole w postaci nagrody w konkursie. Wsparcie to ma zwykle charakter sporadyczny. Z badań wynika także, że w fundacji zaobserwowano pewną niechęć organizacji biznesowych do przekazywania „oficjalnych” darowizn organizacjom trzeciego sektora. Jeśli już przekazują darowizny, wolą to zrobić bez formalnego pokwitowania. Takie zachowanie badana fundacja tłumaczy brakiem zaufania organizacji biznesowych do obowiązujących przepisów prawnych. Zwłaszcza po skandalach, w których przedsiębiorstwa miały kłopoty finansowe ze względu na przekazywane darmo-wo towary, podmioty biznesowe starają się raczej zapobiegać potencjalnym problemom. Zamiast formalnego przekazania towaru w formie darowizny, wolą kupić nowy towar, następnie formalnie go zużyć oraz w sposób bezpośredni, ale nieformalnie przekazać go obdarowywanej organizacji. W badanej fundacji podkreślono, że dalej przepisy się nie zmieniły, co może być różnie interpretowane, w tym na niekorzyść darczyńcy. Nieprecyzyjne przepisy są czasem źródłem problemów w przekazaniu pieniędzy nawet przez samego fundatora fundacji.

W badanej fundacji zauważono także, że brakuje nawiązywania relacji współpracy pomiędzy samymi organizacjami pozarządowymi. Z opinii badanej fundacji wynika, że organizacje pozarządowe nie chcą ze sobą bezpośrednio współpracować, bo widzą w sobie przede wszystkim konkurencję, ze względu na korzystanie z tego samego lub podobnych źródeł.

Studium przypadku B

Współpraca z administracją publiczną jest oceniana różnie przez badaną fundację: jako partnerska w mniejszych gminach oraz jako pozostawiająca wiele

do życzenia dla np. miasta Katowice. Współpraca ta ogranicza się do otrzymywania comiesięcznej dotacji na szkoły. Jako fundacja znana w całym kraju, podejmująca wiele inicjatyw, oczekuje lepszego potraktowania, jako bliskiego partnera. Fundacja mimo słabych relacji z miastem Katowice prowadzi wspólne inicjatywy, pod patronatem prezydenta – np. 2012 Rokiem Korczakowskim – konkurs plastyczny. Fundacja nie brała udziału w uchwalaniu programu współpracy miasta Katowice z organizacjami pozarządowymi ani razu, gdyż przeważało przeświadczenie, że te uwagi nie mają znaczenia. Jednocześnie zauważono, że w małych gminach fundacja traktowana jest znacznie lepiej, jako partner samorządu, a nie tylko wykonawca zadań (np. Janów Lubelski, Lesko, Rybnów). W miejscach tych fundacja jest wręcz motywowana i zapraszana do wspólnych przedsięwzięć. Współpraca z organizacjami biznesowymi ma charakter sporadycznych działań.

Zalety współpracy to przede wszystkim korzyści płynące dla szkół w obszarze edukacji małego dziecka, a także dalsze prowadzenie placówek przez jednostki administracji publicznej. Do korzyści zaliczyć można także wszelkiego rodzaju gesty podziękowań od rodziców, nauczycieli, burmistrzów itp. oraz tworzenie pozytywnego wizerunku, brakuje jednak wymiernych korzyści, szczególnie w regionie. Istnieją też potencjalne obszary konfliktów, np. turystyka jest integrowaniem w kompetencje gminy. Należy także dokładnie kalkulować dotację, ponieważ często zdarzają się błędy w rachunkach.

Fundacja podejmuje także współpracę międzynarodową w zakresie edukacji przedszkolnej. Partnerem jest m.in. Ukraina, w szczególności Lwów i Drohobycz. Realizowana jest także współpraca z Holandią (szkoły), Norwegią (przedszkola), Walią – wymiana doświadczeń, organizowanie wizyt studyjnych. Fundacja wspiera też badania archeologiczne – 1,5 roku temu powstała stacja naukowo-badawcza w Łutowcu. Fundacja wsparła badania naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Jagiellońskiego, Wrocławskiego i Warszawskiego, oraz przyczyniła się do poszukiwania neandertalczyka – np. udzieliła lokum badaczom. Fundacja prowadzi też sama archeologiczne badania naukowe dotyczące strażnicy w Łutowcu i zamku w Lutowie. Fundacja współpracuje także z PAN w obszarze nauk przyrodniczych, zaś za pomoc Polakom na Wschodzie fundacja otrzymała medal.

5. Wnioski z badań empirycznych

Podsumowanie analizy przeprowadzonych badań empirycznych metodą *case study* zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

Relacje współpracy fundacji z administracją publiczną i biznesem

Organizacja pozarządowa A	Organizacja pozarządowa B
1. Relacje fundacji z samorządem są niewielkie i ograniczają się do pełnienia funkcji wykonawczych zadań. 2. Główny obszar działalności fundacji nie jest realizowany ani wspierany przez miasto. 3. Podstawową formą współpracy fundacji z administracją publiczną jest wymiana informacji – fundacja aktywnie wykorzystuje gminy do dystrybucji informacji zarówno do szkół, jak i ze szkół. 4. Współpraca z organizacjami biznesowymi ma charakter pośredni, tzn. odbywa się za pośrednictwem innej fundacji działającej przy organizacji biznesowej. 5. Współpraca z organizacjami biznesowymi jest sporadyczna i zwykle ogranicza się do rzeczowego wsparcia ze strony firmy. Zauważono wyraźną niechęć organizacji biznesowych do przekazywania „oficjalnych” darowizn organizacjom trzeciego sektora. 6. Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi niewielka. Z opinii badanej fundacji wynika, że organizacje pozarządowe nie chcą ze sobą bezpośrednio współpracować, bo widzą w sobie przede wszystkim konkurencję, ze względu na korzystanie z tego samego lub podobnych źródeł finansowania	1. Współpraca: – partnerska w mniejszych gminach, – pozostawiająca wiele do życzenia (raczej jako wykonawca zadań) w większych jednostkach, np. w miastach. 2. Współpraca z organizacjami biznesowymi jest sporadyczna. 3. Inne współpracy: – współpraca międzynarodowa – Ukraina (np. Lwów, Drohobycz); Holandia, Norwegia, Walia; – współpraca z uczelniami wyższymi (Uniwersytet Szczeciński, Jagielloński, Wrocławski i Warszawski) – fundacja wspiera badania archeologiczne; – współpraca z PAN w obszarze nauk przyrodniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki przeprowadzonej „poprzecznej” analizy zgromadzonych danych dla rozpatrywanych przypadków omówiono poniżej.

Współpraca organizacji trzeciego sektora z organizacjami administracji publicznej i organizacjami biznesowymi ma różny zakres, uzależniony od rodzaju organizacji pozarządowej, od jej bezpośrednich kontaktów z jednostkami administracji publicznej oraz od jej miejsca działania. Te działające w miastach wydają się mieć mniejsze możliwości budowania aktywnych i rzeczywistych relacji wzajemnej współpracy w przeciwieństwie do tych działających na obrzeżach. Niezależnie od tego wyniki wskazują, że organizacje pozarządowe, choć skazane na zabieganie o środki finansowe z administracji publicznej, postrzegają relacje współpracy raczej w kategoriach „przykrego obowiązku” niż rzeczywistych, przyjaznych stosunków partnerskich. Częściej znajdują się w pozycji wykonawcy zadań, niż partnera samorządu. Zachodzące relacje ograniczają się w zasadzie do sfery finansowej, przy jednocześnie słabym realizowaniu w praktyce przy-

kładów współpracy pozafinansowej, opisywanej w opracowywanych programach współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi. Zdecydowanie bardziej popularną formą współpracy jest w tym względzie forma finansowa, w przeciwieństwie do pozafinansowej.

Także relacje współpracy z biznesem nie są wykorzystywane w pełni. Ograniczają się w zasadzie do przekazywania określonych towarów i to często „bez formalności”. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest obawa przed różnymi interpretacjami przepisów prawnych. Brak wystarczająco jasnych, przejrzystych przepisów ogranicza rozwój wzajemnych relacji. Także tworzenie organizacji pozarządowych przy firmach i płynąca stąd nieufność wobec wszystkich organizacji trzeciego sektora, ze względu na pojawiające się nadużycia czy skandale, nie sprzyja budowaniu współpracy pomiędzy tymi podmiotami i sprawia, że możliwości rozwoju współpracy pozostają nadal stosunkowo duże.

Podsumowanie

Wzrastająca w ostatnich latach liczba organizacji pozarządowych w Polsce staje się wyrazem dojrzałości społeczeństwa obywatelskiego. Pomimo tej tendencji, ogólna liczba organizacji trzeciego sektora w Polsce jest jeszcze ciągle stosunkowo niska w porównaniu do liczby tych organizacji w innych krajach zachodnich, dojrzałych demokratycznie. Choć rola trzeciego sektora cały czas wzrasta w życiu społeczno-gospodarczym, jego możliwości są jeszcze ciągle nie w pełni wykorzystane. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że współpraca organizacji trzeciego sektora z biznesem i administracją publiczną jest słaba (niewystarczająca, uboga, skąpa). Można więc stwierdzić, że potencjał możliwości dalszego rozwoju organizacji trzeciego sektora jest jeszcze stosunkowo duży. Relacje współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną, kształtowane w sposób aktywny, mogą przyczynić się do poprawy efektywności wykorzystania środków finansowych w samych organizacjach pozarządowych oraz do trafniejszego przeznaczania wydatkowanych środków przez administrację publiczną.

NGOs AND THEIR IMPORTANCE IN SHAPING EFFICIENTLY WORKING PUBLIC ADMINISTRATION

Summary

In recent years, noticeable is the growing interest in the subject of third sector organizations. Freedom of action and involvement of citizens in social life is the foundation of democracy. The activity of citizens of democratic states can be seen in the actions of third sector organizations for the public good. A manifestation of this participation in the creation of a public good is the multiplicity and diversity of existing NGOs in the country. The paper aims to identify the relations between actors from different sectors, in particular, between NGOs and public administration, and also to present findings in the field of NGOs cooperation with the first sector (public administration) and the second sector (business).

Rafał Kozłowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

CZY RADA NADZORCZA MOŻE MIEĆ KONTEKST PRZEDSIĘBIORCZY?

Wprowadzenie

Współczesne organizacje są zaangażowane w tworzenie coraz bardziej złożonych sieci powiązań. Ta sytuacja zwiększonego pluralizmu stanowi nowy problem dla liderów. Jak wskazali Cohen i March w swojej dyskusji – gdy cel nie jest jasno określony zwykle teorie podejmowania decyzji stają się problematyczne, lub gdy władza jest niejednoznacznie określona, zwykle teorie porządku i kontroli społecznej stają się problematyczne¹. Ze względu na złożoność i dwuznaczność władzy, badania nad przywództwem powinny się koncentrować na procesach oraz umiejętnościach, które mogą, ale nie zawsze są cechą charakterystyczną formalnie, czyli odgórnie wybranych liderów. W ostatniej dekadzie pojawiły się alternatywne koncepcje przywództwa, np. przywództwo rozproszone, które może prowadzić do wzmocnienia przedsiębiorczego ujęcia przywództwa w badaniach. Przywództwo to kładzie nacisk na to w jaki sposób pojawia się ono w konkretnym społecznym lub organizacyjnym środowisku opartym na interakcjach pomiędzy wieloma grupami interesariuszy a zdolnościami liderów. Przywództwo w tej koncepcji nie jest atrybutem jednostki ale zbiorowości, w której jednostki negocjują swoją pozycję w odniesieniu do innych, w sposób mniej przewidywalny niż sugerowałoby to racjonalne podejście w organizacji.

Mimo wskazanych różnych systemów i typologii nadzoru korporacyjnego budowanych w teorii, według A. Peszka wydaje się, że za najistotniejsze kryterium trzeba uznać podstawowy cel realizowany w ramach działalności spółki. Z tego punktu widzenia wyróżnia on dwa przeciwstawne modele nadzoru właścicielskiego:

- model maksymalizacji majątku akcjonariuszy,
- model maksymalizacji majątku spółki².

¹ M.D. Cohen, G. March: *Leadership and Ambiguity*. Harvard University School Press, Boston 1986.

² A. Peszko: *Nadzór korporacyjny w kształtowaniu przedsiębiorstwa partnerskiego*. W: *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Red. Z. Dworzecki. Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o. o., Warszawa 2002, s. 217.

Pierwszy z nich zakłada, że kapitał akcyjny znajduje się w rękach różnorodnych inwestorów, takich jak fundusze emerytalne, powiernicze. Taką strukturę własności można spotykać w USA i Wielkiej Brytanii. Istotną rolę odgrywa w tym systemie zewnętrzny rynek kapitałowy z systemami fuzji i przejęć spółek.

W przypadku modelu drugiego, akcjonariusze traktowani są tylko jako jedna z grup interesariuszy, a zadaniem zarządu spółki jest zapewnić równowagę różnych grup interesów, tak aby pozostawali oni w zdolnej do funkcjonowania koalicji. Stąd konieczność podziału organów reprezentujących właścicieli majątku na radę nadzorczą i odpowiedzialny za maksymalizację majątku spółki zarząd. Niniejszy artykuł koncentruje się na przedsiębiorczym charakterze członków rad nadzorczych; wykorzystano w nim krytyczną analizę literatury.

1. Rada nadzorcza – w kierunku innego spojrzenia

Obecna debata na temat nadzoru korporacyjnego koncentruje się za bardzo na kontroli i ograniczaniu ilości podejmowanych decyzji kierowniczych. Członkowie zarządu powinni koncentrować się głównie na zadaniach kluczowych dla rady, takich jak przedsiębiorczość, czyli na tworzeniu odpowiednich warunków do odnowienia organizacji, zachęcaniu do podejmowania nowych działań i odchodzenia od starych schematów.

W realizacji nadzoru korporacyjnego bardzo często w praktyce i teorii wykorzystuje się model oparty na koncepcji nadzoru poprzez radę nadzorczą lub radę dyrektorów. W najprostszym cybernetycznym ujęciu jego istotną cechą charakterystyczną jest zwrócenie uwagi na procesy następujące pomiędzy wejściem, czyli np. wybieraniem ludzi do zarządu lub rady nadzorczej, a wyjściem, czyli efektywnością przedsięwzięć strategicznych. Jednocześnie w wielu przypadkach podkreśla się wagę oceny sposobów funkcjonowania rady nadzorczej. Zdaniem D. P. Forbesa i F.J. Millikena³, D.J. Teece'a⁴ oraz P.J. Buckley'a i M.J. Cartera⁵ jest to nie tylko ważne z punktu zainteresowania się tą problematyką przez badaczy, ale i dla samych członków zarządu oraz rad nadzorczych. Osoby te, nadzorując procesy strategiczne w przedsiębiorstwie, mają bowiem za zadanie nie tylko definiowanie efektywności, ale również określenie modelu wykorzystywanego do jej precyzowania.

³ D.P. Forbes i F.J. Milliken: *Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision Making Groups*. *Academy of Management Review*, 3, 1999, s. 489-505.

⁴ D.J. Teece: *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*. „Long Range Planning”, 2000, 1, s. 72-81.

⁵ P.J. Buckley i M.J. Carter: *Knowledge Management in Global Technology Markets*. „Long Range Planning” 2000, 1, s. 55-71.

Aby przystosować skuteczny lub opracować poprawny model rady nadzorczej, należy zastanowić się, czy:

- posiadanie i kreowanie wiedzy przez członków rady nadzorczej jest właściwie wykorzystywane w celu rozwoju firmy,
- występuje dostępność nośników wiedzy w celu pobudzania kapitału intelektualnego członków rady,
- członkowie rady mają możliwość swobodnego wykorzystywania swojego potencjału wiedzy w środowisku firmy.

Udzielenie odpowiedzi na te pytania nie jest łatwe w polskich warunkach, ze względu na złożoność i wielowymiarowość problemu, a także przyzwyczajenie do traktowania biznesu w kategoriach materialno-finansowych. Tymczasem współczesne organizacje akceptują wyznaczniki, jakie przynosi zarządzanie wiedzą czy organizacyjne uczenie się. Prowadzą one do zachowań przedsiębiorczych, czyli takich, które przygotowują do zmian i podejmowania odpowiedzialności za przyjęte wyzwania. Ludzie muszą więc stać na straży ochrony wiedzy, a zarazem być jej nośnikami; bez niej nie dałoby się ożywić kapitału intelektualnego. W tego typu przypadkach skupia się na nich odpowiedzialność za to, w jakim stopniu mogą lub nawet powinni budować procesy rozpoznawania, odkrywania i realizacji szans. Zmiennymi wejściowymi do takiego modelu nadzoru opartego na roli rady nadzorczej mogą być m.in. demografia rady oraz stan wiedzy i umiejętności jej członków. Kolejnymi elementami tworzącymi całą strukturę są kryteria uszczegóławiające istotne czynniki, które wpływają na wymiar poznawczy, a mianowicie: trzy główne procesy (normy wysiłku, konfliktu poznawczego, wiedzy i umiejętności) oraz dwa poziomy efektywności (przedsięwzięć strategicznych rady nadzorczej, strategicznej organizacji).

Twórcy podstaw omawianego modelu rady nadzorczej – P. Forbes i F.J. Milliken – przyjęli również założenie odnoszące się do rady nadzorczej jako grupy interesariuszy, która jest społecznym systemem wewnętrznych interakcji realizującym zadania, od których zależy poziom efektywności strategicznej organizacji, a przede wszystkim związanej z nią funkcji kontroli i usług. Wybór tych dwóch funkcji nie był przypadkowy, ponieważ są one istotne z punktu widzenia opisu oraz zrozumienia działań rady nadzorczej w stosunku do realizowanych przez nią zadań, np. bezpośredniego wpływu na realizację strategii reprezentującej interesy akcjonariuszy, a także grup pozostałych interesariuszy lub też wspomaganie zarządu swoim konsultingiem – wykonywania na ich rzecz usług.

Inną cechą wyróżniającą radę nadzorczą jako grupę strategicznie istotną i mającą wpływ na efektywność firmy, jest udział w jej gremiach zewnętrznych członków, którzy, powiązani relacjami w otoczeniu (np. stosunkiem pracy z innymi firmami), mogą realnie wpływać na kształt i pozycję firmy nadzorowanej, co z kolei może być istotne z punktu widzenia budowania przewagi strate-

gicznej nad konkurentami lub może nieść ze sobą zagrożenie dla pozytywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie opisu samego modelu i jego elementów można stwierdzić, że rada nadzorcza w aspekcie jej społecznego odbioru jest dużą, elitarną oraz epizodycznie podejmującą decyzje grupą, która ma do czynienia ze złożonymi problemami strategicznymi, a ponieważ nie jest związana z realizacją strategii, jej działalność ma charakter wyłącznie poznawczy. Wyodrębnia się dwie miary efektywności rady nadzorczej: efektywność przedsięwzięć strategicznych, a co za tym idzie – sprawną realizację swoich podstawowych funkcji, oraz zdolność do zespołowości działania, określaną mianem spójności działania. Pełny pomiar efektywności rady nadzorczej powinien uwzględniać efektywność w realizacji zadań wynikających z funkcji (kontroli i usług), np. stałego nadzoru nad polityką personalną, ustalania warunków płacowych, zwalniania kadry zarządzającej, czy też analizy decyzji w aspekcie fuzji, przejęć lub restrukturyzacji firmy. Problemy z dostępem do danych i informacji mogą utrudnić analizę bądź ją zakończyć, dlatego też należałoby posłużyć się albo bezpośrednim wywiadem z menedżerami niższego szczebla, konsultantami, albo analizą ogłoszeń prasowych, których treść pozwoliłaby na właściwe stopniowanie oraz ocenę ich wartości przez pryzmat podejmowanych decyzji.

Spójność działania rady stanowi wyraz wzajemnej wartości jej członków, ich zdolności do ciągłej współpracy, budowania wysokiego poziomu satysfakcji i utrwalania przynależności do grupy, mimo niskiej częstotliwości wzajemnych spotkań. Kryteria oceny efektywności rady są istotne dla analizy jej efektywności jako grupy decyzyjnej, a co za tym idzie – oceny drugiego poziomu efektywności strategicznej organizacji.

Dla sprawności nadzoru rady ważne jest również skoncentrowanie się na trzech podstawowych procesach:

1. Wzmoczeniu wysiłku, które rozumiane jest jako poziom wysiłku indywidualnego, oczekiwanego od członka rady nadzorczej dla terminowości realizacji przedsięwzięć. Proces ten pozwala zróżnicować rady nadzorcze na takie, które wykazują się wysokim zaangażowaniem w głębokie analizy, szeroką partycypacją lub też zogniskowaniem swojej uwagi na niektórych procesach dokonujących się w przedsiębiorstwie.
2. Tworzeniu konfliktu poznawczego, którego istotą jest ocena i wydawanie własnych osądów przez członków rady nadzorczej w stosunku do realizowanych zadań, ze szczególnym naciskiem na procesy różnicujące radę w jej opiniach, a co za tym idzie – zróżnicowanie w obronie interesów akcjonariuszy czy pozostałych interesariuszy.
3. Budowaniu wiedzy i umiejętności, które określają poziom zaangażowania, jak też wymiany wiedzy oraz umiejętności potrzebnych do realizacji zadań, a w rezultacie zwiększania efektywności pracy członków rady nadzorczej.

Ostatnie zmiany w otoczeniu biznesu i wyzwania stojące przed menedżerami, członkami rad nadzorczych – jak wyjść w innowacjach, potrzeba przewodzenia w otoczeniu wielokulturowym, rozwój uczących się organizacji, globalizacja i wyłanianie się nowych sił ekonomicznych, żeby wspomnieć tylko niektóre – prowadzą zarówno praktyków, jak i teoretyków do przyznania, że przedsiębiorcze przywództwo jest odpowiedzią na te wyzwania.

2. Rada nadzorcza a kontekst przedsiębiorczego przywództwa

Podążając za prezentowanym wyżej modelem koncepcji funkcjonowania rady nadzorczej, można stwierdzić, że istnieje wiele czynników wpływających na ukształtowanie się modelu efektywnego, a jednym z najbardziej oczywistych czynników określających rolę i pozycję rad nadzorczych jest jakość i efektywność osób w niej zasiadających. Jaka jest różnica między menedżerami, przywódcami i przedsiębiorcami? J.A. Schumpeter odróżniał menedżerów od przedsiębiorców, twierdząc, że menedżerowie kontrolują, zapewniają dyscyplinę i wprowadzają porządek, podczas gdy przedsiębiorcy wprowadzają innowacje oraz kwestionują równowagę na rynku⁶. W podejściu Schumpetera zadanie przedsiębiorcy, którym jest tworzenie firmy, różni się od zadania menedżera, którym jest zarządzanie istniejącą już firmą. Rozróżnienie dokonane przez Schumpetera pomiędzy menedżerem a przedsiębiorcą jest podobne do rozróżnień dokonanych przez innych badaczy⁷. Zarządzanie administracyjne, czyli strategiczne zarządzanie w starym stylu na podstawie koordynacji, może być przeciwstawione zarówno przywództwu opartemu na wizji, oraz na przedsiębiorczym zarządzaniu, które jest bardziej oparte na współczesnych potrzebach, dotyczących rozwoju organizacji. W porównaniu do zarządzania administracyjnego, przedsiębiorcze zarządzanie jest coraz bardziej skoncentrowane na jednostce i jest wymuszone przez rosnące tempo rozwoju technologicznego⁸. C.A. Gibb twierdzi, że aby zrozumieć fenomen przywództwa, należy zrozumieć grupę, przywódcę i zachowania przywódcze⁹. Koncentrując się jedynie na definicji przywódcy, można je rozumieć na wiele różnych sposobów. Po pierwsze, istnieje przywódca jako jednostka w danym biurze, która pasuje do istniejącej organizacji. Po drugie, można rozumieć przywódcę, koncentrując się na zachowaniu członków grupy – czy to

⁶ J.A. Schumpeter: *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge 1934.

⁷ J.P. Kotter: *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, New York, 1990; A. Zaleznik: *Managers and Leaders: Are They Different?* „Harvard Business Review” 1977, 55, s. 67-78.

⁸ S. Michael, D. Storey, H. Thomas: *Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship*. W: *Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset*. Eds. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton. Blackwell Publishers, Oxford 2002.

⁹ C.A. Gibb: *Leadership*. In: *The Handbook of Social Psychology*. Eds. G. Lindzey, E. Aronson. Addison-Wesley, Reading, 1969, s. 205-282.

jednostki organizacji, czy grupy nowego przedsięwzięcia – jak sugerował to S. Freud¹⁰. Przywódca może być także wyborem socjometrycznym, w którym grupa dokonuje wyboru¹¹, czy też osoba, która wywiera wpływ na innych¹². W rzeczywistości przywództwo może być dobrowolnym przyznaniem władzy przez grupę¹³ i może być albo skoncentrowane, czyli w rękach jednej osoby, albo rozproszone¹⁴, czyli rozdzielone między członków grupy. Dzięki temu rozwijamy istniejącą literaturę na temat przedsiębiorczego przywództwa (i przywództwa ogólnie), opierając się na wspólnych elementach pomiędzy tymi dwoma obszarami badawczymi, tzn. przedsiębiorczością i przywództwem¹⁵.

V. Gupta i in. znaleźli dowód empiryczny do założenia, że przywódca przedsiębiorczy jest z dala od innych form zachowania charakterystycznych dla przywództwa. Zdefiniowali oni przedsiębiorcze przywództwo jako główny element przedsiębiorczego mind-setu, który „(...) tworzy wizjonerskie scenariusze używane do składania i mobilizowania «grupy wsparcia» z uczestników, którzy dzięki wizji byliby oddani odkrywaniu i wykorzystaniu szans dla tworzenia strategicznej wartości”¹⁶. Stworzona przez nich definicja przedsiębiorczego przywództwa zawiera w sobie przeplatające się koncepcje przywództwa – koncepcję przywództwa neocharyzmatycznego/transformacyjnego, koncepcję opartą na wartościach, oraz koncepcję zorientowaną na zespół, – z teorią przedsiębiorczości, która koncentruje się na „tworzeniu nowej rzeczywistości”, na wystrzeganiu się konwencjonalnych wartości przy dochodzeniu do kreatywnych rozwiązań, oraz na uczestnictwie i zaangażowaniu członków organizacji w niepewny kontekst organizacyjny. Zatem przedsiębiorcze przywództwo można zdefiniować jako strategiczny proces wpływów, przez które uczestnicy organizacji i interesa-

¹⁰ S. Freud: *Group Psychology And analysis of the Ego*. International Psychoanalytic Library, London 1922.

¹¹ H.H. Jennings: *Leadership and Isolation*. Longmans, Greek, New York 1950; E.P. Hollander, W.B. Webb: *Leadership, Followership and Friendship*. „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1955, 50, s. 163-167; R.F. Bales: *The Equilibrium Problems in Small Groups*. In: *Working Papers in the Theory of Action*. Eds. T. Parson, R.F. Bales, E.A. Shils. Glencoe, Fress Press, 1953, s.111-161.

¹² C.A. Gibb: *The Sociometry of Leadership in Temporary Groups*. „Sociometry” 1950, 13, s. 226-243; M. Seeman R.T. Morris: *A Stautus Factor Approach to Leadership*. Ohio State University Foundation, Columbus 1950.

¹³ R.B. Cattell: *New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality*. „Human Relations” 1951, 4, s. 161-184.

¹⁴ C.A. Gibb: Op. cit., s. 205-282.

¹⁵ R.C. Becherer, M.E. Mendenhall, K. Ford Eickhoff: *Separated at Birth: An Inquiry on the Conceptual Independence of the Entrepreneurship and the Leadership Constructs*. „New England Journal of Entrepreneurship” 2008, 11 (2), s. 13-27; C.C. Cogliser, K.H. Brigham: *The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned*. „The Leadership Quarterly” 2004, 15, s. 771-799; L.W. Fernald, G.T. Solomon, A. Tarabishy: *A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership*. „Southern Business Review” 2005, 30 (2), s. 1.

¹⁶ V. Gupta, I.C. MacMillan, G. Surie: *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-cultural Construct*. „Journal of Business Venturing” 2004, 19 (2), s. 242.

riusze rozpoznają, interpretują oraz wykorzystują szanse, używając wspólnego celu, wspólnych wartości i poświęcenia, aby utrzymać osiągnięty dobrobyt w sposób aktywny, innowacyjny i nie unikając ryzyka. Zagadnieniem, które może się odnaleźć w próbie usystematyzowania teorii z zakresu nadzoru, zajął się H. Hung¹⁷. Punktem wyjścia do systematyzacji było przyjęcie dwóch teoretycznych perspektyw funkcji rad (dyrektorów nadzorczych):

- a) instytucjonalnej, koncentrującej się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak, a nie inaczej kształtowane są struktury oraz procesy w organizacji jako wynik ich instytucjonalizowania oraz socjalizacji;
- b) strategicznych wyborów, eksponującą działania aktorów z organizacji, którzy podejmują wysiłki na rzecz dostosowania jej otoczenia oraz wyjaśnienia osiągniętych przez organizację rezultatów.

Podsumowanie

Istotnym aspektem przywództwa jest umiejętność wykorzystywania rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania interesariuszy. Wynika z tego, że przywództwo ma związek z wartościami. Rola i miejsce przywództwa zmienia się, będąc następstwem postępu społecznego, ekonomicznego, cywilizacyjnego i kulturowego. Potrzeba przywództwa pojawia się w organizacjach na różnych szczeblach, w trakcie ewolucyjnych zmian, gdzie frustracja, niepewność i niebezpieczeństwo fiaska stanowią realne zagrożenia. Zadaniem przywódcy jest takie poszukiwanie równowagi między pojawiającymi się szansami w organizacji oraz jej otoczeniu, by nie burzyły one sprawnego funkcjonowania, a co za tym idzie, wpływały na sprawne funkcjonowanie nadzoru korporacyjnego w kontekście przedsiębiorczości. W dzisiejszych warunkach politycznych i społecznych istnieją zasadnicze naciski na większą uwagę poświęconą proaktywności przywódcy/członka rady nadzorczej. Nikt nie wątpi, że zobowiązania wobec dobra wszystkich interesariuszy, aktywne zaangażowanie, osiąganie wiarygodności organizacyjnej oraz traktowanie interesariuszy jako obywateli organizacji są niezbędne do efektywnego nadzoru. W konsekwencji zaangażowanie interesariuszy i dialog muszą stanowić podstawę inicjatyw przedsiębiorczych. To z kolei wymaga od przywódców otwarcia oraz posiadania pewnego zestawu umiejętności, co potwierdza rolę przedsiębiorczych przywódców w kształtowaniu polityki i strefy wpływów w różnych otoczeniach interesariuszy (wewnątrz czy na zewnątrz organizacji), gdzie przywódca stara się wywierać wpływ na proces przedsiębiorczy oraz stara się osią-

¹⁷ H. Hung: *A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards*. „Corporate Governance: An International Review” 1998, nr 2, s. 101-110.

gać wyniki zgodne z potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy. W tym kontekście należy rozważyć, czy nie byłoby konieczne przeprowadzenie badań w kierunku pomiaru przedsiębiorczego przywództwa oraz jego wpływu na kształtowanie i efektywność sprawowanego nadzoru korporacyjnego w budowaniu efektywnej polityki dla interesariuszy.

COULD CORPORATE GOVERNANCE BE MORE ENTREPRENEURIAL?

Summary

It seems that shareholders ask themselves this type of question more and more often when they decide on a new member of their supervisory board. The article focuses on a new approach to corporate governance. The author indicates the model of supervisory board, where entrepreneurial leadership should intertwine with the traditional attitude of leadership and governance based on the 2C principle (command and control).

Anna Kwiecień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZAUFANIE DO FIRM A ŁAD KORPORACYJNY

Wprowadzenie

Rozwijająca się kultura wygórowanych oczekiwań finansowych menedżerów, agresywne przejęcia i przyspieszone restrukturyzacje, prywatyzacja w krajach zachodnich, a także, dzięki oszczędnościom emerytalnym, niebywały wzrost udziału społeczeństwa w rynkach papierów wartościowych; wygenerowały wiele pytań dotyczących zagadnień, które przez całe lata były znane tylko specjalistom. Stało się jasne, że funkcjonowanie rynku wymaga zaufania nie tylko wielkich, ale i drobnych inwestorów, a naruszone zaufanie do systemu nadzoru właścicielskiego cały ten układ może poważnie destabilizować¹.

W efekcie kryzysu większość decydentów zaczęła zastanawiać się nad wprowadzeniem mechanizmów pozwalających uniknąć tego typu niepowodzeń w przyszłości, poprzez zapewnienie pełnej przejrzystości operacji finansowych i decyzji zarządów. Dokonała się fundamentalna zmiana sposobu myślenia top menedżerów. Przestali oni koncentrować się na partykularnym interesie udziałowców (*shareholders*), a wzięli pod uwagę cały system biznesowy i wszystkich interesariuszy (*stakeholders*), czyli instytucje, osoby i społeczności stanowiące pełne otoczenie działania firmy. Doszli do wniosku, że właśnie te elementy w perspektywie czasu przyczynią się do budowania wartości, a tym samym zwiększania zyskowności. Zmiana sposobu myślenia wynikała z prostej analizy ekonomicznej. Budowanie długookresowej pozycji spółki zależy bowiem od właściwego współlistnienia oraz współpracy z otoczeniem organizacji.

Gdy spółka zwiększa skalę działania i zwiększa się liczba akcjonariuszy, możliwość bezpośredniego wywierania przez nich wpływu na funkcjonowanie spółki ulega znacznemu osłabieniu, dlatego istotne staje się ustalenie właściwych relacji pomiędzy nimi jako współwłaścicielami a zarządem. Przepisy prawa regulują tylko podstawy tych relacji. O budowaniu zaufania akcjonariuszy do spółki decyduje natomiast istnienie i przestrzeganie pewnych zasad będących zbiorem zaleceń formułowanych przez dane środowisko. Zasady te zebrane są

¹ H. Sterniczuk: *Instrumenty nadzoru korporacyjnego*. CEO Magazyn Top Menedżerów, maj 2006.

w Kodeksie dobrych praktyk, a ten z kolei jest jedną z podstaw ładu – nadzoru korporacyjnego².

Ład korporacyjny definiuje się zwykle jako system, zgodnie z którym są kierowane i zarządzane przedsiębiorstwa³, oraz jako ogół relacji pomiędzy kierownictwem, zarządem oraz akcjonariuszami przedsiębiorstwa, a także innymi zainteresowanymi stronami⁴.

Z badań Boston Consulting Group wynika, że inwestorzy obdarzają zaufaniem te spółki, które stosują zasady ładu korporacyjnego (*Corporate Governance*) w codziennych relacjach z rynkiem⁵. Co to oznacza w praktyce? Odpowiedzialność kierownictwa firmy za decyzje strategiczne oraz właściwą politykę informacyjną zapewniającą pełną przejrzystość spółki.

Na tle takich rozważań przyjęto, że celem niniejszego artykułu jest prezentacja nadzoru korporacyjnego jako podstawy do wytworzenia klimatu zaufania do firmy.

1. Nadzór korporacyjny i dobre praktyki

Analizując sytuacje, które stały się podstawą do wprowadzenia w życie zasad nadzoru korporacyjnego, można powiedzieć, że tworzenie zasad, procedur oraz instytucji ładu korporacyjnego jest przejawem obaw właścicieli i inwestorów związanych ze spektakularnymi wydarzeniami na rynkach finansowych. Skandale finansowe czy obyczajowe niszczą nie tylko reputację jednej konkretnej firmy i konkretnego menedżera, ale podważają także społeczne zaufanie do biznesu jako całości. Ład korporacyjny powinien być narzędziem, które ogranicza ryzyko działania i wielkość potencjalnych szkód.

Pojęcie nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) po raz pierwszy pojawiło się w naukach ekonomicznych w publikacji A. Smitha *The Wealth of Nations* w 1776 r. Zwrócił on wtedy szczególną uwagę na rozdzielenie w ówczesnych korporacjach własności i kontroli oraz na wynikające z tego konsekwencje⁶.

We współczesnej teorii ekonomii pojęcie nadzoru korporacyjnego pojawiło się w pierwszej połowie lat 30. XX w. Od tego czasu zaczęto zwracać coraz

² W niniejszym artykule pojęcia nadzór korporacyjny i ład korporacyjny stosowane są zamiennie. Szersze rozważania na ten temat zawierają m.in. prace: J. Jeżak: *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. C.H. Beck, Warszawa 2010; O. Bogacz-Miętka: *Kompendium wiedzy o nadzorze i kontroli nad przedsiębiorstwem*. CeDeWu, Warszawa 2011.

³ Raport Komitetu ds. Aspektów Finansowych Ładu Korporacyjnego (Raport Cadbury'ego) z 1992 r., s. 15, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.

⁴ Zasady ładu korporacyjnego OECD z 2004 r., s. 11, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

⁵ W poszukiwaniu równowagi (Sustainability), <http://dfusion.pl/2010/06/18/w-poszukiwaniu-rownowagi>.

⁶ M. Jerzemowska: *Nadzór korporacyjny*. PWE, Warszawa 2002, s. 11.

większą uwagę na relacje między nadzorem korporacyjnym a efektami osiąganymi przez podmioty gospodarcze.

Niektórzy autorzy uważają, że nadzór korporacyjny to nowoczesna nazwa problemu, który od wielu lat nurtuje spółki, a który dotyczy sposobu, w jaki menedżerowie odpowiadają przed akcjonariuszami i różnymi grupami interesariuszy (rozliczają się przed nimi) oraz zapewniają spółce strukturę właściwie służącą realizacji tego celu.

Najczęściej pod pojęciem nadzoru nad działalnością spółek rozumie się zintegrowany zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli, które łagodzą konflikt interesów między menedżerami a akcjonariuszami, wynikający z oddzielenia własności od kontroli⁷. W gospodarce rynkowej występuje wiele mechanizmów umożliwiających kontrolę działalności spółki; zewnętrzną sprawuje najczęściej rynek kapitałowy, rynek produktów czy też rynek pracy, zaś wewnętrzną – chociażby komórki kontroli czy audytu wewnętrznego.

Coraz większego znaczenia nabierają problemy wynikające nie tylko z relacji pomiędzy akcjonariuszami a wyższą kadrami kierowniczą, ale również będące efektem relacji występujących między samymi akcjonariuszami.

W tym kontekście nadzór korporacyjny oznacza wiązkę mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania różnych zachowań, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z profesjonalną kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed korporacją zadań⁸.

Zasady zdefiniowane dla nadzoru wskazują jednak na uwzględnienie różnych aspektów funkcjonowania organizacji:

- harmonizowanie interesów podmiotów będących stronami uczestniczącymi w funkcjonowaniu korporacji,
- zapewnienie właścicielom i stakeholders efektywnych procedur i instytucji monitoringu zarządu i korygowania jego błędów,
- sukcesywne zwiększanie wartości firmy z punktu widzenia właścicieli i innych zainteresowanych podmiotów,
- wykreowanie atrakcyjności inwestycyjnej i zapewnienie dopływu środków finansowych pozwalających na rozwój firmy⁹.

⁷ B. Baysinger, R.E. Hoskisson: *The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy*. „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15, No. 1. s. 72, za: S. Rudolf, P. Urbanek, T. Janusz, D. Stos: *Efektywny nadzór korporacyjny*. PWE, Warszawa 2002, s. 31.

⁸ K. Koijma: *Japanesse Corporate Governance. An International Perspective*. Kobe Economic & Business Research Series, No. 14, Kobe University Japan, s. 22, za: I. Koładkiewicz: *Nadzór korporacyjny w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 15.

⁹ I. Chojcka: *Problematyka społeczna corporate governance*. W: Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2008. Fundacja Studentów i Absolwentów AGH w Krakowie ACADEMICA Grupa Naukowa Pro Futuro, Kraków 2008, http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/Pliki_III_KKMU/Zbiory_referatow/411-418_NE_Chojcka.pdf.

Z tych zadań wyłania się zarówno kwestia maksymalizacji wartości, jak i harmonijnej współpracy stron. Charakterystyczne jest właśnie to, że współcześnie rola nadzoru jest szerzej postrzegana, a zagadnienia nadzoru wykraczają poza zainteresowanie akcjonariuszy wynikami spółki. Dziś nadzór obejmuje także zagadnienia wynikające z troski o utrzymanie dobrego standardu zachowań spółek w różnych aspektach ich działalności.

Podstawą zachowań jest w tym przypadku kodeks dobrych praktyk, zawarte w nim zalecenia zwykle nie mają mocy prawnej, ale ich celem jest wyznaczenie standardów zachowań dla spółek oraz pożądanego kierunku zmian w ich praktyce prawnej i gospodarczej¹⁰. Dobre praktyki to zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz zasad określających normy postępowania w relacjach spółek giełdowych z otoczeniem. Jest to także zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych, przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania¹¹.

Istotą kodeksów dobrych praktyk jest fakt, że nie są to normy narzucane w drodze ustawowej lub w wyniku innych przepisów obowiązujących powszechnie¹². Ogólnie stosowanie tych przepisów oparte jest na dobrowolności w myśl zasady „stosuj lub wyjaśnij”, co oznacza, że spółka albo stosuje się do zasad ładu korporacyjnego, albo w raporcie bieżącym wyjaśnia, dlaczego od nich odstąpiła.

Celem dobrych praktyk jest umacnianie transparentności w biznesie, poprawa jakości ich komunikacji z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy, także w sprawach nieuregulowanych przez prawo, a przy tym nie-stwarzanie obciążeń dla spółek, niezrównoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku¹³. Można więc stwierdzić, że celem tym jest ograniczenie ryzyka związanego z inwestowaniem w spółki notowane na giełdzie.

Kodeksy dobrych praktyk są postrzegane na rynku jako karta przetargowa w grze o klienta. Nie można jednak zapomnieć, że mogą stać się one źródłem dopuszczania się przez przedsiębiorcę nieuczciwych praktyk rynkowych.

W praktyce, najważniejszym mankamentem niektórych kodeksów dobrych praktyk było stosowanie ich przez przedsiębiorców tylko i wyłącznie jako instrumentów marketingowych, wykorzystywanych do doraźnych potrzeb reklamowych. Konsumenci bowiem postrzegają takie kodeksy jako znaki jakości (spełnienie pewnych norm jakościowych usługi), co powoduje zwiększenie zaufania do przedsiębiorcy będącego sygnatariuszem samoregulacji.

¹⁰ O. Bogacz-Miętka: Op. cit., s. 417.

¹¹ Art. 2, pkt. 5 Ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym

¹² W Polsce oprócz kodeksów dobrych praktyk poszczególnych firm i branż, pojawił się kodeks Giełdy Papierów Wartościowych, który obowiązuje wszystkie spółki notowane na GPW.

¹³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010, s. 197.

Należy jednak pamiętać, że to przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego (a nie tylko posiadanie zdefiniowanych kodeksów dobrych praktyk) powinno wpływać na pozytywny wizerunek firmy i decydować o jej wartości oraz tworzyć płaszczyznę zaufania.

2. Związek zaufania z koncepcją ładu korporacyjnego

Zaufanie jest współcześnie kluczowym spoiwem tworzenia więzi w nowoczesnym biznesie. Kategoria ta pojawia się więc przy rozważaniach poszukujących odpowiedzi na pytania:

- jakie czynniki decydują o sukcesie przedsiębiorstwa?
- co stymuluje rozwój organizacji w dzisiejszych czasach?
- co jest budulcem nowoczesnej organizacji?

To uświadamia złożoność i wieloaspektowość kategorii jaką jest zaufanie, a równocześnie ukazuje wielość obszarów, które mogą stać się przedmiotem badań i analiz, w których to zaufanie może stanowić punkt centralny.

Budowanie zaufania w relacji z partnerami zewnętrznymi wymaga tworzenia kultury zaufania wewnątrz przedsiębiorstwa, ponieważ jakość relacji wewnętrznych często bywa podstawą oceny wiarygodności partnera biznesowego.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa przeciwne nurty definiowania zaufania, w zależności od tego, gdzie upatrujemy źródeł zaufania.

Pierwsza grupa pojęć opiera się na założeniu, że zaufanie jest osadzone wewnątrz ufającego, w jego uczuciach, emocjach, a nie w tym, któremu się ufa. W tym przypadku zaufanie może być zdefiniowane jako wiara, oczekiwanie czy poczucie, że zaufanie jest wrośnięte niejako w osobowość i ma swoje źródło w indywidualnym wczesnym psychospołecznym rozwoju jednostki¹⁴.

Druga grupa pojęć opiera się na założeniu, że zaufanie jest osadzone wewnątrz tego, komu (lub czemu) się ufa. Zaufanie można bowiem pokładać nie tylko w osobach, ale także w kompetencjach, zdolnościach, technologii, marce itp.¹⁵. W tym przypadku zaufanie można zdefiniować jako dostrzeżone prawdopodobieństwo i sugestie, że w gospodarce opartej na wiedzy kompetencje powiernika oraz jego umiejętności stają się coraz częściej ważnymi wskaźnikami oczekiwanych umiejętności działania¹⁶. Ocena dotycząca zachowania i działania jest dokonywana na podstawie wyobrażeń stworzonych przez innych partnerów.

¹⁴ J.B. Rotter: *A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust*. „Journal of Personality” 1967, Vol. 35, s. 651.

¹⁵ M. Laeequddin, G.D. Sardana: *What Breaks Trust in Customer Supplier Relationship?* „Management Decision” 2010, Vol. 48, No. 3, s. 354.

¹⁶ D.M. Rousseau, S.B. Sitkin, R.S. Burt, C. Camerer: *Not so Different After All: A Cross – Discipline View of Trust*. „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23 No. 3, s. 393.

Ogólnie zaufanie można zdefiniować jako emocję okazywaną ludziom, przedmiotom czy instytucjom, takim jak firma, rząd czy społeczeństwo, ale ufać można także zdolnościom, kompetencjom itp. Zaufanie jest wiarą w określone działania czy własności obiektu obdarzonego zaufaniem. Często oznacza nawet przekonanie jednej ze stron, że motywacją drugiej strony wobec niej jest bycie uczciwym i chcącym działać dobrze. Zaufaniem obdarowujemy osobę, której wierzymy, że będzie doradzać nam dobrze, myśląc o nas, a nie o sobie. Takie postrzeganie zaufania w pełni wpisuje się w koncepcję ładu korporacyjnego.

Zaufanie nie jest pojęciem jednorodnym. Można wskazać jego trzy kategorie, które wiążą się z oczekiwaniami wobec partnerów:

- oczekiwania efektywnościowe – dotyczą odpowiednich kompetencji partnera;
- oczekiwania aksjologiczne – dotyczą właściwości działań;
- oczekiwania altruistyczne – odnoszą się do bezinteresowności; w relacjach między przedsiębiorstwami przede wszystkim oczekuje się odpowiedniego wykonania określonych zadań i funkcji; w przypadku relacji partnerskich oczekuje się wyższego poziomu zaufania związanego z zasadami przestrzeganymi przez partnera¹⁷.

Analizując związek zaufania z koncepcją ładu korporacyjnego, można dostrzec przejawy wszystkich jego kategorii. Oczekiwania efektywnościowe można wyrazić jako oczekiwania partnerów, że działania danego podmiotu będą zgodne z zadeklarowanymi zasadami i tym samym będą regularne, prawidłowe i przewidywalne. W znaczeniu aksjologicznym zaufanie wiąże się z oczekiwaniem, że partner będzie działał odpowiedzialnie, sprawiedliwie oraz uczciwie. Należy jednak w tym miejscu z całą stanowczością stwierdzić, że w przypadku zaufania między przedsiębiorstwami nie należy oczekiwać działań altruistycznych. Nie można tego jednak oceniać negatywnie, bowiem choć cele poszczególnych przedsiębiorstw mogą być definiowane różnie, to wśród nich niewątpliwie pojawia się kreacja zysku, a w tej sytuacji działania altruistyczne nie wpisują się w strategię typowego przedsiębiorstwa.

Kluczem do zbudowania zaufania jest przejrzystość firmy. Uczciwe informowanie o tym co się dzieje w firmie, mówienie i o trudnościach, i o sukcesach. Dzięki przejrzystości organizacja staje się bardziej uczciwa, ponieważ większa liczba jej członków rozumie istotę działań przez nią podejmowanych¹⁸, a przecież nadzór korporacyjny obejmuje także strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki¹⁹. Głównym celem dobrych praktyk jest właśnie

¹⁷ P. Sztompka: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Znak, Kraków 2002, s. 310-311.

¹⁸ W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole: *Przejrzystość w biznesie, Szczerość, Zaufanie, Jasne zasady*. MT Biznes, Warszawa 2008, s. 51.

¹⁹ Ministerstwo Skarbu Państwa, *Zasady Nadzoru Korporacyjnego OECD*, Warszawa 2004.

umacnianie transparentności w biznesie. W tej sytuacji związek zaufania do firmy z przestrzeganiem zasad ładu korporacyjnego wydaje się oczywisty. Zaufanie i przejrzystość są ze sobą ściśle powiązane. Gdyby zabrakło przejrzystości, ludzie nie uwierzyliby swoim przywódcom i firmom.

Przykładem praktycznym potwierdzającym tę relację może być, prowadzona na naszym rodzimym rynku, analiza wpływu postrzegania dobrych praktyk ładu korporacyjnego na wartość przedsiębiorstw. Efektem tego działania i zakończeniem ratingu jest przyznanie przez inwestorów instytucjonalnych tytułu „Spółki Godnej Zaufania”. Nagroda ta jest traktowana jako wysokie wyróżnienie dla firmy; jest komentowana przez liczne media i zauważana przez instytucje zagraniczne zajmujące się tematyką corporate governance.

Wzmianki o zaufaniu wynikającym ze stosowania w praktyce zasad ładu korporacyjnego można dostrzec właściwie w każdym opracowanym dokumencie pełniącym w firmach rolę kodeksu dobrych praktyk. Dla przykładu, w zasadach ładu korporacyjnego ING PTE S.A. znajdziemy następujące stwierdzenia: „Zasady Ładu Korporacyjnego (corporate governance) to system reguł określających stosunki pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w funkcjonowanie korporacji. Stosowanie rzetelnych zasad ładu korporacyjnego zwiększa zaufanie inwestorów finansowych do spółki i kadry zarządzającej, oznacza to łatwiejsze i tańsze pozyskanie kapitału”²⁰.

„Concordia Ubezpieczenia – prowadzi działalność ubezpieczeniową zgodnie z przepisami prawa, z poszanowaniem Zasad Dobrych Praktyk Ubezpieczeniowych i najwyższych standardów rynkowych, a poprzez to buduje zaufanie Klientów wobec Towarzystw ubezpieczeniowych, dbając o swoją renomę na rynku ubezpieczeń”²¹.

„Ład korporacyjny firmy Virgin Gold – sposób, w jaki współpracujemy z naszymi udziałowcami jest podstawą naszego biznesu i sukcesu. Dążymy do tego, by działać zawsze rzetelnie, odpowiedzialnie, uczciwie, sprawiedliwie i dyskretnie, aby zapewnić zaufanie naszych udziałowców”²².

„International Paper – Wierzimy, że dobry ład korporacyjny stanowi podstawę, na której tworzymy i osiągamy nasze cele i zapewniamy wartość dla naszych udziałowców, klientów i społeczności, w których żyjemy. Utrzymujemy najwyższe normy etyczne i jesteśmy godni zaufania we wszystkim, co robimy”²³.

Reasumując rozważania zaprezentowane w niniejszym artykule można stwierdzić, że koncepcja ładu korporacyjnego powstała jako przejaw obaw właścicieli i inwestorów, dotyczących spektakularnych wydarzeń na rynkach finan-

²⁰ <http://www.ingofe.pl/wyniki-inwestycyjne/zasady-ladu-korporacyjnego>.

²¹ <http://www.concordiaubezpieczenia.pl/userfilesconcordia/file/Kodeks%20etyki.pdf>.

²² http://www.vgmc.com/about_corporate_governance.asp?lang=PL.

²³ <http://www.internationalpaper.com/POLAND/PL/Company/Governance/index.html>.

sowych. Obecnie ład korporacyjny, poprzez zapewnienie pełnej przejrzystości, powinien być narzędziem, które ogranicza ryzyko działania, stanowiąc podstawę do wykreowania płaszczyzny zaufania wobec firmy i jej działań.

Zwrócono także uwagę na fakt, że kwestia ogólnego zaufania zasadniczo zmieniła sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Działalność firm musi spełniać oczekiwania odnośnie do współpracy na rzecz ogólnego dobra społecznego – a nie tylko informacji dotyczących akcjonariuszy, jawności sposobów zarabiania pieniędzy przez firmy i informowania o tym za pośrednictwem wszystkich mediów.

Analizując wyniki przeprowadzonych na rynku badań²⁴, można stwierdzić, że obecnie najważniejszymi czynnikami decydującymi o reputacji, a tym samym o powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku, pozostają: wysokiej jakości produkty, zaufanie, przejrzystość i dobre traktowanie pracowników. W świetle zaprezentowanych tu rozważań można zasugerować pewną sekwencję zdarzeń, a mianowicie, ład korporacyjny generuje przejrzystość w biznesie i nakazuje poszanowanie najwyższych standardów rynkowych, zarówno dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim, jak i jakości produktów. Te zaś czynniki kreują atmosferę zaufania do firmy, a w efekcie są przesłanką jej rozwoju.

TRUST IN THE COMPANY AND CORPORATE GOVERNANCE

Summary

This study was designed to explain the concept, which is the corporate governance and to demonstrate its relationship with trust in the modern enterprises. Presents the conditions of conception of corporate governance and its objectives.

The article also discusses the code of good practice, as a basis for corporate governance. Presented good practices as a collection of corporate governance principles and rules defining the standards of conduct in relations with the environment of listed companies.

Moreover, it was noted that the goal of good practice is to strengthen transparency in the business, which in turn is the key to building trust in the companies.

²⁴ A. Baranowska-Skimina: Edelman Trust Barometer 2011, <http://www.egospodarka.pl/61591,Edelman-Trust-Barometer-2011,1,39,1.html>.

Krystyna Serafin

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

SKUTECZNA KOMUNIKACJA W PODMIOTACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Wprowadzenie

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej niezwykle istotnym procesem, warunkującym sprawność i skuteczność funkcjonowania każdej organizacji, jest proces komunikowania się. Przekaz informacji oraz proces dzielenia się wiedzą stały się priorytetowymi obszarami w życiu każdej organizacji. Artykuł ma na celu pokazanie podstawowych zasad w zakresie efektywnego komunikowania się zarówno z otoczeniem, jak i wewnątrz jednostek administracji publicznej. Komunikowanie się w tych obszarach jest niezbędnym elementem sprawnego funkcjonowania urzędów i wzmacnia ich zdolność do sprośnięcia rosnącym wymaganiom klientów. Warto więc pokazać podstawowe instrumenty komunikacji oraz sposoby ich wykorzystywania. Należy także zwrócić uwagę na e-komunikację, która w niedługim czasie stanie się podstawą funkcjonowania podmiotów administracji publicznej.

1. Komunikacja w administracji publicznej – zagadnienia wprowadzające

Funkcjonowanie administracji publicznej można opisać przez konstytuujące ją procesy komunikowania. Należą one do najszerzej definiowanej komunikacji społecznej, rozumianej jako mechanizm, przez którego funkcjonowanie istnieją i rozwijają się ludzkie stosunki jako wszystkie symbole umysłu wraz ze środkami przekazywania ich w przestrzeni i zachowania w czasie¹.

W zakres problematyki komunikacji w administracji publicznej wchodzi:

- komunikacja z otoczeniem,
- wewnętrzny przepływ informacji,

¹ *Zarys teorii procesów i środków komunikowania masowego*. Red. W. Dudek. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985, s. 47.

- sposób jej gromadzenia, przetwarzania, archiwizowania,
- sposób udostępniania obywatelom².

Akty komunikacyjne odbywają się w tym przypadku w sferze publicznej. System komunikowania publicznego ma charakter formalny³. Jest to obszar debaty publicznej między obywatelem a władzą, ale także obszar, w którym formuje się opinia publiczna. Komunikacja społeczna w tym przypadku odbywa się na poziomie interpersonalnym, komunikacji instytucjonalnej oraz masowej.

Cechą komunikowania w administracji publicznej powinna być symetria, co oznacza, że w tym przypadku rola nadawcy i odbiorcy nie jest sztywno przypisana do jednej ze stron aktu komunikacyjnego. Nadawca staje się publicznością, odbiorca zaś nadawcą. W uproszczonym ujęciu procesów komunikowania w administracji publicznej akcent rozkłada się jednak nierównomiernie i symetria jest zakłócona: oznacza to, że komunikacja przebiega od władzy do obywateli przy niewielkim sprzężeniu zwrotnym. Najważniejszym i ostatecznym odbiorcą informacji wpływających z administracji publicznej oraz źródłem informacji doń dopływającej – o czym zapominają często urzędnicy – jest obywatel.

1.1. Informacja i prawo do informacji

Sposób przetwarzania i przekazywania informacji przez administrację publiczną jest uwarunkowany wieloma czynnikami, m.in. stopniem przestrzegania prawa wolności informacji oraz wolności prasy w danym kraju. Między wolnością informacji, prasy i wymogiem demokracji istnieje ścisły związek logiczny. W demokracji przedstawicielskiej naród jest nastawiony na wyczerpującą informację jako warunek jego udziału w demokratycznym procesie decyzyjnym.

W administracji publicznej istnieją trudności w zdefiniowaniu tego, czym jest informacja. W. Taras zwraca uwagę, że „(...) administracja funkcjonuje dzięki informacjom i apelom, np. w sferze kultury i sztuki, w innych dziedzinach funkcja informacyjna spełnia rolę przygotowawczą w stosunku do przyszłej regulacji. Administracja udziela również informacji obywatelom, ale aby tak się działo, musi istnieć podstawa prawna. Informacja przekazywana obywatelom przez administrację to oświadczenie wiedzy funkcjonariusza organu administracji państwowej albo innego podmiotu administrującego, dotyczące określonego stanu faktycznego, stanu prawnego czy wynikających z nich konsekwencji prawnych. Takie oświadczenie wiedzy nie wywołuje bezpośrednio żadnych skutków prawnych, lecz może mieć wpływ na realizację pewnych uprawnień lub

² *Administracja i polityka. Wprowadzenie*. Red. A. Ferens, I. Macek. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 147.

³ B. Dobek-Ostrowska: *Komunikowanie polityczne i publiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 70.

obowiązków odbiorcy informacji czy też osób trzecich”⁴. Według W. Tarasa informowanie o wszystkim nie zawsze jest korzystne dla administracji. Jako istotny argument W. Taras podaje tu ograniczoną zdolność rozumienia informacji przez adresata.

Stanowisko reprezentowane przez tego autora występuje równolegle do drugiej tendencji, wskazującej na konieczność pełnej jawności i otwartości w komunikacji między obywatelem a administracją. Stanowisko pierwsze jest bardzo silne w tradycji europejskiej, zwłaszcza polskiej. Opiera się ono na stwierdzeniu, iż administracja musi część swoich działań utajniać, gdyż w przeciwnym razie nie będzie w stanie efektywnie działać. Zgodnie zaś z obecnie obowiązującymi standardami warunkiem efektywnego komunikowania w administracji publicznej jest dialog i otwartość działania. Odstępstwa od tej zasady powinny mieć uzasadnienie w ustawie o tajemnicy państwowej i służbowej. Organy państwowe powinny same zabiegać o popularyzację swoich działań. Brak przepływu informacji do społeczeństwa oraz bieżącego informowania o wszelkich planach, projektach i ich skutkach powoduje nie tylko nieufność, ale również podejrzenie o stronniczość, interesowność i nieetyczne postępowanie administracji. Uzasadnieniem tajności jest często działanie w interesie publicznym⁵.

Przeciwieństwem tajności jest dialog otwarty, który nie może ograniczać tematów dyskusji, jego uczestnicy muszą być wiarygodni, muszą mieć legitymację do występowania w imieniu innych, a w końcu, aby jego uczestnicy zrozumieli się, muszą porozumiewać się wspólnym kodem. Ograniczona zdolność zrozumienia informacji przez adresata nie może być argumentem za utajnieniem działań administracji publicznej, powinna raczej przyczynić się do podjęcia działań w celu lepszego przygotowania obywateli do współdziałania z administracją. Zarówno funkcjonariusze publiczni, jak i przedstawiciele społeczności lokalnej muszą mieć prawo do zadawania pytań dotyczących działalności organów publicznych.

Podstawą efektywnego wykorzystania prawa do informacji w aktach komunikacji między administracją publiczną a obywatelem jest przestrzeganie kryteriów dobrej informacji. T. Goban-Klas zaliczył do tych kryteriów:

- użyteczność – informacja musi treściowo odpowiadać pewnej potrzebie związanej z podjęciem konkretnej decyzji;
- dostępność – informacja musi być osiągalna dla zainteresowanej osoby; oznacza to również, że musi być w miarę tania i rozpowszechniona w kręgu właściwych użytkowników;

⁴ W. Taras: *Informowanie obywateli przez administrację*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992, s. 14.

⁵ B. Kudrycka: *Dylematy urzędników administracji publicznej. Zagadnienia administracyjno-prawne*. Wydawnictwo przy współpracy Wydziału Prawa Uniwersytetu Warszawskiego w Białymstoku 1995, s. 93.

- operatywność – informacja musi być aktualna, uzyskana na czas, na ogół szybko;
- trafność – informacja musi być adekwatna, dotyczyć danej kwestii, nie pomijać istotnych elementów;
- zrozumiałość – informacja musi być podana we właściwym języku, przystępna;
- prawdziwość – informacja musi przedstawiać sprawy zgodnie z rzeczywistością, nazywać rzeczy po imieniu;
- wiarygodność: informacja musi pochodzić z wiarygodnego źródła;
- rzetelność – informacja musi dokładnie i starannie przedstawiać swój przedmiot;
- systemowość – informacja musi być częścią szerszej struktury poznawczej, dać się włączyć w ramy ogólniejszej koncepcji teoretycznej;
- weryfikowalność – informacja powinna być możliwa do sprawdzenia, uzupełnienia, pogłębienia, rozszerzenia⁶.

Cechy te są jednocześnie warunkami osiągnięcia pozytywnych efektów w działalności informacyjnej administracji publicznej. Pomimo istnienia kanałów przepływu informacji oraz dużej przepustowości, źle przygotowana pod względem treści i formy informacja nie wywoła bowiem u jej odbiorcy oczekiwanego przez nadawcę skutku. Jak pisze J. Oleński: „Informacja staje się w coraz szerszym zakresie dobrem publicznym. Człowiek, aby być pełnoprawnym i sprawnym członkiem społeczeństwa oraz aktywnym podmiotem gospodarczym, musi przez cały czas uzupełniać swoje zasoby informacyjne”⁷.

1.2. Poziomy i kierunki komunikacji w administracji publicznej

Procesy komunikacji w administracji publicznej odbywają się na dwóch głównych poziomach:

- poziom I to poziom administracji rządowej,
- poziom II to poziom administracji samorządowej⁸.

Między tymi poziomami zachodzą dwukierunkowe relacje, przepływ informacji jest dwustronny. Oba poziomy wysyłają i nadają informacje do mediów i bezpośrednio do obywateli. Na obu poziomach występują służby informacyjne (biura promocji, prasowe, informacyjne w gminach i miastach) i rzecznicy. W większości państw europejskich na rządowym szczeblu administracji publicznej za informację i komunikację społeczną są odpowiedzialne urzędy prasowe, zwane także centrami informacyjnymi (w Polsce – Centrum Informacji Rządowej). Prowadzą one szeroką działalność w celu pozyskiwania, przekazywania oraz gromadzenia informacji. Ich podstawowe zadanie to opracowanie

⁶ T. Goban-Klas: *System informacji w państwie a system komunikacji społecznej*. „Przekazy i Opinie” 1999, nr 2, s. 14.

⁷ J. Oleński: *Nowa gospodarka – aspekt informacyjny*. „Ekonomia” 2001, nr 1, s. 43.

⁸ *Administracja i polityka...*, op. cit., s. 152.

i udostępnianie informacji pochodzących od rządu i poszczególnych ministerstw oraz urzędów centralnych. W przypadku biur prasowych na ich czele stoi rzecznik prasowy rządu. Ma on prawo uczestniczenia w obradach Rady Ministrów. Typowe dla europejskiej administracji publicznej jest zatrudnianie rzeczników prasowych i tworzenie komórek informacyjnych oraz promocyjnych we wszystkich ministerstwach i urzędach, niezależnie od funkcjonowania biur prasowych czy rzeczników rządu. Prowadzi to często do nieporozumień i trudności w koordynacji współpracy między rzecznikami. Urzędy nie prowadzą własnej polityki informacyjnej, wykorzystywane są do promowania i wyjaśniania decyzji oraz przeprowadzania kampanii informacyjno-promocyjnych rządu⁹.

Nieodłącznym elementem informacji wewnętrznej administracji rządowej jest komunikacja między biurami prasowymi rządu a reprezentantami rządu w terenie. W przypadku Polski chodzi o wojewodów i komórki informacyjne urzędów wojewódzkich. Do zadań Centrum Informacji Rządowej należy dostarczanie rzecznikom wojewodów informacji o pracach rządu, ułatwianie lokalnym mediom bezpośredniego kontaktu z członkami rządu, umieszczanie ważnych informacji dotyczących województwa w mediach centralnych oraz koordynacja obsługi prasowej wizyt członków rządu w terenie. Wojewódzkie komórki prasowe zajmują się m.in. monitorowaniem prasy lokalnej i regionalnej. Ich aktywność jest skierowana przede wszystkim na utrzymywanie kontaktów z mediami oraz dostarczanie wojewodom informacji pochodzących zarówno od centrum, jak i z mediów lokalnych. Na margines zostają zepchnięte bezpośrednie kontakty z obywatelami. O ich znaczeniu biura prasowe przekonują się w sytuacjach kryzysów i konfliktów. W ostatnim okresie wzmożono aktywność tych komórek w promowaniu regionów i województw. Są przypadki współdziałania administracji rządowej i samorządowej¹⁰.

1.3. Specyfika komunikacji na poziomie administracji samorządowej

Dla skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w administracji samorządowej konieczny jest sprawny wewnętrzny obieg informacji oraz drożne kanały jej gromadzenia oraz rozpowszechniania, a zwłaszcza docierania informacji do obywateli. Istotne jest zrozumienie roli pracowników wszystkich szczebli, jaką pełnią w realizowaniu polityki informacyjnej gminy. Polityka zarządu gminy, umiejętności publiczne wójta, prezydenta lub burmistrza, sprawność w realizacji polityki informacyjnej, kompetencja oraz profesjonalizm urzędników gminy składają się na publiczny wizerunek władz gminy. W urzędzie gminy polityka informacyjna powinna być postrzegana jako istotny element

⁹ Ibid., s. 153.

¹⁰ K. Sobczak: *Administracja publiczna. Problemy węzłowe*. MUNICIPIUM, Warszawa 1993, s. 95.

procesu zarządzania. W obiegu informacji skuteczność można poprawić dzięki tak prostym działaniom, jak zaplanowanie, rozmieszczenie tablic ogłoszeń i tablic informacyjnych lub wydawanie wewnętrznego biuletynu. J. Kozłowski wyróżnia cztery zasadnicze cele polityki informacyjnej gminy jako organu publicznego i samorządowego. Są to:

1. Realizacja prawa obywateli do informacji.
2. Inspirowanie sprawnego systemu społecznego komunikowania się w gminie.
3. Tworzenie porozumienia między społecznością gminy a jej władzami.
4. Promocja zewnętrzna gminy¹¹.

Wyraźne są tu podobieństwa w celach komunikacji administracji publicznej na obu poziomach. Pierwszym celem polityki informacyjnej gminy jako instytucji publicznej i samorządowej jest realizacja prawa obywateli do informacji. Podobnie jak na szczeblu centralnym, są to dwa obszary działalności – informowanie oraz stwarzanie dostępu do informacji.

2. Public relations jako forma komunikowania się organizacji z otoczeniem

W komunikacyjnym wymiarze działania administracji publicznej mieści się także public relations (PR) – termin, który nie ma dobrego tłumaczenia na język polski. Często mówi się, że są to „(...) zaplanowane i celowe wysiłki w celu stworzenia i utrzymania dobrych stosunków i wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją i jej otoczeniem”¹². Według innej popularnej definicji PR jest to „(...) funkcja zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz grupami (publics), od których zależy jej sukces lub klęska”¹³. Obie definicje można zastosować także do sektora publicznego czy organizacji non profit. Wskazują one na wagę takich działań, jak utrzymywanie harmonii z otoczeniem oraz budowa pozytywnego wizerunku organizacji lub urzędu¹⁴. Istotę public relations najbardziej syntetycznie wyraża stwierdzenie, iż jest to działalność mająca na celu wykreowanie pozytywnego wizerunku urzędu¹⁵. PR ma także swój wymiar wewnętrzny oraz oznacza tworzenie warunków skutecznej komunikacji wewnętrznej w danej instytucji. Public relations można postrzegać

¹¹ J. Kozłowski: *Polityka informacyjna gminy*. W: *Grochem o ścianę. Polityka informacyjna gminy*. Red. J. Regulska. Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1997, s. 29.

¹² S. Black: *Public relations*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 14.

¹³ S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom: *Effective Public Relations*, Prentice Hall. Upper Saddle River, Nowy Jork 2000, s. 17.

¹⁴ W. Trzecińska, I. Wiciak: *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji. Szczytno 2011, s. 86.

¹⁵ *Komunikowanie się w biznesie*. Red. H. Mruk. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 118.

również jako proces legitymizacji różnorodnych interesów przez ich publiczne przedstawienie oraz wywołanie dyskusji na ich temat. Formy typowe dla PR wykorzystuje się do celów integrowania społeczeństwa, budowania mostów nad barierami języka między elitą a zwykłymi obywatelami, tłumaczenia i wyjaśnienia procesów politycznych.

Środki masowego przekazu wykorzystywane w komunikacji zewnętrznej przez administrację publiczną pełnią funkcję integracyjną, gdyż dzięki nim możliwy staje się stały przepływ informacji między np. obywatelami a rządem. Media są przekazicielem opinii i informacji; dzięki temu przyczyniają się do poszerzenia otoczenia, do którego informacje te docierają. Środki masowego przekazu przez rozpowszechnianie informacji od administracji publicznej i o administracji publicznej współtworzą sferę publiczną, w której odbywa się proces komunikacji między obywatelami a administracją publiczną.

Podejmując działania w sferze publicznej w odniesieniu do obywateli własnego państwa, administracja publiczna musi uwzględniać fakt, iż aby dowiedzieć się, co dzieje się w państwie, muszą oni często sięgać do informacji z drugiej ręki, przekazywanych przez środki masowego przekazu lub docierających innymi kanałami informacyjnymi. Dlatego też ogromnie ważne jest zaufanie, wiarygodność działań w sferze publicznej oraz wiarygodność źródeł informacji. Niewiarygodność w działaniach publicznych sprawia, że pogłoski stają się najważniejszym źródłem. Zaufanie do środków masowego przekazu ułatwia ich wykorzystanie przez administrację publiczną. Media pełnią w demokracji także rolę filtra, którego zadaniem jest kontrola m.in. działania administracji publicznej. Administracja i media funkcjonują więc we wzajemnej zależności. Jedną z metod zapewnienia sobie „dobrej prasy” przez administrację jest prowadzenie działalności z dziedziny public relations. Działania polegające na dostarczaniu dziennikarzom materiałów przygotowanych przez komórki prasowe i PR gmin nazywa się często strategią „darmowych mediów”¹⁶. Zaletą budowy wizerunku urzędu przez kontakty z mediami są niskie koszty, często sprowadzające się do kosztów technicznej dystrybucji przygotowanej informacji. Poza tym zaletą jest też fakt skuteczniejszego oddziaływania na odbiorcę. Z kolei wadą działań związanych z relacjami z mediami jest brak wpływu na ostateczny kształt komunikatu, jaki ukaże się w mediach¹⁷.

Odnosząc działalność public relations do komunikacji, należałoby wskazać na cztery podstawowe zadania, jakie ma ono do spełnienia. Są to:

- selekcja informacji,
- prezentacja,
- odgrywanie roli lidera opinii publicznej,
- bycie mediatorem¹⁸.

¹⁶ S. Black: Op. cit., s. 17.

¹⁷ *Komunikowanie się w biznesie...*, op. cit., s. 128.

¹⁸ T. Goban-Klas: *Teoria komunikowania jako fundament public relations*. „Marketing i Rynek” 1997, nr 4, s. 7.

3. Przekaz informacji wewnątrz organizacji

Komunikacja w organach administracji publicznej powinna być wykonywana płynnie we wszystkich uzasadnionych kierunkach. W przypadku niezachowania tych relacji należy oczekiwać pojawienia się zjawisk zakłócających. Mogą one polegać na zniekształcaniu informacji poprzez filtrowanie, maskowanie czy wycinanie informacji. Urzędnik przesyłający informacje w pionie do góry, czyli np. do kierownika powinien niezwłocznie uzyskać informację zwrotną. Niezagwarantowanie przytoczonego toku postępowania implikuje sytuację przyzwolenia na pojawienie się stanów, z którymi nie wszyscy członkowie organu się godzą, bowiem dostrzegają pewne nieprawidłowości. Niesie to za sobą zjawiska, które wcześniej czy później „zemszczą” się na wewnętrznym i zewnętrznym wizerunku urzędu. W organach administracji publicznej często można zaobserwować nadużywanie komunikacji jednokierunkowej na niekorzyść dwukierunkowej, zarówno w kontaktach urzędników z petentami, jak i przez przełożonych w kontaktach z podwładnymi¹⁹.

Stosowany system komunikacji w pionie, a zwłaszcza skierowany w dół naraża pracowników urzędu na dysponowanie informacjami obciążonymi błędami, spowodowanymi np.:

- brakiem jednoznaczności w przekazaniu informacji;
- brakiem wyartykułowania odpowiedzialności indywidualnej za wytworzoną informację;
- brakiem możliwości zweryfikowania otrzymanej informacji;
- przekazaniem informacji z zamierzonym opóźnieniem;
- zniekształcaniem, filtrowaniem, maskowaniem, zatrzymywaniem informacji²⁰.

Komunikowanie pionowe w dół występuje wówczas, gdy przełożony (lub osoba usytuowana nadrzędnie w strukturze organizacyjnej) przekazuje informacje w dół. Do informacji przekazywanych tą drogą zalicza się:

- informacje podwładnych o celach urzędu lub komórki organizacyjnej,
- dostarczanie lub zlecanie podwładnym zadania do realizacji,
- motywowanie podwładnych,
- dokonywanie oceny wyników pracy podwładnych.

Respektując jedynie komunikację w dół, kierownictwo godzi się na obrazy zniekształconych pierwotnych informacji. Przyczyną deformacji informacji mogą być:

- zbyt ogólnikowo przekazana informacja, która jest niekompletna, którą można zrozumieć wieloznacznie;
- odfiltrowanie informacji według subiektywnej oceny,

¹⁹ W. Trzecińska, I. Wiciak: Op. cit., s. 20.

²⁰ J. Partyka-Pojęta: *Zarządzanie w organach administracji publicznej*. Wydawnictwo Marka, Chorzów 2004, s. 137.

- przekłamania informacji w związku z jej przepływem przez inne komórki organizacyjne usytuowane wyżej w hierarchii struktury organizacyjnej,
- zbytne przeciążenie informacjami w czasie potoku informacyjnego,
- przekaz informacji z opóźnieniem, a nawet po terminie,
- zniekształcenie stanu faktycznego,
- dezorientacja pracowników co do nadrzędnych celów urzędu²¹.

Komunikacja pionowa w górę to sytuacja, w której podwładni uprawnieni są do przekazywania informacji przełożonym. Dotychczas w praktyce można powiedzieć, że w wielu urzędach jest ona utrudniona. Do najistotniejszych czynników powodujących ten stan rzeczy można zaliczyć szczególnie:

- brak dostępności przełożonego dla podwładnego (tzw. zjawisko zamkniętych drzwi dla podwładnych), natomiast sprawy przekazywane są np. za pośrednictwem sekretarki,
- prowizorycznie otwarte drzwi dla podwładnych,
- lakoniczne, kierunkowe traktowanie spraw przedstawianych przez podwładnych,
- lęk przed dezaprobatą przełożonego za jego śmiałość,
- niechęć przełożonego do wysłuchiwanie i obarczania go złymi informacjami wymagającymi wysiłku i zaangażowania²².

Komunikacja pozioma (horyzontalna) zasadniczo dotyczy osób zajmujących równorzędne stanowiska. Pracownicy komunikujący się horyzontalnie mogą:

- wymieniać się posiadanymi informacjami, przez co mogą uzupełniać brak wiedzy i korygować ją,
- na bieżąco weryfikować zaistniałe wszelkie problemy natury behawioralnej,
- wzmacniać afiliację,
- lepiej wpływać na koordynację podejmowanych działań,
- zaspokajać ciekawość wskutek informacji, na które mają zapotrzebowanie²³.

W urzędach powinno się dążyć do wytworzenia sytuacji, w której system będzie pozbawiony negatywnych zjawisk dotyczących komunikacji wpływających niepożądanie na funkcjonowanie organu. Komunikacja pomiędzy poszczególnymi stanowiskami w pionie w dół i w górę oraz w poziomie powinna być płynna i weryfikowalna. Wymagany stan można osiągnąć poprzez standaryzację procedur i ich konsekwentne egzekwowanie w praktyce.

W prawidłowo funkcjonującym urzędzie powinien być stworzony model komunikacyjny polegający na przepływie informacji we wszystkich uzasadnionych kierunkach przy jednoczesnym pozyskaniu zwrotnej informacji. Taki bowiem model zapewni zdrowy obieg informacji w urzędzie, a także będzie zapobiegać zjawiskom o charakterze patologicznym. Zdecydowanie przyczyni się do

²¹ Ibid., s. 139.

²² Ibid.

²³ Ibid., s. 138.

lepszego koordynacji podejmowanych działań i konsolidacji urzędników. Od takiego modelu należy oczekiwać, iż:

- pracownicy będą mieli zapewniony uzasadniony zwrotny dostęp do informacji,
- drogi obowiązującej komunikacji będą przejrzyste, znane, a przede wszystkim w praktyce respektowane,
- drogi (kanały) komunikacyjne będą miały zachowaną ciągłość i będą możliwie najkrótsze,
- pracownicy będą znali źródła informacji (ad fontes),
- pracownicy będą mieli zapewniony dostęp do informacji wprowadzających zmiany.

3.1. Sposoby komunikowania się w urzędzie

Pracownicy urzędu funkcjonują w grupie, w której może się odbywać komunikacja według określonych sposobów komunikacji stanowiących w pewnym sensie wzorce.

Sposobem, który można uznać za najlepszy wydaje się komunikowanie według relacji „każdy z każdym”. Sposób ten zapewnia przede wszystkim urzędnikom swobodny dostęp do informacji. Uzyskane informacje w konsekwencji przyczynią się do efektywniejszego ich funkcjonowania, a nawet mogą wpłynąć na wzrost satysfakcji z pracy.

Pracownicy w urzędach poza możliwością formalnego porozumiewania się często komunikują się spontanicznie lub w sposób nieformalnie zaplanowany. Proces takiej komunikacji może powodować wiele zagrożeń. Do najistotniejszych należy zaliczyć: możliwość przekazywania informacji już zdeformowanych, które mogą wpłynąć m.in. na zakłócenie koordynacji działań, na ich monitoring. Jest to jedno ze źródeł odbierania informacji z wszelkimi zakłóceniami. Ostatecznie mogą one wpływać na dezorganizację pracy. Czasami mogą być powodem pojawienia się konfliktu wśród pracowników. Mogą również powodować chaos i wywoływać niepewność wśród personelu. Wspomnieć też należy o pozytywnych stronach tej komunikacji, do których zaliczyć można m.in. szybkość przepływu informacji, wzmacnianie lub nawiązywanie więzi pomiędzy urzędnikami, dotarcie do większego grona osób, a nawet niejednokrotnie pojawienie się możliwości wpłynięcia na efektywniejszą pracę wykonywaną przez urzędników.

Oczywiście możliwość takiej komunikacji nie jest tylko przyporządkowana podwładnym. W praktyce zdarza się, iż z tej formy komunikacji chętnie korzystają sami kierownicy, by uzyskać zamyślony przez nich stan²⁴. Sposobem zminimalizowania pojawiania się informacji nieformalnych jest stworzenie sforma-

²⁴ S.P. Robbins: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 227.

lizowanego przepływu informacji w systemie zapewniającym szybki i sprawny jej obieg z możliwością weryfikacji oraz z imiennym wskazaniem osób odpowiedzialnych za przepływ w każdym punkcie hierarchii struktury organizacyjnej.

3.2. Komunikacja nastawiona na obsługę klienta

Każdy urzędnik jest odpowiednio przygotowany do przyjęcia i obsługi klienta. Wówczas dostrzeże on, że tak samo ważna jest prowadzona rozmowa, jak i poczynione w podsumowaniu ustalenia dotyczące realizacji zleconego mu zadania.

Do najistotniejszych celów przeprowadzonej rozmowy z klientem można zaliczyć:

- rozpoznanie potrzeby klienta,
- przyjęcie od klienta zlecenia na wykonanie usługi,
- wykonanie usługi lub poinformowanie go o terminie wykonania i sposobie jej odbioru.
- wydanie wyniku wykonanej usługi²⁵.

Bardzo ważne jest budowanie relacji klienta z urzędnikiem podczas bezpośredniego kontaktu. W jego toku klient przede wszystkim kształtuje sobie pogląd o funkcjonowaniu urzędu. Ponadto pracę urzędnika identyfikuje z funkcjonowaniem urzędu, dlatego też powinno się przypisać szczególne znaczenie bezpośrednim relacjom, na które powinni być nastawieni urzędnicy.

Podczas bezpośredniego kontaktu klienta z urzędnikiem:

1. Klient tworzy sobie obraz urzędnika, który go obsługuje i tym samym identyfikuje go z urzędem, który reprezentuje.
2. Pracownicy urzędu powinni wytworzyć sprzyjający miły klimat, w którym klient będzie czuł się dobrze. Będzie miał poczucie interesanta, na którego urząd oczekiwał. Poprzez zadowolenie klienta można wpłynąć na jego zaufanie do urzędu.

Istotne znaczenie ma także usytuowanie pomieszczenia, w którym przyjmuje się klienta oraz jego estetyka i funkcjonalność (np. czy jest w nim stół, przy którym można usiąść i napisać pismo). Urzędnik powinien umiejętnie budować strukturę spotkania polegającą na zorientowaniu się, czy osoba występuje w swoim imieniu, czy w imieniu innego podmiotu. Powinien też rozpoznać potrzebę oraz udzielić petentowi informacji odpowiadającej załatwieniu potrzeby w danej chwili, oraz jaki będzie dalszy etap załatwienia jego potrzeby, gdy wymaga tego sprawa. Wypowiadane zdania powinny mieć na celu sprawne przeprowadzenie rozmowy z klientem celem wyciągnięcia wniosków dotyczących jego potrzeby. Niezbędna jest w tym zakresie także umiejętność aktywnego słuchania, przy czym, pracownik urzędu powinien być nie tylko nastawiony na

²⁵ J. Partyka-Pojęta: Op. cit., s. 145.

zadawanie pytań, ale ma też posiadać zakres wiedzy specjalistycznej by móc odpowiadać na pytania. Ważna jest sama konstrukcja pytań zadawanych przez urzędnika. Może on stawiać pytania o charakterze otwartym, zamkniętym, sprawdzającym, naprowadzającym, informującym. Zadając pytanie otwarte, urzędnik jest nastawiony na przedstawienie sprawy w sposób opisowy. Na podstawie nakreślenia sprawy urzędnik może wywnioskować o istocie potrzeby klienta. Zadając pytanie zamknięte, które powoduje uzyskanie odpowiedzi typu „tak”, „nie”, „nie wiem” spowoduje dalszy ciąg pytań skierowanych do klienta, który przekazał zbyt skromne informacje, aby na ich podstawie można właściwie zidentyfikować jego potrzebę. Urzędnik może konstruować pytanie o charakterze sprawdzającym. Zadając je, może się upewnić, czy dobrze zrozumiał wyartykułowaną potrzebę lub czy interesant dobrze zrozumiał wystosowane do niego np. objaśnienie. Klient może przedstawiać swoją sprawę w sposób niejasny dla urzędnika i wówczas ten może zadać pytania naprowadzające. Inaczej mówiąc, urzędnik powinien być przygotowany na pomoc klientowi w zidentyfikowaniu oraz załatwieniu jego potrzeby. Czasami podczas załatwienia sprawy klient wymaga, by poinformować go o innych zagadnieniach leżących w kompetencji urzędu. W takiej sytuacji, jeśli urzędnik ma wiedzę powinien go poinformować, a jeśli nie posiada wystarczających informacji powinien skierować go do punktu informacyjnego (do kompetentnej osoby).

Ważnym etapem w prowadzeniu rozmowy jest jej zakończenie. Klient powinien być przekonany, że swoją potrzebę skierował do właściwego urzędu. Nawet jeśli tak uprzednio nie było, to należy wskazać organ kompetentny lub jego potrzebę do niego skierować i go o tym poinformować.

4. Sieć komunikacji w urzędach administracji publicznej

Komunikacja w organie administracji publicznej występuje w obszarach oraz płaszczyznach jej przyporządkowanych i wzajemnie się przenikających. Rozprzestrzenia się dynamicznie. Jest niezbędnym elementem efektywności pracy urzędu.

W sieci komunikacji powinno panować uporządkowanie będące następstwem wypracowanych standaryzowanych procedur, według których pracownicy powinni realizować zlecane im zadania. Brak ładu i uporządkowania może skutkować niepożądanym chaosem, a co za tym idzie nieefektywnością podejmowanych działań.

W tej samej przestrzeni i czasie w organie pracownicy mogą stosować różne formy komunikacji, tworząc w pewnym sensie pajęczynę połączeń wewnętrznych i zewnętrznych, wewnątrzno-zewnętrznych i zewnątrzno-wewnętrznych. Mogą one

być dokonywane za pośrednictwem różnych środków i form, pisemnie i ustnie. Istotny też jest bezpośredni odbiór przekazywanych informacji zależny w dużej mierze od czynników pozawerbalnych, takich jak ruchy ciała, gesty, postawa, ubiór, odległość od osoby, z którą prowadzona jest rozmowa, mimika twarzy. Komunikowanie w urzędzie występuje na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej i we wszystkich obszarach. Jest ono istotnym elementem, który powinien współgrać podczas zarządzania.

Sprawnie kultywowana komunikacja jest potrzebna kierownictwu głównie do informowania pracowników o obowiązującej w podmiocie misji, wizji, polityce i planach dotyczących realizacji celów urzędu, które oni podejmują, by mogli w czasie zareagować oraz by mogli przedstawić swoje propozycje rozwiązań. Kierownictwo powinno zakomunikować podwładnym:

- sprawy, z którymi mają być zapoznani,
- sprawy, które kierownictwo zobowiązane jest im przekazać,
- sprawy, które kierownictwo chce im przekazać,
- sprawy, które podwładni chcieliby usłyszeć.

Podczas procesu komunikacyjnego powinno się uwzględnić wszelkie czynniki zakłócające, stwarzające w pewnym sensie bariery podczas nadawania informacji (komunikatu) i jej odbierania. Kanałem komunikacyjnym może być pismo na kartce papieru, linia przesyłowa, np. telefoniczna, mail, nośnik magnetyczny, np. kasecie magnetofonowa.

Komunikat może być nadawany przez nadawcę za pośrednictwem kanału komunikacyjnego do odbiorcy lub odbiorców. Możliwe jest wystąpienie sprzężenia zwrotnego pomiędzy odbiorcą (odbiorcami) komunikatu a jego nadawcą (nadawcami). Wówczas będzie to świadczyło o tym, iż odbiorca komunikatu udzielił informacji zwrotnej stanowiącej odpowiedź.

Nadawca komunikatu może być zarazem jego źródłem, który przekazuje go zgodnie z potrzebą przekazu. W procesie komunikacji zachodzi wzajemny związek pomiędzy zadaniem, potrzebą jego przekazu oraz zastanymi skutkami, przy czym przedmiotowe zadanie może zakładać wybór środka przekazu, miejsce przekazu, czas przekazu, a zwłaszcza cel przekazu. Komunikat przekazany w nieodpowiednim czasie może wpłynąć na jego zakłócenie. Nadawca koduje komunikat (informację) za pośrednictwem symboli i znaków, które przy odczycie treści przez odbiorcę powinny mieć te same znaczenia. Na podstawie modelu procesu komunikacji można powiedzieć, że komunikacja jest przekazem komunikatu od nadawcy do jego odbiorcy za pośrednictwem kanału komunikacyjnego. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na fakt, iż komunikacja nie jest stanem zarezerwowanym tylko dla kierowników. W organie administracji publicznej jest ona nierozłącznym, nieodzownym składnikiem egzystencjalnym

wszystkich urzędników. Bowiem wymagana jest od nich umiejętność płynnej komunikacji, która wynika bezpośrednio z zakresu obowiązków²⁶.

Proces sygnalizowanej komunikacji pozwoli na lepsze zrozumienie urzędnikom tego co się dzieje w otoczeniu, jakie są wymagania, potrzeby klientów i w jaki sposób mogą się przyczynić do skutecznego działania urzędu.

Kierownik powinien umiejętnie komunikować się na wszystkich etapach procesu planowania w odpowiednich płaszczyznach i obszarach. Właściwie prowadzona komunikacja powinna wynikać z wypracowanego planu, o którym można powiedzieć, że jest dobry i trafny, natomiast pracownicy, podwładni kierownika, odnośnie do zleconego zadania z funkcji tej korzystają szczątkowo. Głównie dotyczy ono wykonania czynności na podstawie całokształtu zleconych im zadań do realizacji. W tym samym czasie mogą im być zlecone zadania, które są w stanie wykonać w czasie wyznaczonym przez kierownika lub w czasie określonym ustawowo. Tak więc funkcja planowania jest im przypisana tylko w wąskim paśmie odnoszącym się do bezpośredniego wykonawstwa zadań (planowanie operacyjne, na stanowisku pracy).

Funkcja organizowania realizowana przez kierownika wymaga płynnej komunikacji w niezbędnych obszarach i płaszczyznach służących zapewnieniu właściwego funkcjonowania komórki organizacyjnej, którą kieruje. Zakres organizacji, czyli wytyczania celów oraz sposobu ich realizacji, odnosi się do wszystkich jego podwładnych, np. zorganizowania im stanowiska pracy, zapewnienia odpowiedniego sprzętu i wyposażenia. Podwładni kierownikowi urzędnicy organizują sobie warsztat pracy na podstawie poczynionych planów opartych na ilości zleconych im zadań do wykonania oraz na bieżąco dostosowują fizyczny zakres realizowanych czynności do pozyskanych informacji niezbędnych w celu wypracowania rezultatu wynikowego.

Komunikacja na poziomie motywacyjnym powinna przebiegać relatywnie do posiadanych narzędzi. Z roli, jaka jest przypisana kierownikowi wynika, iż posiada on najważniejsze narzędzie w obszarze nagradzania i karania, znajdujące przełożenie na motywowanie podległych sobie pracowników do jakościowo dobrej pracy. Pracownicy motywowani do pracy przez przełożonego mogą również być pozytywnie lub negatywnie wewnętrznie zmotywowani. Nad przebiegiem wykonawstwa zleconych zadań czuwa kierownik komórki organizacyjnej. On sam również wykonuje przypisane mu zadania.

W podobny sposób można odnieść się do komunikacji występującej podczas wykonawstwa zadania przez pracownika, któremu kierownik zlecił zadanie. Urzędnik, będąc dysponentem niezbędnych zasobów informacyjnych, wykonuje zadanie. Subiektywnie dokonuje oceny zgromadzonych materiałów, sprawdza-

²⁶ B. Dobek-Ostrowska: *Podstawy komunikowania społecznego*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 45.

jąc, czy faktycznie uzyskany wynik odpowiada treści zleconego zadania. Kierownik, pełniąc funkcję kontrolną, uprawia komunikację porównując realizację przedsięwzięcia z założonymi wzorcami oraz wyciąga wnioski na przyszłość. Może on dokonać kontroli na każdym etapie procesu wytwórczego. Pracownik, wykonując czynności, może dokonać samokontroli wyników częściowych np. przed przystąpieniem do następnych czynności.

5. e-komunikacja w administracji publicznej

Elektroniczna administracja opiera się na wykorzystaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w administracji publicznej. W ramach elektronicznej administracji zakłada się zmiany oraz usprawnienia organizacyjne, szeroką modernizację oraz optymalizację procesów administracyjnych pod kątem efektywności. Istotnym aspektem jest standaryzacja systemów eAdministracji w ramach państw UE. eAdministracja poprzez widoczne poprawienie jakości świadczonych usług ma zachęcać obywateli do większego zaangażowania w procesy demokratyczne oraz wspierać funkcjonowanie mechanizmów państwa. Wdrożenie elektronicznej administracji wiąże się z wieloma korzyściami dla obywateli i przedsiębiorstw oraz dla samych struktur administracji publicznej.

Istotnym narzędziem wspierającym wdrażanie elektronicznej administracji są inicjatywy wspólnotowe w postaci programów IDA, IDABC oraz ISA. Te unijne inicjatywy mają na celu polepszenie efektywności działań europejskich organów administracji publicznej i współpracy między nimi, poprzez wsparcie finansowe przy wdrożeniu projektów będących przedmiotem wspólnego zainteresowania (PCIs), tj. skupionych na wdrażaniu ogólnoeuropejskich usług eAdministracji w określonych obszarach oraz środków horyzontalnych (HMs), takich jak eLink, CIRCA – Administrator Centrum Zasobów Komunikacyjno-Informacyjnych, Wytyczne Architektury dla paneuropejskich sieci telematycznych między administracjami (Architecture Guidelines) czy też Europejskie Ramy Interoperacyjności²⁷.

Podsumowanie

Dobre funkcjonowanie każdej instytucji, prywatnej firmy lub korporacji, a w szczególności jednostki administrującej majątkiem Skarbu Państwa, opiera się na skutecznej komunikacji – zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Głównie

²⁷ <http://www.eadministracja.pl/elektroniczna-administracja/> 25.05.2012.

na rolę w tym procesie odgrywają komunikatorzy, a więc osoby odpowiedzialne za politykę informacyjną organizacji.

Żyjemy w czasach, w których otacza nas różnorodność kanałów informacyjnych. Postępująca globalizacja nie oszczędziła także procesu informacji oraz rynku odbiorców. Konieczne są więc kompleksowe rozwiązania w dziedzinie public relations. Nieskoordynowane, przypadkowe relacje z otoczeniem zewnętrznym na pewno nie pomogą w promocji działalności urzędu, a mogą przynieść wręcz odwrotny efekt i zaszkodzić wizerunkowi organizacji. Właściwie realizowany plan działań public relations pozwala zbudować zaufanie do instytucji oraz zapewnić ochronę przed błędną interpretacją wykonywanych działań. Nie zawsze fakty mówią same za siebie; proces komunikacji ma im nadać właściwe znaczenie. Niezwykle ważne jest to, aby odbiorca w procesie komunikacji otrzymywał informacje rzetelne, zgodne z prawdą, dlatego prowadzenie właściwej polityki informacyjnej musi być wpisane w działalność każdej instytucji publicznej. Społeczeństwo oczekuje informacji na temat działalności administracji publicznej, a komunikacja powinna być realizowana w sposób merytoryczny i zrozumiały dla odbiorców, dlatego tak ważne jest ustawiczne kształcenie osób zajmujących się w instytucjach publicznych komunikacją.

EFFICIENT COMMUNICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SUBJECTS

Summary

We live in times of a variety of information channels. Progressing globalization has also affected the information process and the consumer market. Thus complex solution within the domain of public relations are necessary. Uncoordinated, accidental relation with the external environment surely will not help in the promotion of administrative activities. Properly realized plan of public relation actions will allow to build institutional trust and provide for protection against improper interpretation of activities. Not always facts are self-explanatory. The process of communication can give the facts their proper meaning. It is extremely important for the receiver in the process of communication to receive reliable information, adequate to truth. Therefore proper informational policy shall be inscribed within the activities of every public information. The society expects information on activities of public administration and the communication shall be realized in a manner focusing on the subject and understandable for the receiver. Thus it is important to constantly educate people responsible for communication in public institutions.

Katarzyna Żak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

POMIAR WARTOŚCI KLIENTA W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ

Wprowadzenie

Współczesna koncepcja zarządzania przez wartość zawiera zasady, propozycje oraz rozwiązania w zakresie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, których celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla właścicieli oraz innych interesariuszy. Wśród tych ostatnich coraz częściej zwraca się uwagę na rolę klientów we współtworzeniu wartości firmy. Zasadniczym więc zagadnieniem jest właściwe podejście do pomiaru wartości klienta.

1. Społeczny model nadzoru korporacyjnego a zarządzanie przez wartość

Model społeczny nadzoru korporacyjnego uwzględnia interesy wszystkich podmiotów (*stakeholders*) związanych w różnoraki sposób z przedsiębiorstwem. W tym podejściu specjalnego znaczenia nabierają interesy ogólnospołeczne, a akcjonariusze, w zależności od poszczególnych autorów, traktowani są albo w sposób uprzywilejowany, albo też na równi z innymi interesariuszami. W modelu społecznym nadzór korporacyjny obejmuje uprawomocnienie władzy w spółce kapitałowej, jej odpowiedzialność wobec kluczowych instytucji otoczenia według standardów inwestorów międzynarodowych. W ich najszerszym ujęciu obejmują one troskę o zagwarantowanie wartości dodanej każdemu interesariuszowi (tabela 1). Model społeczny stanowi kompromis w podejściu do nadzoru korporacyjnego, zgodnie ze stwierdzeniem, że maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy jest niemożliwa bez uwzględnienia korzyści osiąganych przez pozostałych interesariuszy¹.

¹ M. Jerzemowska: *Nadzór korporacyjny*. PWE, Warszawa 2002, s. 31.

Tabela 1

Wartość dodana dla poszczególnych grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Wniesiony wkład	Oczekiwana wartość dodana
Menedżerowie	Umiejętności, wiedza, talent, czas	Sprawiedliwy dochód, dobre warunki pracy
Akcjonariusze	Kapitał finansowy	Maksymalizacja zwrotu z kapitału
Pracownicy	Czas, wiedza, umiejętności	Pewny dochód, dobre warunki pracy
Kredytodawcy	Pożyczki, instrumenty dłużne, środki finansowe,	Zwrot kapitału i oprocentowania środków
Klienci	Dochód	Wartość pieniądza w jakości produktu lub usługi
Dostawcy	Zasoby potrzebne do uzyskania produktu finalnego	Sprawiedliwa cena, monopol dostawy
Spoločności lokalne	Infrastruktura, ulgi, przestrzeń	Jakość życia mieszkańców, miejsca pracy dla społeczności lokalnej
Państwo	Infrastruktura regulacyjna konkurencji rynkowej, budowa potencjału wzrostowego kraju	Równe warunki konkurencji, wzrost zamożności obywateli

Źródło: *Wspólczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman. Difin, Warszawa 2006, s. 269. Za: C.W.L. Hill, T.M. Jones: *Stakeholder – Agency Theory*. „Journal of Management Studies” 1992, nr 2.

W zależności od systemu gospodarczego danego kraju celem corporate governance jest zapewnienie przez dostępne mechanizmy instytucjonalne zbieżności interesów menedżerów, właścicieli, a także innych interesariuszy. Oznacza to podejmowanie współpracy między interesariuszami dla tworzenia wartości ekonomicznej, co ma służyć interesom korporacji i stanowi wkład w jej długotrwałe powodzenie².

Coraz częściej zwraca się uwagę na rolę klientów we współtworzeniu wartości firmy. Z punktu widzenia firmy, klienci są cennym zasobem, podstawą egzystencji i głównym źródłem wartości, gdyż: generują zyski i gotówkę niezbędne dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa; zapewniają realizację celów wszystkich grup interesu (pracowników, właścicieli, dostawców, wierzycieli, władz lokalnych oraz budżetu państwa), a także tworzą warunki dla bezpiecznego obrotu i wzrostu gospodarczego.

Wszystkie strumienie mają swoją wymierną wartość, która znajduje swoje odzwierciedlenie w wartości klienta oraz przedsiębiorstwa. Strumienie pieniężne zapewniają przedsiębiorstwu bieżącą zdolność finansową, zaś informacje, budowa wizerunku zapewniają rekonfigurację zasobów przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, ograniczając ryzyko dotyczące kierunków inwestycji i źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

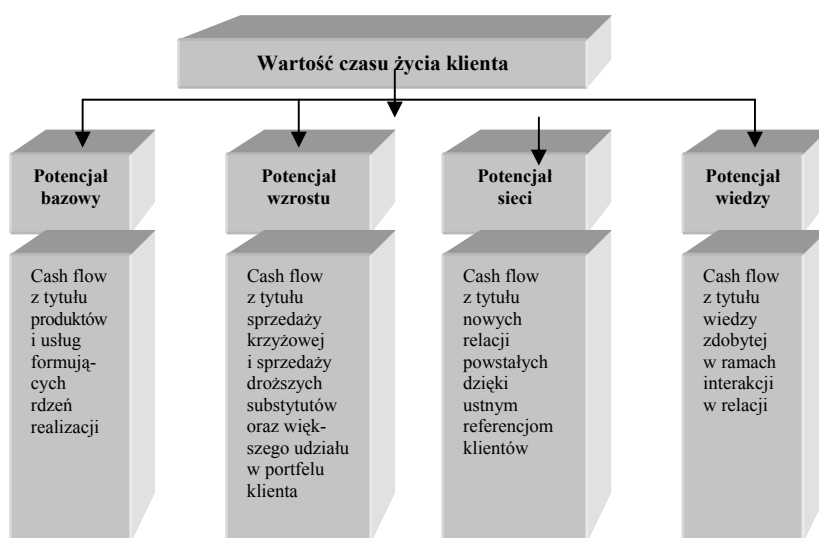
² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości, Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010, s. 199. Za: *OECD Principles of Corporate Governance*, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

2. Wartość życiowa klienta (LTV)

Literatura przedmiotu oraz praktyka gospodarcza proponują kilka podejść do problemu pomiaru wartości klienta. Należy podkreślić, że podejścia te nie zawsze się wykluczają. Wartość klienta oznacza faktycznie wartość relacji z klientem, co w publikacjach anglojęzycznych nosi nazwę *customer relationship value*. Obok tego określenia dużo częściej można spotkać sformułowanie *customer lifetime value* (wartość życiowa klienta – LTV).

Szacowanie wartości klienta dotyczy czterech istotnych komponentów: potencjału bazowego, potencjału wzrostu, potencjału sieci oraz potencjału wiedzy (rys. 1).

Potencjał bazowy odwołuje się do przepływów pieniężnych wygenerowanych przez klienta z tytułu nabywanych produktów i usług w określonym czasie. Sprzedaż krzyżowa oraz nabywanie droższych odmian produktów firmy przez klienta są efektami pojawiającymi się wraz z rozwojem relacji z nabywcą i są zaliczane do kategorii potencjału wzrostu.



Rys. 1. Cztery komponenty wartości czasu życia klienta

Źródło: J. Światowiec: *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2006, s. 159.

Dodatkowe dochody mogą być wynikiem referencji udzielanych firmie przez jej lojalnego odbiorcę. W wielu przypadkach prestiżowy klient może stać się wzorem dla innych firm – potencjalnych nabywców. W takich sytuacjach pojawia się możliwość nawiązania nowych, opłacalnych relacji, dlatego wpływy te są określane mianem potencjału sieci. Z kolei potencjał wiedzy wynika z długookresowej, ścisłej współpracy z klientem. Mimo że obszar ten jest bardzo

trudny w aspekcie pomiarów pieniężnych, jest on szczególnie istotny, gdyż w dłuższym okresie prowadzi do poprawy produktów i procesów.

Dążenie firmy do wzrostu wartości czasu życia klienta jest równoznaczna z polityką wzrostu zysku dla akcjonariuszy oraz ideą miernika ekonomicznej wartości dodanej. Klienci są traktowani jak aktywa, które podnoszą wartość firmy poprzez przyspieszenie i wzmocnienie cash flow oraz zwiększenie rezydualnej wartości firmy.

W cyklu życia klienta (który przebiega podobnie jak cykl życia produktu) wyróżnia się następujące etapy:

1. Klienci potencjalni – którzy mają potrzebę i możliwość jej zaspokojenia, zgodnie z zasobami firmy; klienci ci generują tylko koszty związane z procesem badań rynkowych i segmentacji.
2. Klienci dokonujący pierwszego zakupu – którzy potwierdzili swoje zainteresowanie ofertą firmy, jednakże dokonują dopiero jej oceny – w jakim stopniu oferta wartości odpowiada ich oczekiwaniom. Klienci tej grupy generują wysokie koszty związane z promocją, a ich zakupy nie zapewniają jeszcze ani dużych wpływów, ani rentowności.
3. Klienci powtarzający zakupy – potwierdzają, że pakiet wartości oferowany przez firmę jest dla nich ważny, jednak jest to nadal etap oceny oferty. Koszty przyciągnięcia tych klientów maleją, a rosną wpływy i rentowność transakcji.
4. Klienci podstawowi – to ci, którzy regularnie powtarzają zakupy. Wyróżnia ich wysoki wskaźnik utrzymania i sprzedaży w przeliczeniu na klienta. Klienci tej grupy generują wysoką rentowność.
5. Klienci odchodzący – mogą pojawić się na każdym etapie, gdy zanika ich potrzeba, możliwość jej zaspokojenia lub przejęcia klienta przez firmę konkurencyjną³.

LTV jest uznawane za jedno z najlepszych narzędzi pomiarowych, ponieważ jako jedyny wskaźnik pozwala powiązać ze sobą jednocześnie retencję (liczbę utrzymanych klientów), referencję (liczbę zarekomendowanych klientów) oraz koszty programów operacyjnych przedsiębiorstwa z długoterminowymi przychodami. LTV to bieżąca wartość przyszłych zysków z klientów, albo inaczej mówiąc – zdyskontowany zysk, jaki otrzymuje przedsiębiorstwo w wyniku transakcji z klientem, w okresie gdy dokonuje on zakupów w danej firmie. Wartość życiowa klienta opiera się na czterech podstawowych założeniach:

- działania skierowane do wielokrotnych klientów przynoszą większe zyski niż skierowane do klientów potencjalnych;
- celem inwestycji jest pozyskanie klientów;
- inwestycje się zwracają;

³ R. Blattberg, G. Getz, J. Thomas: *Klient jako kapitał*. MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 24 i n.

– zwrot inwestycji następuje po pewnym czasie⁴.

Oprócz pojęcia wartości klienta, funkcjonują również pojęcia pokrewne, takie jak strategiczna wartość klienta oraz kapitał klienta. Pierwsze z nich dotyczy maksymalnego poziomu zysku, jaki firma może wygenerować z relacji z klientem. Z kolei kapitał klienta to suma wartości wszystkich klientów firmy; w praktyce pojęcie to jest równoważne z wartością portfela klientów⁵.

Wartość życiowa klienta jest doskonałym miernikiem do różnego rodzaju porównań efektywności alternatywnych strategii firmy. Pozwala jeszcze przed wydaniem pieniędzy oszacować efekt planowanych działań i określić, czy w ogóle wprowadzać nowe działania, a jeśli tak, to które. Można wskazać pięć zasadniczych sposobów zwiększenia wartości życia klienta: zwiększyć stopę retencji, zwiększyć stopę referencji, podnieść poziom wydatków, zmniejszyć koszty bezpośrednie, zmniejszyć koszty marketingowe. Wyznaczenie LTV pozwala także wskazać, jakie działania powinny być podejmowane w odniesieniu do tego, jaką osiągają wartość LTV. P. Wang i A. Hughes podzielili klientów na pięć grup. Kategoria tzw. „złotych klientów” to klienci, którzy przynoszą najwięcej dochodów i zysków. Należy ich traktować w sposób szczególny, dostarczać im najlepsze usługi – takie, które nie są oferowane przeciętnemu klientowi. Dla drugiej, trzeciej i czwartej kategorii przeznacza się pieniądze na działania marketingowe, mające na celu przesunięcie ich do wyższej kategorii. Na samym dole znajdują się „przegran” – klienci o najniższym poziomie LTV. Zwykle inwestycje ponoszone w tym segmencie nigdy się nie zwracają. Mimo to należy także i tą grupą właściwie zarządzać – dowiedzieć się dlaczego zajmują najniższą kategorię wśród klientów, i jeśli stanowią potencjał na przyszłość, należy ich zatrzymać. Analiza LTV pozwala sprawdzić, czy opłaca się ponieść wyższe nakłady finansowe na bardziej „wartościowych” klientów, ograniczając jednocześnie wydatki na klientów mniej obiecujących⁶.

3. Analiza rentowności klientów (CPA)

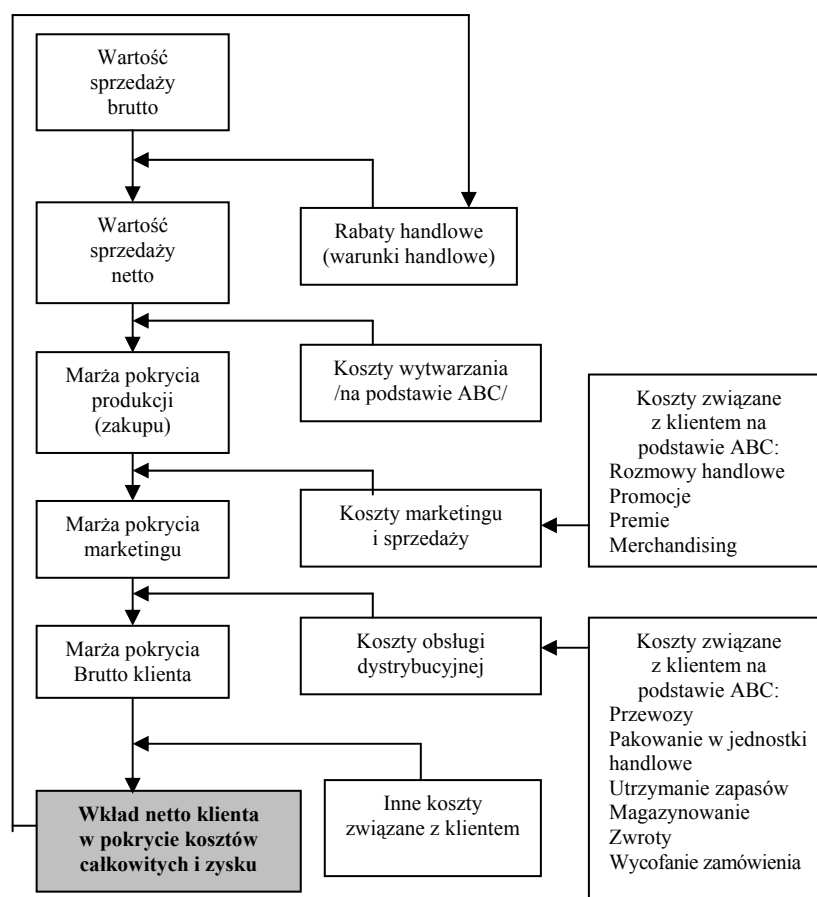
Skuteczność pomiaru opłacalności relacji z danym partnerem najczęściej zależy od umiejętności wyznaczenia rzeczywistych kosztów związanych z jego obsługą. Założenie to znajduje odzwierciedlenie w analizie rentowności klientów (*customer profitability analysis* – CPA). Obliczenia w tym zakresie nie są możliwe bez wdrożenia rachunku kosztów działań (ABC). Podstawą kalkulacji

⁴ J. Bazarnik: *Wartość życiowa klienta (LTV)*. „Modern Marketing” 2001, nr 3.

⁵ M. Cichosz: *Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy*. „Marketing i Rynek” 2005, nr 12.

⁶ A. Hughes, P. Wang: *How to Manager Customers*. Database MarketingInstitute, www.Dbmarketing.com/articles/Art161.htm.

kosztów działań jest identyfikacja faktycznie zużywanych zasobów w danym działaniu i połączenie tej informacji przez tzw. nośniki kosztów z konkretnymi obiektami. Schemat postępowania przy określaniu rentowności klienta, gdy poszczególne koszty kalkuluje się na podstawie rachunku ABC, przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Kalkulacja rentowności klienta

Źródło: M. Christopher: *Strategia zarządzania dystrybucją*. Placet, Warszawa 1996, s. 88.

Dysponowanie wiedzą na temat rzeczywistej rentowności klienta pozwala na podjęcie stosownych działań podnoszących opłacalność relacji.

4. Czas a wartość i rentowność klienta

Dokonując przeglądu podstawowych ujęć pomiaru wartości klienta, można stwierdzić, że praktycznie wszystkie modele opierają się na zdyskontowanych

przepływach pieniężnych związanych z klientem. Tym co je różni, jest podejście do czasu ich zaistnienia. Można wyróżnić dwie zasadnicze koncepcje pomiaru wartości klienta (tabela 2).

Tabela 2

Różnice w podejściach do pomiaru wartości klienta i rentowności klienta

Zakres przychodów pieniężnych wynikających z relacji z klientem uwzględnionych w kalkulacji	Przychody występujące podczas trwania relacji klienta z firmą	
	Przychody przeszłe i przyszłe	Przychody przyszłe
Odpowiednik	NPV (wartość bieżąca netto)	DCF (zdyskontowane przepływy pieniężne)
Interpretacja	Rentowność relacji z klientem	Bieżąca wartość przyszłych przychodów pieniężnych wynikających z relacji z klientem
Zmienność w czasie trwania relacji (przy założeniu stałości i trafności prognoz przyszłych przychodów)	Nie	Tak
Wycena przyszłych korzyści w trakcie trwania relacji	Nie	Tak
Ocena rentowności relacji w trakcie jej trwania	Tak	Nie
Spójność z wyceną firmy	Nie	Tak
Przedstawiciele	P.D. Berger, N.I. Nasr, P. Doyle, Ph. Kotler, J. Otto, M. Hammerschidt, H.H. Bauer, R.C. Blattberg, J. Deighton, J. Thomas	S. Gupta, R.D. Lehmann, J.J. A. Stuart, E. Hogan, P.C. Verhoef, P.E. Pfeifer, M.E. Haskins, R.M. Conroy, Ph. Kotler

Źródło: Opracowanie na podstawie: T. Doligalski: *Wartość a rentowność klienta*. W: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*. Red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski. Poltext, Warszawa 2010, s. 77.

Pierwsza koncepcja pomiaru wartości klienta zakłada wzięcie pod uwagę wszystkich przepływów pieniężnych związanych z klientem w czasie trwania relacji z firmą, podczas całego cyklu życia klienta w firmie. W koncepcji tej są uwzględniane dane historyczne oraz prognozy przyszłych przychodów i kosztów wynikających z relacji z klientem. Wartość klienta oznacza w tym przypadku wygenerowaną przez przedsięwzięcie biznesowe nadwyżkę wartości ponad zainwestowany kapitał. Obliczona w ten sposób wartość klienta jest równa rentowności klienta. Przy założeniu stałości i trafności prognoz dotyczących przyszłych przepływów tak rozumiana wartość klienta nie zmienia się w czasie trwania relacji. Wadą tej koncepcji jest brak danych odnoszących się do przyszłych przepływów pieniężnych wynikających z relacji z klientami.

W drugiej koncepcji uwzględniane są jedynie przyszłe przepływy pieniężne wynikające z relacji z klientami. Koncepcja ta odzwierciedla ideę rachunku zdyskontowanych przepływów pieniężnych oraz wartości ekonomicznej. Wskaźnik wartości klienta jest w tym przypadku bieżącą wartością przyszłych przepływów pieniężnych wynikających z relacji z klientem. Ze względu na rozpatrywanie tylko przyszłych przepływów pieniężnych wielość ta charakteryzuje się zmienną wartością w czasie. Nie pozwala ona także na ocenę rentowności całej relacji, chyba że wartość klienta jest mierzona w okresie zaistnienia pierwszego przepływu pieniężnego lub wcześniej. Koncepcja ta jest spójna z uniwersalną metodą wyceny wartości dowolnego zasobu, co oznacza, że może być stosowana przy wycenie firm⁷.

Wysokość przychodów i częstotliwość kontaktów klienta z firmą z reguły nie są wielkością stałą. Zależą one od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i tych związanych z otoczeniem zewnętrznym firmy. Zamiast więc wyliczać życiową wartość klienta, autorzy proponują włączyć do analiz czynnik ryzyka i w ten sposób oszacować RALTY (ang. Risk Adjusted Lifetime Value), czyli wartość życiową klienta skorygowaną o współczynnik ryzyka związanego z tym klientem. Przeprowadzona przy wykorzystaniu życiowej wartości klienta analiza pokazuje, że klienci firmy nie są sobie równi. Każda firma ma grupę bardzo rentownych nabywców, którzy generują znaczącą część jej zysków. Zjawisko to jest nazywane koncentracją siły nabywczej. Zadaniem zarządzania bazą klientów jest takie alokowanie środków finansowych przeznaczonych na zbudowanie i podtrzymanie relacji z klientem, aby ci najcenniejsi dla firmy zdecydowali się nie tylko z nią pozostać, ale również powierzyć jej dużą część swego biznesu. Jak wykazują analizy przypadków firm z różnych branż, podczas alokacji zasobów bardzo często popełniane są takie błędy, jak: przecenianie wagi wskaźników pozyskania i utrzymania klientów jako mierników efektywności działań firmy, koncentracja na klientach, którzy są najtańsi do pozyskania i utrzymania, ale niekoniecznie najbardziej rentowni w dłuższej perspektywie oraz traktowanie pozyskania i utrzymania klientów jako oddzielnych czynności⁸.

5. Wartość klienta w zarządzaniu portfelem klientów

Współczesne warunki konkurencji wymuszają przejście do zarządzania portfelem klientów. Takie podejście jest konieczne ze względu na to, że w miejsce coraz mniej skutecznego marketingu masowego pojawia się marketing zin-

⁷ A. Szablewski, R. Tuziemek: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Poltex, Warszawa 2005, s. 119.

⁸ M. Cichosz: *Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy*, <http://wiadomosci.nf.pl/News/535/Zyciowa-wartosc-klienta-i-jej-znaczenie-dla-firmy>.

dywidualizowany. Ponadto pozyskiwanie klientów jest coraz trudniejsze i droższe, więc firmy muszą stosować bariery ograniczające zmianę dostawcy. W końcu osiągnięcia technologiczne ułatwiają pozyskiwanie i przetwarzanie informacji o poszczególnych klientach. Przez portfel klientów należy rozumieć taki dobór klientów, który zapewni dopływ wszystkich strumieni, jakie oni generują lub mogą je generować do firmy w długim okresie. Strumienie te wywołują skutki bezpośrednie w postaci wpływów gotówki oraz pośrednie w postaci rekomendacji pomysłów na innowacje czy kształtowanie wizerunku. Przy budowie i zarządzaniu portfelem klientów można zastosować dwa podejścia:

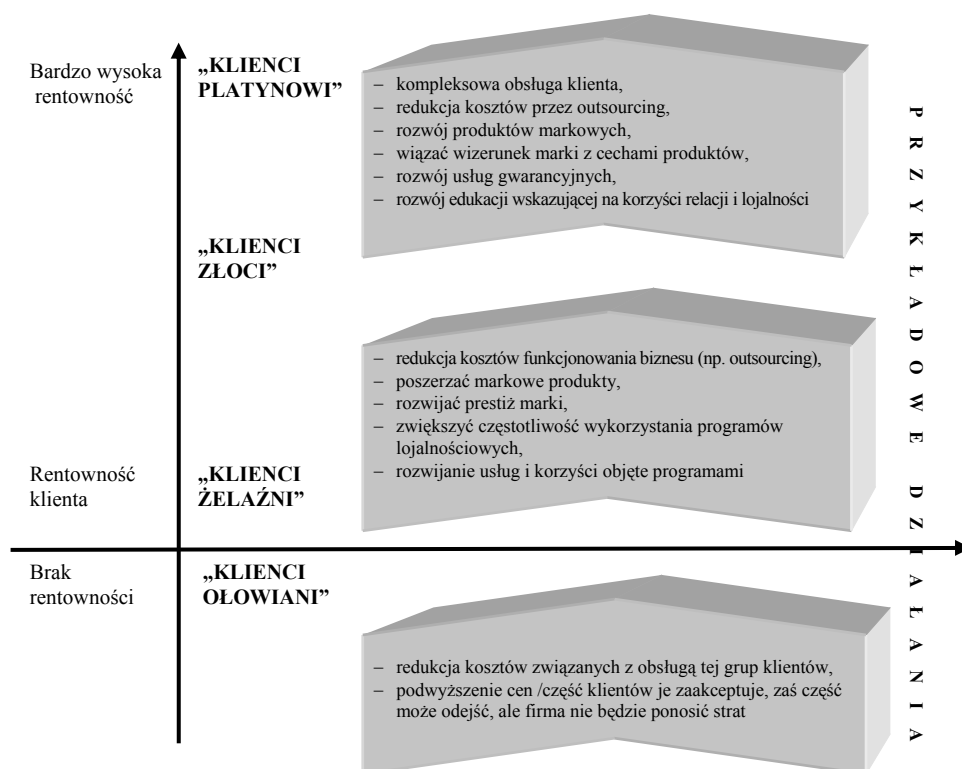
- oparte na cyklu życia klienta w firmie i odnoszące się do zbilansowania liczby klientów początkujących, podstawowych i odchodzących; w tym podejściu zasadniczą rolę odgrywają strumienie wpływu gotówki ze sprzedanych produktów i usług, rentowność transakcji oraz koszty pozyskania i zatrzymania klientów;
- oparte na wszystkich strumieniach kreowanych przez klientów do firmy, które pośrednio lub bezpośrednio determinują wartość portfela klientów i wartość przedsiębiorstwa⁹.

Zarządzanie wartością portfela klientów na podstawie cyklu życia polega na maksymalizowaniu ofert skierowanych szczególnie do klientów podstawowych (lojalnych). W tym przypadku stosowane są dwie strategie: strategia sprzedaży dodatkowej oraz strategia przeprowadzania klientów z niższych do wyższych poziomów rentowności.

Strategia sprzedaży dodatkowej ma charakter holistyczny i w sposób kompleksowy postrzega potrzeby klientów. W wyniku jej stosowania uzyskuje się efekt „uwięzienia” klienta wskutek wzmocnienia jego relacji z firmą. Sprzedaż dodatkowa obejmuje nowe produkty, które są komplementarne lub zaspokajają inne potrzeby. Strategia ta wymaga wnikliwego rozpoznania potrzeb i oczekiwań klientów. Koszt sprzedaży dodatkowej jest niższy, zatem rośnie nie tylko wartość gotówki, ale i zysku otrzymywanego od klienta.

Inne podejście do zarządzania portfelem klientów polega na wyodrębnieniu pięciu podstawowych grup klientów i przeprowadzenia klientów z niższych grup rentowności do wyższych poziomów rentowności. Ideę tej strategii przedstawia rys. 3.

⁹ B. Dobiegała-Korona: *Zarządzanie portfelem klientów*. Zarządzanie przedsiębiorstwem. Red. E. Urbańczyk. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2008, nr 7, s. 264.



Rys. 3. Idea zarządzania portfelem klientów

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Dobiegała-Korona: *Budowa i wzrost kapitału klienta*. „CEO – Magazyn Top Menedżerów” 2008.

Kryterium rentowności pozwala wyróżnić następujące grupy klientów:

- ołowiani – którzy są nierentowni;
- żelazni – są nisko rentowni;
- złoci – których rentowność jest dość wysoka, ale istnieją przesłanki, aby sądzić, że mogą być jeszcze bardziej rentowni;
- platynowi – którzy generują najwyższy zysk, ale firma musi o nich bardzo dbać, aby pozostali w niej jak najdłużej.

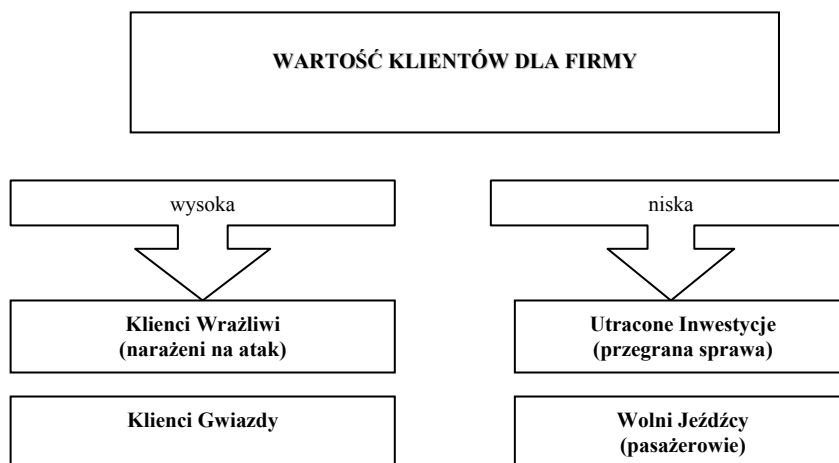
Chcąc przeprowadzić klientów do grup bardziej rentownych, firma ma do dyspozycji cały wachlarz działań – od redukcji kosztów funkcjonowania biznesu po rozwijanie produktów markowych, czyniąc ofertę bardziej kompleksową lub substytucyjną.

Im dokładniej zostaną rozpoznane grupy klientów od strony ich oczekiwań i generowanych wartości dla nich, tym lepiej będą dopasowane strategie wartości dla klientów oraz skuteczniejsze będą strategie wzrostu wartości klienta i przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wskazuje cztery zasadnicze scenariusze

sze zarządzania wartością klientów poprzez zarządzanie wartościami dla klientów. Są to: klienci „Wrażliwi”, klienci „Gwiazdy”, klienci „Utracone Inwestycje” oraz klienci „Wolni Jeźdźcy” (rys. 4)¹⁰.

Klienci Wrażliwi są bardzo rentowni, ale nie otrzymują wysokich wartości od nabywanych produktów i usług. Grupą tą mogą być nowi klienci, którzy mają negatywne doświadczenia z konkurencją i mogą być klientami przejściowymi, albo mogą to być długotrwali klienci korzystający z dotacji, albo też klienci lojalni z przyzwyczajenia. Przedsiębiorstwo może w tę grupę inwestować, oferując im wyższe wartości lub lepszą ofertę lub obsługę, pod warunkiem że zaakceptują wyższą cenę i pozostaną lojalni.

Klienci „Gwiazdy” stanowią najbardziej wartościową grupę klientów dla przedsiębiorstwa. Oczekują też wysokich wartości dla siebie, czyli wysokiej jakości produktów, usług, obsługi i dużo informacji. Wysoką wartość „Gwiazd” tworzy wysoka rentowność, lojalność oraz niski poziom migracji. Ten typ klientów zapewnia wzajemne korzyści. Rolą menedżerów jest starannie identyfikować tych klientów i dążyć do rozszerzenia tej grupy poprzez starannie dobrane strategie wartości dla klientów.



Rys. 4. Macierz wartości klientów dla firmy

Źródło: B. Dobiegała-Korona: *Wartość klienta czy wartość dla klienta?* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.

Przeciwieństwem „Gwiazd” jest grupa klientów „Utracone Inwestycje”. Nie warto inwestować w tę grupę, gdyż jej uczestnicy nie docenią wszystkich wartości, które oferuje produkt lub firma. Klienci tej grupy cechuje niska ren-

¹⁰ B. Dobiegała-Korona: *Wartość klienta czy wartość dla klienta?* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.

towność. Wobec tej grupy klientów możliwe są dwie strategię. Jeżeli grupa jest bardzo liczna, może okazać się skuteczna strategia dużej skali, przy jednoczesnym obniżeniu zestawu wartości kreowanych dla tych klientów (np. uproszczony produkt, ograniczone usługi, obniżony poziom obsługi itp.). Druga z możliwych strategii polega na edukacji tych klientów, którzy zechcą korzystać z wyższych wartości oferowanych przez firmę i jest szansa na migrację tej grupy do bardziej rentownej. W przypadku braku opłacalności skali i migracji tych klientów, firma może rozważyć przesunięcie ich do innej kategorii produktu lub ograniczyć inwestycję w tę grupę.

Lustrzanym odbiciem Klientów Wrażliwych są klienci, których można określić jako „Wolni Jeźdźcy”. Klienci tej grupy doceniają wartość produktów i usług, ale nie zapewniają rentowności, gdyż szukają okazji do nabycia po cenach promocyjnych. Firmy mają nadzieję, że klienci ci będą nabywać jednocześnie produkty rentowne, choć nie zawsze tak się dzieje w rzeczywistości. Dla tej grupy powinno być zastosowane ograniczenie wartości dla klienta (np. redukcja oferty, obniżony poziom obsługi) lub strategia podwyższonej ceny w celu doprowadzenia do rentowności transakcji.

Podsumowanie

Firmy, które potrafią stworzyć uprzywilejowane związki z kompetentnymi i wymagającymi klientami nie tylko aktualnie osiągają większe zyski, ale poprzez wbudowanie kompetencji klientów w tzw. portfel kompetencji przedsiębiorstwa, mają większą szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku również w przyszłości.

MEASURING CUSTOMER VALUE IN THE CONCEPT OF VALUE BASED MANAGEMENT

Summary

The modern concept of management by the value contains a number of proposals and solutions for making strategic and operational decisions, which aim to maximize enterprise value for the owners and other stakeholders such as customers, employees, suppliers, creditors, local communities and society.

Increasingly, attention is paid to the role of clients in the creation of goodwill. From the perspective of the company, customers are a valuable resource, the basis of existence and the main source of value. Literature and business practice suggest several approaches to the problem of measuring customer value. It should be emphasized that

these approaches are not always exclusive. Customer value means the actual value of the customer relationship, which in the English-language publications is called value customer relationships. But alongside this term a lot more can be found the words: customer lifetime value (LTV customer lifetime value).

Companies that are able to establish a privileged relationship with a competent and demanding customers are not currently achieve higher profits, but by building competence in so-called clients competence portfolio companies are more likely to maintain a competitive edge in the chosen market in the future.

Agnieszka Dziubińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

CORPORATE GOVERNANCE W WARUNKACH RYNKÓW WYŁANIAJĄCYCH SIĘ – PERSPEKTYWA PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWEGO

1. Międzynarodowy kontekst corporate governance

Problemy kryjące się pod hasłem nadzór korporacyjny (corporate governance – CG) stanowią immanentny element istnienia korporacji w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Waga problemu zaowocowała licznymi opracowaniami, choć jak zauważa W.A. Stimson, nie ma „uniwersalnej” definicji CG¹. Przez CG rozumie się „(...) strukturę, poprzez którą ustanawiane są cele przedsiębiorstwa, określone środki osiągania tych celów, a także sposoby monitorowania działalności. CG dotyczy relacji łączących zarządzających przedsiębiorstwem – zarząd, udziałowców i innych interesariuszy”². Podobną definicję CG podaje The Australian Securities Exchange, przyjmując, iż jest to „system poprzez który przedsiębiorstwa są kierowane (directed) i zarządzane”³.

Szerszą definicję zaproponował M.M. Blair, według którego CG obejmuje „(...) całość prawnych, kulturowych i instytucjonalnych regulacji, które określają co korporacje mogą robić, kto je kontroluje, jak ta kontrola jest wykonywana oraz jak ryzyko i przychody z działalności są podejmowane i lokowane”⁴. W podobnych ujęciach za najważniejszy element CG przyjmuje się zarząd⁵. D.M. Branson porównuje CG do układu słonecznego, w którego centrum znajduje się właśnie zarząd⁶.

¹ W.A. Stimson: *Sarbanes-Oxley and ISO-9000*. „Quality Progress” 2005, 38(3), s. 25.

² *OECD Principles for Corporate Governance*. OECD, Paris 2004, s. 11.

³ *Australian Securities Exchange. Principles for Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations*. Australian Securities Exchange, Sydney 2003, s. 3.

⁴ M.M. Blair: *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*. The Brookings Institution. Washington D.C 1995, s. 3

⁵ *Ibid.*, s. 77.

⁶ D.M. Branson: *No Seat at the Table: How Corporate Governance and Law Keep Women out of the Boardroom*. New York University Press, New York, 2007.

Podobnie jak w przypadku odmienności w samym definiowaniu, w literaturze przedmiotu również nie ma jednego modelu CG. W konceptualizacji CG znaczenie mają czynniki związane z wnętrzem przedsiębiorstwa, takie jak m.in. wielkość, złożoność, potrzeby organizacji, zdolność w stosowaniu przepisów prawa czy kultura korporacyjna⁷. Często jednak aspekt ten wiąże się ze specyfiką układu „prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych wymiarów otoczenia” (danego kraju)⁸.

Według T. Cannona CG jest wzorcem specyficznym dla danego kraju lub społeczeństwa, kształtowanym przez interakcje między czterema siłami: systemem prawnym i instytucjonalnym, zasad w zakresie własności i struktur właścicieli, zasadami funkcjonowania i strukturą organów (rad dyrektorów) oraz presją społeczną⁹. J. Weiner i J.C. Pape przyjęli, iż CG jest w różnym stopniu warunkowany specyfiką kraju i konstrukcji prawnych, instytucjonalnych i kulturowych czynników określających wzorce oddziaływania, według których instersariusze (menedżerowie, pracownicy, akcjonariusze, kredytodawcy, dostawcy i rząd) wpływają na kierownicze procesy podnajmowania decyzji¹⁰. Dalej autorzy ci wskazali cechy CG, które jednocześnie określają jego istotę. Należą do nich:

- dominująca w danym kraju koncepcja przedsiębiorstwa,
- struktura i zasady regulujące w zakresie podstawowych organów (rad dyrektorów, nadzorczych),
- możliwość wpływu biernych udziałowców na procesy decyzyjne w sprawach ważnych dla przedsiębiorstwa,
- znaczenie rynków kapitałowych,
- stopień rozwoju zewnętrznego rynku w zakresie kontroli działalności korporacji,
- struktury własności,
- związek wynagrodzeń zarządzających i wyników przedsiębiorstwa,
- horyzont czasowy w relacjach ekonomicznych między udziałowcami.

Wyzwanie jakim jest różnorodność wymienionych wyżej czynników pogłębia międzynarodowe rozproszenie działalności. Z jednej strony, ustanawiając oddział na rynku zagranicznym korporacja zobligowana jest do organizacji przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami porządku prawnego danego kraju. Z drugiej strony skład najważniejszych organów powstaje na mocy mandatu udzielo-

⁷ *Australian Securities Exchange*. Op. cit., s. 3; J.J. du Plessis, J. McConvill, M. Bagaric: *Principles of Contemporary Corporate Governance*. Cambridge University Press, New York 2005; P.P. Brontas: *Boardroom Excellence: A Commonsense Perspective on Corporate Governance*. Jossey-Bass, San Francisco.

⁸ A.M. Silveira, P.C.L. Leal, A. Carvalhal-da-Silva, L.A.B.C. Barros: *Endogeneity of Brazilian Corporate Governance Quality Determinants*. „Corporate Governance” 2010, 10(2), s. 192.

⁹ T. Cannon: *Corporate Responsibility: A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment: Roles and Responsibilities*. Pitman Publishing, London 1994, s. 165.

¹⁰ J. Weiner, J.C. Pape: *A Taxonomy of Systems of Corporate Governance*. „Corporate Governance. An International Review” 2000, 2, s.152.

nego przez właściciela. Z tych dwóch niejednorodnych obszarów będą pochodzić zbiory reguł formalnych i nieformalnych wyznaczających zasady ładu korporacyjnego.

W literaturze często publikowane są oficjalne raporty określające CG w układzie poszczególnych krajów. Dla przykładu można się powołać na standardy ustanowione dla Australii, Kanady, Zjednoczonego Królestwa (UK), Południowej Afryki, Francji, Belgii, Włoch czy Stanów Zjednoczonych Ameryki (USA)¹¹. Zauważalne jednak są także tendencje do konwergencji najlepszych praktyk CG ponad modelami narodowymi (np. podjęta przez OECD próba wskazania kluczowych czynników CG, wśród których znalazła się przede wszystkim transparentność praktyk finansowych)¹².

Dokonując uogólnienia, w międzynarodowym nurcie literatury zaznaczyły się dwie dominujące perspektywy CG, tj. niemiecko-japońska (lub inaczej kontynentalno-japońska) oraz anglo-amerykańska (U.K.-U.S.). Jedną z ważniejszych wyróżniających się cech modelu niemiecko-japońskiego jest uniwersalna rola banków (lub/i innych znaczących interesariuszy, np. organów państwowych), uczestniczących aktywnie w procesach decyzyjnych korporacji. W modelu anglo-amerykańskim szczególną wagę przywiązuje się do akcjonariuszy oraz wyników spółek. Stosunkowo rozproszony akcjonariat sprawił, iż wiele kwestii CG koncentrowało się wzdłuż relacji pryncypał – agent, łączącej właścicieli i podejmujących w ich imieniu decyzji menedżerów.

Trudno rozstrzygnąć, która z perspektyw zyskała większą aprobatę w wymiarze międzynarodowym. Przykładowo Maher i Andersson uznali rozwiązania kontynentalno-japońskie za bardziej wartościowe, gdyż kryteria skuteczności w modelach UK-USA zdaniem autorów sprowadzają się głównie do monitoringu i kontroli oraz wynagrodzeń dyrektorów¹³. Kryzys azjatycki końca lat 90. oraz słabe wyniki firm niemieckich mogą być argumentem podważającym tak jednoznaczną opinię. Jednocześnie masowa skala defraudacji w spółkach w Stanach Zjednoczonych oraz kryzys finansowy ostatnich lat nie są również dobrą rekomendacją dla modelu UK-USA.

Podsumowując, większość uznanych i najbardziej rozpowszechnionych w literaturze wzorców w zakresie CG powstała na gruncie doświadczeń rynków dojrzałych. Choć nie można wskazać uniwersalnej definicji, modele te personifikują CG jako radę (rady) dyrektorów. Teoria i praktyka narastały wokół takich

¹¹ D.M. Branson: Op. cit. J.J. du Plessis, J. McConvill, M. Bagaric: Op. cit.

¹² OECD. *Corporate Governance and the Financial Crisis. Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles*. OECD, Paris 2010.

¹³ M. Maher, T. Andersson: *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*. Working papers. February 2000. <http://ssrn.com/abstract=218490> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.218490>.

problemów, jak skład rady pod względem płci, pochodzenia etnicznego czy wypełnianych zawodowo funkcji¹⁴ oraz struktury¹⁵.

Rosnąca różnorodność w zakresie systemów własności czy kontroli wspólnego układu gospodarki światowej skłania do postawienia pytania: w jakim zakresie (i czy w ogóle) wzorce na podstawie doświadczeń grupy krajów dojrzałych są odpowiednie dla innych grup krajów? Jak zauważa np. J.J. Chen, prosta transpozycja jednego modelu CG w warunki innego otoczenia nie jest celowa; istotą jest rozwój „otoczenia instytucjonalnego”, który będzie sprzyjał efektywnym praktykom nadzoru¹⁶.

Przedstawiony wyżej kontekst otwiera interesujące pole badawcze w zakresie czynników skutecznego CG korporacji międzynarodowych w warunkach zyskujących na znaczeniu w gospodarce globalnej, rynków wyłaniających się – grupy krajów o „(...) niskich dochodach, wysokim wzroście i które stosują liberalizację jako podstawowy motor wzrostu”.¹⁷ Transformacja, która jest cechą charakterystyczną dla tych rynków, oznacza „(...) fundamentalną i rozległą zmianę w zakresie formalnych i nieformalnych reguł gry dotyczących organizacji jako graczy”¹⁸. Pomimo iż na gruncie gospodarek dojrzałych zjawisko zmiany reguł zostało dość dobrze rozpoznane na poziomie branży, to przekształcenia zachodzące w uwarunkowaniach działalności gospodarczej określanych wspólnym szyldem „transformacja” są odmienne jakościowo¹⁹.

Doświadczenia ostatniego kryzysu otworzyły dyskusję nad formalną wykładnią CG i alternatywnymi rozwiązaniami. Przyjmuje się bowiem, że jeśli instytu-

¹⁴ S. Bhagat, B. Black: *The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance*. „Business Lawyer” 1999, 54(3), s. 921; D. Bilimoria, S.K. Piderit: *Board Committee Membership: Effects of Sex-based Bias*. „Academy of Management Journal” 1994, 37(6), s. 1453; S. Brammer, A. Millington, S. Pavelin: *Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards*. „Corporate Governance: An International Review” 2007, 15(2), s. 393-403; C.M. Daily, D.R. Dalton: *Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure*. „Academy of Management Journal” 1994, 37(6), s. 1603-1617; C. Rose: *Board Composition and Corporate Governance – A Multivariate Analysis of Listed Danish Firms*. „European Journal of Law and Economics” 2006, 21(3), s. 113. T. Truong: *Corporate Boards. Ownership and Agency Costs: Evidence from Australia*. „The Business Review” 2006, 5(2), Cambridge, s. 163; W. Voordeckers, A. Van Gils, J. Van de Heuvel: *Board Composition in Small and Medium-sized Family Firms*. „Journal of Small Business Management” 2007, 45(3), s. 137.

¹⁵ S.A. Harrast, L. Mason-Olsen: *Can Audit Committees Prevent Management Fraud?* „CPA Journal” 2007, 77(1), s. 24-27; J.R. Harrison: *The Strategic Use of Corporate Board Committees*. „California Management Review” 1987, 30(1), s. 109-125.

¹⁶ J.J. Chen: *China's Institutional Environment and Corporate Governance. Corporate Governance: A Global Perspective*. „Advances in Financial Economics” 2005, 11, s. 75.

¹⁷ R.E. Hoskisson, L. Eden, C.M. Lau, M. Wright: *Strategy in Emerging Economies*. „Academy of Management Journal” 2000, 43, s. 249.

¹⁸ M. Peng: *Institutional Transitions and Strategic Choices*. „Academy of Management review” 2003, 28(2), s. 275.

¹⁹ K. Newman: *Organizational Transition During Institutional Upheaval*. „Academy of Management Review” 2000, 25, s. 602.

cje formalne nie są stabilne, organizacje w większym stopniu zaczynają opierać się na regułach nieformalnych. W tym kontekście otoczenie tzw. rynków wyłaniających się może stanowić interesujące „laboratorium badawcze”²⁰.

Ogólnie, w literaturze przedmiotu instytucje są określane jako „reguły gry w strukturach społecznych”²¹. Ich zadaniem jest redukcja niepewności przez tworzenie stabilnych (lecz niekoniecznie efektywnych) struktur społecznych interakcji²². Instytucje mają wpływ na rutyny organizacyjne²³ oraz pomagają kalibrować decyzje strategiczne²⁴. Inaczej mówiąc, instytucje wyznaczają działania organizacji, które przekładają się na efektywność i wyniki. Otoczenie instytucjonalne regulujące CG rynków dojrzałych jest oparte na fundamentach gospodarki rynkowej. Brak diametralnych różnic w tej grupie krajów sprawił, iż w procedurach badawczych instytucje traktowano jako dane, natomiast hipotezy koncentrowały się na efektywności stosowanych rozwiązań CG.

W.R. Scott zwrócił uwagę, iż instytucje nie są jednorodne, lecz tworzą je trzy „filary”: normatywny, regulatywny i kognitywny²⁵. Na obszar regulatywny składają się takie instytucje, jak reguły i przepisy prawa, które istnieją dla zapewnienia ładu i stabilności w społeczeństwie²⁶. Przedsiębiorstwa muszą działać w zgodzie z literą prawa, jednak szczególnie w dłuższym okresie czasu, możliwe są mechanizmy umożliwiające wpływ na te reguły (np. lobbings). Kognitywny filar nawiązuje do wiedzy z zakresu psychologii społecznej i kognitywnego nurtu teorii instytucjonalnej. Odnosi się on do poznawczych struktur społecznych branych za pewnik przekonań, wartości, które są przyswajane i lansowane przez aktorów społecznych²⁷. Filar normatywny (wychodzi poza formalne normy czy

²⁰ O. Shenkar, M.A. von Glinow: *Paradoxes of Organizational Theory and Research: Using Case of China to Illustrate National Contingency*. „Management Science” 1994, 40, s. 56; M. Peng: *Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions*. „Strategic Management Journal” 2004, 25, s. 453-471.

²¹ D. North: *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Norton, New York 1990, s. 3.

²² Ibid., s. 5.

²³ R. Boyer, J.R. Hollingsworth: *From National Embeddedness to Special and Institutional Nestedness*. W: *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Red. J.R. Hollingsworth, R. Boyer. Cambridge University Press, Cambridge 1997; M.S. Feldman, A. Rafaeli: *Organizational Routines as Sources of Connections and Understanding*. „Journal of Management Studies” 2002, 39, s. 309-331.

²⁴ M.W. Peng, S.-H. Lee, D. Wang: *What Determines the Scope of the Firm Over Time? A Focus on Institutional Relatedness*. „Academy of Management Review” 2005, 30, s. 622-633; W.W. Powell: *Expanding the Scope of Institutional Analysis*. W: *The New Institutionalism on Organization Analysis*. Red. W.W. Powell, P.J. DiMaggio. University of Chicago Press, Chicago 1991, s. 183-203.

²⁵ W.R. Scott: *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Sage 1995.

²⁶ D. North: Op. cit; O.E. Williamson: *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York 1985.

²⁷ P.J. DiMaggio, W. Powell: *The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. „American Sociological Review” 1983, 48, s. 147-160.

wiedzę) związany jest z legitymizacją, która oznacza postrzeganie danych działań jako pożądane i właściwe z punktu widzenia społecznych norm, wartości przekonań²⁸. Oznacza ona „stopień kulturowego wsparcia dla organizacji” wyznaczany przez zgodność wartości reprezentowanych przez organizację i otoczenie²⁹.

Filary te nie muszą być traktowane oddzielnie. Wręcz przeciwnie, w długim okresie stabilizacji bardziej prawdopodobne jest dążenie do komplementarnej zgodności między nimi, np. wartości wpływają na kognitywną kategoryzację i w dalszej perspektywie na regulację, które z kolei również kształtują wartości.

Domeny kognitywna i regulatywna wyłaniają się głównie w procesach edukacji oraz socjalizacji, natomiast normatywna – w drodze politycznych procesów społecznych. Każda z tych domen różni się stopniem werbalizacji i jawności oraz tym samym możliwością bezpośredniego poznania przez podmioty „z zewnątrz”. Dlatego przedsiębiorstwom zagranicznym najłatwiej jest opierać się na najbardziej skodyfikowanej domenie regulatywnej. Właśnie na podstawie tego poziomu instytucji, przedsiębiorstwa międzynarodowe najczęściej próbują formułować podstawy swojego systemu CG na rynku zagranicznym, marginalizując lub pomijając pozostałe.

Podsumowując, rozróżnienie filarów otoczenia, zrozumienie ich wzajemnych zależności stanowi istotny czynnik w projektowaniu skutecznych i sprawnych modeli CG w warunkach niestabilnego otoczenia rynków wyłaniających się. Transformacja jest okresem, w którym „głębokie struktury” dezaktualizują się, ustępując miejsca nowym. Zachodzące zmiany są nie tylko częste, ale również zakrojone na szeroką skalę. Tempo i sposób dezaktualizacji starych reguł nie są najczęściej zsynchronizowane z wyłanianiem się nowych. Krótkie okresy inkrementalnej zmiany prowadzą do układów niemożliwych do przewidzenia z góry. „Formalne reguły mogą zmieniać się w ciągu jednej nocy jako wynik politycznych i prawnych decyzji, nieformalne uwarunkowania/ograniczenia wbudowane w zwyczaje, tradycje i kody zachowań są w dużo większym stopniu nie wrażliwe na celowe, zamierzone działania”³⁰. „(...) Nieformalne uwarunkowania zaczynają grać większą rolę w regulowaniu gospodarczych stosunków w krajach będących w transformacji i mają znaczący wpływ na zachowania zarówno indywidualnych menedżerów, przedsiębiorstw, jak również na tworzące się nowe, formalne uregulowania”³¹.

²⁸ M. Zimmerman, G. Zeitz: *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy*. „Academy of Management Review” 2002, 27, s. 414-431.

²⁹ J.W. Meyer, W.R. Soctt: *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage, Beverly Hills 1983, s. 201.

³⁰ D. North: Op. cit., s. 6.

³¹ M.W. Peng, P. Heath: *The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice*. „Academy of Management Review” 1996, 21, s. 504.

2. Modele corporate governance w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Przedsiębiorstwo międzynarodowe powstaje w drodze internacjonalizacji działalności, które najbardziej zaawansowaną postać stanowi zagraniczna inwestycja bezpośrednia (ZIB). Do form organizacyjnych zagranicznych inwestycji bezpośrednich należą joint venture, akwizycja udziałów kontrolnych oraz inwestycje w całości należące do inwestora zagranicznego (green-field, niektórzy autorzy dodatkowo wymieniają brown-field). Jak już wspomniano wyżej, rozdział własności i kontroli nad przedsiębiorstwem otwiera pole do konfliktu, tradycyjnie określanego w literaturze instytucjonalnej mianem „pryncypał – agent”. Dystans międzynarodowej działalności szczególnie uwypakował niektóre z aspektów tego konfliktu. Wybór formy ZIB będzie miał konsekwencje dla skuteczności i sprawności nadzoru właścicielskiego.

W przypadku mieszanej formy własności, poza relacją spółka matka – spółka zależna, uregulowań wymagają relacje między grupami właścicieli. Brak wypracowanych w tym zakresie standardów w praktyce daje podstawy do „tunelowania” interesów mniejszościowych interesariuszy. Tradycyjny konflikt „pryncypał – agent” zostaje (w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych) uzupełniony konfliktem, który można nazwać „pryncypał – pryncypał”³².

Oba zjawiska mają źródła w słabych instytucjach regulujących CG, jednakże ich inna natura odmiennie dynamizuje procesy nadzoru. W kontekście specyfiki rynków wyłaniających się, zjawisko konfliktu „pryncypał – pryncypał” stanowi wyjątkowo interesujący problem badawczy. Ze względu na fakt, iż punktem wyjścia rozważań stanowią studia literatury, w niniejszym artykule autor ogranicza się do przypadku całkowitej własności inwestora zagranicznej spółki zależnej.

Znaczący wpływ doświadczeń rynków dojrzałych na literaturę przedmiotu jest również uzasadnieniem przyjęcia założenia o kierunku ekspansji międzynarodowej korporacji, który determinuje sposób kumulacji doświadczeń (i wynikających stąd kluczowych założeń CG). Dla uproszczenia rozważań autorzy przyjmują, iż podmiotem badawczym jest korporacja, której pierwszym rynkiem był rynek gospodarki dojrzałej.

Krytycznym aspektem warunkującym sukces strategii międzynarodowej jest jej implementacja na poziomie lokalnych jednostek organizacyjnych. Wysoka jakość implementacji nie jest to możliwa bez właściwego systemu CG.

³² M.Y. Young, M. Peng, D. Ahlstrom, G.D. Bruton, Y. Jiang: *Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of Principal – Principal Perspective*. „Journal of Management Studies” 2008, 45(1), s. 196-220; R. Morck, D. Wolfenzon, B. Yeung: *Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth*. „Journal of Economic Literature” 2005, 63, s. 655-720.

C. Kiel, K. Hendry, G.J. Nicholson wskazali na cztery potencjalne role, jakie w tym kontekście odgrywa rada (rady) na poziomie zagranicznej jednostki organizacyjnej³³. Do kluczowych funkcji nadzorczych będą, zdaniem autorów, należeć:

1. Rola strategiczna, w zakresie formułowania kierunków rozwoju korporacji i wynikającej stąd adaptacji. Kwestią kluczową w CG jest rozstrzygnięcie co do stopnia w jakim jednostka zagraniczna ma udział w strategii na poziomie całej organizacji.
2. Rola zarządcza. Jedną z zasadniczych funkcji organów zarządczych na poziomie centralnym jest ustalanie, przegląd, wynagradzanie, współpraca i ewentualnie wymiana dyrektorów. Relacja ta odbija się na decyzjach strategicznych oraz działaniach menedżerów. Pole wyboru mieści się tu pomiędzy umiejscowieniem osób dysponujących władzą nadzoru nad dyrektorami oddziału w centrali (lub na poziomie regionu) a organizacją lokalnej rady nadzorczej.
3. Monitoring i kontrola, które mają zapewnić spójność między decyzjami podejmowanymi w procesach zarządczych a strategią i oczekiwaniami właścicieli. W tym zakresie, podobnie jak w przypadku roli zarządczej, określenia wymaga lokalizacja funkcji monitoringu i kontroli na poziomie centralnym (regionalnym) lub stworzenie odpowiednich organów na poziomie lokalnym.
4. Dostęp do zasobów. Współcześnie wzrasta znaczenie roli członków zarządów w budowaniu relacji współpracy z odbiorcami, dostawcami oraz innymi interesariuszami. Znaczenie jakie lokalizacja (i jednostka) prezentuje dla organizacji będzie wyznaczało poziom zapotrzebowania na pochodzące stąd zasoby. Możliwe rozwiązania będą mieściły się między niskim wykorzystaniem specyficznych zasobów lokalnych a wysoką akceptacją i zapotrzebowaniem na lokalne zasoby (w tym np. relacje z władzą, kooperantami, dostarczycielami kapitału itp.).

Określony poziom oczekiwań, jakie korporacja ma wobec lokalizacji i ustanawianej jednostki organizacyjnej w wymienionych obszarach, wyznacza podstawy do tworzenia różnych modeli CG. Poniżej scharakteryzowane zostaną cztery rozwiązania CG w oddziałach zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych. Będą to:

Model 1 – Model bezpośredniego nadzoru.

Model 2 – Model podwójnego raportowania.

Model 3 – Model rady konsultantów.

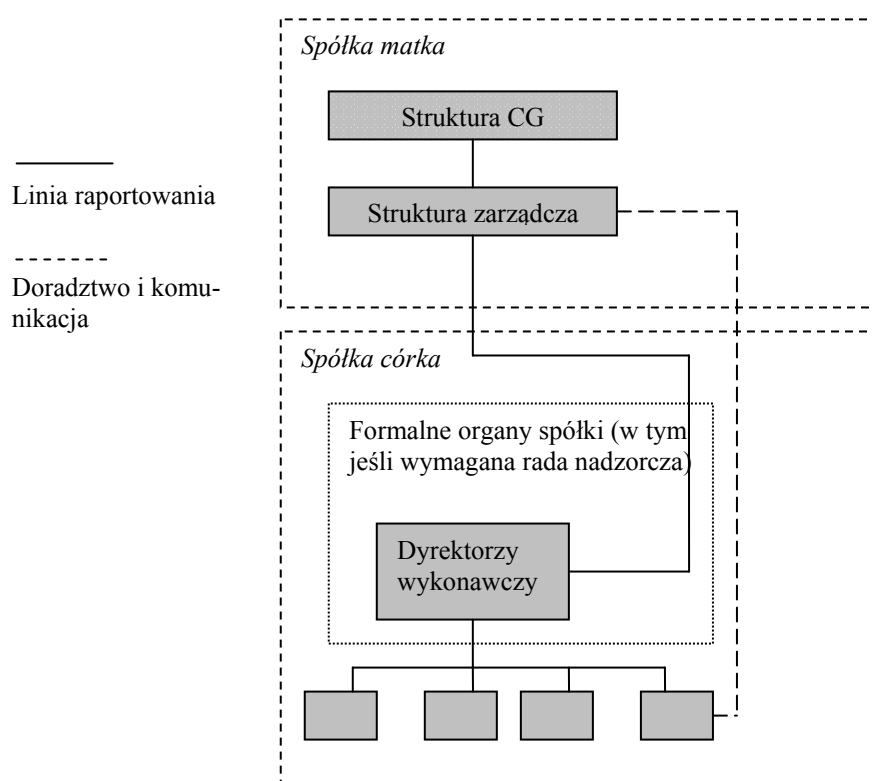
Model 4 – Model rady lokalnej.

³³ C. Kiel, K. Hendry, G.J. Nicholson: *Corporate Governance Options for Local Subsidiaries of Multinational Enterprises*. „Corporate Governance” 2006, 14(6), s. 571.

1. Model bezpośredniego nadzoru

W ramach Modelu 1, CG jest realizowany w całości przez nadrzędną korporację. Rozstrzygnięcia zarządcze zapadają w strukturze spółki matki. Formalny zarząd oddziału tworzą lokalni dyrektorzy, których zakres odpowiedzialności kształtują przepisy kraju lokalizacji inwestycji (będą to np. obowiązki polegające na zwoływaniu walnego zgromadzenia, przygotowywanie wynikających z przepisów raportów itp.). Podobne rozwiązanie często prowadzi do macierzowego układu raportowania, np. dyrektor handlowy raportuje do prezesa zarządu jednostki i do dyrektora handlowego na poziomie centrali.

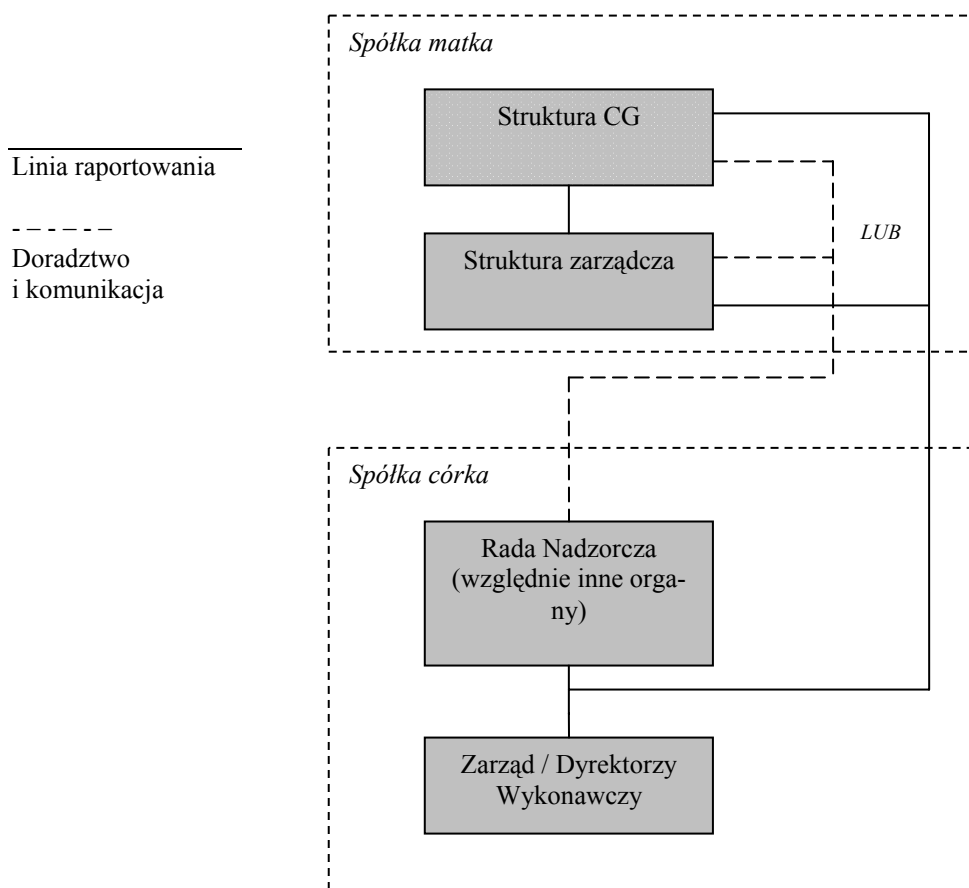
Odnosząc model do wymienionych wyżej funkcji, można powiedzieć, iż potencjał CG będzie tu raczej ograniczony. Spotkania zarządu pokrywają się z obowiązkiem określonym w przepisach prawa i mają wymiar czysto formalny. Przepływ informacji następuje w całości według wymogów narzuconych przez poziom korporacyjny.



Rys. 1. Modele CG w korporacji międzynarodowej. 1 – model bezpośredniego nadzoru

Źródło: Na podstawie: C. Kiel, K. Hendry, G.J. Nicholson: *Corporate Governance Options for Local Subsidiaries of Multinational Enterprises*. „Corporate Governance” 2006, 14(6), s. 572-574.

Nadzór opiera się w dużej mierze na rozbudowanym systemie raportowania finansowego. Decyzje strategiczne pochodzą „z góry” lub podejmowane są przy dużym udziale osób z centrali. Do mocnych stron modelu bezpośredniego nadzoru należy możliwość sprawowania wysokiej kontroli właścicieli nad działalnością lokalną. Motywy przyjęcia podobnego stanowiska mogą wynikać z chęci ścisłej integracji między rozproszonymi geograficznie jednostkami organizacyjnymi. W modelu tym powstają jasne linie podporządkowania, pokrywające się z systemem raportowania. Podstawowa słabość to fakt, iż decyzje strategiczne podejmowane na poziomie korporacyjnym nie zawsze będą najlepiej korespondowały ze specyficznymi elementami otoczenia lokalnego. Dodatkowo wydłużony zostaje proces realizacji decyzji. Efektywność funkcji kontrolnej może osłabiać jej rozczłonkowanie między kilku menedżerów.



Rys. 2. Modele CG w korporacji międzynarodowej. 2 – model podwojnego raportowania

Źródło Na podstawie: Ibid.

2. Model podwójnego raportowania

W modelu podwójnego raportowania CG zostaje podzielony między rady na poziomach korporacyjnym oraz lokalnym. Raportowanie poszczególnych dyrektorów odbywa się do organów w jednostce organizacyjnej oraz do adekwatnych przedstawicieli struktur korporacyjnych.

Zakres obowiązków i odpowiedzialności utworzonych rad (rady) wynika z przepisów prawa kraju lokalizacji oraz rozwiązań korporacyjnych. Rady terenowe odgrywają aktywniejszą rolę w CG, co zwiększa potencjał dostępu oraz wykorzystania specyficznych zasobów lokalnych (szczególnie wiedzy i relacji). Powstają korzyści lepszej komunikacji z interesariuszami oraz możliwości tworzenia rozwiązań godzących reprezentantów różnych grup interesów krzyżujących się w przedsiębiorstwie. Zakres udziału i wpływu korporacji zależy od oczekiwań sformułowanych względem organów oddziałów lokalnych.

Do mocnych stron opisywanego rozwiązania należy zaliczyć jasną linię demarkacyjną między zakresem CG na poziomie korporacyjnym i terenowym. Inne korzyści modelu 2 to:

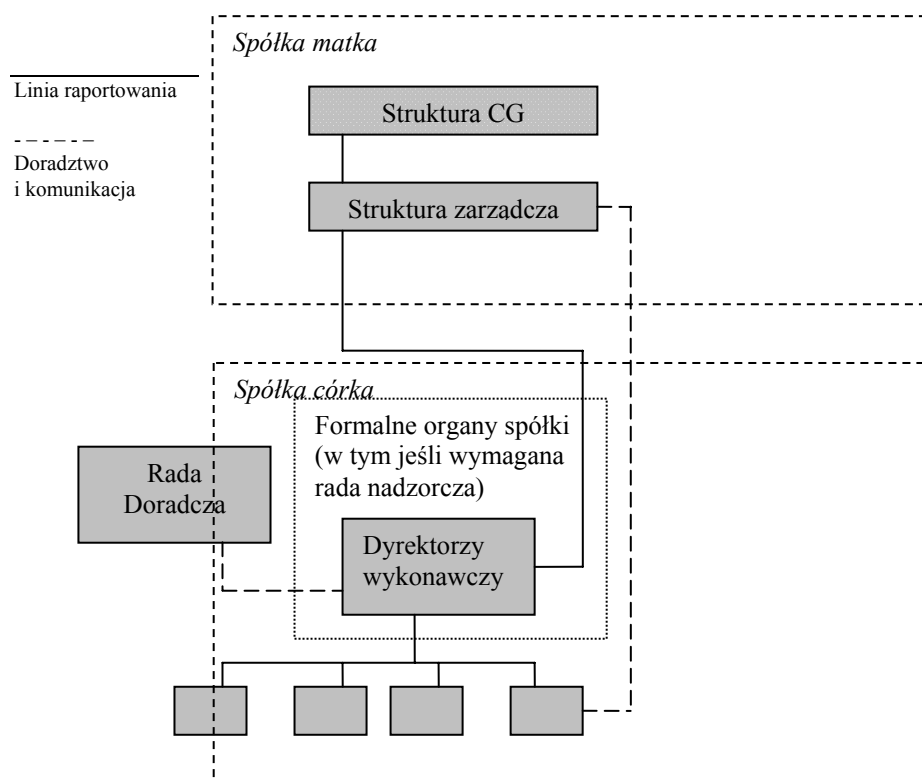
- możliwość lepszego zrozumienia specyficznych lokalnych warunków,
- dyscyplinujący lokalne rady obowiązek regularnego raportowania,
- lokalna obecność rady pełniącej funkcje nadzorujące daje możliwość efektywnego (bezpośredniego i szybkiego) wsparcia dyrektorów realizujących zadania w kraju inwestycji.

W modelu podwójnego raportowania, w obszarach gdzie role organów korporacyjnych i lokalnych w zakresie CG zachodzą na siebie, może dochodzić do dublujących się obowiązków nakładanych na menedżerów. Problemатyczny pozostaje zakres swobody udzielany lokalnym radom. Zbyt niski mandat obniża satysfakcję i demotywuje. W skrajnych przypadkach możliwa jest sytuacja, w której dyrektorzy lokalni nie są w stanie podejmować aktywności bez wiedzy i aprobaty dyrektorów korporacyjnych. Możliwe są także trudności w rozliczeniu oraz egzekwowaniu odpowiedzialności.

3. Model rady konsultantów

Następnym z wymienionych wyżej rozwiązań modelowych jest tworzenie odrębnej rady, w skład której wchodzi lokalni eksperci. Członkowie takiej rady nie mają umocowania w przepisach prawa, ale powierza się im określony zakres obowiązków, będący odbiciem formalnych ról pełnionych przez organy CG. W modelu tym całość CG sprawowana jest przez członków pochodzących z korporacji, w formie wynikającej z wymogów lokalnego prawa (podobnie jak w modelu pierwszym). Dyrektorzy wykonawczy raportują bezpośrednio do odpowiednich przedstawicieli organów CG w strukturach korporacyjnych. W ten

sposób korporacja posiada bezpośrednią kontrolę nad działalnością oddziału bez potrzeby aktywizacji organów lokalnych. Członkowie rady doradczej nie posiadają władzy w zakresie podejmowania decyzji, chyba że korporacja uzna, iż w wyodrębnionych obszarach jest to uzasadnione. Zadania rady doradczej mogą dotyczyć konsultacji w ramach każdej z czterech wymienionych ról CG i dotyczą w większym stopniu obszarów wrażliwych na lokalne warunki (wiedzę, relacje).



Rys. 3. Modele CG w korporacji międzynarodowej. 3 – model rady konsultantów

Źródło: Na podstawie: Ibid.

Dyrektorzy wykonujący swoje zadania nie są zobligowani do uwzględniania wskazań konsultantów. Jednocześnie jednak konflikt lub decyzje podejmowane zbyt często wbrew zaleceniom „lokalnych ekspertów” z dużym prawdopodobieństwem będą prowadzić do restrukturyzacji lub wymiany dyrektorów wykonawczych w oddziale.

Jako zalety modelu 3 można wskazać:

- bezpośrednią kontrolę nad działalnością oddziału,
- udział w procesach doradców znających warunki lokalne,
- jasne zasady raportowania lokalnych dyrektorów wykonawczych,

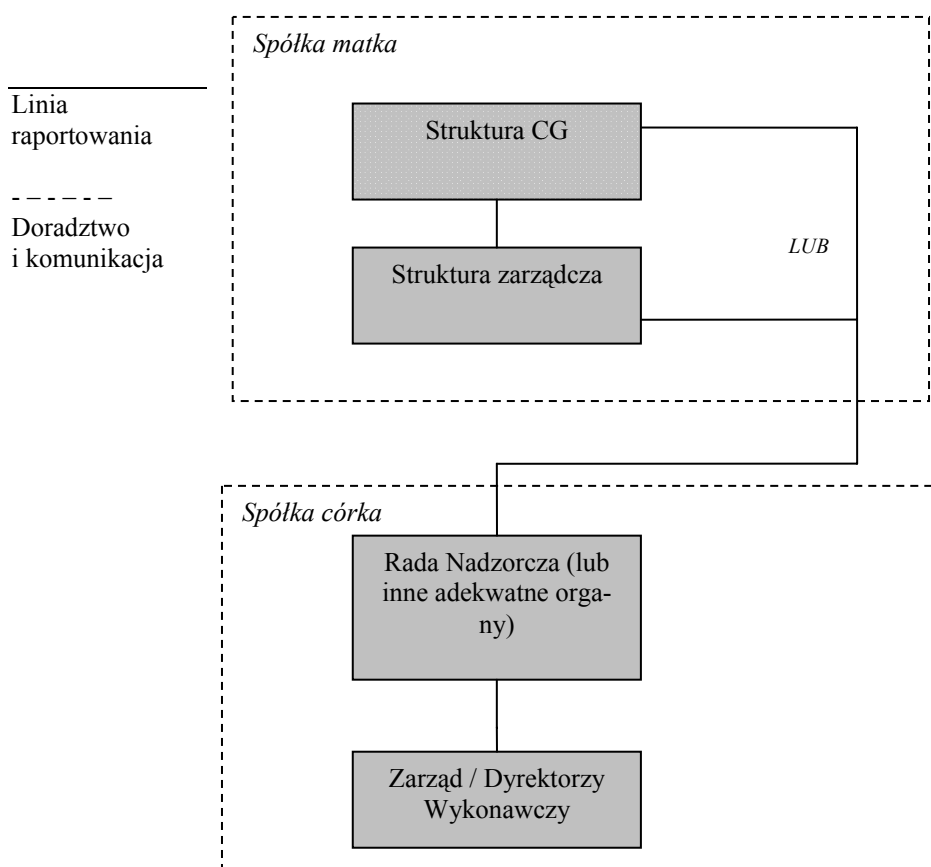
- brak odpowiedzialności przypisanej członkom rady konsultantów, wprowadzający element obiektywizmu i niezależności od dyrektorów na poziomie korporacyjnym.

Do podstawowych ograniczeń konstrukcji CG według modelu „rady konsultantów” jest dystans między podstawowym ośrodkiem decyzyjnym a rynkiem lokalnym. Dystans ten tworzą odległości geograficzne, różnice kulturowe, różnice czasowe, odmienne konstrukcje instytucji. Czynniki te należy traktować jako przeszkody we właściwej interpretacji faktów i tworzeniu właściwego sprzężenia między oddziałem i innymi częściami korporacji, szczególnie w sytuacjach wymagających szybkich decyzji oraz działań. Utrzymywanie dodatkowej rady stanowi oczywiście wyzwanie organizacyjne i generuje dodatkowe koszty w porównaniu do modelu „bezpośredniego nadzoru”.

4. Model lokalnej rady

W modelu 4 całość CG realizowana jest przez organy terenowe. Organy te posiadają umocowanie prawne i organizacyjne we wszystkich czterech rolach jakie stawia się przed radą. Pozycja korporacji w stosunku do oddziału sprowadza się do roli udziałowców (*shareholders*), która jest realizowana przez członków CG lub struktury zarządcze na poziomie korporacji. Jako udziałowiec korporacja rozlicza radę oddziału (zgodnie z zasadami statutu) oraz może powoływać wytypowanych przez siebie przedstawicieli wśród personelu oddziału. Pełnia władzy oddana jest w ręce zarządu jednostki organizacyjnej, który jednocześnie w pełni odpowiada za wyniki przed udziałowcami. Lokalna rada nadzorująca posiada duży wpływ na zarząd jednostki. Ze strony korporacji prowadzona jest ścisła kontrolna finansowa.

Efektom konstrukcji CG według modelu 4 będzie zarząd posiadający dobrą znajomość i zrozumienie warunków lokalnych. Jeśli jednostka organizacyjna osiąga akceptowane wyniki, ze strony korporacji istnieje mała potrzeba ingerencji i nakładów.



Rys. 4. Modele CG w korporacji międzynarodowej. 4 – model rady lokalnej

Źródło: Na podstawie: Ibid.

Ograniczeniami są: trudność w regularnym udziale członków korporacji w zagranicznych posiedzeniach organów nadzorczych oddziału, ograniczone kontrola i wgląd w działalność, niski potencjał efektu „rozlewania się wiedzy” skumulowanej na podstawie doświadczeń lokalnych na pozostałe części organizacji.

3. Podstawy wyboru modelu corporate governance

Konfiguracja systemu CG w zakresach strategicznym, nadzorczym, monitoringu i kontroli oraz możliwości dostępu do zasobów jest pochodną kluczowych założeń na poziomie organizacji. W tym przypadku wybory przedsiębiorstwa mogą w większym stopniu pozwalać na adaptację do warunków kraju lokalizacji

inwestycji lub czerpać z utrwalaonych doświadczeniem rozwiązań i zasobów globalnych³⁴.

W pierwszym przypadku cele są wyznaczane w dłuższym okresie, gdyż w krótkim czasie przedsiębiorstwa „z zewnątrz” nie są w stanie zebrać potrzebnej wiedzy o lokalnych warunkach konkurencyjnych, a czas nie jest najważniejszym kryterium rozwoju działalności. Uczenie nastawione jest przede wszystkim celowo, czemu służy np. zatrudnianie „lokalnych ekspertów” potrafiących trafnie interpretować i wykorzystywać obowiązujące na rynku zasady. Istotnym źródłem wiedzy są ściśle relacje budowane z wieloma lokalnymi partnerami.

W alternatywnym podejściu przedsiębiorstwa starają się zredukować postrzeganą złożoność otoczenia rynku zagranicznego poprzez aplikację znanych sobie rutyn i standardów³⁵. W celu przyspieszenia i usprawnienia procesów celowe jest oddelegowywanie pracowników pochodzących z korporacji. Wśród lokalnej kadry rekrutowani są młodzi menedżerowie, w stosunkowo małym stopniu zdeterminowani lokalnymi standardami. W podejściu takim chętniej wykorzystywane są transakcje na tzw. zasadach „arm’s lenght”. W pewnym stopniu angażowanie się w relacje nadal będzie konieczne, jednak ich intencje będą zmierzały ku takim działaniom, jak np. lobbing struktur administracji państwowej w celu tworzenia formalnych kodów i zasad wspierających działalność biznesową, w tym CG.

Kryteria dopasowania do warunków lokalnych oraz presja na poziom kosztów, stały się podstawą wielu zestawień strategii stosowanych w wymiarze międzynarodowym. Typologią porządkującą strategię w wymiarze międzynarodowym, która zyskała największą akceptację w literaturze, jest ujęcie według Ch.A. Bartleta i S. Ghoshala³⁶. Autorzy ci wskazali cztery możliwe warianty: strategię multilokalną, strategię internarodową, strategię globalną oraz strategię transnarodową. Próbę dopasowania modeli strategii międzynarodowych oraz CG w syntetyczny sposób ujęto na rys. 5.

Modele CG, które charakteryzuje największy stopień kontroli nad działaniami jednostki organizacyjnej, to modele bezpośredniego nadzoru oraz podwójnego raportowania; jednocześnie modele te ze względu na swą konstrukcję wymagają stabilnych i efektywnych instytucji wspierających. Ścisła kontrola niektórych obszarów działalności lokalnej jest założeniem strategii internarodowej.

³⁴ M. Boisot, J. Child: *Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China*. „Organization Science” 1999, 10, s. 247.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ch.A. Bartlett, S. Ghoshal: *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1989, s. 49-51, 89.

Wrażliwość i adaptacja do warunków lokalnych

		<i>Niskie</i>	<i>Wysokie</i>
Integracja globalna i presja na redukcję kosztów	<i>Wysokie</i>	Strategia globalna – model bezpośredniej kontroli (1)	Strategia transnarodowa – model rady doradców (3)
	<i>Niskie</i>	Strategia internarodowa – model podwójnego raportowania (2)	Strategia multiloklana – model rad lokalnych (4)

Rys. 5. Model CG a model strategii międzynarodowej

Źródło: Na podstawie: C.W.L. Hill, G.R. Jones: *Strategic Management: An Integrative Approach*. Houghton Mifflin Company. Boston 1998, s. 254 oraz C. Kiel, K. Hendry, G.J. Nicholson: Op. cit.

W strategii tej korporacja centralizuje działania dotyczące kluczowych kompetencji (np. R+D, marketing itp.), natomiast w pozostałym zakresie pozostawia oddziałowi większą swobodę. Standardowe produkty czy rozwiązania organizacyjne pozwalają na ograniczanie ewentualnych kosztów dublowania działań. Na poziomie lokalnym zadaniem dyrektorów jest realizacja zadań zleconych z centrali w warunkach rynku zagranicznego oraz zapewnienie potrzebnych, komplementarnych zasobów.

Większy zakres integracji działań niż w strategii internacjonalizacyjnej zakłada model strategii globalnej. W tym przypadku podstawowym źródłem przewagi są korzyści zasięgu i skali zarówno po stronie zasileń, jak i podaży. W rozproszonych łańcuchach wartości organizacji globalnych powstają wystandardyzowane produkty. Zadaniem dyrektorów oddziałów terenowych jest niezbędna adaptacja do warunków lokalnych dokonywana w sposób, który nie narusza określonych, światowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Z założeniami strategii globalnej w największym stopniu koresponduje model bezpośredniego nadzoru. Dyrektorzy podlegają ocenie na podstawie kryteriów pochodzących z organizacji, zatem będą skłonni uznawać specyficzne uwarunkowania rynku lokalnego w dalece ograniczonym stopniu.

Dużo większe znaczenie lokalnych warunków uwzględniają modele CG lokalnej rady dyrektorów i rady konsultantów. Wysoka wrażliwość na lokalne warunki jest podstawą przewagi konkurencyjnej w strategii multiloklanej. Polega ona na transferze zasadniczych obszarów aktywności korporacyjnej oraz związanej z nimi wiedzy na rynki lokalne (np. międzynarodowa branża budowlana). Model CG lokalnej rady zapewnia możliwość monitoringu wykorzystania podstawowych zasobów w kontekście szans i zagrożeń jakie stwarza otoczenie rynku zagranicznego. Dyrektorzy oddziału mogą swobodnie kształtować współpracę z szerokim spektrum lokalnych interesariuszy.

Właściwość ta jest istotna z punktu widzenia konstrukcji instytucji rynków wyłaniających się, gdyż menedżerowie skłonni są niwelować podobną niepewność przez budowanie interpersonalnych relacji nie tylko z pracownikami innych firm, ale także z przedstawicielami struktur władzy formalnych i nieformalnych organizacji społecznych³⁷. Dzięki przydatnym firmie kontaktom menedżer staje się „(...) przedsiębiorcą w literalnym znaczeniu tego słowa, tj. osobą, która tworzy wartość, pośrednicząc w kontaktach między innymi”³⁸. W ten sposób relacje na poziomie personalnym (mikro) mogą wspomagać osiąganie celów na poziomie organizacji (makro), w skrócie „przełożenie mikro-makro”³⁹.

Z punktu widzenia współczesnych trendów w zakresie strategii międzynarodowych znaczenie może mieć fakt, iż w modelu lokalnej rady utrudnione jest ustanowienie i utrzymywanie stałych połączeń między jednostką organizacyjną a pozostałymi częściami korporacji, konieczne do spójności organizacji jako całości⁴⁰. Problem ten w znacznie mniejszym stopniu dotyczy konstrukcji rady konsultantów. Zaangażowanie lokalnych ekspertów ma na celu uzyskanie dostępu do wiedzy w zakresie specyficznego układu warunków rynku zagranicznego, jednocześnie jednak uprawnienia decyzyjne sędowane są na dyrektorów wykonawczych, rozliczanych bezpośrednio przez właściciela. Bieżący wgląd w działalność jednostki organizacyjnej sprzyja ściślejszej integracji. Konstrukcja modelu CG lokalnej rady pozwala na realizację założeń odpowiadających strategii transnarodowej, która łączy korzyści światowego zasięgu działania z dopasowaniem do warunków lokalnych.

Podsumowując, modele CG 3 i 4 dają możliwość współpracy z lokalnymi interesariuszami. Współczesne strategie międzynarodowe wymagają jednak integracji korporacji w zakresie zasobów wiedzy. Konieczne jest zatem tworze-

³⁷ M.W. Peng, P. Heath. Op. cit., M. Peng: *Outside Directors...*, op. cit.

³⁸ R. Burt: *The Contingent Value of Social Capital*. „Administrative Science Quarterly” 1997, 42, s. 342; cyt za: M. Peng: *Institutional Transitions...*, op. cit., s. 284.

³⁹ M. Peng, M.J. Quan: *A Micro-macro Link During Institutional Transition*. <http://www.utdallas.edu/~mikepeng/pdf/PengQuanCHAPTERKeister0810FINAL.pdf> 2008-2009.

⁴⁰ Y. Doz, J. Santos, P. Williamson: *From Global to Metanational. How Companies Win in the Knowledge Economy*. Harvard Business School Press, Boston 2002.

nie warunków sprzyjających przepływowi wiedzy nie tylko w kierunku korporacja – jednostka organizacyjna, ale również w kierunku odwrotnym. W tym świetle największy potencjał zapewnia model 3, tj. model rady konsultantów.

Konfigurację CG w warunkach rynków wyłaniających się należy uzupełnić o aspekt specyficznej konstrukcji instytucji. Dotychczas zbliżone instytucje rynków dojrzałych sprawiały, iż wybór modelu CG dokonywany był głównie jako pochodna przyjętej strategii na poziomie korporacji. Równoległa ocena potencjału modelu CG w świetle specyficznych warunków rynku lokalnego otwiera zatem nową ścieżkę analizy. Interesujące poznawczo jest w tym przypadku odwołanie się do konstrukcji filarów instytucji otoczenia⁴¹.

Korporacje pochodzące z rynków dojrzałych lub/i posiadające duże doświadczenie międzynarodowe będą silnie uwarunkowane kognitywnie. Szczególnie w strategiach opartych na standaryzacji i dużym stopniu integracji, wypracowane wzorce będą wymuszać poszukiwanie komplementarnych instytucji rynkowych, a ich aplikacja będzie w małym stopniu elastyczna. W podobnym przypadku korporacje będą poszukiwać wspierających instytucji w sferze regulatywnej, a ich brak interpretować jako istotny czynnik podnoszący ryzyko. Niektóre duże korporacje opanowały do perfekcji negocjacje warunków swojej obecności na rynku zagranicznym z przedstawicielami władz i administracji państwowej. Zdolności te wymieniane są wręcz jako istotny składnik wiedzy internacjonalizacyjnej. W tym świetle modele oparte na wewnętrznych mechanizmach nadzoru (modele 1 i 2) dają istotne instrumenty w redukcji odchyień w narzuconych, z poziomu korporacji, celów.

Jednostronne forsowanie rozwiązań pochodzących z korporacji w sferze kognitywnej i regulatywnej w odmiennych warunkach otoczenia lokalnego będzie skutkować napięciami w obszarze normatywnym. Inicjatywy podejmowane przez korporacje nie znajdą uznania wśród lokalnych interesariuszy. Taki brak lokalnej legitymizacji działań korporacji w dłuższej perspektywie nie daje szans osiągnięcia optymalnych wyników i w skrajnych przypadkach może prowadzić do rezygnacji z rynku.

Odminną alternatywą są konstrukcje CG, które zakładają udział instytucji rynku lokalnego w tworzeniu zasad i egzekucji nadzoru. W takim przypadku korporacje przyjmują wymiar regulacyjny jako czynnik dany, w ramach którego należy wypracować najlepszy sposób działania. Rozwiązania dotychczas stosowane przez korporację (filar kognitywny) w nowym otoczeniu są wdrażane z założeniem o ich weryfikacji i ewentualnym przystosowaniu. Większa legitymizacja podejmowanych przez korporację działań poszerza zakres dostępnych możliwości strategicznych na gruncie rynku lokalnego oraz potencjalną przydatność pochodzących stąd zasobów na forum organizacji.

⁴¹ W.R. Scott: Op. cit.

Podsumowując powyższe, otwarta postawa kognitywna jest konieczna, jeśli korporacja aspiruje do miana organizacji uczącej. Przyjmując, iż uczenie w skali międzynarodowej jest źródłem przewagi przedsiębiorstw międzynarodowych⁴², ograniczanie obecności na rynku lokalnym jedynie do celów operacyjnych oznacza nieefektywną inwestycję. Innym argumentem dla przedsiębiorstw międzynarodowych, skłaniającym do aktywnej postawy strategicznej na rynkach wyłaniających się jest fakt rosnącej roli pochodzących z tych rynków przedsiębiorstw w światowej grze. Strategie stosowane przez te podmioty często nie znajdują wykładni w tradycyjnej literaturze zarządzania strategicznego.

Modele 3 i 4 sprzyjają udziałowi instytucji lokalnych w organizacji mechanizmów CG między korporacją a jednostką organizacyjną. Największym ograniczeniem w przypadku modelu lokalnej rady jest incydentalny oraz powierzchowny wgląd przedstawicieli szczebla korporacyjnego w charakter prowadzonych w oddziale aktywności. Wykorzystanie modelu rady konsultantów stwarza najszersze spektrum potencjalnych korzyści w warunkach rynków wyłaniających w ramach funkcji CG, tj. roli strategicznej, zarządczej, monitoringu i kontroli oraz dostępu do zasobów.

Stopień realizacji funkcji CG wpływa na poziom wyników przedsiębiorstwa. Wybór modelu CG powinien jednak być weryfikowany nie tylko pod kątem założeń strategicznych na poziomie organizacji, ale również w aspekcie konstrukcji instytucji rynków lokalnych. Ponadto, raz przyjęte wzorce działania muszą być poddawane okresowej weryfikacji. Konsekwencją transformacji (deinstytucjonalizacji) jest bowiem, iż istniejące rutyny w organizacji ulegają erozji oraz stają się przeszkodą w skutecznym i sprawnym działaniu⁴³. Wraz z rozwojem gospodarczym, wzrostem skali oraz złożoności działań realizowanych przez firmę na rynku przeformułowaniu ulega rola i znaczenie organów realizujących funkcje CG. Związek rozwoju otoczenia rynku wyłaniającego się i kumulacji doświadczeń z tego rynku w organizacji ze zmianami w konstrukcji zasad CG w przedsiębiorstwie międzynarodowym stanowi interesujący kierunek rozwoju przedstawionych wyżej rozważań.

⁴² Y. Doz, J. Santos, P. Williamson: Op. cit., s. 83.

⁴³ R. Greenwood, C. Hingins: *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism*. „Academy of Management Review” 1996, 21, s. 1022-1054.

CORPORATE GOVERNANCE IN ENVIRONMENT OF EMERGING MARKETS – THE PERSPECTIVE OF MULTINATIONAL CORPORATION

Summary

In this article authors attempt to identify factors relevant to the creation and implementation of Corporate Governance (CG) on the ground of multinational corporations in specific environments of emerging markets. For this purpose, the identification of four models of CG was made in relation to the basic model of strategic international companies. In the next step, referring to the transformation (and "de-institutionalization") authors indicated the model that gives the best frames for executing supervisory functions.

Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

UWARUNKOWANIA SKUTECZNEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Uczestnicy rynku funkcjonują w otoczeniu coraz większej ilości złożonych i wielowymiarowych sieci międzyorganizacyjnych. Dla wielu organizacji przystąpienie do sieci jest szansą osiągnięcia lub zwiększania konkurencyjności. Dla innych członkostwo w sieci jest koniecznością, gdyż działając poza nią wypadłoby z rynku. Bez względu na przesłanki podjęcia decyzji o współdziałaniu organizacje muszą być świadome, że w efekcie wejścia do sieci możliwe jest zarówno osiągnięcie pewnych korzyści, jak i generowanie określonych strat. Z uwagi na wysoki odsetek niepowodzeń procesów współdziałania warto zastanowić się nad czynnikami oraz warunkami sprzyjającymi, a nawet gwarantującymi skuteczność współpracy międzyorganizacyjnej. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie kluczowych czynników sprzyjających i ograniczających skuteczność współpracy międzyorganizacyjnej oraz powiązanie ich z hipotezą bliskości.

Artykuł został podzielony na trzy części. Pierwsza część została poświęcona pierwotnej przesłance współdziałania – koordynacji wielorakiej odpowiednio konfigurowanej z mechanizmów koordynacji rynkowej, hierarchicznej i społecznej. W drugiej części przedstawiono czynniki kluczowe dla skuteczności współdziałania oraz sprawności koordynacji w podziale na parametry determinujące sukces bądź porażkę więzi. Ostatnia część prezentuje koncepcję bliskości, ukazując ją jako wielowymiarową kategorię uskuteczniającą współpracę międzyorganizacyjną.

1. Koordynacja sieci – warunek skutecznej współpracy

Sieci międzyorganizacyjne przyjmują postać złożonych, wielopodmiotowych struktur o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości¹. Struktury te składają się z autonomicznych (niezależnych w sensie formalno-organizacyjnym

¹ J. Lichtarski: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1993, s. 17.

i kapitałowym) podmiotów oraz łączących je więzi międzyorganizacyjnych. Wielopodmiotowość, złożoność i dynamika sieci, a także niezależność jej członków determinują trudności w obszarze zarządzania, czy szerzej koordynacji wspólnie podejmowanych działań. Co więcej, atrybuty te są postrzegane przez niektórych autorów nie tylko jako uwarunkowania utrudniające, ale nawet uniemożliwiające zarządzanie siecią. Ich zdaniem z uwagi na niezależność podmiotów, samodzielność decyzyjną i autonomię zasobową stosowanie pojęcia zarządzanie siecią nie jest uprawnione², przynajmniej na obecnym etapie rozwoju wiedzy o sieciach międzyorganizacyjnych w zarządzaniu³. W jego miejsce pojawia się kategoria koordynacji sieci (*network governance*)⁴. Bez względu na przyjęte stanowisko epistemologiczne w literaturze podkreśla się, że odbywające się we wnętrzu sieci procesy związane z podejmowaniem działań koordynujących, sterujących, zarządczych czy kierowniczych stanowią wyróżnik konkretnej sieci międzyorganizacyjnej oraz w znacznym stopniu wywierają wpływ na przebieg oraz skuteczność odbywającego się w jej ramach współdziałania⁵.

Współdziałanie to wielopodmiotowe działanie zmierzające do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów⁶. Wielopodmiotowość tego działania powoduje, że poszczególni uczestnicy mogą w zróżnicowany sposób dążyć do realizacji zbieżnych zamierzeń i celów. Aby uniknąć rozbieżności w tym zakresie oraz nadać jednolity kierunek realizowanym operacjom i podejmowanym działaniom, konieczne jest uruchomienie pewnych mechanizmów koordynujących. Dodatkowo autonomia stron stosunku współdziałania oznacza, że są one niezależne w sensie decyzyjnym, czyli mogą, ale nie muszą podporządkować się zaleceniom innych uczestników w sieci. Wdrożenie wspólnie akceptowanych mechanizmów koordynacji pozwala zabezpieczyć sieć przed utratą stabilności, w pewnym sensie skłaniając niezależnych uczestników sieci do stosowania określonych wytycznych czy realizowania zleczanych w sieci zadań. Podsumowując, można dojść do wniosku, że mechanizmy koordynujące poprzez nadanie

² P. Parvinen, P. Lukkari: *Changing Healthcare Networks – Orchestrating Needed but Impossible?* Artykuł prezentowany na 23rd IMP-conference in Manchester, UK in 2007. [dostęp on line: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5922.pdf>, 24.04.2011r.], s. 4.

³ W. Czakon: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 62.

⁴ Warto jednak nadmienić, że założenie o braku możliwości zarządzania siecią nie jest podzielane przez wszystkich autorów, np. J. Bryant: *The Six Dilemmas of Collaboration. Inter-organisational Relationships as Drama*. John Wiley & Sons. West Sussex 2003, s. 187-207; K. Möller, S. Svahn: *Managing Strategic Nets: A Capability Perspective*. „Marketing Theory” 2003, Vol. 3, No. 2, s. 201-226. Autorka przyjmuje, że w przypadku sieci międzyorganizacyjnych mówi się o koordynacji sieci, a nie zarządzaniu siecią.

⁵ P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh: *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*. „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, s. 765.

⁶ J. Lichtarski: *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*. W: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. Red. J. Lichtarski. PWE, Warszawa 1992, s. 12. Cyt. za: T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 106.

jasno określonych ram i wytycznych dla podejmowanych działań ujednolicają wysiłki autonomicznych podmiotów, sprzyjając skuteczności współdziałania. Ponadto skłaniają uczestników do przyjmowania określonych postaw oraz realizacji wyznaczonych zadań, minimalizując tym samym ryzyko utraty stabilności sieci czy chaotycznego (nieoptymalnego) realizowania zbieżnych celów. Początkowo sieci były traktowane jako hybrydowy, pośredni mechanizm koordynacji działalności gospodarczej na *continuum* rynek-hierarchia⁷. Jednakże w przypadku funkcjonowania sieci, istotną rolę odgrywają także tworzące się w sieci więzi społeczne, dzielone wartości i normy czy wzajemne zaufanie. Relacje i procesy społeczne są przedmiotem trzeciego mechanizmu koordynacji – koordynacji społecznej⁸. Z nałożenia trzech wymiarów koordynacji działalności (rynkowej, hierarchicznej i społecznej) powstaje koordynacja wieloraka (sieciowa)⁹. Koordynacja sieci może przybierać zróżnicowane formy koordynacji wielorakiej, w zależności od stopnia ekspozycji poszczególnych elementów koordynacji rynkowej (opartej na cenie), hierarchicznej (opartej na poleceniach) lub społecznej (opartej na zaufaniu). Z punktu widzenia efektywności współpracy w sieci ważne jest, aby koordynacja obejmowała wszystkie trzy komponenty, gdyż tylko przy odpowiednim skonfigurowaniu cen, poleceń i zaufania możliwe jest optymalizowanie efektywności¹⁰.

Koordynacja sieci predestynowana jest do jednego z kluczowych aspektów funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnej. Z punktu widzenia definicji koordynacja sieci (*network governance*) to specyficzna forma dynamiki międzyorganizacyjnej odbywająca się w sieci złożonej ze zróżnicowanych podmiotów (jednostki publiczne i prywatne, ale także osoby fizyczne)¹¹. Koordynacja sieci jest

⁷ A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak: *Rozwój teorii organizacji*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 128; Jak wskazują badania amerykańskiego przemysłu elektronicznego, sposób koordynacji zależy od rodzaju sieci (wertykalne/horyzontalne) – S.H. Park: *Managing an Interorganizational Network: a Framework of the Institutional Mechanism for Network Control*. „Organization Studies” 1996, Vol. 17, No. 5, s. 795-824.

⁸ W.W. Powell wprowadził pojęcie koordynacji sieci, jako trzeciej (obok rynku i hierarchii) formy koordynacji działalności. W istocie założenia tej formy koordynacji są zbieżne z koordynacją społeczną. W.W. Powell: *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. „Research in Organizational Behavior”, Vol. 12, s. 300.

⁹ W. Czakon: *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2011, 11, s. 5.

¹⁰ W. Czakon: *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*. „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7-9.

¹¹ Na podstawie analizy literatury przedmiotu E.H. Klijn wyodrębnił cztery odmienne podejścia do postrzegania i definiowania pojęcia governance. Zdaniem autora governance możemy rozumieć jako: 1 – good governance/corporate governance (zasady funkcjonowania jednostek administracji publicznej), 2 – new public management, market governance (polityczna funkcja państwa), multilevel governance or inter-governmental relations (sieci z dominującym udziałem podmiotów publicznych, które zajmują zróżnicowane względem prestiżu pozycje) oraz network governance (koordynacja wewnątrz sieci międzyorganizacyjnej). E.H. Klijn: *Governance and Governance Networks in Europe. An Assessment of Ten Years of Research on the Theme*. „Public Management Review” 2008, Vol. 10, No. 4, s. 505-525.

procesem dość trudnym w organizacji i przebiegu – ma charakter interakcji pomiędzy zróżnicowanymi (pod względem formy, celów, zamierzeń, sposobu zorganizowania itp.) i niezależnymi podmiotami. Na złożoność procesu koordynacji wpływa też fakt, iż podmioty współdziałające w sieciach międzyorganizacyjnych wzajemnie koordynują oraz odpowiednio dostosowują działania realizowane we wnętrzu sieci¹² (aczkolwiek intensywność działań oraz pełnione role poszczególnych członków są zróżnicowane). Członkowie sieci faktycznie koordynują współrealizowane operacje, zadania, działania czy procesy. Sprawna koordynacja wymaga jednorodności, a przynajmniej spójności stanowisk prezentowanych przez poszczególnych członków. Drogą do uzyskania wystarczającego poziomu homogeniczności w kwestii działalności poszczególnych węzłów sieci są szeroko rozumiane procesy komunikacji¹³. Podmioty z centrum sieci, dominujące, o większym prestiżu i sile przetargowej są w stanie (w zależności od poziomu asymetrii sieci) narzucać warunki koordynacji sieciowej (struktura trzech komponentów: cena – polecenia – zaufanie). W takim ujęciu sposób koordynacji faktycznie realizowany w sieci zależny jest od takich czynników, jak: struktura wewnętrzna, treść i przedmiot przepływów w sieci, symetryczność, forma instytucjonalna, dominujące style uczenia się, typ działalności realizowanej w sieci¹⁴. W przypadku silnie asymetrycznych sieci zapewnienie koordynacji jest domeną centralnego węzła o uznanej reputacji i pozycji¹⁵. Rolę koordynatora pełnią podmioty, które w zależności od innych realizowanych przez siebie funkcji oraz od rodzaju sieci międzyorganizacyjnej określane są mianem broke-ra, animatora, lidera, orkiestratora, centrum strategicznego, integratora czy firmy kotwicy. Te same kryteria pozwalają wyodrębnić zróżnicowane, nowoczesne instrumenty sterowania sieciami międzyorganizacyjnymi, takie jak: nawigowanie, orkiestrowanie, oddziaływanie, pilotowanie, monitorowanie, których wynikiem mogą być efekty w postaci ugięcia, zawężenia, rozszerzenia, zwinięcia, ekspansji lub korekty trajektorii rozwoju sieci¹⁶.

O konieczności koordynacji sieci decydują przede wszystkim jej wysoki poziom złożoności i niepewność sytuacji decyzyjnych pojawiających się w toku

¹² K. Łobos: *Organizacja sieciowa*. W: *Elastyczność organizacji*. Red. R. Krupski. Wydawnictwo UE, Wrocław s. 195-196

¹³ Idem: *Organizacja sieciowa*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Red. K. Perechuda. Placet, Warszawa 2000, s. 97.

¹⁴ Perri, N. Goodwin, E. Peck, T. Freeman: *Managing Networks of Twenty-First Century Organizations*. Palgrave Macmillan, Hampshire 2006, s. 31-32.

¹⁵ K. Czop, A. Leszczyńska: *Systemy przyszłości*. W: *Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*. Red. M. Brzeziński. Placet, Warszawa 2002, s. 282.

¹⁶ K. Perechuda: *Strategia a orkiestracja sieci*. W: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*. Red. R. Krupski. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. Wałbrzych 2010, s. 255-262.

jej funkcjonowania¹⁷. Potrzeba koordynacji będzie tym większa, im sieć będzie bardziej złożona, tj. będzie się składać z większej liczby zróżnicowanych węzłów oraz im mniej stabilne będą warunki, w których sieć prowadzi działalność. Biorąc pod uwagę cechy współczesnej gospodarki, a przede wszystkim rosnącą ilość wzajemnych powiązań między podmiotami, partycypację w coraz większej liczbie sieci międzyorganizacyjnych oraz przybierającą na sile burzliwość otoczenia, można wysunąć tezę, że obecnie sieci w coraz większym stopniu wymagają dbałości o koordynację. Innymi słowy, odpowiednia koordynacja staje się kluczowym zagadnieniem dla funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych w warunkach wysokiej niepewności rynku. Koordynacja sieci jawi się nie tylko jako jeden z kluczowych czynników sukcesu sieci, ale także jako warunek konieczny przetrwania na hiperkonkurencyjnym lub konkurencyjnym rynku. Warto też zaznaczyć, że właściwa koordynacja podnosi efektywność współdziałania w ramach sieci oraz stymuluje wzrost wartości organizacji współtworzących sieć¹⁸. Naturalne jest, że uczestnicy sieci będą dążyć do usprawniania koordynacji dla zapewnienia skuteczności sieci, a także dla podnoszenia własnej (indywidualnej) efektywności i wzrostu swojej wartości.

Poszukiwanie warunków, czynników czy przesłanek skutecznego współdziałania prowadzi do stawiania pytań o warunki, czynniki i przesłanki skutecznej koordynacji. Za znaczeniem tego obszaru rozważań przemawia kilka względów:

- koordynacja wieloraka to wciąż bardzo słabo rozpoznany obszar dociekań naukowych¹⁹,
- wysoki odsetek porażek procesów współdziałania skłania do zastanowienia się w jaki sposób koordynacja sieci jest z tym powiązana,
- rosnąca burzliwość otoczenia powoduje wzrost popularności sieci, a także ich złożoności i zróżnicowania, co wskazuje, że skuteczne współdziałanie będzie stanowić coraz bardziej znaczący w praktyce gospodarczej czynnik sukcesu rynkowego.

Skuteczność współdziałania zależna jest od dwóch szeroko rozumianych grup czynników. Po pierwsze, istotne jest maksymalizowanie czynników, warunków, parametrów, zjawisk sprzyjających skuteczności współdziałania. Po drugie, kluczowe może okazać się minimalizowanie potencjalnych zagrożeń (bądź łagodzenie ich skutków) pociągających za sobą rozpad sieci oraz niepełną (nieskuteczną) realizację jej celów.

¹⁷ J. Huiskonen, T. Pirttilä: *Lateran Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship*. „International Journal Production Economics” 2002, Vol. 78, s. 177-185

¹⁸ W. Czakon: *Koordynacja sieci...*, op. cit., s. 7-10.

¹⁹ Idem: *Network Governance...*, op. cit., s. 23-38.

2. Przesłanki skuteczności i nieskuteczności współdziałania

Współdziałanie jest skuteczne²⁰, gdy sieć oraz współtworzące ją podmioty osiągają założone cele. Jak wskazują wyniki badań, wysiłki podmiotów na rzecz sprawnej koordynacji współpracy mają kluczowe znaczenie dla skuteczności współdziałania²¹. Podjęcie przez organizacje tych wysiłków uwarunkowane jest dostrzeganiem korzyści, jakie można uzyskać dzięki współpracy. Popularność sieci wynika nie tylko z możliwości szybszego i efektywniejszego realizowania stawianych sobie celów, ale także szerokiego wachlarza dodatkowych korzyści, jakie generuje funkcjonowanie w sieci²². Pojawienie się oczekiwanych profitów wymaga spełnienia pewnych warunków. Sieć powinna być oparta na wspólnych i akceptowanych mechanizmach koordynacji:

1. Rynkowej, w tym:
 - zarządzanie oczekiwaniami kooperantów oraz potencjalnymi konfliktami;
 - jasny podział specjalizacji, kompetencji oraz oczekiwanego poziomu jakości dostarczanych produktów i (lub) świadczonych usług.
2. Hierarchicznej, obejmującej:
 - ściśle określone normy, reguły i procedury współpracy;
 - zasady elastycznego kierowania siecią.
3. Społecznej, opierającej się na:
 - wysokim poziomie wzajemnego zaufania;
 - szybkim, bezkonfliktowym i dwustronnym przepływie informacji²³.

²⁰ Przyjmuje się, że skuteczność działania przejawia się w osiągnięciu zamierzonego celu. W zależności od sposobu sformułowania celu (-ów) danego działania wyróżniamy skuteczność niestopniowaną (działanie jest skuteczne lub nieskuteczne) oraz skuteczność stopniowaną (działanie jest mniej lub bardziej skuteczne).

²¹ Zobacz wyniki badań 78 podmiotów oraz ich 1572 aliansów strategicznych. Warto zaznaczyć, że autorzy oceniali skuteczność współpracy w ramach aliansu na podstawie stopy zwrotu oraz wskaźników efektywności: P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh: Op. cit., s. 747-767.

²² Szczegółową analizę korzyści współdziałania można znaleźć m.in. w: W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr: *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Netyorks of Learning in Biotechnology*. „Administrative Science Quarterly” 1996, Vol. 41, s. 116-117; G. Lorenzoni, A. Lipparini: *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Stud.* „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 317-318; B. Kogut: *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*. „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 405-406; W. Czakon: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 90-115.

²³ R. Gulati: *Alliances and Networks*. „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 293-317; W. Czakon: *Sieci międzyorganizacyjne a niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W: *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*. Red. K. Kozakiewicz. Wydawnictwo AE, Poznań 2007, s. 236; J. Stachowicz: *Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego*. W: *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*. Red. J. Rokita, W. Grudzewski. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2007, s. 56.

Właściwa konfiguracja mechanizmów koordynacji pozwala nie tylko skutecznie współdziałać, ale także generować towarzyszące współdziałaniu korzyści od efektu synergii, przez ograniczenie kosztów, a na wyższym poziomie konkurencyjności kończąc. Współpraca międzyorganizacyjna przy całym wachlarzu potencjalnych korzyści może generować także pewne niebezpieczeństwa. Zasadniczym zagrożeniem dla członków sieci jest zerwanie więzi i przedterminowe rozwiązanie współpracy. Przyczynami przedwczesnego zakończenia procesów współdziałania, skutkującego niepełnym bądź znikomym stopniem realizacji celów (nieskuteczność współpracy) mogą być wady i mankamenty sieci międzyorganizacyjnych utrudniające współdziałanie oraz jego koordynację, a także materializacja różnego rodzaju zagrożeń związanych z dynamiczną współpracą międzyorganizacyjną.

W dużej mierze trudności współdziałania determinowane są pewnymi cechami sieci międzyorganizacyjnych. Szczególny wpływ na wysoki poziom niepewności skuteczności współpracy mają takie własności sieci, jak: nieostre granice, okresowość działania, nieustrukturalizowana natura procesów realizowanych wewnątrz sieci, trudność w uchwyceniu przynależności organizacyjnej menedżerów i pracowników, trudność określenia zasad podziału zysku, nadmierna ilość projektów, niebezpieczeństwo rozpadu w wyniku nieprzewidzianej decyzji uczestnika/uczestników (którzy są przecież w pełni autonomiczni), brak jasnych i bezwzględnie obowiązujących norm postępowania (wzajemne odpowiedzialność, podział odpowiedzialności wobec odbiorcy finalnego) czy możliwość wejścia do sieci niekompetentnych partnerów²⁴. Powyższe własności sieci skutkują wyższym poziomem niepewności funkcjonowania niż w przypadku, gdy podmioty działają w pojedynkę. Wyznaczając strategię, organizacja współdziałająca w sieci uwzględnia (uzależnione także od pozostałych uczestników) rezultaty jej funkcjonowania. W praktyce oznacza to, że organizacja uzależnia kierunek i dynamikę swojego rozwoju od działań innych, niezależnych od niej członków sieci. Dlatego też w przypadku współdziałania w ramach sieci międzyorganizacyjnych pojawia się nowa kategoria ryzyka – ryzyko relacyjne. Biorąc pod uwagę strukturę ryzyka „(...) współdziałanie trzeba uznać za bardziej ryzykowną formę prowadzenia działalności od samodzielnego funkcjonowania” na rynku²⁵. Ogólnie rzecz biorąc, współdziałanie w sieciach, które w większym stopniu przejawiają powyższe własności wiąże się z wyższym poziomem ryzyka relacyjnego. W tego typu sieciach skuteczność współpracy jest trudniejsza do osiągnięcia.

²⁴ A. Sokołowska: *Organizacja sieciowa – cechy, przestrzeń gospodarcza, problemy metodologii badań*. W: *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*. Red. V. Galant, K. Perechuda. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005, s. 247-248.

²⁵ W. Czakon: *Sieci międzyorganizacyjne a niepewność...*, op. cit., s. 235.

Sukces sieci uzależniony jest od możliwości wystąpienia pewnych zagrożeń wynikających z egzystencji w sformalizowanych przestrzeniach współdziałania. Ryzyko utraty stabilności sieci determinowane jest przede wszystkim: nadmiernym uzależnieniem od partnera (-ów), brakiem zaufania między stronami, złożonością i trudnością wspólnie realizowanych procesów, nierównym poziomem zdolności nabywania nowych kompetencji i umiejętności (nierównomiernie rozwinięte zdolności absorpcyjne)²⁶. Zagrożenia wynikające z funkcjonowania w sieci można różnicować względem rodzaju sieci oraz znaczenia współtworzących je podmiotów. Wprowadzony przez J. Childa i D. Faulknera podział sieci na sieci zdominowane (tzw. królestwa) oraz sieci równorzędnych partnerów (tzw. republiki)²⁷ pozwala wykazać zróżnicowanie dominujących przesłanek nieskutecznej współpracy.

W sieciach równorzędnych partnerów zagrożenia wynikające z uczestnictwa w sieci będą jednorodne dla wszystkich członków sieci. Wśród nich należy wymienić ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych²⁸, możliwość ugrzęźnięcia w niekorzystnym układzie więzi międzyorganizacyjnych, trudność przewidywania kierunku ewolucji i rekonfiguracji sieci oraz zmniejszoną kontrolę zarządzania²⁹. Niebezpieczeństwo materializacji poszczególnych zagrożeń jest zmienne w czasie i przyjmuje postać funkcji etapu rozwoju sieci. Na etapie tworzenia sieci istotnym zagrożeniem dla trwałości więzi są możliwe działania oportunistyczne. W toku współdziałania krytyczne dla skuteczności są takie czynniki, jak poziom rozbieżności kulturowych i procesowych między partnerami oraz poziom asymetrii generowanych przez nich korzyści współpracy³⁰.

W przypadku sieci zdominowanych zagrożenia dla skuteczności współdziałania będą zróżnicowane w zależności od zajmowanej, centralnej bądź peryferyjnej pozycji. Dla podmiotów peryferyjnych czynnikami ryzyka, które mogą skłonić do ograniczenia zaangażowania we współpracę lub nawet jej zerwania jest możliwość nadmiernego uzależnienia od podmiotów dominujących i utraty samodzielności³¹, ryzyko utraty indywidualnej elastyczności³² oraz ryzyko nierównomiernego wykorzystania przez partnerów szans wynikających z sieci, powodowane m.in. asymetrycznym przepływem zasobów³³ oraz niesymetrycz-

²⁶ W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr: Op. cit., s. 117.

²⁷ J. Child, D. Faulkner: *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120.

²⁸ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus: *Konsekwencje przynależności do sieci*. W: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 92-94.

²⁹ W. Sroka: *Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1, s. 29-30.

³⁰ Y.L. Doz, L. Hamel: *Alianse strategiczne*. Helion, Gliwice 2006, s. 13-19.

³¹ T. Dryl: *Organizacja sieciowa*. W: *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Red. M. Czerska, A.A. Szpitter. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 256.

³² W. Sroka: Op. cit., s. 29-30.

³³ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus: op.cit., s.92-94

nymi zdolnościami absorpcyjnymi. Dla podmiotów zajmujących centralne pozycje kluczowym czynnikiem destabilizującym współdziałanie jest możliwość utraty wiedzy konkurencyjnej³⁴ w wyniku zbyt szerokiego i głębokiego transferu wiedzy, ale niekontrolowanych i niechcianych efektów rozlewania wiedzy. Dlatego też w przypadku dużej asymetrii wiedzy cichej dominujące podmioty wolą działać samodzielnie³⁵.

Skuteczność współpracy może być rozpatrywana zarówno na poziomie sieci, jak i podmiotów wchodzących w jej skład. W obydwu przypadkach realizacja zbieżnych celów jest zależna od możliwości osiągnięcia określonych korzyści w wyniku odpowiednio skoordynowanych działań zaangażowanych stron. Sprawna koordynacja powinna służyć minimalizowaniu ryzyka relacyjnego związanego z pojawieniem się różnego rodzaju zagrożeń skłaniających partnerów do zrywania więzi międzyorganizacyjnych. Biorąc powyższe pod uwagę, istotne wydaje się identyfikowanie czynników, bodźców czy warunków sprzyjających korzyściom i ograniczających zagrożenia. Jednym z możliwych kierunków poszukiwań czynników skuteczności współdziałania jest koncepcja bliskości.

3. Bliskość – zmienna wyjaśniająca skuteczność współdziałania

Na gruncie zarządzania strategicznego bliskość oznacza podobieństwo cech, własności, atrybutów organizacji³⁶ i jest traktowana jako zmienna wyjaśniająca procesy współdziałania. Hipoteza bliskości zakłada, że im bliższe są sobie organizacje, tym większe mają szanse na skuteczne współdziałanie. Bliskość przyczynia się do zwiększania prawdopodobieństwa osiągnięcia korzyści współdziałania (wyższa efektywność sieci oraz jej członków, szybsze tworzenie wiedzy, wyższa skuteczność więzi) oraz do minimalizacji zagrożeń współpracy w sieci (ograniczenie oportunistów, osłabienie barier komunikacyjnych)³⁷. Niematerialny i abstrakcyjny charakter bliskości powoduje pewne trudności jej dokładnej konceptualizacji, dlatego dla lepszego zrozumienia bliskości międzyorganizacyjnej definiuje się ją poprzez wyodrębnianie różnych obszarów podobieństwa. Najpopularniejsza typologia wyodrębnia pięć wymiarów bliskości: geograficzny, organizacyjny, poznawczy, instytucjonalny i społeczny (tabela 1)³⁸.

³⁴ Ibid., s. 92-94; W. Sroka: Op. cit., s. 29-30.

³⁵ R.W. Coff: *The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development*. „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, s. 711-733.

³⁶ R.A. Boschma, K. Frenken: *The Spatial Evolution of Innovation Networks: A Proximity Perspective*. W: *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Red. R.A. Boschma, R. Martin Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 120-135.

³⁷ W. Czakon: *Hipoteza bliskości*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16.

³⁸ R.A. Boschma: *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*. „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1, s. 61-74.

Tabela 1

Bliskość międzyorganizacyjna – ujęcie pięciowymiarowe

Wymiar bliskości	Komponenty	Kluczowe znaczenie	Czynniki pobudzające – poziom	
			makro	mezo
Geograficzny	Odległość i koncentracja	Odległość fizyczna	Aglomeracje	Odległość fizyczna
Organizacyjny	Członkostwo oraz warunki referencyjne	Kontrola	Struktury sieciowe	Kontekst organizacyjny
Poznawczy	Wiedza wspólna oraz zdolność absorpcyjna	Luki wiedzy	Społeczności praktyki	Odległość poznawcza
Instytucjonalny	Otoczenie instytucjonalne, aspekty formalne i nieformalne	Zaufanie oparte na wspólnych instytucjach	Instytucje krajowe	Organizacyjne „instytucje”
Społeczny	Relacje interpersonalne i wskaźniki struktury	Zaufanie oparte na relacjach społecznych	Społeczności praktyki	Równorzędność strukturalna

Źródło: P. Klimas: *ZZL Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 1, s. 88; R.A. Boschma: *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*. „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1; J. Knobon, L.A.G. Oerlemans: *Proximity and Inter-organizational Collaboration: A Literature Review*. „International Journal of Management Reviews” 2006, Vol. 8, s. 71-89; W. Czakon: *Hipoteza bliskości*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16-19.

Według pięciowymiarowego ujęcia bliskości bliskie organizacje cechuje:

- niewielka odległość przestrzenna (bliskość geograficzna);
- podobieństwo wewnętrznych i zewnętrznych warunków organizacyjnych (bliskość organizacyjna);
- zbieżność baz wiedzy, baz referencyjnych oraz technologii (bliskość poznawcza);
- tożsamość otoczenia instytucjonalnego ze szczególnym uwzględnieniem aspektów polityczno-prawnych i kulturowych (bliskość instytucjonalna – poziom makro);
- podobieństwo zakorzenienia społecznego (bliskość społeczna – poziom mikro).

Bliskość międzyorganizacyjna, a także jej związek ze skutecznością współdziałania mają charakter dynamiczny. Wewnątrz sieci z biegiem czasu następuje adaptacja partnerów w wymiarze ludzkim (bliskość społeczna), technicznym (bliskość poznawcza), geograficznym (bliskość geograficzna) oraz organizacyjnym (bliskość organizacyjna). Co istotne, postępująca, wielowymiarowa adaptacja ułatwia skuteczne osiąganie celów współpracy³⁹. Znaczenie poszczególnych wymiarów bliskości dla skuteczności współdziałania zależne jest od charakteru celów stanowiących przesłankę procesów współpracy.

³⁹ W. Czakon: *Wykorzystanie więzi międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości na rynku B2B*. W: *Marketing relacji na rynku Business to Business. Wybrane zagadnienia*. Red. M. Mitręga, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 104.

Współczesna gospodarka promująca organizacje oparte na wiedzy i organizacje uczące się skłania do nawiązywania sieci dla generowania wiedzy. W zależności od rodzaju wiedzy (syntetyczna, analityczna, symboliczna), która ma być tworzona bądź transferowana w toku procesów współdziałania, inny wymiar bliskości ma priorytetowe znaczenie⁴⁰. Na przykład, jeśli tego typu sieć innowacji przyjmuje postać klastra, pierwszoplanową rolę będzie odgrywać bliskość geograficzna, natomiast w przypadku systemu franczyzowego znaczenie dla przebiegu koordynacji sieci, a w efekcie dla skuteczności współdziałania mają aspekty dotyczące bliskości organizacyjnej i społecznej⁴¹. Bliskość organizacyjna wywiera wpływ na mechanizmy koordynacji międzyorganizacyjnej, gdyż partnerzy mogą, ale nie muszą być zgodni w kwestiach podejścia do zarządzania, poziomu wymaganej (akceptowanej) biurokracji, centralizacji czy podziału władzy decyzyjnej. Bliskość społeczna nie pozostaje obojętna dla sprawności koordynacji, gdyż istnienie relacji interpersonalnych, takich jak znajomość, sympatia, przyjaźń czy pokrewieństwo, generują zaufanie oraz powodują zacieśnianie więzi międzyorganizacyjnych.

Bliskość może być ujmowana jako zmienna wyjaśniająca skuteczność współdziałania, gdyż:

- podobieństwo i zgodność współpracujących organizacji jest jednym z czynników sukcesu współdziałania (tabela 2);
- zróżnicowanie i niejednorodność współpracujących organizacji jest jednym z powodów porażek współdziałania (tabela 3).

Tabela 2

Czynniki sukcesu współdziałania a wymiary bliskości

Determinanty sukcesu współdziałania wg Bryant'a	Kluczowy wymiar bliskości
nieustanne weryfikowanie i analiza więzi międzyorganizacyjnych	bliskość społeczna (relacyjna)
zbieżność technologiczna pozwalająca na wymianę doświadczeń i zrozumienie	bliskość poznawcza (technologiczna)
dopasowane procesy organizacyjne sprzyjające kooperacji	bliskość organizacyjna
odpowiednie struktury organizacyjne zapewniające organizacyjne możliwości współpracy	bliskość organizacyjna
zbieżność kulturowa, budowa wspólnie dzielonych wartości	bliskość instytucjonalna (kulturowa)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bryant: *The Six Dilemmas of Collaboration. Inter-organisational Relationships as Drama*. John Wiley & Sons, West Sussex 2003, s. 24-52.

⁴⁰ J. Mattes: *Dimensions of Proximity and Knowledge Bases. Innovation Between Spatial and Non-spatial Factors*. „Regional Studies” w przygotowaniu [dostęp online http://www.sozialstruktur.unioldenburg.de/en/download/Mattes_Dimensions_of_proximity_and_knowledge_bases_final_draft.pdf, 18.03.2012r.].

⁴¹ W. Czakon: *Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: the Case of a Franchise System*. „International Journal of Intellectual Property Management” 2009, Vol. 3, No. 1, s. 23-38.

Tabela 3

Czynniki porażki współdziałania a wymiary bliskości

Przyczyny porażek współdziałania według Kale'a, Dyer i Singha	Kluczowy wymiar bliskości
brak dopasowania partnerów pod względem strategicznym (zasoby)	bliskość organizacyjna bliskość poznawcza
brak dopasowania partnerów pod względem organizacyjnym (procesy, ale także kultura)	bliskość organizacyjna
brak doświadczenia we współdziałaniu	bliskość poznawcza
brak zaufania	bliskość społeczna
nieodpowiednia forma zarządzania (koordynacja, rozwiązywanie konfliktów)	bliskość organizacyjna
brak zaadaptowanych przez strony procesów wymiany międzyorganizacyjnej	bliskość organizacyjna
wpływ niekorzystnych uwarunkowań otoczenia	bliskość instytucjonalna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh: *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*. „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. X, s. 748; 762-764.

Powyższe tabele pokazują, że bliskość jest istotnym czynnikiem sprzyjającym skuteczności oraz ograniczającym ryzyko niepowodzenia współpracy międzyorganizacyjnej. Bliskość sprzyja nawiązywaniu współpracy oraz wzmacnia więzi międzyorganizacyjne. Korzystne oddziaływanie bliskości opiera się przede wszystkim na ułatwianiu i usprawnianiu procesów komunikacyjnych, jakie zachodzą między poszczególnymi stronami więzi. Źródłem znaczenia bliskości można upatrywać się w tym, że jest ona wielowymiarowym kanałem komunikacyjnym⁴². Poszczególne wymiary bliskości umożliwiają lub ułatwiają komunikację współdziałających podmiotów. Na przykład bliskość poznawcza pozwala na zrozumiałe porozumiewanie z wykorzystaniem specjalistycznego, fachowego żargonu. Bliskość organizacyjna ułatwia i usprawnia komunikację organizacyjną, gdyż podmioty mają takie samo podejście do przebiegu oraz formy komunikacji pionowej i poziomej. Bliskość społeczna natomiast poprawia i przyspiesza przekaz informacyjny, ponieważ strony rozumieją znaczenie gestów, symboli czy zwrotów formułowanych w dialekcie regionalnym towarzyszących formalnej, werbalnej komunikacji.

Dbłość o poziom bliskości nie sprowadza się jedynie do stałej dążności do maksymalizacji jej poziomu. Duża bliskość dostarcza wprawdzie wielu pozytywnych skutków, ale z drugiej strony zbyt wysoki jej poziom może być szkodliwy dla organizacji, wywołując efekty odwrotne do zamierzonych (tzw. paradoks bliskości)⁴³ – zob. tabela 4. Paradoks bliskości odzwierciedla paraboliczny

⁴² A.M. Petruzzelli, V. Albino, N. Carbonara: *External Knowledge Sources and Proximity*. „Journal of Knowledge Management” 2009, Vol. 13, No. 5, s. 301-318.

⁴³ T. Broekel, R.A. Boschma: *Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: The Proximity Paradox*. „Papers in Evolutionary Economic Geography” 2009 (PEEG), No. 0915.

charakter związku między bliskością a korzyściami z jej utrzymywania, wykres zależności przyjmuje kształt odwróconego „U”⁴⁴.

Tabela 4

Paradoks bliskości

Wymiar bliskości	Zbyt niski poziom	Zbyt wysoki poziom
Bliskość geograficzna	Brak korzyści z koncentracji geograficznej (np. klastry)	Ugrzęźnięcie na danym terenie, zamknięcie na dopływ wiedzy spoza regionu
Bliskość organizacyjna	Konflikty międzyorganizacyjne i interpersonalne, trudność koordynacji sieci, oportunizm	Zatarcie granic międzyorganizacyjnych, niekontrolowane wycieki danych, informacji i wiedzy
Bliskość poznawcza	Nieskuteczna komunikacja – brak zrozumienia, nieporozumienia, brak wspólnych obszarów dla współdziałania	Homogeniczność baz wiedzy uniemożliwia tworzenie nowych rozwiązań
Bliskość instytucjonalna	Formalne i prawne utrudnienia współdziałania, konflikty determinowane różnicami kulturowymi	Zawężenie zakresu współdziałania do obszaru danego kraju (regionu) i określonej branży (sektora)
Bliskość społeczna	Opór przed utrzymywaniem relacji i dzieleniem się wiedzą, oportunizm	Nepotyzm, protekcyjność, kumoterstwo, działania nieekonomiczne

Organizacje powinny oceniać poziom bliskości, tak aby utrzymywać odpowiednie zbalansowanie pomiędzy brakiem bliskości a jej kompletnością. Zbyt bliskie relacje międzyorganizacyjne mogą prowadzić do inercji, utraty elastyczności, zbiurokratyzowania, nieefektywności ekonomicznej⁴⁵. Zbyt duża rozbieżność współdziałających stron może jednak uniemożliwiać komunikację, a nawet wykluczać istnienie zbieżnych obszarów działalności stanowiących podstawę wyznaczania wspólnych celów.

Podsumowanie

Szeroka paleta korzyści współdziałania oraz możliwe dzięki współpracy międzyorganizacyjnej szybsze i sprawniejsze osiąganie kluczowych dla konkurencyjności celów skłaniają coraz więcej organizacji do wchodzenia w sieci międzyorganizacyjne. Obok potencjalnych korzyści, uczestnictwo w sieci niesie ze sobą znaczące zagrożenia, dlatego na gruncie zarządzania strategicznego wciąż poszukuje się odpowiedzi na pytanie o czynniki skutecznie wspierające współpracę międzyorganizacyjną. Aktualnym i poznawczo nowym kierunkiem docie-

⁴⁴ W. Czakon: *Network Governance Dynamics...*, op. cit., s. 16-18.

⁴⁵ R.A. Boschma: Op. cit., s. 61-74.

kań jest hipoteza bliskości. Wielowymiarowa bliskość współdziałających podmiotów służy bowiem zarówno zwiększaniu skuteczności współdziałania, jak i ograniczaniu prawdopodobieństwa niepowodzenia współpracy międzyorganizacyjnej.

THE DETERMINANTS OF THE NETWORK PERFORMANCE

Summary

Today's economy is extremely networked. We are able to observe the growing popularity of strategic networking. Interorganizational networks are perceived as a fast channel to the sustainable competitive advantage. Simultaneously, in many cases strategic partners decide to break ties before the joint goals are reached and networks fall apart. Therefore, in the field of strategic management the further research on network performance is relevant and needed. One of the most important feature of networks is internal coordination (shaped by market, hierarchic and social mechanisms) which is perceived as one of the primordial determinants of the durable and successful networking. The literature provides us a lot of deep, diversified and also inconsistent analysis on both network success and network failure. However, one of the newest research direction related to the networking is proximity concept. Proximity used to be perceived as the most important factor which shapes the network performance in the field of economic geography.