

Czesław Mesjasz

Corporate governance Nadzór nad przedsiębiorstwem czy „władanie korporacyjne”

Problemy definicyjne nie odgrywają obecnie zbyt wielkiej roli w naukach o zarządzaniu zorientowanych głównie na praktykę. Tym niemniej stosowane pojęcia muszą być określone w sposób w miarę jednoznaczny.

W przejmowaniu terminologii anglosaskiej zarządzanie nie różni się specjalnie od innych dziedzin nauki i praktyki, chociaż daleko tutaj jeszcze do informatyki czy reklamy, gdzie regułą stało się bezpośrednie przenoszenie większości terminów. W zarządzaniu też zaadaptowane zostały takie określenia, jak *benchmarking*, *controlling* czy *reengineering*. Pojawia się w związku z tym pytanie, czy w dalszym rozwoju język zarządzania stawał się będzie mieszaniną słów polskich i mniej lub bardziej zdeformowanych terminów anglosaskich, czy też wzorem prekursorów „naukowej organizacji i kierownictwa” z okresu międzywojennego, stosować będziemy bardziej swojsko brzmiące pojęcia.

Traktując te kwestie jako zachętę do dyskusji, warto skoncentrować się na konkretnym przykładzie. Ze względu na wzrastające znaczenie relacji pomiędzy właścicielami a kierownictwem spółki akcyjnej, więcej uwagi warto poświęcić zagadnieniom, które określa się jako *corporate governance*, czy też *corporate control*.

Czym jest *corporate governance*?

W rozwiniętej gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo nie może być rozpatrywane jako monolit, którego głównym celem jest dążenie do maksymalizacji zysku poprzez wzrost konkurencyjności. Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami z zakresu zarządzania czy też nowoczesną teorią firmy, typowe przedsiębiorstwo, z wyjątkiem niewielkich jednostek typu *small business* zarządzanych bezpośrednio przez właściciela (właścicieli), posiada złożoną strukturę wewnętrzną obejmującą różnego rodzaju grupy interesów określane w terminologii anglosaskiej jako *insiders* albo *internal stakeholders* – naczelne kierownictwo, w tym prezes zarządu (dyrektor naczelny) (CEO – *Chief Executive Officer*), kadra kierownicza (menedżerowie) wyższego i średniego szczebla, pracownicy czy też inne grupy nacisku, np. rady pracownicze¹⁾. W otoczeniu przedsiębiorstwa występują

natomiast zewnętrzne grupy interesów – *outsiders* albo *external stakeholders*, do których zalicza się właścicieli (udziałowców-akcjonariuszy) i ich reprezentantów – radę nadzorczą, instytucje finansowe (banki, instytucje ubezpieczeniowe), dostawców, odbiorców, konkurentów, związki zawodowe czy też grupy nacisku, np. organizacje ekologiczne.

W analizie nadzoru nad przedsiębiorstwem pojęcie wewnętrznych grup interesów (*insiders*) odnosi się do podmiotów, które bezpośrednio wpływają na działalność firmy ze względu na pozycję w firmie – menedżerowie oraz pracownicy, bądź też dominujący akcjonariusze, którzy z reguły bardziej troszczą się o własne korzyści finansowe, niż o sytuację przedsiębiorstwa. Zewnętrzne grupy interesów (*outsiders*), tworzą podmioty posiadające prawo do roszczeń do majątku firmy, co w odniesieniu do spółki akcyjnej obejmuje aktualnych albo też potencjalnych właścicieli (akcjonariuszy) oraz wierzycieli, albo szerzej – inwestorów (kapitałodawców).

Obecnie podział na *insiders* oraz *outsiders* został jeszcze bardziej poszerzony. Jako *insiders* traktuje się wszystkie podmioty, które posiadają dostęp do wewnętrznych informacji w firmie. Podział ten odgrywa istotną rolę na rynku kapitałowym, gdzie operacje dokonywane przez podmioty wewnętrzne (*insider trading*) poddawane są bardzo ścisłej kontroli albo są wręcz nawet zabronione w celu zapobiegania ewentualnym nadużyciom²⁾.

Działanie przedsiębiorstwa winno więc być traktowane jako złożony system interakcji – współpracy oraz konfliktów pomiędzy wszystkimi grupami interesów regulowanych za pomocą odpowiednich kontraktów. Dopiero w efekcie tych interakcji przedsiębiorstwo realizuje swoje, często różnorodnie interpretowane, cele – przetrwanie, rozwój oraz wzrost, albo też maksymalizację wartości rynkowej kapitału akcyjnego. Ze względu na podstawowe znaczenie dla działalności firmy, wynikające z rozwoju rynków finansowych, szczególną uwagę zwraca się na relacje, konflikty interesów oraz kontrakty pomiędzy kapitałodawcami: właścicielami – udziałowcami i wierzycielami, a wewnętrznymi grupami interesów, głównie menedżerami i w mniejszym stopniu, pracownikami.

Aby częściowo chociaż złagodzić skutki tych konfliktów, właściciele (akcjonariusze) dążą do uzys-

kania możliwości bezpośredniego i pośredniego wpływania na decyzje podejmowane przez menedżerów. System mechanizmów (procesów i rozwiązań instytucjonalnych) – od rad nadzorczych poprzez strukturę zadłużenia, do rynków finansowych włącznie, które umożliwiają udziałowcom spółki nadzór nad zarządzaniem ich własnością – określa się w literaturze anglosaskiej mianem *corporate governance* albo zamiennie *corporate control*, co można przetłumaczyć jako nadzór nad firmą, nadzór nad działalnością spółki (firmy, przedsiębiorstwa), kontrola nad działalnością spółki, nadzór właścicielski, itp. – w zależności od kontekstu³⁾. Według innej propozycji, termin *corporate governance* można tłumaczyć jako „władanie korporacyjne”⁴⁾.

Aby podkreślić specyfikę *corporate governance*, warto przypomnieć, że nadzór właścicielski interpretowany jest jako: „Zespół czynności prawnych i faktycznych realizowanych przez właściciela kapitału wobec podległego mu podmiotu i jego organów”⁵⁾.

W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że w gospodarce rynkowej powstaje w ten sposób system nadzoru (kontroli) polegający na tym, że pewne podmioty (menedżerowie) nadzorują procesy koordynacji w przedsiębiorstwie. Działania menedżerów są z kolei kontrolowane przez podmioty zewnętrzne – właściciele (udziałowców), co pozwala na realizację ich interesów, a pośrednio również realizację interesów społecznych⁶⁾.

Uwzględnienie jedynie roli właścicieli jest jednakże niewystarczające – zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki. Dlatego też w ogólnym ujęciu nadzór nad firmą (kontrola) (*corporate governance, corporate control*) dotyczą sposobów, za pomocą których podmioty będące źródłem finansów dla przedsiębiorstwa dążą do zapewnienia sobie zwrotu przekazanych funduszy⁷⁾. Istotną rolę w nadzorze nad działalnością firmy odgrywają również wierzyciele długoterminowi – banki-kredytodawcy oraz posiadacze obligacji.

Przedstawiony poniżej schemat ma charakter uproszczony, gdyż obejmuje tylko podstawowe zależności. Widać to na przykładzie rady nadzorczej oraz roli banków w nadzorze nad przedsiębiorstwem. Rada nadzorcza ma z jednej strony reprezentować interesy podmiotów zewnętrznych – akcjonariuszy a z drugiej, ze względu na zakres posiadanych o firmie informacji musi być traktowana jako podmiot wewnętrzny (*insider*). Podobnie, w zależności od modelu rynku finansowego w danym kraju, przedstawiciele banków mogą również zasiadać w radzie nadzorczej i pełnić funkcje kierownicze w zarządzie firmy, co nadaje im również duży zakres kompetencji podmiotów wewnętrznych.

Podstawową rolę w nadzorze nad przedsiębiorstwem odgrywa problem przedstawicielstwa (*agency problem*) oraz sposoby uniknięcia jego konsekwencji za pomocą kontraktów zawieranych pomiędzy menedżerami a właścicielami i wierzycielami.

Problemy z *corporate governance*

Właściwy dobór tłumaczenia *corporate governance* ma charakter nie tylko teoretyczny, ale niesie ze sobą określone konsekwencje praktyczne. Problemy dotyczące nadzoru nad działalnością przedsiębiorstwa (firmy), poza nielicznymi wyjątkami, nie są jeszcze dostatecznie dyskutowane w polskiej literaturze fachowej⁸⁾. Przedstawiane są one również w uproszczonej formie w tłumaczeniach podstawowych podręczników z zakresu finansów⁹⁾.

Tymczasem brak właściwego nadzoru nad przedsiębiorstwem w okresie transformacji doprowadził do wielu nieprawidłowości, takich jak przypadki nieefektywnego wykorzystania majątku komercjalizowanych i prywatyzowanych firm, częste przejmowanie tego majątku przez niekompetentnych menedżerów, nadmierne wpływy pracowników czy też wreszcie, problemy występujące w pracy firm zarządzających narodowymi funduszami inwestycyjnymi.

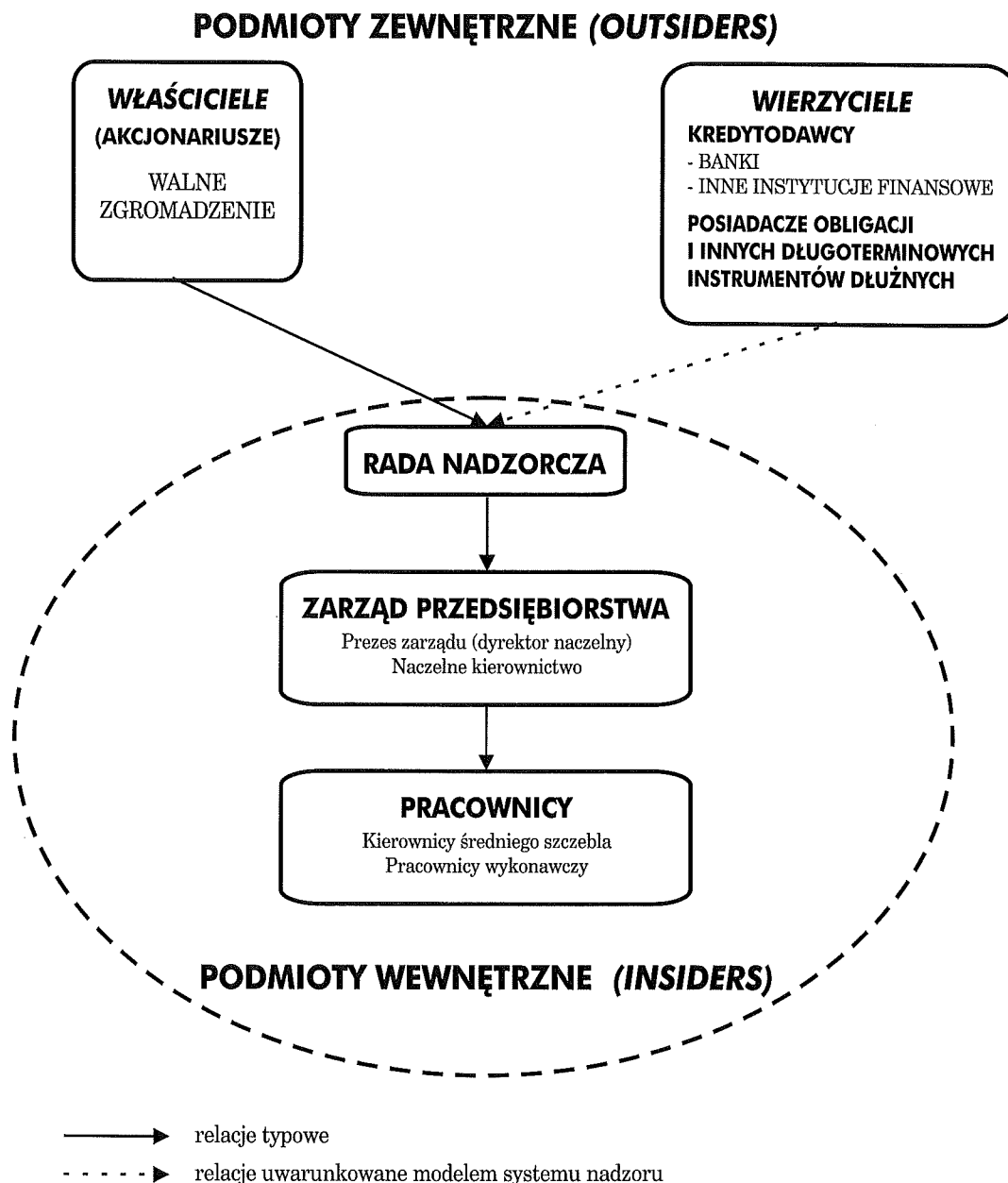
Wydaje się, że zbyt mała liczba prac teoretycznych dotyczących nadzoru nad działalnością przedsiębiorstwa wynika z dwóch przyczyn. Pierwszą jest niedostateczne jeszcze zapotrzebowanie ze strony praktyki na stworzenie skutecznych systemów nadzoru, powodowane częściowo zarówno trudnościami procesu transformacji, jak i brakiem rozwiniętego rynku kapitałowego. Związane jest to również z niezbyt jeszcze częstymi – chociaż coraz popularniejszymi połączeniami i przejęciami przedsiębiorstw (*mergers and acquisitions*).

Druga przyczyna ma charakter teoretyczno-metodologiczny i wynika z tego, że nadzór nad firmą, problem przedstawicielstwa oraz teoria kontraktów są dziedzinami związanymi ze sformalizowanymi teoriami ekonomicznymi, głównie z zakresu teorii finansów i teorii firmy, które nie były przedmiotem zainteresowania w systemie własności państwowej.

Jak tłumaczyć *corporate governance*?

W jaki jednakże sposób problemy terminologiczne wiążą się z praktyką nadzoru podmiotów zewnętrznych nad działalnością przedsiębiorstwa. Przede wszystkim należy przypomnieć, że rozbieżności terminologiczne występują w literaturze anglosaskiej, w której stosuje się pojęcia *corporate control* oraz *corporate governance*. Problemy występujące pomiędzy właścicielami i wierzycielami a kierownictwem przedsiębiorstwa są przedmiotem dziedziny teorii finansów określanej mianem *corporate control*, co również można przetłumaczyć kładąc nacisk na termin „kontrola”, np. kontrola nad przedsiębiorstwem, kontrola nad działalnością przedsiębiorstwa, itp. Ze względu na fakt, że obydwa terminy często używane są zamiennie w literaturze anglosaskiej, dlatego i w terminologii polskiej proponuje się przyjąć podobną kon-

Rys. 1. Relacje w ramach nadzoru nad przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie własne.

wencję. W niektórych jednakże przypadkach *corporate control* tłumaczy się jako zarządzanie przedsiębiorstwem, co jest uzasadnione, jeśli weźmie się pod uwagę znaczenie terminu „control” w języku angielskim (zarządzanie, sterowanie, regulacja), co jednakże całkowicie burzy ustalony już w języku polskim porządek terminologiczny¹⁰.

Chociaż niektórzy autorzy anglosascy traktują obydwie pojęcia zamiennie, to jednakże utrwała się przekonanie, że *corporate governance* jest pojęciem szerszym, zgodnie z powyżej podaną definicją obejmującym szerszy zakres relacji pomiędzy firmą a otoczeniem.

Jak więc należy tłumaczyć ten termin?

Zgodnie ze słownikiem angielsko-polskim Jana Stanisławskiego oraz z utartymi zwyczajami, *governance* tłumaczy się jako „rządzenie, rządy, kierowanie”.

Termin „rządzenie” nie może jednakże być zaakceptowany, gdyż utożsamiany jest ze sprawowaniem władzy politycznej. „Kierowanie i zarządzanie” nie mogą być zaakceptowane, ze względu na ich stosowanie do tłumaczenia terminu *management*.

W związku z powyższym, nasuwają się następujące propozycje tłumaczenia *corporate governance*. Po pierwsze, „nadzór nad przedsiębiorstwem”, co pozostawałoby w zgodności z terminologią prawną, głównie z kodeksem handlowym. Byłoby to jednakże sprzeczne z angielskim sensem słowa *governance*. Ponadto w zarządzaniu przedsiębiorstwem pojawiłby się jeszcze jeden problem teoretyczny oraz praktyczny.

W zarządzaniu strategicznym dotyczącym również problemów globalizacji stosuje się termin *global governance*, którego też nie da się łatwo tłumaczyć na język polski – rządy globalne, kierowanie globalne, sterowanie globalne, nadzór globalny?

Dlatego też logiczna wydaje się propozycja, aby stosować terminy „władanie”, albo „władztwo”. Pytanie jednak czym? Proponowane przez J. Solarza „władanie korporacyjne” nie wydaje się właściwe¹⁾. Lepiej chyba brzmiałoby „władanie przedsiębiorstwem (firmą)”, albo „władztwo nad przedsiębiorstwem” (firmą). Zakładamy przy tym, w przeciwieństwie do prawników, że przedsiębiorstwo to firma. Warto tutaj jeszcze dodać, że tego rodzaju tłumaczenie dobrze oddaje uogólniony sens angielski – „rządzenie = władanie” oraz pozwala na dobre tłumaczenie *global governance* jako „władanie”, czy też „władztwo globalne”.

Pozostaje oczywiście jeszcze trzecia możliwość, czyli przyswojenie kolejnego terminu anglosaskiego.

Proponowane tłumaczenie terminu *corporate governance* ma oczywiście charakter dyskusyjny. Być może znajdują się inne, lepsze propozycje. Ze względu na rosnące znacznie tego problemu w zarządzaniu przedsiębiorstwami prywatnymi, coraz częściej będzie on przedmiotem analiz teoretycznych oraz zainteresowań praktyków. Jakiś termin na pewno zostanie wybrany. Szkoda byłoby tylko, gdyby okazało się, że znowu nie wymyślono nic nowego i w polskiej terminologii z zakresu zarządzania przyjął się termin *corporate governance*.

Czesław Mesjasz

PRZYPISY

- ¹⁾ W modelach nadzoru nad przedsiębiorstwem uwzględnia się różne proporcje udziałów posiadanych w firmie

przez menedżera (kierownictwo firmy) – od menedżera „wynajętego”, przez menedżera-współwłaściciela do menedżera-właściciela (przedsiębiorcy) – por. JENSEN M., MECKLING W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3, 1976.

- ²⁾ R. FRYDMAN i A. RAPACZYŃSKI proponują przyjęcie określenia „insajderzy” i „outsajderzy”. W niniejszej pracy stosuje się odpowiednio terminy wewnętrzne i zewnętrzne grupy interesów, albo też określa się te grupy w sposób bezpośredni – menedżerowie, pracownicy, właściciele, wierzyciele, itp. Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *Prywatyzacja w Europie Wschodniej. Czy państwo traci na znaczeniu?*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 1995.
- ³⁾ Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *op.cit.*, s. 6.
- ⁴⁾ Por. WAWRZYŃIAK B., KOŁADKIEWICZ I., *Narodowe fundusze inwestycyjne, czyli corporate governance po polsku*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (89), 1997 oraz SOLARZ J.K., *Koncepcje rozwoju systemów bankowych*, „Materiały i studia”, Departament Analiz i Badań NBP, Warszawa 1996, zeszyt 61.
- ⁵⁾ Por. Leksykon Prywatyzacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 80.
- ⁶⁾ Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *op.cit.*, s. 76.
- ⁷⁾ Por. SHLEIFER A., VISHNY R., *A Survey of Corporate Governance*, „Journal of Finance”, vol. 52, nr 2, 1997, s. 737.
- ⁸⁾ Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *op.cit.*
- ⁹⁾ Por. BRIGHAM E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, Tom 1–3, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997; DAVIS E.W., POINTON J., *Finanse i firma*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- ¹⁰⁾ Por. SUDARSANAM S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.
- ¹¹⁾ Por. SOLARZ J.K., *op.cit.*

Autor jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania w Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego.



OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27

tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85

e-mail: oditk@oditk.com.pl