

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 CG<sup>1</sup>. Przez CG rozumie się „(...) strukturę, poprzez którą ustanawiane są cele przedsiębiorstwa, określone środki osiągnięcia tych celów, a także sposoby monitorowania działalności. CG dotyczy relacji łączących zarządzających przedsiębiorstwem – zarząd, udziałowców i innych interesariuszy”<sup>2</sup>. Podobną definicję CG podaje The Australian Securities Exchange, przyjmując, iż jest to „system poprzez który przedsiębiorstwa są kierowane (directed) i zarządzane”<sup>3</sup>.

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”<sup>4</sup>. W podobnych ujęciach za najważniejszy element CG przyjmuje się zarząd<sup>5</sup>. D.M. Branson porównuje CG do układu słonecznego, w którego centrum znajduje się właśnie zarząd<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> W.A. Stimson: *Sarbanes-Oxley and ISO-9000*. „Quality Progress” 2005, 38(3), s. 25.

<sup>2</sup> *OECD Principles for Corporate Governance*. OECD, Paris 2004, s. 11.

<sup>3</sup> *Australian Securities Exchange. Principles for Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations*. Australian Securities Exchange, Sydney 2003, s. 3.

<sup>4</sup> M.M. Blair: *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*. The Brookings Institution. Washington D.C 1995, s. 3

<sup>5</sup> *Ibid.*, s. 77.

<sup>6</sup> 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 korporacyjna<sup>7</sup>. Często jednak aspekt ten wiąże się ze specyfiką układu „prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych wymiarów otoczenia” (danego kraju)<sup>8</sup>.

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 społeczną<sup>9</sup>. 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 decyzji<sup>10</sup>. 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-

<sup>7</sup> *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.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> T. Cannon: *Corporate Responsibility: A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment: Roles and Responsibilities*. Pitman Publishing, London 1994, s. 165.

<sup>10</sup> 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)<sup>11</sup>. 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)<sup>12</sup>.

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 dyrektorów<sup>13</sup>. 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

<sup>11</sup> D.M. Branson: Op. cit. J.J. du Plessis, J. McConvill, M. Bagaric: Op. cit.

<sup>12</sup> OECD. *Corporate Governance and the Financial Crisis. Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles*. OECD, Paris 2010.

<sup>13</sup> 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 funkcji<sup>14</sup> oraz struktury<sup>15</sup>.

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 nadzoru<sup>16</sup>.

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 wroście i które stosują liberalizację jako podstawowy motor wzrostu”.<sup>17</sup> Transformacja, która jest cechą charakterystyczną dla tych rynków, oznacza „(...) fundamentalną i rozległą zmianę w zakresie formalnych i nieformalnych reguł gry dotyczących organizacji jako graczy”<sup>18</sup>. 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 jakościowo<sup>19</sup>.

Doświadczenia ostatniego kryzysu otworzyły dyskusję nad formalną wykładnią CG i alternatywnymi rozwiązaniami. Przyjmuje się bowiem, że jeśli instytu-

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> J.J. Chen: *China's Institutional Environment and Corporate Governance. Corporate Governance: A Global Perspective*. „Advances in Financial Economics” 2005, 11, s. 75.

<sup>17</sup> R.E. Hoskisson, L. Eden, C.M. Lau, M. Wright: *Strategy in Emerging Economies*. „Academy of Management Journal” 2000, 43, s. 249.

<sup>18</sup> M. Peng: *Institutional Transitions and Strategic Choices*. „Academy of Management review” 2003, 28(2), s. 275.

<sup>19</sup> 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”<sup>20</sup>.

Ogólnie, w literaturze przedmiotu instytucje są określane jako „reguły gry w strukturach społecznych”<sup>21</sup>. Ich zadaniem jest redukcja niepewności przez tworzenie stabilnych (lecz niekoniecznie efektywnych) struktur społecznych interakcji<sup>22</sup>. Instytucje mają wpływ na rutyny organizacyjne<sup>23</sup> oraz pomagają kalibrować decyzje strategiczne<sup>24</sup>. 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 kognitywny<sup>25</sup>. Na obszar regulatywny składają się takie instytucje, jak reguły i przepisy prawa, które istnieją dla zapewnienia ładu i stabilności w społeczeństwie<sup>26</sup>. 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 społecznych<sup>27</sup>. Filar normatywny (wychodzi poza formalne normy czy

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> D. North: *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Norton, New York 1990, s. 3.

<sup>22</sup> Ibid., s. 5.

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> W.R. Scott: *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Sage 1995.

<sup>26</sup> D. North: Op. cit.; O.E. Williamson: *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York 1985.

<sup>27</sup> 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 przekonań<sup>28</sup>. Oznacza ona „stopień kulturowego wsparcia dla organizacji” wyznaczany przez zgodność wartości reprezentowanych przez organizację i otoczenie<sup>29</sup>.

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 regulacje, 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”<sup>30</sup>. „(...) 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”<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> M. Zimmerman, G. Zeitz: *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy*. „Academy of Management Review” 2002, 27, s. 414-431.

<sup>29</sup> J.W. Meyer, W.R. Soctt: *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage, Beverly Hills 1983, s. 201.

<sup>30</sup> D. North: Op. cit., s. 6.

<sup>31</sup> 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 uwydatnił 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”<sup>32</sup>.

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.

<sup>32</sup> 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 organizacyjnej<sup>33</sup>. 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.

---

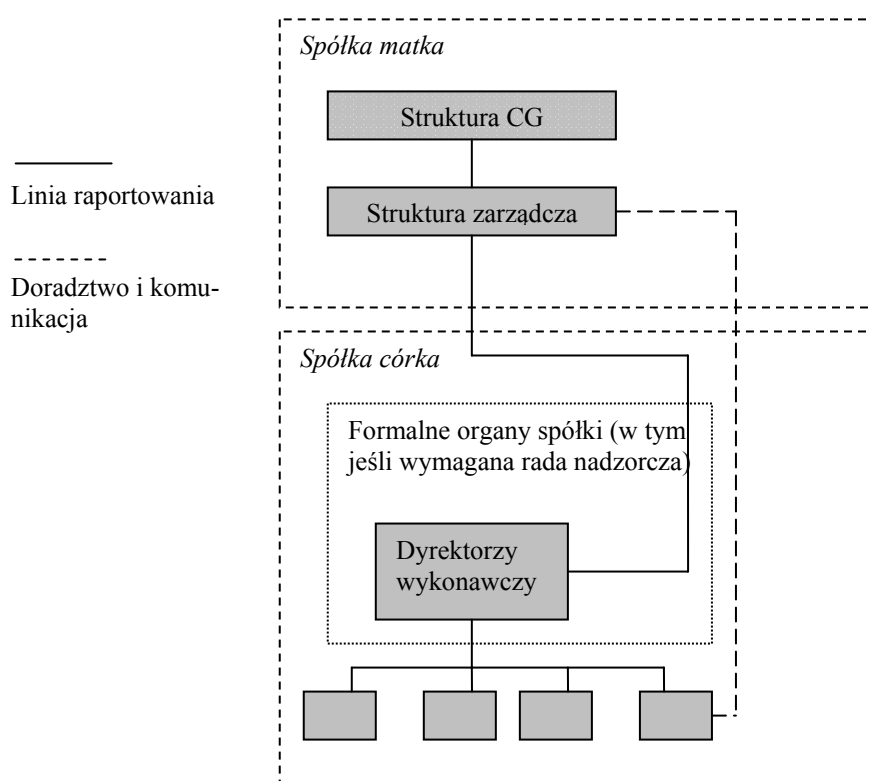
<sup>33</sup> C. Kiel, K. Hendry, G.J. Nicholson: *Corporate Governance Options for Local Subsidiaries of Multinational Enterprises*. „Corporate Governance” 2006, 14(6), s. 571.



## 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.

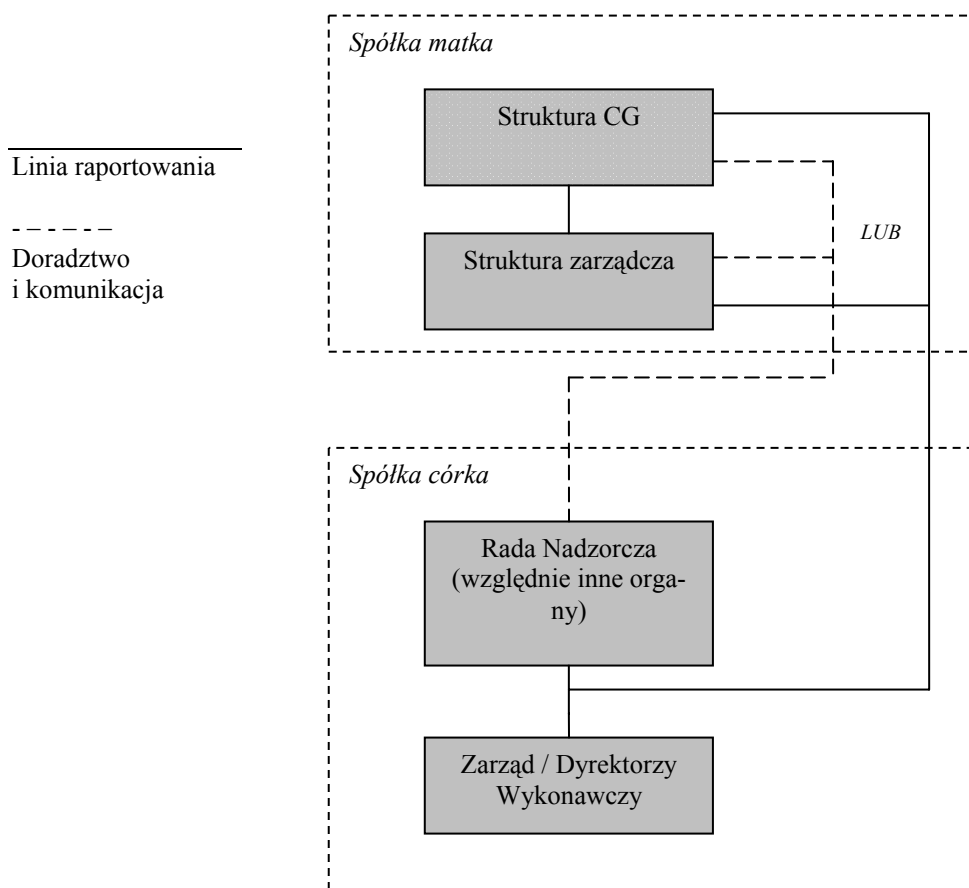
Odnosząc model do wymienionych wyżej funkcji, można powiedzieć, iż potencjał CG będzie tu raczej ograniczony. Spotkania zarządu pokrywają się z obowiązkiem określonym w przepisach prawa i mają wymiar czysto formalny. Przepływ informacji następuje w całości według wymogów narzuconych przez poziom korporacyjny.



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 podwójnego 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:

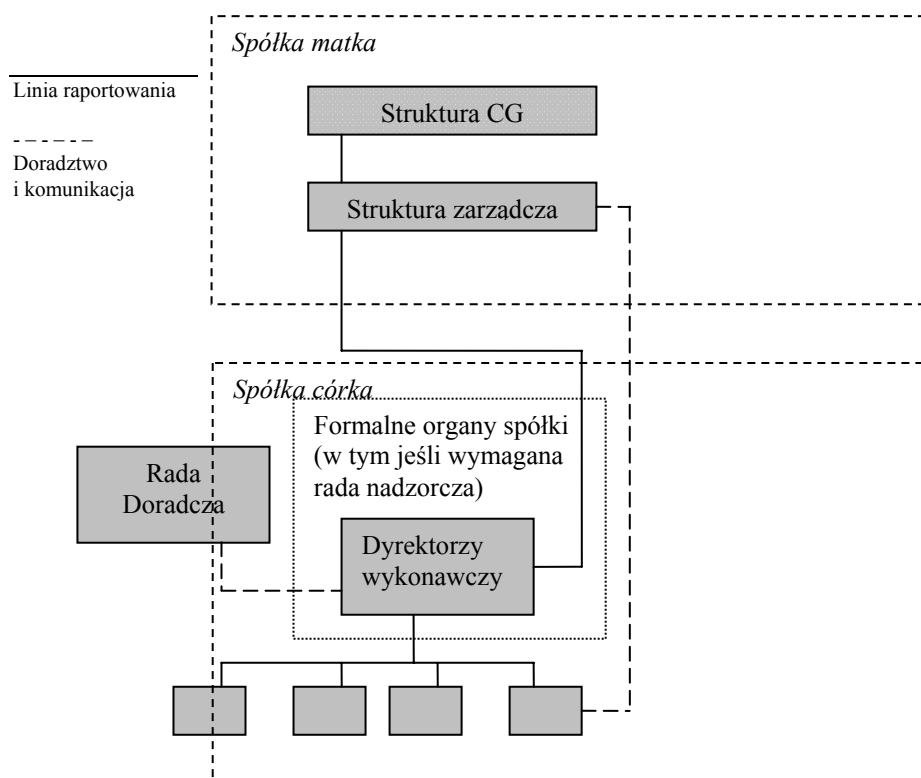
- możliwość lepszego zrozumienia specyficznych lokalnych warunków,
- dyscyplinujący lokalne rady obowiązek regularnego raportowania,
- lokalna obecność rady pełniącej funkcje nadzorujące daje możliwość efektywnego (bezpośredniego i szybkiego) wsparcia dyrektorów realizujących zadania w kraju inwestycji.

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,

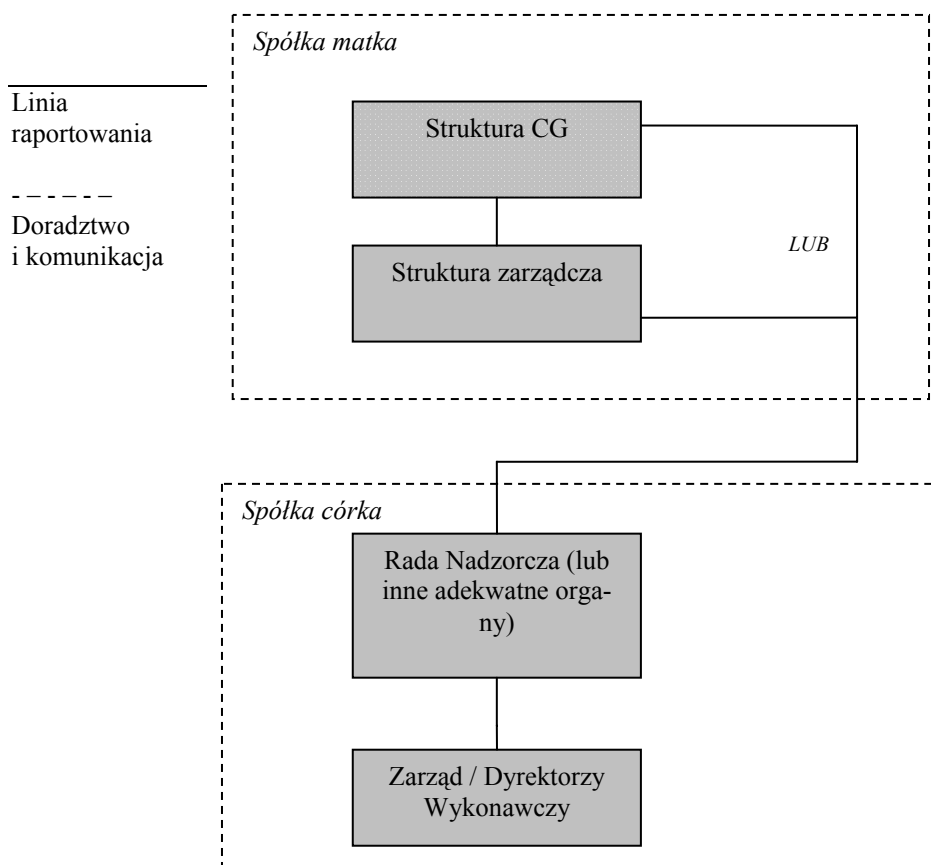
- brak odpowiedzialności przypisanej członkom rady konsultantów, wprowadzający element obiektywizmu i niezależności od dyrektorów na poziomie korporacyjnym.

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 zarządce 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 utrwalonych doświadczeniem rozwiązań i zasobów globalnych<sup>34</sup>.

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 ścisłe relacje budowane z wieloma lokalnymi partnerami.

W alternatywnym podejściu przedsiębiorstwa starają się zredukować postrzeganą złożoność otoczenia rynku zagranicznego poprzez aplikację znanych sobie rutyn i standardów<sup>35</sup>. 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. Ghosha<sup>36</sup>. 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.

<sup>34</sup> M. Boisot, J. Child: *Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China*. „Organization Science” 1999, 10, s. 247.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> 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 podażowej. 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 społecznych<sup>37</sup>. Dzięki przydatnym firmie kontaktom menedżer staje się „(...) przedsiębiorcą w literalnym znaczeniu tego słowa, tj. osobą, która tworzy wartość, pośrednicząc w kontaktach między innymi”<sup>38</sup>. W ten sposób relacje na poziomie personalnym (mikro) mogą wspomagać osiągnięcie celów na poziomie organizacji (makro), w skrócie „przełożenie mikro-makro”<sup>39</sup>.

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 całości<sup>40</sup>. 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 scedowane 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-

<sup>37</sup> M.W. Peng, P. Heath. Op. cit.. M. Peng: *Outside Directors...*, op. cit.

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> M. Peng, M.J. Quan: *A Micro-macro Link During Institutional Transition*. <http://www.utdallas.edu/~mikepeng/pdf/PengQuanCHAPTERKeister0810FINAL.pdf> 2008-2009.

<sup>40</sup> 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 otoczenia<sup>41</sup>.

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 znajdują 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.

Odmienną 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.

---

<sup>41</sup> 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 międzynarodowych<sup>42</sup>, 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 działaniu<sup>43</sup>. 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.

---

<sup>42</sup> Y. Doz, J. Santos, P. Williamson: Op. cit., s. 83.

<sup>43</sup> 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.