

ŁAD KORPORACYJNY A ZDOBYWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ - PRZYKŁADY PRAKTYK W UE

DR MARIUSZ BARANOWSKI

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA „ŁAD KORPORACYJNY”

Ład korporacyjny według definicji OECD to sieć relacji między kadrą kierowniczą, zarządem, radą nadzorczą, akcjonariuszami oraz innymi grupami interesów, która tworzy strukturę pozwalającą na ustalenie celów spółki, środków niezbędnych do ich realizacji oraz sposobów monitorowania wyników.



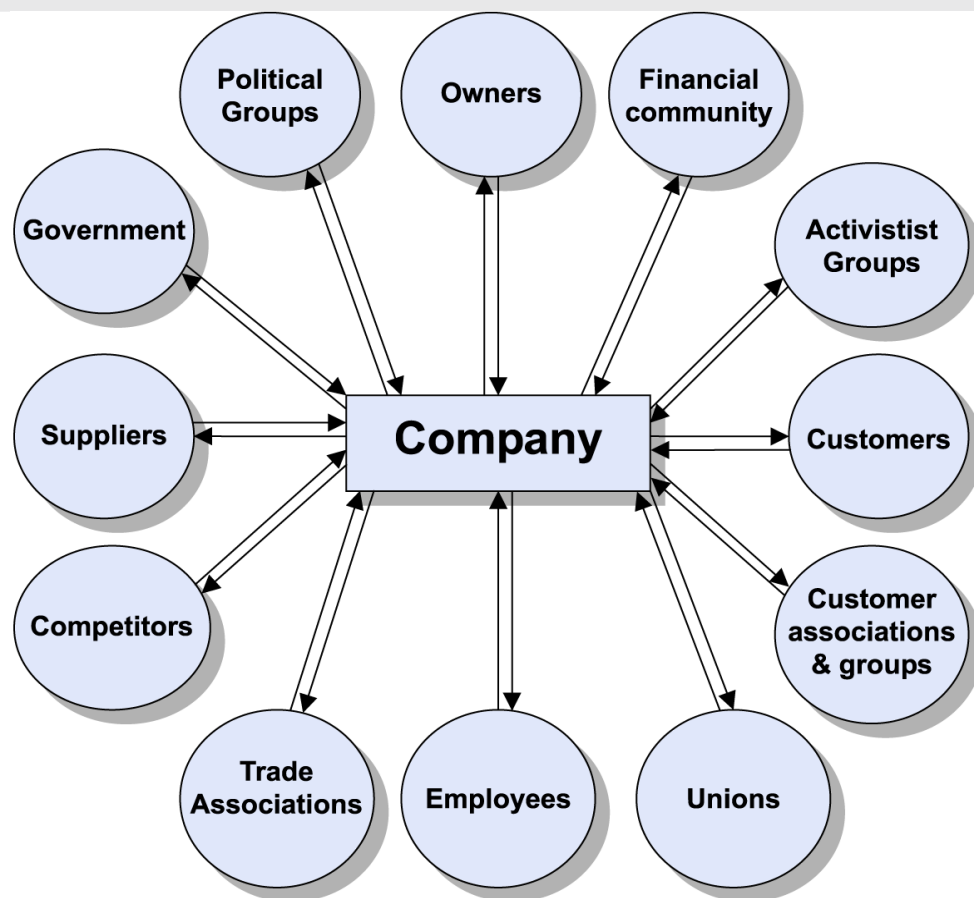
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OTOCZENIE PODMIOTOWE FIRMY



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZYNNIKI ŁADU KORPORACYJNEGO W POSZCZEGÓLNYCH KRAJACH

- przeważająca koncepcja korporacji;
- forma organu nadzorującego;
- „cichy” akcjonariusz mający możliwość wywierania wpływu na decyzje menedżerów;
- rola giełdy w systemie gospodarki narodowej;
- obecność lub brak zewnętrznego rynku kontroli korporacji;
- struktura własności;
- poziom zależności wynagrodzeń kierownictwa od rezultatów korporacji;
- horyzont czasowy relacji ekonomicznych (Lis, Sterniczuk 2005).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

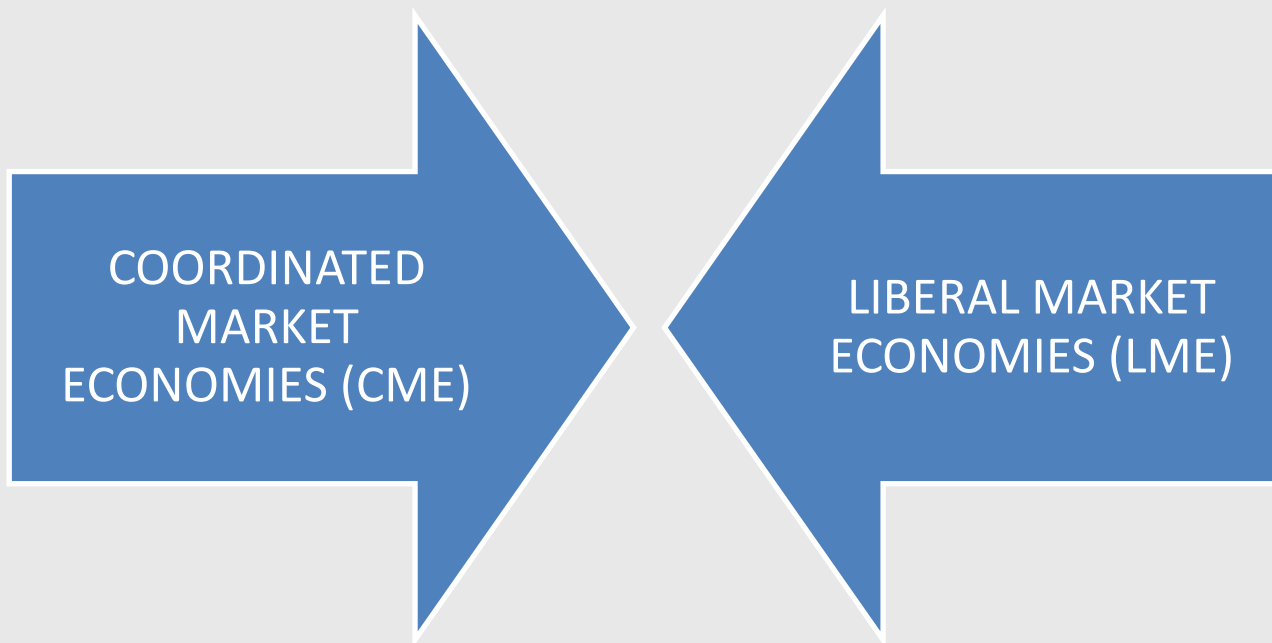


PROCESY DECYZYJNE DOTYCZĄCE ŁADU KORPORACYJNEGO

- statut i regulaminy spółki;
- struktura własnościowa;
- zmiany struktury kapitałowej;
- rada dyrektorów i powierników;
- alokacja kontrolnych praw decyzyjnych i zarządczych praw decyzyjnych;
- prawa decyzyjne wierzycieli i umowy zabezpieczające;
- obowiązki powiernicze kierownictwa wobec właścicieli;
- wyniki i wynagrodzenie dla kierownictwa;
- ścisłe ograniczenia budżetowe;
- konflikty interesów między kierownictwem, wierzycielami i właścicielami;
- przygotowywanie i publikacja informacji dla rynków i zainteresowanych stron;
- odpowiedzialność wobec zainteresowanych stron;
- rola strażników interesu;
- krajowe i międzynarodowe prawo oraz przepisy korporacyjne i ich egzekwowanie (Lis, Sterniczuk 2005).



DWA MODELE ŁADU KORPORACYJNEGO (I)



Hall, Soskice 2001



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DWA MODELE ŁADU KORPORACYJNEGO (II)

Pięć obszarów potencjalnych problemów koordynacji pomiędzy firmą a innymi podmiotami:

- **stosunki przemysłowe;**
- **szkolenia zawodowe i edukacja;**
- **nadzór właścicielski;**
- **relacje pomiędzy firmami;**
- **wewnętrzne relacje między pracownikami danej firmy.**



USA	0
Wielka Brytania	0,07
Kanada	0,13
Nowa Zelandia	0,21
Irlandia	0,29
Australia	0,36
Szwajcaria	0,51
Hiszpania	0,57
Holandia	0,66
Francja	0,69
Szwecja	0,69
Dania	0,7
Finlandia	0,72
Portugalia	0,72
Belgia	0,74
Japonia	0,74
Norwegia	0,76
Włochy	0,87
Niemcy	0,95
Austria	1



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CZTERY MODELE ŁADU KORPORACYJNEGO (I)

Alex Dunlop w książce „Corporate Governance and Control” do najistotniejszych elementów kształtujących ład korporacyjny zaliczył:

- koncepcję korporacji;
- formę organu nadzorującego;
- obecność „cichego” akcjonariusza mającego możliwość wywierania wpływu na decyzje menedżerów;
- rolę giełdy w systemie gospodarki;
- obecność lub brak zewnętrznego rynku kontroli korporacji ;
- strukturę własności;
- poziom zależności wynagrodzeń kierownictwa od rezultatów korporacji;
- horyzont czasowy relacji ekonomicznych.



Podejście	Rynkowe	Oparte na relacjach w środowisku (siecłowe)		
	System anglo-amerykański	System niemiecki	System łaciński	System japoński
Kraje	Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Kanada, Australia	Niemcy, Holandia, Szwajcaria, Szwecja, Austria, Dania, Norwegia, Finlandia	Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia	Japonia
Koncepcja korporacji	Instrumentalna, zorientowana na akcjonariuszy	Instytucjonalna	Instytucjonalna	Instytucjonalna
Forma organu nadzoru korporacyjnego	Pojedynczy organ	Podwójny organ	Pojedynczy lub podwójny organ we Francji, pojedynczy w pozostałych krajach	Pojedynczy organ
Wpływy akcjonariusz	Akcjonariusze	Banki, pracownicy, grupy oligarchiczne	Holdingi finansowe, rząd, rodziny – ogólnie: grupy oligarchiczne	Banki, instytucje finansowe, pracownicy, grupy oligarchiczne
Ważność giełdy	Duża	Średnia/duża	Średnia	Duża
Aktywność rynku kontroli korporacji	Duża	Brak	Brak	Brak
Koncentracja własności	Niska	Średnia/wysoka	Wysoka	Niska/średnia
Zależność wynagrodzeń od rezultatów	Wysoka	Niska	Średnia	Niska
Horyzont czasowy	Krótki	Długi	Długi	Długi



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PIĘĆ MODELI ŁADU KORPORACYJNEGO (I)

Bruno Amable w książce „The Diversity of Modern Capitalism” (2004) wprowadził klasyfikację pięciu modeli ładu korporacyjnego (kapitalizmu) na podstawie następujących kryteriów:

- konkurencja na rynku produktów;
- związek siła robocza – płace oraz instytucje rynku pracy;
- sektor pośrednictwa finansowego oraz nadzór właścicielski;
- ochrona socjalna i państwo opiekuńcze;
- sektor edukacji.



PIĘĆ MODELI ŁADU KORPORACYJNEGO (II)

- **MODEL RYNKOWY**

(Wielka Brytania, Irlandia, USA, Australia, Nowa Zelandia)

- **MODEL SOCJALDEMOKRATYCZNY**

(Szwecja, Norwegia, Dania)

- **MODEL KONTYNETALNY EUROPEJSKI**

(Francja, Niemcy, Holandia, Austria)

- **MODEL ŚRÓDZIEMNOMORSKI**

(Włochy, Grecja, Hiszpania)

- **MODEL AZJATYCKI**

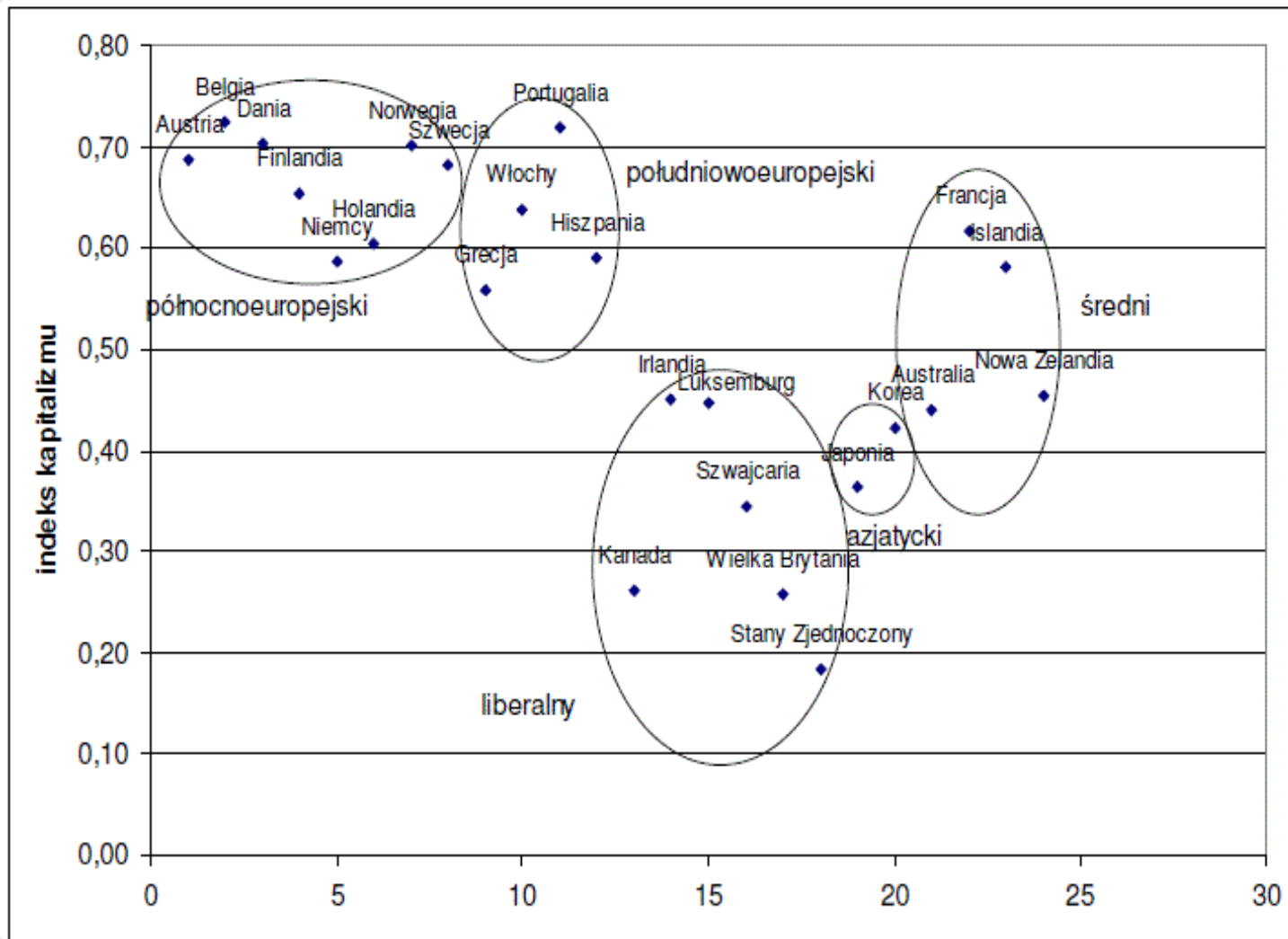
(Japonia, Korea Południowa)



INDEKS KAPITALIZMU WEDŁUG T. CASEY'A

- **MODEL PÓŁNOCNOEUROPEJSKI**
- **MODEL POŁUDNIOWOEUROPEJSKI**
- **MODEL LIBERALNY**
- **MODEL POŚREDNI**
- **MODEL AZJATYCKI**



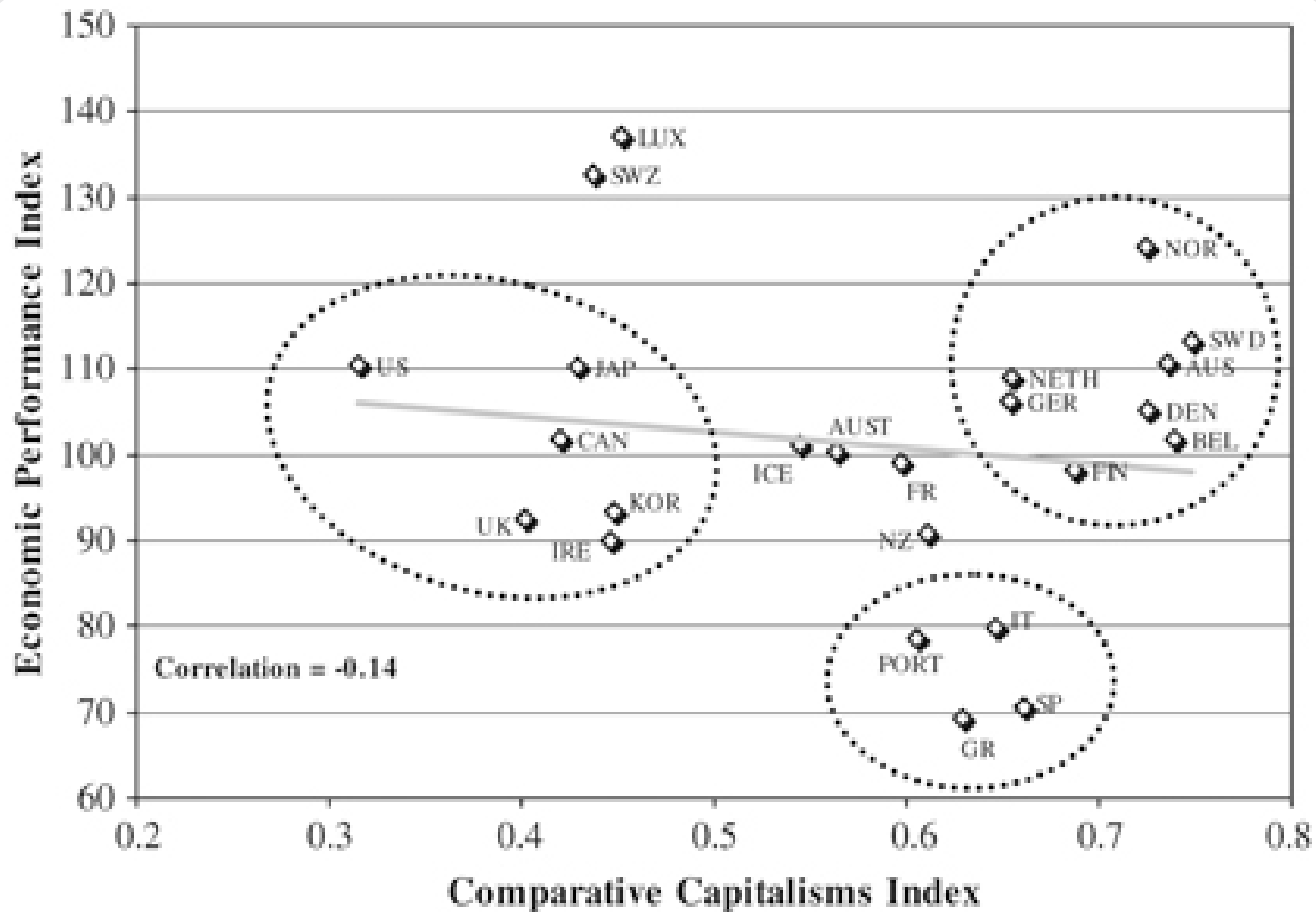


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SIEDEM KULTUR KAPITALIZMU (HAMPDEN-TURNER, TROMPENAARS)

Podstawowe procesy wartościowania pozwalające wyróżnić siedem kultur zarządzania:

- [1] ustanawianie reguł i odkrywanie wyjątków (uniwersalizm-partykularyzm);**
- [2] dekonstrukcja i rekonstrukcja (analiza-synteza);**
- [3] zarządzanie jednostkami (indywidualizm-kolektywizm);**
- [4] przyswajanie świata zewnętrznego (wewnątrz-zewnętrzsterowność);**
- [5] synchronizacja sekwencji (sekwencyjność-synchroniczność);**
- [6] wybieranie najlepszych (osiąganie-przypisanie statusu);**
- [7] równość szans (równość-hierarchia).**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



GLOBALNY RAPORT KONKURENCYJNOŚCI

Globalny raport konkurencyjności gospodarek opracowywany przez World Economic Forum (WEF) uwzględnia 12 filarów, tj.:

- [1] instytucje;
- [2] infrastrukturę;
- [3] równowagę makroekonomiczną;
- [4] zdrowie i edukację na poziomie podstawowym;
- [5] wyższe wykształcenie i doskonalenie zawodowe;
- [6] efektywność rynku dóbr;
- [7] efektywność rynku pracy;
- [8] poziom rozwoju rynku finansowego;
- [9] gotowość techniczną;
- [10] rozmiar rynku;
- [11] jakość środowiska biznesowego;
- [12] innowacyjność.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings

Top 10	GCI 2011		GCI 2010		2010 /11 change
	Rank	Score	Rank		
Switzerland	1	5.7	1	→	0
Singapore	2	5.6	3	↑	1
Sweden	3	5.6	2	↓	-1
Finland	4	5.5	7	↑	3
United States	5	5.4	4	↓	-1
Germany	6	5.4	5	↓	-1
Netherlands	7	5.4	8	↑	1
Denmark	8	5.4	9	↑	1
Japan	9	5.4	6	↓	-3
United Kingdom	10	5.4	12	↑	2



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOLECZNY



Dziękuję za uwagę.

Dr Mariusz Baranowski

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa

mariusz.baranowski@wsnhid.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

