

Korporacje w sieci globalnych oddziaływań.

Potencjał współpracy i strategii działania

na arenie międzynarodowej

MAŁGORZATA ZACHARA

Bezprecedensowy wzrost roli korporacji międzynarodowych, który dokonał się w ostatnich dekadach XX wieku, zasadniczo zmienił konfigurację władzy w systemie globalnym. Prywatne firmy, w warunkach postępującej globalizacji, zyskały rolę pierwszoplanowych kreatorów rzeczywistości gospodarczej i technologicznej. Wykorzystując postępujące procesy integracji ekonomicznej i usieciowienia mechanizmów gospodarczych stały się organizmami potężniejszymi od większości państw świata. Ich liczba zwiększyła się od 7 000 w 1970 do 77 000 w 2008 roku. Międzynarodowe korporacje zatrudniają około 100 milionów ludzi, zajmują 53 pozycje na liście 100 największych potęg gospodarczych świata i odpowiadają za trzy czwarte światowej produkcji gospodarczej¹.

Fakt, że dochody liderów globalnego rynku przewyższają potencjał ekonomiczny wielu państw, dowodzi skali przekształceń w międzynarodowym układzie sił, jaki przynosi ze sobą rosnąca autonomia i zakres działania międzynarodowych firm. Wystarczy wspomnieć, że tylko w 2009 roku pozostająca w czołówce największych firm świata lista magazynu *Fortune*, korporacja Walmart osiągnęła dochód przewyższający PKB 174 krajów, w tym Szwecji, Arabii Saudyjskiej, czy Wenezueli. Jeśli firma ta byłaby państwem, zajmowałaby 22 miejsce na liście najbogatszych państw świata². Łączny dochód 44. firm, które weszły do grupy największych graczy ekonomii światowej w 2009 roku, przewyższa łączną wartość gospodarek 155 państw świata³. Nawet jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że globalna recesja osłabiła impet rozwojowy wielu korporacyjnych graczy, ich rola w międzynarodowym systemie gospodarczym jest bezsporna⁴. Korporacje poza kształtowaniem tendencji ekonomicznych i trendów konsumpcyjnych w krajach wysokorozwiniętych, finansują przełomowe dla wielu obszarów życia i nauki badania, prowadzą szeroko zakrojone akcje charytatywne, zajmują się wsparciem inicjatyw z zakresu edukacji i ochrony zdrowia⁵.

Trudno też pominąć ich potężną rolę kulturotwórczą. Masowo wytwarzane produkty są punktem odniesienia dla powstających mód, powielanych zachowań społecznych, stają się elementem doświadczeń pokoleniowych i znamionują momenty przejścia. Rozwinięte techniki marketingowe spowodowały, że przed-

mioty i usługi zyskują na znaczeniu, wywołują reakcje emocjonalne, decydują o akceptacji i wykluczeniu, pobudzają wyobraźnię. Dość wspomnieć, że jedno z popularnych ujęć współczesnej kultury masowej, autorstwa George'a Ritzera nosi nazwę „macdonaldyzacja” – korporacyjna etykieta stała się tu metaforą przemian w sposobie myślenia o świecie i stylu życia, których doświadczają społeczeństwa Zachodu⁶. Popularne produkty są chyba bardziej niż kiedykolwiek nośnikami znaczenia symbolicznego, co wynika między innymi ze skutecznego stosowania narzędzi budowania marek. Jest to jeden z elementów aktywów niematerialnych, wpływowych we współczesnej gospodarce. Wymowny w tym kontekście jest fakt, że lista najszlachetniejszych marek świata jest budowana w oparciu o wartość finansową firmy oraz postrzeganie marki. Główną rolę gra tutaj umiejętność poruszania wyobraźni, budowania odniesień, zdolność do „zakotwiczenia się” w stylu życia i zwyczajach konsumentów. Te kryteria są trudno uchwytnie jednak na tyle ważne, że tworzą one podstawę wyceny marek – najlepsze z nich warte są miliardy dolarów⁷. To jeden z wymiarów głębokiego oddziaływania kontekstów ekonomicznych i firm, które te konteksty kształtują, na życie społeczne.

Zmieniająca się pozycja aktorów korporacyjnych w wielu wymiarach współczesności, budzi sprzeczne reakcje. Ich zaangażowanie w krajach rozwijających się, przenoszenie produkcji do miejsc cywilizacyjnie zacofanych podsyca nadzieję na to, że transfer wiedzy i technologii stanie się czynnikiem rozwojowym. Z drugiej strony, liczne skandale których negatywnymi bohaterami są firmy łamiące prawa pracownicze, prawa człowieka, układające się ze zbrodniczymi reżimami, dowodzą stosowania podwójnych standardów dla rzeczywistości „Globalnej Północy” i „Globalnego Południa”.

Naomi Klein wyjaśniając motywacje, które doprowadziły do powstania jej słynnej książki *No Logo* ujawnia naturę tego procesu. Korporacyjne potęgi, których wszechobecne znaki graficzne są symbolami nowoczesności, przekraczania horyzontów, dbałości o bezpieczeństwo, zdrowie i potrzeby ludzi, w strefach produkcyjnych świata rozwijającego się, nagle tracą swą wyrazistą tożsamość. Ciągące się kilometrami rzędy hal produkcyjnych, w których podstawowymi metodami wytwarza się dobra na potrzeby społeczeństw konsumpcyjnych, stają się strefami bez znaków markowych, strefami *no logo*⁸. Pieczołowicie kształtowany korporacyjny wizerunek nie pasuje do realiów świata pracowniczego krajów rozwijających się.

Chociaż historia obecności korporacji międzynarodowych w świecie rozwijającym się uzasadnia tezę o podwójnych standardach działania dla Zachodu i nie-Zachodu, pomiędzy którymi istnieje przepaść, trudno nie zwrócić uwagi na ekonomiczny wymiar międzynarodowej aktywności dużych firm i rzeczywi-

sty transfer wiedzy i technologii, który się dokonuje. W państwach, które uznaje się za nowe potęgi ekonomiczne, pojawia się coraz więcej przedsiębiorstw zdolnych do konkurencji na światowych rynkach. „Brazylia specjalizuje się w agrobiznesie i wykorzystaniu energii morskiej, Rosja w przemyśle energetycznym i metalurgicznym, Indie w technologiach informatycznych, przemyśle farmaceutycznym i produkcji części zamiennych, Chiny w hutnictwie, produkcji sprzętu gospodarstwa domowego i urządzeń telekomunikacyjnych”⁹.

Specyfika kultury organizacyjnej opartej na priorytecie sprawności, efektywności i bezpardonowym dążeniu do sukcesu, wpływa na dokonujące się przekształcenia stylu życia, postrzegania ról i priorytetów życiowych w wielu społeczeństwach. Zdehumanizowany, odarty z indywidualności, tłamszący model struktury organizacyjnej wielkich firm, przeciwstawia się nęcącej wizji lukratywnych stanowisk i sukcesu ekonomicznego. Z jednej strony firmy – wprowadzając narzędzia, czy całe systemy obywatelstwa korporacyjnego, przejmując od państw ich funkcje opiekuńcze, z drugiej – rozpowszechniony obraz współczesnej korporacji, zawiera w sobie element podwójnej moralności. Uniwersalne zasady postępowania i akceptowane wartości ustępują miejsca podziałowi, w którym realizacja powinności wobec korporacji wiąże się w ujawnieniem mrocznej strony natury ludzkiej. Korporacja, jak każda organizacja, jest grupą ludzi dążących do realizacji określonego celu, jednak na poziomie debaty publicznej i stereotypowego, ale głęboko zakorzenionego przeświadczenia, pomiędzy tym co „ludzkie” i tym co „korporacyjne” jest sprzeczność. Wzrastająca władza korporacji budzi zatem obawy na poziomie zarówno społecznym, jak i politycznym. O ile instytucję państwa przynajmniej w systemach demokratycznych, postrzega się jako ufundowaną na dążeniu do osiągnięcia dobra wspólnego, o tyle formuła korporacji jest rezultatem przyjęcia prymatu skuteczności w powiększaniu zysków¹⁰.

Za pewną formę odpowiedzi na te obawy można uznać rozwijającą się koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, której przejawy mogą być uznane za nowy czynnik we wciąż kształtującej się równowadze pomiędzy ośrodkami władzy politycznej i gospodarczej. Fakt, że idea CSR stała się tak wpływowa, można uznać za jeden z przejawów zależności nawet największych gospodarczych graczy od przychylności rynków, od pozytywnego wizerunku, który decyduje o pozycji i możliwościach aktorów korporacyjnych.

Pomimo ogromnego zakresu władzy którym dysponują, pomimo znacznie większych, niż kiedykolwiek wcześniej możliwości wpływu na sferę polityki, kreowanie międzynarodowych trendów produkcyjnych i technologicznych, kondycja korporacji ciągle zależy od akceptacji konsumentów. Jednym z podstawowych kontekstów gospodarczych jest współcześnie zwiększona dynamika prze-

mian – obniżenie barier wejścia na wiele rynków, pojawienia się nowych aktorów, strategii zarządzania, perspektyw rozwoju, hiperkonkurencyjność. Cechy te sprawiają, że warunkiem przetrwania nawet najbardziej wpływowych graczy jest komunikacja ze środowiskiem rynkowym. Korporacje są węzłami w sieci powiązań rynkowych, a charakter tej sieci znacząco wpływa na możliwość i sprawność jego działania¹¹. Zakres władzy międzynarodowych firm jest zatem dyktowany przez potencjał relacji – z liderami, którzy tworzą rynek, z państwami, z innymi podmiotami biznesowymi, z organizacjami międzynarodowymi. Z wszystkimi wielkimi graczami zarządzania sprawami gospodarczymi.

Korporacje w poszukiwaniu zasobów strategicznych

Zdolność oddziaływania na rzeczywistość gospodarczą, polityczną i kulturową, czyni z korporacji międzynarodowych podstawowe ogniwa globalnego systemu ekonomicznego. Daniel Bell w jednej ze swoich prac opisuje cechy nowej rzeczywistości gospodarczo-technologicznej, zwracając uwagę na wzrastającą rolę postępu, rozwoju technologicznego i naukowego, jako czynnika kształtującego nowe rozdziały gospodarczej historii Zachodu¹². Wskazuje on na wyłonienie się w latach 50. i 60. XX wieku przemysłu komputerowego, co stało się momentem przełomowym dla sposobu organizacji rzeczywistości społecznej i ekonomicznej. Komputeryzacja przyniosła zasadniczą zmianę w sposobie myślenia o świecie i możliwościach jego przekształcania, stworzyła nowy wymiar kreowania i realizowania potrzeb komunikacyjnych, komercyjnych, kulturowych. Symbolem nowej gospodarki stali się wysoce kompetentni specjaliści projektujący nowe obszary aktywności dla wysoce świadomych i kompetentnych odbiorców – konsumentów nowego typu.

Analiza Bella zawiera również wiele trafnych spostrzeżeń na temat przekształcania się charakteru powiązań pomiędzy biznesem i centrami politycznymi. Agendy rządowe, które na przestrzeni XX wieku stanowiły główne źródło rozwoju innowacji i przełomowych technologicznie projektów, odgrywały kluczową rolę w kreowaniu nowych formuł ekonomii, zaś na polu innowacyjności XXI wieku, podstawową rolę odgrywają inicjatywy łączące oddziaływania państw, korporacji i jednostek. Cechy korporacji sprawiają, że znakomicie wykorzystują one możliwości stwarzane przez nowe konteksty gospodarcze. Jednocześnie też stają się agentami „gospodarki opartej na wiedzy” oraz „gospodarki opartej na sieciach”, przekształcając obowiązujące modele zarządzania i osiągania zysków.

Zmiany jakościowe procesów gospodarczych wiążą się w głębokimi przeobrażeniami całego systemu ekonomicznego w skali całego świata. Peter Druc-

ker twierdzi, że wiedza a nie praca, surowce czy kapitał, jest kluczowym zasobem ekonomicznym, który doprowadzi w przyszłości do wykształcenia się cywilizacji informatycznej¹³. Podstawowym zasobem strategicznym tak państw, jak i przedsiębiorstw, jest zatem potencjał innowacji, zdolność do opracowywania nowych rozwiązań, która staje się istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej korporacji międzynarodowych. Kluczem do budowania pozycji rynkowej jest zdolność przyciągania, oraz jak najlepszego wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego, formułowania śmiałych wizji, budowania zaplecza stwarzającego możliwość prowadzenia zaawansowanych badań. Korporacje międzynarodowe są liderami w dziedzinie badań i rozwoju. Przeznaczają na tę sferę aktywności 46% światowych nakładów. Największe firmy na świecie mają budżety badawcze większe niż większość państw¹⁴.

Uwarunkowania rynkowe sprawiają, że kształtuje się obecnie nowy system rozwijania nowatorskich projektów o zastosowaniu komercyjnym, w którym dążenie do modernizacji i przekraczania barier technologicznych nakłada się na logikę działania w sieci. To cecha kolejnego etapu w historii innowacji. Jak zauważają analitycy *Harvard Business Review* pierwszą erę innowatorów, którzy zmieniali bieg świata cechował wysiłek indywidualny. Prasa drukarska Gutenberga, żarówka Edisona, samolot braci Wright były dla ich twórców celami samymi w sobie¹⁵. Wprowadzenie taśmy produkcyjnej przez Henry'ego Forda, znamionowało model przyjmowania innowacji wykształcony na potrzeby ery przemysłowej – duże organizacje produkcyjne bez pardonowo dążyły do usprawniania w imię zasady – lepiej, szybciej i taniej. Wielkie innowacje tamtych czasów, były wynikiem bacznej obserwacji rynku, przynosiły gwałtownie rozwijającemu się społeczeństwu masowemu łatwiejsze i wygodniejsze życie. Przemysłowi wizjonerzy XX wieku zorientowani byli komercyjnie, a naturalnym środowiskiem realizowania ich projektów były korporacyjne laboratoria i instytuty badawcze. Za pośrednictwem działów badań i rozwoju stworzono większość nowatorskich produktów codziennego użytku, które stały się symbolem XX-wiecznego stylu życia.

Rola korporacji, jako dostarczyciela nowych rozwiązań, stopniowo osłabiała się, w miarę jak liderzy rynkowi stawali się rozbudowanymi strukturami obciążonymi zhierarchizowaną, zbiurokratyzowaną kulturą organizacyjną. W Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej lat 60. i 70. XX wieku, na tę charakterystykę nałożył się programowy nonkonformizm pokolenia rewolucji kulturalnej. Dla wielu jego reprezentantów, konserwatywne środowiska korporacyjne były zbyt ograniczające i skostniałe, niesprzyjające rozwojowi kreatywnych idei. Nową platformą świeżych projektów stały się przedsięwzięcia typu Venture Capital¹⁶. Wyłonił się nowy model przekształcania kreatywnych idei w wartość rynkową.

Reguły rynku nowego typu obrazuje sposób działania pierwszej amerykańskiej inicjatywy tego typu – General Georges Doriot’s American Research and Development Corporation, której inwestycja o wartości 70 tys. USD poczyniona na rzecz rozwoju Digital Equipment Corporation w 1957, spowodowała, że firma ta w 1968 roku warta była już 355 milionów USD¹⁷. Flagowe marki współczesnej rzeczywistości technologii komunikacyjnych, jak Apple, Microsoft, Cisco Systems, Amazon, Facebook, czy Google budowały swoją pozycję łącząc błyskotliwe pomysły z wsparciem finansowym ze strony „wielkiego biznesu”.

Rewolucja komunikacyjna przełomu wieków ufundowana została na bazie aktywności firm typu *start-up*. Historie tych firm i oddziaływanie produktów przez nie tworzonych ilustrują pewną ogólną tendencję współczesnego rozwoju gospodarczego – wynalazczość stała się podstawą modelu biznesowego. Skala oddziaływania nowych technologii na style życia, formy tworzenia się kultury, dyfuzję informacji, sprawia, że innowacyjność jest jednym z potężnych narzędzi oddziaływania społecznego, politycznego i gospodarczego¹⁸.

Chociaż najnowsza historia gospodarcza przynosi wiele przykładów firm, które za sprawą komercjalizacji własnych odkryć zmieniły rzeczywistość rynkową swoich branż, wydaje się jednak, że ogólny model innowacyjności w gospodarce opiera się na szerokiej współpracy instytucji badawczych, programów finansowanych czy współfinansowanych ze źródeł publicznych, współpracy pomiędzy firmami. Projekt Ludzkiego Genomu (*Human Genome Project*) – inicjatywa przełomu wieków, nastawiona na odkrywanie nowych horyzontów biotechnologii, obrazuje logikę i sposób funkcjonowania takiej współpracy. Celem prowadzonych od 1990 do 2003 roku badań było stworzenie pełnej charakterystyki ludzkiego genomu – poznanie mechanizmów funkcjonowania 50 000 do 100 000 genów zawartych ludzkim DNA. Był to największy program naukowy finansowany przez rząd federalny USA od czasu projektu Apollo (rozpoczętego w 1961 r.) – w 1993 roku, przyznano na jego rzecz 3 mld USD. Projekt koordynowany był przez amerykański Department Energii (*United States Department of Energy*) i Narodowy Instytut Zdrowia (*United States National Institutes of Health*) brały w nim udział również agendy badawcze i niezależni naukowcy z Chin, Japonii, Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii¹⁹. Stworzono międzynarodowy system odczytywania poszczególnych odcinków genomu, które stopniowo upubliczniane zostały w bazie danych Banku Genów (GenBank®). Duże znaczenie dla dynamiki badań projektu miało zaangażowane firmy Celera Genomics która prowadziła konkurencyjne prace, zorientowane na cele komercyjne. Firma utworzona została w 1998 roku przez Craiga Ventera i PE-Biosystems, posługując się inną metodą niż naukowcy skupieni w HGP, wdała się z nimi w rywalizację. Jej założyciel w 2001 roku, równoległe z badaczami *Human Genom Project* ogło-

sił wyniki badań nad rozszyfrowaniem genomu²⁰. Na dwa lata przed planowaną datą zakończenia projektu, w 2003 roku ogłoszono całościowe rezultaty prac. W ramach badań zsekwencjonowano 95% genomu ludzkiego z dokładnością 99,9%.

Projekt Ludzkiego Genomu stał się jedną z najważniejszych realizowanych współcześnie inicjatyw kształtujących model międzynarodowej, komercyjno-naukowej współpracy na rzecz innowacji. Cel powstania Celera Genomics Corporation z pewnością może stanowić przykład bezpośredniego sprzęgnięcia badań nauk podstawowych z celami komercyjnymi, ale należy również zwrócić uwagę na fakt, że założeniem amerykańskich agencji rządowych finansujących HGP również było wykorzystanie uzyskanej wiedzy dla celów rynkowych. Transfer danych i technologii do sektora prywatnego pozwolił stworzyć i rozwinąć wielomiliardowy przemysł biotechnologiczny. Dzięki urynkowieniu wielu narzędzi diagnostycznych (m.in. profili genetycznych) opracowanych w oparciu o odkrycia HGP, na przestrzeni ostatniej dekady koszt badań genetycznych czy terapii genowej znacząco się obniżył. Twórca Celera Genomics ufundował nagrodę – 10 milionów dolarów dla każdego, kto będzie w stanie dokonać zsekwencjonowania całego genomu w cenie 1000 USD. Jako, że koszt odczytu genomu systematycznie maleje, dostępność nowych technik diagnostycznych odpowiednio się zwiększa. Transfer wiedzy i warunki wysokiej konkurencyjności w obszarze komercyjnego wykorzystania efektów badań biotechnologicznej, sprawiają, że dziedzina ta staje się „biznesem XXI wieku”.

Przykład HGP oraz wielu innych projektów uznanych za rewolucjonizujące rynki światowe wskazuje, że wykształcający się model innowacyjności oparty jest na zaleceniu szerokiej współpracy interdyscyplinarnej i międzynarodowej. Strategiczne innowacje rodzą się współcześnie w sieciach łączących wielu aktorów, którzy zyskują różnorodne korzyści. Agendy rządowe, poprzez inicjowanie zmiany wpływają na konkurencyjność narodowych gospodarek i zachowują pewną formę kontroli nad procesami rynkowymi. Firmy o ugruntowanej pozycji nastawione są przede wszystkim na optymalizację kosztów przy jednoczesnym dążeniu do trwałego rozwoju. Nowi aktorzy na rynku, małe firmy i inicjatywy postrzegają innowacje jako furtkę prowadzącą do budowania stabilnej pozycji i przewagi konkurencyjnej.

Mechanizmy „społeczeństwa sieci” opisywane przez Manuela Castellsa sprawiają, że współpraca twórczych umysłów ponad barierami przestrzeni nigdy nie była łatwiejsza, a ścieżka rozwoju twórczych idei nigdy nie była krótsza²¹. Użytkownicy Internetu stali się gigantycznym zapleczem intelektualnym i wsparciem dla producentów. Aktywność społeczności komunikujących się zdalnie wykształciła klasę pracowników/twórców nazywanych Pro-Am, kompetentnych

amatorów, którzy świadczą usługi na poziomie porównywalnym do profesjonalistów. Nowe ścieżki poszukiwania twórczych idei dotyczą szczególnie mocno branż zaawansowanych technologii – programowania, projektowania, gier komputerowych. Rola klientów tych sektorów ewoluuje – z odbiorcy produktów, stają się jego współtwórcami, prosumentami aktywnie zaangażowanymi w adaptowanie nowych rozwiązań²². Spektakularne osiągnięcia nurtu „otwartej innowacyjności”, których symbolem jest stworzenie i ciągłe doskonalenie systemu operacyjnego Linux, są punktem odniesienia dla projektowania kierunków rozwoju rynków i społeczeństw komercyjnych. Otwarte aplikacje tworzą model efektywnego wykorzystywania twórczych idei dostarczanych przez użytkowników, niezwiązanych ze sobą ekspertów, którzy nie są połączeni żadnymi formalnymi więziami. Skala zainteresowania tą formułą największych na świecie firm technologicznych, np. IBM, Hewlett-Packard, Intel które angażują się w ulepszanie Linux-a, pozwala przypuszczać, że w coraz większym zakresie będą one czerpać z tego źródła innowacyjności²³. Zmiany rynkowe wymusiły nie tylko indywidualizowanie usług, ale także możliwość ich współtworzenia. Jest to jedna z najbardziej perspektywicznych platform sieciowej współpracy.

Korporacje międzynarodowe wpływają na procesy decyzyjne rządów, organizacji międzynarodowych, organizacji pozarządowych, kreują zjawiska społeczne, ich wsparcie lub sprzeciw decyduje o losach wielu inicjatyw. Jedną z najważniejszych części kapitału rynkowego innowacyjnych firm staje się kapitał relacji. Nie są one izolowanymi wyspami nastawionymi na koncentrację jak największych zysków i jak największej władzy. Ich strategie są rezultatem oddziaływania otoczenia biznesowego, a właściwe kształtowanie zewnętrznych interakcji stało się w warunkach nowoczesnej gospodarki, elementem budowania przewagi rynkowej.

Ład korporacyjny

Podstawową kwestią, która budzi obawy w związku z rosnącymi wpływami korporacji na współczesny system międzynarodowy, jest zwiększająca się dysproporcja sił w stosunku do innych aktorów globalnej sceny politycznej i gospodarczej. Globalizacja zasadniczo zwiększyła możliwości sprawcze dużych firm, ich autonomię i perspektywy ekspansji, zawężając zarazem możliwości ich kontrolowania. Powstała zatem pewna próżnia odpowiedzialności – wpływy największych korporacyjnych graczy utrudniają kontrolę nad ich poczynaniami. Jako że korporacje stały się bazowymi ogniwami globalnego systemu ekonomicznego, ich strategie działania i charakter realizowanych przedsięwzięć wpływają na stabilność tego systemu, a co za tym idzie losy całych państw i narodów.

Wzrasta zakres ponadnarodowych działań aktorów korporacyjnych, a odpowiedzialność za te działania rozmywa się. Decydują o tym różnice w rozwoju rynków finansowych w poszczególnych krajach, odmienne uwarunkowania polityczne i historyczne, koncentracja własności – te i inne czynniki sprawiły, że modele nadzoru korporacyjnego są bardzo zróżnicowane. W gronie interesariuszy zaangażowanych w kształtowanie procesów rynkowych, korporacje cechuje największy zakres możliwości sprawczych.

Państwa za pomocą narzędzi prawnych, podatkowych czy budowania systemu przywilejów konkurują ze sobą o przyciągnięcie jak największej ilości inwestycji zagranicznych, o dobre miejsce na korporacyjnej mapie świata. Za pomocą tych samych narzędzi mogą one kształtować działania korporacji, jednak na wewnętrzne procesy decyzyjne nie mały wpływ ma fakt, że korporacje są agentami łączącymi lokalne gospodarki ze światowym rynkiem, zatem między innymi od ich obecności, kondycji i perspektyw rozwoju zależy kondycja gospodarcza państwa. W dyskusji na temat siły i skali oddziaływania podmiotów korporacyjnych pojawia się niekiedy argument, że w momencie kryzysu to państwa ostatecznie decydują o tym, czy udzielić pomocy zagrożonym firmom, czy też zezwolić na ich bankructwo. Jedni analitycy upatrują w tych sytuacjach dowodu na potęgę państw, inni mówią o zdolności korporacji do neutralizowania ryzyka. Błędne decyzje strategiczne, uporczywe trwanie przy nieracjonalnych kierunkach działania, rozrzutność czy bierność, nie powodują krytycznych konsekwencji w sytuacjach, w których państwo decyduje się na interwencję. Podczas załamania gospodarczego w 2007 -2008 roku, rząd amerykański przeznaczył ponad 785 miliardów USD na pakiet stymulujący gospodarkę²⁴. Z sumy 37 miliardów funtów, przeznaczonych na wsparcie systemu bankowego przez rząd brytyjski w 2008 roku, 5,5 miliarda pochłonęły korporacyjne bonusy²⁵. Tego rodzaju praktyki są kolejnym dowodem dużego zasięgu korporacyjnych wpływów i przyczynkiem do dyskusji o charakterze związków pomiędzy aktorami sceny politycznej i biznesowej. W Stanach Zjednoczonych korporacje każdego roku fundują trzy czwarte donacji na rzecz wsparcia kandydatów na urzędy federalne, co równa się sumie 1,2 mld USD²⁶. Ustalany na poziomie politycznym system regulacyjnych barier i rozwiązań prawnych tworzy naturalne fundamenty działania dla każdej z firm istniejących na lokalnym rynku, ale dysponujące potężnymi narzędziami oddziaływania korporacje, są tu aktorami uprzywilejowanymi.

Jednym z czynników, który również często bierze się pod uwagę analizując charakter działania i perspektywy rozwoju korporacji, jest zjawisko eksternalizacji kosztów. Jest to jednej z aspektów braku kontroli nad działaniami dużych aktorów gospodarczych i niemożnością przewidzenia wszystkich, a szczególnie

długoterminowych, skutków ich aktywności. Praktyczne ujęcie natury tego zjawiska proponuje Benjamin Sovacool: „Elektryczność jest tania, bo jej koszt nie obejmuje kosztów związanych z kwaśnymi deszczami, zmianami klimatycznymi i wyciekami nuklearnymi; benzyna – bo jej cena nie zawiera kosztów walki ze smogiem czy opieki nad ofiarami wypadków samochodowych; jedzenie – bo jego cena nie odzwierciedla konsekwencji wyjąłowania gleby, pustynnienia i zatrucia wód gruntowych pestycydami; papierosy – ponieważ ich koszt nijak się ma do zwiększonych potrzeb opieki medycznej i utraty dochodów”²⁷. Koszty zewnętrzne, o których tutaj mowa, ponoszą społeczeństwa i podmioty publiczne. Zastanawiając się nad naturą obowiązującego na Zachodzie modelu biznesowego, którego podstawowymi ogniwami są korporacje międzynarodowe, Ulrich Beck, pisze o obowiązaniu reguły „zorganizowanej nieodpowiedzialności”²⁸. Szeroki zasięg uprawnień korporacji nie idzie w parze z odpowiedzialnością wobec pozostałych aktorów systemu. Firmy stając się pierwszoplanowymi uczestnikami gry globalnej, wciąż odpowiedzialne są wyłącznie przed akcjonariuszami i rynkami.

Jedną z odpowiedzi na ten stan nierównowagi jest rozwój koncepcji ładu korporacyjnego, która koncentruje się na wypracowywaniu narzędzi kontroli nad sferą zarządzania i oddziaływania korporacji. Historia gospodarcza XX wieku przyniosła konsekwentny wzrost roli tych aktorów, co wywołało rozważania na temat szans i zagrożeń, które przyniósł ze sobą ten proces. Już w pracy z 1932 roku *The Modern Corporation and Private Property* A. Berle i G. Means zwracają uwagę, że duże organizacje gospodarcze wychodzą poza rolę *strictly* związane z pomnażaniem bogactwa inwestorów, stają się instytucjami ważnymi z punktu widzenia szerokich i zróżnicowanych grup społecznych. Jednak bezpośrednim źródłem narzędzi projektowania ładu korporacyjnego była potrzeba budowania autorytetu korporacji. W 1992 roku powstał *Cadbury Report* – zbiór zaleceń dotyczących standardów korporacyjnych, który miał być odpowiedzią na skandale i upadki firm oraz brak zaufania do sprawozdań finansowych przygotowywanych przez spółki publiczne²⁹. Podstawowy wymiar nadzoru korporacyjnego wiąże się ze sprzecznymi interesami aktorów zaangażowanych w działanie firmy, jego celem jest wypracowywanie stabilnych relacji pomiędzy managerami a akcjonariuszami, które służyc mają osiągnięciu jak największych zysków przez firmę, a zarazem jak największych korzyści dla inwestorów³⁰. W skład opracowywanych dla realizacji tych zamierzeń kodeksów, mechanizmów kontrolnych, standardów dobrych praktyk, wchodzi również reguły odnoszące się do szeroko pojmowanego otoczenia biznesowego korporacji. Zakreślane są tam ich powinności wobec pracowników, dostawców, firm współpracujących, społeczeństw państw macierzystych, państw, w których prowadzona jest produkcja *etc.*

wewnętrzny – duże spółki, giełdy wypracowują własne kodeksy postępowania oraz zewnętrzny – istnieje wciąż ewoluujący zbiór reguł uzgodniony na poziomie międzynarodowym. Wyjściowe, węższe rozumienie ładu korporacyjnego postrzega jego funkcjonowanie w kategoriach sposobu na usprawnienie działalności, usunięcie przeszkód rozwoju, budowanie kapitału społecznego i wizerunku, które ostatecznie przełożyć mają się na zyski. Jednak kreowanie standardów korporacyjnych, promowanie dobrych praktyk i przejrzystości jest też rezultatem dążenia do większego zaangażowania aktorów korporacyjnych w procesy społeczne i ekonomiczne.

Szerokie ujęcie filozofii ładu korporacyjnego jest rodzajem odpowiedzi na zagrożenia płynące z zaburzenia równowagi pozycji pomiędzy korporacjami a innymi uczestnikami systemu globalnego. Ugruntowanie pewnych, akceptowanych przez wszystkich uczestników rynkowej gry standardów, ma uczynić korporacje bardziej zorientowanymi na współdziałanie, ma spowodować przededefiniowanie ich celów, dotychczas postrzeganych zbyt wąsko i realizowanych przy zastosowaniu zbyt kompromisowych strategii. Źródła idei *corporate governance* proponują powstanie systemu, z pomocą którego korporacje są kierowane i kontrolowane. System ten „wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, wspólnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki). Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki”³¹. W 1994 roku przedstawiciele najważniejszych środowisk biznesowych świata zebraли się przy okrągłym stole, aby ustalić podstawowe wymiary ładu korporacyjnego. Rezultatem obrad Caux Round Table stało się przekonanie, że sposobem zapobiegania patologiom i moralnie wątpliwym praktykom w świecie biznesu jest przyjęcie przez firmy dobrowolnych ograniczeń. Najważniejszym punktem odniesienia na drodze wypracowania modelu przyjaznych relacji z otoczeniem stały się zapisy Deklaracji Praw Człowieka i Obywatela. Powinności i role korporacji ujmowano w szerokim kontekście interakcji ze środowiskiem społecznym, czego wyrazem np. idea *kyosei* zaproponowana przez firmę Canon, która uzasadnia konieczność łączenia celów biznesowych z celami społecznymi, jako że „wszyscy ludzie, niezależnie od rasy, religii oraz kultury, żyją i pracują w pełnej harmonii dla dobra ludzkości”³².

Zaprezentowana w dokumencie z Caux analiza standardów organizacyjnych oraz wytycznych zarządzania korporacji, dotyczy trzech poziomów interakcji:

- poziomu racjonalnego (*rational level*) – otoczenie społeczne firmy i relacje pomiędzy korzyściami interesariuszy oraz interesami firmy;

- poziomu procesowego (*process level*) – metody zarządzania w oparciu o procedury stosowane w kontraktach z interesariuszami;
- analizy poszczególnych kontraktów z interesariuszami, z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności korporacji³³.

Zapisy te ilustrują przekonanie, że realizacja rynkowych celów firmy w nowych realiach gospodarczych, uzależniona jest od przyjęcia orientacji prospołecznej. Ze względu na globalny wymiar działalności korporacji, zasada ta obejmuje również odpowiedzialne strategie kształtowania systemu międzynarodowego.

Wyrazem konieczności szerszego zaangażowania przedsiębiorstw międzynarodowych w procesy decyzyjne i zarządcze dotyczące problemów globalnych, stała się również inicjatywa Global Compact. Podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku, Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan zapelował do firm o przyjęcie w ich działalności reguł odpowiedzialnego biznesu. Dziewięć zaprezentowanych wówczas zasad, odnoszących się do ochrony praw człowieka, środowiska naturalnego, praw pracowniczych i przeciwdziałania korupcji, stało się fundamentem międzynarodowego ładu korporacyjnego. W inicjatywie Global Compact uczestniczy ponad 5 tysięcy przedsiębiorstw ze 120 krajów świata³⁴.

Przedsiębiorstwa coraz częściej zasady *corporate governance* traktują również jako jedną z metod zdobywania przewagi konkurencyjnej. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku zarządzanie zaczęto postrzegać w kategoriach interesu społecznego oraz publicznego zaufania (*the stewardship principle*). Na bazie tego przekonania zaczął tworzyć się pewien system, w ramach którego konsumenci, rządy, organizacje pozarządowe wywierają wpływ na działania aktorów korporacyjnych, projektując oczekiwane standardy. Wypracowano szereg instrumentów gratyfikacji pożądaných społecznie zachowań, czego przykładem jest wprowadzona w 2002 roku w Belgii „ustawa o marce społecznej”. Firmy, które rzetelnie stosują osiem fundamentalnych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy opatrują swoje produkty specjalnym emblematem. Program obejmuje wszystkie firmy, które uczestniczą w belgijskim rynku, za jego pośrednictwem konsumenci tego kraju dokonują wyborów uwzględniających społeczne zaangażowanie producentów nabywanych dóbr. Dodatkowo, firmy pochodzące z krajów rozwijających się mogą otrzymać wsparcie techniczne lub finansowe, aby na równych prawach ubiegać się o godło programu³⁵.

Innym przykładem tego rodzaju może być stosowanie amerykańskiej ustawy o roszczeniach cudzoziemców do wysuwania roszczeń wobec korporacji do-

puszczających się łamania prawa międzynarodowego, nawet w tych miejscach na świecie, w których lokalne systemy prawne nie działają, lub działają wadliwie. *Alien Tort Claim Act*, która przyznaje sądom amerykańskim jurysdykcję nawet wówczas, gdy do zdarzenia naruszającego prawo międzynarodowe doszło poza terytorium Stanów Zjednoczonych a pozwany nie jest obywatelem amerykańskim³⁶. Przepis ten stał się podstawą wielu pozwów wytoczonych podmiotom korporacyjnym, m.in. słynnej sprawy *Khulumani et.al. versus Barclays National Bank Ltd.*, z 2002 roku, w której oskarżycielami było 87 obywateli Republiki Południowej Afryki, domagających się pociągnięcia do odpowiedzialności 23 międzynarodowych korporacji za wspieranie apartheidu³⁷.

Ład korporacyjny staje się płaszczyzną, na której same korporacje, ale i inne podmioty aktywne na arenie międzynarodowej, poszukują odpowiedniej formuły współistnienia i współdziałania. Kwestie nadzoru korporacyjnego dyskutowane i ustalane są we współpracy najbardziej wpływowych aktorów: Banku Światowego, OECD, Unii Europejskiej³⁸. Inicjatywy w rodzaju *Global Corporate Governance Forum* czy *International Corporate Governance Network* stwarzają przestrzeń debaty nad regułami kształtującymi charakter działania korporacji oraz ich relacje z podmiotami zewnętrznymi.

Nurt rozważań na temat powinności i etycznego wymiaru działania korporacji zyskuje na wyrazistości, zasadnym jednak jest zwrócenie uwagi na fakt, że wszelkie postanowienia z zakresu *Corporate Governance* są dobrowolne i mają charakter deklaracji. Z jednej strony zatem przyjęcie wysokich standardów działania jest wyrazem otwarcia korporacji na interesy i stanowiska innych podmiotów wchodzących z nimi w interakcje. Z drugiej strony, bywa traktowane instrumentalnie i wówczas staje się wyłącznie elementem budowania wizerunku. Słabością tego systemu jest fakt, że nie istnieją mechanizmy, na mocy których ignorowanie reguł ładu korporacyjnego wiązałoby się z nałożeniem sankcji, kodeksy dobrych praktyk rozpowszechniane są na zasadzie „zastosuj się lub wytłumacz”. Jego siłą zaś to, że idea ładu korporacyjnego jest rozwijana i kształtowana przez same korporacje, które w jej upowszechnieniu widzą szansę na zwiększenie przejrzystości i poprawę działania rynku, na którym funkcjonują³⁹.



Omówione powyżej aspekty funkcjonowania rozbudowanych organizacji gospodarczych prowadzą do wniosku, że jednym z najważniejszych czynników, które zadecydowały o obecnej pozycji przedsiębiorstw międzynarodowych w systemie globalnym, jest ich umiejętność działania sieciowego. Sprawność w wykorzystywaniu szans, jakie stwarza kształtujący się model gospodarki opartej

na sieciach, wyznacza również perspektywy rozwoju dla tej kategorii graczy międzynarodowych. Korporacje stały się głównymi beneficjentami globalizacji właśnie ze względu na elastyczność, łatwość adaptacji do zmieniających warunków rynkowych i charakter działania, który idealnie wpisuje się w nowe formuły rzeczywistości rynkowej. Choć liczbę powiązań w globalnej gospodarce ciągle się zwiększa, a ich charakter ciągle się zmienia – świadczy o tym chociażby powrót do formuł przedsiębiorstw państwowych, czy odczuwalne zahamowanie procesów umiędzynarodowienia – wydaje się jednak, że aktorzy korporacyjni pozostaną ważnym ogniwem w międzynarodowym procesie decyzyjnym, a ich wpływ na sprawę świata będzie się zwiększał.

PRZYPISY

1. J. G. Speth, *The Bridge at the End of the World: Capitalism, the Environment and Crossing from Crisis to Sustainability*, New Haven 2008.
2. T. Keys, T. Malnight, *Corporate Clout: the Influence of the World's Largest 100 Economic Entities*, „Global Trends”, <http://www.globaltrends.com/knowledge-center/features/shapers-and-influencers/66-corporate-clout-the-influence-of-the-worlds-largest-100-economic-entities> (18.01.2013)
3. Ibidem.
4. Jeśli wskaźnikiem wpływu międzynarodowych firm na stan gospodarki świata miałyby być lista największych podmiotów gospodarczych, to pozycja korporacji na tej liście nieznacznie się zmniejsza – w 1996, 51 spośród największych potęg gospodarczych świata było firmami, nie państwami. W 2000 roku lista dzieliła się po równo między firmy i państwa. W 2007-08 korporacji było 45, w 2009 zaś – 44.
5. J. H. Dunning, S. M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Cheltenham 2008, s. 291-335.
6. G. Ritzer, *Macdonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawa 1997.
7. J. M. T. Balmer, E. R. Gray, *Corporate Brands: What Are They? What of them?*, „European Journal of Marketing”, 2003, no. 7/8, s. 972 – 997; D. B. Holt, J. A. Quelch, E. L. Taylor, *How Global Brands Compete?*, „Harvard Business Review”, 2004, no. 9, s. 68-75.
8. N. Klein, *No Logo*, Warszawa 2004.
9. *Świat w 2025. Scenariusze Narodowej Rady Wywiadu USA*, Kraków 2009, s. 62.
10. J. McLean, *The Transnational Corporation in History: Lessons For Today?*, Indiana Law Journal, 2004, no. 79, s. 363-378.
11. W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa 2012, s. 22.
12. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*, New York 1973, s. 297-298.

13. P.F. Drucker, *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Warszawa 1999.
14. *World Investment Report 2005. Transnational Corporation and the Internationalization of R&D*, United Nations, UNCTAD, New York-Geneva 2005, s. 120.
15. S. D. Anthony, *The New Corporate Garage*, „Harvard Business Review”, 09. 2012, <http://hbr.org/2012/09/the-new-corporate-garage/ar/1> (12.01.2013).
16. D. C. Mowery, *Plus ça Change: Industrial R&D in the «Third Industrial Revolution»*, „Industrial and Corporate Change”, 2009, no 18, s. 1–50. Zob. również: A.L. Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA, 1994; G. Tassej, *The Technology Imperative*, Cheltenham, 2007.
17. A.D. Anthony, *The New Corporate Garage...*, op.cit.
18. *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UNCTAD New York, Geneva 2005.
19. F. S. Collins, M. Morgan, A. Patrinos, *The Human Genome Project: Lessons from Large-Scale Biology*, „Science”, 2003, no. 300, s. 286–290.
20. *International Human Genome Sequencing Consortium: Initial Sequencing and Analysis of the Human Genome*, „Nature” 2001, no. 409, s. 860–921; J.C. Venter, M.D. Adams, E.W. Myers et al., *The Sequence of the Human Genome*, „Science”, 2001, no. 291, s. 1304–1351.
21. M. Castells, *Spółeczeństwo sieci*, Warszawa 2007.
22. Alvin Toffler wprowadza określenie „Prosument”, aby określić klienta świadomego własnych potrzeb i oczekiwań oraz gotowego współtworzyć produkty odpowiadające tym oczekiwaniom. Zob: J. Wójcik, *Prosument XXI wieku. Szansa czy zagrożenie dla konsumenta?*, [w:] A. Dąbrowska, M. Janoś-Kreśło, *Konsument na rynku europejskim*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2007, s. 48.
23. W.C. Taylor, P. Labarre, *Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziej oryginalne umysły*, Warszawa 2007, s. 77–79.
24. J. Dunbar, *Uses for \$700 Billion Bailout Money Ever Shifting*, Associated Press, 28.10. 2008.
25. J. Treanor, *Lloyds Chief Tells Staff: You'll Still Get Bonuses*, „The Guardian”, 21.10. 2008, s. 7.
26. L. Drutman, *The History of the Corporation*, Washington DC, 2003.
27. D. Sovacool, *Broken by Design: The Corporation as a Failed Technology*, „Science Technology Society”, 2010, no.1, s. 16.
28. U. Beck, *From Industrial Society to the Risk Society: Questions of Survival, Social Structure and Ecological Enlightenment*, „Theory, Culture and Society”, 1992, nr 9, s. 97–123.
29. *Cadbury Report – The Financial Aspects of Corporate Governance*, London 1992.

30. R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, *Investor Protection and Corporate Governance*, „Journal of Financial Economics”, 2000, no. 58, s. 3-27; Zob. również: R.A. Monks, N. Minow, *Corporate Governance*, Cambridge, MA 2004.
31. Zasady Nadzoru Korporacyjnego OECD 2004, s. 11
<http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/34656740.pdf> (18.01.2013)
32. S. Rudolf [red.], *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Łódź 2002, s. 378.
33. *Principles for Business, Caux Round Table*, Hague 1994 www.cauxroundtable.org/documents/Principles%20for%20Business.PDF (19.01.2013).
34. Zob. np.: P. Lacy, R. Hayward, *A New Era of Sustainability in Emerging Markets? Insights from a Global CEO Study by the United Nations Global Compact and Accenture*, *Corporate Governance*, 2011, no. 4, s. 348 – 357.
35. Zob. np.: R. Giuliano, C. Dupont, *Fighting Against Child Labour: The Belgian Social Label Case*, „International Advances in Economic Research”, 2012, no. 4, s. 457-458.
36. Zastosowanie tej regulacji ograniczone jest o przypadków rażących i szczególnie haniebnie naruszających konkretną (definiowalną), powszechną i obowiązującą normę prawa międzynarodowego. Jako przykłady takich norm amerykańskie sądy federalne wskazywały np. tortury, ludobójstwo, zbrodnie przeciw ludzkości, doraźne egzekucje.
37. Wszyscy z pozywających doświadczyli znaczących naruszeń praw człowieka w okresie, kiedy w RPA obowiązywał apartheid. Pozwane zostały m.in. następujące firmy: Ford Motor Company, International Business Machines Corporations, Shell Oil, Exxon Mobil, General Electric, Xerox, Coca-Cola, Hewlett-Packard. Sprawa została częściowo oddalona, jednak znaczącą z punktu widzenia interesów korporacyjnych jej konsekwencją jest stanowisko, że uprawnionym jest pociąganie do odpowiedzialności firm za prowadzenie interesów z rządami dopuszczającymi się naruszeń praw człowieka
38. Rezultatem prac poszczególnych organizacji są Principles of Corporate Governance OECD, Modernizacja prawa spółek i wzmocnienie Ładu Korporacyjnego Unii Europejskiej oraz zalecenia Komisji Europejskiej, np. zalecenie z 15 lutego 2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komitetów rady; zalecenie z 14 grudnia 2005 w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie *Et c.*
39. Trudno zmierzyć bezpośrednio wpływy wdrażanych standardów Corporate Governance na działania firmy w obszarach istotnych ze społecznego punktu

widzenia. Interesująca próbę podejmują badacze z University of Michigan badając korelację pomiędzy poziomem Corporate Governance, a strategiami dotyczącymi ekologii. Zob: J.L. Walls, P. Berrone, P.H. Phan, *Corporate Governance and Environmental Performance: Is There Really a Link?*, „Strategic Management Journal, 2012, no. 913, s. 885-913.

*Korporacje
w sieci
globalnych
oddziaływań*