

Ład korporacyjny reakcją przedsiębiorstw na kryzys zaufania

Wstęp

Kryzysy są obecnie coraz częstszym zjawiskiem w organizacjach jak i w otoczeniu. Wpływa na to wiele czynników, gwałtowne zmiany, nasilająca się konkurencja, globalizacja i liberalizacja rynków finansowych [Koźmiński, 2005, s. 23] oraz nastawienie menadżerów na osiągnięcie zysków za wszelką cenę. Kryzysy mają wiele źródeł, wiele przejawów i z czasem przenikają wszystkie sfery ludzkiej aktywności. Pociągają za sobą powszechną utratę zaufania i powstanie ogólnego klimatu nieufności, który utrudnia wszelkie działania społeczno – gospodarcze.

W efekcie kryzysu większość decydentów zaczęła zastanawiać się nad wprowadzeniem mechanizmów pozwalających uniknąć problemów z tym związanych i nie dopuścić do tego, by kryzys pogrążył całkowicie polską gospodarkę. Poszukiwano sposobów na odbudowanie zaufania. Jednym ze sposobów stało się zapewnienie pełnej przejrzystości działalności, operacji finansowych i decyzji zarządów. Dokonała się fundamentalna zmiana sposobu myślenia top managerów. Przestali oni koncentrować się na partykularnym interesie udziałowców (shareholders), a wzięli pod uwagę cały system biznesowy i wszystkich interesariuszy (stakeholders), czyli instytucje, osoby i społeczności stanowiące pełne otoczenie działania firmy. Doszli do wniosku, że właśnie te elementy w perspektywie czasu przyczynią się do budowania wartości, a tym samym zwiększania zyskowności. Zmiana sposobu myślenia wynikała z prostej analizy ekonomicznej. Budowanie długookresowej pozycji spółki zależy bowiem, od właściwego współistnienia i współpracy z otoczeniem organizacji.

Gdy spółka zwiększa skalę działania i zwiększa się liczba akcjonariuszy, możliwość bezpośredniego wywierania przez nich wpływu na funkcjonowanie spółki ulega znacznemu osłabieniu, dlatego istotne staje się ustalenie właściwych relacji pomiędzy nimi, jako współwłaścicielami

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach; anna.kwiecien@ue.katowice.pl, ul.1 Maja 50, 40-287 Katowice

a zarządem. Przepisy prawa regulują tylko podstawy tych relacji. O budowaniu zaufania akcjonariuszy do spółki decyduje natomiast istnienie i przestrzeganie pewnych zasad będących zbiorem zaleceń formułowanych przez dane środowisko. Zasady te zebrane są w Kodeksie dobrych praktyk, a ten z kolei jest jedną z podstaw nadzoru korporacyjnego¹.

Można więc zakładać, że w czasach powszechnego kryzysu gospodarczego, społecznego i kryzysu zaufania, sukces na rynku osiągają tylko te firmy, którym udało się wytworzyć klimat zaufania, to bowiem jest czynnikiem pozwalającym przetrwać w sytuacjach kryzysowych. Zaś narzędziem, które może pomóc w przewycięzeniu kryzysu zaufania, jest koncepcja ładu korporacyjnego.

Na tle takich rozważań przyjęto, że celem niniejszego opracowania jest prezentacja koncepcji nadzoru korporacyjnego, którego powstanie można utożsamiać z reakcją przedsiębiorstw na zaistniałą sytuację kryzysową, gdyż stanowić ona może podstawę do wytworzenia klimatu zaufania do firmy i osłabienia negatywnych skutków kryzysu. Artykuł powstał w oparciu o analizę literatury przedmiotu i stosownych aktów prawnych. Wykorzystano również materiały wtórne, w postaci wyników badań prowadzonych w tym zakresie na rynku, potwierdzających opisane kwestie.

1. Kryzys i jego przejawy

Kryzys gospodarczy jest zjawiskiem ekonomicznym spowodowanym przez czynniki zewnętrzne (np. przez błędną politykę finansową lub politykę gospodarczą), ale także przez niewydolność systemu finansowego. Inaczej mówiąc kryzys to recesja-cofnięcie gospodarcze, załamanie, zapaść lub depresja gospodarcza. Jednak w wyniku jego wystąpienia pojawia się łańcuch zdarzeń wywołujących inne, nie tylko typowo gospodarcze sytuacje i skutki. Przenosi się zwykle na inne sfery życia wywołując ogólny kryzys społecznego zaufania [Żuk, 2012].

W roku 2008 impuls kryzysowy dotarł do Polski z zewnątrz. Analiza kanałów transmisji kryzysu na rynek krajowy wskazuje, że można je podzielić – ze względu na charakter oraz szybkość działania – na następujące trzy główne grupy efektów [KNF, 2009]:

¹ W niniejszym opracowaniu pojęcia nadzór korporacyjny i ład korporacyjny stosowane są zamiennie. Szersze rozważania na ten temat zawierają m.in. prace: [Jeżak, 2010]; [Bogacz – Miętka, 2011]

- kryzys zaufania i w konsekwencji zamrożenie funkcjonowania rynków międzybankowych (*market seizure*),
- znaczące i gwałtowne zmiany cen na rynkach finansowych, w tym cen akcji, oraz znaczące osłabienie kursów walut krajów rozwijających się w relacji do walut krajów rozwiniętych (*market dislocation*),
- efekty w strefie realnej (*spillover effects*).

Choć we wskazanych obszarach wyraźnie zaakcentowane są kwestie finansowe, to na pierwszym miejscu zasygnalizowano właśnie kryzys zaufania, on bowiem wpływa na pozostałe dziedziny życia społeczno-gospodarczego. Nieprzypadkowe jest też stwierdzenie, że obecny kryzys jest postrzegany, jako kryzys zarządzania i błędne jest postrzeganie go wyłącznie, jako zjawiska finansowego. Należy go postrzegać w perspektywie realizowanych modeli zarządzania [Wyciślak, 2012, s. 3]. Dlatego właśnie reakcje na sytuacje kryzysowe można rozpatrywać nie tylko przez pryzmat stosowanych narzędzi i zabiegów finansowych, ale także przez wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych, mających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, do których możemy zaliczyć wprowadzenie w życie wielu firm koncepcji ładu korporacyjnego.

W tej sytuacji, oprócz pojęcia kryzysu gospodarczego, warto zapoznać się także z pojęciem kryzysu organizacyjnego. Kryzys organizacyjny, to każda sytuacja charakteryzująca się dużymi emocjami, która staje się publiczna i powoduje negatywne reakcje kibiców organizacji, przez co jest potencjalnym zagrożeniem dla jej sytuacji finansowej, reputacji i przetrwania całej organizacji lub jej części [James, Wooten, 2005, s. 146]. Z takimi objawami kryzysu mamy niewątpliwie do czynienia w obecnej sytuacji.

Kryzys najczęściej bywa opisywany, jako zagrożenie dla organizacji, jednak w dzisiejszych czasach, kiedy to kryzysy stają się immanentną cechą życia gospodarczego, konieczna jest zmiana podejścia i dostrzeżenie w nim szansy na przełomowe rozwiązania. Wydawać się może, że dostrzeżenie roli ładu korporacyjnego i wprowadzenie go w życie w wielu firmach jest właśnie przejawem takiej sytuacji, korzystnej dla obu stron, czyli i firmy i jej otoczenia.

2. Nadzór korporacyjny i dobre praktyki

W istniejącej obecnie sytuacji gospodarczej, stało się jasne, że funkcjonowanie rynku wymaga zaufania nie tylko wielkich, ale i drobnych inwestorów, a naruszone zaufanie do systemu nadzoru właścicielskiego cały ten układ może poważnie destabilizować [Sterniczuk, 2006]. Dla przeciętnego obywatela brak przejrzystości reguł gry i powszechna tajemniczość powodują niezrozumienie i nieprzewidywalność zdarzeń. Jeśli nie ma jawnych, pełnych komunikatów, to tworzą się plotki i narasta atmosfera ogólnej nieufności. W takiej sytuacji wiele firm zdecydowało się na zmiany w swej wewnętrznej organizacji i wprowadzanie zasad ładu korporacyjnego.

Ład korporacyjny definiuje się zwykle, jako system, zgodnie z którym są kierowane i zarządzane przedsiębiorstwa [Raport Cadbury'ego, 1992, s.15], oraz jako ogół relacji pomiędzy kierownictwem, zarządem i akcjonariuszami przedsiębiorstwa oraz innymi zainteresowanymi stronami [OECD, s. 11]. Można także stwierdzić, że współcześnie nadzór (ład) korporacyjny definiowany, jako zestaw mechanizmów, instytucji i reguł kształtujących funkcjonowanie spółek oraz zapewniających nadzór nad nimi, stanowi jeden z ważniejszych podsystemów w gospodarce każdego kraju [Hardi, Buti, 2012].

Analizując sytuacje, które stały się podstawą do wprowadzenia w życie zasad nadzoru korporacyjnego, można powiedzieć, że tworzenie zasad, procedur oraz instytucji ładu korporacyjnego jest przejawem obaw właścicieli i inwestorów związanych ze spektakularnymi wydarzeniami na rynkach finansowych (rozwijająca się kultura wygórowanych oczekiwań finansowych menedżerów, agresywne przejęcia i przyspieszone restrukturyzacje, prywatyzacja w krajach zachodnich, a także wzrost udziału społeczeństwa w rynkach papierów wartościowych). Wynika to z faktu, że skandale finansowe i obyczajowe niszczą nie tylko reputację jednej konkretnej firmy i konkretnego menedżera, ale podważają społeczne zaufanie do biznesu, jako całości. Trzeba temu przeciwdziałać, aby nie pogłębiać kryzysu.

W tym kontekście nadzór korporacyjny oznacza wiązkę mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania różnych zachowań, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z profesjonalną kadrą zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed korporacją zadań [Kołodkiewicz, 2002, s. 15].

Jednakże zasady zdefiniowane dla nadzoru wskazują na uwzględnienie różnych aspektów funkcjonowania organizacji:

- Harmonizowanie interesów podmiotów będących stronami uczestniczącymi w funkcjonowaniu korporacji,
- Zapewnienie właścicielom i stakeholders efektywnych procedur i instytucji monitoringu zarządu i korygowania jego błędów,
- Sukcesywne zwiększanie wartości firmy z punktu widzenia właścicieli i innych zainteresowanych podmiotów,
- Wykreowanie atrakcyjności inwestycyjnej i zapewnienie dopływu środków finansowych pozwalających na rozwój firmy [Chojecka, 2008, s. 411].

Ponadto ład korporacyjny powinien być narzędziem, które ogranicza ryzyko działania i wielkość potencjalnych szkód. Wpisuje się to w zalecenia dotyczące tego, jakie decyzje powinni podejmować przywódcy, aby sytuacje kryzysowe sprzyjały pozytywnym przełomom:

1. Budować zaufanie w organizacji i kierować oczekiwaniami kibiców (np. poprzez częstą komunikację).
2. Kreować i praktykować nowe, szerokie spojrzenie na organizację.
3. Nieustannie identyfikować wrażliwe miejsca w organizacji oraz potencjalne zagrożenia, także te mało prawdopodobne. Tworzyć scenariusze zagrożeń i przygotowywać plany reagowania na nie.
4. Umieć podejmować mądre i szybkie decyzje.
5. Umieć podejmować odważne działania.
6. Uczyć się na podstawie wcześniejszych doświadczeń [James, Wooten, 2005, s. 141].

Z tych zadań wyłania się zarówno kwestia sprawnego zarządzania, jak i harmonijnej współpracy stron. Charakterystyczne jest właśnie to, że współcześnie rola nadzoru jest szerzej postrzegana i zagadnienia nadzoru wykraczają poza zainteresowanie akcjonariuszy wynikami spółki. Dziś nadzór obejmuje także zagadnienia wynikające z troski o utrzymanie dobrego standardu zachowań spółek w różnych aspektach ich działalności. Tylko taka kompleksowa postawa może w dzisiejszych czasach zapewnić zaufanie otoczenia.

Podstawą zachowań jest w tym przypadku kodeks dobrych praktyk, zawarte w nim zalecenia zwykle nie mają mocy prawnej, ale ich celem jest wyznaczenie standardów zachowań dla spółek oraz pożądanego kierunku zmian w ich praktyce prawnej i gospodarczej [Bogacz – Miętka, 2011, s. 417]. Dobre praktyki to zbiór zasad ładu korporacyjnego

oraz zasad określających normy postępowania w relacjach spółek giełdowych z otoczeniem. Jest to także zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych, przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania².

Istotą kodeksów dobrych praktyk jest to, że nie są to normy narzucone w drodze ustawowej lub w wyniku innych przepisów obowiązujących powszechnie³. Ogólnie stosowanie tych przepisów oparte jest na dobrowolności w myśl zasady "stosuj lub wyjaśnij", to oznacza, że spółka albo stosuje się do zasad ładu korporacyjnego, albo w raporcie bieżącym wyjaśnia, dlaczego od nich odstąpiła.

Celem dobrych praktyk jest umacnianie transparentności w biznesie, poprawa jakości ich komunikacji z inwestorami, wzmocnienie ochrony praw akcjonariuszy także w sprawach nieuregulowanych przez prawo, a przy tym niestwarzanie obciążeń dla spółek, niezrównoważonych korzyściami wynikającymi z potrzeb rynku [Grudzewski i inni, 2010, s. 197].

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

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

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

Z badań Boston Consulting Group wynika, że inwestorzy obdarzają zaufaniem te spółki, które stosują zasady ładu korporacyjnego (Corpora-

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

³ W Polsce oprócz kodeksów dobrych praktyk poszczególnych firm i branż, pojawił się kodeks Giełdy Papierów Wartościowych, który obowiązuje wszystkie spółki notowane na GPW.

te Governance) w codziennych relacjach z rynkiem⁴. Co to oznacza w praktyce? Odpowiedzialność kierownictwa firmy za decyzje strategiczne oraz właściwą politykę informacyjną zapewniającą pełną przejrzystość spółki.

3. Związek zaufania z kryzysem i koncepcją ładu gospodarczego

Można przyjąć, że z jednej strony podstawą, a z drugiej strony skutkiem całego współczesnego kryzysu, jest kryzys zaufania, albo inaczej rzecz ujmując, narastająca kultura nieufności, którą zrodziły trzy wielkie procesy, które zdominowały życie społeczne przełomu stuleci i osiągnęły apogeum w ostatnich latach: globalizacja, informatyzacja i fiskalizacja. Teoria zaufania wskazuje na cztery ogólne czynniki, decydujące o pojawieniu się kultury nieufności [Sztompka, 2009]:

- nieprzejrzystość działania tych, do których kierujemy zaufanie;
- dystans i poczucie obcości wobec adresatów naszego zaufania;
- anomia, czyli chaos, brak jasnych norm czy regulacji, wobec których adresaci naszego zaufania byłiby odpowiedzialni i które wymuszałyby ich wiarygodność;
- rozproszone niepokoje społeczne o rozmaitych źródłach.

Nieufności towarzyszy zwykle pesymizm i poczucie bezsilności. To napędza kryzysową machinę. Dlatego tak ważne jest wypracowanie kultury zaufania, jej bowiem towarzyszy zazwyczaj optymizm i poczucie sprawstwa, czyli przekonanie, że los mamy we własnych rękach. Wówczas oczywiste jest, że nasze działanie ma sens i automatycznie uaktywniamy pozytywne działania gospodarcze. Zaufanie pomaga więc wyjść z kryzysu.

Powyższe rozważania wykazują rosnącą rolę zaufania w sytuacji kryzysowej i dowodzą, jak ważne jest dostrzeżenie i zrozumienie znaczenia zaufania dla funkcjonowania organizacji i rynku i jego roli w wyjściu z kryzysu. Przejawem tego, że poszczególne podmioty są świadome tej sytuacji, są próby tworzenia kultury zaufania, czyli systemu reguł – norm i wartości – regulujących procesy obdarzania zaufaniem, jego odwzajemniania i spełniania oczekiwań poprzez wprowadzenie w życie zasad ładu korporacyjnego.

Zaufanie jest współcześnie kluczowym spoiwem tworzenia wszystkich więzi w nowoczesnym biznesie. Budowanie zaufania w relacji z

⁴ W poszukiwaniu równowagi (Sustainability), <http://dfusion.pl/2010/06/18/w-poszukiwaniu-rownowagi/>

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

Ponadto kategoria ta pojawia się przy rozważaniach poszukujących odpowiedzi na pytania:

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

To uświadamia nam złożoność i wieloaspektowość kategorii, jaką jest zaufanie a równocześnie uświadamia wielość obszarów, w których to zaufanie stanowić może punkt centralny i tym samym determinować może ich powodzenie.

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

Zaufanie nie jest pojęciem jednorodnym. Można wskazać trzy kategorie zaufania, które wiążą się z oczekiwaniami wobec partnerów. Są to [Sztompka, 2002, s. 310]:

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

Analizując związek zaufania z koncepcją ładu korporacyjnego można dostrzec przejawy wszystkich jego kategorii. Oczekiwania efektywnościowe można wyrazić, jako oczekiwania partnerów, że działania danego podmiotu, będą zgodne z zadeklarowanymi zasadami i tym samym będą regularne, prawidłowe i przewidywalne. W znaczeniu aksjologicznym zaufanie wiąże się z oczekiwaniem, że partner będzie działał

odpowiedzialnie, sprawiedliwie oraz uczciwie. Jednak należy w tym miejscu z całą stanowczością stwierdzić, że w przypadku zaufania między przedsiębiorstwami nie należy oczekiwać działań altruistycznych. Nie można tego jednak oceniać negatywnie, bowiem, choć cele poszczególnych przedsiębiorstw mogą być definiowane różnie, to wśród nich niewątpliwie pojawia się kreacja zysku, a w tej sytuacji działanie altruistyczne nie wpisują się w strategię typowego przedsiębiorstwa.

Kluczem do zbudowania zaufania jest przejrzystość firmy. Uczciwe informowanie o tym, co się dzieje w firmie, mówienie i o trudnościach i o sukcesach. Dzięki przejrzystości organizacja staje się bardziej uczciwa, ponieważ większa liczba jej członków rozumie istotę działań przez nią podejmowanych [Bennis i inni, 2008, s. 51]. A przecież nadzór korporacyjny obejmuje także strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki [OECD, 2004]. Głównym celem dobrych praktyk jest właśnie umacnianie transparentności w biznesie. W tej sytuacji związek zaufania do firmy z przestrzeganiem zasad ładu korporacyjnego wydaje się być oczywisty. Zaufanie i przejrzystość są ze sobą ściśle powiązane i razem pozwalają skutecznie przewyżczać sytuacje kryzysowe⁵.

Zakończenie

Kryzys finansowy ujawnił niedomagania stosowanych modeli zarządzania, w tym tego opartego na koncepcji budowy wartości dla akcjonariuszy. Krótkoterminowość podejmowanych decyzji i nieprzejrzystość działań, doprowadziły do obniżenia poziomu zaufania na rynkach i pogorszenia sytuacji wielu firm. Zaistniała sytuacja i towarzysząca jej kultura nieufności sprzyjały pogłębianiu skutków i skali kryzysu, dlatego przywrócenie zaufania stało się kluczowym elementem procesu wychodzenia z kryzysu. Konieczna stała się konkretna reakcja podmiotów, na zaistniałą kryzysową sytuację. Tą reakcją było powołanie i wdrożenie, w życie wielu firm, koncepcji ładu korporacyjnego. Ta koncepcja

⁵ Przykładem praktycznym potwierdzającym tę relację może być, prowadzona na naszym rodzimym rynku, analiza wpływu postrzegania dobrych praktyk ładu korporacyjnego na wartość przedsiębiorstw. Efektem tego działania i zakończeniem ratingu jest przyznanie, przez inwestorów instytucjonalnych, tytułu „Spółki Godnej Zaufania”. Nagroda ta jest traktowana, jako wysokie wyróżnienie dla firmy, jest komentowana przez liczne media i zauważana przez instytucje zagraniczne zajmujące się tematyką corporate governance.

powstała właśnie, jako przejaw obaw właścicieli i inwestorów, dotyczących spektakularnych wydarzeń na rynkach finansowych, a zarazem, jako narzędzie, które powinno pomóc w wyjściu z tej sytuacji. Obecnie ład korporacyjny, poprzez zapewnienie pełnej przejrzystości, może być traktowany, jako narzędzie, które ogranicza ryzyko działania, stanowiąc podstawę do wykreowania płaszczyzny zaufania wobec firmy i jej działań. Kwestia ogólnego zaufania zasadniczo zmieniła sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Działalność firm musi spełniać oczekiwania odnośnie współpracy na rzecz ogólnego dobra społecznego – a nie tylko informacji odnośnie akcjonariuszy, jawności sposobów zarabiania pieniędzy przez firmy i informowania o tym za pośrednictwem wszystkich mediów. Analiza dostępnych na rynku badań [Baranowska – Skimina, 2011] potwierdza, że obecnie najważniejszymi czynnikami decydującymi o reputacji, a tym samym, o powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku, pozostają: wysokiej jakości produkty, zaufanie, przejrzystość i dobre traktowanie pracowników.

Zaś, jako najbardziej pożądane dla budowy zaufania wymieniono [Edelman Trust Barometer, 2012]:

- wsłuchiwanie się w głos konsumentów,
- proponowanie usług i produktów wysokiej jakości,
- właściwe traktowanie pracowników,
- odpowiedzialność i etyczne praktyki.

Choć światowe zaufanie do biznesu spadło z 53% do 47% [Edelman Trust Barometer, 2012]., to wiele przykładów pokazuje, że biznes ma potencjał do odbudowy tego zaufania poprzez konsekwentne działanie na rzecz transparentności i wsłuchiwanie się w głosy interesariuszy.

Pozostaje mieć nadzieję, że te możliwości zostaną wykorzystane i ład korporacyjny będzie narzędziem, które poprzez przejrzystość, odbuduje zaufanie i ułatwi wyjście z kryzysu.

Literatura

1. Baranowska-Skimina A., *Edelman Trust Barometer 2011*, <http://www.egospodarka.pl/61591,Edelman-Trust-Barometer-2011,1,39,1.html>, dostęp dnia 20.06.2012
2. Bennis W., Goleman D., O'Toole J. (2008), *Przejrzystość w biznesie, Szczerość Zaufanie, Jasne zasady*, MT Biznes, Warszawa.
3. Bogacz – Miętka O. (2011), *Kompendium wiedzy o nadzorze i kontroli nad przedsiębiorstwem*, CeDeWu.PL, Warszawa.

4. Chojecka I. (2008), *Problematyka społeczna corporate governance*, (w) Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2008, Fundacja Studentów i Absolwentów AGH w Krakowie ACADEMICA Grupa Naukowa Pro Futuro, Kraków.
http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/Pliki_III_KKMU/Zbiory_referatow/411-418_NE_Chojecka.pdf, dostęp dnia 12.04. 2012.
5. Edelman Trust barometr 2012 – biznes a zaufanie
6. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
7. <http://www.aa1000.pl/artykuły/edelman-trust-barometr-2012-%E2%80%93-biznes-zaufanie>, dostęp dnia 05.06. 2012.
8. <http://www.polityka.pl/rynek/ekonomia/271378,1,ten-kryzys-to-kryzys-zaufania.read>, dostęp dnia 10.06.2012.
9. James E. J., Wooten L. P. (2005) Leadership as (un) usual. *How to Display Competence in Times of Crisis; "Organizational Dynamics"*, vol. 34, no. 2.
10. Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
11. KNF, (2009), *Raport o sytuacji banków w 2008 roku*, Warszawa.
12. Kołodkiewicz I. (2002), *Nadzór korporacyjny w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
13. Koźmiński A. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*; PWN, Warszawa.
14. OECD - *Zasady ładu korporacyjnego z 2004 r.*,
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, dostęp dnia 10.10. 2011.
15. *Raport Cadbury'ego - Raport Komitetu ds. Aspektów Finansowych Ładu Korporacyjnego z 1992 r.*
16. Sterniczuk H. (2006), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego*, „CEO Magazyn Top Menedżerów”, maj.
17. Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków.
18. Sztompka P. (2009), *Ten kryzys to kryzys zaufania*,
19. *Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym*, Dz. U. Nr. 171, poz. 1206.

20. *W poszukiwaniu równowagi (Sustainability)*, <http://dfusion.pl/2010/06/18/w-poszukiwaniu-rownowagi/> dostęp dnia 12.06.2012.
21. Wyciślak S.: *Kryzys 2008 – 2011. Refleksje nad rolą przedsiębiorstwa; „Przegląd organizacji”* 2/2012.
22. Żuk P. *Kryzys zaufania*, <http://www.przeglad-tygodnik.pl/pl/arttykul/kryzys-zaufania>, dostęp dnia 12.06.2012.

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano powiązania pomiędzy trzema pojęciami: kryzys, zaufanie i ład korporacyjny. Wyjaśniono, że współczesny kryzys ma nie tylko finansowy charakter, ale ma on zasięg o wiele szerszy, jest kryzysem organizacyjnym, społecznym i wynika z kryzysu zaufania. Jedną z przyczyn braku zaufania do biznesu jest brak przejrzystości działania. W artykule wskazano, że narzędziem, które może firmom pomóc w pokonaniu nieufności jest wprowadzenie zasad ładu korporacyjnego, którego podstawę stanowi kodeks dobrych praktyk. Celem dobrych praktyk jest umacnianie transparentności w biznesie, ta zaś jest kluczem do zbudowania zaufania do firm. Zaufanie natomiast jest istotnym elementem procesu wychodzenia z kryzysu. Można więc przyjąć, że wprowadzenie ładu korporacyjnego jest pozytywnym przejawem reakcji na sytuację kryzysową i szansą na pozytywny wynik tej sytuacji.

Słowa kluczowe

ład korporacyjny, zaufanie, kryzys

Corporate governance of companies in response to a crisis of trust (Summary)

This paper presents the relationship between three concepts: the crisis, trust and corporate governance. It was explained that the contemporary crisis is not only financial, but it has a much wider range, is an organizational crisis, social, and results from a crisis of confidence. One of the reasons for the lack of trust in business is lack of transparency. The article indicates that the tool that can help companies overcome the distrust is the introduction of corporate governance, which is based on a code of good practice. The aim is to foster good practices in business transparency, which in turn is the key to building confidence in the companies. Trust is an essential part of recovery. It may be assumed that the introduction of corporate governance is a positive sign of reaction to a crisis situation and a chance for a positive outcome of this situation.

Keywords

corporate governance, crisis, trust