

KAZIMIERZ BARWACZ*

Oddziaływanie nadzoru korporacyjnego na innowacyjność przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, zdolność innowacyjna, działalność innowacyjna

Streszczenie: W artykule przedstawiono istotę i znaczenie nadzoru korporacyjnego w stymulowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Scharakteryzowano pojęcia zdolności i działalności innowacyjnej w kontekście instytucji nadzoru korporacyjnego. Ponadto omówiono rodzaje strategii innowacyjnych przedsiębiorstw i ich wpływ na wyniki finansowe w świetle badań prowadzonych w Polsce. Na podstawie własnych badań empirycznych zweryfikowano hipotezy dotyczące m.in. wpływu działalności innowacyjnej na konkurencyjność przedsiębiorstw, innowacyjności jako istotnej determinanty działalności przedsiębiorstw oraz rady nadzorczej jako stymulatora innowacyjności. Zaprezentowane badania stanowią podstawę do wskazania kierunków modyfikacji systemu nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach określanych mianem przedsiębiorstw innowacyjnych.

1. Uwagi wstępne

Istotą współczesnego nadzoru korporacyjnego jest nieustanne doskonalenie prawnych i ekonomicznych instytucji, służących ograniczaniu zmienności relacji i problemów agencji. Proces ten, w swej istocie dotyczący nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*), stanowi również problem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Ponieważ przedmiotem zainteresowania nadzoru korporacyjnego jest przedsiębiorstwo, warto zatem sięgnąć do dorobku nauk o zarządzaniu, a w szczególności teorii przedsiębiorstwa.

Nadzór korporacyjny można określić jako wewnętrznie spójny układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów nadzoru nad przedsiębiorstwem, wykorzystywanych przez akcjonariuszy i interesariuszy (1, s. 43).

* dr Kazimierz Barwacz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. + 48 14 65 65 535, e-mail: kazimierz@barwacz.com.pl.

Uwzględniając nowe wyzwania stawiane przed współczesnymi przedsiębiorstwami, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw winny odbywać się przy zapewnieniu równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w ich funkcjonowanie, a zwłaszcza inwestorów, menedżerów, pracowników, kontrahentów itp. Podstawę tej równowagi powinien stanowić zbiór różnorodnych instytucji prawnych i ekonomicznych oraz mechanizmów tworzących formalny i nieformalny system regulacyjny, determinujący zachowania podmiotów biorących udział w życiu gospodarczym. Ów system regulacyjny (system zarządzania) w szerokim, wielowymiarowym ujęciu tworzy kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny. Powyższy zestaw wyróżników, opisujący system zarządzania w coraz to innym kontekście, można rozbudowywać i uszczegóławiać (2, s. 427).

Historycznie w literaturze przedmiotu na temat efektywności nadzoru korporacyjnego dominowały anglo-amerykańskie badania, które koncentrowały się na teorii akcjonariuszy (*shareholder theory*) i dyskusji z krytyką wnoszoną przez teorię interesariuszy (*stakeholder theory*). Obie koncepcje mówią w istocie o tym samym: w jaki sposób należy dzielić korzyści oraz jak podejmować decyzje w tej sprawie. Są one skoncentrowane raczej na tym, jak dzielić te rezultaty oraz jak ten podział wpływa na ostateczne wyniki przedsiębiorstwa, niż na tym, jak te korzyści są wytwarzane przez rozwój i wykorzystywanie zasobów przedsiębiorstwa. Innowacje są więc pomijane w analizach związków między alokacją zasobów a wynikami ekonomicznymi.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia nadzoru korporacyjnego, a w szczególności nadzoru właścicielskiego w stymulowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie.

Rozważania zawarte w niniejszym artykule oparte są na następujących trzech hipotezach:

- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw prowadzi do zwiększenia ich konkurencyjności.
- Determinantą działalności przedsiębiorstwa jest innowacyjność.
- Rada nadzorcza może być optymalnym czynnikiem innowacyjności.

2. Działalność innowacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw

Rozpatrując problematykę innowacji w kontekście systemu nadzoru korporacyjnego, trzeba rozróżnić dwa terminy należące do oddzielnych instytucji tego systemu, a mianowicie: zdolność do innowacji i działalność innowacyjną.

Zdolność innowacyjną (*innovation ability*) przedsiębiorstwa można interpretować jako układ wewnętrznych warunków i właściwości danego przedsiębiorstwa umożliwiający tworzenie zachodzących w nim procesów innowacyjnych. Jest to zespół czynników, cech i zasobów przedsiębiorstwa decydujący o efektywności tworzenia zasobów i procesów innowacji.

Zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa w kontekście nadzoru korporacyjnego stanowi sumę zdolności innowacyjnych poszczególnych instytucji wchodzących w skład systemu nadzoru. Nie jest to jednak wyłącznie zwykła suma aktywności innowacyjnej poszczególnych podmiotów systemu, lecz wartość większa (efekt synergii) powstała w wyniku współpracy wszystkich instytucji systemu nadzoru.

Działalność innowacyjna (*innovation activities*) obejmuje wszelkie działania o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mogą mieć same z siebie charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, ale stanowią niezbędny krok na drodze ku wdrożeniu (3, s. 20–21). W kontekście systemu nadzoru korporacyjnego wyżej wymienione działania są domeną zarządu spółki.

Niezależnie od obowiązującego systemu *corporate governance* podstawą analizy jest teoria przedsiębiorstwa i rozdzielenie własności od zarządzania. Wywołuje to konkretne problemy organizacyjne definiowane jako problemy agencji ze szczególnym uwzględnieniem problematyki kosztów agencji i asymetrii informacji. Problemy te mają negatywny wpływ na przedsiębiorstwo i właścicieli, prowadząc do nieefektywności i marnotrawienia majątku. W interesie właścicieli jest więc stworzenie mechanizmów kontroli ograniczających nieefektywność, a promujących strategie zapewniające efektywną alokację zasobów.

Obecnie tradycyjne podejścia do strategii jest mało skuteczne i dlatego przed nadzorem korporacyjnym stawiane są nowe wyzwania w tym zakresie. Imperatyw tej sytuacji powoduje konieczność elastycznego podejścia do strategii, która winna uwzględniać zmienność otoczenia. Głównym wyzwaniem dla organów spółki jest więc opracowanie i wdrożenie strategii uwzględniającej zarządzanie zmianami i niestanne wprowadzanie innowacji. Według Henry'ego Mintzberga „dobrze jest reagować i przewidywać zmiany, ale jeszcze lepiej narzucać tempo zmian” (4).

Zmiana może przybrać kilka form, np. transformacji modeli biznesowych lub produktów i usług, poprawy procesów czy technologii oraz połączenia tych dwóch aspektów, czyli dążenia do doskonałości. Impuls do zmiany może pochodzić z wewnątrz lub z zewnątrz organizacji. Źródłami impulsów mogą być następujące wydarzenia pochodzące z wnętrza lub otoczenia organizacji: nieoczekiwane skutki i zdarzenia dotyczące istniejących rozwiązań (awarie), dopasowania dotychczasowych potrzeb do istniejących rozwiązań, zmiana na rynkach (wzrost segmentacji), zmiany demograficzne (zmiany bazy klientów poprzez zmiany piramidy wieku), zmiany w postrzeganiu istniejących klientów (np. troszczących się o środowisko), odkrycie nowej wiedzy, która może pomóc w rozwiązaniu istniejących problemów (5).

Prażródłem impulsów do zmian jest więc niepewność, którą wielu ekonomistów (Frank Knight, Joseph Schumpeter) postrzega nie tylko jako warunek wstępny innowacji, ale także jako jej fundament. Innowacyjność wynika z głębokiej potrzeby podmiotów do zmiany napędzanej uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Rezultaty

działalności przedsiębiorstw, a w konsekwencji całej gospodarki, zależą dziś od innowacji.

Weryfikacji hipotezy, że działalność innowacyjna przedsiębiorstw prowadzi do zwiększenia ich konkurencyjności, należy szukać na gruncie ekonomii neoklasycznej, a konkretnie teorii alokacji zasobów, które we właściwy sposób interpretują proces innowacji¹. Stawiając w centralnym punkcie rozważań innowacje, a więc tworzenie bogactwa, a nie jego redystrybucję, dochodzimy do wniosku, że neoklasyczne założenia są trudne do utrzymania. Aby doszło do tworzenia innowacji, które są obciążone ogromną niepewnością rezultatów i wymagają współpracy wielu ludzi, a nawet organizacji, należy przyjąć inne założenia o procesach alokacji zasobów. Z tej perspektywy istotne jest spostrzeżenie, że współczesne debaty nad nadzorem korporacyjnym bardzo rzadko odwołują się do owego wymiaru. Konsekwencją zmiany wspomnianych założeń jest modyfikacja procesów nadzoru korporacyjnego i oparcie ich na wewnętrznej kontroli, strategicznej orientacji organizacji oraz tolerancji dla długotrwałych zobowiązań finansowych.

Przedstawiciele tego nurtu, do których można zaliczyć Mary O'Sullivan, Michaela E. Portera i Lestera C. Thurowa, w swych poglądach na temat roli innowacji prezentują zarys nowej formuły nadzoru korporacyjnego (6, s. 569). Niestety, formuła ta odbiega bardzo od realiów obecnej filozofii nie tylko nadzoru korporacyjnego, ale w ogóle kultury przemysłowej, dlatego też ma charakter raczej teoretyczny.

3. Innowacyjność jako determinanta działalności przedsiębiorstwa

We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych wdrażanie innowacji stanowi jeden z podstawowych celów strategicznych przedsiębiorstwa, decyduje ono bowiem o utrzymywaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, zabezpieczając przedsiębiorstwo przed utratą pozycji konkurencyjnej na rynku. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą dążyć do uzyskania statusu organizacji innowacyjnych, gotowych na wprowadzanie wszelkich zmian, a w szczególności otwartych na implementację rozwiązań innowacyjnych. Przedsiębiorstwo innowacyjne charakteryzuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz.

Literatura zagraniczna wsparta licznymi badaniami na temat procesów innowacyjnych jednoznacznie prezentuje pogląd, że są one prowadzone przez wysoko

¹ Historycznie problematykę innowacji w literaturze z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu rozpatrywano początkowo, opierając się na teorii przedsiębiorstwa Josepha Schumpetera, a nieco później na teorii Jacoba Schmooklera. Podstawą Schumpeterowskiej innowacyjnej teorii przedsiębiorstwa jest triada: *inwencja (invention)*, *innowacja (innovation)*, *imitacja (imitation)*, z kolei w Schmooklerowskiej innowacyjnej teorii przedsiębiorstwa jej autor kluczowe znaczenie przypisuje *inwencji – pomysłowi*. Nie wdając się w szczegóły, pierwsza z wymienionych teorii odnosi się do szeroko rozumianych innowacji, druga natomiast do procesu kreowania wynalazków (pomysłów).

wykwalifikowanych ekspertów, powodując przesunięcie granic wiedzy w przedsiębiorstwach. Ponieważ u podstaw procesu innowacji leży proces tworzenia wiedzy, dlatego też zarządzanie przedsiębiorstwem powinno kreować orientację na wiedzę napędzającą innowacje (połączenie okazji rynkowych i wewnętrznych możliwości) (5).

Na podstawie Raportu KPMG² dotyczącego analizy sektora badawczo-rozwojowego w Polsce określono cztery główne rodzaje strategii innowacyjnych:

- czysta strategia imitacji,
- strategia imitacji z elementami innowacji,
- strategia innowacji z elementami imitacji,
- czysta strategia innowacji.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że najskuteczniejszymi strategiami w dłuższym okresie są czyste strategie innowacji oraz w nieco mniejszym stopniu imitacji. Firmy, które je stosują, uzyskują ponadprzeciętne wyniki finansowe mierzone zwrotem z zaangażowanego kapitału. Z kolei strategie „mieszane” (imitacji z elementami innowacji oraz innowacji z elementami imitacji) okazują się mniej skuteczne i nie znajdują przełożenia na wyniki finansowe (7, s. 48).

Reasumując, konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy zatem od inwestycji w innowacje, co z kolei wymaga tworzenia wyspecjalizowanej wewnętrznej wiedzy, a także czasu oraz zasobów finansowych i personalnych. Realizacja strategii rozwojowej przedsiębiorstwa jest więc uwarunkowana przede wszystkim takimi czynnikami jak innowacyjność.

4. Rada nadzorcza jako czynnik innowacyjności

Zdaniem zarówno praktyków, jak i teoretyków, procesowi tworzenia wiedzy towarzyszą nieuniknione pomyłki i niepowodzenia, będące źródłem cennych doświadczeń. W związku z powyższym w tzw. przedsiębiorstwach innowacyjnych mamy do czynienia z większą asymetrią informacyjną, co stawia poważne wyzwania przed nadzorem korporacyjnym.

Siłą sprawczą innowacji, według Schumpetera, jest proces zarządzania firmą, dlatego w spółkach kapitałowych szczególna rola, oprócz zarządu, przypada instytucji rady nadzorczej. W literaturze zagranicznej jak i polskiej sporo miejsca poświęca się

² Głównym celem raportu było określenie poziomu aktywności w obszarze badań i rozwoju przedsiębiorstw działających w Polsce oraz organizacji zajmujących się badaniami lub wspierających działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną firm. Badanie zakładało również zidentyfikowanie mocnych i słabych stron prowadzenia działalności B+R w Polsce – w szczególności kluczowych barier ograniczających aktywność firm i instytucji w tym ważnym obszarze. W badaniu wzięło udział 75 dużych przedsiębiorstw działających w Polsce, a także 59 organizacji naukowo-badawczych, takich jak parki przemysłowe, parki technologiczne oraz jednostki badawczo-rozwojowe (7, s. 7).

roli i zadaniom rady dyrektorów/rady nadzorczej w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa.

Nadzór korporacyjny w szerokim ujęciu składa się z instytucji i generowanych przez nie mechanizmów wewnętrznych i zewnętrznych. W realiach polskich jego głównym elementem jest niewątpliwie instytucja rady nadzorczej i jej relacje z zarządem i akcjonariuszami.

Teoretycy problematyki nadzoru korporacyjnego kładą obecnie nacisk na zagadnienia ochrony praw akcjonariuszy i wierzycieli oraz regulacji rynku kapitałowego.

W systemie kontynentalnym istota problemów nadzoru korporacyjnego sprowadza się głównie do poszukiwania równowagi pomiędzy interesami różnego typu inwestorów, zarówno dominujących, jak i mniejszościowych, czego rezultatem jest poszukiwanie optymalnego systemu ochrony prawnej inwestorów, w tym również wierzycieli, i wbudowywanie go w system nadzoru korporacyjnego. Ponadto większe znaczenie przywiązuje się do wzmocnienia płynności rynków giełdowych oraz tworzenia kodeksów dobrej praktyki w tym zakresie.

Z kolei w systemie anglosaskim, w którym dynamiczniej rozwijają się korporacje, zasadniczym problemem nadzoru korporacyjnego jest motywowanie kluczowych pracowników, których wiedza stanowi główną wartość przedsiębiorstwa, determinując jego zdolność innowacyjną.

W związku z powyższym nasuwa się pytanie natury ogólnej: czy rady nadzorcze polskich przedsiębiorstw są przygotowane do kreowania wewnętrznych warunków umożliwiających tworzenie procesów innowacyjnych?

Problematykę zawartą w tym pytaniu rozdzielono w badaniach własnych prowadzonych przez Katedrę Zarządzania MWSE w Tarnowie na dwa osobne zagadnienia:

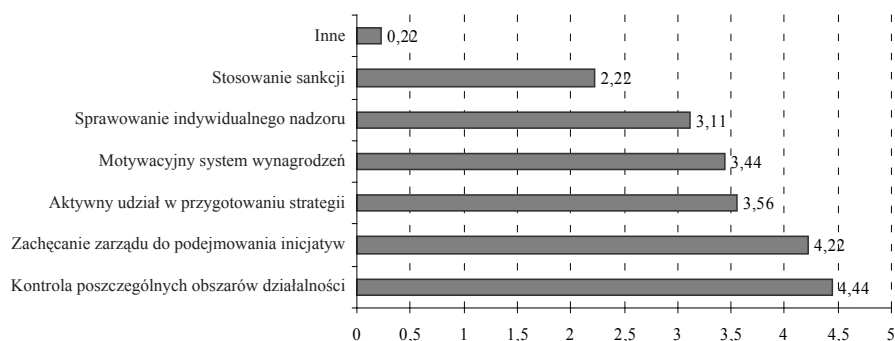
- współpraca rady nadzorczej badanych przedsiębiorstwach w opracowywaniu strategii,
- źródła i efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Badania własne na temat efektywności mechanizmów nadzorczych zostały w ostatnim czasie wzbogacone o elementy związane z analizami dotyczącymi współpracy pomiędzy radą a zarządem spółki. Dzięki zastosowaniu metody eksperckiej (celowo wybrana grupa ekspertów, tj. doświadczonych prezesów spółek i przewodniczących rad nadzorczych) wspartej analizą dokumentacji i studiami literatury uzyskano jednoznaczną opinię co do określenia kryteriów oceny współpracy rady nadzorczej i zarządu spółki oraz kryteriów oceny cech kompetencyjnych członków rady³.

Pierwszy problem został potraktowany (zgodnie z zawartą w rozdziale 2 definicją zdolności innowacyjnej) jako suma zdolności innowacyjnych poszczególnych instytucji wchodzących w skład systemu nadzoru, a więc dotyczył współpracy rady nadzorczej i zarządu.

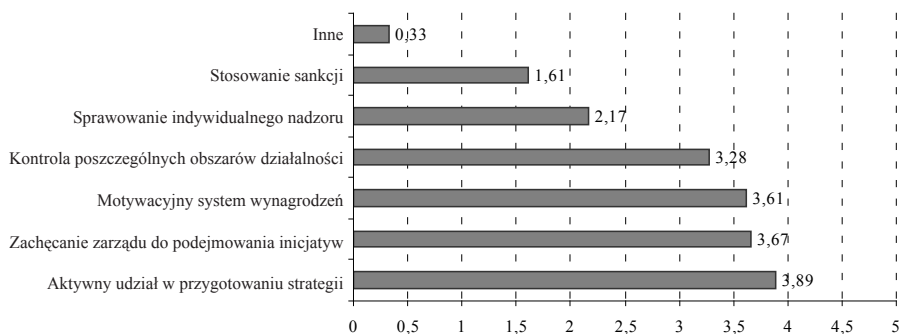
³ W Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie realizowany jest projekt badawczy pt. „Badanie efektywności systemu nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw”. Badaniami objęto 37 przedsiębiorstw różnych sektorów.

Obszar badań obejmował spółki kapitałowe z województw małopolskiego i podkarpackiego, a głównym celem było opracowanie nowej koncepcji systemu nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw należących do sektora prywatnego, państwowego i komunalnego w kontekście ich działalności innowacyjnej. Badania przeprowadzono za pomocą metody kwestionariuszowej oraz wywiadu. Na tak samo postawione pytania odpowiedzi udzielali zarówno prezesi zarządu, jak i przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek. Umieszczone poniżej wykresy (zob. rys. 1, 2) przedstawiają oceny współpracy rady nadzorczej i zarządu.



Rys. 1. Ocena współpracy rady nadzorczej i zarządu według przewodniczących rad nadzorczych

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Ocena współpracy rady nadzorczej i zarządu według prezesów zarządu

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy otrzymanych odpowiedzi w kontekście przyjętych kryteriów oceny, instytucja rady nadzorczej, która zgodnie z przyjętym założeniem winna być

kreatorem zdolności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw, nie spełnia tych oczekiwań.

Przedstawione powyżej rozważania teoretyczne wsparte badaniami (Raport KPMG) kładą szczególny nacisk na wybór i realizację odpowiedniej strategii innowacyjnej.

Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, że przewodniczący rad nadzorczych za najważniejsze działanie rady nadzorczej uważają: kontrolę poszczególnych obszarów działalności, następnie zachęcanie zarządu do podejmowania inicjatyw, a dopiero na trzecim miejscu aktywny udział w przygotowaniu strategii (rys. 1). Z kolei prezesi zarządów oczekują aktywnej postawy rady w przygotowaniu strategii przedsiębiorstwa, uznając tę cechę za najistotniejszą (rys. 2).

Opracowanie strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zadaniem trudnym, ale opracowanie strategii innowacyjnej stanowi spore wyzwanie dla wszystkich instytucji przedsiębiorstwa (zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza, zarząd).

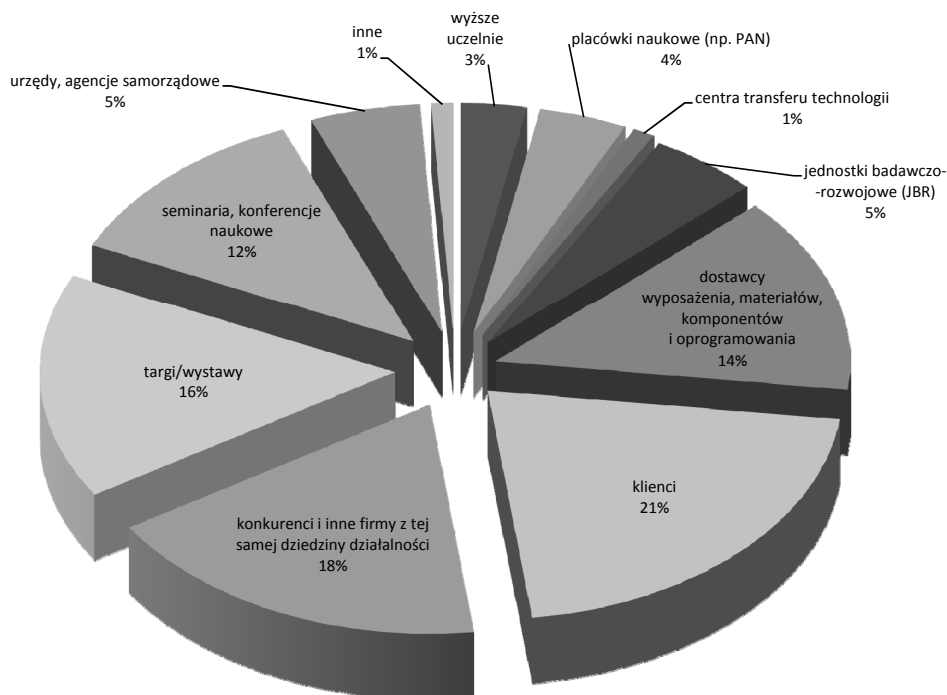
Drugi problem badawczy dotyczył źródeł i efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zmierzających do poprawy ich konkurencyjności.

Odnosząc powyższą problematykę do wyników prowadzonych badań dotyczących roli instytucji rady nadzorczej jako stymulatora działalności innowacyjnej, można stwierdzić, że opracowanie strategii innowacyjnej w przedsiębiorstwach jest rezultatem między innymi⁴:

- dobrych relacji z klientami i dostawcami,
- istnienia konkurencji oraz współpracy pomiędzy firmami z branży,
- otwartości na nowości.

Zamieszczony poniżej fragment wspomnianych badań ukazuje strukturę odpowiedzi na pytanie o źródła informacji służących wprowadzeniu rozwiązań innowacyjnych (rys. 3).

⁴ Projekt rozwojowy własny pn. „Efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w regionie małopolskim w latach 2005–2010”. Badaniami objęto ponad 300 przedsiębiorstw z różnych branż.



Rys. 3. Źródła informacji służących wprowadzeniu rozwiązań innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

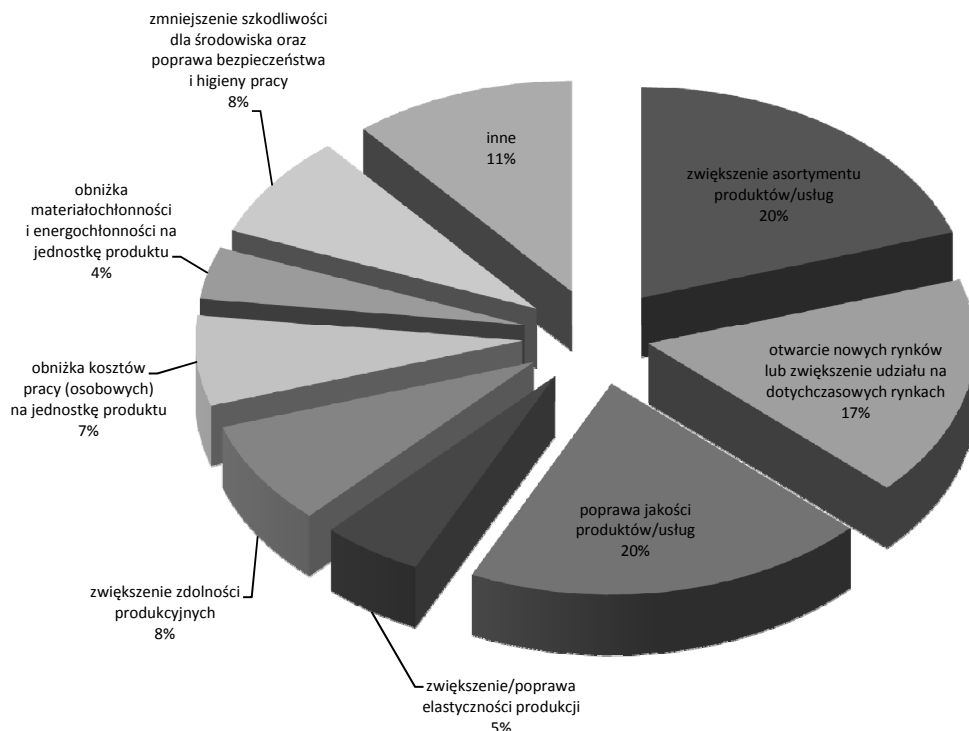
Wśród odpowiedzi nie znaleziono jakiegokolwiek sugestii dotyczącej tego, że inspiracją do opracowania strategii innowacyjnej była rada nadzorcza danego przedsiębiorstwa.

Dostępna w Polsce literatura na temat innowacji za najistotniejsze jej źródła uznaje (8, s. 119):

- działalność badawczą (B+R);
- zakup nowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych itp.;
- nabycie tzw. technologii materialnej, czyli innowacyjnych urządzeń i maszyn o podwyższonych parametrach technicznych.

Porównując teorię i praktykę w kontekście źródeł innowacji, można zauważyć pewną lukę, którą winien wypełnić efektywny nadzór korporacyjny.

Sednem prowadzonych badań jest określenie efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Rysunek 4 prezentuje strukturę udzielonych odpowiedzi na pytanie dotyczące sytuacji przedsiębiorstwa po wdrożeniu strategii innowacyjnej.



Rys. 4. Efekty w przedsiębiorstwie po wprowadzeniu strategii innowacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy efektów wprowadzenia strategii innowacyjnej w przedsiębiorstwach, można stwierdzić, że ponad połowa respondentów (57%) uzyskała takie efekty jak: wartość dla klienta, rozwój rynku, na którym funkcjonuje, oraz poprawa jakości produktu. Wszystkie te działania powodują zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że zdobycie przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych efektów wdrożenia strategii innowacyjnej.

Według kanonu nauk o zarządzaniu mamy do czynienia z dwoma pojęciami: strategia spółki i strategia biznesu (model biznesu) (9, s. 212). W kontekście nadzoru korporacyjnego jest rzeczą oczywistą, że strategia spółki to zadanie wspólne rady nadzorczej i zarządu, natomiast model biznesu dotyczy wyłącznie zarządu i kierownictwa niższego szczebla (9, s. 212).

Reasumując powyższe rozważania, rada nadzorcza/rada spółki winna aktywnie uczestniczyć w opracowanie strategii innowacyjnej spółki, wykazując się zdolnością innowacyjną, natomiast zarząd – realizując tę strategię (którą współtworzył) – winien podejmować wszelkie działania, które rzeczywiście wiedzą lub mają w zamierzeniu wieść do wdrażania innowacji. Można wówczas powiedzieć, że takie przedsiębiorstwo prowadzi działalność innowacyjną.

5. Zakończenie

Sposób powstawania innowacji jest uznawany za jedną ze słabiej rozpoznanych dziedzin nauk o zarządzaniu. Istotna jest więc identyfikacja działań, które należy podjąć, aby stworzyć środowisko sprzyjające powstawaniu i dyfuzji nowych innowacyjnych pomysłów. Prowadzone w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie badania własne dotyczą szerokiego ujęcia tego zjawiska.

Zaprezentowana powyżej problematyka innowacyjności i jej związku ze strategią działania stanowi przyczynek do dyskusji na temat efektywnego systemu nadzoru korporacyjnego. W ramach różnych wymogów nakładanych na przedsiębiorstwa realizujące strategie innowacji niezbędne jest dokonanie przeglądu nadzoru korporacyjnego w znacznie szerszej perspektywie. Klasyczne pojmowanie mechanizmów nadzoru zmierzające do zmniejszenia asymetrii informacji i ograniczenia kosztów agencji może kosztować akcjonariuszy o wiele więcej z uwagi na specyfikę procesów innowacyjnych. Procesy innowacyjne obarczone sporym ryzykiem niepewności i specyfika organizacji „uczącej się” mają tendencję do przesuwania organizacji w kierunku „demokratyzacji” między „pracownikami wiedzy” a korzystającymi z potencjalnych innowacji. Dlatego też przedsiębiorstwa realizujące strategie innowacyjne muszą rozważyć możliwość gruntownej rewizji nadzoru korporacyjnego. Kierunki tej rewizji winny dotyczyć następujących obszarów:

- profesjonalizacji członków rad nadzorczych i zarządów;
- inwestowania w systemy informatyczne;
- określenia współpracy z pełnomocnikami na kontraktach opartych na efektach;
- wdrażania innowacyjnych systemów zarządzania poprzez wykorzystanie niezależnych ekspertów w tej dziedzinie, będących np. członkami rady nadzorczej.

Szeroki zakres problemów mieszczących się w pojęciu innowacyjności i ranga tego zjawiska dla współczesnej gospodarki wymuszają zmianę sposobu funkcjonowania otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, którego istotnym elementem jest nadzór korporacyjny.

Bibliografia

1. Barwacz K., *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 43.
2. Kozioł L., Barwacz K., *Model systemu nadzoru korporacyjnego spółek kapitałowych sektora komunalnego*. W: S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008. ISBN 978-83-7525-155-5.
3. *Podręcznik Oslo: pomiar działalności naukowej i technicznej, zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Ministerstwo Nauki i Szkol-

- nictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008. ISBN 978-83-61100-13-3.
4. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York 1994. ISBN 0-13-781824-6.
 5. Bitar J., *The Impacts of Corporate Governance on Innovation: Strategy in Turbulent Environments*, „Cahiers de recherche” 2003, no. 05-01 [online, dostęp 12.02.2012], École des Hautes Études Commerciales. HEC Montréal, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers. Dostępne w Internecie: http://neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrech/03_05_01.pdf.
 6. Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005. ISBN 83-89355-83-3.
 7. KPMG, *Czy warto inwestować w innowacje? Analiza sektora badawczo-rozwojowego w Polsce. Raport KTMG*, 2009 [online, dostęp 12.02.2012]. Dostępne w Internecie: <http://www.kpmg.com/pl/pl/issuesandinsights/articlespublications/stroony/raport-kpmg-czy-warto-inwestowac-w-innowacje-jak-sobie-radzic-w-czasach-kryzysu.aspx>.
 8. Okoń-Horodyńska E. (red. nauk.), *VIII Kongres Ekonomistów Polskich, t. 5, Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009. ISBN 978-83-88700-24-8.
 9. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010. ISBN 978-83-255-1915-5.

The impact of corporate governance on innovativeness of a company

S u m m a r y: The article presents the essence and the importance of corporate governance in stimulation of innovative processes in companies. It comprises description of notions such as innovative ability and innovative activity in the context of corporate governance. Moreover, the author discusses types of innovative strategies used by companies and their influence on financial results, in the light of a study conducted in Poland. On the basis of his own empirical study, the author verifies the presented hypotheses concerning, for instance, the influence of innovative activity on competitiveness of companies; or innovativeness as an essential determinant of the activity of companies and supervisory boards as stimulators of innovativeness. Presented study results serve as a basis for indicating directions related to modification of corporate governance systems in companies referred to as ‘innovative’.

Key words: corporate governance, innovative ability, innovative activity
