

# Zmiana modelu biznesu wyzwaniem dla rad nadzorczych

## Kazimierz Barwacz

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** W artykule zaprezentowano problematykę nadzoru właścicielskiego w kontekście wyzwań stawianych przed zarządami i radą nadzorczą. Celem autora jest przedstawienie ewolucji postaw rad nadzorczych spółek sektora komunalnego w kontekście konieczności zmiany modelu biznesu. Materiał empiryczny do analizy uzyskano na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przewodniczącymi rad nadzorczych i prezesami zarządów spółek, które każdorazowo brały udział w badaniach w latach 2008, 2011 i 2014. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu, a w metodyce badawczej wykorzystano elementy badań longitudinalnych, rzadko stosowanych w Polsce w naukach ekonomicznych, ale adekwatnych do uzyskania odpowiedzi na postawione problemy badawcze. Część końcowa zawiera wyniki badań ukazujące wzrost znaczenia mechanizmu nadzorczego dotyczącego sposobu pracy rady nadzorczej oraz czynniki mające największy wpływ na ten mechanizm. Konkluzją niniejszego artykułu jest imperatyw podjęcia badań nad zmianą sposobu pracy rady nadzorczej i jej współpracy z zarządem. Podkreślono znaczenie modelu biznesu w warunkach konkurencyjności tych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** nadzór właścicielski, model biznesu, mechanizmy nadzorcze, teoria agencji, sektor komunalny

---

## 1. Wprowadzenie

Poszukiwanie sposobów poprawy efektywności nadzoru korporacyjnego powoduje, że coraz częściej w literaturze zagranicznej oraz krajowej pojawiają się zwiastuny odmiennego spojrzenia na problematykę jego instytucji. Wynika to z braku jednoznacznych efektów związanych z pracami nad reformą systemu nadzoru przedsiębiorstw. Dotychczasowe kierunki tych reform dotyczyły głównie identyfikacji przyczyn kryzysu i koncentrowały się przede wszystkim na problemach wynikających z relacji obejmujących teorię agencji. Zapowiedź innego spojrzenia na efektywność nadzoru korporacyjnego uwzględniła kilka aspektów, a do najistotniejszych z nich należy zaliczyć zastosowanie nowoczesnych narzędzi i koncepcji zarządzania związanych ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw. Wykorzystują one dotychcza-

Korespondencja:  
Kazimierz Barwacz  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
Katedra Finansów i Rachunkowości  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 14 65 65 543  
E-mail: kazimierz@barwacz.com.pl

sowy dorobek teorii ekonomii, kładąc nacisk na inne elementy adekwatne do współczesnego zmiennego otoczenia mającego wpływ na organizację nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie. Do najważniejszych można zaliczyć: znaczenie innowacji, zmianę modelu biznesowego czy zarządzanie zaufaniem.

Celem artykułu jest prezentacja ewolucji postaw rad nadzorczych spółek sektora komunalnego w kontekście konieczności zmiany modelu biznesu.

Ponieważ według zarówno praktyków, jak i teoretyków z obszaru zarządzania kluczem do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw jest zmiana modelu biznesu, dlatego też w pierwszej części artykułu skoncentrowano się na inspirowaniu tych zmian przez rady nadzorcze badanych spółek. W drugiej części przedstawiono wyniki analiz dotyczących ewolucji mechanizmu instytucji rady nadzorczej, tj. sposobu wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą. Prezentowany fragment stanowi syntezę podejścia retrospektywnego (dotyczącego prowadzonych przez autora badań nad efektywnością mechanizmów nadzorczych) z aktualnymi badaniami za pomocą tych samych narzędzi badawczych i na tej samej grupie przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone w identycznych przedsiębiorstwach trzykrotnie w latach 2008–2014<sup>1</sup>. Na pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu odpowiadali prezesi i przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek.

Podjęte w artykule rozważania i opublikowane wyniki badań pozwoliły udzielić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy problematyka zmiany modelu biznesu leży w kompetencjach rad nadzorczych?
2. W jakim stopniu rady nadzorcze badanych spółek komunalnych angażowały się w problemy współpracy z zarządem w procesie zmiany modelu biznesu?

## 2. Zmiana modelu biznesu – wyzwanie dla rad nadzorczych

Odnosząc powyższe rozważania do pragmatyki funkcjonowania instytucji nadzoru korporacyjnego, np. w kontekście zachowań rady nadzorczej kontrolującej menedżerów zarządzających spółką, można wyróżnić dwa przeciwstawne modele współpracy rady z zarządem (Peszko, 2006, s. 37):

1. Rada nadzorcza po zawarciu kontraktu na zarządzanie monitoruje wynik finansowy spółki i rozlicza na bieżąco zarząd z realizacją warunków kontraktu.
2. Rada nadzorcza aktywnie współpracuje z zespołem menedżerów zarządzających spółką w procesie zarządzania w ramach całościowej struktury hierarchicznej przedsiębiorstwa. Wymaga to większej aktywności rady i wykorzystywania różnorodnych czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w procesie oddziaływania na zachowania menedżerów zarządzających.

Zdaniem badaczy tego problemu drugi przypadek charakteryzuje się mniejszymi kosztami transakcyjnymi i lepiej spełnia wymagania współczesnej gospodarki. Stawia jednak przed członkami tego organu dużo większe wymagania związane właśnie z aktywną współpracą.

<sup>1</sup> Badania przeprowadzono w 2008 r. (w ramach pracy doktorskiej autora) oraz w latach 2011 i 2014 – w ramach realizowanego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie projektu badawczego zatytułowanego „Badanie efektywności systemu nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw”. Badaniami objęto w 2008 r. 37 przedsiębiorstw różnych sektorów, a w 2011 i 2014 r. po 14 przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę konieczność zmian organizacji nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie polegających na zastosowaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania, instytucje nadzorcze stają się współuczestnikami opracowania strategii funkcjonowania w zmiennym otoczeniu.

Z obserwacji praktyki gospodarczej, a także badań przeprowadzonych przez American Management Association (Johnson, Christensen, Kagermann, 2008) wynika, że sukces przedsiębiorstwa, rozumiany m.in. jako skuteczne wykorzystanie w danych warunkach konkretnego instrumentu zarządzania (modelu biznesu), mierzony jest według kryterium efektywności. Istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie jest więc przyjęta i realizowana przez przedsiębiorstwo strategia. Strategię ową oraz przyjęty dla jej realizacji system działań operacyjnych można opisać jako swoisty *model biznesu* (szerzej na ten temat: Nogalski, 2009).

Ogólnie rzecz ujmując, model biznesu to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, w sposób schematyczny przedstawiający pomysł na biznes. Obejmuje on swym zakresem zarówno strategiczny, jak i operacyjny poziom zarządzania, odzwierciedlając statyczny oraz funkcjonalny charakter zarządzania przedsiębiorstwem.

Zdaniem Jerzego Rokity istnieje ścisły związek między strategią a modelem biznesu, który winien być postrzegany jako sposób osiągania właściwych wyników ekonomicznych, wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji (Rokita, 2005, s. 26–27). Problematykę modeli biznesowych oraz ich związków ze strategią przedsiębiorstwa przedstawiła także w swych pracach Joan Magretta. Według autorki „model biznesowy jest zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie tylko dla klientów. W swej istocie model jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, która jest ciągle przez rynek weryfikowana” (za: Brzóska, 2009, s. 7).

Dynamika rynku powoduje, że nawet najlepiej dobrane elementy modelu biznesowego i racjonalny układ ich powiązań nie są trwałe i niezmiennie w czasie. Zarządzający muszą często zmieniać pewne komponenty modelu lub zachodzące między nimi relacje, wyprzedzając w ten sposób działania konkurencji. W wielu sektorach zmiany są tak szybkie, że przedsiębiorstwa są zmuszone na nowo określać swoje modele biznesowe.

Znaczenie modeli biznesowych można także analizować w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. Interesujące studium w tym zakresie opracował Gary Hamel. Model biznesowy postrzegany jest w nim jako podstawa koncepcji innowacyjnego biznesu. Zdaniem tego autora nowe modele biznesowe, szczególnie w obszarach najbardziej nowoczesnych sektorów, bardziej burzą stary porządek niż wdrażane nowe technologie. Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające innowacje, odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku (za: Brzóska, 2009, s. 14).

Związek między nadzorem korporacyjnym a modelem biznesu wynika nie tylko z jakości relacji otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, lecz przede wszystkim z komponentów modelu biznesu. Do najistotniejszych współczesnych elementów modelu biznesu należy zaliczyć (Kozioł, 2010a, s. 60):

- ofertę wartości dla klienta,
- formułę zysku,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe procesy,
- strukturę własności i interes właścicielski.

Zaprezentowana powyżej problematyka modelu biznesu i jego związku ze strategią działania stanowi przyczynek do dyskusji na temat efektywnego systemu nadzoru korporacyjnego. Szeroki zakres problemów, jakie mieszczą się w pojęciu „model biznesu”, wymusza bowiem zmianę sposobu funkcjonowania otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, którego istotnym elementem jest nadzór korporacyjny.

Struktura nadzoru korporacyjnego (mechanizmy i instytucje nadzorcze), stanowiąc pewien układ ograniczeń i zobowiązań dotyczący określonych działań zarządu i pozostałych organów korporacji, nie jest przeszkodą w prowadzeniu działalności gospodarczej. Natomiast system nadzoru korporacyjnego (struktura nadzorcza wraz z otoczeniem prawnym i kulturowym) może mieć wpływ na efektywność korporacji (Barwacz, 2011). Niemniej jednak prowadzone dotychczas badania empiryczne nie pozwalają jednoznacznie ustalić, który z narodowych systemów nadzoru korporacyjnego jest bardziej efektywny, ponieważ np. zmiana cen akcji odzwierciedla wiele czynników niewynikających z modelu systemu nadzoru korporacyjnego.

W związku z powyższym za wyróżnik efektywności systemu nadzoru korporacyjnego można przyjąć jakość instytucji nadzorczych rozumianą jako zdolność do generowania zachowań spełniających następujące kryteria:

- dynamizm organizacji,
- odpowiedzialność zarządów (szerzej: Lis, Sterniczuk, 2005, s. 582–583).

Biorąc pod uwagę te kryteria, należałoby zrewidować sposób funkcjonowania instytucji nadzoru korporacyjnego, tak by możliwe było prowadzenie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa przy ciągłej zmienności otoczenia.

Zwolennicy nowej ekonomii instytucjonalnej, eksponując znaczenie instytucji w gospodarce, podjęli badania dotyczące określenia struktury instytucjonalnej. Dogłębnie temat ten poruszany jest w pracach Douglassa C. Northa, który za kluczowy czynnik wzrostu gospodarczego uznał tzw. efektywność adaptacyjną. Pod pojęciem tym autor rozumie elastyczność struktur instytucjonalnych sprzyjających kreatywności, przedsiębiorczości oraz innowacyjności (za: Rudolf, 2010, s. 12). Według zasad Northa efektywne rynki są wynikiem działania instytucji, które zapewniają niskie koszty pomiaru i egzekwowania umów. Osiągnięcie tego celu jest możliwe właśnie dzięki regułom, które wspierają efektywność adaptacyjną (w szczególności uzupełniające instytucje nieformalne) i efektywne egzekwowanie<sup>2</sup>.

Efektywność adaptacyjna instytucji nadzoru korporacyjnego oznacza zdolność tych instytucji do dostosowania się do zmiennego otoczenia i rozwiązywania problemów (Alchian, 1950). Polega ona na szybkim reagowaniu na wszelkie zakłócenia i zmiany, a jej wyznacznikiem jest takie funkcjonowanie instytucji nadzorczych, które powoduje:

- zmniejszenie kosztów transakcyjnych;
- adaptowanie nowych zjawisk, takich jak postęp techniczny, zarządzanie wiedzą, zarządzanie potencjałem społecznym itp.;
- skłonność przedsiębiorstw do różnego rodzaju innowacji.

---

<sup>2</sup> Podczas gdy zasady formalne mogą być zmienione przez administrację państwową bardzo szybko, ograniczenia nieformalne zmieniają się bardzo powoli. Zarówno zasady formalne, jak i ograniczenia nieformalne są ostatecznie kształtowane przez subiektywne postrzeganie otaczającego świata przez ludzi.

Efektywność adaptacyjna instytucji nadzorczych winna ponadto służyć implementacji procedur selekcji nieefektywnych instytucji nadzorczych i systemów motywacyjnych. Rozpatrywanie aspektu nowych wyzwań stawianych przed radą nadzorczą na gruncie nowej ekonomii instytucjonalnej ma na celu zwrócenie uwagi na kwestię jakości tych instytucji. Pojawia się więc problem postawiony w pierwszym pytaniu badawczym: czy zmiana modelu biznesu leży w kompetencjach rad nadzorczych?

Pragmatyka i analizy najnowszej literatury pozwalają stwierdzić, że strategia spółki jest zadaniem i zasadniczym wyborem zarządu oraz rady nadzorczej spółki. Natomiast za model biznesu odpowiadają kierownictwa poszczególnych oddziałów spółki (Jeżak, 2010, s. 212). Niemniej jednak z uwagi na prezentowany zarys pojęciowy terminu „model biznesu” i jego związku ze strategią przedsiębiorstwa, odpowiedź na powyższe pytanie nie wydaje się jednoznaczna. Potwierdzają to współczesne badania na temat współpracy rady nadzorczej i zarządu.

### 3. Rada nadzorcza jako inspiracja modelu biznesu

W literaturze przedmiotu najczęściej przedstawianym zagadnieniem dysfunkcji nadzoru korporacyjnego są mankamenty dotyczące rady nadzorczej. W zagranicznych publikacjach można znaleźć analizy jakościowych aspektów pracy rady (Cohen i in., 2010, s. 751–786; Bédard, Gendron, 2010, s. 174–210; Beasley i in., 2009, s. 65–122). Natomiast polskie publikacje (Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002; Jeżak, Lachiewicz, 2005, s. 123–140) ujmują problematykę współpracy wyłącznie z pozycji rady nadzorczej. Dopiero w ostatnim okresie pojawiają się próby analizy relacji między radą nadzorczą i zarządem, które są określane również z pozycji zarządu (Koładkiewicz, 2013, 2014). Wyniki tych ostatnich badań, jak i badań prowadzonych przez autora w spółkach komunalnych, ukazują konieczność zmiany sposobu pracy rad nadzorczych oraz relacji między radą a zarządem. Relacje te, oparte wyłącznie na teorii agencji, preferując negatywny obraz człowieka, nie pozwalają na przykład na wspieranie zarządu w pracach nad opracowaniem modelu biznesu.

Dotychczasowe badania na temat modelu biznesu nie precyzują granic kompetencji organów nadzorczych i zarządczych dotyczących jego opracowania, jednak bliski związek strategii i modelu biznesu narzuca obowiązek ścisłej współpracy w tym zakresie. Specyfika modelu biznesu stawia przed radą całkowicie nowe wyzwania, wykraczające daleko poza istniejące reguły i zasady postępowania. Przytaczając jedną z definicji modelu biznesu jako zwięzłą prezentację opisu modelu kreowania wartości i modelu systemu zarządzania oraz opis rozwoju spółki (Kozioł, 2010a, s. 58), trudno oprzeć się potrzebie zmian w dotychczasowym sposobie pracy rady. Relacje między radą a zarządem oparte na przykład na zaufaniu pozwalają na większą swobodę zarządu w poszukiwaniu nowych modeli biznesu, które prowadzą do zmiany gry rynkowej w danym sektorze, przyczyniając się do rozwoju branży (Kozioł, 2010a, s. 59). Ten rodzaj współpracy organów nadzorczo-kontrolnych powinien być oceniany przez pryzmat efektywności wewnętrznych mechanizmów nadzorczych.

Istotną kwestią dotyczącą zarówno problematyki modeli biznesu, jak i nadzoru właścicielskiego poruszaną w pracach Leszka Kozioła jest rodzaj i rola właścicieli w kształtowaniu modelu biznesowego (Kozioł, 2010b, s. 31–34). Przedstawione w artykule badania skupiają się

na skoncentrowanej własności i właścicielu będącym jednostką samorządu terytorialnego, co niewątpliwie ma wpływ na konstrukcję modelu biznesowego analizowanych przedsiębiorstw.

Prowadzone przez autora badania na temat efektywności mechanizmów nadzorczych sektora komunalnego zostały w ramach projektu badawczego wzbogacone o elementy związane z koniecznością zmiany modelu biznesu oraz wskazania nowych czynników mających wpływ na efektywność mechanizmu nadzorczego, jaki stanowi przedmiot analizy, tj. sposób pracy rady nadzorczej.

#### 4. Charakterystyka sektora komunalnego

W realiach polskich przedsiębiorstwa komunalne wytwarzają znaczącą część produktu krajowego brutto. Dlatego też każde usprawnienie funkcjonowania sektora komunalnego może stanowić istotny wkład w rozwój gospodarczy. Przykładami możliwości dokonywania takich usprawnień są gospodarki, które jako pierwsze wprowadzały nowe struktury i techniki do sektora komunalnego. W Wielkiej Brytanii na przykład podniesienie efektywności na poziomie lokalnym miało równe, jeśli nie większe znaczenie aniżeli program prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw. Konkurencyjność regionu i jego potencjał rozwojowy są w dużym stopniu determinowane jakością życia ludności na danym terenie. Odpowiednia infrastruktura komunalna i wysoki standard usług komunalnych mają na nią istotny wpływ. Usługi komunalne zaspokajają podstawowe potrzeby ludności (zaopatrzenie w wodę, ciepło i energię) oraz wpływają na atrakcyjność miast jako miejsca do osiedlenia się. Właściwie spełniony priorytet utrzymania czystości i porządku między innymi przez odpowiednią gospodarkę odpadami, stan dróg i komunikacji pozwala na sprawne przemieszczanie się w obrębie gminy i regionu. Usługi użyteczności publicznej stają się więc elementem klimatu inwestycyjnego.

Sektor przedsiębiorstw komunalnych posiadający w większości przypadków niewielką liczbę właścicieli (przeważnie jednego) nie przystaje do neoklasycznej teorii zachowań przedsiębiorstw, między innymi z uwagi na mnogość celów. Ponadto, oprócz akcjonariuszy reprezentowanych przez instytucje samorządu terytorialnego, funkcjonowaniem spółek z udziałem jednostek samorządu terytorialnego (JST) zainteresowane są niemal wszystkie organizacje (społeczne, polityczne, gospodarcze) istniejące i działające na danym lokalnym szczeblu oraz, co najistotniejsze, mieszkańcy jednostki terytorialnej.

Prowadzenie przez JST gospodarki komunalnej normują tzw. ustawy ustrojowe i ustawy związane ze szczególnymi formami czy sposobem organizacji działań w tej sferze. Zapisy te znajdują się odpowiednio w ustawach o finansach publicznych, gospodarce komunalnej, o partnerstwie publiczno-prywatnym czy kodeksie spółek handlowych. Gospodarka komunalna stanowi zatem podstawową sferę działania i główną misję samorządu, obejmując trzy podstawowe obszary zadań własnych o charakterze gospodarczym:

- zadania użyteczności publicznej,
- interwencję na lokalnym rynku gospodarczym,
- działania na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego.

Problemy nadzoru korporacyjnego spółek kapitałowych sektora przedsiębiorstw komunalnych różnią się znacznie od tych, które występują w sektorze przedsiębiorstw prywatnych. Agencje firm sektora komunalnego mają wyjątkowe cechy. Niektóre ważniejsze z nich to

wielość interesariuszy, liczne instytucje komunalne i wielość poziomów zarządzania oraz, a może przede wszystkim, rozliczne zadania i bariery prawno-ekonomiczne zawarte w obowiązujących przepisach, nakazujących przyjęcie pewnych zobowiązań i narzucających ograniczenia w prowadzonej działalności. Problematyka nadzoru nad spółkami kapitałowymi sektora komunalnego jest rozpatrywana w kontekście nadzoru właścicielskiego, ponieważ obowiązujący w Polsce (szczególnie w spółkach kapitałowych z większościowym udziałem JST) system *corporate governance* jest ze względu na stosowane instrumenty nadzorem o zamkniętym charakterze własnościowo-kontrolnym (*insiders*). Dlatego też w większym stopniu odpowiada nadzorowi właścicielskiemu niż korporacyjnemu. W założeniach dotyczących systemu własnościowo-kontrolnego nadzoru właścicielskiego sektora komunalnego najistotniejszą instytucją nadzorczą jest rada nadzorcza.

Od 2013 roku nastąpiło wzmocnienie pozycji podmiotów gospodarczych z udziałem samorządów lokalnych poprzez powierzanie spółkom ze 100-procentowym udziałem JST realizacji zadań na podstawie tzw. zamówienia *in house*. Forma ta zyskała obecnie duże znaczenie w zakresie organizacji przez samorządy gospodarki komunalnej. Przepisy te, chociaż formalnie są zgodne z ustawodawstwem Unii Europejskiej<sup>3</sup>, w kręgach liberalnych budzą szereg wątpliwości i wywołują wiele emocji. Spółki te są szczególnie narażone na zarzuty nieuczciwej konkurencji czy pobierania pomocy publicznej w formie rekompensaty (Barwacz, Kozioł, 2014, s. 25–40). Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania nie kwestionują konieczności realizacji niektórych działań gospodarczych przez spółki prawa handlowego z większościowym udziałem samorządu terytorialnego. Poszerzanie tej listy poprzez ustawodawstwo wewnętrzne państw członkowskich UE i określanie różnego rodzaju warunków uprzywilejowania powoduje jednak konieczność zmiany sposobu sprawowania nadzoru właścicielskiego, zwłaszcza w zakresie współpracy między radą nadzorczą a zarządem.

## 5. Metodyka badań

Materiał empiryczny do analizy otrzymano na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przewodniczącymi rad nadzorczych i prezesami zarządów spółek z województw małopolskiego i podkarpackiego, z sektora komunalnego, które każdorazowo brały udział w badaniach w latach 2008, 2011 i 2014. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu, który w latach 2011 i 2014 został wzbogacony o czynniki dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw, tj. model biznesu czy innowacyjność.

Kwestionariusz wywiadu był kierowany do przewodniczącego rady nadzorczej i prezesa zarządu spółki. Część pytań była identyczna, co umożliwiła porównywanie odpowiedzi i opinii zebranych od poprzedników. Wspomniany wywiad przeprowadzany trzykrotnie w latach 2008, 2011 i 2014 był podstawą do prezentacji istotności badanych mechanizmów nadzorczych generowanych przez instytucję rady nadzorczej.

---

<sup>3</sup> Decyzja Komisji UE z dnia 20 grudnia 2011 r. w sprawie stosowania art. 106 ust. 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy państwa w formie rekompensaty z tytułu świadczenia usług publicznych, przyznawanej przedsiębiorstwom zobowiązanym do wykonywania usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym. Notyfikowana jako dokument nr C(2011) 9380. Tekst mający znaczenie dla EOG 2012/21/UE.

Korzystając z wcześniejszych badań (2008 i 2011 r.), analizy literatury przedmiotu oraz wypowiedzi ekspertów, do oceny stopnia efektywności nadzoru właścicielskiego w badanych przedsiębiorstwach zastosowano dziewięć następujących kryteriów<sup>4</sup>:

- 1) Współpraca rady nadzorczej i zarządu spółki;
- 2) Określanie celów spółki;
- 3) Wpływ grup interesariuszy na decyzje podejmowane przez zarząd;
- 4) Cechy kompetencyjne członków rady nadzorczej;
- 5) Sposoby wynagradzania członków zarządu;
- 6) Stopień oddziaływania zewnętrznych instytucji nadzorczych;
- 7) Bariery utrudniające uczestnictwo spółki na rynkach kapitałowych;
- 8) Jakość prowadzonych audytów i badań bilansów rocznych;
- 9) Polityka informacyjna prowadzona przez zarząd.

W metodyce badawczej zastosowano elementy badań longitudinalnych (badania podłużne), które choć rzadko stosowane w Polsce w naukach ekonomicznych, w tym przypadku są adekwatne do realizacji celu tego artykułu.

## 6. Prezentacja wyników badań

W rozdziale tym przedstawiono fragment wyników badań dotyczących ewolucji jednego kryterium wraz z prezentacją zmian jego charakterystyk. Kryterium odnosi się do szeroko pojętej współpracy między radą nadzorczą a zarządem. Ocenie poddano następujące działania rady nadzorczej:

- a) kontrola poszczególnych obszarów działalności,
- b) aktywny udział w przygotowaniu strategii czy modelu biznesu,
- c) sprawowanie indywidualnego nadzoru,
- d) motywacyjny system wynagrodzeń,
- e) zachęcanie zarządu do podejmowania inicjatyw,
- f) stosowanie sankcji,
- g) inne, np. stymulowanie działalności innowacyjnej.

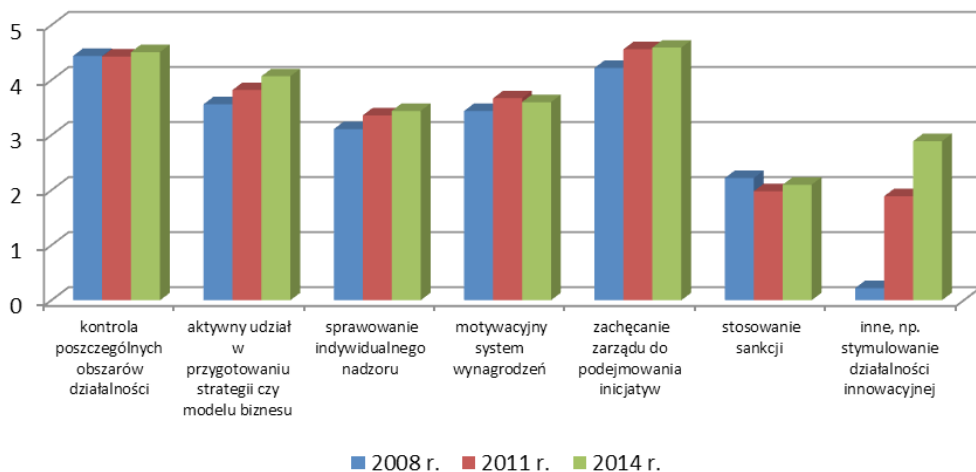
Określenie charakterystyk danego kryterium wynikało z założeń metodologicznych badań, koncentrujących się na analizie wybranych procesów i zjawisk dotyczących elementów związanych z problematyką nowego modelu biznesu oraz na określeniu determinant współpracy w tym zakresie pomiędzy radą a zarządem spółki. Na potrzeby prowadzonych badań do oceny przyjęto pięciostopniową skalę Likerta, jako najbardziej adekwatną do tego typu badań, dzięki której można uzyskać odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji zjawiska, poglądu itp.

Przedstawione wyniki badań i analiza porównawcza ich zmian na przestrzeni siedmiu lat są fragmentem badań prowadzonych przez autora na potrzeby pracy doktorskiej (Barwacz, 2009). Badania te były później kontynuowane w ramach projektu badawczego i zostały rozszerzone o inne czynniki związane z wymaganiami stawianymi przed współczesnymi przedsiębiorstwami (rysunki 1 i 2).

---

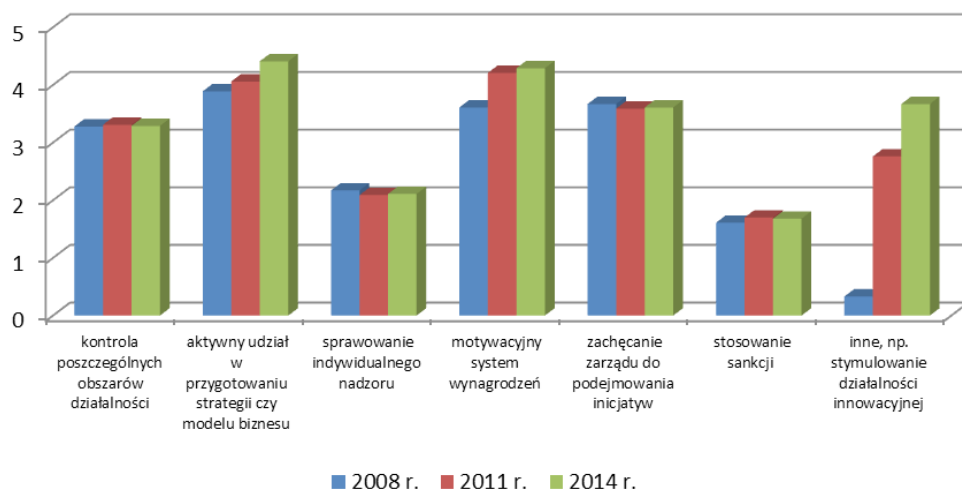
<sup>4</sup> Rodzaje kryteriów zostały określone przez autora z wykorzystaniem metody eksperckiej, przeprowadzonej w 2008 roku i zastosowanej do analizy porównawczej w następnych latach.





Rysunek 1. Sposób wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą według przewodniczących rad nadzorczych (RN)  
 (Figure 1. The manner of exerting influence on the activities of the management board by the supervisory board according to chairmen of supervisory boards)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 2. Sposób wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą według prezesów zarządu  
 (Figure 2. The manner of exerting influence on the activities of the management board by the supervisory board according to presidents of management boards)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wyników badań zaprezentowanych w syntetyczny sposób na powyższych rysunkach ukazuje zmianę orientacji organów nadzorczych i zarządczych w kwestii czynników determinujących efektywność mechanizmu nadzorczego, jakim jest sposób wywierania wpływu na

działalność zarządu przez radę nadzorczą. Na przestrzeni siedmiu lat świadomość osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwo zarówno w obszarze zarządzania, jak i nadzoru uległa zmianie w kierunku zwiększenia odpowiedzialności za obszary związane z konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw i czynnikami w znaczącym stopniu na nią oddziałującymi.

Zarówno przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek, jak i prezesi ich zarządów dostrzegli rangę współpracy w obszarach dotyczących opracowania modelu biznesu, a także stymulowania innowacyjności.

Większe oczekiwania na tym polu są w stosunku do rad nadzorczych niż do zarządów. Jest to wynikiem szukania wsparcia przez zarządy i ukierunkowania członków rad nadzorczych na wspomniane czynniki.

Dynamikę zainteresowania tymi czynnikami w analizowanych okresach prezentują tabele 1 i 2.

Tabela 1. Stopień zainteresowania czynnikami dotyczącymi współpracy rady nadzorczej według przewodniczących rad nadzorczych  
(Table 1. The level of interest in the factors concerning the cooperation of the supervisory board according to chairmen of supervisory boards)

Rodzaj czynnika o największej dynamice zmian według przewodniczących RN (The type of factor with the greatest dynamics of changes according to chairmen of supervisory boards)	Średnia arytmetyczna ocen według skali Likerta (The arithmetic mean of scores according to the Likert scale)		
	2008 r.	2011 r.	2014 r.
Aktywny udział w przygotowaniu strategii czy modelu biznesu (Active participation in preparing a strategy or a business model)	3,56	3,82	4,07
Stymulowanie działalności innowacyjnej (Stimulating innovative activities)	0,22	1,89	2,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Stopień zainteresowania czynnikami dotyczącymi współpracy rady nadzorczej według prezesów zarządu  
(Table 2. The level of interest in the factors concerning the cooperation of the supervisory board according to presidents of management boards)

Rodzaj czynnika o największej dynamice zmian według prezesów zarządu (The type of factor with the greatest dynamics of changes according to presidents of management boards)	Średnia arytmetyczna ocen według skali Likerta (The arithmetic mean of scores according to the Likert scale)		
	2008 r.	2011 r.	2014 r.
Aktywny udział w przygotowaniu strategii czy modelu biznesu (Active participation in preparing a strategy or a business model)	3,89	4,06	4,41
Stymulowanie działalności innowacyjnej (Stimulating innovative activities)	0,33	2,76	3,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Reasumując powyższe wyniki, należy zauważyć znaczący wzrost zainteresowania problematyką modelu biznesu i potrzeby stymulowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa. Fakt ten jest pozytywnym zjawiskiem w kontekście potrzeby wzrostu konkurencyjności tych przedsiębiorstw, będąc imperatywem ich rozwoju. Stawia to jednak nowe wyzwania przed organami nadzorczymi i zarządzającymi spółek i powinno stanowić asumpt do poprawy współpracy między tymi organami.

Szczególnie istotną kwestią poruszaną w trakcie prowadzonych wywiadów było zwrócenie uwagi przez respondentów na konieczność zmiany dotychczasowego modelu biznesu. Wynika to z faktu, że część tych podmiotów, uzyskując status podmiotu wewnętrznego, jest zmuszona do opracowania nowego modelu biznesu, dotychczas niestosowanego. Dlatego też koncentracja na kwestii modelu biznesu jest dla tych organów priorytetem. Funkcjonowanie spółki jako podmiotu wewnętrznego wymusza bowiem ściślejszą współpracę rad nadzorczych z zarządami spółek.

Ponadto respondenci podkreślali silny związek między modelem biznesu a działalnością innowacyjną swoich przedsiębiorstw, chociaż dla podmiotów wewnętrznych innowacyjność ograniczała się do optymalizacji kosztów działalności. Natomiast dla podmiotów działających w warunkach konkurencji stanowiła istotny element konkurencyjności.

Trzeba zaznaczyć, że poglądy te wykazują znaczącą dynamikę dopiero w ostatnim okresie badawczym. Może to świadczyć z jednej strony o potrzebie poprawy konkurencyjności, a z drugiej o dostosowaniu się do nowych uwarunkowań instytucjonalnych wymuszonych przez ustawodawstwo krajowe (np. w zakresie ochrony środowiska) czy UE (w zakresie zamówienia *in house*).

## 7. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wskazują na konieczność stałego analizowania pozycji konkurencyjnej i sytuacji nadzorowanych przedsiębiorstw przez radę nadzorczą i inne organy nadzoru właścicielskiego. Sytuacja i pozycja przedsiębiorstwa znajduje bowiem odzwierciedlenie w opisie modelu biznesu, tj. swoistego modelu postępowania menedżerów, będącego reakcją na zachowanie się konkurencji. Na kształt i składniki modelu biznesu oddziałują czynniki zewnętrzne (sektor) oraz wewnętrzne (aktywa materialne i niematerialne).

Rada nadzorcza odgrywa w tym procesie istotną rolę, gdyż skuteczność jej funkcjonowania stanowi fundamentalny obszar nadzoru korporacyjnego. Coraz częściej obszar zainteresowania tą problematyką zostaje poszerzony o płaszczyznę współpracy rady nadzorczej z zarządem, wychodząc poza sferę zastrzeżoną dla funkcji nadzorczo-kontrolnych. Połączenie tych sfer stawia spore wymagania przed członkami rad nadzorczych i zmusza do wzrostu kompetencji.

Specyfika sektora komunalnego, w którym ulokowano obszar badawczy, ukazuje, że mimo swoistej „opieki” właściciela (JST) nad tymi spółkami dostrzegają one potrzebę poprawy konkurencyjności poprzez konieczność wypracowania innego modelu prowadzenia biznesu z uwzględnieniem nowych wyzwań, takich jak np. działalność innowacyjna czy inny sposób sprawowania czynności nadzorczych adekwatnych do wymagań podmiotu wewnętrznego. Znalazło to odzwierciedlenie w realizowanych przez autora badaniach.

Przeprowadzone analizy i badania pozwoliły udzielić odpowiedzi na pytania badawcze, a mianowicie:

1. Problematyka zmiany modelu biznesu leży w kompetencjach rad nadzorczych z racji powiązania ze strategią, a ponadto współczesne badania zdecydowanie eksponują funkcję współdziałania kosztem funkcji kontrolnej.
2. Rady nadzorcze badanych spółek komunalnych mają świadomość angażowania się w problemy współpracy z zarządem w procesie zmiany modelu biznesu, aczkolwiek większe oczekiwania w tym zakresie są po stronie zarządów spółek.

Generalnie rzecz ujmując, problem ten ma charakter ponadsektorowy, gdyż kwestie dotyczące współpracy rad nadzorczych z zarządami spółek stanowią współcześnie ważny obszar badawczy<sup>5</sup>.

Sprawą otwartą jest związek modelu biznesu z wykorzystaniem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania.

## Bibliografia

- Alchian, A.A. (1950). Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 58(3), 211–221.
- Barwacz, K. (2009). *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego spółek kapitałowych sektora komunalnego*. Praca doktorska. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Barwacz, K. (2011). Efficiency of the owner's supervision in public sector enterprises in view of the new institutional economy. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 17(1), 29–42.
- Barwacz, K., Koziół, L. (2014). Instrumenty rachunkowości wspomagające mechanizmy nadzorcze w specjalnych spółkach komunalnych. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 91(2), 25–39.
- Beasley, M.S., Carcello, J.V., Hermanson, D.R., Neal, T.L. (2009). The Audit Committee Oversight Process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), 65–122.
- Bédard, J., Gendron, Y. (2010). Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver? *International Journal of Accounting*, 14(2), 174–210.
- Brzóska, J. (2009). Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 2(6), 5–23.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., Wright, A. (2010). Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors' Experiences. *Contemporary Accounting Research*, 27(3), s. 751–786.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwojowe*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 9788325519155.
- Jeżak, J., Lachiewicz, S. (2005). Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie prezesów zarządów badanych spółek. W: J. Jeżak (red.). *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 837178993.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(2).
- Kołodkiewicz, I. (2013). Skuteczna rada nadzorcza. Perspektywa prezesów spółek – pilotaż ekspercki. *Zarządzanie i Finanse*, 6(6), 211–229.
- Kołodkiewicz, I. (2014). Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania*, 12(2), 68–87.

<sup>5</sup> Interesujące badania dotyczące tych kwestii prezentuje Izabela Kołodkiewicz w artykule *Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych* (Kołodkiewicz, 2014).

- Koziół, L. (2005). Mechanizmy i modele nadzoru korporacyjnego. W: E. Skrzypek (red.). *Intellect 2005: kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, t. 1. Lublin: Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS. ISBN 8391473082.
- Koziół, L. (2010a). Entrepreneur's business models. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 16(2), 57–77.
- Koziół, L. (2010b). Komponenty modelu biznesu przedsiębiorstwa. W: A. Stabryła (red.). *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Kraków: Wyd. Mfiles. ISBN 9788393112838.
- Lis, K.A., Sterniczuk, H. (2005). *Nadzór korporacyjny*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 8389355833.
- Nogalski, B. (2009). Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.). *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. ISBN 9788360904053.
- Peszek, A. (2006). *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin. ISBN 8372516413.
- Postrach, K. (2010). Teoria agencji a teoria stewarda w nadzorze korporacyjnym. W: P. Urbanek (red.). *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego* (s. 287–296). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788375253931.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne: tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE. ISBN 8320815525.
- Rudolf, S. (2010). Nowa ekonomia instytucjonalna. *Przedsiębiorstwo Przyszłości*, 1, 9–11.
- Rudolf, S. (red.). (2000). *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-335-5.
- Rudolf, S., Janusz, T., Stos, D., Urbanek, P. (2002). *Efektywny nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE. ISBN 8320813778.

## A change of a business model as a challenge for supervisory boards

**Abstract:** The article presents the problems of the owner's supervision in the context of challenges posed to management boards and the supervisory board. The aim of the article is to present the evolution of the attitudes of supervisory boards of the utilities sector companies, in the context of the need for a change of a business model. The empirical material for the analysis was obtained based on the interviews conducted with chairmen of supervisory boards and presidents of management boards of the companies which participated each time in the surveys in the years 2008, 2011, 2014. An interview questionnaire was a research tool, and some elements of longitudinal study were used in the research

methodology. Longitudinal study is rarely applied in Poland in economic studies, but it is adequate to obtain answers to the posed research problems. The final part presents the research findings showing the growth of the importance of the supervisory mechanism concerning the method of work of the supervisory board and factors which have the greatest influence on this mechanism. A conclusion of the article is the imperative of undertaking research on the change in the manner of work of the supervisory board and its cooperation with the management board. The importance of business model in the conditions of the competitiveness of these enterprises is emphasised.

**Key words:** owner's supervision, business model, supervisory mechanisms, agency theory, municipal sector