

Adam Samborski

Nadzór korporacyjny a przedsiębiorczość organizacyjna

Problemy Zarządzania 13/4, 207-221

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Nadzór korporacyjny a przedsiębiorczość organizacyjna

Nadestany: 25.05.15 | Zaakceptowany do druku: 20.08.15

Adam Samborski*

W opracowaniu podjęto się próby identyfikacji wzajemnych relacji występujących pomiędzy nadzorem korporacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie znaczenia tych relacji i przybliżenie koncepcji okna przedsiębiorczości opracowanej przez Svena-Olofa Collina i Elin Smith. W artykule wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa. Z analizy zaproponowanego przez Svena-Olofa Collina i Elin Smith modelowego ujęcia wpływu nadzoru korporacyjnego na przedsiębiorczość organizacyjną wynika, iż w przeważającej mierze mechanizmy nadzoru korporacyjnego krępują zachowania ryzykowne i oportunistyczne. Koncepcja ta może jednak stanowić punkt wyjścia do dalszych badań ukierunkowanych na pogłębienie wiedzy w obszarze nadzoru korporacyjnego i przedsiębiorczości organizacyjnej. Wyniki będące rezultatem takich badań mogą posłużyć do formułowania postulatów pozwalających na dokonanie w obszarze nadzoru korporacyjnego zmian pobudzających przedsiębiorczość organizacyjną.

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, przedsiębiorczość organizacyjna.

Corporate Governance and Corporate Entrepreneurship

Submitted: 25.05.15 | Accepted: 20.08.15

The study identifies the relationships between corporate governance and corporate entrepreneurship. The aim of this study is to identify the importance of these relationships and describe the concept of the window of entrepreneurship developed by Sven-Olof Collin and Elin Smith. The method adopted in the paper is the analysis of literature. The analysis conducted by Sven-Olof Collin and Elin Smith indicates that corporate governance mechanisms usually restrain risk behaviors and strategic opportunism – two dimensions of corporate entrepreneurship. However, this concept can be a starting point for further research aimed at deepening the knowledge in the area of corporate governance and corporate entrepreneurship. The outcomes resulting from such research can be used to formulate the postulates that allow introduction of changes in the corporate governance which stimulate corporate entrepreneurship.

Keywords: corporate governance, corporate entrepreneurship.

JEL: M1; M10

* **Adam Samborski** – prof. nadzw. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice; e-mail: adam.samborski@ue.katowice.pl.

1. Wprowadzenie

Zdaniem Svena-Olofa Collina i Elin Smith kompleksowa teoria przedsiębiorstwa powinna podejmować w tym samym stopniu problemy dwóch niezwykle ważnych procesów organizacyjnych, a mianowicie władania (*governance*) w firmie i rozwoju firmy. Te dwa procesy organizacyjne zostały opracowane na gruncie różnych koncepcji w teorii przedsiębiorstwa – nadzoru korporacyjnego i przedsiębiorczości organizacyjnej – choć w praktyce procesy te wyraźnie się splatają. Integracja tych dwóch obszarów literatury to niełatwe przedsięwzięcie, które wykracza rozmiarami poza rygory wydawnicze przyjęte w czasopiśmie. Opracowanie zostanie więc ograniczone jedynie do identyfikacji wzajemnych relacji występujących pomiędzy nadzorem korporacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie znaczenia tych relacji i przybliżenie koncepcji okna przedsiębiorczości opracowanej przez Svena-Olofa Collina i Elin Smith (Collin i Smith, 2003a; 2003b; 2003c; 2003d; 2007). Okno przedsiębiorczości wyraża tymczasowy charakter przedsiębiorczości. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może otworzyć się lub zamknąć na działania przedsiębiorcze. Uzależnione jest to od interpretacji kwestii strategicznych, takich jak szanse i zagrożenia występujące w środowisku zewnętrznym czy świadomości siły bądź słabości organizacji. Otwarcie okna przedsiębiorczości mogą sprzyjać mechanizmy nadzoru korporacyjnego (Collin i Smith, 2003b).

Nie sposób nie zgodzić się z Bratnickim, iż „Przedsiębiorczy rozwój organizacji jest krytyczny dla tworzenia bogactwa, ale pozostaje bardziej wyjątkiem niż regułą i dlatego zrozumienie procesów, które go napędzają, jest ważnym zagadnieniem zarówno teoretycznym, jak i praktycznym” (Bratnicki, 2011).

Badania dotyczące związków pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a nadzorem korporacyjnym można też znaleźć w pracach: Covin i Slevin (1991), Zahra (1996), Hagen, Emmanuel i Alshare (2005), Tribbitt (2012) czy Albu i Mateescu (2015).

2. Przedsiębiorstwo w ujęciu teoretycznym

Teoria przedsiębiorstwa jest problematyką niezwykle złożoną. Na gruncie literatury przedmiotu można dostrzec różnice w podejściach do firmy, w definiowaniu podobieństw i różnic między nimi. Na kanwie rozważań teoretycznych ciągle poszukuje się odpowiedzi na pytania, czym jest przedsiębiorstwo, dlaczego się je ustanawia, czym się zajmuje, jak funkcjonuje. Stawia się pytania o sens istnienia firmy, o determinanty jej granic i wewnętrznej struktury. Nowe teorie są albo zaprzeczeniem poprzednich, albo też ich rozwinięciem. Często jednak nie tylko sama teoria, ale również ramy dociekań ulegają zmianie, co niezwykle utrudnia porównanie poszczególnych idei (Balázs, 2012). Badacze zajmujący się teorią przedsiębiorstwa, pomimo wspomnia-

nych trudności, starają się pogrupować wypracowane na przestrzeni lat koncepcje. Ciekawą propozycję systematyzacji teorii przedsiębiorstw przedstawił Frédéric Sautet (2003). Na podstawie literatury przedmiotu wyodrębnił on cztery podejścia w teorii przedsiębiorstwa. Pierwsze bazuje na wyjaśnieniu technologicznym, drugie i trzecie kontraktowym (wyodrębnia wyjaśnienie kontraktowe i „postkontraktowe”), czwarte koncentruje się wokół pojęcia renty i teorii ewolucji.

W pierwszym podejściu, technologicznym, przedsiębiorstwo określa się jako urządzenie do alokacji zasobów (Park i Shin, 2004). Firmy istnieją, ponieważ określonych procesów produkcyjnych nie można rozdzielić i muszą być wykonywane razem. Przedsiębiorstwo grupuje jednostki, które wykonują wspólnie określone operacje (Sautet, 2003). Firma produkuje szeroką gamę wyjść za pomocą różnych kombinacji wejść. Przedsiębiorstwo maksymalizuje zyski poprzez osiągnięcie sprawności technicznej na wejściu. Każdy podmiot gospodarczy zachowuje się racjonalnie, dysponując doskonałą informacją. Informacje te rozłożone (dystrybuowane) są symetrycznie. Granice przedsiębiorstwa określa gospodarka skali i zakresu bądź jej brak. Celami strategicznymi przedsiębiorstwa są: osiągnięcie efektywności technicznej wejść oraz korzyści skali i zakresu. Jednostkami analizy zaś są wymiana oraz efektywność techniczna (Park i Shin, 2004).

W przypadku pierwszego ujęcia problematyki przedsiębiorstwa trudno nie zgodzić się z Sautetem (2003), który twierdzi, iż nie jest ono tak naprawdę częścią ekonomii, nawet jeśli ma jakiś wpływ na kwestie gospodarcze. Co najwyżej na bazie pierwszego podejścia możemy wyjaśnić przyczyny istnienia zakładów produkcyjnych, a nie to, dlaczego procesy techniczne muszą odbywać się w ramach tej samej firmy, a nie na rynku. Nie może ona również wyjaśnić, dlaczego niepowiązane lub trochę powiązane procesy techniczne można znaleźć w ramach tego samego przedsiębiorstwa. W efekcie podejście technologiczne nie będzie stanowiło przedmiotu dalszych rozważań (Sautet, 2003).

Dla dalszego wywodu, ukierunkowanego na identyfikację wzajemnych relacji występujących pomiędzy nadzorem korporacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną, istotne znaczenie mają ujęcia kontraktowe i ewolucyjne problematyki przedsiębiorstwa. Stanowią one ważne uzasadnienie istnienia przedsiębiorstwa (Sautet, 2003).

Trzon kontraktowego ujęcia przedsiębiorstwa tworzą dwie teorie, a mianowicie teoria agencji i teoria kosztów transakcyjnych. Wspólnym założeniem tych teorii są: niedoskonała informacja, asymetria informacji oraz ograniczona racjonalność. W teorii agencji przedsiębiorstwo definiuje się jako sieć kontraktów. Zakłada się, iż asymetria informacji oraz problem pokusy nadużyć i selekcji negatywnej mogą powodować, że wyniki przedsiębiorstwa kształtują się poniżej optimum. Koszty ograniczania negatywnych skutków tych problemów mogą okazać się wysokie. Strategicznymi celami przedsiębiorstwa są: rozwój optymalnej struktury własności i kontroli, przyjmowanie zachęt ukierunkowanych na osiągnięcie efektywności agencyjnej, rozwój instytucji monitorujących

agentów. Jednostkami analizy są związki kontraktowe pomiędzy pryncypałem a agentem oraz bodźce (zachęty). W teorii kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwo definiowane jest jako zbiór transakcji. Założenia charakterystyczne dla kontraktowego ujęcia przedsiębiorstwa uzupełnia o zachowania oportunistyczne. Teoria kosztów transakcyjnych wyjaśnia i określa charakter oraz źródła kosztów transakcyjnych w różnych okolicznościach. Wyróżnia się trzy cechy transakcji, które mają kluczowe znaczenie w zaadaptowaniu określonej struktury władania (governance). Są to: częstotliwość, niepewność i swoistość aktywów. Uważa się, iż każda z tych charakterystyk jest powiązana z hierarchią organizacyjną. Konstrukcja efektywnej struktury władania ma na celu dopasowanie tych właściwości do struktury władania: hierarchii, o zróżnicowanym stopniu hybrydy i rynku. Celami strategicznymi przedsiębiorstwa są: oszczędności w kosztach transakcyjnych, dopasowania struktury władania do charakterystyk transakcji, minimalizowanie kosztów zdzierstwa. Jednostkami analizy są: transakcja/kontrakt, problem kosztów zdzierstwa, problem kupić czy wytworzyć (Park i Shin, 2004).

Czwarte podejście, jak już wspomniano, koncentruje się wokół pojęcia renty i teorii ewolucji. W tym ujęciu podstawą przedsiębiorstwa jest potencjalna renta, którą można uzyskać dzięki wspólnej pracy zespołu osób. W celu przechwycenia tej renty trzeba więc ustanowić firmę, czyli długoterminową relację ofertową pomiędzy członkami zespołu, który będzie funkcjonował, opierając się na swego rodzaju hierarchii. Renta może być również związana z możliwościami i zdolnościami, które są, w pewnym sensie, najcenniejszym aktywem, jakim firma może dysponować. Ta część teorii spleta się również z ewolucyjnym oraz opartym na wiedzy ujęciem przedsiębiorstwa. Teorie te opierają się na wielu założeniach opisujących zachowania jednostek (lub grupy osób) w relacji z ich otoczeniem. Przyjmuje się, że istnieją mechanizmy środowiskowe wchodzące w interakcje z przeszłymi zachowaniami jednostek i właściwościami wewnętrznymi (Sautet, 2003). W podejściu ewolucyjnym bada się ewolucyjne i dynamiczne aspekty przedsiębiorstwa, zakładając ograniczoną racjonalność aktorów. Przedsiębiorstwo w teorii ewolucji jest zbiorem rutyn oraz złożonym systemem adaptacyjnym, a sama teoria skupia się na podstawowych kompetencjach organizacyjnych, strukturze i strategii. Przedsiębiorstwa są w stanie przetrwać i rozwijać się, jeśli potrafią zmieniać się w odpowiedzi na zmieniające się rynki wejść i wyjść oraz technologie. Przedsiębiorstwa muszą znaleźć nowe wydajne i wartościowe rynki zbytu dla ich podstawowych kompetencji (co robią dobrze). Czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa są jego zdolności poznawania swoich kosztów i możliwości w stosunku do innych firm. Celami strategicznymi przedsiębiorstwa są: tworzyć, poprawiać i utrzymać rdzeń strategiczny, rozwijać wizję i strategię, tworzyć struktury organizacyjne do realizacji strategii i dostosowania się do zmian w otoczeniu gospodarczym, wprowadzać innowacje generujące rentę schumpeterowską. Jednostką analizy są rutyny oraz produkty i procesy innowacyjne (Park i Shin, 2004).

3. Nadzór korporacyjny

Większość definicji nadzoru korporacyjnego opiera się *implicite*, jeśli nie *explicite*, na założeniach dotyczących podstawowego celu przedsiębiorstwa. Jednakże na gruncie literatury nie wypracowano, jak do tej pory, wspólnego stanowiska, które określałoby w sposób jednoznaczny główny cel działania firmy. Cel ten w dużym stopniu zależy od kultury danego kraju, systemu wyborczego, polityki rządu, jak również systemu prawnego. Różnic w pojmowaniu nadzoru korporacyjnego upatrywać więc należy w czynnikach kulturowych, politycznych czy instytucjonalnych (Georgen, 2012). Pojmowanie nadzoru korporacyjnego zmieniało się też na przestrzeni lat. Ewolucja w postrzeganiu nadzoru korporacyjnego odzwierciedla szerokie zamiany, jakie zaszły w otoczeniu społeczno-prawnym biznesu korporacyjnego.

Początkowo dominowała w korporacji koncepcja bezwzględnej nadrzędności akcjonariuszy (Samborski, 2011). W tym duchu nadzór korporacyjny definiują Shleifer i Vishny (1996), dla których są to sposoby, w jaki dawcy kapitału zapewniają sobie zwrot z inwestycji. Sposoby te to mechanizmy nadzoru korporacyjnego. Definicja jasno określa, iż podstawowym celem korporacji jest maksymalizacja zwrotu dla akcjonariuszy (Georgen, 2012). W centrum zainteresowania tak rozumianego nadzoru korporacyjnego pozostaje w ogólności problem agencji będący konsekwencją rozdziału własności i kontroli, struktura i funkcjonowanie rady oraz jej stosunki z innymi organami korporacji, jak również maksymalizacja wartości.

W rezultacie skandali korporacyjnych z początku XXI wieku dyskurs o maksymalizacji wartości ze sfery prywatnej został przeniesiony w obszar częściowo publiczny, gdzie menedżerowie zaczęli używać pojęcia „nadzór” jako synonimu opisującego ich staranność, rzetelność i zakres odpowiedzialności powierniczej. Dobry nadzór korporacyjny po firmach Enron i World-Com często oznaczał dla przedsiębiorstw zachowania moralne i etyczne znajdujące odzwierciedlenie w mechanizmach odpowiedzialności, przejrzystości i jawności (Samborski, 2011).

Stopniowo więc nacisk z problemu agencji, który jest związany ze „starą szkołą” w nadzorze korporacyjnym, został przesunięty na etykę i odpowiedzialność, na których koncentruje się obecnie „nowa szkoła”. Wielu autorów przyznaje, iż w nadzorze korporacyjnym nie chodzi tylko o maksymalizację wartości akcji, ale raczej o właściwe ułożenie relacji pomiędzy wieloma podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem korporacji (interesariuszami) i o wybór odpowiednio dobranych celów, które korporacja ma realizować (Samborski, 2011). Argumentują, iż status prawny udziałowców nie usprawiedliwia koncentrowania się przez przedsiębiorstwa jedynie na wartości dla akcjonariuszy. Aktywa korporacji nie powinny więc być rozpatrywane jedynie w kategoriach prywatnej własności akcjonariuszy, ale raczej wspólnego dobra, które zostało im powierzone, aby kolejne generacje mogły pracować (Georgen, 2012).

Ujęcie pozostałych interesariuszy w centrum uwagi nadzoru korporacyjnego powoduje, iż inaczej zaczyna się postrzegać podstawowy cel przedsiębiorstwa. System nadzoru korporacyjnego jest więc kombinacją mechanizmów zapewniających, że zarząd (agent) kieruje firmą w interesie jednego lub kilku interesariuszy (pryncypałów). Interesariuszami są akcjonariusze, kredytodawcy, dostawcy, klienci, zatrudnieni i inne strony, dla których przedsiębiorstwo jest prowadzone (Georgen, 2012). Patrzenie na przedsiębiorstwo poprzez pryzmat interesariuszy umiejscawia menedżerów w centrum zarządzania relacjami z każdą z grup interesu. Celem zarządzania w tej perspektywie staje się trwała maksymalizacja bogactwa organizacji poprzez optymalizowanie tych relacji (Samborski, 2011).

Pomimo tych zmian znacząca część publikacji z obszaru nadzoru korporacyjnego pozostaje wierna celom „starej szkoły”. Zachodzące procesy w nadzorze korporacyjnym uznano za ważne, jednakże łączy się je głównie z możliwościami zwiększania zysków akcjonariuszy. Podkreśla się rzetelność i uczciwość korporacji, ale tylko wtedy, gdy służy to wzmocnieniu pozycji inwestorów (np. poprzez umocnienie ich pozycji w spółce – większa siła głosu, pełnomocnictwa), a nie interesariuszy nieposiadających akcji (Samborski, 2011). Zdaniem Jensena (2005) nadzór korporacyjny na poziomie mikroekonomicznym musi zadbać o to, aby przedsiębiorstwo dążyło do realizacji założonych celów, natomiast na poziomie makroekonomicznym powinien wspierać jak najbardziej efektywną alokację oszczędności krajowych w ramach gospodarki. W przypadku przyjęcia perspektywy interesariuszy pojawia się problem z jasnym sformułowaniem celu przedsiębiorstwa, a menedżer ma działać w interesie wielu stron. Na poziomie przedsiębiorstwa trudno odpowiedzieć na pytania: Co chcemy osiągnąć? Jak utrzymać wyniki? Jak zmierzyć lepsze od gorszego? Na poziomie gospodarki nie wiadomo, co firma ma maksymalizować, jak firmy mają mierzyć wyniki swojej działalności, jak chcemy, aby przedsiębiorstwa określały, co jest dobre, a co złe.

W opinii Jensena (2005) na tak sformułowane pytania większość ekonomistów odpowie w sposób prosty – menedżer musi mieć jasno sformułowane kryterium oceny efektów działalności, aby mógł wybierać pomiędzy alternatywnymi kierunkami działań. Kryterium tym powinna być maksymalizacja wartości firmy w perspektywie długoterminowej (Jensen, 2005).

W dalszych rozważaniach przyjęto więc, iż nadzór korporacyjny we współczesnej spółce akcyjnej jest ukierunkowany na rozwiązywanie problemów agencji będących efektem rozdziału własności i kontroli, definiując go jako zbiór mechanizmów zapewniających, że menedżerowie prowadzą przedsiębiorstwo w interesie akcjonariuszy. Na gruncie literatury przedmiotu nie zostało jednak wypracowane jednolite ujęcie problematyki mechanizmów nadzoru korporacyjnego. Przyjmując za Collinem i in. (2008), wyróżnić można następujące mechanizmy dyscyplinujące, ukierunkowane na ochronę interesów akcjonariuszy: strukturę kapitału, rynek pracy menedżerów, strategię i strukturę organizacyjną, radę dyrektorów, audyt (Collin, Smith, Bro-

berg, Umans i Tagesson, 2008). Do mechanizmów tych Collin i Smith (2003a) dodają rynek produktów, regulacje prawne, mass media. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego to zatem instytucje prawno-ekonomiczne, które mogą być zmieniane przez procesy polityczne (Shleifer i Vishny, 1996). Mechanizmy nadzoru korporacyjnego mają na celu ograniczenie nieefektywności, które wynikają z pokusy nadużycia i selekcji negatywnej. Skuteczność tych mechanizmów zależy od zasad notowań na giełdach, prawa spółek, statutów poszczególnych przedsiębiorstw czy płynności rynku papierów wartościowych. Ponadto sami akcjonariusze mogą aktywnie zbierać informacje i monitorować zarządy w celu zapewnienia, że działają one w ich najlepszym interesie (Samborski, 2014).

4. Przedsiębiorczość organizacyjna

Schumpeter definiuje przedsiębiorczość jako proces kreatywnej destrukcji. Przedsiębiorcą jest ten, kto nieustannie kwestionuje obecny stan rzeczy – produkty, metody produkcji. Przedsiębiorcy są głównym czynnikiem sprawczym wzrostu gospodarczego i tworzenia wartości (Mohamad, Ramayah, Puspowarsito, Natalisa i Saerang, 2011). Przedsiębiorstwa, aby przetrwać, nieustannie muszą zarządzać zmianami i zachowywać elastyczność (Shamsuddin, Othman, Shahadan i Zakaria, 2012). Proces przedsiębiorczy zachodzi w organizacji każdej wielkości. Pozwala pracownikom stawać się przedsiębiorcami, angażując ich kreatywność w tworzenie innowacyjnych nowych produktów i usług. W korporacyjnej konfiguracji takie osoby są nazywane wewnętrznymi przedsiębiorcami, określanymi jako osoby, które w praktyce biorą na siebie odpowiedzialność za tworzenie w organizacji wszelkiego rodzaju innowacji. Osoby takie nazywa się komandosami korporacji, odważnymi duszami, które tworzą podziemne zespoły i sieci rutynowo tworzące nowe zasoby firmy. Sprawiają, że rzeczy dzieją się, tworząc nowe sukcesy komercyjne. Naruszają politykę, ignorują układ podporządkowania, przeciwstawiają się ustalonym procedurom i opracowują nowe świetne produkty dla firmy (Mokaya, 2012). Zachowania przedsiębiorcze nie ograniczają się tylko do poszczególnych osób. Można je znaleźć również w organizacji (Mohamad, Ramayah, Puspowarsito, Natalisa i Saerang, 2011). Postawy przedsiębiorcze muszą więc wykazywać nie tylko jednostki, ale również organizacje (Mokaya, 2012).

Z badań nad przedsiębiorczością wynika, iż do tej pory nie wypracowano jednolitego ujęcia przedsiębiorczości organizacyjnej (Dyduch, 2008). Na gruncie literatury przedsiębiorczość organizacyjna definiowana jest z kilku różnych perspektyw. Przedsiębiorczość organizacyjna jest często utożsamiana z procesem, w którym jednostka lub grupa osób w funkcjonującym przedsiębiorstwie próbuje stworzyć nową organizację lub wszcząć odnowę lub innowację w istniejącej strukturze organizacyjnej. Termin „przedsiębiorczość organizacyjna” jest też używany do opisanego zachowań przedsiębiorczych

w funkcjonującej organizacji. W pewnych okolicznościach termin ten jest również używany jako określenie przedsięwzięć korporacyjnych i przedsiębiorczości wewnętrznej (Shamsuddin, Othman, Shahadan i Zakaria, 2012). Niektórzy autorzy odnoszą orientację przedsiębiorczą do tworzenia strategii i identyfikacji określonych aktywności zachodzących w ramach organizacji, takich jak innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność. Inni dokonują rozróżnienia pomiędzy uwarunkowaniami przedsiębiorczości organizacyjnej, jej elementami oraz konsekwencjami czy wynikami (Albu i Mateescu, 2015).

Orientacja przedsiębiorcza w organizacji jest określana jako istotny aspekt kultury organizacyjnej pobudzającej kreowanie wartości przedsiębiorstwa (Mohamad, Ramayah, Puspowarsito, Natalisa i Saerang, 2011). Przedsiębiorczość organizacyjna jest koncepcją, w której innowacje traktuje się jako kluczowy jej składnik (rozpowszechnienie produktu, jego przeformułowanie, proces reengineeringu, cięcia kosztów, poszukiwanie nowych zastosowań istniejących produktów/usług, nowe przedsięwzięcia, wszystko, co nie jest częścią normalnego marketingu i wysiłków w rozwoju produktów firmy). Przedsiębiorczą firmę charakteryzuje silna skłonność do innowacji, a co z tym się wiąże – podejmowanie ryzyka w procesie jej generowania (Mokaya, 2012). Zwraca na to również uwagę Glinka (2013), według której przedsiębiorczość jest procesem, w którym kluczowe znaczenie mają szanse rynkowe, tj. ich identyfikacja i wykorzystanie. Szanse rynkowe są z natury niepewne, stąd też przedsiębiorczość nieodłącznie wiąże się z ryzykiem (Glinka, 2013, s. 14).

Na gruncie literatury przedmiotu istnieje konsensus co do tego, iż przedsiębiorczość organizacyjna jest korzystna dla firmy, nie ma jednak zgody co do wymiarów konstrukcji przedsiębiorczości organizacyjnej. Wśród zbioru zachowań, które odzwierciedlają przedsiębiorczość organizacyjną, często wymienia się: autonomię, innowacyjność, proaktywność, agresywność konkurencyjną oraz podejmowanie ryzyka, (Rutherford i Holt, 2007). Przedsiębiorczość organizacyjna odnosi się więc do procesu, który zachęca i pobudza do wykorzystania innowacji, pojawiających się możliwości i konstruktywnego podejmowania ryzyka (Mohamad, Ramayah, Puspowarsito, Natalisa i Saerang, 2011). Stąd też, w ogólnym znaczeniu, definiując przedsiębiorczość organizacyjną jako proces odnowy organizacyjnej, wyodrębnić można dwa odrębne, ale powiązane ze sobą wymiary, a mianowicie oportunistyczny i strategiczny oraz podejmowanie ryzyka. Zdaniem Smith (2005) wymiary te są warunkiem działań przedsiębiorczych w organizacji.

Oportunistyczny to zdolność przedsiębiorstwa polegająca na dostrzeganiu nowych możliwości, rozwijaniu nowych strategii (nowe produkty, nowe rynki) oraz przekierowywaniu swoich zasobów. Jest to zdolność do przekierowania orientacji firmy, aby celowo zmienić ustaloną wcześniej strategię (Smith, 2005). Oportunistyczny to również umiejętność koncentrowania się na celach długoterminowych, pozostając jednocześnie

elastycznym w rozwiązywaniu problemów dnia codziennego i rozpoznawaniu nowych możliwości (Isenberg, 1987).

Podjęcie ryzyka to angażowanie w zachowania, które mogą się okazać z jednej strony szkodliwe lub niebezpieczne, z drugiej stanowią okazję osiągnięcia rezultatów postrzeganych jako pozytywne (Allah i Nakhaie, 2011). Podjęcie ryzyka można więc odnieść do chęci przeznaczania większej ilości środków na projekty o niepewnych wynikach lub też cechujące się wysokimi zyskami/stratami, a ich koszty niepowodzenia mogą okazać się wysokie (Hosseini, Dadfar i Brege, 2012). Ryzyko w sensie finansowym, rozpatrywane na gruncie teorii finansów, sprowadza się do wariacji wyników lub też prawdopodobieństwa straty, jak ujmują to finanse behawioralne. Ryzyko przedsiębiorcze jest kombinacją wariacji i prawdopodobieństwa straty. Ryzyko przedsiębiorcze jest niskie, dopóki nie zagraża istnieniu firmy. Zatem koncepcja zachowania w obszarze ryzyka przedsiębiorczego jest zarezerwowana dla tych przedsięwzięć, które wiążą tak wiele zasobów, że stanowić to może zagrożenie dla istnienia firmy (Smith, 2005).

Koncepcja przedsiębiorczości organizacyjnej, tj. utrzymanie działań przedsiębiorczych, jest więc dynamicznym dwuwymiarowym pojęciem, na które składają się ryzyko i oportunistyczny strategiczny. Oznacza to, że czasami organizację cechuje niski poziom ryzyka i wysoki poziom oportunistycznego. Przedsiębiorstwo może więc w dużym stopniu angażować się w poszukiwanie nowych produktów, nie narażając jednakże statusu produktów obecnie oferowanych (Smith, 2005).

Dwuwymiarowe ujęcie koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej jest niezwykle użyteczne, gdy rozpatruje się jej związki z mechanizmami nadzoru korporacyjnego.

5. Nadzór korporacyjny a przedsiębiorczość organizacyjna – wzajemne relacje

Collin i Smith dokonali integracji idei nadzoru korporacyjnego i przedsiębiorczości organizacyjnej, twierdząc, iż zestaw mechanizmów nadzoru korporacyjnego konstytuujących przedsiębiorstwo wpływa na skłonności firmy do przedsiębiorczości organizacyjnej. Argumentują, że niektóre mechanizmy nadzoru korporacyjnego mają wpływ na zachowania przedsiębiorstwa w obszarze ryzyka i oportunistycznego strategicznego. W ich ujęciu mechanizmy nadzoru korporacyjnego wpływają na przedsiębiorczość organizacyjną następująco: stymulująco, krępująco, sporadycznie albo też nie mają wpływu w ogóle (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Założono, iż zasady podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie opierają się na rynkowej logice oddziaływania, tj. udział w kapitale determinuje prawa głosu akcjonariuszy. Podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja dochodu. Głównymi interesariuszami w przedsiębiorstwie są akcjonariusze i menedżerowie (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Tabela 1 przedstawia modelowe ujęcie nadzoru korporacyjnego i przedsiębiorczości organizacyjnej oraz zawiera propozycje, które zostaną rozwinięte w dalszej części opracowania.

Mechanizmy nadzoru korporacyjnego	Przedsiębiorczość organizacyjna	
	Zachowanie w obszarze ryzyka	Oportunizm strategiczny
Struktura kapitału	stymulujący	stymulujący
Personel kierowniczy	krępujący	stymulujący
Strategia organizacji	brak wpływu	stymulujący
Struktura organizacji funkcjonalna multidywizjonalna	stymulujący stymulujący	krępujący stymulujący
Rada dyrektorów	stymulujący	krępujący
Audyt	krępujący	krępujący
Rynek produktów (wrogi)	stymulujący	stymulujący
Regulacje prawne	krępujący	krępujący
Mass media	krępujący	krępujący

Tab. 1. Związek między nadzorem korporacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną w ujęciu Collina i Smith. Źródło: S.O. Collin i E. Smith. (2003a). *Disciplining and enabling action: Corporate governance influencing corporate entrepreneurship*. Kristianstad University College Working Paper, (2003:6).

W ujęciu Collina i Smith struktura kapitału spółki indukuje wczesne i późne okno przedsiębiorczości, co oznacza, że zarówno zachowanie w obszarze ryzyka, jak i poziom oportunistycznego jest stymulowany przez strukturę kapitału. Inwestorzy (pryncypałowie) inwestują własne środki finansowe w akcje firmy, oczekując określonej stopy zwrotu skorelowanej z poziomem ryzyka. Wzrost poziomu ryzyka powoduje, iż akcjonariusze w większym stopniu stają się wrażliwi na szanse i zmiany rynkowe. Wraz ze wzrostem w strukturze finansowania kapitału dłużnego akcjonariusze mają skłonność do angażowania się w jeszcze bardziej ryzykowne przedsięwzięcia. Wraz ze wzrostem ryzyka finansowego w przedsiębiorstwie pryncypałowie będą dalej stymulować oportunistyczny (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Collin i Smith uważają, że personel kierowniczy w relacji do zachowań ryzykownych działa krępująco, w relacji natomiast do oportunistycznego – stymulująco. Przedsiębiorstwa o zbywalnych tytułach własności, jak spółki akcyjne, mogą wykorzystywać akcje jako bodźce menedżerskie. Wykorzystanie jednak w systemie zachęt instrumentów opartych na akcjach, w tym opcji na akcje, powoduje, iż rośnie ekspozycja firmy na

ryzyko. Powoduje to wzrost skłonności do ograniczania ryzyka w obszarze działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Alternatywą dla rozbudowanego systemu bodźców menedżerskich jest więc zatrudnianie takich menedżerów, którzy będą działali zgodnie z wolą akcjonariuszy. W procesie rekrutacji firmy mogą zatrudniać menedżerów o odpowiednich zdolnościach przedsiębiorczych. Sukces procesu rekrutacji zależy jednak od wielu czynników, a jednym z nich jest wielkość rynku talentów menedżerskich. Duży rynek talentów menedżerskich ułatwia znalezienie właściwego menedżera, tzn. menedżera o odpowiednim podejściu do ryzyka i o odpowiedniej orientacji strategicznej (Collin i Smith, 2003a).

Collin i Smith zauważają, iż przedsiębiorstwa realizujące strategię wzrostu czy też dyferencjacji stymulują oportunistyczny strategiczny. Natomiast przyjęte strategie, niezależnie od struktury władania (governance), nie mają wpływu na zachowania przedsiębiorstw w obszarze ryzyka (Collin i Smith, 2003a; 2003d). Ich zdaniem struktura organizacyjna przedsiębiorstwa pobudza zachowania ryzykowne i ogranicza oportunistyczny strategiczny w firmach zorganizowanych w formie funkcjonalnej, stymuluje natomiast zachowania ryzykowne i oportunistyczny strategiczny w przedsiębiorstwach multidywyzyjnych (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Collin i Smith podkreślają, iż rada dyrektorów hamuje oportunistyczny strategiczny, stymulując zachowania ryzykowne. Co do oportunistycznego, kreatywne impulsy rzadko generowane są w trwałych zespołach, takich jak rady dyrektorów (rady nadzorcze), powstają one raczej w zespołach niestabilnych, gdzie członkowie są bardzo zróżnicowani zarówno pod względem edukacji, jak i doświadczenia (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Co do zachowań ryzykownych należy podkreślić, iż członkowie rad, w przeciwieństwie do najwyższego kierownictwa (członków zarządu), mogą uniknąć ryzyka specyficznego firmy poprzez zasiadanie w wielu radach. Preferencje członków rady w obszarze ryzyka są więc podobne do preferencji w tym obszarze akcjonariuszy. Akcjonariusze ograniczają ryzyko, dywersyfikując portfel akcji, dyrektorzy natomiast portfel rad, w których zasiadają (Collin i Smith, 2003a).

W ujęciu Collina i Smith audyt redukuje poziom podejmowanego ryzyka i oportunistyczny strategiczny poprzez dyscyplinowanie menedżerów, tak aby podejmowali działania właściwe zgodnie z prawem. Audyt jest ukierunkowany bowiem na budowanie zaufania do informacji generowanych przez korporacje i wykrywanie określonych działań o charakterze nielegalnym (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Collin i Smith uważają, iż wrogi rynek produktów w otoczeniu przedsiębiorstwa stymuluje zachowania w obszarze ryzyka i oportunistyczny strategiczny. Rynek produktów może pobudzać przedsiębiorstwa do innowacyjności poprzez bycie dynamicznym, z częstymi zmianami produktów i gustów konsumentów. Przedsiębiorstwo w obliczu niekorzystnych warunków środo-

wiskowych może różnicować swoje produkty poprzez intensywne działania marketingowe i reklamowe w celu utrzymania lojalności klientów lub zwiększenia penetracji istniejących segmentów (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Przedsiębiorstwa w obliczu obszernych regulacji prawnych ograniczają działania ryzykowne i oportunistyczny. Regulacje prawne wpływają na strukturę władania (governance) poprzez zmniejszenie wysiłków interesariuszy dokonywanych w obszarze governance (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

Niezależnie od struktury władania (governance) w korporacji, media ograniczają ryzyko w obszarze zachowania i oportunistyczny. Dzieje się tak dlatego, iż mass media wpływają na legitymizację społeczną przedsiębiorstwa, oceniając ich działania poprzez przyjęte normy społeczne. Mass media pod pewnymi względami przypominają wpływ wywierany przez audytorów, czyli obniżenie poziomu ryzyka zachowań i oportunistyczny do poziomu społecznie akceptowalnego (Collin i Smith, 2003a; 2003d).

6. Podsumowanie

Koncepcja okna przedsiębiorczości stanowi ciekawe ujęcie problematyki wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy nadzorem korporacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną. Relacje te nie sprowadzają się jednak do prostych zależności. Z analizy zaproponowanego przez Svena-Olofa Collina i Elin Smith (2003a) modelowego ujęcia wpływu nadzoru korporacyjnego na przedsiębiorczość organizacyjną wynika, iż w przewarżającej mierze mechanizmy nadzoru korporacyjnego krępują zachowania ryzykowne i oportunistyczny. Bez wątplenia przedsiębiorczość organizacyjną ograniczają takie mechanizmy, jak audyt, regulacje prawne, mass media. Nie jest to oczywiście zaskoczeniem, gdyż podstawową domeną nadzoru korporacyjnego jest dyscyplinowanie działań kadry kierowniczej. Z drugiej jednak strony struktura kapitału, multidywersyjna struktura organizacyjna, konkurencyjny rynek produktów mają tendencję do stymulowania zachowań ryzykownych i oportunistyczny.

Koncepcja Collina i Smith (2003a) identyfikuje te mechanizmy nadzoru korporacyjnego, które otwierają okno dla przedsiębiorczości organizacyjnej. Autorzy mają przy tym świadomość, iż modelowe ujęcie relacji pomiędzy nadzorem korporacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną powinno zostać poddane ocenie w drodze badania naukowego (studium przypadku czy też testu na próbie). Koncepcja ta zasługuje jednak na uwagę ze względu na jej holistyczne ujęcie problematyki nadzoru korporacyjnego i przedsiębiorczości organizacyjnej. Stanowić też może punkt wyjścia do dalszych badań ukierunkowanych na pogłębienie wiedzy w tym obszarze.

Przed przystąpieniem do procesu badawczego warto jednak dokonać pogrupowania mechanizmów nadzoru korporacyjnego, przyjmując kry-

terium: mechanizmy wewnętrzne i zewnętrzne. Taki zabieg pozwoli na dokonanie głębszej analizy związków zachodzących między mechanizmami nadzoru korporacyjnego a wymiarami przedsiębiorczości organizacyjnej. Wyniki będące rezultatem takiej analizy mogą posłużyć do formułowania postulatów pozwalających na dokonanie zmian w obszarze nadzoru korporacyjnego pobudzających przedsiębiorczość organizacyjną. Można również zastanowić się nad rozszerzeniem wachlarza mechanizmów nadzoru korporacyjnego, gdyż nie został on wyczerpany przez autorów koncepcji okna przedsiębiorczości. Warto także objąć badaniami szerszy zakres wymiarów przedsiębiorczości organizacyjnej. Uszczegółowiona analiza może prowadzić do bardziej trafnych wniosków.

Bibliografia

- Albu, N. i Mateescu, R.A. (2015). The relationship between entrepreneurship and corporate governance. The case of Romanian listed companies. *Amfiteatru Economic*, 17 (38), 44–59.
- Allah, M.A. i Nakhaie H. (2011). *Entrepreneurship and risk-taking*. . Referat wygłoszony na International Conference on E-business, Management and Economics, Singapore. Pozyskano z: <http://www.ipedr.com/vol25/15-ICEME2011-N00024.pdf> (24.05.2015).
- Balázs, K. (2012). Contract theory of the firm. *Economics & Sociology*, 5 (1), 39–50, <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2012/5-1/3>.
- Bratnicki, M. (2011). Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary. *Współczesne Zarządzanie*, (3), 34–42.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, (4), 356–405.
- Collin, S.O. i Smith, E. (2003a). Disciplining and enabling action: Corporate governance influencing corporate entrepreneurship. *Kristianstad University College Working Paper*, (2003:6). Pozyskano z: <http://hkr.diva-portal.org/smash/get/diva2:534805/FULLTEXT01.pdf> (04.06.2014).
- Collin, S.O. i Smith, E. (2003b). Window of entrepreneurship: Explaining the influence of corporate governance mechanisms on corporate entrepreneurship in two riding schools. *Kristianstad University College Working Paper*, (2003:9). Pozyskano z: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:534781/FULLTEXT01.pdf> (04.06.2014).
- Collin, S.O i Smith, E. (2003c). *Window of Entrepreneurship – An Inductive Analysis of two Riding Schools*. Referat wygłoszony na: 17th Nordic Conference on Business Studies in Reykjavik, Iceland. Pozyskano z: <http://www.svencollin.se/NFF.pdf> (04.06.2014).
- Collin, S.O. i Smith, E. (2003d). *Disciplining and Enabling Action: Corporate Governance Influencing Corporate Entrepreneurship*. Pozyskano z: <http://www.svencollin.se/BPSPAP.pdf> (04.06.2014).
- Collin, S.O. i Smith, E. (2007). Window of entrepreneurship: Explaining the influence of corporate governance mechanisms on corporate entrepreneurship in two riding schools. *The International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 4 (2), 122–137, <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2007.011840>.
- Collin, S.O., Smith, E., Broberg, P., Umans, T. i Tagesson, T. (2008). *Mechanisms of Corporate Governance Going International: Outlining a Theory and an Initial Test of the Performance Effects*. Referat wygłoszony na: Annual Meeting of the Academy of Management. Pozyskano z: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:640587/FULLTEXT01.pdf> (06.06.2014).
- Covin, J.G. i Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Fall), 7–25.

- Dyduch, W. (2008). Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższenia efektywności. *Organizacja i Zarządzanie*, (4), 37–51.
- Georgen, M. (2012). *International Corporate Governance*. Pearson.
- Glinka, B. (2013). *Przedsiębiorczość polskich emigrantów w USA. Etnicznie, lokalnie, globalnie?* Warszawa: Poltext.
- Grossman, S.J. i Hart, O.D. (1986). The costs and benefits of ownership: A Theory of vertical integration. *The Journal of Political Economy*, 94 (4), 691–719.
- Hagen, A., Emmanuel, T. i Alshare, K., (2005). *Major determinants of entrepreneurship in mid-size companies: Empirical investigation*. Pozyskano z: [http://www.swdsi.org/swdsi05/Proceedings05/paper_pdf/Entrepreneurship%20by%20A-Hagan%20T-Emmanuel%20K-Alshare%20\(F2B2\).pdf](http://www.swdsi.org/swdsi05/Proceedings05/paper_pdf/Entrepreneurship%20by%20A-Hagan%20T-Emmanuel%20K-Alshare%20(F2B2).pdf) (17.08.2015).
- Hart, O. i Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98, 1119–1158.
- Hosseini, M., Dadfar, H. i Brege, S. (2012). Taxonomy of entrepreneurial firms: Entrepreneurial orientation versus corporate entrepreneurship. *The Business & Management Review*, 3 (1), 240–251.
- Isenberg, D.J. (1987). The tactics of strategic opportunism. *Harvard Business Review*, (March–April), 92–97.
- Jensen, M.C. (2005). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. W: D.H. Chew i S.L. Gillan (red.), *Corporate Governance at the Crossroads* (s. 7–20). MacGraw-Hill–Irwin.
- Mohamad, O., Ramayah, T., Puspowarsito, H., Natalisa, D. i Saerang, D. (2011). Corporate entrepreneurship and firm performance: The role of business environment as a moderator. *The IUP Journal of Management Research*, X (3).
- Mokaya, S.O. (2012). Corporate entrepreneurship and organizational performance: Theoretical perspectives, approaches and outcomes international. *Journal of Arts and Commerce*, 1 (4), 133–143.
- Nelson, R. i Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- Park, H.Y. i Shin, G.C. (2004). *The Grand Unified Theory of the Firm and Corporate Strategy: Measures to Build Corporate Competitiveness*. Pozyskano z: <http://www.kdi.re.kr/upload/7301/a/9.pdf> (04.06.2014).
- Rutherford, M.W. i Holt, D.T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (3), 429–446.
- Samborski, A. (2011). Nadzór korporacyjny a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach* (s. 373–385). Katowice: TNOiK.
- Samborski, A. (2012). Governance w przedsiębiorstwie w kontekście społecznej odpowiedzialności. *Przegląd Organizacji*, (1), 14–17.
- Samborski, A. (2014). Nadzór korporacyjny a atrakcyjność inwestycyjna spółki akcyjnej. W: R. Sobiecki i J.W. Pietrewicz (red.), *Wymogi globalnej konkurencji przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH.
- Sautet, F.E. (2003) *An Entrepreneurial Theory of the Firm*. London: Routledge.
- Shamsuddin, S., Othman, J., Shahadan, M.A. i Zakaria, Z. (2012). The dimensions of corporate entrepreneurship and the performance of established organization. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (2), 111–131.
- Shleifer, A. i Vishny, R.W. (1996). A survey of corporate governance. *NBER Working Paper*, (5554). Pozyskano z: <http://www.nber.org/papers/w5554.pdf> (14.06.2014).
- Smith, E. (2005). Maintenance of entrepreneurial activities: A gender perspective. *Kristianstad University College Working Paper*, (2005:1). Pozyskano z: <http://hkr.diva-portal.org/smash/get/diva2:509665/FULLTEXT01.pdf> (09.06.2014).

- Tribbitt, M.A. (2012). *The Moderating Role of Environment on the Relationship between Corporate Governance and Corporate Entrepreneurship*. Drexel University. Pozyskano z: <https://idea.library.drexel.edu/islandora/object/idea%3A4078> (17.08.2015).
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *The Academy of Management Journal*, 39 (6), 1713–1735.