

Dr inż. Tadeusz Marek Falencikowski
Uniwersytet Warmińsko – Mazurski
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Organizacji i Zarządzania

AUTOREFERAT

Opis dorobku i osiągnięć naukowych

Spis treści

1. Informacje ogólne o habilitancie
 - 1.1. Informacje o wykształceniu
 - 1.2. Informacje o zatrudnieniu
 - 1.3. Uzyskane certyfikaty zawodowe
2. Opis działalności naukowo – badawczej
 - 2.1. Charakterystyka eksplorowanych nurtów naukowych i dorobku naukowego
 - 2.2. Kluczowe osiągnięcia naukowe
 - 2.3. Charakterystyka dzieła naukowego stanowiącego znaczny wkład w rozwój dyscypliny zarządzania, wskazanego w art. 16 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z 2003 roku).
 - 2.3.1. Omówienie celu naukowego pracy
 - 2.3.2. Opis osiągniętych wyników i możliwości ich wykorzystania

1. INFORMACJE OGÓLNE O HABILITANCIE

1.1. Informacje o wykształceniu

Ukończone:

- 03.05.1978 r. – studia na Wydziale Elektrycznym Politechniki Gdańskiej.
- 04.12.1995 r. – Podyplomowe Studia Podatkowe w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej.
- 29.06.1996 r. – Podyplomowe Studia Rachunkowości i Finansów na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Listopad 1997 do czerwiec 2001 r. – studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- 06.12.2001 – obrona pracy doktorskiej pt: Podatkowa grupa kapitałowa jako forma zarządzania organizacjami wielopodmiotowymi. Promotor prof. dr hab. Bogdan Nogalski.
- 06.12.2001 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii nadany przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

1.2. Charakterystyka zatrudnienia

01.09.1965 r. – 31.07.1972 r. – PKP Odcinek Elektroenergetyczny Gdańsk Główny, elektromonter.
19.03.1973 r. – 31.07.1977 r. – ZOUE „ELMOR” w Gdańsku, specjalista d/s wynalazczości i analizy wartości.
01.08.1977 r. – 28.02.1982 r. – Wojskowa Administracja Koszar Nr 4 Gdynia – Grabówek, Kierownik Obsługi Technicznej, Z-ca Kierownika WAK 4.
01.03.1982 r. – 28.02.1983 r. – Poligraficzno – Papiernicza Spółdzielnia Pracy „NOWATOR” w Gdyni, Główny Mechanik – Energetyk.
02.03.1983 r. – IV. 2008 r. – własna działalność gospodarcza, CEO.
02.12.2002 r. – 31.10.2004 r. – Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Kwestor.
01.10.2008 r. – 30.09.2012 r. – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, adiunkt, w tym:
01.10.2008 – 30.06.2010 r. – Kierownik Katedry Zarządzania,
01.10.2010 – 30.09.2012 r. – pracownik naukowy.
22.04.2013 r. – nadal – Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie, adiunkt.

1.3. Uzyskane certyfikaty zawodowe

25.02.1981 r. – uprawnienia kierownika budowy i robót budowlanych w zakresie instalacji elektrycznych,
30.08.1996 r. – uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych,
24.11.1997 r. – wpis na listę doradców podatkowych.

Certyfikaty uzyskane w wyniku szkoleń:

25 – 26.06.2009 r. – „Komunikacja w procesie dydaktycznym”

12 – 13.11.2009 r. – „Nowoczesne metody i techniki szkoleniowe”

08 – 09.06.2010 r. – „Wystąpienia publiczne. Retoryka”

19 – 20.10.2010 r. – „Emisja głosu”

5.11 – 19.11.2010 r. – „Badania ilościowe i jakościowe w naukach ekonomicznych”

11 – 12.06.2012 r. – „Jak rozwijać kreatywność studentów?”

2. Opis działalności naukowo – badawczej

2.1. Charakterystyka eksplorowanych nurtów naukowych i uzyskanego dorobku naukowego

Ukończone studia podyplomowe wespół z moją pracą zawodową doradcy podatkowego dały podstawy do zainteresowania problemem zarządzania podatkami w przedsiębiorstwach. Stało się to podłożem podjętych przez mnie studiów doktoranckich. Prowadzone w ciągu czterech lat owych studiów prace badawcze pozwoliły na napisanie rozprawy doktorskiej ujmującej ten problem. Poszukując podmiotu do badań empirycznych związanych z doktoratem zwróciłem uwagę na mało wówczas znaną konstrukcję podatkowych grup kapitałowych. Wykorzystując ideę tarcz podatkowych przeprowadziłem w owych grupach badania. Wykazały one, że zarządzanie podatkami w organizacjach wielopodmiotowych jest uzasadnione w ujęciu teoretycznym i stosowane praktycznie poprzez różne strategie podatkowe. Zrealizowane badania pozwoliły na identyfikację efektów ekonomicznych osiąganych poprzez zarządzanie podatkami. Efektem prac badawczych było także wyłonienie determinant ograniczających rozwój podatkowych grup kapitałowych.

Po zakończeniu prac nad doktoratem rozpocząłem poszukiwania dalszych kierunków eksploracji naukowej. Wykonywana w dwojakim charakterze – doradcy podatkowego i menedżera – praca zawodowa w naturalny sposób skierowała moje zainteresowania w stronę problemów opodatkowania i zarządzania przedsiębiorstwami. Stąd wyłoniły się dwa nurty dalszych eksploracji naukowych.

Pozostający w obszarze opodatkowania przedsiębiorstw **pierwszy nurt** badań został skierowany na rozwiązanie problemu **ademptoryzacji podatku od towarów i usług**, występującej w pojedynczych lub zorganizowanych w grupy kapitałowe przedsiębiorstwach. **Drugi**, będący kontynuacją zainteresowania organizacjami wielopodmiotowymi skupiony został na problemie **kształtowania swobody decyzyjnej** występującej w zarządzaniu grupami kapitałowymi. Zagadnienia te leżą na dwóch interferujących płaszczyznach – finansowej i zarządzania grupami kapitałowymi. Po obronie doktoratu podjąłem prace badawcze nad tymi zagadnieniami. Uzyskiwane wyniki badań upowszechniałem poprzez publikacje i wygłaszanie referatów na konferencjach naukowych. Taki sposób postępowania pozwala na konfrontowanie osiąganych wyników z opiniami płynącymi ze środowiska naukowego (czego nie uzyskuje się w takim stopniu przy publikacjach w periodykach).

• **Publikacje wyników badań nad sferą podatkową jedno i wielopodmiotowych organizacji gospodarczych**

W tym nurcie badań można wyróżnić dwa zagadnienia. Pierwszy to wyniki badań przeprowadzonych nad **zarządzaniem podatkami i szerzej postrzeganymi problemami podatkowymi**. Prace te były potrzebne do teoretycznego osadzenia drugiego zagadnienia – **ademptoryzacji podatku od towarów i usług**.

Do pierwszego z wyróżnionych tutaj zagadnień można zaliczyć publikacje ujmujące:

- Zagadnienie współpracy podatkowej – ujęte w artykule *Partnerstwo podatkowe przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji* 2002 nr 7/8 (współautor B. Nogalski).
- Problem zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie – naświetlony pod kątem polityki przedsiębiorstwa w pracy *Polityka podatkowa a zarządzanie podatkami w przedsiębiorstwie* (współautor B. Nogalski), ujętej w: *Finanse, bankowość i ubezpieczenia wobec wyzwań współczesności. Tom II – Finanse przedsiębiorstw, Finanse publiczne i Podatki*. Praca zbiorowa pod red. Krystyny Znanieckiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Kontynuacja badań nad zarządzaniem podatkami w przedsiębiorstwie objęła ich funkcje, co zawarto w pracy *Funkcje zarządzania podatkami* (współautor B. Nogalski) ujętej w pracy zbiorowej pod redakcją Jana Pyki: *Nowoczesność przemysłu i usług – 2002*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, TNOiK, Politechnika Śląska, Katowice 2002.
- Pogłębienie i uszczegółowienie problematyki funkcji zawarto w pracy *Controlling podatkowy – zagadnienia denotacyjne*; (współautor B. Nogalski) ujętej w pracy zbiorowej pod redakcją Dariusza Zarzeckiego: *Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
- Wnioski wynikające z badań nad opodatkowaniem przedsiębiorstw uogólniono w pracy *Prześlanki doskonalenia konstrukcji podatkowych w polskim systemie podatkowym* (współautor B. Nogalski) zamieszczonej w pracy zbiorowej pod redakcją Alicji Pomorskiej pt: *Kierunki reformy polskiego systemu podatkowego*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003.
- Kolejne uogólnienie badań nad obciążeniami podatkowymi przedsiębiorstw zawarto w pracy *Obciążenia podatkowe osób prawnych w Polsce na tle innych państw OECD* (współautor B. Nogalski), zawartej w pracy zbiorowej pt: *Polski przedsiębiorca we współczesnym otoczeniu prawno-ekonomicznym*. Zeszyt naukowy SGH pod red. J. Ostaszewskiego, Warszawa 2004.
- Wyniki badań nad podatkami zamieściłem w pracy *Doskonalenie rozwiązań w polskim systemie podatkowym*, stanowiącej część pracy zbiorowej pod red. Alicji Pomorskiej pt: *Polski system podatkowy. Założenia a praktyka*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.

- Pewne zwięźczenie badań nad zagadnieniami podatkowymi zawarto w rozdziale *Zarządzanie podatkami w MSP*, stanowiącym część książki pt: *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*. Praca zbiorowa pod redakcją Wiesława Pluty. PWE, Warszawa 2004.
- Poszukiwania w zakresie pomiaru zarządzania podatkami ujęto w pracy *Tarcze podatkowe miarą efektywności zarządzania podatkami* (współautor B. Nogalski), ujętej w pracy zbiorowej pod redakcją Tadeusza Dudycza pt: *Efektywność – Rozważania nad istotą i pomiarem*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1060, Wrocław 2005.

Wynikiem przeprowadzonych w tym zakresie badań było wyłonienie problemu **ademptoryzacji podatku od towarów i usług**. To zagadnienie należy zaliczyć do drugiego z omawianych tutaj zagadnień podatkowych. Wyniki badań przeprowadzonych na tym polu opublikowano. Można tutaj zaliczyć publikacje ujmujące:

- Początki badań nad problematyką ademptoryzacji podatku od towarów i usług wiążą się z pracą pt: *Transgraniczny zwrot podatku VAT w zarządzaniu płynnością finansową* (współautor B. Nogalski). Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Zeszyt nr 974 pt: „Zarządzanie Finansami - teoria i praktyka”, tom II, s. 46 - 53. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003. W pracy tej skupiono się nad zagadnieniem zwrotu podatku od towarów i usług związanego z obrotem generowanym przez przedsiębiorstwa.
- Pierwszy opis zjawiska ademptoryzacji dokonałem w publikacji *Wpływ ograniczenia w odliczaniu podatku VAT na działalność polskich przedsiębiorstw*, ujętej w pracy zbiorowej pod redakcją naukową L. Pawłowicza i R. Wierzby pt: *Finanse publiczne wobec procesów globalizacji*. Uniwersytet Gdański & Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk - Jurata 2003.
- Pogłębienie badań nad ademptoryzacją podatku od towarów i usług, dokonane poprzez próbę pomiaru tego zjawiska, przedstawiłem w artykule *Ademptoryzacja podatku VAT. Próba pomiaru*, zamieszczony w pracy zbiorowej pod red. Wiesława Pluty pt: *Zarządzanie finansami firm - teoria i praktyka*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1042, Wrocław 2004.
- W pewnym stopniu ukształtowane poglądy na ademptoryzację oraz wyniki badań porównawczych zawarłem w artykule *Ademptoryzacja podatku VAT w Polsce i Unii Europejskiej*, ujętej w pracy zbiorowej pod redakcją B. Mikołajczyk pt: *Przemiany w finansach publicznych w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej*. Acta universitatis lodziensis. Folia oeconomica 197. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Drugi z wymienionych wyżej głównych nurtów badawczych dotyczył zarządzania organizacjami gospodarczymi. W tym nurcie badawczym od początku zagadnieniem wiodącym była swoboda decyzyjna.

- **Publikacje wyników badań nad swobodą decyzyjną w zarządzaniu jedno i wielopodmiotowymi organizacjami gospodarczymi**

Ponieważ swoboda decyzyjna nie występuje sama w sobie, dlatego musi być osadzona na określonym podmiocie gospodarczym. Wobec tego ważnym zagadnieniem było wyłonienie tej formy organizacyjnej, na bazie której można by najlepiej ukazać i opracować podejmowany problem badawczy. Powstałe przy rozprawie doktorskiej zainteresowanie organizacjami wielopodmiotowymi wywarło ten skutek, że w tym obszarze poszukiwano podmiotu gospodarczego, na którym można by osadzić swobodę decyzyjną. Działania w tym zakresie prowadzono w dwóch kierunkach. **Pierwszy** skupiony był na wówczas mało zbadanym **holdingu finansowym**, zaś **drugi** dotyczył **podatkowych grup kapitałowych**.

Idąc w pierwszym kierunku badano formę holdingu finansowego. Osiągane wyniki badań w tym zakresie publikowano. I tak:

- Początkowe efekty dociekań opisano w pracy *Integracja finansowa przedsiębiorstw. Holding finansowy* (współautor B. Nogalski), zawartej w pracy zbiorowej pod redakcją H. Jagody i J. Lichtarskiego pt: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 2002.
- Kolejne wyniki – badania relacyjne – ujęto w pracy *Holding finansowy formą koncentracji kapitałowej. Zagadnienia dyferencycyjne* (współautor B. Nogalski), zawartej w pracy zbiorowej pod redakcją Leszka M. Pacholskiego i Stefana Trzcielińskiego pt: Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem (w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym). Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
- W następnym kroku obiektem badań były formy holdingu finansowego. Jeden z aspektów tego zagadnienia został opisany w artykule *Strategia podatkowa holdingu. Holding finansowy w podatkowej postaci*, (współautor B. Nogalski) opublikowany w książce pt: Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki. Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego. Prace naukowe Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s. 119 - 125.
- Postacie organizacji wielopodmiotowych w relacji do holdingu finansowego były przedmiotem dalszych badań. W tym świetle należy postrzegać artykuł pt: *Holding finansowy a holding osobowy. Interferencja desygnatów* (współautor B. Nogalski), zawarty w pracy zbiorowej pod redakcją Janusza Ostaszewskiego pt: Prawno – ekonomiczne aspekty rozwoju przedsiębiorczości, część pierwsza: Podstawowe determinanty rozwoju przedsiębiorczości w latach 2002 – 2003. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
- Badanie mających znaczenie dla swobody decyzyjnej sposobów zarządzania holdingiem finansowym zawarto w pracy *Instrumenty kapitałowe w zarządzaniu holdingiem finansowym* (współ-

autor B. Nogalski). Artykuł ten ujęto w książce pt: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*. Praca zbiorowa pod redakcją Jana Duraja. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2003, s. 161 - 168.

- Badanie instrumentarium związanego z holdingiem finansowym zaowocowało artykułem *Koncentracja siły finansów w holdingu finansowym – źródłem przewagi konkurencyjnej*, zawartym w pracy zbiorowej pod redakcją J. L. Czarnoty i M. Moszkowicza pt: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2003.
- Dalsze badania nad holdingiem finansowym ująłem w publikacji *Przestrzeń między centralizacją a decentralizacją w zarządzaniu holdingiem finansowym*, zawartej w pracy zbiorowej pod redakcją R. Rutki pt: *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Zarządzanie zasobami*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Organizacja i Zarządzanie. Zeszyt nr 18, Gdańsk 2003.
- Kolejne rozważania nad postacią holdingu finansowego zaprezentowano w pracy *Holding finansowy – ujęcie instytucjonalne. Próba identyfikacji* (współautor B. Nogalski), zawartej w pracy zbiorowej pod redakcją H. Jagody i J. Lichtarskiego pt: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią a praktyką*. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu nr 1014. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- W tym nurcie należy zlokalizować też pracę *Instrumenty kapitałowe w zarządzaniu holdingiem finansowym* (współautor B. Nogalski), stanowiącą część pracy zbiorowej pod redakcją Jana Duraja pt: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2003.

Równolegle kontynuowano badania nad formą podatkowych grup kapitałowych. Wyniki tych prac opublikowano ujmując:

- Rozważania o podatkowym powiązaniu przedsiębiorstw ujęto w pracy *Partnerstwo podatkowe przedsiębiorstw* (współautor B. Nogalski). Przegląd Organizacji 2002 nr 7/8.
- Problemy powstawania podatkowych grup kapitałowych opisano w pracy *Tworzenie i funkcjonowanie grup kapitałowych w formie podatkowej grupy kapitałowej* (współautor B. Nogalski). Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Nr 4, s. 177 – 189. Gdynia 2002
- Zagadnienie rozwoju grup kapitałowych stosujących strategię utworzenia podatkowej grupy kapitałowej – zawarto w pracy *Inkorporacja strategią rozwoju podatkowych grup kapitałowych* (współautor B. Nogalski), zawartej w pracy zbiorowej pod redakcją Rafała Krupskiego pt: *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.
- Rozwój podatkowych grup kapitałowych natrafiał na bariery prawne. Wyniki badania tego rozwoju oraz wnioski stąd płynące zawarto w publikacji *Kierunki doskonalenia rozwiązań systemowych rozwoju podatkowych grup kapitałowych* (współautor B. Nogalski), zawartej w pracy

zbiorowej pod redakcją naukową J. Duraja pt: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

- Problematykę tę kontynuowano w pracy *Podatkowe grupy kapitałowe w optyce badań roku 2002 – Instrument doraźny czy strategiczny?* (współautor B. Nogalski) ujętej w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*. Monografia pod red. J. Lewandowskiego. Politechnika Łódzka, Łódź 2003, s. 19 - 29.
- Aspekty powstawania strategii podatkowych grup kapitałowych opisano w pracy *Tworzenie i funkcjonowanie grup kapitałowych w formie podatkowej grupy kapitałowej* (współautor B. Nogalski), ujętej w *Zeszytach Naukowych Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni*. Gdynia 2002 Nr 4.
- Zagadnienia związane ze zmianą warunków tworzenia podatkowych grup kapitałowych przedstawiłem w pracy *Kształt podatkowych grup kapitałowych w Polsce*; zawartej w pracy zbiorowej pod redakcją B. Nogalskiego i P. Walentynowicza pt: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.

Poszerzenie obszaru badawczego w zakresie organizacji wielopodmiotowych podjęto w pracy *Rozwój grup kapitałowych; uwarunkowania strategiczne* (współautorzy B. Nogalski i J. M. Rybicki:), w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*. Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s. 101 - 107.

Osiągnięte wyniki badań ugruntowały moją decyzję, aby **za podmiotowy obiekt badań wybrać podatkową grupę kapitałową**.

Kolejne zagadnienie w omawianym obszarze to badania przeprowadzone nad **swobodą decyzyjną**. Wyniki prac prowadzonych nad kształtem swobody decyzyjnej były publikowane w miarę postępów osiąganych w tym zakresie. I tak:

- Kończąc prace nad doktoratem zauważyłem występowanie swobody decyzyjnej na gruncie zarządzania podatkami. Stało się to podstawą do napisania artykułu *Zarządzanie finansami w kontekście regulacji podatkowych – zasada wyboru a swoboda decyzyjna* (współautor B. Nogalski) ujętej w pracy zbiorowej pod redakcją D. Zarzeckiego pt: *Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, t. II, s. 505 – 519. W tej pracy rzuciłem pierwsze światło na swobodę decyzyjną.
- Kolejną próbą oświetlenia badanego problemu była praca *Swoboda decyzyjna przedsiębiorcy w zarządzaniu podatkiem VAT* (współautor B. Nogalski). Ujęto ten artykuł w *Pracach Naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Zeszyt nr 965* pt: „Zarządzanie Finansami - teoria i praktyka”, Wrocław 2002, s. 484 – 494.

- Poruszając się dalej na gruncie podatkowym swobodę decyzyjną opisano w pracy *Swoboda decyzyjna przedsiębiorcy w budżetowaniu podatku dochodowego* (współautor B. Nogalski). Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu „Współczesne Zarządzanie”. Wydawca Fundacja „Współczesne Zarządzanie”, Białystok 2002, nr 4, s. 79 - 87.
- Pierwszą próbą rozszerzenia pola badawczego poza podatki była praca *Swoboda decyzyjna przedsiębiorcy – problem teoretyczny czy praktyczny zarządzania strategicznego?* (współautor B. Nogalski), zawarta w dziele zbiorowym pod redakcją Krystyny Moszkowicz i Barbary Olaszewskiej pt: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 951. Wrocław 2002 r., s. 21 – 32.
- Badania nad swobodą decyzyjną były prowadzone wielokierunkowo, bowiem dążyłem do holistycznego ujęcia jej determinant. Jedną z nich postrzegałem w nadzorze korporacyjnym. Wyniki badania tego wątku ujęto w artykule *Nadzór korporacyjny determinantą swobody decyzyjnej przedsiębiorcy* (współautor B. Nogalski) ujętym w: *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*. Praca zbiorowa pod redakcją S. Rudolfa. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 49÷55.
- Kontynuację badań skierowanych na determinanty swobody decyzyjnej przedstawiono w artykule *Ograniczenia prawne swobody decyzyjnej przedsiębiorcy* (współautor B. Nogalski) ujętym w książce: *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*. Praca zbiorowa pod redakcją Jerzego Rokity i Wiesława Grudzewskiego. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2004, s. 73 - 82.
- Badanie swobody decyzyjnej wymagało zagłębienia się w teorię decyzji, co pozwoliło na opracowanie artykułu *Aspekty epistemologiczne decyzji finansowych* (współautor B. Nogalski); w: *Zarządzanie finansami. Biznes, bankowość i finanse na rynkach wschodzących*. Praca zbiorowa pod redakcją Dariusza Zarzeckiego. Uniwersytet Szczeciński & Uniwersytet Północnej Malezji, Szczecin 2005, tom II, s. 27 - 31.
- Uwarunkowania podatkowe rzutujące na swobodę decyzyjną w grupie kapitałowej opisano w pracy *Sukces w grupie kapitałowej – uwarunkowania podatkowe i decyzyjne* (współautor B. Nogalski), zawartej w książce pt: *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 4/2005.
- Jednym z uwarunkowań swobody decyzyjnej jest ryzyko. Na tym zagadnieniu skupiono uwagę w artykule *Ryzyko podatkowe w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Uwarunkowania decyzyjne* (współautor B. Nogalski); zamieszczony w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyko innowacyjne*. Praca zbiorowa pod red. J. Bizon – Góreckiej. TNOiK, Bydgoszcz 2006.

- Na swobodę decyzyjną rzutuje, będący w dyspozycji decydenta zbiór zasobów. Relacje z tym związane zostały omówione w pracy *Sukces w grupie kapitałowej. Oddziaływanie zasobów niematerialnych* (współautor B. Nogalski); ujęty w: *Sukces organizacji – Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/2007, s. 287 – 297.
- Łączenie wątków podmiotowych i przedmiotowych badanego zagadnienia swobody decyzyjnej pozwoliło na opracowanie artykułu *Decydowanie a ryzyko w grupie kapitałowej – Aspekty relacyjne* (współautor B. Nogalski); w: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*. Praca zbiorowa pod redakcją Jana Duraja. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 163 – 170.

Podsumowując przedstawione dotąd informacje o prowadzonych badaniach należy wskazać, że okres do końca 2006 roku trzeba potraktować, jako poszukiwanie i precyzowanie przedmiotowego i podmiotowego obiektu badań. W zakresie przedmiotowym przeprowadzenie dociekań w dwu różnych obszarach problemowych pozwoliło na **zidentyfikowanie swobody decyzyjnej jako tego zagadnienia, które stało się przedmiotem dogłębnych badań**. W zakresie przedmiotowym także prowadzono badania w dwóch kierunkach. Osiągnięte wyniki badań pozwoliły na określenie podatkowej grupy kapitałowej jako organizacji, na której można osadzić swobodę decyzyjną. Badania po roku 2006 pozwoliły na podjęcie decyzji o skoncentrowaniu wysiłków nad swobodą decyzyjną w zarządzaniu grupami kapitałowymi.

Zwieńczeniem badań prowadzonych po doktoracie była monografia mojego autorstwa pt: *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, opublikowana przez TNOiK Toruń w 2008 roku. Praca ta stanowi moje kluczowe osiągnięcie w obszarze badań swobody decyzyjnej i została omówiona niżej.

Po napisaniu tej monografii jeszcze dwukrotnie powracałem do problematyki swobody decyzyjnej, poszukując w niej dalszych inspiracji. Prace te pozwoliły na opublikowanie kolejnych artykułów. Pierwszy z nich to *Finansowa swoboda decyzyjna w kształtowaniu kosztu kapitału w przedsiębiorstwie rodzinnym* (współautor B. Nogalski), ujęty w: *Zarządzanie finansami firm - teoria i praktyka*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 48, redaktor naukowy Bogumił Bernaś. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 202 – 212. Drugi to *Konfiguracja swobody decyzyjnej wyzwaniem menedżerskim w ochronie zdrowia* (współautor B. Nogalski); zawarty w: *Współczesne wyzwania strukturalne i menedżerskie w ochronie zdrowia*. Problemy zarządzania. Praca zbiorowa pod redakcją R. Lewandowskiego i R. Walkowiaka. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn 2010, s. 27 – 40. Podjąłem także dalsze poszukiwania w obszarze grup kapitałowych. Pozwoliło to na opracowanie kolejnych dwóch artykułów. Pierwszy to *Budowanie grup kapitałowych w sektorze ochrony zdrowia* (współautor B. Nogalski); ujęty w pracy: *Współczesne wyzwania*

strukturalne w ochronie zdrowia. Praca zbiorowa pod redakcją R. Lewandowskiego i R. Walkowia-ka. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsz-tyń 2009, s. 75 – 84. Drugi to *Unia personalna i jej funkcje w zarządzaniu grupą kapitałową* (współautor B. Nogalski); w: Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego. Praca zbiorowa pod redakcją naukową Piotr Urbanek. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 357 – 369. Ponieważ nie znalazłem na tych polach dalszych inspiracji zwróciłem swoje zainteresowania naukowe **w stronę modeli biznesu**.

Po przeprowadzeniu badania literatury obejmującej **modele biznesu** początkowe wyniki prac w tym obszarze ujęto w pracy *Rekonstrukcja modelu biznesu. Wewnętrzne i zewnętrzne związki mode-łu biznesu w warunkach nieprzewidywalności zmian* (współautor B. Nogalski); zawartej w: Proble-my zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian. Praca zbiorowa pod re-dakcją Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfanego, Katowice 2010, s. 177 – 191. Początkowe nakreślenie związków łączących składniki modelu biznesu ze sobą i otoczeniem pozwoliły na późniejsze pogłębienie tego zagadnienia.

Kolejną próbą opisu przedmiotu badań był artykuł *Model biznesu w perspektywie zasobowej* (współautor B. Nogalski); ujęty w: Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarzą-dzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 85 – 97. Przedstawiono tutaj model biznesu jako obiekt konceptualny, wchodzący w skład niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa.

Poszukując modeli biznesu, na których można by podjąć badania zwróciłem uwagę na przed-siębiorstwa turystyczne. Wynikiem tych badań był artykuł *Modele biznesu w sektorze turystycznym – ujęcie relacyjne*; opublikowany w: Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Praca zbiorowa pod redakcją Anny Adamik. Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2011, s. 250 – 259. Prowadzone tutaj rozważania dotyczyły relacji między mo-delem biznesu w ujęciach naukowym i zinstytucjonalizowanym.

Rozważania o podstawach budowania konkurencyjnych modeli biznesu ująłem w pracy *The Es-sentials of Competitive Business Models Formation*, opublikowanej w: ВІСНИК No 720 – Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Національний Університет “Львівська Політехніка”, Львів 2011, s. 83 – 90. Podjęte badania miały na celu wyłonienie składników modeli biznesów. W wyniku przeprowadzonych badań litera-tury ustalono, że badacze przyjmują jedną z trzech idei budowy modeli biznesu: tworzenie wartości dla klienta; tworzenie i dostarczanie wartości; tworzenie, dostarczanie i przechwytywanie wartości.

Osiągnięty postęp badań pozwolił na pracowanie tematu istoty modelu biznesu. Ujęto ten temat w artykule *O istocie modeli biznesu*, który został umieszczony w: Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw. Praca zbiorowa pod redakcją naukową T. Falencikowski,

J. Dworak. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku. Gdańsk 2011, s. 23 – 31. Celem pracy było podjęcie próby określenia tytułowej istoty. Dążąc do kompleksowego przedstawienia przedmiotu badań dokonałem opisu semantycznej, rodzajowej oraz konceptualnej istoty modeli biznesu. Z tych badań wypłynął wniosek, że obecnie nie jest możliwe wyłonienie jednej i jedynej ogólnie obowiązującej istoty modeli biznesu.

Badanie literatury przedmiotu pozwoliło na określenie problemu badawczego. Wiodącym tematem stała się **spójność modelu biznesu**. Pierwsze wyniki badań w tym obszarze ująłem w artykule *Struktura i spójność modeli biznesu*; opublikowany w: Metody badań problemów zarządzania strategicznego. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t.17, s. 307 – 334. Celem tej pracy było zajęcie stanowiska w sprawie podstaw teoretycznych spójności modeli biznesu. Określono ideę spójności modelu biznesu oraz wyłoniono jej główne składowe.

Możliwości wykorzystania modelu biznesu nakreślono w pracy *Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, zawarty w: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 115. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 38 – 54. Za cel pracy przyjęto nakreślenie problemu wyłonienia modelu biznesu dla Polski, jaki mógłby stanowić oś rozwoju polskiej gospodarki. Założono, że powinno dążyć się do wyłonienia od 3 do 5 takich modeli. Zbudowano sześcioskładnikowy model biznesu oraz sformułowano propozycję procesu wyłaniania modelu biznesu dla Polski opartego o produkty przyszłości.

Ważnym zagadnieniem przy tworzeniu modelu biznesu są myśli przewodnie ujęte w tematy projektowania. Artykuł dotyczący tego zagadnienia pt: *Creation of Business Models: Designing Issues* (współautor B. Nogalski); został ujęty w książce pt: *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives for Development and Cooperation*. Praca zbiorowa pod redakcją P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz. B. U. Syzdykbayeva. Cracow University of Economics. Cracow – Astana 2012, s. 263 ÷ 278. Celem tej pracy było wyłonienie i scharakteryzowanie tematów, które powinny stanowić podstawę projektowania modeli biznesu. Wyłoniono trzy takie tematy: wartość dla klienta (VC), wartość dla przedsiębiorstwa (VE) oraz model generowania zysku (GP). Każdy z tych tematów został scharakteryzowany.

Określenie głównych wymiarów modelu biznesu było podstawą do omówienia relacji między nimi, co uczyniono w pracy *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu*; ujętej w: Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce. Wydanie specjalne. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2012, s. 23 ÷ 37. W pracy tej zdefiniowano obie tytułowe wartości. Wskazano także, że składniki modelu biznesu wiązane są w całość za pomocą relacji zgodności wewnętrznej oraz zgodności z celem biznesu.

Powstanie na gruncie zarządzania strategicznego nowego obiektu – modelu biznesu – zrodziło pytanie o relację między nim a strategią. Ustalenie tych relacji było celem rozważań w pracy *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*; opublikowanej w: Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260 pod redakcją naukową A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wrocław 2012, s. 80 ÷ 93. Przeprowadzone badania identyfikacyjne i porównawcze pozwoliły określić, że są to pojęcia różne, lecz ze sobą spokrewnione, co jest logiczną konsekwencją wykorzystywania ich do opisu prowadzenia biznesu. W zakresie relacji wzajemnych ustalono, że model biznesu stanowi podstawę dla strategii biznesu.

W charakteryzowanym nurcie znajduje się także artykuł pt: *Niespójność modelu biznesu symptomem kryzysu firmy*; opublikowany w Rocznikach Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, nr 11/2012. W pracy tej zawarto pewien skonkretyzowany pogląd na spójność modelu biznesu. Ponadto podjęto próbę wykorzystania tytułowej spójności do wczesnego ostrzegania przed kryzysem przedsiębiorstwa.

Zwieńczeniem prac prowadzonych w omówionym tutaj okresie była monografia pt: **Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar**. Praca ta stanowi dzieło naukowe wnoszące znaczny wkład w rozwój dyscypliny zarządzania i zostanie scharakteryzowana w oddzielnym punkcie autoreferatu.

W swoim dorobku posiadam także prace wykraczające poza zakres omówionych tutaj głównych nurtów eksploracji naukowej. Są wśród nich:

- *Zagadnienia epistemologiczne zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach* (współautor B. Nogalski); w: Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm. Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 21 - 30.
- *Ontyczna i epistemiczna istota pieniądza bazą harmonizacji finansów* (współautor B. Nogalski); w: Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń w skali narodowej i europejskiej. Praca zbiorowa pod redakcją M. Marcinkowskiej i St. Wieteska. Difin 2007, s. 361 – 369.
- *Wzorcowy projekt inwestycyjny jako narzędzie zarządzania ryzykiem i rozwojem w funduszu inwestycyjnym* (współautor B. Nogalski); w: Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu. Praca zbiorowa pod red. J. Bizon – Górecka. TNOiK, Bydgoszcz 2007, s. 73 – 82.
- *Składniki nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości spółki* (współautor B. Nogalski); w: Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa. Praca zbiorowa pod redakcją Stanisława Rudolfa. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 59 – 72.
- *Trygon zarządzania organizacjami gospodarczymi* (współautor B. Nogalski); w: Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji. Praca zbiorowa pod redakcją Stefana Lachiewicza i

Agnieszki Zakrzewskiej – Bielawskiej. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 19 – 27.

- *Strategie rozwoju INTERNET SERVICE PROVIDER* – analiza przypadku (współautor B. Nogalski); w: Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 49, redaktor naukowy Jan Skalik. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 171 – 181.
- *Rozważania o decyzjach przywódczych i ich oddziaływaniu na rozwój współczesnych przedsiębiorstw* (współautorzy B. Nogalski, Ryszard Rutka); w: Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki. Praca zbiorowa pod red. Stefana Lachiewicza i Agnieszki Zakrzewskiej – Bielawskiej. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 16 – 23.
- *Pomiar synergii w organizacji gospodarczej*; w: Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Nr 2/1/2009, Sopot 2009, s. 35 – 42.
- *Aspekty ontologiczne odpowiedzialności kierowniczej*; w: Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Praca zbiorowa pod redakcją J. Dworak, T. Falencikowski. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 3/2009, s. 69 – 76.
- *Kultura i przywództwo w szkole wyższej*; w: Zarządzanie w XXI wieku. Kierunki zmian. Praca zbiorowa pod redakcją naukową P. Maślocha i M. J. Stankiewicza. Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń 2010, s. 33 ÷ 51.
- *Research and Practical Experience of Polish Management Sciences as a Platform of Cooperation between Poland and Kazakhstan* (co-authors B. Nogalski, A. Szpitter; w: Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives for Development and Cooperation. Praca zbiorowa pod redakcją P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz. B. U. Syzdykbayeva. Cracow University of Economics. Cracow – Astana 2012, s. 179 ÷ 196.

Przedstawione tutaj publikacje są wyrazem szerszego zainteresowania problemami teorii i praktyki zarządzania.

Praca dydaktyczna była podłożem opracowania rozdziału *Współczesne podatki w Polsce*, zawartego w skrypcie dla studentów pt: System finansowy przedsiębiorstwa II. Praca zbiorowa pod redakcją M. Wasilewskiego. SGGW, Warszawa 2004.

2.2. Kluczowe osiągnięcia naukowe

Do kluczowych osiągnięć naukowych poszerzających wiedzę z zakresu zarządzania zaliczam zaplanowanie i zrealizowanie badań w trzech nurtach problemowych. W **pierwszym** nurcie, dotyczącym zarządzania podatkami w przedsiębiorstwach, wiodącym zagadnieniem była **ademptoryzacja podatku od towarów i usług** (nurt ten scharakteryzowano wyżej). Na tym polu kluczowym osiągnięciem była praca pt: *Ademptoryzacja podatku VAT w Polsce i Unii Europejskiej*, ujęta w

pracy zbiorowej pod redakcją B. Mikołajczyk pt: *Przemiany w finansach publicznych w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej*. Acta universitatis lodziensis. Folia oeconomica 197. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Celem tego opracowania było przedstawienie procesu ograniczania podatnikowi podatku od towarów i usług prawa do pomniejszania podatku należnego o podatek naliczony. Proces ten nazwano ademptoryzacją podatku VAT. W omawianym artykule przedstawiono istotę i określenie ademptoryzacji. Wskazano, że polega ona na ograniczaniu prawa podatnika do odliczania podatku naliczonego od podatku należnego. Proces ten jest prowadzony przez związek publicznoprawny, kształtujący tak elementy konstrukcyjne podatku VAT, aby osiągnąć większą wydajność fiskalną przy niezmiennym zakresie podmiotowym i przedmiotowym podatku. Wskazano, że ademptoryzacja może mieć różne postacie. Zauważa się ją także w innych podatkach, np. w podatku dochodowym. Ponadto wskazano, że jest to zjawisko występujące także w innych krajach Unii Europejskiej.

Kluczowym osiągnięciem naukowym w **drugim nurcie dotyczącym swobody decyzyjnej** była wymieniona monografia pt: *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*. Praca ta została wydana przez TNOiK, Toruń 2008.

Główny cel tej rozprawy objął opracowanie i zastosowanie metody kształtowania swobody decyzyjnej występującej w procesie zarządzania grupami kapitałowymi. Kształtowanie w tej pracy rozumiane jest jako nadawanie swobodzie decyzyjnej określonej formy. Przyjęto, że aby tego dokonać trzeba: najpierw zidentyfikować i poznać obiekt podlegający kształtowaniu, następnie opracować metodę kształtowania, aby celowo wdrożyć tę metodę, czyli zastosować ją do zmiany kształtu obecnego na docelowy. Przyjęcie takiego trybu powodowało, że na płaszczyźnie metodycznej uznano za celowe opracowanie dwóch metodyk, które będą składały się na metodę kształtowania swobody decyzyjnej. Pierwsza to metodyka identyfikacji postaci swobody decyzyjnej. Druga zaś to metodyka rekonfiguracji swobody decyzyjnej. Zrealizowanie pierwszej metodyki wymagało, aby na płaszczyźnie teoretycznej podjąć prace zmierzające do określenia kształtu swobody decyzyjnej, czego dokonano poprzez opracowanie modelu swobody decyzyjnej. Prace teoretyczne w zakresie drugiej metodyki zmierzały do realizacji oddziaływania na kształt swobody decyzyjnej. Następstwem opracowanej teoretycznie metody kształtowania swobody decyzyjnej była potrzeba jej praktycznej weryfikacji, zatem celem na płaszczyźnie empirycznej było przeprowadzenie badań diagnostycznych postać swobody decyzyjnej występującej w zarządzaniu grupami kapitałowymi. Wykorzystanie opracowanej metody do rekonfiguracji swobody decyzyjnej stanowiło cel na płaszczyźnie projektowej.

Natura badanego problemu oraz przyjęte cele badań stworzyły podstawę do sformułowania założeń stanowiących osnowę prowadzonych prac:

- Na płaszczyźnie metodycznej przyjęto, że budowa metody kształtowania swobody decyzyjnej oparta będzie na jakościowo–ilościowym ujęciu składników opisujących ową swobodę,
- Na płaszczyźnie teoretycznej założono, że o kształcie swobody decyzyjnej stanowią cechy i funkcje składników realnych i konceptualnych oddziałujących w procesie decydowania,
- Na płaszczyźnie empirycznej sformułowano przypuszczenie, że kształt swobody decyzyjnej jest pochodną od morfologicznych i organicznych funkcji realizowanych w danej grupie kapitałowej.
- Na płaszczyźnie projektowej przyjęto założenie, że możliwe jest projektowanie oddziaływań doskonalących zarządzanie poprzez zmianę kształtu swobody decyzyjnej istniejącej w grupach kapitałowych.

Założony metodyczny charakter pracy powodował, że dążąc do osiągnięcia celów i zweryfikowania hipotez pracy przyjęto następujący tok postępowania:

- Zmierzając do osiągnięcia głównego celu w początkowej części pracy zbudowano obraz grup kapitałowych, w których istnieje swoboda decyzyjna. Ukazano tutaj postać swobody decyzyjnej jako konstruktu konceptualnego.
- Konceptualne wyłonienie swobody decyzyjnej pozwalało na opracowania metody jej diagnozowania. Realizację tego zagadnienia oparto na dwóch kolejno ułożonych czynnikach. Pierwszy to konceptualne opracowanie metody identyfikacji swobody decyzyjnej. Drugi zaś to wykorzystanie tej metody do empirycznej określenia owej swobody.
- Biorąc pod uwagę praktyczny wymiar prowadzonych prac, podjęto próbę wykorzystania osiągniętych wyników badań do wywierania oddziaływań na kształt swobody decyzyjnej. Oddziaływanie te ujęto w formie projektu rekonfiguracji swobody decyzyjnej.

Badania empiryczne przeprowadzono na całej populacji podatkowych grup kapitałowych.

Osiągnięte wyniki prac teoretycznych i praktycznych pozwoliły na stwierdzenie, że zbudowana koncepcja i metody diagnozy i rekonfiguracji pozwalają na identyfikację i kształtowanie swobody decyzyjnej występującej w zarządzaniu grupami kapitałowymi. Warto dodać, że monografia ta była wielokrotnie cytowana.

W trzecim nurcie badawczym obejmującym **modele biznesu** wyróżnić można dwa osiągnięcia. Chronologicznie je ujmując, pierwszym było rozpracowanie ważnego zagadnienia wartości związanych z prowadzeniem biznesu. Kluczowe osiągnięcie w tym zakresie ma dwoisty charakter. Po pierwsze w referacie pt: *"Competition based on the value pyramid in a company"* – wygłoszonym na sesji plenarnej The II International Scientific – Practical Conference 'Problems of formation and complementation of competition policy' zorganizowanej przez National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Ukraine 15 – 16 September 2011 (opublikowany w Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції), przedstawiono **piramidę wartości** jako bazę tworzenia pro-

duktów. Wyłoniono pięć kategorii wartości, dla: właścicieli, klientów, dostawców zasobów i umiejętności, społeczeństwa, władzy publicznej. Wyszczególnione wartości uszeregowano w podanej kolejności zaczynając od podstawy piramidy. Po drugie obraz zagadnienia wartości został ujęty w pracy pt: *The Essentials of Competitive Business Models Formation*, opublikowany w ВІСНИК No 720 – Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Національний Університет “Львівська Політехніка”, Львів 2011, s. 83 – 90. Celem tej pracy było określenie idei budowy modeli biznesu. Wskazano, że konfigurując model biznesu menedżerowie wykorzystują trzy podejścia: a) tworzenie wartości dla klienta; b) tworzenie i dostarczanie wartości; c) tworzenie, dostarczanie i przechwytywanie wartości. Budowa modelu biznesu uwarunkowana jest przyjętym podejściem.

Kluczowym osiągnięciem naukowym w omawianym nurcie jest monografia pt: *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, opublikowana przez Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013 r. Praca ta została omówiona poniżej.

2.3. Charakterystyka dzieła naukowego pt: *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, opublikowanego przez Wydawnictwo CeDeWu w 2013 roku, stanowiącego znaczny wkład w rozwój dyscypliny zarządzania, wskazanego w art. 16 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z 2003 roku).

2.3.1. Omówienie celu naukowego pracy

Obserwacje prowadzenia działalności gospodarczej i analiza literatury pozwoliły na ukazanie **spójności pojedynczego modelu biznesu działającego przedsiębiorstwa** jako istotnego problemu badawczego, determinującego sukces w biznesie.

Analiza krajowej i zagranicznej literatury dotyczącej spójności pozwoliła zidentyfikować lukę poznawczą określoną następująco: dotychczas nie wypracowano jednej uznanej teorii spójności modelu biznesu. W tym zakresie także brak jest uznanej metody pomiaru spójności na poziomie pojedynczego modelu biznesu.

Zidentyfikowanie tej luki poznawczej stworzyło podstawę do określenia celu głównego pracy. Kształt tej luki implikował dwoisty charakter omawianego celu, polegającego na **naukowym opracowaniu koncepcji i metody pomiaru spójności pojedynczego modelu biznesu działającego przedsiębiorstwa**. Przyjęto, że osiągnięcie tego celu rozszerzy i pogłębi wiedzę o spójności modelu biznesu, zaś skuteczna metoda pomiaru pozwoli badaczom i menedżerom na wniknięcie w tę spójność.

2.3.2. Opis osiągniętych wyników i możliwości ich wykorzystania

Przyjęty cel pracy wpłynął na jej charakter, który trzeba postrzegać w niejednej perspektywie. Teoretyczny charakter pracy przejawia się w opracowanej koncepcji spójności pojedynczego modelu biznesu. Perspektywę metodyczną pracy określa zbudowana metoda pomiaru spójności modelu biznesu. Potrzeba weryfikacji opracowanej metody pomiaru spójności pojedynczego modelu biznesu skłoniła do przeprowadzenia badań empirycznych, co daje podstawę do wskazania, że praca posiada składnik empiryczny.

Analiza podstaw teoretycznych pozwoliła na zajęcie stanowiska, że badania będą miały charakter idiograficzny, a podstawą badań będzie perspektywa symboliczna – interpretatywna pozwalająca na formułowanie interpretacji o stanie badanej rzeczywistości. Formułując podstawę naukową do podejmowania interpretacji o spójności modelu biznesu sformułowano dwa kluczowe pytania badawcze:

- 1) Jaki jest stan spójności modelu biznesu w działającym przedsiębiorstwie?
- 2) Dlaczego spójność modelu biznesu osiągnęła taki stan?

Odpowiedzi na te pytania sformułowane w postaci interpretacji badanej rzeczywistości stworzyły obraz spójności badanego modelu biznesu. Do podjęcia odpowiedzi na ukazane pytania badawcze zastosowano zespół metod badawczych oraz źródła danych. Na płaszczyźnie teoretycznej wykorzystano dedukcyjne i indukcyjne metody pracy naukowej. W obszarze metodycznym wykorzystano metodę modelowania biznesu. W sferze empirycznej głównymi źródłami danych były badania własne, których celem było sprawdzenie poprawności i możliwości wykorzystania zbudowanej metody pomiaru do orzekania o spójności pojedynczego modelu biznesu w działającym przedsiębiorstwie. Zakres podmiotowy badań objął sześć przedsiębiorstw zgrupowanych w przeciwstawne pary: duży – mały. Do opracowania danych zebranych w badaniach empirycznych i sformułowania na ich podstawie interpretacji zastosowano analizy parametryczną oraz porównawczą, metodę badania percepcji menedżerów, skalę porządkową, wskaźnik korelacji rang Spearmana, tangens kąta skierowanego, wykres profilu spójności oraz siatkę profilu spójności.

Prace nad problemem spójności pojedynczego modelu biznesu rozpoczęto od określenia istoty tego modelu. Analiza literatury światowej wykazała, że wśród badaczy brak jest uzgodnionej postawy w zakresie definiowania istoty i składników modelu biznesu. Wywołało to potrzebę zajęcia własnego stanowiska w tych zagadnieniach. Określono, że model biznesu to zbudowany konceptualnie wieloskładnikowy obiekt opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Na podstawie tej definicji wyłoniono dwa główne wymiary modelu biznesu – tworzenie wartości dla klienta i przechwytywanie wartości przez przedsiębiorstwo. Tak zdefiniowany model biznesu osadzono na podłożu teoretycznym uznając, że można na ten obiekt patrzeć w podejściu integratywnym.

Uzupełnienie ogólnego obrazu uzyskano poprzez określenie cech i funkcji modelu biznesu. Na tej podstawie podjęto pracę nad jego budową. W oparciu o analizę literatury, indukcyjne i dedukcyjne instrumenty pracy naukowej zbudowano autorski model biznesu składający się z **sześciu składników**: wartość dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurencji, łączonych w całość przez **trzy rodzaje związków zewnętrznych**: zgodności celowej, przyczynowo – skutkowe, podobieństwa i **pięć rodzajów związków wewnętrznych**: przynależności celowej, przystawania, kompatybilności, zgodności wzajemnej, zgodności funkcjonalnej. Prowadząc rozważania o powiązaniach modelu biznesu zwrócono uwagę na tocząca się obecnie dyskusję o związkach modelu biznesu ze strategią. Do tej dyskusji wniesiono własny wkład określając miejsce modelu biznesu w teorii zarządzania strategicznego. Dopełnienie kreślonego obrazu uzyskano poprzez określenie czterech mierników oceniających model biznesu. Pracę w tym rozdziale zakończono ujmując rodzajowo model biznesu.

Określenie istoty modelu biznesu pozwoliło na przejście do drugiej fazy – zbudowania koncepcji spójności pojedynczego modelu biznesu. Na początku skupiono się na definicji spójności modelu biznesu. Badanie literatury oraz zastosowanie indukcyjnych i dedukcyjnych metod wnioskowania pozwoliło zdefiniować, że spójność modelu biznesu to tworzące całość, ściśle i kompatybilne powiązanie jego składników ze sobą i otoczeniem biznesu, przyczyniające się do tworzenia wartości dla klientów i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa. Zbudowanie definicji spójności umożliwiło osadzenie jej w teorii. Oparto ją na szerszym problemie dopasowania składników przedsiębiorstwa do siebie i otoczenia biznesu. Uznano, że spójność jest cechą charakteryzującą model biznesu i świadczącą o wysokim stanie dopasowania. Ze względu na drganie składników modelu biznesu cecha ta może występować w różnym natężeniu. Wydedukowano, że menedżerowie powinni dążyć do osiągnięcia optimum spójności modeli biznesu. Na podstawie analizy literatury i wnioskowania indukcyjnego zajęto własne stanowisko, że optimum spójności modelu biznesu wystąpi, gdy wskaźnik siły związku określony współczynnikiem Spearmana wyniesie: $r_s \geq 0,7$, natomiast wskaźnik przylegania określony za pomocą tangensa kąta skierowanego będzie się mieścił w ścieżce spójności $0,95 \leq \operatorname{tg} \alpha \leq 1$. Budując omawianą koncepcję wykazano, że w zakresie spójności modelu biznesu uzasadnione jest mówienie o spójności: a) wewnętrznej ujmującej związki pomiędzy składnikami konstytuującymi model biznesu, b) zewnętrznej dotyczącej związków składników modelu biznesu z elementami otoczenia zewnętrznego, c) całkowitej obejmującej związki wewnętrzne i zewnętrzne modelu biznesu.

Opracowana koncepcja umożliwiła zbudowanie własnej metody pomiaru spójności pojedynczego modelu biznesu. Wykonanie tych prac było konieczne, bowiem analiza literatury wykazała daleko idące niedostatki w zakresie budowy takiej metody. Przy opracowywaniu omawianej metody pomiaru wykorzystano istniejące w nauce instrumentarium obejmujące: metodę badania percepcji

menedżerów, skalę porządkową, wskaźnik siły związku, wskaźnik przylegania, wykres profilu spójności oraz siatkę profilu spójności. W celu przeprowadzenia badań empirycznych składniki modelu biznesu i jego otoczenia poddano operacjonalizacji, co umożliwiło zbudowanie kwestionariusza badań.

Opracowaną metodę pomiaru spójności pojedynczego modelu biznesu poddano weryfikacji. Przeprowadzone w sześciu przedsiębiorstwach badania empiryczne umożliwiły zebranie danych, które wespół z opracowanym instrumentarium pozwoliły na sformułowanie interpretacji o spójności modelu biznesu w każdym z badanych przedsiębiorstw. Zebrane dane oraz profile spójności i siatki spójności posłużyły do sformułowania interpretacji o spójności badanych modeli biznesu oraz umożliwiły udzielenie odpowiedzi na postawione pytania problemowe. Odpowiadając na pierwsze pytanie, wymienione instrumentarium pozwoliło na interpretację, że pięć modeli biznesu charakteryzowało się optimum spójności. Takiego orzeczenia nie podjęto w stosunku do jednego modelu biznesu (Jub 2), ze względu na zbyt niską spójność zewnętrzną (2). Formułując odpowiedź na drugie pytanie determinanty spójności ujęto w dwie grupy – obniżające i podwyższające stan spójności. W pierwszej grupie wystąpiły wszystkie składniki modelu biznesu. Natomiast w drugiej grupie uwypukliły się kanały dystrybucji oraz instrumenty konkutowania. W konkluzji wskazano, że każdy model biznesu posiada własne determinanty spójności.

Na drodze do osiągnięcia celów pracy dodatkowo wyłoniono trzecie, bardziej szczegółowe pytanie, czy spójność modelu biznesu w przedsiębiorstwach dużych jest różna od spójności modelu biznesu w przedsiębiorstwach małych? Uzyskane wyniki badań pozwoliły zauważyć, że wśród badanych trzech par przedsiębiorstw większą spójności modelu biznesu orzeczono w dwóch przypadkach przedsiębiorstw mniejszych (SM 2 i ISP 2), i w jednym przedsiębiorstwa większego (Jub 1). Te uwagi zinterpretowano tak, że wielkość badanych przedsiębiorstw nie miała decydującego wpływu na spójność modelu biznesu.

Dodatkową korzyścią wynikającą z opracowanej metody i przeprowadzonych badań była możliwość, aby w oparciu uzyskane dane o wskaźniku przylegania sformułować interpretacje w zakresie ukierunkowania badanych modeli biznesu. Wśród badanych par w dwóch model biznesu był nastawiony firmo – centryczne (Jub 2, ISP 2), zaś w trzeciej przeważało nastawienie kliento – centryczne (SM 1).

Wyniki przeprowadzonych prac koncepcyjnych i empirycznych dały podstawę do zajęcia stanowiska, że zbudowana metoda pozwala na zmierzenie spójności pojedynczego modelu biznesu, a przez to umożliwia udzielenie odpowiedzi na postawione pytania problemowe. W takim stanie można uznać, że opracowana koncepcja pomiaru spójności modelu biznesu nadaje się do praktycznego stosowania. Naukowcom pozwala ona na zebranie informacji o stanie i przyczynach spójności

modelu biznesu. Menedżerom umożliwia podjęcie decyzji i działań rekonfiguracyjnych ich model biznesu.

Istnienie opisanej powyżej luki poznawczej stworzyło szansę na rozszerzenie i pogłębienie wiedzy o spójności modelu biznesu. Opracowana koncepcja i metoda pomiaru spójności pojedynczego modelu biznesu wypełnia tę lukę w kilku sferach. **W sferze teoretycznej:** **a)** związanej z pojęciem modelu biznesu – na szczególną uwagę zasługuje sformułowanie definicji modelu biznesu opartej na wartościach dla klienta i przedsiębiorstwa, zbudowanie modelu biznesu z sześciu składników zespolonych odpowiednimi związkami. Badanie tych powiązań pozwoliło na wyłonienie i scharakteryzowanie związków wewnętrznych i zewnętrznych modelu biznesu oraz określenie miejsca modelu biznesu w zarządzaniu, **b)** związanej ze spójnością modelu biznesu – zwraca uwagę wartość dodana dotycząca redefinicji spójności modelu biznesu oraz zbudowania koncepcji składającej się ze spójności wewnętrznej, zewnętrznej i całkowitej modelu biznesu wraz z wyłonieniem cech operacjonalizujących. Merytoryczna analiza powiązań wewnętrznych tj. pomiędzy składnikami modelu biznesu pozwoliła na wyłonienie **zasady spójności**, według której spójność osiąga się poprzez ścisłe, kompatybilne, zbieżne i dodatnio sprzężone połączenie składników modelu biznesu. W konsekwencji można mówić o nowym spojrzeniu na spójność modelu biznesu.

W sferze metodycznej rozwój można postrzegać w zastosowaniu wieloskładnikowej metody pomiaru spójności modelu biznesu składającej się z: metody badania percepcji menedżerów z wykorzystaniem ankiety i skali porządkowej, współczynnika korelacji rang Spearmana, tangensa kąta skierowanego, wykresu profili podobieństwa oraz siatki profilu spójności. Instrumentarium to, choć znane, nie było wykorzystywane w takim zbiorze do orzekania o spójności, a w tym spójności modelu biznesu. Wykorzystanie tych instrumentów wiązało się z koniecznością nadania im sensu właściwego dla spójności modelu biznesu.