

Krzysztof ĆWIK
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Instytut Organizacji i Zarządzania

ASPEKTY ORGANIZACJI SIECIOWEJ A FUNKCJONOWANIE GRUPY KAPITAŁOWEJ

Streszczenie. Celem referatu jest porównanie teoretycznych aspektów funkcjonowania grup kapitałowych z podstawowymi założeniami teorii organizacji sieciowych. Grupy kapitałowe, z uwagi na powszechność ich występowania w rzeczywistości gospodarczej, stanowią ważny podmiot badań w nauce o zarządzaniu. Specyfika tych organizacji uprawnia do stwierdzenia, że można je uznać za formę organizacji sieciowych. Należy jednak mieć na uwadze, że nie wszystkie cechy organizacji sieciowych odpowiadają grupom kapitałowym.

Słowa kluczowe: sieć, organizacja sieciowa, grupa kapitałowa, podmiot dominujący, podmiot zależny

THE ASPECTS OF THE NETWORK ORGANIZATION AND THE BUSINESS GROUP FUNCTIONING

Summary. The aim of this paper is to compare the theoretical aspects of the business groups and the basic assumptions of the theory of network organizations. Business groups are an important subjects of research in the management sciences. Business group can be considered as a form of network organization, but not all of the features of network organization are assigned to business group.

Keywords: network, network organization, business group, parent company, subsidiary company

1. Wprowadzenie

Grupy kapitałowe stanowią tematykę opracowań z zakresu nauki o zarządzaniu od lat 70. ubiegłego wieku, a apogeum zainteresowania nimi przypadło na lata 90. XX w. Związane to było z rosnącym znaczeniem organizacji tego typu, a później z ich krytyką, w której wskazywano przede wszystkim na wysokie koszty dywersyfikacji i związaną z nią konieczność konkurowania na wielu rynkach. Dlatego też wielu badaczy uznało tę tematykę za wyczerpaną, a grupy kapitałowe za formę organizacyjną skazaną na zaniknięcie¹. Jednak dążenie do tworzenia struktur ugrupowania kapitałowego okazało się jedną z głównych cech współczesnej gospodarki. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą dostosować się do cyklicznych i strukturalnych zmian rynkowych, a także przewycięzać różnego rodzaju bariery utrudniające ich dalszy wzrost i rozwój. Wszystko to sprawia, że grupy kapitałowe stają się bardzo powszechną formą organizacji gospodarczych, a przedsiębiorstwa będące podmiotami grup kapitałowych w bardzo wielu krajach rozwiniętych przeważają swą liczbą nad firmami niezależnymi kapitałowo². Tematyka specyfiki funkcjonowania grup kapitałowych powinna więc być nadal poruszana i nie może zniknąć z horyzontu zainteresowań badaczy. Obecnie można zaobserwować w tej kwestii pewnego rodzaju nurt „specjalizacyjny”, w ramach którego badacze grup kapitałowych koncentrują się na wąskim problemie ich funkcjonowania, np. w obszarze strategii i struktury³, kreowania synergii i wartości⁴, bądź też zarządzania ludźmi⁵.

Jednocześnie jednym z szerszej (jeśli nie najszerzej) obecnie dyskutowanych problemów w naukach o zarządzaniu są zagadnienia sieci, powiązań sieciowych, sieci międzyorganizacyjnych. W. Czakon zauważa, że w pierwszej dekadzie XXI wieku opublikowano prawie milion prac naukowych na ten temat⁶. W związku z tym, wydaje się zasadne, aby spróbować „połączyć” te dwa ważne obszary nauki i praktyki zarządzania. Celem artykułu będzie więc teoretyczna próba odpowiedzi na pytanie, czy grupę kapitałową można nazwać organizacją sieciową (jak uważa część badaczy), a jeśli tak, to które aspekty funkcjonowania sieci przystają do funkcjonowania grupy kapitałowej. Odpowiedź na to pytanie może otworzyć nowy obszar badań empirycznych nad grupami kapitałowymi, przy zastosowaniu nomenklatury i metodologii właściwej badaniu i opisywaniu organizacji

¹ Aluchna M.: Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 9.

² Heugens P.P.M.A.R., Zyglidopoulos C.S.: From social ties to embedded competencies: the case of business groups. „Journal of Management & Governance”, December, 2008, p. 328.

³ Romanowska M. (red.): Grupy kapitałowe w Polsce – strategie i struktury. PWE, Warszawa 2011.

⁴ Chadam J.: Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie. Difin, Warszawa 2012.

⁵ Zajac Cz.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. PWE, Warszawa 2012.

⁶ Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 14.

sieciowych. Aby ten cel osiągnąć, zostanie najpierw zaprezentowana problematyka grupy kapitałowej, jako obiektu badań nauk o zarządzaniu, a następnie przedstawione zostaną podstawowe teoretyczne założenia funkcjonowania sieci i odniesione do specyfiki grupy kapitałowej.

2. Grupa kapitałowa jako obiekt badań

Grupa kapitałowa, podmiot dominujący oraz spółki zależne są pojęciami zdefiniowanymi zarówno na gruncie nauki o zarządzaniu, jak również w polskim prawie, szczególnie w ustawie o rachunkowości oraz Kodeksie Spółek Handlowych. Dodatkowo jeszcze określenia, takie jak „grupa kapitałowa”, „koncern”, czy też „holding” weszły do języka potocznego i często (np. w mediach) są używane niezgodnie z faktyczną charakterystyką obiektu, który mają opisywać. Podstawowym problemem metodycznym, przed którym stają badacze grup kapitałowych, jest więc dokładne określenie obiektu badań. Dodać również trzeba, że określenie „grupa kapitałowa” jest określeniem polskim. W różnych regionach i krajach grupa kapitałowa jest nazywana inaczej, np. *business group* w obszarze anglosaskim, *keiretsu* w Japonii, *qiye jituan* w Chinach, *business houses* w Indiach, *grupos economicos* w Ameryce Łacińskiej, *grupos* w Hiszpanii, *chaebol* w Korei Południowej, *guanxi qiye* na Tajwanie, czy *family holdings* w Turcji⁷.

Mimo mnogości określeń wynikających z tradycji językowych, w literaturze tematu nie ma większych sporów terminologicznych co do samej definicji grupy kapitałowej i można przyjąć za M. Trockim, że grupa kapitałowa to organizm gospodarczy, składający się z samodzielnych prawnie podmiotów powiązanych w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (kontraktowymi), posiadający możliwość realizacji wspólnych celów, która wynika z rodzaju i intensywności tworzących go powiązań⁸. Dodatkowym warunkiem, który akcentuje J. Chadam, jest trwałość powiązań kapitałowych, która odróżnia grupę kapitałową od funduszu inwestycyjnego⁹. Realizacja celu grupy może zakładać zwiększenie efektywności zarządzania, rozłożenie ryzyka prowadzonej działalności, tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych, osiągnięcie efektu synergii, optymalizację podatkową i ekspansję zagraniczną, a także prowadzenie wspólnej polityki finansowej.

⁷ Granovetter M.: Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. „Industrial and Corporate Change”, No. 4, 1995, p. 93-130.

⁸ Trocki M.: Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie. PWN, Warszawa 2004, s. 41.

⁹ Chadam J.: Marketing i rozwój w grupach wielopodmiotowych. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5, 2005, s. 77.

Za formalne kryterium przynależności do grupy kapitałowej uznaje się taki poziom związków kapitałowych i ewentualnie kontraktowych, który pozwala na aktywne oddziaływanie na działalność gospodarczą innych przedsiębiorstw w zakresie niezbędnym z punktu widzenia wspólnych celów strategicznych¹⁰. Kwestia swoistej hierarchii podmiotów należących do grupy kapitałowej, a co za tym idzie istnienie „ośrodka władzy” w grupie powoduje, że można uznać grupę kapitałową za twór dwojaki. Z jednej strony, jest to podmiot wieloczłonowy, czyli składa się z jednostek gospodarczych o zróżnicowanym statusie prawnym i ekonomicznym, z drugiej zaś jednostki te tworzą jeden organizm gospodarczy, mający wspólne cele i zasady funkcjonowania oraz narzucający i egzekwujący je ośrodek zarządzający¹¹.

Kluczowego znaczenia nabiera w przypadku grupy kapitałowej dostrzeżenie, że stanowi ona faktycznie jeden organizm gospodarczy, niemający osobowości prawnej, tworzony przez odrębne prawnie spółki kapitałowe, które są powiązane przez fakt podporządkowania organizacyjnego spółce-matce. Spółka-matka pełni rolę organu decyzyjnego całej grupy. To ona określa strategię całej grupy i tworzących ją spółek wraz ze wskazaniem środków na jej realizację. Z kolei tradycyjna na gruncie prawa koncepcja autonomii spółki kapitałowej prowadzi do swoistego „paraliżu” koncepcji postrzegania grupy jako jednego organizmu gospodarczego. Przepisy regulujące pojęcie spółki dominującej i zależnej nie służą regulacji funkcjonowania grupy jako jednego organizmu gospodarczego, ale przeciwdziałaniu negatywnym konsekwencjom związanym przede wszystkim z nabywaniem akcji lub udziałów własnych i wykonywaniem z nich prawa głosu. Warto podkreślić, że na gruncie np. prawa francuskiego funkcjonuje pojęcie „wspólnego interesu grupy”¹².

W ramach grupy kapitałowej jej podmioty mogą mieć różny rozkład funkcji organicznych, których realizacja jest im powierzona. Podstawową funkcją organiczną, realizowaną przez podmiot dominujący, jest koncentracja potencjałów gospodarczych. Jej wynikiem jest zarządzanie rodzajami działalności operacyjnej grupy oraz organizowanie potencjału grupy na wybranych kierunkach, przez co można intensyfikować efekty ekonomiczne. Do pozostałych funkcji podmiotu dominującego można zaliczyć zarządzanie spółkami, które tworzą daną grupę kapitałową, realizację wewnętrznej funkcji finansowej i personalnej, zarządzanie udziałami i akcjami, budowanie wizerunku grupy oraz kształtowanie konkurencji rynkowej. Spółka dominująca może również prowadzić funkcję

¹⁰ Zelek A. (red.): *Holdingi po polsku – od sukcesów do porażek. Studia przypadków*. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2003, s. 8.

¹¹ Allan S.A. (1978): *Organizational Choices and General Management Influence Networks in Divisionalized Companies*. „Academy of Management Journal”, No. 3, 1978, p. 341-344.

¹² Romanowski M.: *W sprawie potrzeby regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce*. „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 7, 2008, s. 5.

wytwórczą. Z kolei działalność podmiotów zależnych będzie głównie koncentrować się na funkcjach wytwórczych¹³.

O ile przedstawiona wcześniej definicja grupy kapitałowej jest bliska poglądom większości autorów zajmujących się tym tematem, o tyle typologia grup kapitałowych jest bardziej rozbieżna, zwłaszcza w warstwie terminologicznej, co z kolei utrudnia porównywanie wyników prowadzonych w tym obszarze badań empirycznych. Większość typologii opiera się na roli, jaką w grupie kapitałowej odgrywa spółka nadrzędna, a podstawowe wyróżniane typy grup to koncerny i holdingi. Zamieszanie terminologiczne to najprawdopodobniej konsekwencja przyjęcia w polskiej literaturze określeń pochodzących z dwóch obszarów językowych – koncern wywodzi się z języka niemieckiego, a holding z obszaru anglosaskiego. Rozbieżności można znaleźć również w ramach jednego z obszarów. Część autorów utożsamia pojęcie holdingu z pojęciem koncernu i grupy kapitałowej (np. H. Jagoda i B. Haus¹⁴, czy też B. Nogalski i R. Ronkowski¹⁵), inni przez to pojęcie rozumieją jedynie spółkę nadrzędną ugrupowania kapitałowego (np. M. Wojtunik i B. Draczyński¹⁶ oraz M. Trocki¹⁷).

J. Koziński proponuje, żeby poszukiwania faktycznych różnic pomiędzy koncernem a holdingiem oprzeć na roli, jaką w ugrupowaniu odgrywa spółka nadrzędna¹⁸. Jego zdaniem, spółka zarządzająca (spółka-matka) może ograniczać swoją aktywność wyłącznie do zarządzania właśnie, albo też sama również prowadzić jakąś działalność operacyjną, podobnie jak spółki zależne. W pierwszym przypadku możemy mówić o holdingu, w drugim o koncernie. W ramach grupy o charakterze holdingu, w literaturze wyróżnia się dwa podstawowe typy: holding finansowy i holding zarządzający. W przypadku holdingu finansowego spółka nadrzędna traktuje spółki zależne jako pewien rodzaj inwestycji finansowej, a jej działania w stosunku do nich ograniczają się w zasadzie do określania wskaźników ekonomiczno-finansowych, za pomocą których spółki zależne są kontrolowane. Holding zarządzający jest to grupa, w której spółka nadrzędna wykonuje funkcje zarządzania strategicznego oraz pewne funkcje usługowe w stosunku do spółek zależnych¹⁹. Niektórzy autorzy wprowadzają, w odniesieniu do holdingu zarządzającego, dodatkowe rozróżnienie na

¹³ Falencikowski T.: Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi. TNOiK, Toruń 2008, s. 82.

¹⁴ Jagoda H., Haus B.: Holding – organizacja i funkcjonowanie. PWE, Warszawa 1995.

¹⁵ Nogalski B., Ronkowski R.: Holding, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach. IOiZP Orgmasz, Warszawa 1994.

¹⁶ Wojtunik M., Draczyński B.: Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową. ODDK, Gdańsk 1997.

¹⁷ Trocki M.: op.cit.

¹⁸ Koziński J.: Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1996, s. 36-42.

¹⁹ Koziński J.: op.cit., s. 40.

holding strategiczny i holding operacyjny (np. B. Nogalski, T. Białas i M. Czapiewski²⁰). B. Haus, H. Jagoda i M. Karaś stosują bardzo podobną typologię, proponując holding finansowy, kierujący i mieszany²¹. Rozbieżności terminologiczne można by uznać za problem jedynie semantyczny, gdyby nie fakt, że brak jednej obowiązującej nomenklatury utrudnia przeprowadzanie metaanaliz i systematyzację wiedzy z obszaru funkcjonowania grup kapitałowych.

Inną typologię grup kapitałowych proponują D.W. Yiu, Y. Lu, G.D. Bruton i R.E. Hoskisson. Opiera się ona na analizie zachodzących w grupie kapitałowej powiązań o charakterze pionowym i poziomym. Powiązania pionowe definiowane są poprzez zidentyfikowanie roli, którą odgrywa dominujący właściciel, skład udziałowców oraz układ hierarchii i kontroli w grupie. Powiązania poziome są z kolei określane przez powiązania kontraktowe pomiędzy podmiotami grupy, poziome powiązania kapitałowe (*cross-shareholding*), powiązania personalne oraz inne związki między elementami grupy. Połączenie tych dwóch wymiarów skutkuje wyodrębnieniem czterech typów grup kapitałowych: typu N, typu C, typu H i typu M²².

Grupy kapitałowe typu N można nazwać grupami sieciowymi (*network*), gdyż jedna z firm odgrywa w nich rolę dominującą poprzez koncentrację na działalności operacyjnej, podczas gdy pozostałe podmioty zaangażowane są w działalność pomocniczą, np. produkcję półproduktów, wspomaganie technologiczne itp. Grupa kapitałowa typu C ma strukturę bardziej rozwiniętą, gdyż takich „ośrodków produkcji”, jak w przypadku grupy typu N może funkcjonować kilka lub nawet kilkanaście. Grupa typu C przypomina stowarzyszenie firm (*club*), którym należenie do jednego ugrupowania kapitałowego daje możliwość dzielenia się strategicznymi zasobami, takimi jak informacja i kapitał, a także sposobność koordynowania działań, takich jak działania public relations bądź działania lobbingowe. Grupy typu H, to ugrupowania, w których podmiot nadrzędny (*holding*) odgrywa dominującą rolę w stosunku do podmiotów zależnych, działających zazwyczaj na różnych rynkach. Działalność takiej grupy jest więc silnie zdywersyfikowana. Grupa kapitałowa typu M przypomina przedsiębiorstwo o bardzo rozwiniętej strukturze dywizjonalnej (*multidivisional*), gdyż w tym przypadku spółka nadrzędna zachowuje sobie większość kluczowych prerogatyw, takich jak np. ustalanie celów strategicznych.

²⁰ Nogalski B., Białas T., Czapiewski M.: Zarządzanie w różnych formach własności. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.

²¹ Haus B., Jagoda H., Karaś M.: Tworzenie i funkcjonowanie holdingów. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1993.

²² Yiu D.W., Lu Y., Bruton G.D., Hoskisson R.E.: Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research. "Journal of Management Studies", December, 2007.

Ostatnią z podstawowych koncepcji wyodrębniania typów grup kapitałowych jest oparcie się głównie na kryterium celu, dla którego „istnieją” podmioty zależne. Typologię taką zaproponował m.in. M. Trocki, a opiera się ona na zmodyfikowanej typologii form współzależności jednostek gospodarczych J.D. Thompsona²³. Według tej koncepcji, grupy kapitałowe można podzielić na następujące typy²⁴:

- operacyjne – spółki podrzędne prowadzą działalność wspomagającą podstawową działalność operacyjną spółki nadrzędnej, która prowadzi kluczową dla grupy działalność operacyjną (współzależność koncentryczna);
- zarządcze – spółki podrzędne prowadzą działalność operacyjną nastawioną na maksymalizację efektu synergicznego pomiędzy nimi, poprzez funkcjonowanie jako kolejne ogniwa łańcucha tworzenia wartości lub też wspomaganie się w prowadzeniu odrębnej działalności operacyjnej (współzależność sekwencyjna i/lub współzależność wzajemna); spółka nadrzędna wykonuje w stosunku do nich funkcje zarządcze, tak aby zmaksymalizować potencjalny efekt synergiczny;
- finansowe – spółki podrzędne prowadzą zdywersyfikowaną działalność operacyjną, a spółka nadrzędna zajmuje się wyłącznie zarządzaniem swoimi udziałami/akcjami w spółkach podrzędnych (współzależność sumująca się).

Jak wynika z powyższych rozważań, typy grup kapitałowych są jako obiekty badań dość trudne do scharakteryzowania. Mnogość kryteriów podziału powoduje, że w zasadzie każdy badacz staje przed koniecznością sformułowania swojej typologii bądź przynajmniej ścisłego określenia, do której z już istniejących będzie się odnosił w swoich rozważaniach.

3. Cechy organizacji sieciowej a specyfika grupy kapitałowej

Żeby odnieść specyfikę grupy kapitałowej jako organizacji na grunt teorii organizacji sieciowych, poczyniona zostanie próba przeanalizowania definicji sieci, powiązań sieciowych oraz organizacji sieciowej i jej cech. Sieci są tworzone przez węzły oraz powiązania między nimi. Wskutek tego cechy sieci powinny dotyczyć liczebności węzłów, sposobu organizacji współdziałania i tworzenia wartości²⁵. Pogląd na minimalną liczbę węzłów, czyli elementów sieci, ewaluował i obecnie uznaje się, że sieć to co najmniej trzy przedsiębiorstwa odrębne w sensie formalnoprawnym, które współpracują ze sobą po to, aby osiągnąć cele

²³ Zob. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992, s. 226-227.

²⁴ Trocki M.: op.cit., s. 71-72.

²⁵ Czakon W.: Sieci..., op.cit., s. 43.

indywidualne i cel zbiorowy. Odrębność członków sieci powoduje potrzebę łączenia zasobów oraz koordynowania działań²⁶.

Wydaje się oczywiste, że grupa kapitałowa spełnia to założenie, o ile ma więcej niż dwa elementy. Podmioty grupy kapitałowej mają odrębną osobowość prawną i, zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją, dążą do realizacji wspólnego celu. Podstawowym celem tworzenia i zarządzania grupą kapitałową jest uzyskanie efektów, których realizacja jest nieefektywna bądź wręcz niemożliwa przez samodzielną spółkę kapitałową²⁷. Ten sam, w zasadzie, cel przyświeca niezależnym kapitałowo przedsiębiorstwom, tworzącym organizację sieciową²⁸. Cel ten uznać należy jednak raczej za szerszą „wiązkę celów”, które można zagregować w grupy celów ekonomicznych, rynkowych, menedżerskich, finansowych, społecznych i operacyjnych²⁹. Właściwe koordynowanie podmiotów grupy kapitałowej powinno prowadzić do realizacji takich działań, które pozwolą osiągnąć te cele w sposób jak najbardziej ekonomiczny. Dlatego też jednym z kluczowych aspektów funkcjonowania grupy kapitałowej powinno być poszukiwanie w procesie zarządzania podmiotami grupy korzyści, wynikających z synergii oraz integracji³⁰.

W. Czakon akcentuje trzy cechy więzi sieciowych. Te cechy to „wymiana”, „zaangażowanie” i „wzajemność”³¹. O ile wymiana informacyjna, materialna i energetyczna oraz zaangażowanie członków sieci można odnieść do podmiotów grupy kapitałowej bez większych zastrzeżeń, o tyle kwestia wzajemności budzi pewne wątpliwości. Podmiot dominujący nie zawsze musi tak konstruować zależności wewnątrzgrupowe, aby cecha „wzajemności” była spełniona. W. Czakon pisze przy tej okazji o wysokim poziomie współpracy, wspólnym planowaniu oraz obopólnej adaptacji do potrzeb partnera. W przypadku grupy kapitałowej nie musi tak być. Podmiot dominujący może „regulować” stosunki w grupie w taki sposób, że np. jednym elementom przypisze rolę centrów zysku, ale innym centrum kosztów. W grupie kapitałowej cel jednego bądź kilku podmiotów może być stawiany wyżej od celów innych. Podmioty zależne nie mają na to wielkiego wpływu, gdyż mechanizmy nadzoru nad spółką kapitałową pozwalają na sprawowanie kontroli przez podmiot dominujący nad działaniami podmiotów zależnych³².

²⁶ Ibidem.

²⁷ Trocki M.: op.cit., s. 42.

²⁸ Zob. Niemczyk J.: Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006, s. 151 oraz Łobos K.: Organizacja sieciowa [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Placet, Warszawa 2000, s. 101-103.

²⁹ Falencikowski T.: op.cit., s. 45-46.

³⁰ Kreft Z.: Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej. „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2003, s. 16.

³¹ Ibidem.

³² Rudolf S. (red.): Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego. PWN, Warszawa 1999, s. 26.

Organizację sieciową można również definiować poprzez zbiór cech, którymi powinna się charakteryzować. Najważniejsze z nich to³³:

1. **Dezintegracja pionowa**, ponieważ poszczególne działania w łańcuchu wartości, tradycyjnie wykonywane w granicach pojedynczego przedsiębiorstwa, są realizowane przez odrębne organizacje.

Taka dezintegracja pionowa występuje przede wszystkim w grupach kapitałowych typu zarządczego, gdzie każdy podmiot zależny ugrupowania wykonuje pewien element łańcucha tworzenia wartości. Można więc uznać, że w tym typie grupy kapitałowej cecha ta występuje.

2. **Broker**, ponieważ wyodrębnienie działań w łańcuchach wartości wymaga ich montażu lub przynajmniej lokalizacji przez firmy-brokerów.

Przyjąć należy, że w grupie kapitałowej rolę brokera pełni, rzecz jasna, podmiot dominujący. Czuwa on bowiem nad bezproblemowym przebiegiem tego wewnątrzgrupowego procesu i jego zadaniem jest harmonizowanie działań między poszczególnymi podmiotami.

3. **Mechanizmy rynkowe**, ponieważ działania w łańcuchu wartości nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu właściwym tradycyjnej organizacji, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat oraz **negocjacje i porozumienia** jako forma koordynacji działań pomiędzy współpracującymi stronami.

Cechy te są dość problematyczne w odniesieniu do grupy kapitałowej, co zasygnalizowano już wcześniej. Oczywiście, takie mechanizmy rynkowe mogą występować, ale nie muszą. O ile operacje gospodarcze pomiędzy podmiotami grupy są regulowane stosownymi umowami, o tyle warunki tych umów niekoniecznie muszą odpowiadać realiom rynkowym, jeśli podmiot dominujący tak postanowi. Warto dodać, że np. prawodawstwo niemieckie zakłada, że w pewnych rodzajach grup kapitałowych spółka zależna traci samodzielność, a podmiot dominujący jest uprawniony do udzielania zarządowi spółki zależnej wiążących wskazówek, dotyczących kierowania tą spółką, również takich, które są dla niej niekorzystne, ale służą interesom podmiotu dominującego lub/i całej grupy³⁴. Dlatego też należy chyba przyjąć, że cechy te w grupach kapitałowych nie występują lub występują za rzadko, aby można je było traktować jako charakterystyczne dla tych organizacji.

³³ Czakon W: Sieci..., op.cit., s. 42-48; Lobos K.: op.cit., s. 97.

³⁴ Kwaśnicki R.L., Nilsson D.: Legalne działanie na szkodę spółki zależnej. „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 12, 2007, s. 26-32.

4. **Możliwość wykorzystywania kluczowych kompetencji oraz komplementarny dobór uczestników, ułatwiający osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej.**

Problem generowania efektu synergii w grupie istnieje jednak w zasadzie wyłącznie w grupach typu operacyjnego i zarządczego. W grupach finansowych efekt synergii praktycznie nie występuje (i nie jest oczekiwany), gdyż spółki grupy nie prowadzą w żaden sposób wzajemnie powiązanej działalności operacyjnej. Można więc przyjąć tezę, że „najbliżej” grupom kapitałowym do założeń organizacji sieciowych w przypadku grup typu operacyjnego i zarządczego. Jest to zgodne z definicją W. Czakona, że sieci przedsiębiorstw są określoną przestrzenią współdziałania względnie niezależnych podmiotów, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne³⁵. W przypadku grupy kapitałowej typu finansowego trudno określić tę przestrzeń. Współdziałanie odbywa się w zasadzie jedynie między podmiotem zależnym a podmiotem dominującym, czyli tylko między dwoma elementami.

5. **Decyzje podejmowane kolektywnie przez współpracujące strony.**

Cecha ta wydaje się nie występować w grupach kapitałowych. Oczywiście, w pewnych obszarach podmioty zależne mają swobodę decyzyjną, ale i tak to podmiot dominujący podejmuje decyzje o charakterze strategicznym. Rozkład kompetencji decyzyjnych wśród podmiotów grupy kapitałowej może mieć postać „skrajnej” centralizacji (wszystkie kluczowe decyzje zapadają na poziomie spółki-matki, a spółki-córki dysponują tylko takimi uprawnieniami decyzyjnymi, które umożliwiają im prowadzenie bieżącej działalności) lub też przyjmować kształt zdecentralizowany, przy czym stopień tej decentralizacji może być różny. Obecnie jednak w praktyce funkcjonowania grup kapitałowych zachodzą zmiany sprowadzające się m.in. do odbierania uprawnień decyzyjnych podmiotom zależnym na rzecz jednostek dominujących³⁶.

6. **Powtarzalny charakter przepływów zasobów między współpracującymi partnerami i długookresowy horyzont czasowy współpracy.**

Cecha ta charakteryzuje również, w większości przypadków, grupę kapitałową, choć rzecz jasna zdarzają się grupy kapitałowe, których elementy są tworzone tylko do wykonania doraźnych działań i osiągnięcia niepowtarzalnych celów.

³⁵ Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2005, s. 11.

³⁶ Sobotkiewicz D.: Samodzielność decyzyjna. Wymiary, próba identyfikacji, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 268.

7. **Znacznie obszerniejsze informacje** dostępne stronom współpracy niż w przypadku koordynacji rynkowej.

W przypadku grupy kapitałowej trudno jest jednoznacznie uznać występowanie bądź nie tej cechy. Z pewnością informacje są przekazywane między podmiotami grupy w szerszym zakresie, niż wynikałoby to z koordynacji rynkowej. Jednocześnie koordynacją tej wymiany zajmuje się podmiot dominujący i to on decyduje, które informacje i którym podmiotom należy przekazać.

Jak wynika z powyższych rozważań, grupa kapitałowa spełnia część z postulatów badaczy odnośnie do cech, którymi charakteryzuje się organizacja sieciowa, ale część jest co najmniej dyskusyjna. Część badaczy uważa, że grupy kapitałowe należą do zbioru organizacji sieciowych – są pewnym ich typem³⁷. Prowadzi to do wniosku, że problemy metodologiczne podnoszone w stosunku do badania organizacji sieciowych można odnieść również do grup kapitałowych. Główne zagadnienia wskazuje np. Ł. Sułkowski³⁸. Wydaje się jednak, że w przypadku grup kapitałowych lista ta powinna zostać rozszerzona o kwestie, nie zawsze możliwych do szczegółowego rozpoznania, powiązań kapitałowych w grupie (zarówno poziomych, jak i pionowych) oraz problematykę sprawowania nadzoru właścicielskiego w spółkach wchodzących w skład grupy, gdyż ma to bardzo duże znaczenie w kontekście funkcjonowania całego ugrupowania.

4. Podsumowanie

Funkcjonowanie grup kapitałowych nie jest nadal do końca rozpoznane, co w kontekście ich dużego gospodarczego znaczenia stawia przed badaczami nauki o zarządzaniu dość istotne wyzwania. Z kolei problematyka sieci, mimo trwającej od dawna dyskusji, jest wciąż niezmiernie ważna i aktualna oraz prowadzi do poszukiwania nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu³⁹. Dlatego też powiązanie tych dwóch kwestii wydaje się zasługiwać na szczególną uwagę. W artykule starano się usystematyzować na gruncie teoretycznym część związanych z tym zagadnień tak, aby stworzyć podstawę do prowadzenia badań empirycznych. Oczywiście, hipoteza o przynależności grupy kapitałowej do zbioru organizacji sieciowych nie mogłaby być zweryfikowana pozytywnie w każdym przypadku. Z pewnością część grup kapitałowych nie wykazuje cech organizacji sieciowej, część z nich wykazuje kilka z tych cech, a część być może praktycznie wszystkie. Badania empiryczne nad

³⁷ Zob. np. Cuervo-Cazurra A.: Business Groups and Their Types. „Asia Pacific Journal of Management”, November, 2006 oraz Zelek A. (red.): op.cit., s. 7.

³⁸ Sułkowski Ł.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005, s. 28-30.

³⁹ Czakon W.: Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2011, s. 3-6.

występowaniem cech organizacji sieciowej w funkcjonowaniu grup kapitałowych mogłyby zaowocować zidentyfikowaniem kilku klas podmiotów: tych grup kapitałowych, które nie przejawiają cech organizacji sieciowej, tych, u których występują te cechy w małej liczbie, liczbie dużej, czy też bardzo dużej. Dodatkowym elementem mogłoby być stopniowanie natężenia tych cech w podmiotach, w których ich występowanie zidentyfikowano. Trzeba jednak pamiętać o tym, że w grupach kapitałowych o dużej liczbie elementów (spółek) może wystąpić sytuacja, że współpraca części podmiotów będzie funkcjonowała tak, że będzie można w nich zidentyfikować cechy organizacji sieciowej, a w części podmiotów tej samej grupy nie. Dlatego też w przypadku dużych grup kapitałowych badaniami należałoby objąć nie całą grupę, ale dające się racjonalnie wyodrębnić części tej grupy (podgrupy). Badania takie mogą dać pełniejszy obraz funkcjonowania grup kapitałowych, a także wzbogacić teorię organizacji sieciowych.

Bibliografia

1. Allan S.A.: Organizational Choices and General Management Influence Networks in Divisionalized Companies. „Academy of Management Journal”, No. 3, 1978.
2. Aluchna M.: Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
3. Chadam J.: Marketing i rozwój w grupach wielopodmiotowych. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5, 2005.
4. Chadam J.: Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie. Difin, Warszawa 2012.
5. Cuervo-Cazurra A.: Business Groups and Their Types. „Asia Pacific Journal of Management”, November, 2006.
6. Czakon W.: Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2005.
7. Czakon W.: Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2011.
8. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
9. Falencikowski T.: Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi. TNOiK, Toruń 2008.
10. Granovetter M.: Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. „Industrial and Corporate Change”, No. 4, 1995.

11. Haus B., Jagoda H., Karaś M.: Tworzenie i funkcjonowanie holdingów. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1993.
12. Heugens P.P.M.A.R., Zyglidopoulos C.S.: From social ties to embedded competencies: the case of business groups. „Journal of Management & Governance”, December, 2008.
13. Jagoda H., Haus B.: Holding – organizacja i funkcjonowanie. PWE, Warszawa 1995.
14. Koziński J.: Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1996.
15. Kreft Z.: Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej. „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2003.
16. Kwaśnicki R.L., Nilsson D.: Legalne działanie na szkodę spółki zależnej. „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 12, 2007.
17. Łobos K.: Organizacja sieciowa, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Placet, Warszawa 2000.
18. Nogalski B., Białas T., Czapiewski M.: Zarządzanie w różnych formach własności. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
19. Nogalski B., Ronkowski R.: Holding, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach. IOiZP Orgmasz, Warszawa 1994.
20. Romanowska M. (red.): Grupy kapitałowe w Polsce – strategie i struktury. PWE, Warszawa 2011.
21. Romanowski M.: W sprawie potrzeby regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce. „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 7, 2008.
22. Rudolf S. (red.): Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego. PWN, Warszawa 1999.
23. Sobotkiewicz D.: Samodzielność decyzyjna. Wymiary, próba identyfikacji, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania. C.H. Beck, Warszawa 2010.
24. Trocki M.: Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie. PWN, Warszawa 2004.
25. Wojtunik M., Draczyński B.: Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową. ODDK, Gdańsk 1997.
26. Yiu D.W., Lu Y., Bruton G.D., Hoskisson R.E.: Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research. “Journal of Management Studies”, December, 2007.
27. Zając Cz.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych. PWE, Warszawa 2012.
28. Zelek A. (red.): Holdingi po polsku – od sukcesów do porażek. Studia przypadków. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2003.