

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship) .....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context) .....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoxy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoxy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoxy genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoxy lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

**Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: krzysztof.cwik@ue.wroc.pl; grzegorz.krzos@ue.wroc.pl

---

## IDENTYFIKACJA CECH ORGANIZACJI SIECIOWEJ W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

---

## RECOGNITION OF CHARACTERISTICS OF THE NETWORK ORGANIZATION IN BUSINESS GROUPS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.08

JEL classification: L25, M10, M14

**Streszczenie:** Celem artykułu jest porównanie aspektów funkcjonowania grup kapitałowych z podstawowymi założeniami teorii organizacji sieciowych oraz identyfikacja cech organizacji sieciowej w pilotażowej populacji grup kapitałowych w Polsce. 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, co zostało potwierdzone wynikami badań. Cechami, które zidentyfikowano we wszystkich badanych grupach, było funkcjonowanie roli brokera, koordynacja oraz intensywna wymiana informacji. Tylko w jednym przypadku stwierdzono dezintegrację pionową oraz kolektywne decydowanie.

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

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

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

### 1. Wstęp

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 zaniknięcie [Aluchna 2010, s. 9]. 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 przezwyciężać 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 kapitałowo [Heugens, Zyglidopoulos 2008]. 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 struktury [Romanowska (red.) 2011], kreowania synergii i wartości [Chadam 2012] bądź też zarządzania ludźmi [Zajac 2012].

Jednocześnie jednym z szerzej (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 temat [Czakon 2012, s. 14]. 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 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 i 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 Turcji [Granovetter 1995, s. 93-130].

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 powiązań [Trocki 2004, s. 41]. Dodatkowym warunkiem, który akcentuje J. Chadam, jest trwałość powiązań kapitałowych, która odróżnia grupę kapitałową od funduszu inwestycyjnego [Chadam 2005, s. 77]. 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.

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 strategicznych [Zelek (red.) 2003, s. 8]. 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 zarządzający [Allan 1978, s. 341-344].

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” [Romanowski 2008, s. 5].

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 wytwórczą. Z kolei działalność podmiotów zależnych będzie głównie koncentrować się na funkcjach wytwórczych [Falencikowski 2008, s. 82].

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. Haus [1995] czy też B. Nogalski i R. Ronkowski [1994]), inni przez to pojęcie rozumieją jedynie spółkę nadrzędną ugrupowania kapitałowego (np. M. Wojtunik i B. Draczyński [1997] oraz M. Trocki [2004]).

J. Koziński proponuje, żeby poszukiwania faktycznych różnic pomiędzy koncernem a holdingiem oprzeć na roli, jaką w ugrupowaniu odgrywa spółka nadrzędna [Koziński 1996, s. 36-42]. Jego zdaniem, spółka zarządzająca (spółka matka) może ograniczać swoją aktywność wyłącznie do zarządzania 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 zależnych [Koziński 1996, s. 36-42]. Niektórzy autorzy wprowadzają, w odniesieniu do holdingu zarządzającego, dodatkowe rozróżnienie na holding strategiczny i holding operacyjny (np. B. Nogalski, T. Białas i M. Czapiewski [1993]). B. Haus, H. Jagoda

i M. Karaś stosują bardzo podobną typologię, proponując holding finansowy, kierujący i mieszany [Haus, Jagoda, Karaś 1993]. 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 M [Yiu i in. 2007].

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 dla 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. 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. Thompsona [Stoner, Wankel 1992, s. 226-227]. Według tej koncepcji, grupy kapitałowe można podzielić na następujące typy [Trocki 2004, s. 71-72]:

- 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.

### **Cechy organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej – wyniki badań pilotażowych**

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 wartości [Czakon 2012, s. 43]. 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 indywidualne i cel zbiorowy. Odrębność członków sieci powoduje potrzebę łączenia zasobów oraz koordynowania działań [Czakon 2012, s. 44].

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 kapitałową [Trocki 2004, s. 42]. Ten sam, w zasadzie, cel przyświeca niezależnym kapitałowo przedsiębiorstwom tworzącym organizację sieciową [Niemczyk 2006, s. 151; Łobos 2000, s. 101-103]. Cel ten uznać należy jednak raczej za szerszą „wiązkę celów”, które można zagregować w grupy celów ekonomicznych, rynkowych, menedżerskich, finansowych, społecznych i operacyjnych [Falencikowski 2008, s. 45-46]. 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 integracji [Kreft 2003, s. 16].

W. Czakon akcentuje trzy cechy więzi sieciowych. Te cechy to „wymiana”, „zaangażowanie” i „wzajemność” [Czakon 2012]. O ile wymiana informacyjna, material-

na 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 elementem 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 zależnych [Rudolf (red.) 1999, s. 26].

Organizację sieciową można również definiować poprzez zbiór cech, którymi powinna się charakteryzować. Najważniejsze z nich to [Czakon 2012, s. 42-48; Łobos 2000, s. 97]:

**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 grupy [Kwaśnicki, Nilsson 2007, s. 26-32]. Dla-

tę też należy chyba przyjąć, że cechy te w grupach kapitałowych nie występują lub występują zbyt rzadko, aby można je było traktować jako charakterystyczne dla tych organizacji.

4. **Możliwość wykorzystywania kluczowych kompetencji oraz komplementarny dobór uczestników, ułatwiające 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 decyzyjne [Czakon 2005, s. 11]. 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 dominujących [Sobotkiewicz 2010, s. 268].

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.

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 typem [Cuervo-Cazurra 2006; Zelek (red.) 2003]. 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. Sułkowski [2005, s. 28-30]. 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.

W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badania pilotażowego zrealizowanego na potrzeby niniejszego artykułu, którego celem była próba identyfikacji cech organizacji sieciowej w wybranych grupach kapitałowych. Dobór grupy był celowy, nielosowy i zdeterminowany dostępem do informacji, w oparciu o które można by zweryfikować występowanie cech organizacji sieciowych. W celu realizacji założeń badawczych zastosowano takie narzędzia badawcze, jak obserwacja, wywiad i analiza dokumentacji źródłowej.

**Tabela 1.** Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych

Grupa kapitałowa	Cechy organizacji sieciowej							
	Dezintegracja pionowa	Broker	Koordinacja poprzez negocjacje i porozumienia	Synergia ponadorganizacyjna	Decyzje podejmowane kolektywnie	Powtarzalność przepływu zasobów	Długookresowy horyzont czasowy	Intensywniejsza wymiana informacji
Impel	-	+	+	+	-	+	+	+
IZIS	-	+	+	-	+	-	-	+
KGHM	+	+	+	+	-	+	+	+
DataTechnopark	-	+	+	+	-	+	-	+
Rang Progress	-	+	+	+	-	+	-	+

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań, mimo bardzo niewielkiej liczby elementów próby i trudności w jednoznacznej identyfikacji danych cech organizacji sieciowej, wskazują na niejednorodne występowanie poszczególnych cech w grupach kapitałowych. Wyraźna dezintegracja pionowa występuje tylko w KGHM, pozostałe podmioty nie realizują strategii integracji pionowej. Z kolei rola brokera widoczna jest w każdej z bada-



nych organizacji. W podmiotach dominujących zweryfikowano pozytywnie występowanie roli głównego koordynatora działań w każdej z badanych grup. Występowanie synergii ponadorganizacyjnej zostało potwierdzone w czterech przypadkach z wyjątkiem grupy kapitałowej prowadzącej mocno zdywersyfikowaną działalność. Kolektywne podejmowanie decyzji nie wydaje się cechą występującą w grupach kapitałowych, gdyż decydujące decyzje podejmowane są przez organy spółki nadrzędnej, z wyjątkiem jednego przypadku, w którym skład zarządu we wszystkich spółkach w grupie był taki sam (można to uznać za „skrajną” postać unii personalnej). Wyniki badań potwierdziły także, że powtarzalność przepływu zasobów stanowi cechę grupy kapitałowej, z wyjątkiem przypadku podmiotu, który prowadzi mocno zdywersyfikowaną działalność, w której powtarzalność wykorzystania zasobów jest niewielka. Występowanie długookresowego horyzontu czasowego jest charakterystyczne dla dużych grup kapitałowych. Małe grupy planują działania bardziej krótkookresowo. Bardzo wyraźnie zostało zaakcentowane występowanie intensywnej wymiany informacji w badanych grupach kapitałowych. Ta cecha potwierdza sieciowy charakter badanych organizacji.

### 3. Zakończenie

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 zarządzaniu [Czakon 2011, s. 3-6]. 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 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. Przeprowadzone badania pilotażowe wskazały na złożoność problematyki funkcjonowania sieci gospodarczych w organizacjach wielopodmiotowych, pokazały też niedoskonałości procesu badawczego, które powinny się zmienić i udoskonalić w kolejnych etapach badań.

## Literatura

- Allan S.A., 1978, *Organizational choices and general management influence networks in divisionalized companies*, Academy of Management Journal, no. 3, s. 339-351.
- Aluchna M., 2010, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Chadam J., 2005, *Marketing i rozwój w grupach wielopodmiotowych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, s. 76-82.
- Chadam J., 2012, *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa.
- Cuervo-Cazurra A., 2006, *Business groups and their types*, *Asia Pacific Journal of Management*, November, s. 419-437.
- Czakon W., 2005, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji*, nr 9, s. 10-13.
- Czakon W., 2011, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, *Przegląd Organizacji*, nr 11, s. 3-6.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Falencikowski T., 2008, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń.
- Granovetter M., 1995, *Coase revisited: Business groups in the modern economy*, *Industrial and Corporate Change*, no. 4, s. 327-356.
- Haus B., Jagoda H., Karaś M., 1993, *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Heugens P.P.M.A.R., Zyglidopoulos C.S., 2008, *From social ties to embedded competencies: the case of business groups*, *Journal of Management & Governance*, December, s. 325-341.
- Jagoda H., Haus B., 1995, *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa.
- Koziński J., 1996, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kreft Z., 2003, *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, *Przegląd Organizacji*, nr 5, s. 16-17.
- Kwaśnicki R.L., Nilsson D., 2007, *Legalne działanie na szkodę spółki zależnej*, *Przegląd Prawa Handlowego*, nr 12, s. 26-32.
- Łobos K., 2000, *Organizacja sieciowa*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa, s. 97-104.
- Niemczyk J., 2006, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Nogański B., Białas T., Czapiewski M., 1993, *Zarządzanie w różnych formach własności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Nogański B., Ronkowski R., 1994, *Holding, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, IOiZP Orgmasz, Warszawa.
- Romanowska M. (red.), 2011, *Grupy kapitałowe w Polsce – strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Romanowski M., 2008, *W sprawie potrzeby regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce*, *Przegląd Prawa Handlowego*, nr 7, s. 4-12.

- Rudolf S. (red.), 1999, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sobotkiewicz D., 2010, *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, s. 260-278.
- Stoner J.A.F., Wankel C., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., 2004, *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wojtunik M., Draczyński B., 1997, *Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową*, ODDK, Gdańsk.
- Yiu D.W., Lu Y., Bruton G.D., Hoskisson R.E., 2007, *Business groups: An integrated model to focus future research*, Journal of Management Studies, December, s. 1551-1579.
- Zajac C., 2012, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.
- Zelek A. (red.), 2003, *Holdingi po polsku – od sukcesów do porażek. Studia przypadków*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.