



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 64, nr 7

Aneta Surmiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: aneta.surmiak@wp.pl
tel. 669 153 401

Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych

Streszczenie. *W artykule dokonano zestawienia kategorii grup kapitałowych oraz sieci gospodarczych, wykazując, że w określonych okolicznościach grupa kapitałowa stanowi szczególną formę sieci. W tym kontekście przedstawiona została analiza podstaw teoretycznych decentralizacji jako autonomii formalnej, stanowiącej przedmiot zainteresowań strategów zarządzania stojących przed dylematem dotyczącym rozmieszczania uprawnień decyzyjnych w organizacji. Jednocześnie podkreślono, że przez wzgląd na zaakceptowanie twierdzenia, iż grupa kapitałowa stanowi formę sieci, przedmiotowa analiza dotycząca decentralizacji powinna mieć znaczenie także dla badań z obszaru sieci gospodarczych.*

Słowa kluczowe: *sieci gospodarcze, grupy kapitałowe, decentralizacja, autonomia*

Wstęp

Grupy kapitałowe jako przedmiot badań naukowych są niezwykle ciekawym, ale i złożonym zagadnieniem. Należy bowiem zauważyć, że tematy następujące wiele problemów zarządczych w pojedynczych organizacjach kumulują się w przypadku grupy przedsiębiorstw¹. Powoduje to, że wnioski wyciągnięte

¹ Por. M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 9.



z badań nad organizacją nie zawsze mają odniesienie do grup kapitałowych, w których pojawiają się dodatkowe wymiary analizy. Jednocześnie zainteresowanie taką formą prowadzenia działalności gospodarczej w praktyce nie słabnie, gdyż pozwala ona na osiągnięcie wyższego poziomu rozwoju, usprawniając funkcjonowanie przedsiębiorstw zdywersyfikowanych².

Z kolei tematyka sieci gospodarczych jest w ostatnich latach jedną z najintensywniej eksplorowanych³. W związku z powyższym obecnie nie ma zgody odnośnie do tego, czym dokładnie jest sieć i jakie są jej granice. Dlatego też w niniejszym artykule podjęta została próba weryfikacji, czy w określonych okolicznościach grupy kapitałowe mogą zostać uznane za szczególną formę sieci, a w konsekwencji, czy wnioski dotyczące grup kapitałowych mogą mieć znaczenie także dla obszaru badań nad sieciami.

Jednocześnie głównym celem niniejszego artykułu jest analiza zagadnienia decentralizacji w grupach kapitałowych, gdyż dylemat dotyczący lokalizacji uprawnień decyzyjnych jest jednym z najtrudniejszych, zarówno w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i grup kapitałowych. Przedmiotowa analiza została oparta na studiach literatury z zakresu nauk o zarządzaniu oraz prac badawczych dotyczących grup kapitałowych, sieci gospodarczych oraz samej decentralizacji prowadzonych na całym świecie.

W artykule zaproponowano perspektywę postrzegania grupy kapitałowej jako sieci, przez co podkreślony został fakt, że analiza decentralizacji może być niezwykle istotna również w badaniach dotyczących sieci.

1. Grupa kapitałowa jako szczególna forma sieci gospodarczych

Identyfikując części wspólne oraz różnice pomiędzy grupami kapitałowymi i sieciami gospodarczymi, warto przyjrzeć się ich definicjom i rozpoznać ich charakterystyczne cechy. Dlatego też w pierwszej kolejności przedstawiono syntezę podstawowych zagadnień związanych z analizowanymi kategoriami, natomiast następnie dokonano ich porównania i oceny efektów tej konfrontacji.

² Por. *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, red. M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 7.

³ K. Ćwik, *Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 4(24), s. 30.

1.1. Sieci gospodarcze

1.1.1. Definicja sieci

Tematyka sieci jest stosunkowo młoda i nie w pełni poznana. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest brak jednej uznanej definicji sieci. Brak także jednolitości w stosowaniu podstawowych pojęć dotyczących sieci, dlatego w literaturze równolegle pojawiają się terminy „sieć organizacyjna”, „sieć międzyorganizacyjna”, „organizacja sieciowa”, „struktura sieciowa”, „sieć gospodarcza” oraz „sieć”. Jednocześnie część z wymienionych kategorii bywa stosowana zamiennie. Przykładowo, organizacje sieciowe nazywane są alternatywnie sieciami międzyorganizacyjnymi⁴. Co więcej, sieć może być postrzegana szeroko jako układ relacji. Może więc dotyczyć różnych zjawisk – systemów gospodarczych (np. klastry przemysłowe), korporacji międzynarodowych, małych przedsiębiorstw, organizacji usługowych, sieci zawodowych, systemów elektronicznego przekazu danych, sieci społecznych⁵.

Brak jednolitości stosowanych pojęć wynika także z faktu, że sieć może być rozumiana jako: podmiot badań, forma organizacyjna lub sposób koordynacji współdziałania⁶. W ujęciu podmiotowym siecią nazywamy „wzorzec interakcji tworzony przez odrębnych i wzajemnie zależnych aktorów, w którym zestrojenie interesów przyjmuje formę instytucjonalną w postaci sformalizowanych aktorów zbiorowych lub nieformalną w postaci *ad hoc* i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczych relacji wymiany”⁷. Sieć jako forma organizacyjna oznacza płaską strukturę organizacyjną obejmującą interakcje pomiędzy partnerami sieciowymi zamiast funkcji hierarchicznych⁸. Natomiast sieć rozumiana jako forma koordynacji obejmuje ustanawianie relacji, które prowadzą do szczególnego typu organizacji i kontroli, przy wykorzystaniu mechanizmów rynkowych, biurokratycznych i relacyjnych⁹.

⁴ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 161.

⁵ R.S. Achrol, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, Vol. 25, No. 1, s. 59.

⁶ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 1012, s. 14-15.

⁷ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 15, za: L. Araujo, C. Brito, *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, No. 4, s. 22-46.

⁸ D.W. Cravens, N.F. Piercy, *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No. 5, s. 39.

⁹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 16.

Tabela 1. Definicja sieci

Autor	Definicja sieci/organizacji sieciowej
K. Łobos	Zbiór więcej niż dwóch samodzielnych organizacji powiązanych więziami kooperacyjnymi o określonych cechach ^a
K. Zimniewicz	Organizacja sieciowa jest tworzona przez uczestników sieci połączonych relacjami tworzonymi przez partnerów, w tym integratora inicjującego powstanie sieci posiadających określone kompetencje oraz zaufanie i etykę ^b
K. Perechuda	Zbiór prawnie niezależnych jednostek gospodarczych realizujących przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która posiada wyróżniające ją kompetencje ^c
R.E. Miles, C.C. Snow	Grupa firm lub specjalistycznych jednostek koordynowanych mechanizmami rynkowymi zamiast łańcuchem komend. Jest tworzona w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ^d
H.B. Thorelli	Dwie lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminowe relacje ^e
W. Sroka	Układ współdziałania organizacji niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania, oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa ^f
B. Barczak, J. Białkiewicz	Struktura, w której jednostki i grupy, działając niezależnie, współpracują na rzecz wspólnego celu ^g
J. Niemczyk	Układ złożony z węzłów i relacji opisanych na tych węzłach. Sieć może być postrzegana jako układ relacji o cechach sieci: – istniejący wewnątrz organizacji (organizacje sieciowe), – pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, – pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzącymi pokrewną działalność i uzupełniającymi się (sieci międzyorganizacyjne) ^h
S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska	System połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów ⁱ
B. de Wit, R. Meyer	Sieć powstaje, gdy relacje między co najmniej dwiema firmami wykraczają poza zwykłe transakcje handlowe i przekształcają się we wspólną realizację celów ^j
P. Dwojacki, B. Nogalski	Organizacja sieciowa stanowi względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych ^k

^a K. Łobos, *Teoria struktur organizacyjnych: stan i perspektywy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 71-72.

^b K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 89-92.

^c K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 55.

^d R.E. Miles, C.C. Snow, *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review” 1992, Vol. 34, No. 4, s. 53.

^e H.B. Thorelli, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7, s. 37-51.

^f W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, op. cit., s. 34.

^g B. Barczak, J. Białkiewicz, *Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych*, w: *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastery – alianse – sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 86.

^h J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 1111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171, s. 27.

ⁱ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, No. 4(117), s. 36.

^j B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 217.

^k P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 69.

Źródło: opracowanie własne.

Teoria sieci ma swoje podstawy w teorii grafów, która wyróżnia węzły/wierzchołki i ścieżki/łuki/krawędzie¹⁰. Połączenia między wierzchołkami mogą mieć charakter¹¹: administracyjny (polecenia, procedury), ekonomiczny (transakcje), operacyjny (działania, decyzje), kulturowy (podzielanie norm i wartości), informacyjny (wymiana i dzielenie się informacjami).

Genezę sieci wiąże się także z układami kooperacyjnymi, które stanowią jednak kategorię odrębną, jako że dotyczą zagadnień o charakterze taktycznym lub operacyjnym, podczas gdy organizacje sieciowe wiąże się z zamiarem realizacji zamysłu strategicznego¹². Liczba i częstotliwość więzi między organizacjami decyduje więc o tym, czy organizację można uznać za sieć zależności.

W ujęciu podstawowym sieć stanowi zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi¹³. Wychodząc od anglojęzycznego znaczenia sieci, czyli *network*, co stanowi zbitkę słów *net* i *work*, tj. sieć i praca, sieć oznacza współpracę w grupie¹⁴. Przegląd najciekawszych definicji sieci/organizacji sieciowych prezentuje tabela 1.

Przywołane w tabeli 1 definicje wskazują na następujące istotne aspekty sieci:

- są tworzone przez grupę podmiotów,
- jednym z najistotniejszych zagadnień w sieciach są relacje,
- relacje służą realizacji wspólnego celu i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej,
- relacje w sieciach mają charakter długoterminowy,
- brak hierarchii i formalnego podporządkowania – dobrowolność uczestnictwa.

¹⁰ *Sieci w gospodarce*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s.13, za: M. Mitreğa, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, AE w Katowicach, 2010, s. 63-64.

¹¹ W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 32, za: Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 392.

¹² W. Sroka, op. cit., s. 31.

¹³ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 14-15.

¹⁴ *Sieci w gospodarce*, op. cit., s. 12.

Mając na uwadze powyższe, za sieć gospodarczą należy uznać współpracę grupy podmiotów, między którymi występują długoterminowe relacje służące realizacji wspólnych celów, która to współpraca ma charakter dobrowolny. Jednocześnie warto wskazać na alternatywną, bardziej dynamiczną perspektywę postrzegania sieci jako ekosystemów biznesu, podstawą których jest koewolucja¹⁵.

1.1.2. Cechy sieci

Analiza definicji sieci umożliwia identyfikację podstawowych ich cech. Raymont E. Miles i Charles C. Snow wskazują na następujące cechy organizacji sieciowej¹⁶:

- dezintegracja pionowa – poszczególne działania są realizowane przez odrębne przedsiębiorstwa,
- występowanie funkcji brokera – organizatora przepływu aktywów,
- mechanizmy rynkowe – brak podporządkowania hierarchicznego, występują umowy i porozumienia oraz wynagrodzenie za efekty,
- pełny dostęp do informacji – każdy ma równy dostęp do postępów prac,
- możliwość wykorzystywania kluczowych kompetencji oraz komplementarnych dóbr członków sieci, co sprzyja osiągnięciu efektu synergii.

Powyższą listę Krzysztof Łobos uzupełnia o powtarzalny charakter przepływu zasobów między podmiotami sieci i długookresowy horyzont współpracy oraz kolektywne podejmowanie decyzji¹⁷.

Ciekawe ujęcie cech sieci prezentuje Włodzimierz Sroka, który podkreśla, że ponieważ relacje w sieciach regulują głównie mechanizmy rynkowe, sieci wykazują częściowo cechy rynku i częściowo organizacji¹⁸:

- a) cechy rynkowe – dobrowolność wymiany, oparcie na cenach rynkowych,
- b) cechy organizacji – wzajemna koordynacja działań i dostosowanie w sferze procedur oraz infrastruktury, wspólne podejmowanie decyzji, powtarzalny charakter wymiany i długi horyzont współpracy, obszerny zakres informacji o partnerach.

¹⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32(2), s. 395-411.

¹⁶ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 42-48, za: R. Miles, C. Snow, *Network Organizations: New Concept for New Forms*, „McKinsey Quarterly” 1986, s. 53-66.

¹⁷ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 97.

¹⁸ W. Sroka, *Sieci aliansów...*, op. cit., s. 34.

Natomiast swoistą rekapitulację dotyczącą cech sieci i epistemologii badawczych przedstawili Jerzy Niemczyk i Ewa Stańczyk-Hugiet, dokonując przeglądu najciekawszych badań dotyczących tematyki sieci¹⁹.

Jedną z cech charakterystycznych sieci jest odrębność podmiotów ją tworzących. Konsekwencję odrębności aktorów w sieci stanowi fakt, że nie występuje formalne centrum, które mogłoby rozwiązywać konflikty w razie ich powstawania. Kluczowym wyróżnikiem sieci jest więc koordynacja²⁰. Bywa ona traktowana jako jedna z perspektyw identyfikacji sieci²¹. W sieciach wyróżnia się trzy mechanizmy koordynacji: rynkowy, hierarchiczny i społeczny²², które są łączone w odpowiedniej konfiguracji.

Co więcej, członkowie sieci wykazują kospecjalizację²³, tzn. łącząc w ramach sieci część zasobów i czynności, pozostały obszar swojej aktywności realizują niezależnie (poza siecią).

1.2. Grupy kapitałowe

1.2.1. Definicja grupy kapitałowej

Podobnie jak w przypadku sieci, w literaturze nie ma obowiązującej definicji grupy kapitałowej. Problem komplikuje dodatkowo fakt występowania kategorii, takich jak holding czy koncern, które często używane są zamiennie z grupą kapitałową lub jako jej szczególna forma. Niemniej najczęściej przez grupę kapitałową rozumie się „zespół samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw, stworzony dla realizacji wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie”²⁴. Pojęcie grupy kapitałowej zdefiniowane zostało także na gruncie polskiej ustawy o rachunkowości. Zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt 44 tej

¹⁹ Por. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Interorganisational Network Composition and Management – Research Aspects*, w: *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów*, red. G. Bełz, Ł. Wawrzyniak, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2012, nr 275, s. 109-118.

²⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 123.

²¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 123, za: A. Grandori, G. Soda, *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, „Organization Studies” 1995, Vol. 16, No. 2, s. 183-214.

²² W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 123-134.

²³ M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, Vol. 10, No. 5, s. 639.

²⁴ M. Trocki, *Zarządzanie grupą kapitałową*, w: *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 128.

ustawy przez grupę kapitałową rozumie się spółkę dominującą wraz z jednostkami zależnymi. Mimo dużego poziomu ogólności definicji oraz faktu, że w innych aktach prawnych grupa kapitałowa jest definiowana odmiennie (np. w ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów przez grupę kapitałową rozumie się wszystkich przedsiębiorców, którzy są kontrolowani w sposób bezpośredni lub pośredni przez jednego przedsiębiorcę, w tym również tego przedsiębiorcę), definicję tą zdaje się akceptować Zbigniew Kreft. Z kolei Bogdan Nogalski i Roman Ronkowski za grupę kapitałową uznają organizację utworzoną dla realizacji wspólnych celów gospodarczych lub zgrupowanie samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych powiązanych w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (zgrupowania kapitałowe), posiadające możliwość realizacji wspólnych celów dzięki rodzajowi i intensywności tworzących je powiązań²⁵. Tymczasem Henryk Jagoda i Ber Haus definiują holding (grupę kapitałową), wskazując, że stanowi on grupę spółek, w której jedna sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi, czyli wykorzystuje możliwość narzucania innym swojej woli. Zbliżoną definicję odnajdujemy w *Leksykonie zarządzania*, w którym wskazano, że grupa kapitałowa stanowi zgrupowanie spółek stworzone dla wspólnej realizacji celów gospodarczych polegających na dążeniu do osiągnięcia korzyści ekonomicznych niedostępnych w ramach jednego przedsiębiorstwa²⁶. Kolejna definicja, według Krzysztofa Woźniaka, określa grupę kapitałową jako „formę pojedynczych jednostek gospodarczych o odrębnej osobowości prawnej, u której podstaw leżą różnego rodzaju wewnętrzne powiązania tych jednostek”²⁷.

Podsumowując przytoczone wyżej definicje, należy wskazać najistotniejsze aspekty grupy kapitałowej:

- jest tworzona przez grupę przedsiębiorstw,
- jest tworzona przez podmioty niezależne pod względem prawnym,
- występują w niej powiązania o charakterze kapitałowym oraz kontraktowym,
- jest tworzona dla realizacji wspólnych celów,
- ma trwały charakter,
- występuje w niej zależność kapitałowa zamiast typowej hierarchii organizacyjnej.

²⁵ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 11.

²⁶ *Leksykon zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 149-50.

²⁷ K. Woźniak, *Holding*, „Firma” 1991, nr 11, s. 12-13.

1.2.2. Cechy grup kapitałowych

Analiza definicji grup kapitałowych prowadzi do wyodrębnienia jej podstawowych cech, za które Krzysztof Wiktorowski uważa²⁸:

- jedność decyzji i funkcjonowania,
- podporządkowanie wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy kapitałowej jednolitemu kierownictwu,
- ograniczenie właściwej autonomicznemu przedsiębiorstwu samodzielności decyzyjnej kierownictwa,
- utrzymanie osobowości prawnej poszczególnych przedsiębiorstw wchodzących w skład holdingu.

Michał Trocki, mówiąc o cechach grup kapitałowych, odwołuje się wprost do ich definicji, stwierdzając, że grupy kapitałowe²⁹:

- powstają dla realizacji wspólnych celów gospodarczych,
- składają się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych,
- są powiązane w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie innymi,
- posiadają możliwość realizacji wspólnych celów, co wynika z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań.

Uwzględniając powyższe rozważania, aby ocenić, czy grupa kapitałowa może zostać uznana za szczególną formę sieci gospodarczych, należy dokonać zestawienia definicji oraz cech sieci gospodarczych i grup kapitałowych.

1.3. Grupa kapitałowa jako szczególna forma sieci

1.3.1. Definicja sieci a definicja grupy kapitałowej

Zestawiając definicję sieci oraz grupy kapitałowej, można sformułować następujące wnioski:

1. Grupa kapitałowa, podobnie jak sieć, jest tworzona przez grupę podmiotów. Najczęściej spotyka się grupy o liczebności przekraczającej dwa podmioty.

2. W grupach kapitałowych relacje stanowią istotne zagadnienie, chociaż charakter tych relacji jest zasadniczo odmienny od charakteru relacji w sieciach.

²⁸ K. Wiktorowski, *Grupa kapitałowa jako efekt procesu koncentracji przedsiębiorstwa a zagadnienie jakości organizacji*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, op. cit., s. 119.

²⁹ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 41.

3. Relacje nawiązywane w grupach kapitałowych, podobnie jak w sieciach, służą realizacji wspólnego celu i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Niemniej sposób ustalania wspólnego celu bywa w grupach kapitałowych odmienny, ze względu na występowanie spółki matki, która posiadając udziały w spółkach córkach, może kształtować relacje w grupie w sposób znacznie mniej demokratyczny niż ma to miejsce w sieciach.

4. Relacje w grupach kapitałowych mają charakter długoterminowy, co czyni je podobnymi do sieci. Także trwałość tych relacji jest znaczna.

5. Zasadniczo w grupach kapitałowych nie występuje klasyczna hierarchia, gdyż podmioty w grupie są niezależne w sensie prawnym (brak organizacyjnej podległości). Jednak ze względu na fakt, że w grupach kapitałowych spółki matki posiadają udziały w spółkach córkach, mają możliwość wpływania na nie w znacznie szerszym zakresie niż ma to miejsce w przypadku podmiotów w sieciach, w których relacje opierają się na zasadzie dobrowolności. Spółka matka podejmuje decyzje władcze w stosunku do spółek córek, co odpowiada ekonomicznej koncepcji przedsiębiorstwa. Jednocześnie koncern (rozumiany także jako grupa kapitałowa) „jest swego rodzaju siecią, w której występuje nierównomierny podział władzy, ale z zastrzeżeniem, że chodzi tutaj o władzę w wymiarze ekonomicznym, a nie prawnym”³⁰. Należy bowiem wskazać, że mimo braku relacji nadrzędności w sieci, w zależności od obranych celów i sytuacji podmiotów tworzących sieć, często część z nich znajduje się w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do pozostałych.

6. Zarówno w sieciach, jak i grupach kapitałowych koordynacja jest kwestią kluczową.

7. W grupach kapitałowych, podobnie jak w sieciach, może występować kospecjalizacja.

1.3.2. Cechy sieci a cechy grupy kapitałowej

Uzupełnienie powyższych rozważań stanowi porównanie cech sieci oraz grup kapitałowych. Powołując się na cechy organizacji sieciowej według R. Milesa i C. Snowa, należy uznać, że³¹:

1. W grupach kapitałowych może występować dezintegracja pionowa. Jest to widoczne w przypadku operacyjnych oraz zarządczych grup kapitałowych, w których każdy podmiot realizuje wybrany etap łańcucha wartości.

2. W grupach kapitałowych funkcja brokera realizowana jest przez spółkę matkę, która koordynuje funkcjonowanie grupy.

3. W grupach kapitałowych relacje opierają się zazwyczaj na porozumieniach, występują w nich więc mechanizmy rynkowe (na gruncie polskich przepisów

³⁰ *Sieci w gospodarce*, op. cit., s. 100.

³¹ K. Ćwik, op. cit., s. 37.

podatkowych warunki współpracy w grupach kapitałowych nie powinny odbiegać od rynkowych). Niemniej w relacjach spółka matka – spółka córka występuje także zależność kapitałowa, która powoduje, że swoboda działania spółek córek jest ograniczona. Tak więc nie każdy obszar współpracy w grupach kapitałowych będzie oparty na mechanizmach rynkowych.

4. Dostęp do informacji w grupie jest szerszy niż ma to miejsce w przypadku standardowych relacji rynkowych. Jednak spółka matka może zdecydować o ograniczeniu dostępu do części informacji spółkom córkom. W tym kontekście w grupach kapitałowych nie zawsze musi występować równy dostęp do informacji.

5. Efekt synergii występuje zasadniczo wyłącznie w grupach kapitałowych typu operacyjnego i zarządczego – w finansowych grupach kapitałowych podmioty prowadzą działalność niepowiązaną.

Poza powyższymi cechami, warto także odwołać się do dwóch dodatkowych, zgodnie z koncepcją K. Łobosa³². W konsekwencji można dojść do wniosku, że powtarzalny charakter przepływu zasobów między podmiotami sieci i długookresowy horyzont współpracy to cechy szczególne zarówno sieci, jak i grup kapitałowych. Niemniej jednak w grupach kapitałowych rzadziej niż w sieciach decyzje są podejmowane kolektywnie przez wszystkie podmioty. Zależnie od poziomu autonomii w danej grupie większość decyzji może być podejmowana wspólnie, jednak przynajmniej część z nich będzie podejmowana niemal wyłącznie przez spółkę matkę.

1.3.3. Grupa kapitałowa szczególną formą sieci – konkluzje

Podsumowując powyższe, należy uznać, że definicja grupy kapitałowej częściowo pokrywa się z definicją sieci. Jednocześnie grupa kapitałowa może nosić większość cech charakterystycznych dla sieci. Nie dotyczy to jednak wszystkich grup kapitałowych. Warto również zaznaczyć, że część badaczy w istocie przyjmuje, że grupa kapitałowa stanowi szczególną formę sieci gospodarczych. Przykładowo Bartosz Jasiński posługuje się pojęciem sieci holdingowej³³. Jako szczególną formę sieci grupę kapitałową rozumie także Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz, która wskazuje, że rozwój grup kapitałowych na poziomie globalnym, jaki obserwuje się w szczególności od schyłku XX w., przybiera formę tworzenia sieci przedsiębiorstw³⁴. Podobnie Z. Kreft klasyfikuje holding (rozumiany także

³² K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, op. cit., s. 97.

³³ *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 171-178,

³⁴ E. Mioduchowska-Jaroszewicz, *Analiza pojęcia grupy kapitałowej w polskiej gospodarce i literaturze ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 786, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 64/1, s. 214.

jako grupa kapitałowa) jako jeden z typów organizacji sieciowych³⁵. Natomiast Piotr Dwojacki i Bogdan Nogalski sformułowali tezę, że sieć może stanowić układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim stopniu, co więcej, może występować także w grupie kapitałowej³⁶.

Mając na uwadze powyższe, w niniejszym artykule przyjęto dopuszczalność stwierdzenia, że określone grupy kapitałowe stanowi szczególną formę sieci gospodarczych. Brak jednoznacznych rozstrzygnięć, że przedmiotowe zagadnienie stanowi podstawę do dalszych badań.

2. Decentralizacja w grupach kapitałowych

Kluczowym problemem w organizacjach jest optymalne rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych. Decyduje ono o możliwości sprawnego działania i efektywnej współpracy. Jednocześnie jest to jedno z najtrudniejszych zadań, przed jakimi stają menedżerowie, gdyż wiąże się ono z przekazywaniem uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności. Decentralizacja, bo o niej mowa, oznacza w ujęciu procesowym systematyczne delegowanie władzy i autorytetu formalnego w ramach organizacji na menedżerów średniego i niższego szczebla³⁷. Tymczasem barierą delegowania często bywa obawa przed utratą władzy i kontroli. Kwestia ta staje się jeszcze bardziej problematyczna, gdy jako jedność potraktujemy grupę kapitałową, ponieważ zarządzanie tak złożoną jednostką oraz utrzymanie w niej funkcjonalnej równowagi organizacyjnej, nazywanej także symetrią potencjałów i uprawnień, wymaga dużego wysiłku koordynacyjnego³⁸. Owa koordynacja jest jednak niezbędna, gdyż pozwala uniknąć nadmiernej decentralizacji lub centralizacji, które mają określone wady. Do tych wad można zaliczyć:

a) w przypadku centralizacji³⁹:

- ryzyko pozbawienia spółek zależnych swobody w zakresie zarządzania i planowania operatywnego,
- ograniczenie zdolności spółek zależnych do przetwarzania decyzji scentralizowanych oraz zmniejszenie skuteczności zarządzania na poziomie spółki córki,

³⁵ Z. Kreft, *Holding. Grupa kapitałowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 36.

³⁶ P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, op. cit., s. 69.

³⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 349.

³⁸ Z. Kreft, M. Karwan, *Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 19.

³⁹ Z. Kreft, op. cit., s. 84-86.

- ograniczenie korzyści płynących z odmienności i autonomii spółek córek – zmniejszanie efektu synergii,
- ograniczanie potencjału kadry spółek zależnych,
- umacnianie pozycji dyrektorów spółki matki, co prowadzi do utraty autonomii strategicznej przez spółki zależne,
- problemy komunikacyjne,
- b) w przypadku decentralizacji:
 - ryzyko utraty władzy i kontroli,
 - wzrost kosztów koordynacji,
 - ryzyko tendencji separacyjnych,
 - zakłócenie funkcjonowania grupy – brak realizacji ogólnych celów, ograniczenie występowania efektu synergii,
 - chaos organizacyjny,
 - brak poczucia przynależności do grupy.

W świetle powyższego warto zastanowić się, czy problem decentralizacji dotyczy także sieci gospodarczych. Jeżeli za sieć uznamy grupę kapitałową, to oczywiście odpowiedź będzie twierdząca. Natomiast w przypadku sieci „standardowych”, przyjmując, że uczestnictwo w nich jest oparte wyłącznie na porozumieniach i mechanizmach rynkowych, należałoby dojść do wniosku, że problem rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych nie występuje. Jednocześnie trzeba mieć na uwadze, że nawet w sieciach niektóre podmioty mają większą siłę przetargową niż pozostałe. Nie zawsze też wszystkie decyzje podejmowane w sieci są na tyle istotne, aby do ich podejmowania zwoływać wszystkich członków sieci. Można więc postawić tezę, że wybrane decyzje są w sieciach zdecentralizowane. W tym zakresie więc sieci „standardowe” są podobne do szczególnej formy sieci, za jaką uznać można grupę kapitałową. Dlatego też dalsze rozważania dotyczące decentralizacji powinny pozostać w zakresie zainteresowania zarówno badaczy zajmujących się „standardowymi” sieciami gospodarczymi, jak i grupami kapitałowymi.

2.1. Optymalny poziom decentralizacji

Mówiąc o decentralizacji, należy podkreślić, że w praktyce nie występują organizacje/grupy kapitałowe całkowicie scentralizowane lub zdecentralizowane. Dążenie do skrajności w tym przypadku mogłoby prowadzić do paraliżu funkcjonowania grupy, która nie byłaby w stanie procesować wszystkich informacji na poziomie centrum, lub w której zapanowałaby anarchia uniemożliwiająca uzyskanie efektu synergii. Osiągnięty byłby tzw. paradoks centralizacji, który przejawia się tym, że jej nadmiar nie przyczynia się do wzrostu poziomu kontroli,

ale prowadzi do jej utraty⁴⁰, oraz paradoks decentralizacji polegający na tym, że przy zbyt dużej swobodzie podejmowania decyzji i działania spowolniona byłaby realizacja zadań. Uwzględniając wskazane zagrożenia, warto poszukiwać kompromisu lokalizacyjnego zapewniającego skuteczną integrację i koordynację podmiotów grupy kapitałowej oraz umożliwiającego zarządzanie różnorodnością z jednoczesnym poszanowaniem autonomii i współzależności podmiotów⁴¹. Owe lokalizacji uprawnień decyzyjnych należy dokonywać, uwzględniając następujące kwestie⁴²:

- istotna jest charakterystyka osoby/jednostki, która ma podejmować decyzje w danym zakresie,

- należy ustalić, w jakim miejscu powinny być podejmowane decyzje – zakres decentralizacji i koncentracji,

- należy określić, jak szeroki powinien być zakres decyzji podejmowanych w danym miejscu przez określone osoby – o czym i w jakim zakresie mogą decydować konkretni decydenci.

Poszukując kompromisu lokalizacyjnego, warto także pamiętać o kilku zasadach⁴³:

- trafności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w miejscu, które umożliwi podejmowanie decyzji najbardziej trafnych w danych warunkach,

- odpowiedzialności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby możliwe było dokonanie oceny skuteczności decyzji i określenie odpowiedzialności za nią,

- komplementarności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby zachować logikę i kolejność podejmowania decyzji i realizacji działań oraz aby mogły one uzupełniać się, tworząc wartość dla organizacji/grupy kapitałowej,

- kompleksowości zadań decyzyjnych – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby decydent mógł podjąć decyzję pełną, dotyczącą danego zagadnienia w ujęciu całościowym,

- rozłączności – uprawnienia decyzyjne różnych podmiotów nie powinny się pokrywać,

- minimalizacji kosztów – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby decyzje podejmowane były przy możliwie najniższym koszcie,

⁴⁰ Z. Kreft, op. cit., s. 87.

⁴¹ Ibidem, s. 83.

⁴² T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 146.

⁴³ Ibidem, s. 148-149; B. Nogalski, Z. Kreft, *Kluczowe problemy zarządzania grupą kapitałową*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych...*, op. cit., s. 50-51.

- ustaleń strategicznych/spójności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby żadne obszary istotne dla osiągania przewagi konkurencyjnej przez grupę nie zostały pominięte,
- mobilności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby decydent mógł podejmować decyzje możliwie najszybciej i najsprawniej.

2.2. Rodzaje decentralizacji

W kontekście lokowania uprawnień decyzyjnych warto wskazać, że decentralizacja może być realizowana pionowo i poziomo. Decentralizacja pionowa oznacza przesunięcie uprawnień decyzyjnych w dół po szczeblach hierarchii. Może ona obejmować zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny (np. wynikający z posiadanej wiedzy). Natomiast decentralizacja pozioma oznacza przekazywanie uprawnień decyzyjnych w poziomie, tj. ze stanowisk zarządczych na eksperckie, co może przejawiać się tworzeniem silnych specjalistycznych stanowisk sztabowych. Decentralizacja nie ogranicza się więc do posunięć w pionie (górze i dół hierarchii). Dzięki sprawnemu zastosowaniu decentralizacji poziomej możliwe jest poruszanie się także w innym wymiarze, w którym zmiany mogą doprowadzić do wzrostu zaznaczenia roli specjalistów w organizacji.

2.3. Obszary niepodlegające decentralizacji

W kontekście rozważań nad decentralizacją i poszukiwania jej optymalnego poziomu warto wskazać, że nie musi ona, a czasami wręcz nie powinna, obejmować wszystkich obszarów funkcjonowania grupy kapitałowej. Należy podkreślić, że grupy kapitałowe są tworzone w sposób celowy. Cel ten powinien być w grupie sukcesywnie realizowany. Dlatego też pewien uzależniony od warunków rynkowych oraz specyfiki grupy poziom centralizacji powinien być zachowany. W literaturze wskazuje się następujące obszary/decyzje, których zasadniczo decentralizować nie należy⁴⁴:

- decyzje kluczowe z punktu widzenia możliwości realizacji strategii grupy,

⁴⁴ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005, s. 88; R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 120-121, za: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 142-143; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej. Praktyczny poradnik tworzenia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000, s. 287-288; por. także H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 67.

- obszary najistotniejsze z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju grupy kapitałowej, tj. ustalanie ogólnych celów organizacji, projektowanie struktur organizacyjnych, tworzenie systemu wartości, systemu ocen składowych przedsiębiorstwa, zasad podziału zysku,

- ustalanie strategii, w tym: określanie profilu działalności oraz rynków zbytu, tworzenie i utrzymywanie strategicznych pól sukcesu, definiowanie celów finansowych, określanie priorytetów w zakresie wykorzystania zasobów, ocena zakresu osiągania celów strategicznych,

- zarządzanie finansami,

- zarządzanie jakością,

- zarządzanie personelem.

Przedstawione kategorie zostały wyróżnione jako kluczowe dla rozwoju i przetrwania grup kapitałowych. Wydaje się więc, że słusznie prawo do decydowania o nich pozostawia się wyłącznie jednostce centralnej. Jednocześnie należy zauważyć, że mimo pozostawienia kompetencji decyzyjnych w rękach spółki matki, warto przy podejmowaniu tych decyzji posiłkować się wiedzą i doświadczeniem spółek córek. Dzięki takiemu podejściu można oczekiwać, że efekt synergii generowany przez grupę kapitałową będzie większy, a ponadto większa będzie motywacja kadry spółek córek oraz wzmocnione zostanie poczucie wspólnoty celów i identyfikacji ze strategią grupy.

2.4. Podsumowanie rozważań nad decentralizacją oraz dalsze kierunki badań

Podsumowując rozważania nad istotnymi aspektami decentralizacji, należy wskazać, że jest ona rozpatrywana głównie w ujęciu formalnym. Pojawia się więc pytanie o to, czy istnieje także decentralizacja nieformalna lub inna kategoria obejmująca decentralizację jako zagadnienie formalne. Wydaje się, że taką szerszą kategorią jest autonomia. Odnosi się ona do możliwości działania niezależnie, podejmowania decyzji oraz aktywności ukierunkowanych na rozwój koncepcji biznesu lub wizji, a także ich wypełnienia (zakończenia)⁴⁵. W języku greckim, z którego wywodzi się pojęcie autonomii, oznacza ona samorząd. Nieodłącznie wiąże się więc z niezależnością i samodzielnością⁴⁶. Tak zdefiniowana autonomia zdaje się obejmować zarówno autonomię formalną (decentralizację), jak i nieformalną (odczuwaną, faktyczną). Oczywiście, w niektórych przypadkach autonomia

⁴⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, s. 140.

⁴⁶ E. Stańczyk-Hugiet, A. Surmiak, *Autonomia w układach współpracy gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1a, s. 239.

formalna będzie tożsama z autonomią nieformalną. Należy jednak zaznaczyć, że często formalna autonomia może być mniejsza lub większa niż rzeczywista. Z kolei wnioski z analizy autonomii odczuwanej oraz jej porównania z formalną i rzeczywistą mogą dostarczać jeszcze więcej kombinacji stanów faktycznych. Dlatego zagadnienie autonomii jest pojęciem wielowymiarowym, które może i powinno stać się przedmiotem wielu ciekawych badań.

Podsumowanie

Rozważania teoretyczne będące przedmiotem niniejszego artykułu zdają się dowodzić, że – mimo braku zgody w literaturze – grupy kapitałowe mogą pod pewnymi warunkami zostać uznane za szczególną formę sieci gospodarczych. Zasadną wydaje się więc próba analizy tych dwóch kategorii niejako równolegle.

W kontekście funkcjonowania sieci oraz grup kapitałowych szczególnie interesującym, acz złożonym problemem, któremu warto poświęcić uwagę w badaniach, jest kwestia decentralizacji oraz autonomii w ujęciu szerokim (autonomia formalna i nieformalna). Jednocześnie warto odnosić wyniki badań dotyczących decentralizacji w grupach kapitałowych do sieci w celu wykazania podobieństw lub różnic między grupami kapitałowymi a sieciami. Jest to zapewne kierunek, który przez wzgląd na swój strategiczny charakter powinien w najbliższym czasie zyskać wielu zwolenników.

Literatura

- Achrol R.S., *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, Vol. 25, No. 1.
- Aluchna M., *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Araujo L., Brito C., *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, No. 4.
- Barczak B., Białkiewicz J., *Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych*, w: *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Cravens D.W., Piercy N.F., *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No. 5.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Czakon W., *Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: The Case of a Franchise System*, „Int. J. Intellectual Property Management” 2008, Vol. 3, No. 1.
- Ćwik K., *Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 4(24).
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.

- Dwojacket P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Grandori A., Soda G., *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, „Organization Studies” 1995, Vol. 16, No. 2.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, red. M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Koza M.P., Lewin A.Y., *The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, Vol. 10, No. 5.
- Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kreft Z., Karwan M., *Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2.
- Leksykon zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4(117).
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21.
- Łobos K., *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Łobos K., *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych: stan i perspektywy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Miles R., Snow C., *Network Organizations: New Concept for New Forms*, „McKinsey Quarterly” 1986.
- Miles R.E., Snow C.C., *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review” 1992, Vol. 34, No. 4.
- Mioduchowska-Jaroszewicz E., *Analiza pojęcia grupy kapitałowej w polskiej gospodarce i literaturze ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 786, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 64/1.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 1111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Interorganisational Network Composition and Management – Research Aspects*, w: *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów*, red. G. Belz, Ł. Wawrzynek, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2012, nr 275.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Holding w gospodarce krajowej. Praktyczny poradnik tworzenia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.
- Nogalski B., Kreft Z., *Kluczowe problemy zarządzania grupą kapitałową*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2004.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, za: *Organizacja i zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Sieci w gospodarce*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, za: M. Mitreğa, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2010.
- Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 32.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategicznie o ekosystemie biznesu, Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32(2).
- Stańczyk-Hugiet E., Surmiak A., *Autonomia w układach współpracy gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1a.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Thorelli H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Trocki M., *Zarządzanie grupą kapitałową*, w: *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
- Wiktorowski K., *Grupa kapitałowa jako efekt procesu koncentracji przedsiębiorstwa a zagadnienie jakości organizacji*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Woźniak K., *Holding*, „Firma” 1991, nr 11.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Decentralization in Capital Groups constituting a special form of Networks

Abstract. In this article categories of capital groups and networks are compared, and at the same time, it is demonstrated that in particular circumstances a capital group may be considered a special form of a network. In the above context an analysis is presented of the theoretical basis of decentralization, as a formal autonomy, which constitutes the subject of interest of strategic managers facing a dilemma regarding the placement of decisional competences in their organizations. At the same time, the author highlights that due to the acceptance of the claim that a capital group constitutes a form of a network, the analysis of decentralization should be considered valuable in terms of researches in the field of networks as well.

Keywords: networks, capital groups, decentralization, autonomy