POLITECHNIKA WARSZAWSKA
NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
NAUKI SPOŁECZNE

Rozprawa doktorska

mgr Mateusz Rafalik

Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych

Promotor
dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk, prof. uczelni

Warszawa, 2026

Podziękowania

Dziękuję mojej rodzinie: Żonie Julii, która jest moim największym wsparciem – Twoja cierpliwość, dobroć i niezłomna wiara w moje możliwości dodawały mi odwagi w realizacji marzenia o doktoracie, Córkom Amelii i Marcelinie, które są dla mnie niewyczerpującym się źródłem motywacji i inspiracji, Mamie, która od najmłodszych lat uczyła mnie, jak istotne są ciężka praca i determinacja, Tacie, który wpoił mi wartość dotrzymywanego słowa oraz odpowiedzialność za podjęte zobowiązania, Teściom, którzy wspierali mnie w codziennych wyzwaniach związanych z łączeniem życia rodzinnego, pracy zawodowej i działalności naukowej.

Dziękuję mojej Promotor, dr hab. Sylwii Sysko-Romańczuk za poprowadzenie przez proces tworzenia opracowania naukowego. Dziękuję za Pani szczerość, zaangażowanie, okazaną cierpliwość, dostępność i wielogodzinne dyskusje, które inspirowały i pozwalały zrozumieć złożoność badanych zjawisk oraz budować warsztat badacza. W szczególności dziękuję za naukę i przypominanie, że droga, którą podążamy, jest równie ważna jak cel naszej podróży.

Dziękuję mojemu Promotorowi z ramienia Agencji Rozwoju Przemysłu, Panu Marcinowi Milewiczowi, za okazane zaufanie i powierzenie realizacji Projektu Synergia – dziękuję za stałe podnoszenie poprzeczki i stwarzanie optymalnych warunków do realizacji ambitnych celów.

Pragnę serdecznie podziękować Zarządom, Pracownikom Agencji Rozwoju Przemysłu oraz spółek portfelowych za profesjonalną współpracę i wszelkie konstruktywne uwagi, które dynamizowały i optymalizowały Projekt Synergia, będący podstawą niniejszej rozprawy. Szczególnie dziękuję kolegom i koleżankom z Biura Poprawy Efektywności, Biura Inwestycji Kapitałowych na czele z Dyrekcją.

Dziękuję kadrze naukowej Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej za zaufanie, życzliwość, otwartość, wiele cennych uwag oraz sugestii dotyczących pracy. W szczególności dziękuję Panu dr. hab. inż. Januszowi Zawile-Niedźwiedzkiemu, Pani prof. dr hab. Grażynie Gierszewskiej, Panu dr. hab. inż. Waldemarowi Izdebskiemu, za ważne uwagi i rekomendacje, które stanowiły nieoceniony wkład w powstawanie rozprawy doktorskiej.

Dziękuję Dyrekcji, Pracownikom, Wykładowcom i Doktorantom Szkoły Doktorskiej Politechniki Warszawskiej za wspólne dyskusje, wymiany pomysłów oraz wzajemne wsparcie, które stanowiły istotny element rozwoju mojej rozprawy.

Dziękuję kadrze administracyjnej Wydziału Zarządzania, Szkoły Doktorskiej, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a w szczególności Pani Annie Poskrobko, Pani Marzenie Fabijańskiej oraz Pani Marii Międzybrodzkiej, za sprawne wsparcie w kwestiach formalnych i cierpliwą pomoc.

Swoją rozprawę doktorską dedykuję śp. dr. Tadeuszowi Kubikowi, który był nie tylko promotorem mojej pracy magisterskiej, ale był także moim mentorem. Pan dr Kubik „uchylił mi drzwi studiów doktoranckich" i otworzył oczy na wiele istotnych tematów, które wykraczały poza obszar nauki. Niech moja rozprawa doktorska stanowi podziękowanie za wiarę we mnie i za dostrzeżenie potencjału, którego sam w sobie nie potrafiłem zobaczyć.

Streszczenie

Współczesne grupy kapitałowe coraz częściej funkcjonują jako złożone struktury wielopodmiotowe, w których obok formalnych zależności właścicielskich występują relacyjne i sieciowe mechanizmy współpracy. Pomimo szerokiej obecności pojęcia synergii w literaturze zarządzania dotychczasowe badania koncentrowały się głównie na synergii osiąganej w warunkach integracji organizacyjnej i hierarchicznej koordynacji działań. Ograniczona pozostaje natomiast wiedza dotycząca mechanizmów generowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, charakteryzujących się większą autonomią podmiotów, wykorzystaniem mechanizmów rynkowych oraz relacyjnym charakterem współpracy.

Głównym celem rozprawy była identyfikacja i opis komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej oraz opracowanie procedury umożliwiającej generowanie efektów synergii operacyjnej w tego typu strukturach organizacyjnych. W ramach realizacji celu przeprowadzono analizę literatury z zakresu zarządzania grupami kapitałowymi, organizacji sieciowych, synergii operacyjnej.

Badania empiryczne przeprowadzono z wykorzystaniem metody badań w działaniu w formule *insider action research*. Proces badawczy został zrealizowany w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu w ramach Projektu Synergia. Badanie obejmowało osiem iteracyjnych cykli badawczych, w trakcie których m.in. identyfikowano i wdrażano inicjatywy synergiczne pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej. Zastosowana metoda umożliwiła jednoczesne poznanie badanego zjawiska oraz praktyczne testowanie opracowywanych rozwiązań w rzeczywistym środowisku organizacyjnym.

W wyniku przeprowadzonych badań opracowano model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, obejmujący trzy wzajemnie powiązane komponenty: warunki brzegowe, działania operacyjne oraz efekty synergii. Zidentyfikowano kluczowe determinanty generowania synergii operacyjnej, obejmujące obecność brokerów inicjatyw synergicznych, wykorzystanie mechanizmów rynkowych, facylitacyjną rolę podmiotu dominującego oraz komplementarność zasobów i kompetencji uczestników sieci. Wykazano również, że mechanizm generowania synergii w sieciowych grupach kapitałowych ma charakter oddolny i relacyjny, odmienny od dominującego w literaturze modelu hierarchicznego, opartego na centralizacji i integracji organizacyjnej.

Drugim zasadniczym rezultatem rozprawy było opracowanie i wdrożenie procedury generowania synergii operacyjnej. Procedura obejmuje część analityczną służącą identyfikacji potencjalnych obszarów współpracy oraz część wdrożeniową dotyczącą zarządzania

inicjatywami synergicznymi od etapu ich wygenerowania do monitorowania osiąganych rezultatów. Opracowane rozwiązanie umożliwia praktyczną operacjonalizację modelu synergii operacyjnej i wspiera organizację procesów współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w ramach sieciowych grup kapitałowych.

Wkład teoretyczny rozprawy polega na rozwinięciu teorii zarządzania grupami kapitałowymi poprzez identyfikację mechanizmów generowania synergii operacyjnej w warunkach sieciowej organizacji grupy kapitałowej. Szczególne znaczenie ma opracowanie modelu synergii operacyjnej oraz procedury jej generowania, które rozszerzają dotychczasowy stan wiedzy o perspektywę relacyjną i procesową. Wyniki badań wskazują również na potrzebę uzupełnienia tradycyjnego podejścia do *corporate governance* o mechanizmy współpracy, koordynacji sieciowej oraz tworzenia wartości opartego na komplementarności zasobów.

Rozprawa wnosi także wkład aplikacyjny, dostarczając praktycznych narzędzi wspierających zarządzanie współpracą i generowanie synergii operacyjnej w grupach kapitałowych. Opracowany model i procedura mogą znaleźć zastosowanie w grupach kapitałowych funkcjonujących w sektorze zarówno publicznym, jak i prywatnym, stanowiąc wsparcie dla procesów integracji działań, budowania współpracy międzyorganizacyjnej oraz zwiększania efektywności funkcjonowania całych grup gospodarczych.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, sieciowa grupa kapitałowa, synergia operacyjna, *corporate governance*, organizacja sieciowa, badania w działaniu, action research, zarządzanie strategiczne, tworzenie wartości, współpraca międzyorganizacyjna.

Summary

Contemporary corporate groups increasingly operate as complex multi-entity structures in which formal ownership relationships coexist with relational and network-based mechanisms of cooperation. Although the concept of synergy is widely discussed in management literature, previous research has primarily focused on synergy achieved through organizational integration and hierarchical coordination mechanisms. However, there is still limited knowledge regarding the mechanisms of generating operational synergy in networked corporate groups, which are characterized by greater autonomy of participating entities, the use of market-based mechanisms, and a relational approach to cooperation.

The main objective of this dissertation was to identify and describe the components of an operational synergy model in a networked corporate group and to develop a procedure enabling the generation of operational synergy effects within such organizational structures. To achieve this objective, a literature review was conducted covering corporate group management, network organizations, and operational synergy.

The empirical study was conducted using the action research methodology in the form of insider action research. The research process was carried out within the Capital Group of the Industrial Development Agency (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.) as part of the Synergy Project. The study comprised eight iterative research cycles during which synergy initiatives among the group's entities were identified and implemented. The adopted methodology enabled both the exploration of the investigated phenomenon and the practical testing of developed solutions in a real organizational environment.

As a result of the conducted research, a model of operational synergy in a networked corporate group was developed. The model consists of three interrelated components: boundary conditions, operational activities, and synergy effects. The study identified key determinants of operational synergy generation, including the presence of synergy initiative brokers, the use of market-based coordination mechanisms, the facilitative role of the parent company, and the complementarity of resources and competencies among network participants. The findings also demonstrated that the mechanism of synergy generation in networked corporate groups is bottom-up and relational in nature, differing significantly from the hierarchical model dominant in the literature, which is based on centralization and organizational integration.

A second major outcome of the dissertation was the development and implementation of a procedure for generating operational synergy. The procedure consists of an analytical component aimed at identifying potential areas of cooperation and an implementation

component focused on managing synergy initiatives from their initiation through to the monitoring of achieved results. The proposed solution enables the practical operationalization of the operational synergy model and supports the organization of cooperation processes among entities operating within networked corporate groups.

The theoretical contribution of the dissertation lies in extending corporate group management theory through the identification of mechanisms for generating operational synergy under conditions of a networked corporate group structure. Particular importance is attached to the development of the operational synergy model and the procedure for its generation, both of which enrich existing knowledge with a relational and process-oriented perspective. The research findings also indicate the need to complement the traditional corporate governance approach with mechanisms of interorganizational cooperation, network coordination, and value creation based on resource complementarity.

The dissertation also contributes to management practice by providing practical tools supporting cooperation management and the generation of operational synergy within corporate groups. The developed model and procedure may be applied in both public and private sector corporate groups, supporting the integration of activities, the development of interorganizational cooperation, and the improvement of overall group performance.

Keywords: corporate group, networked corporate group, operational synergy, corporate governance, network organization, action research, strategic management, value creation, interorganizational cooperation.

Spis treści

Streszczenie…… **5**

Summary…… **7**

Wprowadzenie **11**

Kontekst i uwarunkowania problemu badawczego **11**

Luka badawcza i fundament teoretyczny pracy **14**

Problem badawczy **17**

Cele pracy i wyjaśniające pytania badawcze **19**

Proces badawczy **20**

Struktura pracy **23**

Rozdział 1. Hierarchiczne grupy kapitałowe **25**

1.1. Systematyka grup kapitałowych **26**

1.2. Hierarchiczne grupy kapitałowe **34**

1.2.1. Strategiczne grupy kapitałowe 36

1.2.2. Finansowe grupy kapitałowe 39

1.2.3. Operacyjne grupy kapitałowe 42

1.2.4. Analiza porównawcza hierarchicznych grup kapitałowych 44

1.3. Synergia w funkcjonowaniu grup kapitałowych **52**

1.4. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych **57**

Rozdział 2. Sieciowe grupy kapitałowe **87**

2.1. Systematyka sieci **87**

2.2. Sieciowa grupa kapitałowa **91**

2.3. Analiza studiów przypadku **97**

2.3.1 Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź 101

2.3.2 Grupa kapitałowa ArcelorMittal Poland 106

2.3.3 Grupa kapitałowa Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. 111

2.3.4 Podsumowanie analizy studiów przypadku 116

2.4. Charakterystyka synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych w literaturze przedmiotu **122**

Rozdział 3. Badanie w działaniu **141**

3.1. Metoda badań w działaniu **141**

3.2. Cykl 1 – Segmentacja spółek **161**

3.3. Cykl 2 – Analiza struktury sprzedaży **173**

3.4. Cykl 3 – Analiza struktury zakupów i sprzedaży **179**

3.5. Cykl 4 – Wywiady z Zarządami Spółek Grupy Kapitałowej ARP **184**

3.6. Cykl 5 – Wywiady z Zarządami oraz kluczowymi pracownikami Spółek Grupy Kapitałowej ARP **192**

3.7. Cykl 6 – Operacjonalizacja wyników **198**

3.8. Cykl 7 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Sterujący 210
3.9. Cykl 8 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Monitorujący 241
Rozdział 4. Prezentacja wyników badania w działaniu: procedura i model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej 272
4.1. Procedura Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej – podsumowanie realizacji celu metodycznego 272
4.2. Model Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej – podsumowanie realizacji głównego celu rozprawy 282
4.3. Porównanie modeli synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej – podsumowanie realizacji celu poznawczego 294
4.4. Efekty Projektu Synergia w grupie sieciowej Agencji Rozwoju Przemysłu – podsumowanie realizacji celu aplikacyjnego 300
4.5. Synteza wyników badań w kontekście pytań badawczych 302
Konfrontacja wyników badań z literaturą oraz wkład teoretyczny rozprawy 305
Implikacje do dalszych badań w wybranych teoriach i koncepcjach zarządzania 307
Praktyczne implikacje dla zarządzania sieciową grupą kapitałową 310
Podsumowanie 313
Kluczowe wyniki badań i realizacji celów rozprawy 313
Problemy do dalszych badań 316
Spis rysunków 335
Spis tabel 336
Spis załączników 338
Załączniki 339
Załącznik 1. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych 339
Załącznik 2. Arkusz krytycznej analizy publikacji wykorzystanych do narracyjnego przeglądu literatury w zakresie hierarchicznych grup kapitałowych 344
Załącznik 3. Lista zidentyfikowanych publikacji – roboczy model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych 348
Załącznik 4. Arkusz oceny źródeł wykorzystanych do narracyjnego przeglądu literatury w zakresie sieciowych grup kapitałowych 351
Załącznik 5. Procedura generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej 355

Wprowadzenie

Kontekst i uwarunkowania problemu badawczego

Zdolność do szybkiego dostosowania się oraz efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów staje się współcześnie jednym z kluczowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym podmiotów tworzących grupy kapitałowe. Szczególnego znaczenia nabiera to w warunkach wysokiej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia gospodarczego, które w ostatnich latach zostało istotnie ukształtowane przez takie wydarzenia jak pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie.

Pandemia COVID-19, ogłoszona przez Światową Organizację Zdrowia w marcu 2020 r., doprowadziła do gwałtownych zmian w funkcjonowaniu gospodarki globalnej. Zakłócenia łańcuchów dostaw, zmiany zachowań konsumenckich oraz konieczność przyspieszonej cyfryzacji wymusiły na przedsiębiorstwach reorganizację modeli operacyjnych oraz wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych. W konsekwencji zwiększyło się znaczenie elastyczności organizacyjnej, zdolności adaptacyjnych oraz umiejętności szybkiego rekonfigurowania zasobów.

Podobnie wojna w Ukrainie, rozpoczęta w 2022 r., uwidoczniła znaczenie ryzyka geopolitycznego dla działalności przedsiębiorstw. Zakłócenia w dostępności surowców, wzrost cen energii oraz konieczność dywersyfikacji łańcuchów dostaw spowodowały, że przedsiębiorstwa zostały zmuszone do redefinicji strategii operacyjnych i zwiększenia odporności organizacyjnej.

W takich warunkach zdolność do efektywnego wykorzystania zasobów w ramach grup kapitałowych przestaje być jedynie źródłem przewagi konkurencyjnej, a staje się warunkiem przetrwania. Jednym z mechanizmów umożliwiających osiąganie tych efektów jest synergia operacyjna, rozumiana jako efekt współdziałania podmiotów, którego rezultaty przewyższają sumę efektów ich indywidualnego funkcjonowania (Piekarz, 2000; Mesjasz, 2008; Stabryła, 2008).

Jednocześnie dążenie do osiągnięcia efektów synergicznych wiąże się z licznymi wyzwaniami, wynikającymi z różnic pomiędzy podmiotami tworzącymi grupy kapitałowe, w tym różnic w zakresie zasobów, kompetencji, struktur organizacyjnych czy celów strategicznych (Cartwright i Cooper, 1992; Kogut i Zander, 1992; Richard, 2000; Kaplan i Norton, 2001).

W literaturze przedmiotu dominują ujęcia synergii operacyjnej odnoszące się do hierarchicznych grup kapitałowych, w których kluczową rolę odgrywa podmiot dominujący

jako centralny koordynator działań. Badania wskazują, że centralizacja zarządzania sprzyja efektywnej alokacji zasobów, standaryzacji procesów oraz transferowi wiedzy (Inkpen i Beamish, 1997; Khanna i Palepu, 2000; Kumar i Singh, 2013). W takich strukturach synergia operacyjna ma charakter planowany i jest efektem odgórnej integracji funkcji i procesów.

Równolegle obserwuje się jednak ewolucję form organizacyjnych w kierunku struktur bardziej zdecentralizowanych i sieciowych. Proces ten, zapoczątkowany wraz z rozwojem aliansów strategicznych i sieci przedsiębiorstw (Wawrzyniak, 2000; Gajdzik i Sroka, 2012), prowadzi do powstawania układów opartych na relacjach, współpracy oraz elastycznych mechanizmach koordynacji. W takich strukturach kluczową rolę odgrywają mechanizmy rynkowe, zaufanie oraz funkcja brokera, odpowiedzialnego za koordynację przepływu informacji i zasobów (Zaheer i in., 2010; Provan i Kenis, 2013).

W przeciwieństwie do struktur hierarchicznych w sieciowych grupach kapitałowych synergia operacyjna nie wynika z centralnej koordynacji, lecz z interakcji autonomicznych podmiotów oraz ich zdolności do współdzielenia zasobów i wiedzy. Pomimo rosnącego znaczenia tych struktur literatura przedmiotu nie dostarcza spójnego modelu synergii operacyjnej w warunkach sieciowych ani nie identyfikuje mechanizmów jej generowania.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kategoria procedury jako narzędzia operacjonalizacji działań organizacyjnych. Zgodnie z ujęciem normatywnym procedura stanowi ustalony sposób realizacji działania lub procesu, określający sekwencję czynności, role oraz wykorzystywane zasoby (Rogala i Skowron, 2017; Lewkowska, 2021). W przeciwieństwie do procesu, który opisuje przebieg zjawisk, procedura odpowiada na pytanie „Jak działać?", zapewniając powtarzalność i spójność działań organizacyjnych (tomHRM, 2026).

Dla zrozumienia celu niniejszej rozprawy kluczowe jest rozróżnienie trzech poziomów analizy:

- **Zjawisko synergii operacyjnej** – realnie występujący efekt współdziałania podmiotów gospodarczych, obserwowalny w praktyce organizacyjnej.
- **Model synergii operacyjnej** – abstrakcyjna reprezentacja tego zjawiska, identyfikująca jego kluczowe komponenty i zależności.
- **Procedura generowania efektu synergii operacyjnej** – operacyjne ujęcie działania, określające sekwencję czynności prowadzących do osiągnięcia efektu synergii.

W niniejszej rozprawie przyjęto, że model pełni funkcję poznawczą i wyjaśniającą, natomiast procedura ma charakter aplikacyjny i odpowiada za praktyczne wdrożenie

mechanizmu synergii. Tym samym procedura stanowi operacjonalizację modelu, umożliwiając przejście od potencjału synergicznego do jego rzeczywistej materializacji.

Dla zapewnienia spójności interpretacyjnej w pracy przyjęto następujące definicje:

Procedura to sformalizowany lub utrwalony zwyczajem, zestaw reguł postępowania, określający w sposób sekwencyjny sposób realizacji konkretnego działania lub procesu wraz z przypisaniem ról wykonawczych i niezbędnych narzędzi, którego nadrzędnym celem jest zapewnienie spójności, powtarzalności oraz jakości uzyskiwanych rezultatów operacyjnych (tomHRM 2026; ISO Konsulting b.d.; Lewkowska 2021).

Model to uproszczona, abstrakcyjna reprezentacja wybranego fragmentu rzeczywistości, która zawiera opis jego kluczowych komponentów i jest używany do analizy, przewidywania, zarządzania, opisywania złożonych zjawisk (Armatte, 2005; Daft, 2010; Robbins i Coulter, 2013). W niniejszej rozprawie **model synergii operacyjnej** to abstrakcyjna reprezentacja zjawiska synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej**,** która zawiera opis jego kluczowych komponentów i jest używana do analizy, przewidywania, zarządzania, opisywania zjawiska synergii operacyjnej.

Komponenty modelu to podstawowe elementy, które składają się na model i służą do opisu i analizy zjawisk. Dany komponent reprezentuje istotny aspekt danej rzeczywistości, taki jak struktura, zasoby, technologie czy relacje między jednostkami, umożliwiając w ten sposób zrozumienie i interpretację zjawiska (Scott i Davis, 2007; Daft, 2016).

Synergia definiowana jest jako współdziałanie, kooperacja, współpraca, a w szerszym kontekście – współdziałanie czynników, które jest korzystniejsze od sumy efektów funkcjonowania każdego z czynników z osobna (Piekarz, 2000; Mesjasz, 2008; Stabryła, 2008). **Efektami synergii operacyjnej są**: uzyskiwanie wyższych przychodów, redukcja kosztów, przyspieszenie tempa wzrostu firmy, usprawnienie procesów i większe zadowolenie klientów, które może być osiągnięte dzięki komplementarności zasobów i umiejętności, ograniczeniu kosztów transakcyjnych, a w szczególności dzięki korzyściom skali, które wynikają ze zwiększenia produkcji i obniżenia kosztów jednostkowych (Chatterjee, 1986; Kozłowska-Makóś, 2015; Oira i in., 2023).

Procedura generowania efektu synergii operacyjnej stanowi zestaw reguł postępowania określających sekwencyjny sposób realizacji działań wraz z przypisaniem ról wykonawczych oraz niezbędnych narzędzi. Jej nadrzędnym celem jest zapewnienie spójności, powtarzalności i jakości procesów, których wynikiem jest generowanie efektu synergii operacyjnej, rozumianej jako osiąganie wyższych przychodów, redukcja kosztów,

przyspieszenie tempa wzrostu przedsiębiorstwa, usprawnienie procesów oraz zwiększenie poziomu zadowolenia klientów.

Grupa kapitałowa definiowana jest jako zespół samodzielnych (pod względem prawnym) przedsiębiorstw, stworzony dla realizacji wspólnych celów gospodarczych, powiązanych (najczęściej) kapitałowo i/lub kontraktowo, w celu efektywnej współpracy (Romanowska i in., 2000).

Sieciowa grupa kapitałowa to forma grupy kapitałowej oparta na zdecentralizowanej strukturze, relacyjnych mechanizmach koordynacji oraz funkcji brokera (Miles i Snow, 1986; Ćwik i Krzos, 2016).

Luka badawcza i fundament teoretyczny pracy

Zidentyfikowana luka badawcza ma charakter zarówno empiryczny, aplikacyjny, jak i teoretyczny. Jej źródłem są nie tylko obserwacje praktyczne, lecz również ograniczenia istniejących ram teoretycznych zarządzania w odniesieniu do funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych.

Impuls do jej identyfikacji pojawił się na poziomie aplikacyjnym, w trakcie realizacji Projektu Synergia w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, który został zainicjowany 18 listopada 2020 r. jako przedsięwzięcie ukierunkowane na identyfikację, analizę oraz wdrożenie efektów synergii operacyjnej w grupie kapitałowej ARP. Autor rozprawy pełnił funkcję Lidera Projektu Synergia, odpowiadając za jego przygotowanie i koordynację merytoryczną. Do jego zadań należało opracowanie koncepcji i planu działań, prowadzenie procesu badawczego, raportowanie postępów prac oraz prezentacja wyników i rekomendacji Zarządowi ARP. Celem projektu było wypracowanie i wdrożenie procedury generowania efektu synergii operacyjnej, jednak na etapie jego przygotowania stwierdzono brak zarówno dedykowanych modeli, jak i operacyjnych procedur dostosowanych do specyfiki struktur sieciowych. O ile literatura przedmiotu szeroko opisuje samo zjawisko synergii operacyjnej oraz jej znaczenie dla efektywności organizacji, o tyle nie dostarcza narzędzi umożliwiających jej systematyczne generowanie w warunkach zdecentralizowanej koordynacji.

Przeprowadzony przegląd literatury wykazał, że dominująca część badań nad synergią operacyjną odnosi się do hierarchicznych grup kapitałowych, w których kluczową rolę odgrywa podmiot dominujący jako centralny ośrodek decyzyjny i koordynacyjny. W takich strukturach synergia jest najczęściej interpretowana jako efekt integracji procesów, centralizacji

zarządzania oraz wykorzystania ekonomii skali (Chatterjee, 1986; Kozłowska-Makóś, 2015; Kumar i Singh, 2013).

Jednocześnie analiza literatury wskazuje, że współczesne grupy kapitałowe coraz częściej przyjmują formy sieciowe, sytuujące się pomiędzy rynkiem a hierarchią, w których relacje między podmiotami opierają się na mechanizmach rynkowych, współpracy oraz relacjach kontraktowych (Miles i Snow, 1986; Ćwik i Krzos, 2016; Dmowska i Mikucka-Kowalczyk, 2019). Struktury te charakteryzują się wysokim poziomem autonomii podmiotów, rozproszoną odpowiedzialnością oraz obecnością funkcji brokera koordynującego przepływ informacji i zasobów.

Pomimo rosnącego znaczenia tych form organizacyjnych problematyka synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych pozostaje słabo rozpoznana. W szczególności w literaturze brakuje:

- modelu synergii operacyjnej dla struktur sieciowych,
- identyfikacji jej komponentów w warunkach zdecentralizowanej koordynacji,
- opisu sposobu przejścia od zidentyfikowania potencjału synergicznego do wygenerowania efektu,
- procedur umożliwiających praktyczne generowanie efektów synergii.

Oznacza to, że istniejąca wiedza ma charakter fragmentaryczny i nie pozwala na pełne wyjaśnienie badanego zjawiska ani na operacjonalizację.

W celu wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej rozprawa została osadzona w ramach komplementarnych nurtów teorii zarządzania, przy czym za teorię wiodącą przyjęto teorię ładu korporacyjnego (*corporate governance*) oraz zarządzania grupami kapitałowymi. Stanowi ona główną perspektywę interpretacyjną pracy, gdyż umożliwia analizę mechanizmów koordynacji, nadzoru i tworzenia wartości w strukturach obejmujących wiele powiązanych kapitałowo podmiotów (Jeżak, 2010; Purkayastha i Veliyath, 2016; Wang i in., 2022). W klasycznym ujęciu teoria *corporate governance* koncentruje się na relacjach między podmiotem dominującym a spółkami zależnymi, podkreślając znaczenie kontroli właścicielskiej, ograniczania konfliktów agencyjnych oraz zapewnienia zgodności działań uczestników grupy z jej celami strategicznymi. Jednocześnie wyniki badań oraz współczesny rozwój grup kapitałowych wskazują, że efektywność tych struktur nie wynika wyłącznie z mechanizmów nadzoru i kontroli, lecz również ze zdolności do organizowania współpracy pomiędzy podmiotami dysponującymi komplementarnymi zasobami i kompetencjami.

W przyjętym ujęciu sieciowa grupa kapitałowa traktowana jest jako szczególna forma organizacji gospodarczej, w której formalna hierarchia właścicielska współistnieje

z relacyjnymi i rynkowymi mechanizmami koordynacji działań. Oznacza to odejście od postrzegania *corporate governance* wyłącznie przez pryzmat kontroli właścicielskiej na rzecz szerszego spojrzenia uwzględniającego procesy współpracy, wymiany zasobów oraz generowania synergii operacyjnej. Szczególne znaczenie przypisuje się przy tym roli podmiotu dominującego jako organizatora i facylitatora współpracy, a nie jedynie podmiotu sprawującego nadzór nad spółkami zależnymi. Tym samym rozprawa wpisuje się w rozwój współczesnych nurtów badań nad grupami kapitałowymi, akcentujących znaczenie relacyjnych i sieciowych mechanizmów koordynacji oraz ich wpływu na proces tworzenia wartości w organizacjach wielopodmiotowych (Granovetter, 1995; Zott i in., 2011; Feldman i Hernandez, 2021).

Uzupełniającą perspektywę teoretyczną stanowi teoria zasobowa przedsiębiorstwa (*Resource-Based View*, RBV), która pozwala wyjaśnić źródła potencjału synergicznego występującego pomiędzy podmiotami tworzącymi grupę kapitałową (Barney i in., 2001; Kraaijenbrink i in., 2009; Obłój, 2007). W jej świetle synergia operacyjna jest rezultatem wykorzystania komplementarnych zasobów oraz zdolności organizacyjnych rozproszonych pomiędzy uczestnikami sieci. Szczególne znaczenie przypisuje się zasobom niematerialnym i relacyjnym, takim jak wiedza, kompetencje, rutyny współpracy oraz mechanizmy wymiany informacji, które stanowią podstawę tworzenia wartości w strukturach sieciowych (Truss i in., 2001; McGee i in., 2015). Teoria zasobowa pozwala zatem wyjaśnić, dlaczego określone konfiguracje podmiotów posiadają potencjał do osiągania efektów synergicznych, jednak nie wyjaśnia w pełni mechanizmów ich koordynacji i operacjonalizacji, które stanowią przedmiot zainteresowania teorii *corporate governance*.

Kolejną perspektywę interpretacyjną stanowi teoria kosztów transakcyjnych, która umożliwia analizę mechanizmów koordynacji współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w warunkach sieciowych (Martins i in., 2010; Suska, 2016). W jej świetle sieciowe grupy kapitałowe mogą być interpretowane jako struktury pośrednie pomiędzy rynkiem a hierarchią, w których wybór form współpracy determinowany jest przez takie czynniki jak specyficzność aktywów, niepewność czy asymetria informacji. Perspektywa ta stanowi ważne uzupełnienie teorii *corporate governance*, pozwalając wyjaśnić ekonomiczne przesłanki wyboru określonych mechanizmów koordynacji oraz współpracy pomiędzy podmiotami grupy.

Trzecim uzupełniającym nurtem teoretycznym pełniącym funkcję analityczną jest koncepcja łańcucha wartości (Porter, 1985). Umożliwia ona identyfikację procesów tworzenia wartości oraz potencjalnych obszarów generowania efektu synergii operacyjnej (Czakon i in.,

2003). W niniejszej rozprawie wykorzystywana jest do analizy synergii w ujęciu procesowym, obejmującym działania realizowane przez różne podmioty grupy kapitałowej. Koncepcja ta pozwala identyfikować miejsca powstawania synergii, jednak nie wyjaśnia mechanizmów jej koordynacji, które znajdują swoje uzasadnienie przede wszystkim w teorii *corporate governance*, wspieranej perspektywą zasobową oraz teorią kosztów transakcyjnych. W świetle powyższych rozważań zidentyfikowana luka badawcza ma charakter wielowymiarowy. Po pierwsze, występuje luka teoretyczna, związana z brakiem spójnego modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz ograniczoną operacjonalizacją założeń teorii zasobowej w tym kontekście. Po drugie, dostrzegalna jest luka poznawcza, przejawiająca się w niewystarczającym rozpoznaniu mechanizmów koordynacji i komponentów synergii w strukturach opartych na relacjach, a nie na hierarchii. Po trzecie, występuje luka aplikacyjna, wynikająca z braku procedur umożliwiających praktyczne generowanie efektu synergii operacyjnej w warunkach sieciowych.

Wypełnienie tak zdefiniowanej luki stanowi zasadniczy cel niniejszej rozprawy, która podejmuje próbę integracji perspektywy teoretycznej z wymiarem operacyjnym poprzez opracowanie modelu oraz procedury generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Problem badawczy

Zdefiniowanie problemu badawczego w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości stanowi istotne wyzwanie, wynikające z dynamicznego charakteru tej dziedziny oraz wpływów zewnętrznych, takich jak zmiany otoczenia gospodarczego, postępu technologicznego, czy wpływu czynników społecznych (Ciesielski, 2013). Źródła problemów badawczych można podzielić na trzy kategorie: obserwacje empiryczne, ramy teoretyczne oraz dedukcje koncepcyjne (Chinagozi, 2023).

W ramach niniejszej rozprawy identyfikacja problemu badawczego integrowała wszystkie trzy wskazane źródła.

Pierwszym źródłem problemu badawczego były obserwacje empiryczne związane z działalnością sieciowej Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, w której do momentu prowadzenia badań nie wdrożono żadnych procedur, narzędzi ani metod dotyczących generowania efektu synergii operacyjnej. Pomimo istnienia licznych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za nadzór właścicielski oraz interakcje z podmiotami

zależnymi na poziomie podmiotu dominującego brakowało wiedzy na temat zjawiska synergii operacyjnej w tej grupie kapitałowej.

Drugim źródłem problemu badawczego były ramy teoretyczne, które zostały zdefiniowane
w ramach przeglądu literatury. W hierarchicznych grupach kapitałowych podmiot dominujący odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu zasobami, koordynacji działań oraz strategii planowania. Badania literaturowe wskazują, że centralizacja zarządzania przez podmiot dominujący w hierarchicznych grupach umożliwia optymalizację kosztów oraz standaryzację procesów, co znacząco wpływa na zwiększenie efektywności operacyjnej grupy kapitałowej (Khanna i Palepu, 2000; Kumar i Singh, 2013). Natomiast w sieciowych grupach kapitałowych współpraca pomiędzy podmiotami opiera się na mechanizmach rynkowych, a uczestnicy dysponują większą autonomią w podejmowaniu decyzji biznesowych, osiągając synergię przez komplementarny i kompetencyjnie rozproszony dobór partnerów (Miles i Snow, 1986; Ćwik i Krzos, 2016; Dmowska i Mikucka-Kowalczyk, 2019).

Trzecim źródłem problemu badawczego były dedukcje koncepcyjne, które pozwoliły na ustalenie, że hierarchiczne i sieciowe grupy kapitałowe różnią się w zakresie funkcji pełnionych przez podmiot dominujący, mechanizmów i relacji regulujących współpracę pomiędzy uczestnikami oraz stopnia autonomii decyzyjnej spółek. Analiza literatury przedmiotu oraz obserwacje empiryczne wskazują, że dominujące podejścia do synergii operacyjnej zostały wypracowane przede wszystkim na gruncie hierarchicznych grup kapitałowych, w których podmiot dominujący pełni funkcję koordynatora działań operacyjnych. W przypadku sieciowych grup kapitałowych, opartych na relacjach partnerskich, wysokim stopniu autonomii decyzyjnej oraz rozproszonych kompetencjach, brak jest jednoznacznych rozstrzygnięć dotyczących tego, w jaki sposób synergia operacyjna powstaje, z jakich komponentów się składa oraz jak może być świadomie generowana w praktyce zarządczej.

Wobec braku opracowanego modelu synergii operacyjnej dla sieciowych grup kapitałowych oraz braku procedury umożliwiającej wygenerowanie efektu synergii operacyjnej w tego typu strukturach, problem badawczy niniejszej rozprawy sprowadza się do pytania: „Jakie komponenty tworzą model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz jaka procedura umożliwia wygenerowanie efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?”.

Cele pracy i wyjaśniające pytania badawcze

Głównym celem pracy jest identyfikacja i opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Celem poznawczym rozprawy jest analiza i wyjaśnienie różnicy pomiędzy zjawiskiem synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej.

Celem metodycznym rozprawy jest wypracowanie procedury umożliwiającej wygenerowanie efektu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Celem aplikacyjnym pracy jest zastosowanie opracowanej procedury w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu w celu empirycznej weryfikacji modelu synergii operacyjnej. Zadaniem wyjaśniających pytań badawczych w rozprawie doktorskiej jest pokierowanie procesem badawczym i ustrukturyzowanie go w sposób, który pozwoli zrealizować cele pracy. Pytania wyjaśniające pomagają zidentyfikować luki wiedzy i opisać je, ująć badania w ramach tych luk oraz stworzyć wszechstronną podstawę do dyskusji na temat wyników (Sampson, 2012; Lantsoght, 2018). W poniższych punktach znajdują się zdefiniowane pytania badawcze wraz z ich opisem.

- (PB1) Jakie cechy strukturalne i mechanizmy koordynacji charakteryzują sieciową grupę kapitałową?

  Sieciowa grupa kapitałowa jest nowym konstruktem badawczym, nieopisanym szeroko w literaturze przedmiotu, a odpowiedź na pytanie badawcze pozwoli zrozumieć kontekst kulturowy i organizacyjny funkcjonowania tych struktur, co może być kluczowe dla interpretacji wyników procesu badawczego.
- (PB2) Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej?

  Odpowiedź na pytanie badawcze pozwoli zidentyfikować kluczowe elementy składające się na model synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej oraz określić zależności pomiędzy nimi. Analiza tych komponentów umożliwi lepsze zrozumienie mechanizmów tworzenia wartości w strukturach opartych na centralizacji decyzji i formalnych relacjach podporządkowania, co stanowi istotny punkt odniesienia dla dalszych porównań z sieciowym modelem grupy kapitałowej.
- (PB3) Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?

  Odpowiedź na pytanie badawcze pozwoli określić elementy konstytuujące model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej oraz zrozumieć sposób ich wzajemnego oddziaływania w warunkach zdecentralizowanej i relacyjnej struktury

organizacyjnej. Identyfikacja tych komponentów umożliwi uchwycenie specyfiki procesów współpracy, wymiany zasobów i koordynacji działań pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w układzie sieciowym.

- (PB4) Jakie działania składają się na procedurę generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?

  Odpowiedź na pytanie badawcze pozwoli zidentyfikować działania składające się na procedurę generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Poznanie sekwencji i logiki tych działań umożliwi rekonstrukcję sposobu tworzenia synergii w warunkach współzależności i rozproszonej koordynacji pomiędzy podmiotami sieci.

Proces badawczy

Realizacja zdefiniowanych celów rozprawy wymagała zaprojektowania spójnego i wieloetapowego procesu badawczego, łączącego perspektywę teoretyczną, poznawczą oraz aplikacyjną. Dobór metod badawczych został bezpośrednio podporządkowany strukturze celów pracy, tj. celowi głównemu, celowi poznawczemu, metodycznemu oraz aplikacyjnemu, a także sformułowanym pytaniom badawczym (PB1–PB4).

W pracy zastosowano trzy komplementarne metody badawcze: analizę literatury przedmiotu (w tym narracyjny przegląd literatury), eksploracyjną analizę studiów przypadku oraz metodę badań w działaniu we własnej organizacji (*insider action research*).

Analiza literatury stanowiła pierwszy etap procesu badawczego i była ukierunkowana na realizację celu poznawczego oraz częściowo celu głównego. Jej zadaniem było takie usystematyzowanie istniejącej wiedzy dotyczącej synergii operacyjnej oraz struktur grup kapitałowych, aby zebrać różnice pomiędzy grupami hierarchicznymi i sieciowymi. Narracyjny przegląd literatury pozwolił na identyfikację luki badawczej, sformułowanie problemu badawczego oraz operacjonalizację pytań badawczych. W szczególności umożliwił udzielenie wstępnych odpowiedzi na pytania PB2 i PB3 w odniesieniu do stanu wiedzy oraz przygotował podstawę do dalszych badań empirycznych.

Drugim etapem była eksploracyjna analiza studiów przypadku, która wspierała realizację celu poznawczego oraz stanowiła rozwinięcie pytania badawczego PB1. Metoda ta została zastosowana ze względu na ograniczony stan rozpoznania sieciowych grup kapitałowych w literaturze. Analiza rzeczywistych przypadków umożliwiła pogłębione zrozumienie ich cech strukturalnych, mechanizmów koordynacji oraz sposobów funkcjonowania w praktyce. Pozwoliło to nie tylko na identyfikację wspólnych wzorców i różnic pomiędzy analizowanymi

organizacjami, lecz także na uchwycenie kontekstu organizacyjnego i relacyjnego, w którym powstaje synergia operacyjna. Wyniki tego etapu stanowiły bezpośrednie przygotowanie do właściwego etapu badania w działaniu.

Kluczowym elementem procesu badawczego był trzeci etap, tj. badanie w działaniu (*insider action research*), realizowane w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Metoda ta była bezpośrednio podporządkowana realizacji celu metodycznego oraz aplikacyjnego rozprawy, a także stanowiła główne źródło odpowiedzi na pytania badawcze PB3 i PB4. Jej zastosowanie umożliwiło jednoczesne prowadzenie analizy naukowej oraz interwencji organizacyjnej, polegającej na projektowaniu, testowaniu i doskonaleniu procedury generowania efektu synergii operacyjnej w warunkach rzeczywistych.

Badanie w działaniu pozwoliło na przejście od poziomu konceptualnego do operacyjnego poprzez iteracyjne doskonalenie wypracowywanych rozwiązań, w oparciu o refleksję nad wynikami podejmowanych działań (Lewin, 1946; Kolb, 1984; Reason i Bradbury, 2001). Istotnym elementem tej metody było również zaangażowanie interesariuszy organizacji, co umożliwiło współtworzenie wiedzy oraz zapewniło praktyczną użyteczność opracowanej procedury. W rezultacie możliwe było nie tylko opracowanie modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych (cel główny), lecz także jego empiryczna weryfikacja poprzez wdrożenie (cel aplikacyjny).

Zintegrowanie trzech wskazanych metod badawczych pozwoliło na zapewnienie spójności procesu badawczego oraz triangulację źródeł danych i perspektyw poznawczych. Poszczególne etapy procesu badawczego oraz ich powiązanie z celami i rezultatami przedstawiono w tabeli 0.1.

Tabela 0.1. Proces badawczy

Etap	Metoda	Cel etapu (powiązanie z celami pracy)	Powiązanie z pytaniami badawczymi	Rezultat
1.	Narracyjny przegląd literatury	Identyfikacja luki badawczej oraz uporządkowanie wiedzy o synergii operacyjnej i grupach kapitałowych (cel poznawczy, wsparcie celu głównego)	PB2, PB3 (ujęcie teoretyczne)	Sformułowanie problemu badawczego, operacjonalizacja pytań badawczych oraz wstępna konceptualizacja modelu synergii operacyjnej
2.	Eksploracyjna analiza studiów przypadku	Rozpoznanie specyfiki funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych w warunkach rzeczywistych (cel poznawczy)	PB1	Identyfikacja cech strukturalnych i mechanizmów koordynacji oraz kontekstu organizacyjnego powstawania synergii operacyjnej
3.	Badanie w działaniu (*insider action research*)	Opracowanie i wdrożenie procedury generowania efektu synergii operacyjnej oraz identyfikacja komponentów modelu (cel metodyczny, cel aplikacyjny, cel główny)	PB3, PB4	Opracowanie modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz procedury jego operacjonalizacji i wdrożenie w praktyce organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie, opartym na analizie literatury, osiągnięto rezultat w postaci identyfikacji luki badawczej oraz sformułowania problemu i pytań badawczych. Etap drugi, wykorzystujący eksploracyjne studia przypadków, umożliwił pogłębione zrozumienie funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych oraz kontekstu powstawania synergii operacyjnej. Etap trzeci, realizowany metodą badań w działaniu, doprowadził do opracowania modelu synergii operacyjnej oraz procedury generowania jej efektu, a także do jej praktycznej implementacji.

Podsumowując, można stwierdzić, że proces badawczy został zaprojektowany jako sekwencyjny i komplementarny układ działań, w którym każdy etap odpowiadał określonym celom pracy oraz pytaniom badawczym. Takie podejście umożliwiło przejście od identyfikacji i konceptualizacji zjawiska, przez jego empiryczne rozpoznanie, aż do opracowania i wdrożenia praktycznego rozwiązania, co stanowi istotę podejścia łączącego wymiar teoretyczny i aplikacyjny w naukach o zarządzaniu i jakości.

Struktura pracy

Rozprawa składa się ze wstępu, czterech rozdziałów oraz podsumowania. Przyjęta struktura odzwierciedla logikę procesu badawczego prowadzącego od identyfikacji luki badawczej i analizy podstaw teoretycznych, poprzez konceptualizację badanego zjawiska oraz realizację badań empirycznych, aż do opracowania modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej i procedury generowania efektu synergii operacyjnej.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczno-konceptualny i stanowi fundament dalszych rozważań prowadzonych w rozprawie. Dokonano w nim systematyzacji dorobku literatury dotyczącej grup kapitałowych, obejmującej ich definicje, uwarunkowania funkcjonowania, modele współzależności oraz mechanizmy zarządzania. Szczególną uwagę poświęcono klasyfikacji grup kapitałowych z perspektywy zakresu funkcji zarządczych realizowanych przez podmiot dominujący, co pozwoliło na wyodrębnienie operacyjnych, strategicznych i finansowych grup kapitałowych, traktowanych w pracy jako hierarchiczne grupy kapitałowe. W dalszej części rozdziału przeprowadzono analizę literatury przedmiotu dotyczącej synergii operacyjnej w tego typu strukturach oraz zidentyfikowano i opisano komponenty modelu synergii operacyjnej hierarchicznych grup kapitałowych.

Rozdział drugi poświęcono konceptualizacji sieciowej grupy kapitałowej jako odrębnej kategorii organizacyjnej. W pierwszej części przedstawiono dorobek literatury dotyczący organizacji sieciowych, ich cech strukturalnych oraz mechanizmów koordynacji działań. Następnie zaprezentowano koncepcję sieciowej grupy kapitałowej, identyfikując jej kluczowe cechy oraz mechanizmy funkcjonowania. Uzupełnieniem rozważań teoretycznych była eksploracyjna analiza studiów przypadku wybranych grup kapitałowych, która umożliwiła empiryczną weryfikację zidentyfikowanych cech oraz porównanie funkcjonowania struktur sieciowych i hierarchicznych. Istotną część rozdziału stanowi analiza literatury dotyczącej synergii operacyjnej w strukturach sieciowych. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury zidentyfikowano kluczowe mechanizmy, determinanty oraz efekty synergii operacyjnej występujące w sieciowych grupach kapitałowych. Uzyskane wyniki pozwoliły na opracowanie wstępnego modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, obejmującego warunki brzegowe, działania operacyjne oraz efekty synergii.

Rozdział trzeci przedstawia proces badawczy zrealizowany z wykorzystaniem metody badań w działaniu. Uzasadniono w nim wybór przyjętej strategii badawczej, scharakteryzowano organizację procesu badawczego, zastosowane źródła danych oraz narzędzia badawcze. Opisano realizację badań w formule *insider action research* w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Kluczową część rozdziału stanowi prezentacja

kolejnych cykli badania w działaniu, ukazujących proces stopniowego rozwijania i doskonalenia narzędzi, metod oraz rozwiązań służących identyfikacji i operacjonalizacji synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki przeprowadzonych badań oraz realizuje główny cel rozprawy. W pierwszej części przedstawiono procedurę generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, wypracowaną i zweryfikowaną w toku kolejnych cykli badania w działaniu. Następnie zaprezentowano model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, identyfikując jego kluczowe komponenty, warunki brzegowe oraz mechanizmy generowania efektów synergicznych. W dalszej części dokonano porównania modeli synergii operacyjnej funkcjonujących w hierarchicznych i sieciowych grupach kapitałowych, wskazując różnice w zakresie logiki organizacyjnej, sposobu koordynacji działań, roli podmiotu dominującego oraz mechanizmów tworzenia wartości. Rozdział zawiera zasadnicze rezultaty badań empirycznych i stanowi podstawę do sformułowania wniosków naukowych oraz praktycznych.

W **podsumowaniu** przedstawiono kluczowe wyniki badań oraz opis realizacji celów rozprawy. Omówiono wkład teoretyczny pracy w rozwój teorii zarządzania grupami kapitałowymi, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Przedstawiono również implikacje wyników badań dla dalszego rozwoju wybranych teorii i koncepcji zarządzania, implikacje praktyczne dla zarządzania sieciowymi grupami kapitałowymi oraz wskazano kierunki dalszych badań.

Rozdział 1. Hierarchiczne grupy kapitałowe

Niniejszy rozdział pełni funkcję teoretyczno-porządkującą i stanowi punkt wyjścia dla dalszych analiz prowadzonych w niniejszej rozprawie. Jego zasadniczym celem jest usystematyzowanie dorobku literatury dotyczącej grup kapitałowych oraz identyfikacja kluczowych mechanizmów determinujących ich funkcjonowanie, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska synergii.

W pierwszej części rozdziału dokonano przeglądu i krytycznej analizy definicji grup kapitałowych, wskazując na ich wielowymiarowy charakter oraz zróżnicowanie ujęć wynikające z odmiennych kontekstów instytucjonalnych, organizacyjnych i badawczych. Następnie uporządkowano zagadnienia związane z ich strukturą, sposobami powstawania, rolami podmiotów oraz typami współzależności, które determinują zakres koordynacji, poziom autonomii oraz potencjał integracji działań w ramach grupy.

Kluczowym elementem rozdziału jest przyjęcie określonej perspektywy klasyfikacyjnej, opartej na zakresie funkcji zarządczych podmiotu dominującego. Pozwoliło to na wyodrębnienie operacyjnych, strategicznych i finansowych grup kapitałowych, które w dalszej części pracy traktowane są zbiorczo jako hierarchiczne grupy kapitałowe. To ujęcie ma charakter celowy i stanowi podstawę dalszych analiz porównawczych, w szczególności w odniesieniu do sieciowych grup kapitałowych, będących przedmiotem zasadniczej części badań.

W dalszej części rozdziału przeprowadzono systematyzację pojęcia synergii, wskazując na jej różne formy oraz mechanizmy powstawania w strukturach wielopodmiotowych. Szczególną uwagę poświęcono synergii operacyjnej, która – w przeciwieństwie do synergii strategicznej i finansowej – jest bezpośrednio zakorzeniona w procesach organizacyjnych i stanowi podstawę realnego generowania wartości w grupach kapitałowych. Analiza literatury pozwoliła na identyfikację jej głównych komponentów oraz warunków osiągania w strukturach hierarchicznych.

Jednocześnie przeprowadzone rozważania ujawniają istotną lukę badawczą. O ile literatura dostarcza licznych ujęć dotyczących istoty synergii oraz jej źródeł, o tyle w ograniczonym stopniu podejmuje próbę operacjonalizacji tego zjawiska w postaci spójnych procedur zarządczych, uwzględniających warunki brzegowe oraz konkretne działania operacyjne. Brak ten jest szczególnie widoczny w kontekście bardziej złożonych, sieciowych form organizacyjnych.

W tym ujęciu rozdział pierwszy realizuje funkcję konceptualnego fundamentu rozprawy oraz stanowi bezpośrednią odpowiedź na pytanie badawcze PB2, dotyczące identyfikacji komponentów modelu synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej.

1.1. Systematyka grup kapitałowych

Na wstępie należy zaznaczyć, że termin „grupa kapitałowa" jest pojęciem tradycyjnie używanym w Polsce i bywa stosowany zamiennie z takimi określeniami jak „koncern" czy „holding". Zróżnicowanie terminologiczne wynika przede wszystkim z uwarunkowań kulturowych oraz prawnych. W różnych częściach świata struktury te funkcjonują pod odmiennymi nazwami – w Ameryce Łacińskiej jako *grupos economicos*, w Hiszpanii jako *grupos*, w Turcji jako *holdings*, w Japonii jako *keiretsu*, w Chinach jako *qiye jituan*, w Indiach jako *business houses*, na Tajwanie jako *guanxi qiye*, natomiast w krajach anglosaskich jako *business group* (Granovetter, 1995).

Problematyka grup kapitałowych jest przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu od lat 70. XX w., przy czym wyraźny wzrost liczby badań nastąpił w latach 90. XX wieku. Przykładem są prace Ghemawata i Khanny (1998), którzy analizowali zróżnicowanie grup kapitałowych oraz ich wpływ na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw, wskazując na znaczenie synergii oraz redukcji kosztów transakcyjnych. Z kolei Shleifer i Vishny (1997) zwrócili uwagę na znaczenie ładu korporacyjnego oraz ryzyka wynikające z koncentracji władzy w strukturach właścicielskich. Wzrost zainteresowania tą tematyką był związany zarówno z rosnącą liczbą grup kapitałowych, jak i refleksją nad ich ograniczeniami, takimi jak wysokie koszty operacyjne, dywersyfikacja działalności czy konieczność funkcjonowania na wielu rynkach (Ćwik i Krzos, 2016). W kontekście polskim rozwój badań nad grupami kapitałowymi był silnie związany z transformacją ustrojowo-gospodarczą zapoczątkowaną planem Balcerowicza. Liberalizacja działalności gospodarczej sprzyjała powstawaniu i rozwojowi struktur kapitałowych, które w początkowym okresie koncentrowały się głównie na rozwoju wewnętrznym oraz rozszerzaniu działalności operacyjnej (Balcerowicz, 1995; Błaszczyk i Woodward, 1996; Kozarzewski, 1999).

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji grup kapitałowych. Woźniak (1991) wskazuje, że są to pojedyncze podmioty gospodarcze posiadające odrębność prawną, powiązane wewnętrznymi relacjami. Kreft (1999) podkreśla natomiast istnienie powiązań kapitałowych i kontraktowych umożliwiających realizację wspólnych celów gospodarczych. Podobne ujęcie prezentują Nogalski i Ronkowski (2004), definiując grupę kapitałową jako zgrupowanie prawnie samodzielnych podmiotów powiązanych trwałymi więzami

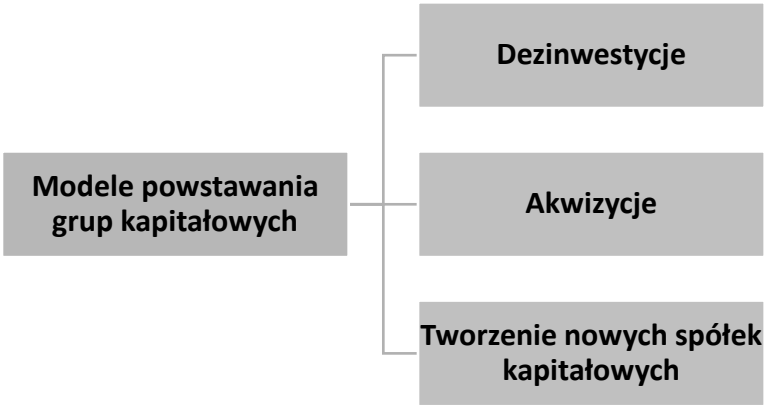
kapitałowymi. W ujęciu międzynarodowym grupy kapitałowe definiowane są jako zbiór przedsiębiorstw powiązanych wspólną strukturą własności lub kontroli oraz celami strategicznymi i synergicznymi (Howorth i in., 2010). Mogą one obejmować zarówno przedsiębiorstwa rodzinne, korporacje międzynarodowe, jak i sektor MŚP (Senftlechner i Hiebl, 2015; Ostaev i in., 2021; Suryana i in., 2023). Khanna i Yafeh (2005) wskazują na ich znaczącą rolę gospodarczą, natomiast Cainelli i Iacobucci (2011) podkreślają znaczenie własności, kontroli oraz synergii jako kluczowych cech definiujących te struktury.

Funkcjonowanie grup kapitałowych determinowane jest również przez czynniki operacyjne, takie jak koncentracja zarządzania i specjalizacja (Farías, 2014), a także współpraca – w szczególności pionowa – między podmiotem dominującym a spółkami zależnymi (Mierzejewska i Dziurski, 2021). Z kolei Zott i in. (2011) wskazują, że działalność grupy opiera się na systemie powiązanych działań wykraczających poza granice pojedynczego przedsiębiorstwa.

Analiza powyższych definicji wskazuje na wielowymiarowy charakter grup kapitałowych, obejmujący aspekty organizacyjne, operacyjne, finansowe i strategiczne. Ich wspólnym mianownikiem pozostają jednak powiązania kapitałowe oraz możliwość realizacji wspólnych celów gospodarczych, takich jak wzrost sprzedaży, rozwój produktów, poprawa efektywności operacyjnej czy zwiększenie przychodów (Romanowska i in., 2000).

Powstawanie grup kapitałowych wynika z potrzeby dostosowania się do wymagań otoczenia rynkowego, których nie są w stanie spełnić pojedyncze przedsiębiorstwa (Trocki, 2004). Struktury te umożliwiają zwiększenie konkurencyjności, optymalizację ryzyka inwestycyjnego, specjalizację działalności, poprawę płynności finansowej oraz ekspansję na rynki zagraniczne. Tworzenie grup kapitałowych traktowane jest jako proces prowadzący do osiągnięcia wysokiej efektywności operacyjnej i finansowej (Chadam, 2012).

Przyczyny powstawania grup kapitałowych można podzielić na trzy podstawowe obszary: rynkowe, kompetencyjne oraz finansowe (Trocki, 2004). Motywy rynkowe obejmują dążenie do efektu skali i dywersyfikacji, kompetencyjne – wykorzystanie kluczowych zasobów i specjalizacji, natomiast finansowe – optymalizację wyników i kosztów.



Rysunek 1.1. Modele tworzenia grup kapitałowych

Źródło: Trocki (2004).

Na rysunku 1.1 zwizualizowano modele tworzenia grup kapitałowych. Zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Trockiego (2004) obejmują one dezinwestycje, akwizycje oraz tworzenie nowych podmiotów. Każdy z tych modeli wpływa na strukturę organizacyjną grupy kapitałowej oraz potencjał generowania efektu synergii operacyjnej, rozumianej jako efekt integracji działań jednostek wchodzących w skład grupy (Chadam, 2012). Zrozumienie funkcjonowania grup kapitałowych wymaga również identyfikacji ról podmiotów je tworzących, co przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Podmioty tworzące grupy kapitałowe

Rola podmiotu	Opis
Podmiot dominujący	Posiada udział w innych przedsiębiorstwach grupy kapitałowej i ma decydujący wpływ na ich działalność.
Podmiot zależny	Pozostaje pod wpływem innej jednostki, która oddziałuje na jego decyzje i sposób działania. W większości przypadków odbywa się to poprzez większość głosów na zgromadzeniu organu stanowiącego.
Podmiot równorzędny	Pozostaje w pozycji równorzędnej – wielostronne powiązania kapitałowe nie dają żadnemu podmiotowi pozycji dominującej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nogalski i Ronkowski (2004).

Podmiot dominujący pełni funkcję strategicznego centrum decyzyjnego, podmiot zależny realizuje zadania operacyjne podporządkowane celom grupy, natomiast podmiot równorzędny funkcjonuje w relacjach partnerskich. Granice tych ról wyznaczane są zarówno

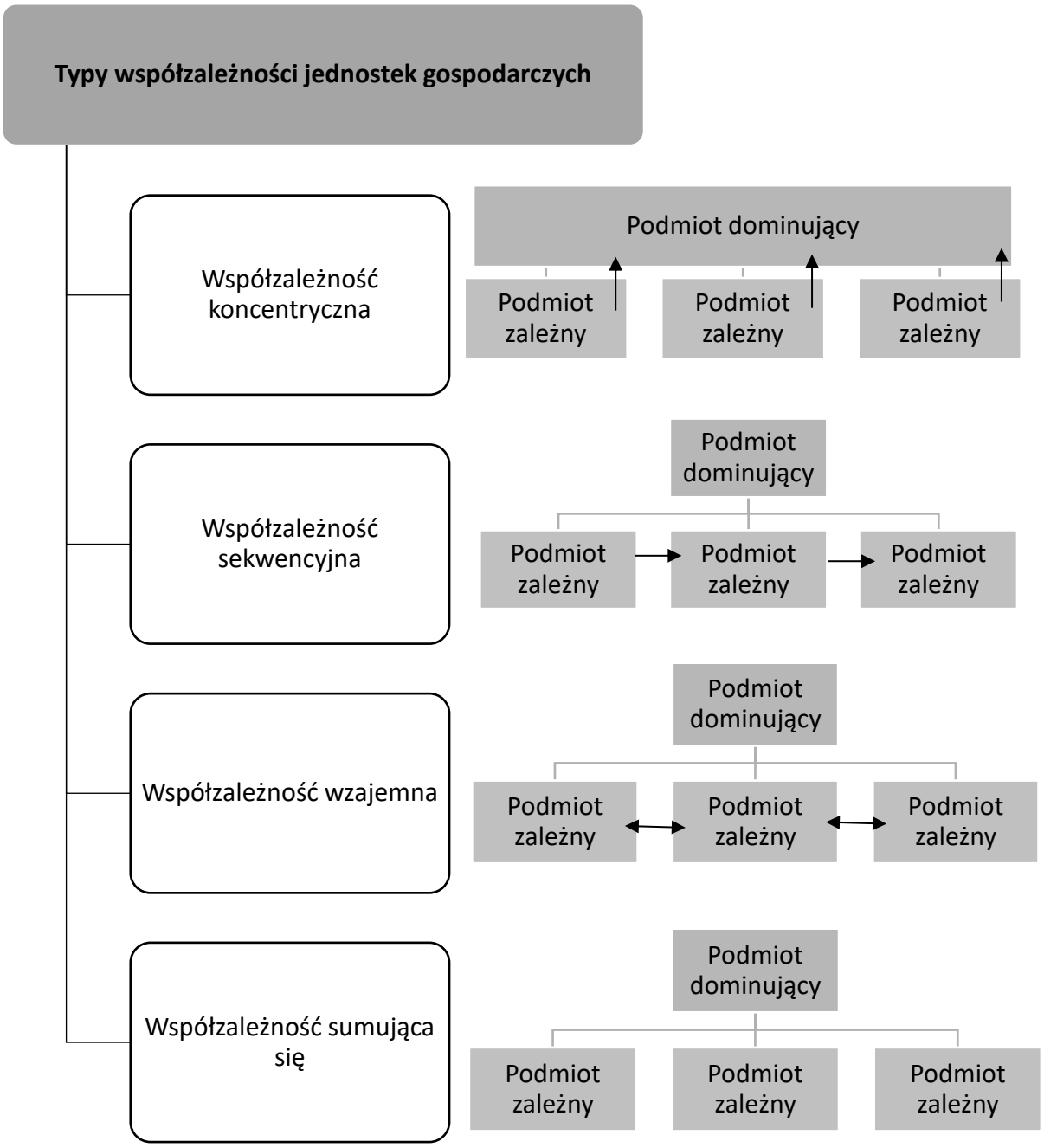
przez formalne powiązania kapitałowe, jak i przez nieformalne relacje społeczne (Granovetter, 1995).

Znaczenie powiązań kapitałowych zostało szeroko opisane w literaturze międzynarodowej. W warunkach wysokiego ryzyka instytucjonalnego umożliwiają one koordynację działań i osiąganie korzyści skali (Khanna i Rivkin, 2001), wspierają rozwój zasobów i kompetencji (Yiu i in., 2005), a także sprzyjają alokacji wiedzy i kapitału ludzkiego (Peng i Delios, 2006). Badania Kumar i Singh (2013) oraz Li i Wong (2014) wskazują na znaczenie efektywnej alokacji zasobów dla wzrostu wartości i konkurencyjności grup.

Podobne wnioski formułują Carney i in. (2015) oraz Colpan i in. (2015), podkreślając rolę powiązań kapitałowych w koordynacji działań strategicznych i zarządzaniu ryzykiem. Tan i Meyer (2015) wskazują natomiast na ich funkcję wypełniania luk instytucjonalnych, a Yiu i Makino (2016) – na znaczenie w procesach restrukturyzacyjnych. Thomsen (2017) oraz Majumdar (2018) podkreślają natomiast ich wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej i efektywne zarządzanie dywersyfikacją.

Wyniki tych badań potwierdzają, że kluczowe znaczenie dla funkcjonowania grup kapitałowych ma nie tylko wielkość kapitału, lecz przede wszystkim struktura powiązań i jakość relacji między podmiotami.

Charakter tych relacji odzwierciedlają modele współzależności przedstawione na rysunku 1.2.



Rysunek 1.2. Typy współzależności jednostek gospodarczych

Źródło: Trocki (2004).

W literaturze wyróżnia się współzależność koncentryczną, sekwencyjną, wzajemną oraz sumującą się (Trocki, 2004), które różnią się poziomem koordynacji oraz stopniem autonomii podmiotów. W literaturze przedmiotu wyróżnia się też cztery podstawowe typy współzależności pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej: koncentryczną, sekwencyjną, wzajemną oraz sumującą się (Trocki, 2004). Każdy z tych typów różni się zarówno poziomem wymaganej koordynacji, jak i zakresem autonomii poszczególnych jednostek, co bezpośrednio wpływa na sposób zarządzania oraz efektywność operacyjną całej struktury.

Współzależność koncentryczna charakteryzuje się silnym podporządkowaniem działalności spółek zależnych celom podmiotu dominującego. Jednostki te realizują funkcje wspierające wobec centrum, co implikuje wysoki poziom centralizacji decyzji oraz intensywną koordynację operacyjną. Model ten sprzyja spójności strategicznej, jednak ogranicza autonomię podmiotów zależnych.

Współzależność sekwencyjna występuje w sytuacji, gdy działalność poszczególnych podmiotów układa się w łańcuch powiązanych procesów, w którym wynik działania jednej jednostki stanowi wejście dla kolejnej. Tego rodzaju układ wymaga ścisłej synchronizacji działań oraz koordynacji przepływów operacyjnych, najczęściej nadzorowanej przez podmiot dominujący. Efektywność tej formy współzależności zależy od sprawności zarządzania procesami międzyorganizacyjnymi.

Współzależność wzajemna ma miejsce wówczas, gdy podmioty wykonują podobne lub komplementarne działania i jednocześnie oddziałują na siebie w sposób dwukierunkowy. W tym przypadku koordynacja ma charakter bardziej rozproszony, a spółki zależne dysponują większym zakresem autonomii, współpracując na zasadach partnerskich. Tego typu relacje sprzyjają elastyczności oraz wymianie wiedzy, lecz wymagają rozwiniętych mechanizmów komunikacji.

Współzależność sumująca się odnosi się natomiast do sytuacji, w której poszczególne podmioty prowadzą działalność w dużej mierze niezależnie od siebie, a ich wyniki agregowane są na poziomie całej grupy. Koordynacja w tym modelu jest ograniczona, a rola podmiotu dominującego sprowadza się głównie do monitorowania wyników oraz zapewnienia osiągania założonych celów finansowych.

Zróżnicowanie tych form współzależności wskazuje, że struktura relacji wewnątrz grupy kapitałowej stanowi kluczowy czynnik determinujący sposób jej funkcjonowania, poziom integracji oraz potencjał generowania efektów synergicznych.

Kolejnym istotnym aspektem jest klasyfikacja grup kapitałowych, przedstawiona w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych

Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych								
Podporządkowanie lub równorzędność spółek	podporządkowujące				równorzędne			
Charakter spółki nadrzędnej	ze spółką wiodącą (holding w szerokim znaczeniu)				ze spółką zarządzającą (holding w wąskim znaczeniu)			
Typ układu gospodarczego	poziomy (branżowy)		pionowy (kooperacyjny, kombinatowy)		konglomeratowy		mieszany	
Zakres funkcji zarządczych podmiotu dominującego	operatywny			finansowy				strategiczny
Liczba poziomów	jednopoziomowy				wielopoziomowy			
Kierunek powiązań kapitałowych	o powiązaniach jednokierunkowych				o powiązaniach wielokierunkowych			
Sposób powstania	wydzielenie przedsiębiorstw			łączenie przedsiębiorstw				przekształcenie przedsiębiorstwa wielozakładowego
Forma własności	prywatny		państwowy		komunalny			własność mieszana
Obszar działania	krajowy				międzynarodowy			
Lokalizacja spółek	terytorialnie skupione				terytorialnie rozproszone			

Źródło: opracowanie na podstawie Jagoda i Haus (1995).

W kontekście niniejszej rozprawy szczególne znaczenie ma podział ze względu na zakres funkcji zarządczych podmiotu dominującego, obejmujący grupy operacyjne, strategiczne oraz finansowe. Na potrzeby pracy przyjęto określenie „hierarchiczne grupy kapitałowe", które lepiej oddaje charakter relacji podporządkowania oraz wyraźny podział ról i odpowiedzialności pomiędzy podmiotem dominującym a spółkami zależnymi.

Wybór tego ujęcia nie ma wyłącznie charakteru klasyfikacyjnego, lecz pełni istotną funkcję porządkującą dalsze rozważania teoretyczne i empiryczne. Określenie to pozwala bowiem jednoznacznie zidentyfikować typ struktur, w których mechanizm koordynacji oparty jest przede wszystkim na hierarchii, centralizacji decyzji oraz formalnych relacjach właścicielskich. Tym samym stanowi on punkt odniesienia dla dalszych analiz, w szczególności w kontekście porównania z sieciowymi grupami kapitałowymi, w których mechanizmy koordynacyjne przyjmują odmienny, bardziej rozproszony i relacyjny charakter.

Należy przy tym podkreślić, że poziom koncentracji funkcji zarządczych w podmiocie dominującym nie jest jednolity i różni się w zależności od typu grupy kapitałowej. Analogicznie zróżnicowany jest stopień podporządkowania oraz zakres autonomii spółek zależnych. W grupach operacyjnych dominują rozwiązania silnie scentralizowane, podczas gdy w grupach strategicznych i finansowych zakres decyzyjności może być w większym stopniu rozproszony. Zagadnienia te zostały szerzej opisane w kolejnych fragmentach pracy, gdzie analizowane są różne konfiguracje relacji wewnętrznych oraz mechanizmów koordynacji.

W tego typu strukturach podmiot dominujący odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu zasobami, koordynacji działań oraz planowaniu strategicznym. Ośrodek decyzyjny jest wyraźnie skoncentrowany, a zakres autonomii spółek zależnych pozostaje ograniczony do realizacji zadań operacyjnych w ramach przyjętych kierunków strategicznych. Badania Kumar i Singh (2013) wskazują, że centralizacja zarządzania sprzyja efektywnej alokacji zasobów, natomiast Khanna i Palepu (2000) podkreślają znaczenie planowania strategicznego dla konkurencyjności grup. Inkpen i Beamish (1997) zwracają uwagę na rolę transferu wiedzy i technologii, a Khanna i Yafeh (2013) – na znaczenie zarządzania finansowego w kontekście stabilności i efektywności całej struktury.

Należy przy tym podkreślić, że wysoki poziom centralizacji, charakterystyczny dla hierarchicznych grup kapitałowych, wpływa nie tylko na sposób podejmowania decyzji, lecz także na kształt relacji wewnętrznych oraz mechanizmy generowania efektów synergicznych. Synergia w tego typu strukturach ma w dużej mierze charakter planowy i wynika z odgórnej koordynacji działań, standaryzacji procesów oraz integracji zasobów. Oznacza to, że jej źródłem jest przede wszystkim zdolność podmiotu dominującego do projektowania i egzekwowania spójnych rozwiązań organizacyjnych.

Podsumowując, można stwierdzić, że w hierarchicznych grupach kapitałowych centralizacja zarządzania, koordynacja działań oraz efektywna alokacja zasobów prowadzą do wzrostu efektywności operacyjnej i finansowej. Jednocześnie umożliwiają one lepsze reagowanie na zmiany otoczenia oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Charakter tych struktur – oparty na wyraźnej dominacji jednego ośrodka decyzyjnego – odróżnia je jednak zasadniczo od bardziej złożonych, sieciowych układów współdziałania.

W dalszej części rozprawy przeprowadzona zostanie analiza hierarchicznych grup kapitałowych, co umożliwi ich porównanie z sieciowymi grupami kapitałowymi oraz dalsze rozwinięcie rozważań badawczych, w szczególności w zakresie mechanizmów koordynacji oraz sposobów generowania efektu synergii operacyjnej.

1.2. Hierarchiczne grupy kapitałowe

Hierarchiczne grupy kapitałowe stanowią jeden z typów struktur wielopodmiotowych. Ich cechą konstytutywną jest istnienie podmiotu dominującego, który – mimo formalnej odrębności prawnej spółek zależnych – sprawuje nad nimi kontrolę właścicielską i oddziałuje na ich funkcjonowanie za pomocą pośrednich instrumentów zarządczych, kapitałowych, kontraktowych i organizacyjnych (Trocki, 1999; Nogalski i Ronkowski, 2004). W odróżnieniu od sieciowych grup kapitałowych, w których koordynacja opiera się głównie na mechanizmach rynkowych i relacjach partnerskich, w strukturach hierarchicznych centralnym punktem odniesienia pozostaje podmiot dominujący, odpowiedzialny za kształtowanie ładu właścicielskiego, alokację zasobów oraz realizację celów grupy jako całości.

Literatura przedmiotu wskazuje, że hierarchiczne grupy kapitałowe nie stanowią jednorodnej kategorii organizacyjnej. W zależności od stopnia zaangażowania podmiotu dominującego w działalność operacyjną, charakteru relacji ze spółkami zależnymi oraz nadrzędnych celów funkcjonowania, wyróżnia się trzy podstawowe typy tych struktur: operacyjne, strategiczne oraz finansowe (Romanowska i Trocki, 1996; Romanowska i in., 2000). Klasyfikacja zaprezentowana w tabeli 1.3 nie ma charakteru dychotomicznego, lecz porządkujący – poszczególne typy grup różnią się intensywnością centralizacji, poziomem autonomii spółek zależnych oraz mechanizmami koordynacji, przy zachowaniu wspólnej logiki hierarchicznej.

Tabela 1.3. Klasyfikacje grup kapitałowych

Cechy charakterystyczne	Rodzaje grup kapitałowych		
	Operacyjna	**Strategiczna**	**Finansowa**
Podmiot dominujący	Spółka dominująca prowadzi działalność operacyjną kluczową dla grupy.	Spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej. Zajmuje się wyłącznie zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów strategicznych i finansowych.	Spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej. Zajmuje się wyłącznie zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów finansowych.
Podmiot zależny	Spółki zależne prowadzą działalność operacyjną wspierającą i uzupełniającą działalność operacyjną spółki dominującej.	Spółki zależne prowadzą komplementarną działalność operacyjną.	Spółki zależne prowadzą niepowiązaną ze sobą (zdywersyfikowaną) działalność operacyjną.
Cele grupy	Wzmocnienie przez spółki zależne pozycji konkurencyjnej spółki dominującej w zakresie jej działalności operacyjnej.	Ograniczenie ryzyka inwestycyjnego i maksymalizacja korzyści inwestycyjnych spółki dominującej.	Utrzymywanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności inwestycyjnej grup jako całości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska i Trocki (1996).

Zestawienie cech zaprezentowane w tabeli 1.3 wskazuje, że w operacyjnych grupach kapitałowych podmiot dominujący prowadzi kluczową działalność operacyjną dla całej grupy, a spółki zależne pełnią funkcje wspierające i uzupełniające. W konsekwencji obserwuje się wysoki poziom standaryzacji, intensywną koordynację działań oraz znaczny potencjał generowania efektu synergii operacyjnej, przy jednoczesnym ograniczeniu autonomii decyzyjnej spółek podporządkowanych (Romanowska i in., 2000; Trocki, 2004).

Strategiczne grupy kapitałowe zajmują pozycję pośrednią pomiędzy grupami operacyjnymi a finansowymi. Podmiot dominujący nie prowadzi działalności operacyjnej, koncentrując się na zarządzaniu strategicznym, nadzorze właścicielskim oraz koordynacji

długookresowych celów rozwojowych. Spółki zależne realizują działalność operacyjną o charakterze komplementarnym, a celem grupy jest utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej całej struktury, a nie jednej jednostki centralnej. W tym modelu występuje większa autonomia spółek zależnych oraz mniejsza standaryzacja procesów niż w grupach operacyjnych, przy jednoczesnym zachowaniu istotnej roli podmiotu dominującego jako integratora działań strategicznych (Romanowska i in., 2000).

Finansowe grupy kapitałowe charakteryzują się najniższym poziomem ingerencji podmiotu dominującego w działalność operacyjną spółek zależnych. Spółka dominująca pełni funkcję zarządzania portfelem udziałów, wykorzystując przede wszystkim instrumenty finansowe, natomiast spółki zależne prowadzą zdywersyfikowaną, często niepowiązaną operacyjnie działalność gospodarczą. Celem grupy jest utrzymanie i wzmocnienie atrakcyjności inwestycyjnej całej struktury, a potencjał synergiczny ma w tym przypadku charakter ograniczony i pośredni (Romanowska i in., 2000; Trocki, 2004).

Analiza porównawcza typów hierarchicznych grup kapitałowych prowadzi do wniosku, że zasadnicze różnice między nimi dotyczą zakresu i charakteru oddziaływania podmiotu dominującego, a nie samej istoty relacji hierarchicznej. We wszystkich trzech przypadkach występuje bowiem asymetria decyzyjna, strukturalne powiązania kapitałowe oraz pośredni mechanizm sprawowania kontroli, co uzasadnia ich zbiorcze traktowanie jako hierarchicznych grup kapitałowych. Jednocześnie zróżnicowanie wewnętrzne tej kategorii pozwala na uchwycenie stopniowalnego ujawniania się cech koordynacyjnych, centralizacyjnych i synergicznych, co ma kluczowe znaczenie dla dalszych analiz porównawczych z sieciowymi grupami kapitałowymi.

W kolejnych podrozdziałach rozprawy poszczególne typy hierarchicznych grup kapitałowych – operacyjne, strategiczne i finansowe – zostaną omówione odrębnie, z uwzględnieniem ich specyfiki organizacyjnej, mechanizmów zarządzania oraz uwarunkowań generowania efektu synergii, co pozwoli na pogłębioną i wielowymiarową analizę tej kategorii struktur gospodarczych.

1.2.1. Strategiczne grupy kapitałowe

Strategiczne grupy kapitałowe stanowią wyodrębniony typ struktur hierarchicznych, których podstawowym celem nie jest wyłącznie maksymalizacja krótkoterminowej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, lecz realizacja długoterminowych celów strategicznych podmiotu dominującego. Cele te obejmują w szczególności budowę i ekspansję ekosystemu

rynkowego, absorpcję innowacji oraz wzmacnianie pozycji konkurencyjnej całej grupy kapitałowej. Funkcjonowanie strategicznych grup kapitałowych opiera się na holistycznym mandacie integrującym ochronę kapitału, rozwój ekosystemu oraz tworzenie trwałej wartości przedsiębiorstwa (Hinckley, 2025).

W literaturze przedmiotu strategiczne grupy kapitałowe są często analizowane przez pryzmat funduszy inwestycji strategicznych, struktur *corporate venture capital* (CVC) oraz wyspecjalizowanych platform inwestycyjnych działających na styku kapitału instytucjonalnego i działalności operacyjnej spółek portfelowych (Mawsonia Ltd., 2012; Halland i in., 2016). W odróżnieniu od finansowych grup kapitałowych, w których dominującą rolę odgrywa wewnętrzny rynek kapitału, strategiczne grupy kapitałowe pełnią funkcję swoistej „tkanki łącznej" pomiędzy bilansem dużej organizacji a dynamiczną rzeczywistością rynkową podmiotów zależnych lub spółek portfelowych.

Strategiczne grupy kapitałowe charakteryzują się zróżnicowaną, lecz funkcjonalnie wyspecjalizowaną strukturą organizacyjną. Klasycznym przykładem takiej struktury jest The Capital Group, opisana przez Scotta-Robertsa (1989), funkcjonująca jako spółka dominująca zarządzająca sześcioma wyspecjalizowanymi spółkami zależnymi o charakterze inwestycyjnym. Każda z nich obsługuje odmienny segment rynku – od klientów instytucjonalnych i funduszy inwestycyjnych po rynki międzynarodowe – przy zachowaniu wspólnego modelu własnościowego oraz spójnej kultury organizacyjnej.

Istotnym elementem tej struktury jest rozproszony model własności wśród kluczowego personelu. Ponad 85% udziałów znajduje się w rękach aktywnych pracowników, w tym menedżerów inwestycyjnych i administracyjnych, co sprzyja zbieżności interesów pomiędzy spółką dominującą a spółkami zależnymi oraz ogranicza klasyczne problemy agencji (Scott-Roberts, 1989). Taki model własnościowy wzmacnia długoterminową orientację strategiczną grupy oraz stabilność jej funkcjonowania.

Relacje w strategicznych grupach kapitałowych mają charakter wielopoziomowy i wykraczają poza klasyczną relację właściciel–podmiot kontrolowany. Spółka dominująca pełni jednocześnie rolę inwestora strategicznego, koordynatora oraz dostawcy zasobów komplementarnych wobec kapitału finansowego (Hinckley, 2025).

Z jednej strony podmiot dominujący zachowuje zdolność do wyznaczania ogólnych ram strategicznych, celów inwestycyjnych oraz zasad ładu korporacyjnego. Z drugiej strony spółki zależne często dysponują znaczną autonomią operacyjną, co ma na celu zachowanie ich zwinności i zdolności do innowacji. Hellmann (2000), analizując przypadek Apple Computer – Strategic Investment Group, wskazują, że świadome ograniczenie ingerencji spółki

dominującej w bieżące decyzje spółek portfelowych pozwala uniknąć konfliktów interesów, choć jednocześnie może redukować bezpośrednie korzyści strategiczne dla korporacji macierzystej.

Relacje te są dodatkowo wzmacniane poprzez wspólny model własności, uczestnictwo przedstawicieli podmiotu dominującego w radach nadzorczych spółek zależnych oraz sformalizowane struktury raportowania w obszarach ryzyka, zgodności i alokacji kapitału (McKinsey & Company, 2025).

Zarządzanie strategiczną grupą kapitałową opiera się na integracji procesów decyzyjnych typu *bottom-up* i *top-down*. Lai i Trigeorgis (1995) wskazują, że alokacja kapitału w tego typu strukturach odbywa się poprzez komplementarne wykorzystanie oddolnych inicjatyw inwestycyjnych oraz odgórnego planowania strategicznego, przy uwzględnieniu interakcji pomiędzy licznymi interesariuszami oraz ograniczonej racjonalności decydentów.

Kluczową rolę w strukturze zarządczej odgrywa Komitet Inwestycyjny, odpowiedzialny za zatwierdzanie transakcji oraz monitorowanie spójności portfela inwestycyjnego z celami strategicznymi grupy (Symms, 2025). W zależności od przyjętego modelu organizacyjnego strategiczna grupa kapitałowa może funkcjonować jako wydzielony fundusz (*spin-out*), w którym podmiot dominujący pełni funkcję inwestora pasywnego, lub jako jednostka wewnętrzna finansowana bezpośrednio z bilansu korporacji (Mawsonia Ltd., 2012).

Strategiczne grupy kapitałowe wykorzystują rozbudowany zestaw narzędzi zarządczych obejmujących zarówno mechanizmy finansowe, jak i organizacyjne. Do kluczowych należą ramy strategicznej alokacji zasobów oraz systemy pomiaru efektywności oparte na mnożnikach kapitału publicznego i analizie ekonomicznej stopy zwrotu (Halland i in., 2016).

Istotnym elementem są także mechanizmy zarządzania ryzykiem i walidacji rynkowej, takie jak struktury pierwszej straty (*first-loss*), limity zwrotów czy wymogi współinwestowania kapitału prywatnego. Narzędzia te umożliwiają przyciąganie inwestorów zewnętrznych oraz ograniczanie ryzyk asymetrii informacji (Halland i in., 2016). Uzupełnieniem struktury są wyspecjalizowane zespoły operacyjne („platform teams”), wspierające spółki portfelowe w obszarach rozwoju biznesu, marketingu, finansów i analityki danych, co wzmacnia transfer wiedzy i kompetencji wewnątrz grupy (Salesforce Ventures, 2025).

Synergie w strategicznych grupach kapitałowych mają charakter wielowymiarowy i są często opisywane jako model *triple win*, w którym korzyści odnoszą spółki zależne, podmiot dominujący oraz szeroko rozumiany ekosystem rynkowy (Baker, 2025; Vaklinski, 2025).

Podstawowym źródłem synergii jest dostarczanie „wartości ponad kapitał", obejmującej dostęp do sieci kontaktów, reputację, wiedzę branżową oraz infrastrukturę organizacyjną.

Synergie te manifestują się m.in. poprzez przyspieszoną komercjalizację innowacji, tworzenie popytu na produkty podmiotu dominującego oraz efektywny transfer technologii, który może prowadzić do przejęć i integracji najbardziej perspektywicznych rozwiązań z rdzeniem działalności korporacji (Salesforce Ventures, 2024; Baker, 2025).

Pomimo osiągania licznych korzyści strategiczne grupy kapitałowe napotykają istotne ograniczenia. Do najważniejszych należą ryzyka konfliktu interesów, nadmiernej biurokratyzacji oraz trudności w absorpcji wiedzy przez podmiot dominujący. Brak skutecznych mechanizmów transferu innowacji może prowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej, co ilustrują doświadczenia niektórych dużych korporacji technologicznych (Baker, 2025).

Złożoność struktur zarządczych oraz silna zależność od kultury organizacyjnej podmiotu dominującego powodują, że efektywność strategicznych grup kapitałowych jest silnie zróżnicowana i kontekstowa, co utrudnia formułowanie uniwersalnych modeli ich funkcjonowania (Mawsonia Ltd., 2012).

Strategiczne grupy kapitałowe stanowią złożone hierarchiczne struktury, w których kluczową rolę odgrywa integracja celów strategicznych, kapitału finansowego oraz zasobów niematerialnych. Ich funkcjonowanie opiera się na równoważeniu autonomii spółek zależnych z centralną koordynacją strategiczną, co sprzyja absorpcji innowacji i budowie długookresowej przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie wysoki poziom złożoności relacji i procesów decyzyjnych powoduje, że skuteczność tych struktur jest silnie uzależniona od jakości ładu korporacyjnego, kultury organizacyjnej oraz zdolności podmiotu dominującego do zarządzania synergiami w skali całej grupy.

1.2.2. Finansowe grupy kapitałowe

Finansowe grupy kapitałowe stanowią specyficzny typ hierarchicznych struktur organizacyjnych, w których spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej, lecz sprawuje kontrolę nad spółkami zależnymi przede wszystkim za pomocą instrumentów finansowych. W przeciwieństwie do grup operacyjnych i strategicznych punkt ciężkości zarządzania przesunięty jest tu z koordynacji procesów operacyjnych na alokację kapitału, zarządzanie ryzykiem finansowym oraz optymalizację struktury kapitałowej całej grupy.

Przykładem finansowej grupy kapitałowej w polskich warunkach była Grupa GetIn, w której GetIn Holding S.A., jako podmiot dominujący, zarządza udziałami w zróżnicowanych jednostkach operacyjnych działających m.in. w branżach finansowych, księgowych i deweloperskich. Spółki zależne prowadzą samodzielną działalność operacyjną, natomiast podmiot dominujący koncentruje się na decyzjach inwestycyjnych, zarządzaniu portfelem aktywów oraz nadzorze właścicielskim.

W finansowych grupach kapitałowych cel funkcjonowania nie jest bezpośrednio związany z działalnością operacyjną spółki nadrzędnej. Celem nadrzędnym jest utrzymywanie i wzmacnianie pozycji strategicznej grupy jako całości, rozumianej przede wszystkim w kategoriach atrakcyjności inwestycyjnej i stabilności finansowej. Zarządzanie w tych strukturach ma charakter portfelowy i koncentruje się na łagodzeniu ryzyka inwestycyjnego oraz osiąganiu zakładanych stóp zwrotu z zaangażowanego kapitału (Khanna i Yafeh, 2013).

Finansowe grupy kapitałowe funkcjonują najczęściej w modelu wielopodmiotowym, w którym spółka dominująca sprawuje nadzór nad wyspecjalizowanymi spółkami zależnymi.

Relacje w finansowych grupach kapitałowych mają charakter hierarchiczny, choć stopień centralizacji decyzji może się różnić w zależności od specyfiki grupy. Podmiot dominujący pełni funkcję koordynacyjną, odpowiadając za strategię całej grupy, nadzór właścicielski oraz zarządzanie wewnętrznym rynkiem kapitałowym (Perotti i Gelfer, 1998).

Do kluczowych zadań spółki dominującej należą alokacja kapitału pomiędzy spółki zależne, równoważenie niedoborów i nadwyżek finansowych, monitorowanie efektywności inwestycyjnej oraz zarządzanie ryzykiem na poziomie skonsolidowanym. Spółki zależne realizują natomiast zadania operacyjne i inwestycyjne w ramach wyspecjalizowanych obszarów działalności, takich jak obsługa określonych grup klientów, regionów geograficznych czy instrumentów finansowych. Ich decyzje inwestycyjne są w mniejszym stopniu uzależnione od własnych przepływów pieniężnych, a w większym od sytuacji finansowej całej grupy (Masulis i in., 2023).

W finansowych grupach kapitałowych podmioty zależne często pełnią funkcję centrów zysku, odpowiedzialnych za generowanie przychodów i kontrolę kosztów. Jak wskazują Gupta i Govindarajan (1984), centra te operują relatywnie dużą autonomią decyzyjną, jednak pod stałym nadzorem podmiotu dominującego, co umożliwia maksymalizację korzyści ekonomicznych przy zachowaniu dyscypliny finansowej.

Podstawowym mechanizmem funkcjonowania finansowych grup kapitałowych jest wewnętrzny rynek kapitałowy, umożliwiający transfer środków pomiędzy podmiotami

powiązanymi. Mechanizm ten pozwala na finansowanie projektów o najwyższej oczekiwanej stopie zwrotu, niezależnie od kondycji finansowej pojedynczej spółki (Perotti i Gelfer, 1998).

Badania empiryczne wskazują, że inwestycje realizowane przez podmioty należące do grup kapitałowych są mniej wrażliwe na własne przepływy pieniężne niż inwestycje firm niezależnych, co świadczy o skuteczności alokacji kapitału na poziomie grupy (Deloof, 1998). Efektywność ta jest szczególnie widoczna w krajach o słabiej rozwiniętych rynkach finansowych oraz w sektorach kapitałochłonnych (Belenzon i in., 2013).

Znaczenie wewnętrznych rynków kapitałowych wzrasta w okresach kryzysów finansowych, kiedy dostęp do finansowania zewnętrznego ulega istotnemu ograniczeniu. Badania pokazują, że spółki należące do grup kapitałowych w mniejszym stopniu redukują nakłady inwestycyjne niż podmioty niezależne, wykorzystując transfery kapitału wewnątrz grupy oraz emisje akcji kierowane do podmiotów powiązanych (Masulis i in., 2023).

Jednocześnie literatura wskazuje, że w warunkach głębokiego kryzysu skuteczność wewnętrznych rynków kapitałowych może ulec osłabieniu. Przykładem są koreańskie czebole po kryzysie azjatyckim z 1997 r., w których nadmierne zadłużenie oraz presja na restrukturyzację doprowadziły do spadku efektywności alokacji kapitału (Lee i in., 2008).

Finansowe grupy kapitałowe generują szereg synergii wynikających z integracji podmiotów o zróżnicowanych profilach działalności. Do najważniejszych należą redukcja ograniczeń finansowych spółek zależnych, poprawa jakości decyzji inwestycyjnych, dywersyfikacja ryzyka na poziomie grupy oraz stabilizacja działalności w okresach zaburzeń rynkowych (Perotti i Gelfer, 1998; Masulis i in., 2023).

Synergie te są szczególnie istotne dla młodych i małych podmiotów, które samodzielnie miałyby ograniczony dostęp do kapitału, oraz dla firm działających w sektorach wymagających wysokich nakładów inwestycyjnych (Belenzon i in., 2013).

Złożona struktura finansowych grup kapitałowych rodzi istotne wyzwania regulacyjne. Organy nadzorcze zwracają uwagę na ryzyko wielokrotnego wykorzystania tego samego kapitału, efekty zarażania oraz trudności w ocenie rzeczywistej adekwatności kapitałowej grupy jako całości (Yoo, 2010).

Wysoki poziom zadłużenia grupy może negatywnie wpływać na konkurencyjność spółek zależnych, prowadząc do utraty udziałów rynkowych, zwłaszcza w przypadku podmiotów o słabszej kondycji finansowej (Kim, 2014). Oznacza to, że generowanie efektu synergii w finansowych grupach kapitałowych wymaga nie tylko sprawnych mechanizmów alokacji kapitału, lecz także utrzymania stabilności finansowej na poziomie skonsolidowanym.

Finansowe grupy kapitałowe stanowią hierarchiczne struktury o portfelowym charakterze zarządzania, w których kluczową rolę odgrywają wewnętrzny rynek kapitałowy oraz mechanizmy alokacji i kontroli finansowej. Wysoki poziom autonomii operacyjnej spółek zależnych współistnieje z centralnym nadzorem właścicielskim i finansowym sprawowanym przez podmiot dominujący. Choć potencjał synergii operacyjnej w tych strukturach jest ograniczony w porównaniu z grupami operacyjnymi i strategicznymi, finansowe grupy kapitałowe oferują istotne korzyści w postaci dywersyfikacji ryzyka, stabilizacji działalności oraz efektywnego wykorzystania kapitału w skali całej grupy.

1.2.3. Operacyjne grupy kapitałowe

Operacyjne grupy kapitałowe stanowią kolejny szczególny typ hierarchicznych struktur kapitałowych, w których zarówno spółka dominująca, jak i spółki zależne aktywnie uczestniczą w działalności operacyjnej. W przeciwieństwie do grup o charakterze finansowym lub *stricte* strategicznym, w strukturach tych podmiot dominujący prowadzi kluczową działalność operacyjną dla całej grupy, natomiast spółki zależne pełnią funkcje wspomagające i uzupełniające wobec tej działalności. Oznacza to wysoki poziom integracji procesów operacyjnych, bezpośrednie zaangażowanie podmiotu dominującego w codzienne funkcjonowanie grupy oraz koncentrację zarządzania na obszarach produkcji, logistyki i świadczenia usług.

Empirycznym przykładem operacyjnej grupy kapitałowej w polskich warunkach jest Grupa Trakcja, w której Trakcja S.A., jako spółka dominująca, realizuje kluczowe zadania w obszarze budownictwa, natomiast spółki zależne zapewniają wsparcie operacyjne poprzez realizację prac dokumentacyjnych oraz dostarczanie infrastruktury technicznej i zasobów personalnych. Tego rodzaju konfiguracja sprzyja bezpośredniemu zarządzaniu operacyjnemu, obejmującemu alokację zasobów, koordynację działań produkcyjnych i logistycznych oraz bieżący nadzór nad realizacją procesów.

Jak wskazują Colpan i in. (2015), centralizacja zarządzania operacyjnego umożliwia optymalizację procesów produkcyjnych oraz redukcję kosztów operacyjnych dzięki efektywnej koordynacji działań i integracji zasobów. W rezultacie operacyjne grupy kapitałowe charakteryzują się wysoką intensywnością zarządzania oraz relatywnie niskim poziomem autonomii spółek zależnych.

Operacyjne grupy kapitałowe stanowią współczesną formę organizacyjną, w której alokacja kapitału finansowego jest ściśle powiązana z aktywnym zarządzaniem operacyjnym,

transferem wiedzy oraz formalnymi mechanizmami kontroli ryzyka. Ich funkcjonowanie ma charakter silnie adaptacyjny i jest uzależnione od kontekstu sektorowego, jednak wspólnym mianownikiem pozostaje odejście od pasywnego nadzoru właścicielskiego na rzecz zinstytucjonalizowanej struktury wykonawczej (Private Capital Global, 2025).

Celem operacyjnych grup kapitałowych jest zarządzanie, koordynacja i optymalizacja zasobów kapitałowych przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyk operacyjnych w ramach grupy podmiotów powiązanych kapitałowo. W odróżnieniu od klasycznych grup kapitałowych, w których dominował transfer kapitału finansowego, struktury te koncentrują się na integracji kapitału finansowego z kapitałem operacyjnym, obejmującym procesy, kompetencje, technologie oraz zasoby ludzkie (Private Capital Global, 2025; Umbrex, 2025).

W sektorze *private equity* i *venture capital* operacyjne grupy kapitałowe pełnią funkcję wewnętrznych platform realizacji strategii inwestycyjnej, umożliwiających przełożenie założeń Value Creation Plan na mierzalne efekty operacyjne i finansowe (Hinckley, 2025; Kelleher, 2026). W innych sektorach – takich jak rolnictwo, finanse czy zielone zarządzanie – ich rola ulega modyfikacji, jednak rdzeniem pozostaje koordynacja działań wielu interesariuszy oraz formalizacja procesów decyzyjnych.

Relacje w operacyjnych grupach kapitałowych mają charakter dynamiczny i wykraczają poza tradycyjny model właścicielski. Spółka dominująca pełni funkcję architekta strategicznego oraz dostawcy kapitału operacyjnego, natomiast spółki zależne stanowią miejsce faktycznej egzekucji strategii i realizacji inicjatyw operacyjnych (Private Capital Global, 2025).

Do kluczowych zadań spółki dominującej należą alokacja kapitału finansowego i operacyjnego, ustanawianie ram zarządzania ryzykiem, definiowanie kluczowych wskaźników efektywności oraz nadzór nad ich realizacją. Spółki zależne odpowiadają natomiast za realizację planów operacyjnych, raportowanie danych oraz adaptację procesów do narzuconych standardów grupowych. Ich autonomia operacyjna jest ograniczana przez formalne mechanizmy monitoringu, takie jak systemy raportowania KPI czy testy warunków skrajnych, co prowadzi do relacji o charakterze regulacyjno-egzekucyjnym (Kühn & Neu, 2004; Nikonov i in., 2013).

Znaczenie jednostek operacyjnych w realizacji strategii podkreślają Prahalad i Doz (1987), wskazując, że koncentracja tych jednostek na bieżących działaniach produkcyjnych, logistycznych i usługowych zapewnia spójność pomiędzy założeniami strategicznymi a ich praktyczną implementacją.

Zarządzanie operacyjnymi grupami kapitałowymi opiera się na wykorzystaniu sformalizowanych metod analitycznych i proceduralnych. W sektorze finansowym kluczową

rolę odgrywają metody statystyczne i ilościowe, w tym Loss Distribution Approach oraz Advanced Measurement Approach, wykorzystywane do estymacji ryzyka i alokacji kapitału ekonomicznego (Jiménez-Rodríguez i in., 2009).

Uzupełnieniem są ramy zarządzania ryzykiem, takie jak SREP, ICAAP oraz Risk Appetite Framework, które zapewniają spójność działań w skali całej grupy (Leone i in., 2018). W sektorach innowacyjnych i rolnych istotną rolę odgrywają narzędzia współpracy wieloaktorskiej, formalne plany projektów innowacyjnych oraz platformy wymiany informacji, umożliwiające koordynację działań i transfer wiedzy pomiędzy uczestnikami (Piñeiro i in., 2021).

Generowanie efektu synergii stanowi jeden z kluczowych celów funkcjonowania operacyjnych grup kapitałowych. Synergie te obejmują zarówno synergie wiedzy i innowacji, jak i synergie zasobowe, kompetencyjne oraz związane z zarządzaniem ryzykiem. Ich powstawanie jest efektem współpracy wielu aktorów, wspólnej artykulacji potrzeb oraz pełnienia funkcji brokerstwa instytucjonalnego.

Operacyjne grupy kapitałowe stanowią wysoce zintegrowane struktury hierarchiczne, w których centralną rolę odgrywa bezpośrednie zarządzanie operacyjne przez podmiot dominujący. Ich istotą jest ścisłe powiązanie alokacji kapitału finansowego z koordynacją procesów operacyjnych, transferem wiedzy oraz formalnymi mechanizmami kontroli ryzyka. Wysoka intensywność zarządzania, ograniczona autonomia spółek zależnych oraz silny potencjał synergii operacyjnej odróżniają je od grup zarówno finansowych, jak i strategicznych. Jednocześnie zróżnicowanie sektorowe wskazuje, że operacyjne grupy kapitałowe stanowią elastyczny, lecz spójny model organizacyjny, którego analiza jest kluczowa dla dalszych rozważań nad mechanizmami generowania efektu synergii operacyjnej w strukturach kapitałowych.

1.2.4. Analiza porównawcza hierarchicznych grup kapitałowych

Jak wykazano, operacyjne, strategiczne i finansowe grupy kapitałowe reprezentują odmienne modele funkcjonowania, różniące się zakresem zaangażowania podmiotu dominującego, logiką zarządzania oraz sposobami tworzenia wartości. Różnice te zostały szczegółowo omówione w podrozdziałach 1.2.1–1.2.3, odpowiednio w odniesieniu do operacyjnych, strategicznych i finansowych grup kapitałowych.

Opisane we wskazanych podrozdziałach wyniki analizy jednoznacznie wskazują, że zróżnicowanie to nie podważa zasadności traktowania tych struktur jako jednej kategorii

analitycznej, lecz przeciwnie – ujawnia wewnętrzne spektrum form realizacji hierarchii właścicielskiej i zarządczej. Hierarchiczne grupy kapitałowe nie stanowią zbioru jednorodnego, lecz rodzinę struktur organizacyjnych, których wspólnym mianownikiem jest dominacja właścicielska, centralna rola podmiotu dominującego oraz pośredni charakter oddziaływania na spółki zależne.

Analiza operacyjnych grup kapitałowych wykazała, że ich istotą jest bezpośrednie zaangażowanie podmiotu dominującego w działalność operacyjną, wysoka integracja procesów oraz koncentracja na koordynacji produkcji, logistyki i świadczenia usług. Spółki zależne pełnią funkcje wspomagające i egzekucyjne, a zarządzanie ma charakter intensywny, sformalizowany i operacyjny (Colpan, Hikino i Lincoln, 2015; Private Capital Global, 2025).

W strategicznych grupach kapitałowych, omówionych w odrębnym podrozdziale, punkt ciężkości przesuwa się z bieżącej efektywności operacyjnej na realizację długookresowych celów strategicznych, takich jak budowa ekosystemów rynkowych, absorpcja innowacji oraz wzmacnianie pozycji konkurencyjnej całej grupy. Podmiot dominujący pełni tu funkcję inwestora strategicznego i integratora zasobów niematerialnych, pozostawiając spółkom zależnym znaczną autonomię operacyjną (Halland i in., 2016; Hinckley, 2025).

Z kolei finansowe grupy kapitałowe charakteryzują się portfelowym modelem zarządzania, w którym podmiot dominujący koncentruje się na alokacji kapitału, dywersyfikacji ryzyka oraz utrzymaniu stabilności finansowej grupy jako całości. Spółki zależne prowadzą samodzielną działalność operacyjną, często niepowiązaną funkcjonalnie, a nadrzędnym mechanizmem koordynacji staje się wewnętrzny rynek kapitałowy (Perotti i Gelfer, 1998; Khanna i Yafeh, 2013).

Zróżnicowanie to zostało syntetycznie ujęte w tabeli 1.4, która – w świetle przeprowadzonych analiz – nie opisuje trzech odrębnych światów organizacyjnych, lecz przedstawia trzy logiki realizacji hierarchii: operacyjną, strategiczną i finansową.

Tabela 1.4. Charakterystyka hierarchicznych grup kapitałowych

Charakterystyka	Operacyjna grupa kapitałowa	Strategiczna grupa kapitałowa	Finansowa grupa kapitałowa
1. Podział zadań	Spółka-matka prowadzi kluczową działalność operacyjną. Poza tym spółka-matka zarządza rozwojem grupy i swoimi udziałami w spółkach-córkach. Spółki-córki prowadzą wspomagającą i uzupełniającą działalność operacyjną i zarządzają nią. Spółka-matka ma dominującą pozycję w grupie.	Spółka-matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania rozwojem grupy i zarządzania swoimi udziałami w spółkach córkach. Spółki-córki prowadzą działalność operacyjną i zarządzają nią. Brak wyraźnej dominacji spółki-matki w grupie.	Spółka-matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania udziałami w swoich spółkach-córkach. Spółki-córki prowadzą działalność operacyjną, zarządzają jej rozwojem i bieżącą realizacją. Niewielka spółka-matka.
2. Dywersyfikacja działalności	Działalność gospodarcza grupy słabo zdywersyfikowana, skoncentrowana wokół kluczowej działalności operacyjnej. Ograniczona dywersyfikacja pionowa.	Działalność gospodarcza – grupy zdywersyfikowane, z reguły poziomo.	Działalność gospodarcza – grupy silnie zdywersyfikowane, brak powiązań operacyjnych pomiędzy spółkami-córkami.
3. Koordynacja działalności	Tendencja do stosowania kompleksowych przedsięwzięć koordynacyjnych. Koordynacja strategiczna, taktyczna i operatywna.	Koordynacja ograniczona do instrumentów strategicznych: biznesowych i funkcjonalnych.	Brak koordynacji działalności operacyjnej spółek-córek.

Charakterystyka	Operacyjna grupa kapitałowa	Strategiczna grupa kapitałowa	Finansowa grupa kapitałowa
4. Cele	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej – w zakresie kluczowej działalności operacyjnej spółki-matki.	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej grupy jako całości.	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności inwestycyjnej grupy jako całości.
5. Siły	Duży potencjał synergiczny. Duże możliwości kooperacji wewnętrznej.	Duży potencjał innowacyjny. Duże możliwości motywacyjne. Duża elastyczność struktury. Duże możliwości kooperacji zewnętrznej.	Duże możliwości motywacyjne. Bardzo duża elastyczność struktury.
6. Słabości	Ograniczony potencjał innowacyjny. Ograniczone możliwości innowacyjne. Ograniczone możliwości kooperacji zewnętrznej. Mała elastyczność struktury.	Ograniczony potencjał synergiczny. Niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych. Ograniczone możliwości kooperacji wewnętrznej. Trudności realizacji długookresowych celów i strategii.	Brak efektów synergicznych. Niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych Ograniczone możliwości kooperacji wewnętrznej. Trudności realizacji długookresowych celów i strategii.

Źródło: Romanowska, Trocki i Wawrzyniak (2000).

Powyższe zestawienie przedstawione w tabeli 1.4 porządkuje kluczowe cechy operacyjnych, strategicznych i finansowych grup kapitałowych, ujawniając zarówno istotne różnice pomiędzy tymi strukturami, jak i ich wspólne fundamenty organizacyjne. Widoczne jest, że zróżnicowanie hierarchicznych grup kapitałowych dotyczy przede wszystkim zakresu ingerencji podmiotu dominującego, stopnia koncentracji funkcji zarządczych oraz dominującej logiki tworzenia wartości, a nie samej istoty relacji hierarchicznej.

W operacyjnych grupach kapitałowych spółka dominująca pełni rolę centralnego podmiotu realizującego kluczową działalność operacyjną, co skutkuje wysokim poziomem koordynacji strategicznej, taktycznej i operatywnej oraz silną integracją procesów. W strategicznych grupach kapitałowych następuje przesunięcie akcentu z bezpośredniego zarządzania operacyjnego na koordynację rozwoju, innowacji i portfela działalności, przy

zachowaniu znacznej autonomii spółek zależnych. Finansowe grupy kapitałowe reprezentują skrajny punkt tego spektrum – spółka dominująca nie angażuje się w działalność operacyjną, koncentrując się na zarządzaniu portfelem aktywów i alokacji kapitału, przy minimalnej koordynacji działań operacyjnych spółek zależnych.

Kluczowym elementem integrującym powyższe charakterystyki jest analiza funkcji zarządczych podmiotu dominującego. Modele zaproponowane przez Pawlaka (2001) oraz Trockiego (2004), zaprezentowane w tabelach 1.5 i 1.6, umożliwiają systematyczne uchwycenie różnic pomiędzy typami grup kapitałowych w zakresie koncentracji takich funkcji jak planowanie, koordynowanie, ustalanie priorytetów oraz podejmowanie decyzji.

Tabela 1.5. Obszary zadań podmiotu dominującego w różnych typach grup kapitałowych

		Funkcje kierownictwa				
		Nadzorowanie i doradzanie	Koordynowanie	Dawanie wytycznych	Planowanie	Decydowanie
Obszary zadań kierownictwa grupy kapitałowej	Normatywny	F S O	F S O	F S O	F S O	F S O
	Finansowy	F S O	F S O	F S O	F S O	S O
	Strategiczny	F S O	S O	S O	S O	S O
	Kadrowy	F S O	F S O	F S O	F S O	F S O
	Nadzoru korporacyjnego	F S O	F S O	F S O	F S O	F S O
	Rozwoju	F S O	S O	S O	S O	S O
	Operacyjny	O	O	O	O	O

Objaśnienia: F – finansowa grupa kapitałowa, S – strategiczna grupa kapitałowa, O – operacyjna grupa kapitałowa

Źródło: Pawlak (2001).

Tabela 1.5 ilustruje zróżnicowanie zakresu i intensywności realizacji funkcji kierowniczych przez podmiot dominujący w zależności od typu hierarchicznej grupy kapitałowej. Zestawienie to potwierdza, że różnice pomiędzy operacyjnymi, strategicznymi i finansowymi grupami kapitałowymi nie polegają na odmiennym katalogu funkcji zarządczych, lecz na odmiennym stopniu ich koncentracji oraz obszarowym zasięgu oddziaływania.

W obszarach normatywnym, finansowym, kadrowym oraz nadzoru korporacyjnego funkcje podmiotu dominującego występują we wszystkich typach grup kapitałowych, co wskazuje na istnienie wspólnego rdzenia zarządzania hierarchicznego. Obejmuje on w szczególności nadzorowanie, koordynowanie oraz formułowanie wytycznych, niezależnie od dominującej logiki funkcjonowania grupy.

Największe zróżnicowanie ujawnia się w obszarach strategicznym, rozwoju oraz operacyjnym. W operacyjnych grupach kapitałowych podmiot dominujący realizuje pełen zakres funkcji kierowniczych, w tym planowanie i podejmowanie decyzji operacyjnych, co odpowiada wysokiemu poziomowi centralizacji i intensywności zarządzania. W strategicznych grupach kapitałowych koncentracja funkcji przesuwa się w stronę planowania i koordynacji strategicznej oraz rozwoju, przy ograniczonej ingerencji w bieżące działania operacyjne spółek zależnych. W finansowych grupach kapitałowych zakres funkcji kierowniczych podmiotu dominującego ulega dalszemu zawężeniu, koncentrując się głównie na nadzorze, doradztwie oraz alokacji kapitału, przy marginalnym udziale w planowaniu i decydowaniu operacyjnym.

Analiza tabeli 1.6 wzmacnia wniosek, że hierarchiczne grupy kapitałowe należy postrzegać jako układ, w którym zmienia się intensywność i obszar realizacji funkcji zarządczych, a nie jako zbiór rozłącznych modeli organizacyjnych. Tym samym tabela ta stanowi empiryczne i konceptualne uzasadnienie dla zbiorczego ujęcia operacyjnych, strategicznych i finansowych grup kapitałowych jako wariantów jednej logiki hierarchicznej, różnicujących się stopniem centralizacji zarządzania, a nie jego istnieniem.

Tabela 1.6. Specyfika zarządzania różnymi rodzajami grup kapitałowych

Typy grup kapitałowych	Operacyjna	Zarządcza	Finansowa
Rodzaj zarządzania	Operacyjne	Synergiczne	Portfelowe
Delegacja uprawnień	Mała →		Duża
Standaryzacja	Wysoka ←		Niska
Autonomia	Ograniczona →		Duża
Elastyczność	Mała →		Duża
Intensywność zarządzania	Duża ←		Mała

Źródło: Trocki (2004).

Tabela 1.6 przedstawia syntetyczne ujęcie specyfiki zarządzania w trzech typach hierarchicznych grup kapitałowych, akcentując różnice w sposobie sprawowania kontroli, stopniu centralizacji oraz intensywności oddziaływania podmiotu dominującego. Zestawienie to wskazując na systematyczną zależność pomiędzy typem grupy kapitałowej a dominującym modelem zarządzania.

Operacyjne grupy kapitałowe charakteryzują się zarządzaniem o charakterze operacyjnym, co oznacza bezpośrednie zaangażowanie podmiotu dominującego w bieżące funkcjonowanie spółek zależnych. Towarzyszą temu: niski poziom delegacji uprawnień, wysoki stopień standaryzacji procesów, ograniczona autonomia spółek zależnych oraz niska elastyczność struktury. Konsekwencją takiego modelu jest wysoka intensywność zarządzania, umożliwiająca skuteczną koordynację działań operacyjnych i realizację synergii procesowych.

Zarządcze (strategiczne) grupy kapitałowe zajmują pozycję pośrednią pomiędzy grupami operacyjnymi a finansowymi. Dominującym modelem jest tu zarządzanie synergiczne, polegające na łączeniu centralnej koordynacji strategicznej z relatywnie wysoką autonomią spółek zależnych. Delegacja uprawnień jest większa niż w grupach operacyjnych, poziom standaryzacji niższy, a elastyczność struktury wyższa, co sprzyja realizacji celów rozwojowych i innowacyjnych przy zachowaniu spójności strategicznej całej grupy.

Finansowe grupy kapitałowe reprezentują skrajny wariant analizowanego kontinuum. Zarządzanie ma tu charakter portfelowy i koncentruje się na alokacji kapitału, kontroli finansowej oraz dywersyfikacji ryzyka. Towarzyszą temu: wysoki poziom delegacji uprawnień, niska standaryzacja procesów, znaczna autonomia spółek zależnych oraz wysoka elastyczność

struktury. Intensywność zarządzania operacyjnego jest relatywnie niska, co odzwierciedla ograniczoną ingerencję podmiotu dominującego w bieżącą działalność operacyjną spółek.

Konkludując, można stwierdzić, że najwyższy poziom koncentracji funkcji zarządczych występuje w operacyjnych grupach kapitałowych, niższy w strategicznych, a najniższy w finansowych. Różnice te nie mają jednak charakteru zero-jedynkowego. We wszystkich analizowanych typach grup podmiot dominujący realizuje funkcje normatywne i strategiczne, choć w różnym stopniu ingeruje w sferę operacyjną. Oznacza to, że hierarchiczne grupy kapitałowe należy postrzegać jako continuum koncentracji zarządzania, a nie jako zbiór rozłącznych, dychotomicznych kategorii (Trocki, 2004).

Takie ujęcie pozwala lepiej zrozumieć, dlaczego – pomimo wyraźnych różnic strukturalnych – operacyjne, strategiczne i finansowe grupy kapitałowe mogą być analizowane w ramach jednej kategorii analitycznej.

Wspólnym elementem wszystkich hierarchicznych grup kapitałowych jest sposób oddziaływania podmiotu dominującego na spółki zależne. Ze względu na samodzielność prawną podmiotów wchodzących w skład grupy oddziaływanie to ma charakter pośredni i realizowane jest za pomocą instrumentów właścicielskich, kontraktowych oraz organizacyjnych, opisanych przez Trockiego (1999) i zilustrowanych na rysunku 1.3.

Różnice pomiędzy poszczególnymi typami grup kapitałowych dotyczą dominacji określonych instrumentów, a nie samego faktu ich stosowania. W operacyjnych grupach kapitałowych przeważają instrumenty organizacyjne i proceduralne, umożliwiające bieżące zarządzanie procesami. W strategicznych grupach kapitałowych większe znaczenie mają instrumenty kontraktowe i właścicielskie, które pozwalają łączyć centralną koordynację z autonomią operacyjną spółek zależnych. W finansowych grupach kapitałowych dominują natomiast instrumenty właścicielskie i finansowe, służące kontroli portfela aktywów oraz alokacji kapitału.

Na tle powyższych rozważań synergia operacyjna jawi się nie jako jednolite zjawisko, lecz jako wieloaspektowy mechanizm internalizacji efektów współdziałania, różnie realizowany w poszczególnych typach hierarchicznych grup kapitałowych. W operacyjnych grupach kapitałowych synergia ma przede wszystkim charakter operacyjny i zasobowy, oparty na integracji procesów, transferze wiedzy operacyjnej oraz wspólnym zarządzaniu ryzykiem (Piñeiro i in., 2021; Ratnasari i in., 2023). W strategicznych grupach kapitałowych dominuje synergia innowacyjna i kompetencyjna, wynikająca z dostarczania spółkom zależnym „wartości ponad kapitał", obejmującej dostęp do sieci relacji, reputacji i zasobów niematerialnych (Baker, 2025; Vaklinski, 2025). Finansowe grupy kapitałowe generują

natomiast synergie portfelowe, związane z dywersyfikacją ryzyka, stabilizacją działalności oraz poprawą jakości decyzji inwestycyjnych (Perotti i Gelfer, 1998; Masulis i in., 2023).

Wspólnym mianownikiem pozostaje jednak orientacja na internalizację efektów współdziałania w ramach jednej struktury właścicielskiej, co odróżnia hierarchiczne grupy kapitałowe od luźnych układów rynkowych oraz stanowi podstawę ich zbiorczego ujęcia analitycznego.

Uwzględniając przedstawione analizy, można stwierdzić, że operacyjne, strategiczne i finansowe grupy kapitałowe różnią się celami, modelami zarządzania, jednak funkcjonują w ramach wspólnego porządku hierarchicznego, opartego na dominacji właścicielskiej, centralnej roli podmiotu dominującego oraz pośrednich instrumentach koordynacji.

Ich zbiorcze ujęcie nie prowadzi do uproszczeń, lecz umożliwia identyfikację wspólnych mechanizmów strukturalnych, które w dalszej części rozprawy stanowią punkt odniesienia dla analizy sieciowych grup kapitałowych.

1.3. Synergia w funkcjonowaniu grup kapitałowych

Zagadnienie synergii stanowi trwały i wielowymiarowy obszar badań w naukach o zarządzaniu i jakości. W literaturze pojęcie to występuje naprzemiennie jako zasada, mechanizm, efekt lub reguła działania systemów złożonych. W najbardziej ogólnym ujęciu synergia oznacza sytuację, w której współdziałanie elementów prowadzi do efektu przekraczającego prostą sumę ich indywidualnych rezultatów, co symbolicznie ujmuje relacja $1 + 1 > 2$.

Klasyczne, systemowe rozumienie synergii proponuje Pszczołowski (1973), definiując ją jako zasadę, zgodnie z którą określone zestawienie elementów prowadzi do powstania jakości nowej, generującej większy efekt oddziaływania niż suma skutków działania każdego z nich osobno. Podobnie Haken (1977) ujmuje synergię jako wspólne oddziaływanie podsystemów prowadzące do uporządkowania struktury lub wzrostu aktywności systemu jako całości.

W nurcie teorii organizacji Hamrol (1998) podkreśla jakościowy charakter synergii, wskazując, że warunkiem jej wystąpienia jest pojawienie się odmiennej jakości przedmiotu złożonego względem jakości jego składników. Ujęcie to rozwija Kisielnicki (2011), który – w duchu podejścia systemowego – wiąże efekt synergii z kooperacją wielu systemów

organizacyjnych, generującą większą wydajność i skrócenie czasu realizacji celów, czego przykładem są struktury konsorcyjne i grupowe.

Na gruncie zarządzania strategicznego Hampden-Turner (1975) oraz Harrison i in. (2001) akcentują integracyjny charakter synergii, wskazując, że dopiero optymalna integracja wcześniej niezależnych podmiotów pozwala uzyskać oczekiwany efekt ekonomiczny. W tym sensie struktura grupy kapitałowej stwarza potencjalne warunki do synergii, lecz jej realizacja wymaga odpowiednich mechanizmów koordynacji i zarządzania.

Podsumowując, w literaturze przedmiotu synergia jest ujmowana jako współdziałanie, kooperacja i integracja zasobów, kompetencji oraz działań, których efekt jest korzystniejszy niż suma efektów funkcjonowania poszczególnych elementów (Piekarz, 2000; Mesjasz, 2008; Stabryła, 2008).

Ze względu na złożoność zjawiska synergia doczekała się licznych typologii, różnicujących ją według źródeł, mechanizmów powstawania oraz obszarów oddziaływania.

W ujęciu ogólnym Kozłowska-Makós i in. (2015) dzielą synergie w grupach kapitałowych na operacyjne i finansowe, wskazując jako ich główne źródła: ekonomię zakresu, siłę rynkową, korzyści z zarządzania wewnętrznego oraz zasoby uzupełniające. Podobną dychotomię przyjmują Damodaran i in. (2005).

Jedną z najbardziej wpływowych klasyfikacji zaproponowali Chatterjee i in. (1986), wyróżniając:

- synergię operacyjną (związaną z kosztami produkcji),
- synergię finansową (związaną z kosztem kapitału),
- synergię zmowy (związaną z ceną).

Z kolei Martin i in. (2002) zaproponowali bardziej procesowe ujęcie synergii, identyfikując trzy główne źródła: ekonomię zakresu, siłę rynkową oraz przewagę w zakresie zarządzania wewnętrznego, uzupełnione o procesy rekombinacyjne, takie jak transfer wiedzy, współewolucja i „łatanie" zasobów.

Iversen i in. (1997) wprowadzili czteropolową taksonomię, rozróżniając synergie:

- statyczne i dynamiczne,
- subaddytywne i superaddytywne,

uwzględniając m.in. amortyzację aktywów i kompetencji.

W literaturze zarządczej pojawiają się również typologie funkcjonalne (Ensign, 1998; Piekarz, 1991), wyróżniające synergie:

- społeczne,
- techniczno-produkcyjne,

- ekonomiczne,
- organizacyjne,
- handlowe, inwestycyjne, zarządcze i operacyjne.

Współczesne podejścia (Feldman i Hernandez, 2021) rozszerzają analizę synergii o perspektywę sieciową i relacyjną, identyfikując m.in. synergie wewnętrzne, rynkowe, relacyjne, sieciowe oraz pozarynkowe.

Konkludując, można stwierdzić, że w literaturze przedmiotu synergia w grupach kapitałowych ujmowana jest wielowymiarowo, co znajduje odzwierciedlenie w różnych jej typologiach. Wybrane rodzaje synergii różnią się zarówno źródłami powstawania, jak i mechanizmami generowania efektów oraz ich konsekwencjami dla funkcjonowania całej struktury. W celu uporządkowania tych ujęć, szczególnie istotnych dla problematyki rozprawy, w tabeli 1.7 zestawiono podstawowe rodzaje synergii wraz z ich charakterystyką.

Tabela 1.7. Rodzaje synergii

Rodzaj synergii	Główne źródła	Charakterystyka efektów
Operacyjna	Ekonomia skali i zakresu, integracja procesów, standaryzacja	Redukcja kosztów, wzrost wydajności, poprawa jakości
Finansowa	Wewnętrzny rynek kapitałowy, struktura kapitału	Obniżenie kosztu kapitału, dywersyfikacja ryzyka
Strategiczna	Integracja strategii i kompetencji	Wzrost innowacyjności, przewaga konkurencyjna
Wiedzy	Transfer *know-how*, najlepsze praktyki	Uczenie się organizacyjne, zdolności dynamiczne
Rynkowa	Siła rynkowa, *cross-selling*	Wzrost przychodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chatterjee i in. (1986), Martin i in. (2002), Kozłowska-Makóś i in. (2015).

Analiza synergii w grupach kapitałowych wskazuje, że choć wszystkie jej formy – operacyjna, strategiczna i finansowa – odnoszą się do generowania wartości przekraczającej sumę wartości jednostek składowych, różnią się one logiką powstawania, horyzontem czasowym, stopniem materialności oraz mechanizmami zarządczymi warunkującymi ich realizację.

Synergia operacyjna odnosi się bezpośrednio do integracji procesów produkcyjnych, logistycznych i usługowych oraz sposobu wykorzystania zasobów operacyjnych w ramach grupy. Jej istotą jest poprawa efektywności działania poprzez standaryzację procesów, eliminację powielanych czynności, lepsze wykorzystanie aktywów oraz transfer najlepszych praktyk operacyjnych (Chatterjee i in., 1986; Iversen, 1999; Kozłowska-Makóś i in., 2015). Tym samym jest ona zakorzeniona w łańcuchu wartości i manifestuje się w postaci wymiernych efektów ekonomicznych, takich jak redukcja kosztów, wzrost wydajności oraz poprawa jakości.

Na tle synergii strategicznej synergia operacyjna charakteryzuje się krótszym horyzontem realizacji oraz większą podatnością na formalizację i pomiar. Synergia strategiczna koncentruje się bowiem na harmonizacji strategii, modeli biznesowych oraz długookresowych celów grupy kapitałowej, obejmując takie obszary jak ekspansja rynkowa, rozwój innowacji czy integracja kompetencji kluczowych (Porter, 1985; Prahalad i Doz, 1987; Matsumoto i Jackson, 2017). Jej efekty mają często charakter pośredni, są rozłożone w czasie i silnie zależne od jakości przywództwa strategicznego oraz zdolności do koordynacji międzyorganizacyjnej. W porównaniu z nią synergia operacyjna ma charakter bardziej bezpośredni, uchwytny i osadzony w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Z kolei synergia finansowa opiera się na integracji zasobów finansowych, wykorzystaniu wewnętrznego rynku kapitałowego, obniżeniu kosztu kapitału oraz efektach dywersyfikacji ryzyka (Rappaport, 1986; Ansoff, 1988; Damodaran, 2005). Ma ona zatem charakter alokacyjny, koncentrując się na optymalizacji struktury finansowej i przepływów kapitałowych. W odróżnieniu od niej synergia operacyjna ma charakter produktywny – bezpośrednio wpływa na sposób realizacji procesów i zdolność organizacji do generowania wartości w ujęciu operacyjnym.

W tym sensie synergia operacyjna pełni funkcję pomostową pomiędzy synergią finansową a strategiczną. Z jednej strony stabilne efekty operacyjne wzmacniają zdolność grupy do generowania przepływów pieniężnych, stanowiących podstawę realizacji synergii finansowych, z drugiej zaś standaryzacja procesów i transfer wiedzy operacyjnej umożliwiają skuteczniejszą implementację strategii na poziomie całej grupy.

Zestawienie podstawowych rodzajów synergii wskazuje, że synergia operacyjna wyróżnia się silnym osadzeniem w procesach, wysoką materialnością efektów, relatywnie dużą podatnością na zarządzanie proceduralne oraz kluczowym znaczeniem dla stabilności funkcjonowania grupy kapitałowej. Na tym tle synergia strategiczna i finansowa jawią się jako

formy bardziej zależne od kontekstu, decyzji właścicielskich oraz długookresowych wyborów, podczas gdy synergia operacyjna stanowi fundament sprawności organizacyjnej.

Znaczenie synergii operacyjnej wynika z faktu, że to właśnie operacje – produkcja, logistyka, świadczenie usług oraz zarządzanie procesami – stanowią podstawę generowania przychodów i kosztów w każdej organizacji. W literaturze podkreśla się, że dostarcza ona najbardziej bezpośrednich i trwałych efektów ekonomicznych, co czyni ją kluczowym uzasadnieniem istnienia struktur wielopodmiotowych (Chadam i in., 2006; Kozłowska-Makóś i in., 2015). Badania empiryczne wskazują ponadto, że skuteczna realizacja synergii operacyjnej przekłada się na poprawę wyników finansowych, wzrost efektywności kosztowej, usprawnienie procesów oraz zwiększenie satysfakcji klientów (Oira i in., 2023).

Rola synergii operacyjnej ujawnia się również w zróżnicowany sposób w poszczególnych typach hierarchicznych grup kapitałowych. W grupach operacyjnych stanowi ona podstawowy mechanizm tworzenia wartości, oparty na centralnej koordynacji procesów i wysokiej standaryzacji. W grupach strategicznych pełni funkcję wspierającą wobec synergii kompetencyjnych i innowacyjnych, umożliwiając ich skalowanie oraz implementację. W grupach finansowych natomiast, mimo ograniczonego bezpośredniego znaczenia, występuje pośrednio poprzez wpływ na stabilność przepływów pieniężnych, efektywność operacyjną spółek zależnych oraz redukcję ryzyka.

Znaczenie synergii operacyjnej wzrasta szczególnie w warunkach presji kosztowej, wysokiej zmienności rynkowej, rosnącej złożoności struktur organizacyjnych oraz konieczności szybkiej adaptacji procesów do zmian otoczenia. W takich warunkach zdolność do koordynacji działań operacyjnych staje się kluczowym czynnikiem efektywności całej grupy.

Pomimo centralnej roli synergii w uzasadnianiu istnienia grup kapitałowych literatura wskazuje na liczne bariery jej realizacji. Obejmują one bariery informacyjne i poznawcze (asymetria wiedzy, filtrowanie informacji), bariery behawioralne i kulturowe (brak zaufania, wiedza jako źródło władzy), bariery strukturalne (silosowość, koszty koordynacji) oraz trudności transferu wiedzy ukrytej. Podkreśla się również, że nadmierna centralizacja oraz niewłaściwy styl sprawowania „opieki korporacyjnej" mogą prowadzić do dyssynergii zamiast wzrostu wartości (Benecke i in., 2007; Suskandari i in., 2025).

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że spośród różnych form synergii to właśnie synergia operacyjna zajmuje pozycję centralną dla funkcjonowania grup kapitałowych. W przeciwieństwie do synergii strategicznej, której efekty są długookresowe i pośrednie, oraz

synergii finansowej, skoncentrowanej na alokacji kapitału, synergia operacyjna oddziałuje bezpośrednio na codzienne procesy i stanowi podstawę trwałej efektywności ekonomicznej.

Co istotne, niezależnie od dominującej logiki funkcjonowania – operacyjnej, strategicznej czy finansowej – każda grupa kapitałowa w mniejszym lub większym stopniu opiera się na zdolności do koordynacji działań operacyjnych. Nawet w strukturach o charakterze portfelowym brak sprawności operacyjnej spółek zależnych ogranicza możliwość realizacji celów finansowych i strategicznych. W konsekwencji synergia operacyjna stanowi wspólny mianownik funkcjonowania grup kapitałowych, a zarazem obszar, w którym ujawniają się kluczowe napięcia między centralizacją a autonomią, standaryzacją a elastycznością oraz kontrolą a innowacyjnością.

Uzasadnia to wybór synergii operacyjnej jako głównego przedmiotu dalszych analiz w niniejszej rozprawie, w szczególności w kontekście porównania hierarchicznych i sieciowych grup kapitałowych, identyfikacji komponentów modelu synergii operacyjnej oraz opracowania procedury umożliwiającej jej praktyczne generowanie.

1.4. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych

W celu opisania modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych autor rozprawy zdecydował się przeprowadzić systematyczny przegląd literatury, opierając się na procedurze Vrontis i Christofi (2021).

Szczegółowy opis działań planowanych do realizacji w ramach poszczególnych etapów procedury został opisany w tabeli 1.8.

Tabela 1.8. Procedura systematycznego przeglądu literatury

Etap procedury	Opis działań i kluczowe elementy
Sformułowanie pytań	Określenie celu przeglądu: wyjaśnienie, w jaki sposób definiowana i operacjonalizowana jest synergia operacyjna w hierarchicznych grupach kapitałowych oraz jakie procedury umożliwiają jej generowanie w różnych modelach organizacyjnych.
Protokół wyszukiwania	Przeszukiwanie uznanych baz naukowych pod kątem publikacji dotyczących synergii, zarządzania grupami kapitałowymi, koordynacji korporacyjnej, centralizacji oraz transferu zasobów i wiedzy.

Etap procedury	Opis działań i kluczowe elementy
Selekcja materiału	Zastosowanie rygorystycznych kryteriów włączenia i wyłączenia, zgodnych z podejściem rekomendowanym w literaturze metodologicznej, w celu eliminacji publikacji niespełniających wymogów jakościowych lub tematycznych.
Analiza deskryptywna	Charakterystyka formalna badań: identyfikacja dominujących nurtów teoretycznych, sektorów, poziomów analizy oraz metod badawczych.
Synteza i modelowanie	Integracja wyników w celu opracowania mapy wiedzy, wskazania luk badawczych oraz wyprowadzenia komponentów modelu synergii operacyjnej rozwijanego w dalszej części rozprawy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Vrontis i Christofi (2021).

Intencja zastosowania procedury systematycznego przeglądu literatury (Systematic Literature Review, SLR) wynikała ze specyfiki badanego zjawiska oraz zakładanego stanu wiedzy dotyczącej synergii operacyjnej w grupach kapitałowych. Dorobek naukowy w zakresie problematyki rozprawy nie posiada jednolitego ujęcia teoretycznego. Badania prowadzone są w różnych paradygmatach, przy użyciu odmiennych definicji, poziomów analizy i metod pomiaru, co utrudnia porównywanie wyników oraz budowanie kumulatywnej wiedzy. SLR umożliwia ograniczenie tej fragmentacji poprzez identyfikację wspólnych wątków i zależności.

Dodatkową przesłanką jest rozproszenie koncepcyjne pojęcia synergii. W literaturze bywa ona interpretowana jako efekt ekonomii skali, transferu wiedzy, integracji łańcucha wartości czy mechanizm alokacji kapitału. SLR pozwala uporządkować te perspektywy i stworzyć zintegrowane podstawy teoretyczne dla dalszych analiz.

W tym sensie SLR może pełnić funkcję pomostu pomiędzy częścią teoretyczną a empiryczną rozprawy, umożliwiając przejście od uporządkowania wiedzy do projektowania rozwiązań aplikacyjnych.

Poszukiwania rozpoczęto od bazy Scopus – największej bazy recenzowanych publikacji naukowych z powszechnie akceptowanymi algorytmami wyszukiwania (Glińska i Siemieniako, 2018). Pierwsza strategia wyszukiwania literatury została opracowana w oparciu o intuicyjnie zdefiniowane, precyzyjne frazy odnoszące się do typów grup przedsiębiorstw (np. *strategic business groups*, *financial corporate group*, *operational capital group*) oraz do

zjawiska synergii (np. *operational synergy*, *synergy effect*, *synergistic effects*). Zapytanie przyjęło postać:

TITLE-ABS-KEY (("strategic business groups" OR "financial business groups" OR "operational business groups" OR "strategic capital group" OR "financial capital group" OR "operational capital group" OR "strategic corporate group" OR "financial corporate group" OR "operational corporate group" OR "strategic business group") AND ("synergy" OR "synergy effect" OR "operational synergy" OR "operational synergy effect" OR "operating synergy effect" OR "operating synergy" OR "synergistic" OR "synergistic effects" OR "synergy effects")

Kwerenda ta nie dała wyników w Scopus. Pomimo poprawności składniowej zapytania oraz zastosowania standardowych operatorów logicznych wyszukiwanie nie zwróciło żadnych wyników w bazie Scopus.

Brak rezultatów nie wynikał z błędów technicznych, lecz ze zbyt wysokiego poziomu specyficzności oraz terminologii rzadko stosowanej w praktyce publikacyjnej. Analiza artykułów dotyczących grup przedsiębiorstw wskazuje, że autorzy znacznie częściej posługują się ogólniejszymi określeniami, takimi jak *business group*, *corporate group*, *conglomerate*, unikając jednocześnie klasyfikowania tych struktur przy użyciu przymiotników typu *strategic*, *financial* lub *operational*.

Podobne zjawisko dotyczy kategorii synergii. Chociaż pojęcia takie jak *operational synergy effect* są logicznie poprawne, w rzeczywistych publikacjach badacze częściej opisują je poprzez bardziej zróżnicowane terminy odnoszące się do efektywności operacyjnej, redukcji kosztów czy ekonomii zakresu, nie zawsze używając wprost słowa „synergia”.

W konsekwencji pierwotne zapytanie okazało się nadmiernie restrykcyjne, wymagając jednoczesnego współwystępowania rzadkich i silnie sformalizowanych fraz. Doprowadziło to do sytuacji, w której potencjalnie relewantne badania zostały wykluczone, ponieważ posługiwały się inną, bardziej typową dla literatury nomenklaturą.

Uzyskane doświadczenie stało się podstawą do przeformułowania strategii wyszukiwania poprzez modyfikację zestawu słów kluczowych o terminy faktycznie używane przez autorów publikacji naukowych, które zostały sformułowane w ramach poniższego zapytania.

TITLE-ABS-KEY (("business group" OR "corporate group" OR "diversified group" OR conglomerate OR "group affiliation" OR "affiliated firms") AND ("synergy" OR "synergy effect" OR "operational synergy" OR "operational synergy effect" OR "operating synergy effect" OR "operating synergy" OR "))

Ta kwerenda dała 169 wyników w Scopus.

Po wykonaniu analizy abstraktów okazało się, że jedynie kilka z nich spełnia kryterium relewantności merytorycznej, które oznacza zgodność i adekwatność zidentyfikowanych tekstów z badanym problemem.

W tej sytuacji zmodyfikowano kwerendę i wykonano procedurę ponownie:

TITLE-ABS-KEY (("business group" OR "corporate group" OR "diversified group" OR conglomerate OR "group affiliation" OR "affiliated firms") AND ("synergy" OR "synergy effect" OR "synergy" OR "synergy effect" OR "synergy effect" OR "synergy" "))

Ta kwerenda przyniosła 262 wyniki w Scopus. Analiza abstraktów ponownie wskazała, że jedynie kilka tekstów spełniających kryterium relewantności merytorycznej.

Wyniki trzech analiz wskazały na istnienie bardzo wąskiej literatury indeksowanej w Scopus i dotyczącej omawianego tematu. W tej sytuacji podjęto decyzję o wykorzystaniu mniej formalnego typu analizy, jakim jest przegląd narracyjny z wykorzystaniem także innych źródeł, (tj. innych niż Scopus). Wybór narracyjnego przeglądu literatury uzasadnia również szeroki charakter pytania badawczego oraz dużą zmienność źródeł informacji. Przegląd został zrealizowany w ramach wytycznych dotyczących przeglądu narracyjnego autorstwa Greena i in. (2006), które strukturyzuje wytyczne mające na celu zwiększenie obiektywizmu w raportowaniu przeglądu narracyjnego. Tabela 1.9 systematyzuje etapy procedury narracyjnego przeglądu literatury przyjętej w niniejszym opracowaniu, porządkując działania badawcze od fazy konceptualizacji problemu do końcowej oceny jakości uzyskanej syntezy. Punktem wyjścia były prace przygotowawcze obejmujące doprecyzowanie zakresu tematycznego, identyfikację kluczowych kategorii pojęciowych oraz ustalenie kryteriów włączenia i wyłączenia źródeł. W dalszej kolejności przeprowadzono wielośródłowe wyszukiwanie literatury, integrujące kwerendy w bazach elektronicznych, analizę manualną oraz wykorzystanie opracowań o charakterze autorytatywnym.

Zgromadzony materiał poddano syntezie zgodnie z logiką *best-evidence synthesis*, która umożliwia ważenie jakości dowodów oraz ich krytyczną interpretację w kontekście badanego

zjawiska (Green i in., 2006). Na tej podstawie opracowano narrację przeglądu, zachowując wymogi spójności argumentacyjnej, identyfikowalności źródeł oraz przejrzystości wywodu. Procedurę uzupełniono o przygotowanie materiałów ilustracyjnych wspierających strukturę analizy oraz o etap ewaluacji jakościowej z wykorzystaniem narzędzi krytycznej oceny przeglądów narracyjnych.

Tak zdefiniowana sekwencja działań zwiększa metodologiczną transparentność badania, ogranicza arbitralność selekcji literatury oraz wzmacnia wiarygodność i odtwarzalność formułowanych wniosków.

Tabela 1.9. Procedura narracyjnego przeglądu literatury

Etap procedury	Opis działań
1. Prace przygotowawcze	Odpowiednie zaplanowanie badania oraz merytoryczne przygotowanie do tematu przeglądu.
2. Wyszukiwanie literatury	Gromadzenie materiałów z trzech źródeł: komputerowych baz danych, przeszukiwania ręcznego oraz tekstów autorytatywnych (eksperckich).
3. Synteza dowodów	Zastosowanie podejścia *best-evidence synthesis* w celu obiektywnego zestawienia i analizy zgromadzonych materiałów.
4. Pisanie przeglądu	Konstruowanie treści artykułu na podstawie przeprowadzonej syntezy, z zachowaniem standardów publikacyjnych.
5. Przygotowanie ilustracji	Tworzenie właściwych materiałów graficznych i ilustracji wspomagających przekaz naukowy.
6. Ocena jakościowa	Wykorzystanie narzędzi pomocniczych, takich jak arkusz krytycznej oceny przeglądu narracyjnego (*critical appraisal worksheet*).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Green i in. (2006).

W etapie prac przygotowawczych dokonano doprecyzowania problemu badawczego, zakresu pojęciowego oraz zasad kwalifikacji literatury. Zdefiniowano kluczowe kategorie analityczne, w tym pojęcia synergii operacyjnych, procedur ich generowania, mechanizmów tworzenia wartości oraz struktur zarządzania w grupach kapitałowych. Równolegle przeprowadzono rozpoznanie dostępnych baz danych oraz narzędzi wspierających identyfikację relewantnych publikacji naukowych.

Ze względu na eksploracyjny charakter problemu badawczego nie wprowadzano dodatkowych formalnych kryteriów jakościowych różnicujących źródła. Podstawowym warunkiem kwalifikacji publikacji była ich relewantność merytoryczna w odniesieniu do analizowanych zagadnień. Po analizie funkcjonalności dostępnych rozwiązań zdecydowano się

na wykorzystanie aplikacji Elicit (elicit.org) jako głównego narzędzia eksploracji literatury. Wybór ten był uzasadniony faktem, iż system opiera się na zasobach Semantic Scholar, indeksujących recenzowane publikacje naukowe, co zwiększa wiarygodność i jakość uzyskiwanych wyników. Narzędzie umożliwia jednocześnie półautomatyczną ekstrakcję informacji, identyfikację powiązań tematycznych oraz szybkie porównywanie zakresu badań.

Na etapie selekcji narzędzi analizowano również możliwość wykorzystania systemu Connected Papers. Rozwiązanie to oferuje wizualizację sieci cytowań i relacji pomiędzy publikacjami, jednak jego ograniczeniem jest koncentracja na strukturze powiązań bibliometrycznych kosztem pogłębionej analizy treści. W związku z tym uznano, że narzędzie to ma charakter pomocniczy i nie będzie stanowiło podstawowego mechanizmu identyfikacji źródeł w niniejszym badaniu.

Etap wyszukiwania literatury miał charakter systematycznej i iteracyjnej eksploracji. W celu maksymalizacji kompletności identyfikacji źródeł jako pierwsze zastosowano zapytanie:

„Model of operational synergies in capital groups".

Wynik wyszukiwania wygenerował 344 rekordy.

Następnie przeprowadzono wstępną ocenę publikacji na podstawie tytułów, abstraktów oraz słów kluczowych. Zgodnie z przyjętą logiką badawczą jedynym kryterium włączenia do dalszej analizy była relewantność merytoryczna. W rezultacie wyodrębniono 11 tekstów bezpośrednio odnoszących się do badanego problemu.

W celu poszerzenia spektrum identyfikowanych prac procedurę wyszukiwania powtórzono trzykrotnie, modyfikując brzmienie zapytań. W kolejnych iteracjach wykorzystano następujące frazy:

„Operational synergies in capital groups / businnes groups".

„Synergies in capital groups / business groups"

„Procedures, mechanisms, and tools for generating synergies in capital groups / business groups"

Proces wyszukiwania miał zatem charakter stopniowego zawężania populacji źródeł – od szerokiego zbioru wyników generowanych algorytmicznie do zestawu publikacji uznanych za bezpośrednio powiązane z problemem badawczym.

Proces wyszukiwania literatury miał charakter systematyczny, iteracyjny oraz stopniowo uszczegóławiany. Przyjęta strategia opierała się na założeniu, że w obszarze badań nad synergiami w grupach kapitałowych nie istnieje jednolita, powszechnie przyjęta terminologia, a poszczególne nurty badawcze operują odmiennymi kategoriami pojęciowymi. W konsekwencji konieczne było zastosowanie zestawu komplementarnych zapytań, pozwalających uchwycić możliwie szerokie spektrum publikacji odnoszących się do analizowanego problemu.

Zabieg ten umożliwił identyfikację publikacji analizujących specyficzne uwarunkowania sektorowe, odmienne logiki tworzenia wartości oraz zróżnicowane mechanizmy koordynacji wewnętrznej. Równolegle rozwijano wymiar proceduralny wyszukiwania, wprowadzając frazy koncentrujące się nie tylko na samym zjawisku synergii, lecz również na instrumentarium jego realizacji. Tak zaprojektowana sekwencja wyszukiwania pozwalała na przechodzenie od szerokiego, eksploracyjnego mapowania literatury do coraz bardziej precyzyjnego identyfikowania badań odpowiadających strukturze analitycznej rozprawy.

Jednocześnie wielowariantowość zapytań minimalizowała ryzyko pominięcia istotnych prac funkcjonujących pod odmiennymi nazwami pojęciowymi. Do dalszej analizy zakwalifikowano 27 publikacji z pełnymi tekstami dostępnymi w bazach naukowych. Lista zidentyfikowanych publikacji została dodana jako załącznik 1 niniejszej pracy.

Na etapie selekcji publikacji autor świadomie ograniczył analizę literatury dotyczącej synergii transakcyjnych oraz krótkoterminowych efektów integracji kapitałowej, koncentrując się przede wszystkim na długoterminowych mechanizmach współpracy i koordynacji w grupach kapitałowych. Dodatkowo w przeglądzie pominięto opracowania odnoszące się wyłącznie do finansowych aspektów współpracy, ponieważ nie korespondowały one z przyjętą w pracy perspektywą organizacyjną i zarządczą. Autor zdecydował o uwzględnieniu w analizie pozycji dotyczących relacji.

Struktura narracyjnego przeglądu literatury została podporządkowana logice generowania efektów synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych. Przyjęty układ ma charakter problemowy i prowadzi od identyfikacji istoty zjawiska, poprzez analizę mechanizmów i procedur jego generowania, następnie rolę podmiotu dominującego oraz relacje wewnątrzgrupowe, aż do uwarunkowań organizacyjnych, wiedzo-zarządczych i efektów ekonomicznych. Taka sekwencja umożliwia stopniowe przejście od poziomu definicyjnego do poziomu operacjonalizacji oraz wyprowadzenia komponentów modelu

teoretycznego. W tabeli 1.10 zaprezentowano strukturę przeglądu z uwzględnieniem bloków analitycznych oraz celu ich analizy.

Tabela 1.10. Struktura narracyjnego przeglądu literatury

Etap	Blok analityczny	Cel analizy w przeglądzie
1	Istota synergii operacyjnej	Uporządkowanie definicji, zakresów pojęciowych oraz sposobów rozumienia kategorii synergii w hierarchicznych grupach kapitałowych.
2	Mechanizmy i procesy generowania efektu synergii operacyjnej	Identyfikacja działań, procedur i konfiguracji organizacyjnych prowadzących do powstawania efektów synergicznych.
3	Rola podmiotu dominującego	Określenie funkcji koordynacyjnych, decyzyjnych i nadzorczych podmiotu dominującego w inicjowaniu i utrzymywaniu synergii.
4	Relacje podmiot dominujący – spółki zależne	Analiza układów współpracy, zależności oraz przepływów wewnątrzgrupowych warunkujących efektywność operacyjną.
5	Centralizacja vs autonomia	Rozpoznanie napięć między standaryzacją a adaptacją lokalną oraz ich wpływu na możliwość realizacji synergii.
6	Zarządzanie wiedzą i przepływami	Identyfikacja znaczenia transferu informacji, kodyfikacji wiedzy i mechanizmów uczenia się organizacyjnego.
7	Efekty synergii operacyjnej	Określenie wyników ekonomicznych i operacyjnych raportowanych w literaturze.
8	Przyczyny sukcesów i porażek	Wskazanie barier, ryzyk oraz czynników krytycznych realizacji synergii operacyjnej.
9	Synteza – komponenty modelu	Integracja wniosków w zestaw elementów budujących autorski model teoretyczny.

Źródło: opracowanie własne.

Istota synergii operacyjnej

Pojęcie synergii operacyjnej zajmuje centralne miejsce w rozważaniach dotyczących funkcjonowania grup kapitałowych, stanowiąc jedno z podstawowych uzasadnień

ekonomicznych dla tworzenia oraz utrzymywania struktur wielopodmiotowych. W literaturze przedmiotu synergia ta najczęściej interpretowana jest jako zdolność organizacji do osiągania ponadproporcjonalnych efektów wynikających ze współdziałania podmiotów, których nie byłyby one w stanie uzyskać funkcjonując samodzielnie.

W ujęciu klasycznym synergia operacyjna wiązana jest przede wszystkim z redukcją kosztów, lepszym wykorzystaniem zasobów oraz usprawnieniem procesów biznesowych. Badania wskazują, że przedsiębiorstwa aktywnie realizujące strategie integracji operacyjnej uzyskują poprawę efektywności działania, wyższą produktywność oraz lepsze wyniki finansowe (Oira, 2023). W tym sensie synergia ma charakter praktyczny i implementacyjny, gdyż materializuje się w bieżącej działalności operacyjnej.

Jednocześnie część autorów podkreśla, że potencjał synergii operacyjnej nie jest jednorodny i zależy od konfiguracji łączonych działalności. Analizy wskazują, iż niektóre kombinacje modeli biznesowych umożliwiają osiąganie wysokiego potencjału rynkowego przy jedynie umiarkowanych możliwościach doskonalenia procesów operacyjnych (Wartini-Twardowska i in., 2019). Oznacza to, że sama integracja strukturalna nie przesądza jeszcze o wystąpieniu efektu synergicznego.

Istotny głos w dyskusji wnosi także nurt wskazujący na relatywną ograniczoność wartości tworzonych przez synergie operacyjne w porównaniu z innymi ich typami. W badaniach nad efektami przejęć wykazano, że choć redukcje kosztów produkcji i usprawnienia operacyjne są ważne, to średnio generują one mniejszą wartość niż synergie finansowe (Chatterjee, 1986). Perspektywa ta osłabia często spotykane w praktyce zarządczej przekonanie o automatycznej dominacji efektów operacyjnych.

W literaturze podkreśla się również, że synergia nie powinna być traktowana wyłącznie jako rezultat działań integracyjnych, lecz jako proces organizacyjny wymagający świadomego zarządzania. Powstaje ona dzięki odpowiedniemu kształtowaniu struktur, przepływów informacji, systemów decyzyjnych oraz mechanizmów koordynacyjnych (Kozłowska-Makóś 2015). Tym samym jej źródłem staje się nie tylko wspólnota własnościowa, lecz także zdolność do organizacyjnej integracji.

Współczesne podejścia rozszerzają to rozumienie, wskazując na znaczenie zdolności dynamicznych, kultury współpracy oraz przywództwa. Skuteczna realizacja synergii operacyjnej wymaga promowania komunikacji międzyfunkcyjnej, integracji działań oraz budowania gotowości organizacyjnej do współdziałania (Oira, 2023). Synergia przestaje więc być wyłącznie efektem strukturalnym, a staje się rezultatem procesów społecznych.

Empiryczne potwierdzenie skuteczności synergii operacyjnej pozostaje jednak zróżnicowane. Obok badań wskazujących na poprawę wyników finansowych istnieją również analizy pokazujące, że znaczna część projektów integracyjnych nie realizuje zakładanych celów, a oczekiwane korzyści pozostają poniżej prognoz (Kozłowska-Makóś, 2015). Analiza literatury ujawnia zatem wyraźne napięcie między potencjałem teoretycznym a trudnościami implementacyjnymi (Kozłowska-Makóś, 2015; Wartini-Twardowska i in., 2019; Oira 2023)

Podsumowując, można stwierdzić, że synergia operacyjna w hierarchicznych grupach kapitałowych może być rozumiana jako zorganizowany efekt współdziałania prowadzący do poprawy efektywności wykorzystania zasobów, redukcji kosztów oraz wzrostu konkurencyjności. Jej realizacja nie jest jednak automatyczną konsekwencją integracji własnościowej, lecz wymaga odpowiednio zaprojektowanych mechanizmów zarządczych, które staną się przedmiotem dalszej analizy w kolejnych częściach pracy.

Mechanizmy i procesy generowania efektu synergii operacyjnej

Synergia operacyjna nie jest efektem automatycznym wynikającym z samego faktu istnienia powiązań kapitałowych, lecz rezultatem świadomie projektowanych mechanizmów koordynacyjnych, procesów integracyjnych oraz praktyk zarządczych. W tym ujęciu kluczowe znaczenie ma zdolność organizacji do uruchamiania takich form współpracy, które prowadzą do rekombinacji zasobów i eliminacji redundancji działań (Dronov i in., 2022; Martin i in. 2002; Chadam, 2005).

Jednym ze zidentyfikowanych mechanizmów jest transfer wiedzy pomiędzy jednostkami grupy. Na poziomie operacyjnym obejmuje on zarówno przekazywanie sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych, jak i dyfuzję kompetencji technologicznych czy rynkowych. Proces ten, obok koewolucji oraz rekonfiguracji zasobów (*patching*), stanowi podstawowy kanał tworzenia wartości w strukturach wielopodmiotowych (Martin i in., 2002). Wraz ze wzrostem złożoności organizacji znaczenie tych procesów systematycznie rośnie.

Równolegle podkreśla się rolę mechanizmów kohezji organizacyjnej. W badaniach nad holdingami wykazano, że intensyfikacja powiązań wewnątrzgrupowych, w tym rozwój obrotów pomiędzy spółkami, prowadzi do efektów skali manifestujących się wzrostem wolumenu sprzedaży oraz poprawą pozycji konkurencyjnej (Dronov i in., 2022). Kohezja pełni zatem funkcję infrastruktury umożliwiającej materializację synergii.

Istotnym elementem procesu generowania efektów operacyjnych jest także kształtowanie modeli współpracy. Analizy funkcjonowania grup kapitałowych wskazują, że dominującą formą relacji pozostaje współpraca wertykalna pomiędzy podmiotem

dominującym a spółkami zależnymi, podczas gdy interakcje horyzontalne między jednostkami siostrzanymi mają zazwyczaj mniejszą intensywność (Mierzejewska i Dziurski, 2021). Struktura ta determinuje kierunki przepływu zasobów i informacji.

Chadam (2005) zwraca również uwagę na znaczenie procedur selekcji, kontroli i transferu informacji jako determinant synergii. Zarządzanie wielopodmiotowe wymaga istnienia rozwiązań umożliwiających filtrowanie oraz dystrybucję wiedzy w taki sposób, aby była ona użyteczna z punktu widzenia całej grupy. Brak takich mechanizmów prowadzi do fragmentaryzacji działań i utraty potencjału integracyjnego.

Kolejnym obszarem są procesy standaryzacyjne i harmonizacyjne, które pozwalają na eliminację powielania funkcji oraz bardziej efektywne wykorzystanie wspólnych zasobów. Modele zarządzania relacjami wewnątrzgrupowymi wskazują, że właściwe rozdzielenie aktywności między poziom centralny a jednostki zależne umożliwia zarówno uzyskanie korzyści skali, jak i uniknięcie nieefektywnej duplikacji działań (Marangoni i in., 2004).

Jednocześnie Bauer i in. (2022) podkreślają, że proces generowania efektów synergii wymaga odpowiedniego zarządzania uwagą organizacyjną, tj. odpowiednim ukierunkowaniem priorytetów organizacyjnych i menedżerskich. Koncentracja wyłącznie na wybranych obszarach, zwłaszcza na krótkoterminowych redukcjach kosztów, może prowadzić do wypierania bardziej złożonych, lecz potencjalnie wartościowych synergii strategicznych. Tym samym efektywność tych działań zależy od sposobu definiowania priorytetów integracyjnych.

Ważną rolę odgrywa również formalizacja pomiaru synergii. Podejście proponowane przez Garzella i in. (2014) wskazuje na potrzebę jednoczesnej oceny typu efektu, jego skali, horyzontu czasowego oraz prawdopodobieństwa realizacji. Brak takich ram utrudnia zarządzanie oczekiwaniami oraz monitorowanie postępów integracyjnych.

Podsumowując, można stwierdzić, że mechanizm generowania efektów synergii operacyjnej można rozumieć jako zestaw wzajemnie powiązanych procesów obejmujących transfer wiedzy, budowanie kohezji, projektowanie modeli współpracy, standaryzację działań oraz zarządzanie przepływami informacyjnymi. Ich skuteczność zależy od zdolności organizacji do równoważenia centralnej koordynacji z operacyjną specyfiką poszczególnych podmiotów. Problematyka ta prowadzi bezpośrednio do pytania o rolę podmiotu dominującego, które zostanie podjęte w kolejnym fragmencie.

Rola podmiotu dominującego

Podmiot dominujący postrzegany jest jako kluczowy architekt warunków umożliwiających powstawanie synergii operacyjnej. Jego rola wykracza poza klasyczny nadzór

właścicielski i obejmuje projektowanie struktur organizacyjnych, alokację praw decyzyjnych, tworzenie systemów motywacyjnych oraz organizowanie przepływów wiedzy i zasobów pomiędzy jednostkami (Marangoni i in., 2004; Dessein, Garicano i Gertner 200; Dronov i in., 2022; Romanowska i Melnarowicz, 2020).

Pierwszym wymiarem aktywności podmiotu dominującego jest koordynacja strukturalna. W ujęciu organizacyjnym podmiot dominujący odpowiada za takie ukształtowanie relacji wewnętrznych, które minimalizuje dublowanie funkcji oraz umożliwia osiąganie korzyści skali. Modele relacyjne wykorzystywane w analizie grup wskazują, że właściwe przypisanie aktywności do poziomu centralnego lub do spółek zależnych sprzyja harmonizacji działań i zwiększa efektywność całego systemu (Marangoni i in., 2004).

Drugim istotnym obszarem jest alokacja uprawnień decyzyjnych. Organizacje wielopodmiotowe generują naturalne napięcie pomiędzy potrzebą standaryzacji a wymogiem adaptacji do warunków lokalnych. Podmiot dominujący pełni funkcję arbitra w tym konflikcie, decydując o zakresie centralizacji oraz o podziale kompetencji między menedżerami funkcjonalnymi a kierownictwem jednostek biznesowych (Dessein i in., 2007). Przyjęte rozwiązania wpływają bezpośrednio na możliwość realizacji efektów synergicznych.

W literaturze podkreśla się również znaczenie projektowania systemów bodźców. Jeżeli menedżerowie są rozliczani wyłącznie z wyników własnych jednostek, skłonność do współdzielenia zasobów może ulegać ograniczeniu. W odpowiedzi na to wyzwanie centrala tworzy rozwiązania hybrydowe, które wiążą cele lokalne z rezultatami całej grupy, zmniejszając ryzyko decyzji suboptymalnych (Dessein i in., 2007).

Kolejną funkcją podmiotu dominującego jest organizacja przepływów wiedzy. Zarządzanie wielopodmiotowe wymaga istnienia mechanizmów selekcji, kontroli oraz transferu informacji, które umożliwiają wykorzystanie doświadczeń jednej jednostki w innych częściach organizacji (Chadam, 2005). Brak aktywnej roli podmiotu dominującego w tym obszarze prowadzi do fragmentaryzacji wiedzy i utraty potencjalnych korzyści.

Znaczenie centrali ujawnia się także w budowaniu spójności i kohezji grupy. Badania nad holdingami wskazują, że wzrost intensywności relacji wewnętrznych oraz rozwój obrotów pomiędzy podmiotami zależnymi sprzyjają generowaniu efektów skali i wzmacniają konkurencyjność całej struktury (Dronov i in., 2022). Koordynacja ta ma charakter zarówno formalny, jak i nieformalny.

Nie można przy tym pominąć wymiaru kulturowego i przywódczego. Skuteczność inicjatyw integracyjnych zależy od zdolności podmiotu dominującego do budowania zaufania pomiędzy jednostkami. Deficyt zaufania identyfikowany jest jako jedna z głównych barier

współpracy i może prowadzić do ograniczenia transferu zasobów oraz wiedzy (Mierzejewska, 2020). Jednocześnie nadmierna koncentracja władzy i tendencje autorytarne mogą osłabiać autonomię operacyjną spółek zależnych (Sołtys, 2021).

Wreszcie, podmiot dominujący odpowiada za wybór logiki rozwoju i modelu innowacyjnego grupy. Może on przyjmować formę skoncentrowaną, w której rozwiązania powstają w centrali i są następnie implementowane w podmiotach zależnych, bądź rozproszoną synergiczną, opartą na współpracy wielu jednostek (Romanowska i Melnarowicz, 2020).

Podsumowując, można stwierdzić, że centrala stanowi kluczowy mechanizm integracyjny, który poprzez decyzje strukturalne, regulację praw decyzyjnych oraz kształtowanie systemów współpracy wpływa na zakres i trwałość efektów synergii operacyjnej. Jednocześnie jej działania tworzą ramy dla relacji pomiędzy podmiotami zależnymi, które będą przedmiotem analizy w kolejnym fragmencie.

Relacje podmiot dominujący – spółki zależne

Relacje pomiędzy podmiotem dominującym a spółkami zależnymi stanowią jeden z kluczowych determinantów zdolności grupy kapitałowej do osiągania efektów synergii operacyjnej. W literaturze wskazuje się, że nawet najbardziej racjonalnie zaprojektowane struktury organizacyjne nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, jeśli nie towarzyszą im sprawne mechanizmy współpracy, transferu zasobów oraz właściwie ukształtowane zależności decyzyjne.

Pierwszym wymiarem analizowanych relacji jest stopień integracji wertykalnej. Badania prowadzone w polskich grupach kapitałowych pokazują, że współpraca między podmiotem dominującym a spółkami zależnymi jest zdecydowanie silniejsza w obszarze operacyjnym niż w funkcjach takich jak marketing, badania i rozwój czy zarządzanie zasobami ludzkimi (Mierzejewska i Dziurski, 2021). Oznacza to, że synergia operacyjna najczęściej materializuje się tam, gdzie występują bezpośrednie zależności procesowe.

Drugim elementem jest charakter wsparcia funkcjonalnego udzielanego przez podmiot dominujący. W początkowym okresie funkcjonowania spółek zależnych centrala często zapewnia intensywną pomoc w kluczowych obszarach, takich jak zarządzanie, produkcja i technologia, zaopatrzenie czy sprzedaż. Tego rodzaju mechanizmy pełnią funkcję stabilizującą i umożliwiają szybkie osiąganie efektów skali (Broszkiewicz, 2008).

Istotną rolę odgrywa także wpływ podmiotu dominującego na wyniki ekonomiczne podmiotów. Analizy empiryczne wskazują, że decyzje podejmowane na poziomie grupy

oddziałują na strukturę przychodów, rentowność oraz poziom wyniku netto jednostek zależnych, co potwierdza znaczenie mechanizmów koordynacyjnych (Chadam, 2005).

Jednocześnie relacje te nie są wolne od napięć. Struktura grupy sprzyja powstawaniu zjawisk koopetycyjnych, w których współpraca współistnieje z rywalizacją o zasoby i uwagę centrali. Deficyt zaufania może prowadzić do ograniczania przepływu informacji oraz blokowania transferu sprawdzonych rozwiązań (Mierzejewska, 2020). W takich warunkach potencjał synergiczny pozostaje niewykorzystany.

W kontekście projektowania systemu zarządzania istotne jest również zachowanie równowagi pomiędzy kontrolą a autonomią. Spółki zależne, choć formalnie podporządkowane centrali, zachowują zdolność samodzielnego funkcjonowania na rynku. Nadmierna ingerencja może ograniczać ich elastyczność i inicjatywę, podczas gdy zbyt duża niezależność utrudnia koordynację działań (Broszkiewicz, 2008).

Relacje pomiędzy podmiotem dominującym a spółkami zależnymi należy zatem postrzegać jako dynamiczny układ zależności, w którym efektywność współpracy wynika z umiejętnego łączenia nadzoru właścicielskiego, wsparcia funkcjonalnego oraz respektowania odrębności operacyjnej jednostek.

Centralizacja *vs* autonomia

Problem relacji pomiędzy zakresem centralizacji zarządzania a poziomem autonomii spółek zależnych stanowi jeden z najczęściej dyskutowanych wątków w badaniach nad funkcjonowaniem grup kapitałowych. Literatura przedmiotu wskazuje, że chociaż koncentracja decyzji w podmiocie dominującym umożliwia osiąganie korzyści skali i ujednolicenie działań, to jej nadmierny zakres może jednocześnie ograniczać zdolność jednostek do reagowania na specyfikę lokalnych rynków.

Zwolennicy centralizacji podkreślają przede wszystkim jej znaczenie dla eliminacji dublowania funkcji oraz racjonalizacji wykorzystania zasobów. Harmonizacja struktur organizacyjnych i możliwość przenoszenia wybranych aktywności do wspólnych jednostek obsługowych pozwalają ograniczać koszty operacyjne i zwiększać efektywność całego systemu (Marangoni i in., 2004). W takim ujęciu podmiot dominujący pełni funkcję integratora procesów, decydując, które zadania powinny być wykonywane wspólnie, a które pozostawić w gestii spółek zależnych.

Centralizacja sprzyja również wprowadzaniu standaryzacji, która ułatwia kontrolę i umożliwia porównywanie wyników jednostek. Z perspektywy menedżerów funkcyjnych prowadzi to do wzrostu przejrzystości oraz ułatwia zarządzanie złożonymi strukturami

(Dessein i in., 2007). Mechanizmy te stanowią istotne wsparcie dla realizacji synergii kosztowych.

W tym miejscu należy wskazać istnienie endogennego konfliktu motywacyjnego pomiędzy centralą a jednostkami operacyjnymi. Menedżerowie spółek zależnych, odpowiedzialni za wyniki rynkowe, często preferują większą swobodę działania, która umożliwia im dostosowanie produktów, procesów i relacji z klientami do lokalnych warunków. Nadmierna standaryzacja może prowadzić do utraty tej elastyczności, a w konsekwencji do obniżenia efektywności biznesowej (Dessein i in., 2007).

W tym kontekście pojawia się problem manipulacji informacją oraz ograniczania współpracy. Gdy jednostki obawiają się, że centralizacja doprowadzi do utraty kompetencji lub zasobów, mogą celowo zmniejszać transparentność działań, co utrudnia identyfikację realnych możliwości synergicznych.

W warunkach koopetycji spółki zależne mogą postrzegać współpracę jako mechanizm prowadzący do nierównomiernego podziału korzyści, co osłabia ich motywację do dzielenia się wiedzą i zasobami (Mierzejewska, 2020).

Niektórzy autorzy zwracają również uwagę, że nadmierna koncentracja władzy może prowadzić do tendencji autorytarnych, które ograniczają inicjatywę lokalną i zmniejszają innowacyjność organizacji (Sołtys, 2021). W takim układzie formalna integracja nie przekłada się na rzeczywistą współpracę.

W konsekwencji coraz częściej podkreśla się potrzebę selektywnej centralizacji, polegającej na wspólnym realizowaniu tych funkcji, które przynoszą wyraźne korzyści skali, przy jednoczesnym pozostawieniu przestrzeni dla autonomii rynkowej spółek zależnych. Model taki umożliwia łączenie zalet standaryzacji z elastycznością działania.

Podsumowując, można stwierdzić, że centralizacja stanowi potężne narzędzie generowania efektów synergii operacyjnej, jednak jej skuteczność zależy od umiejętnego projektowania granic władzy. To nie sam fakt podporządkowania organizacyjnego, lecz zdolność do równoważenia kontroli i samodzielności decyduje o realnym potencjale tworzenia wartości.

Zarządzanie wiedzą i przepływami

Podejścia do analizy funkcjonowania grup kapitałowych, takie jak teoria zasobowa, coraz wyraźniej wskazują, że trwałość oraz skala synergii operacyjnej zależą nie tylko od formalnej struktury organizacyjnej, lecz przede wszystkim od zdolności do efektywnego zarządzania wiedzą i przepływami informacji pomiędzy podmiotami. W tym ujęciu synergia

przestaje być wyłącznie efektem integracji aktywów materialnych, a staje się rezultatem umiejętnej koordynacji zasobów niematerialnych.

Kluczowym warunkiem generowania efektu synergii operacyjnej jest możliwość identyfikacji, selekcji oraz transferu wiedzy pomiędzy uczestnikami grupy. Zarządzanie wielopodmiotowe wymaga tworzenia mechanizmów umożliwiających filtrowanie informacji, ich dystrybucję oraz wykorzystanie w procesach decyzyjnych (Chadam, 2005). Bez tych działań nawet wysoki poziom formalnej integracji nie prowadzi do wzrostu efektywności.

Transfer wiedzy jest często wskazywany jako jeden z podstawowych procesów budujących przewagę konkurencyjną. Martin i Eisenhardt (2002) identyfikują trzy mechanizmy szczególnie istotne dla realizacji synergii operacyjnej: transfer, koewolucję oraz rekonfigurację zasobów. Procesy te umożliwiają powstawanie nowych kombinacji kompetencji, których pojedyncze podmioty nie byłyby w stanie wytworzyć samodzielnie.

Znaczenie komunikacji organizacyjnej podkreśla również Oira (2023), wskazując, że kultura współpracy, integracja funkcjonalna oraz sprawne kanały informacyjne stanowią warunek osiągania efektów kosztowych i procesowych. Brak efektywnej wymiany informacji prowadzi do utraty możliwości wykorzystania komplementarności zasobów.

W praktyce gospodarczej szczególnego znaczenia nabiera problem barier w przepływie wiedzy. Badania wskazują, że jednym z głównych czynników ograniczających współpracę jest deficyt zaufania pomiędzy podmiotami, co skutkuje zatrzymywaniem informacji i ograniczaniem skali kooperacji (Mierzejewska, 2020). W konsekwencji jednostki powielają działania, zamiast korzystać z doświadczeń partnerów wewnątrz grupy.

W odpowiedzi na te wyzwania rozwijane są rozwiązania systemowe wspierające procesy decyzyjne, np. podejście oparte na integracji danych, dialogu i modelowania, które umożliwia tworzenie wspólnej przestrzeni informacyjnej dla całej organizacji. Mechanizmy te sprzyjają standaryzacji wiedzy oraz jej upowszechnianiu.

Istotną rolę odgrywa także cyfryzacja procesów. Integracja systemów informatycznych pozwala na redukcję redundancji, zwiększenie transparentności działań oraz przyspieszenie reakcji operacyjnych, co bezpośrednio przekłada się na możliwości realizacji synergii.

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie wiedzą stanowi jeden z najważniejszych, choć często niedocenianych komponentów synergii operacyjnej. Bez sprawnych mechanizmów przepływu informacji nawet najlepiej zaprojektowane struktury właścicielskie nie są w stanie wygenerować trwałej wartości dodanej.

Efekty synergii operacyjnej

Oczekiwania wobec synergii operacyjnej są wysokie, jednak rzeczywiste rezultaty jej wdrażania pozostają zróżnicowane. W najbardziej ogólnym ujęciu efekty synergii obejmują poprawę wyników finansowych, redukcję kosztów, wzrost sprzedaży, lepsze wykorzystanie zasobów oraz zwiększenie konkurencyjności całej grupy.

Jednym z najczęściej raportowanych rezultatów jest poprawa efektywności przedsiębiorstw aktywnie realizujących strategie integracyjne. Oira i in. (2023) wskazują, że organizacje konsekwentnie rozwijające mechanizmy współpracy między jednostkami osiągają wyższą rentowność, lepszą produktywność procesów oraz przewagi kosztowe względem konkurentów. Synergia operacyjna staje się w tym ujęciu źródłem trwałej poprawy wyników.

Zbliżone wnioski prezentują badania Dronova i in. (2022), którzy identyfikują efekt skali wynikający ze spójności działań podmiotów w ramach holdingu. Wzrost wolumenu sprzedaży generowany przez obroty wewnątrzgrupowe traktowany jest jako mierzalny przejaw występowania synergii.

Efekty synergiczne mogą również wynikać z centralizacji funkcji wsparcia. Głowacki i in. (2018) podkreślają, że tworzenie centrów usług wspólnych umożliwia redukcję kosztów dzięki wykorzystaniu ekonomii skali oraz specjalizacji.

Jednocześnie literatura wyraźnie ostrzega przed nadmiernym optymizmem.

Režňáková i in. (2018), analizując fuzje w przemyśle maszynowym, wykazują, że deklarowane synergie często nie materializują się w oczekiwanej skali. Uzyskany efekt był ograniczony, co sugeruje, że wiele integracji nie przynosi właścicielom zakładanych korzyści.

Klasyczne badania Chatterjee'a (1986) wskazują dodatkowo, że synergie operacyjne bywają trudniejsze do uchwycenia i przeciętnie generują mniejszą wartość niż synergie finansowe.

Podobne stanowisko zajmuje Kozłowska-Makóś (2015), podkreślając, że sama przynależność do grupy kapitałowej nie gwarantuje sukcesu, a realizacja efektów zależy od jakości zarządzania procesami integracyjnymi.

Podsumowując, można stwierdzić, że efekty synergii operacyjnej należy postrzegać jako potencjał, którego urzeczywistnienie wymaga odpowiednich warunków organizacyjnych, kulturowych i zarządczych. Rozbieżność między oczekiwaniami a wynikami stanowi jeden z najważniejszych problemów badawczych w obszarze funkcjonowania grup kapitałowych.

Przyczyny sukcesów i porażek

Dotychczasowe rozważania wskazują, że synergia operacyjna stanowi istotne źródło potencjalnej przewagi konkurencyjnej grup kapitałowych, jednak jej osiągnięcie nie ma charakteru automatycznego. Pomiędzy planowanymi a rzeczywiście uzyskanymi efektami często występuje znacząca luka. Identyfikacja czynników warunkujących powodzenie bądź niepowodzenie procesów integracyjnych staje się zatem kluczowa dla zrozumienia mechanizmów tworzenia wartości (Dessein i in., 2007; Sołtys, 2021; Mierzejewska 2020).

Jednym z najczęściej podnoszonych problemów jest występowanie konfliktów interesów pomiędzy poziomem centralnym a jednostkami zależnymi. Badania wskazują na endogeniczne napięcie między dążeniem do standaryzacji a potrzebą adaptacji lokalnej. Menedżerowie funkcjonalni preferują ujednolicanie procesów w celu maksymalizacji efektów skali, natomiast kierownictwo spółek zależnych koncentruje się na elastyczności rynkowej. Brak właściwych mechanizmów równoważących te cele prowadzi do decyzji suboptymalnych oraz utraty części potencjału synergicznego (Dessein i in., 2007).

Dodatkowymi zagrożeniami są nadmierna centralizacja oraz tendencje autorytarne w relacjach właścicielskich, które mogą ograniczać inicjatywę i kreatywność podmiotów zależnych (Sołtys, 2021).

Relacje w grupach kapitałowych mają charakter koopetycyjny – jednostki są jednocześnie partnerami i konkurentami. W takich warunkach kluczowym czynnikiem staje się poziom zaufania.

Badania prowadzone w polskich grupach kapitałowych pokazują, że brak zaufania jest najczęściej wskazywaną barierą transferu wiedzy i zasobów. Obawy przed utratą autonomii, nierównym podziałem korzyści czy apropriacją wartości przez centralę, skutkują ograniczaniem współpracy oraz ukrywaniem informacji (Mierzejewska, 2020).

W efekcie spółki zależne często odtwarzają rozwiązania, które już istnieją w innych częściach organizacji, co prowadzi do marnotrawstwa zasobów.

Interesujący wątek przedstawiają Bauer i in. (2022), którzy opisują zjawisko „wypierania uwagi". W praktyce zarządczej koncentracja na łatwo mierzalnych synergiach kosztowych powoduje marginalizowanie bardziej złożonych, lecz potencjalnie istotniejszych synergii strategicznych i biznesowych. Organizacje realizują to, co jest najprostsze do policzenia, a niekoniecznie to, co tworzy największą wartość.

Garzella i Fiorentino (2014) wskazują, że wiele problemów z realizacją synergii wynika z niedoskonałości systemów jej szacowania. Błędy dotyczą zarówno przeszacowania

możliwych korzyści, jak i nieuwzględniania ryzyka, czasu potrzebnego na integrację czy prawdopodobieństwa osiągnięcia efektu.

Badania ilościowe dodatkowo studzą optymizm. Režňáková i in. (2018) wykazują, że w analizowanej próbie fuzji uzyskane efekty były relatywnie niskie w stosunku do deklarowanych oczekiwań. Podobnie Kozłowska-Makóś (2015) podkreśla, że wiele przedsięwzięć integracyjnych kończy się rozczarowaniem ze względu na brak odpowiedniego przygotowania organizacyjnego.

Literatura identyfikuje jednocześnie elementy zwiększające prawdopodobieństwo powodzenia:

- silne przywództwo i jasna wizja rozwoju,
- kultura współpracy,
- sprawne systemy komunikacji,
- właściwa alokacja uprawnień decyzyjnych,
- efektywne mechanizmy transferu wiedzy (Oira i in. 2023; Romanowska i Melnarowicz 2020).

Podsumowując, można stwierdzić, że sukces synergii operacyjnej zależy od zdolności grupy do jednoczesnego zarządzania strukturą, motywacjami oraz relacjami społecznymi. Brak równowagi w którymkolwiek z tych obszarów prowadzi do erozji potencjału wartości.

Synteza – komponenty modelu

Na wstępie warto przywołać przyjętą definicję komponentów modelu, którymi są podstawowe elementy, które składają się na model i służą do opisu i analizy zjawisk. Dany komponent reprezentuje istotny aspekt danej rzeczywistości, taki jak struktura, zasoby, technologie czy relacje między jednostkami, umożliwiając w ten sposób zrozumienie i interpretację zjawiska (Scott i Davis, 2007; Daft, 2016).

Przeprowadzony narracyjny przegląd literatury pozwala stwierdzić, że synergia operacyjna w hierarchicznych grupach kapitałowych nie jest rezultatem samego faktu współwłasności ani formalnego podporządkowania podmiotów jednostce dominującej. Stanowi ona efekt złożonego układu zależności pomiędzy architekturą organizacyjną grupy, sposobem alokacji praw decyzyjnych, mechanizmami koordynacji, poziomem standaryzacji procesów oraz zdolnością do transferu wiedzy i zasobów pomiędzy spółkami.

Analiza literatury wskazuje, że poszczególni autorzy akcentują odmienne, lecz komplementarne wymiary tego zjawiska.

Autorzy części badań podkreślają znaczenie projektowania strukturalnego – harmonizacji działań, eliminacji duplikacji oraz wyboru zakresu centralizacji (Marangoni i in., 2004). Inni eksponują problem konfliktów motywacyjnych pomiędzy centrum a jednostkami biznesowymi, wynikający z napięcia między standaryzacją a adaptacją lokalną (Dessein i in., 2007). Równolegle rozwijany jest nurt wskazujący na kluczową rolę koopetycji, zaufania i mechanizmów behawioralnych, które determinują gotowość podmiotów do dzielenia się wiedzą (Mierzejewska, 2020).

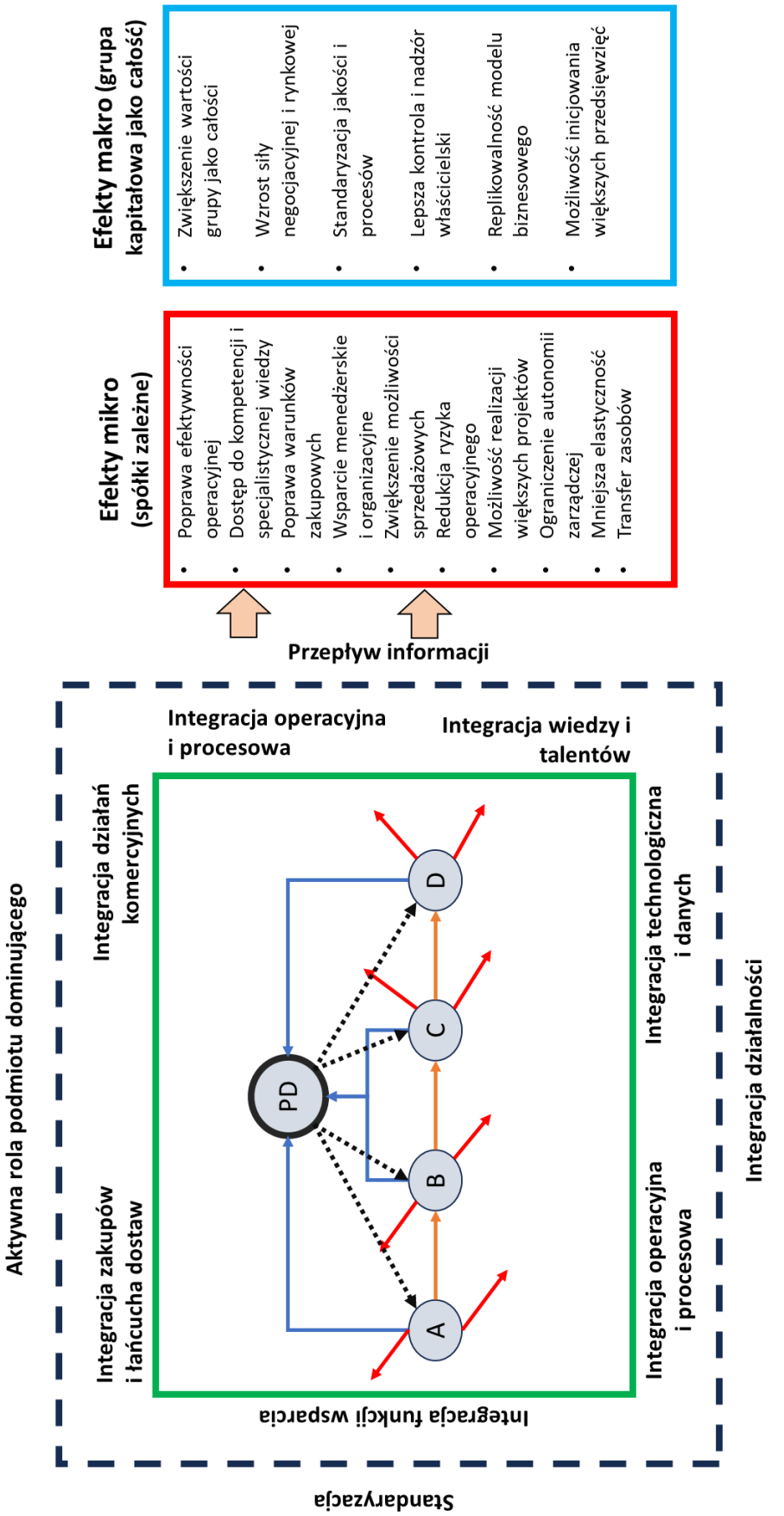
Znacząca grupa opracowań sytuuje źródła synergii w obszarze zarządzania wiedzą, transferu kompetencji oraz rekonfiguracji zasobów (Martin i in., 2002; Chadam i Pastuszak 2005). W literaturze pojawia się także perspektywa operacyjna, wskazująca, że materializacja synergii następuje dopiero na poziomie integracji konkretnych procesów – zakupowych, produkcyjnych, logistycznych czy sprzedażowych (Häkkinen i in., 2005).

Jednocześnie badania empiryczne pokazują, że brak właściwego dopasowania tych elementów prowadzi do wysokiego odsetka niepowodzeń w realizacji zakładanych efektów (Kozłowska-Makóś, 2015; Režňáková i in., 2018).

W konsekwencji synergia operacyjna w hierarchicznych grupach kapitałowych wyłania się z literatury jako szczególne zjawisko, które może zostać opisane w ramach modelu synergii operacyjnej, którego kluczowe komponenty obejmują:

- warunki brzegowe funkcjonowania grupy,
- działania operacyjne,
- efekty mikro (poziom spółek zależnych),
- efekty makro (poziom grupy kapitałowej jako całości).

Model został zwizualizowany na rysunku 1.3.



Rysunek 1.3. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych ma charakter dynamiczny i procesowy. Oznacza to, że nie opisuje on jedynie katalogu elementów organizacyjnych współwystępujących w strukturze grupy kapitałowej, lecz wskazuje na uporządkowany ciąg oddziaływań prowadzących od inicjatyw i decyzji koordynacyjnych podejmowanych przez podmiot dominujący do efektów ekonomicznych obserwowanych na poziomie struktury jako całości. Strzałki zaprezentowane w modelu odzwierciedlają kierunki transferu wpływu, kompetencji, zasobów oraz bodźców.

Punktem wyjścia jest założenie, że potencjał synergii ma charakter latentny i wymaga uruchomienia poprzez celowe działania integracyjne. Sam fakt powiązania właścicielskiego nie generuje jeszcze wartości (Kozłowska-Makóś, 2015). Konieczne jest zatem istnienie mechanizmu sprawczego, którym w modelu jest aktywność podmiotu dominującego.

Prezentowany model synergii operacyjnej został osadzony w określonych warunkach brzegowych, które wyznaczają przestrzeń możliwej koordynacji pomiędzy podmiotem dominującym a spółkami zależnymi. Elementy te nie stanowią działań integracyjnych *sensu stricto*, lecz tworzą instytucjonalne i organizacyjne ramy umożliwiające ich uruchomienie. Bez ich spełnienia proces generowania efektów synergii pozostaje ograniczony lub ma charakter incydentalny.

W strukturze graficznej modelu warunki brzegowe zostały przedstawione jako zewnętrzna, przerywana linia. Zabieg ten ma podkreślać, że oddziałują one na wszystkie komponenty jednocześnie – zarówno na decyzje podmiotu dominującego, jak i na przebieg działań operacyjnych oraz materializację efektów mikro i makro.

Na podstawie przeprowadzonego narracyjnego przeglądu literatury zidentyfikowano cztery fundamentalne kategorie warunków brzegowych, które zostały szczegółowo opisane w poniższych podpunktach.

- Aktywna rola podmiotu dominującego

Pierwszym warunkiem umożliwiającym generowanie efektów synergii jest istnienie realnej zdolności centrum do koordynacji działań w skali całej grupy. W literaturze podkreśla się, że samo posiadanie udziałów kapitałowych nie prowadzi automatycznie do integracji – niezbędna jest świadoma aktywność właścicielska oraz projektowanie mechanizmów współpracy (Kozłowska-Makóś, 2015).

Podmiot dominujący występuje jako architekt struktury organizacyjnej, decydując o zakresie centralizacji, podziale odpowiedzialności i zasadach transferu zasobów (Marangoni i

in., 2004). Równocześnie odpowiada za łagodzenie napięć pomiędzy dążeniem do unifikacji a potrzebą lokalnej elastyczności (Dessein i in., 2007).

Aktywność centrum stanowi zatem warunek uruchomienia jakichkolwiek procesów integracyjnych.

- Standaryzacja

Drugim elementem ramy jest standaryzacja rozumiana jako zdolność do stosowania wspólnych reguł, procedur i mierników w obrębie grupy. Umożliwia ona porównywalność wyników, identyfikację dublujących się aktywności oraz budowanie korzyści skali (Marangoni i in., 2004).

Jednocześnie w literaturze wskazuje się, że nadmierna presja standaryzacyjna może prowadzić do konfliktów z menedżerami jednostek biznesowych, którzy potrzebują swobody adaptacji do warunków rynkowych (Dessein i in., 2007). Oznacza to, że standaryzacja jest warunkiem koniecznym, lecz wymagającym umiejętnego wyważenia.

- Przepływ informacji

Trzecim warunkiem brzegowym jest istnienie efektywnych mechanizmów komunikacyjnych umożliwiających transfer wiedzy pomiędzy podmiotami. Synergia operacyjna nie może zostać osiągnięta, jeżeli doświadczenia i rozwiązania pozostają zamknięte w granicach pojedynczych spółek.

Badania nad organizacjami wielopodmiotowymi pokazują, że selekcja, przetwarzanie i dystrybucja informacji stanowią jedne z głównych determinant efektywności grup kapitałowych (Chadam i Pastuszak, 2006). Brak zaufania oraz bariery komunikacyjne ograniczają natomiast skłonność do współpracy i prowadzą do powielania działań (Mierzejewska, 2020).

- Integracja działalności

Ostatnim warunkiem jest występowanie realnych powiązań operacyjnych pomiędzy spółkami. Jeżeli podmioty funkcjonują w pełnej izolacji, potencjał synergiczny pozostaje niewykorzystany niezależnie od poziomu nadzoru czy standaryzacji.

Powiązania te mogą obejmować wspólne procesy zakupowe, technologiczne, sprzedażowe czy logistyczne, i tworzą przestrzeń dla transferu zasobów oraz efektów skali (Martin i in., 2002). Integracja działalności stanowi więc materialną podstawę dla oddziaływania mechanizmów koordynacyjnych.

W strukturze modelu działania operacyjne stanowią centralny komponent. O ile warunki brzegowe tworzą możliwość współdziałania, o tyle dopiero konkretne inicjatywy operacyjne uruchamiają mechanizmy prowadzące do efektów. W warstwie graficznej element ten został

umieszczony jako ciągła zielona linia otaczająca wizualizację struktury hierarchicznej grupy kapitałowej. Na podstawie analizowanych badań możliwe było wyróżnienie sześciu podstawowych obszarów integracji, które zostały umieszczone w modelu, a które zostały opisane w poniższych punktach.

- Integracja zakupów i łańcucha dostaw

Jednym z najczęściej identyfikowanych źródeł synergii jest agregacja popytu wewnątrz grupy. Centralizacja zakupów umożliwia uzyskanie korzystniejszych warunków handlowych, zwiększa siłę negocjacyjną wobec dostawców oraz pozwala redukować koszty transakcyjne. Mechanizm ten wiąże się bezpośrednio z ideą wykorzystania efektów skali i eliminacji rozproszenia działań (Marangoni i in., 2004).

- Integracja funkcji wsparcia

Kolejnym polem działań są procesy pomocnicze, takie jak finanse, kadry, IT czy controlling. Ich konsolidacja w ramach wyspecjalizowanych jednostek usług wspólnych pozwala na profesjonalizację czynności administracyjnych oraz ograniczenie powielania kompetencji w spółkach zależnych. Literatura dotycząca centrów usług wskazuje, że właśnie w tym obszarze szczególnie widoczne są stabilne i powtarzalne efekty synergiczne (Głowacki, 2018).

- Integracja działań komercyjnych

Znacząca część badań zwraca uwagę, że synergia operacyjna nie ogranicza się wyłącznie do redukcji kosztów, lecz może prowadzić również do wzrostu przychodów. Wspólne zarządzanie ofertą, wykorzystanie bazy klientów czy koordynacja polityki cenowej umożliwiają zwiększenie penetracji rynku oraz poprawę produktywności sprzedaży (Niemczyk i in. 2021).

- Integracja operacyjna i procesowa

W literaturze silnie akcentowana jest rola harmonizacji podstawowych procesów wytwórczych i logistycznych. Ujednolicenie standardów pracy zwiększa powtarzalność działań, ułatwia kontrolę jakości oraz skraca czas realizacji zadań. Jest to klasyczny przykład przejścia od autonomicznych praktyk jednostkowych do modelu zarządzania systemowego (Marangoni i in., 2004).

- Integracja technologiczna i danych

Wspólna infrastruktura informatyczna stanowi dziś jeden z głównych katalizatorów synergii. Umożliwia ona budowę jednolitych systemów raportowania, zwiększa przejrzystość działalności oraz wspiera procesy decyzyjne na poziomie całej grupy. Szczególnie widoczne

jest to w organizacjach wykorzystujących zaawansowane narzędzia analityczne do monetyzacji informacji o klientach (Niemczyk i in. 2021).

- Integracja wiedzy i talentów

Ostatni obszar dotyczy przepływu kapitału ludzkiego oraz kompetencji menedżerskich. Transfer wiedzy, mobilność ekspertów oraz tworzenie centrów doskonałości przyczyniają się do szybszego rozprzestrzeniania dobrych praktyk i ograniczania kosztów uczenia się w poszczególnych podmiotach (Chadam i Pastuszak, 2006). W tym ujęciu synergia ma charakter kumulatywny i narasta wraz z intensywnością współpracy.

W logice przyczynowo-skutkowej modelu działania operacyjne pełnią funkcję bezpośredniego generatora zmian, które następnie materializują się w postaci efektów mikro, a w dalszej kolejności – rezultatów na poziomie makro. Stanowią one pomost pomiędzy potencjałem a realnymi wynikami ekonomicznymi.

Jeżeli chodzi o strukturę funkcjonowania hierarchicznej grupy kapitałowej, to została ona zwizualizowana bezpośrednio w zielonym prostokącie, co odzwierciedla bezpośrednie oddziaływanie działań operacyjnych na poszczególne podmiotu tworzące grupę. Koła oznaczone literami „A", „B", „C", „D" reprezentują podmioty zależne, natomiast koło z literami „PD" symbolizuje podmiot dominujący. Strzałki niebieskie przedstawiają różne procesy operacyjne realizowane odpowiednio przez operacyjne, zarządcze i finansowe grupy kapitałowe – zbiorczo nazywane hierarchicznymi grupami kapitałowymi.

W grupie operacyjnej procesy koncentrują się na wspieraniu podmiotu dominującego, który jako główny generuje wartość dodaną dla całej grupy poprzez realizację kluczowych procesów. Grupa zarządcza różni się tym, że podmiot dominujący nie prowadzi działalności operacyjnej, ale skupia się na strategicznym zarządzaniu i kierowaniu udziałami w spółkach zależnych przy użyciu instrumentów strategicznych i finansowych. Podmioty zależne w tej grupie prowadzą działalność zdywersyfikowaną i zazwyczaj poziomo zintegrowaną.

W finansowych grupach kapitałowych podmioty wykonują procesy operacyjne, które nie są wzajemnie powiązane. Czarnymi strzałkami oznaczono procesy zarządcze, które w każdej
z tych grup są realizowane przez podmiot dominujący.

Raz jeszcze należy podkreślić, że synergia operacyjna nie jest zdarzeniem jednorazowym, lecz wynikiem świadomie projektowanych procesów integracyjnych obejmujących zarówno sferę zasobową, jak i kompetencyjną. Autorzy podkreślają, że wartość pojawia się wówczas, gdy dochodzi do transferu, łączenia oraz rekonfiguracji aktywów

pomiędzy podmiotami (Martin i in., 2002). Tym samym działania operacyjne należy interpretować jako instrumenty umożliwiające uruchomienie tych przepływów.

W zaproponowanym modelu synergii operacyjnej efekty mikro oznaczają konsekwencje działań integracyjnych obserwowane na poziomie pojedynczych spółek zależnych. Stanowią one bezpośredni rezultat uruchomienia mechanizmów koordynacyjnych w ramach grupy i poprzedzają pojawienie się efektów zagregowanych, widocznych z perspektywy całej organizacji. W warstwie graficznej modelu komponent ten został umieszczony w centralnej części schematu jako ogniwo pośrednie pomiędzy działaniami operacyjnymi a wynikami makroekonomicznymi grupy. Oznacza to, że synergia nie powstaje bezpośrednio na poziomie podmiotu dominującego, lecz najpierw transformuje sposób funkcjonowania jednostek operacyjnych. Literatura przedmiotu i praktyka zarządzania konsekwentnie wskazują, że brak poprawy parametrów działania spółek zależnych uniemożliwia osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej całej grupy kapitałowej.

Najbardziej podstawowym skutkiem integracji jest wzrost efektywności operacyjnej. Wynika on z dostępu do wspólnych standardów, narzędzi oraz lepszej organizacji przepływów pracy, co prowadzi do redukcji kosztów jednostkowych oraz poprawy wykorzystania zasobów (Kozłowska-Makóś, 2015).

Istotnym rezultatem jest również uzyskanie dostępu do kompetencji i specjalistycznej wiedzy. Włączenie spółki do większej struktury umożliwia korzystanie z doświadczeń wypracowanych w innych częściach organizacji, ograniczając potrzebę samodzielnego budowania wszystkich zdolności oraz przyspieszając proces uczenia się (Chadam i Pastuszak, 2006).

Kolejnym obszarem korzyści jest poprawa warunków zakupowych. Agregacja popytu realizowana na poziomie grupy wzmacnia pozycję negocjacyjną dostawców, dzięki czemu pojedyncze spółki uzyskują dostęp do cen i kontraktów niedostępnych w warunkach samodzielnego działania (Marangoni i in., 2004).

Integracja sprzyja także wzmocnieniu jakości zarządzania poprzez dostęp do narzędzi kontrolingowych, procedur raportowania oraz wsparcia eksperckiego, co zmniejsza ryzyko błędów decyzyjnych i profesjonalizuje procesy operacyjne (Niemczyk i in., 2021).

W wymiarze rynkowym podkreśla się zwiększenie możliwości sprzedażowych, wynikające z wykorzystania wspólnej marki, dostępu do szerszej bazy klientów oraz koordynacji polityki handlowej (Niemczyk i in., 2021).

Dodatkowo integracja prowadzi do redukcji ryzyka operacyjnego, gdyż podmioty zależne funkcjonują w ramach większego, bardziej zdywersyfikowanego organizmu

gospodarczego, zdolnego do zapewnienia wsparcia w sytuacjach niestabilności (Kozłowska-Makóś, 2015).

Wreszcie, dzięki zasobom całej grupy jednostki uzyskują możliwość realizacji projektów o większej skali, których samodzielnie nie byłyby w stanie sfinansować ani zorganizować.

Jednocześnie przegląd literatury wyraźnie pokazuje, że te same mechanizmy, które umożliwiają osiąganie korzyści, mogą generować również napięcia i koszty organizacyjne. Synergia operacyjna jest więc rezultatem równoważenia efektów skali z utratą części niezależności działania.

Najczęściej wskazywanym problemem jest ograniczenie autonomii decyzyjnej menedżerów lokalnych. Centralizacja uprawnień i narzucanie standardów mogą redukować przestrzeń do inicjatywy oraz dopasowania działań do specyfiki rynku, przez co integracja bywa postrzegana jako instrument kontroli (Mierzejewska, 2020).

Powiązanym zjawiskiem jest spadek elastyczności operacyjnej. Wysoki poziom formalizacji sprzyja wprawdzie stabilności, lecz może jednocześnie utrudniać szybkie reagowanie na zmiany otoczenia i wydłużać procesy decyzyjne.

Warto wskazać na możliwość pojawienia się asymetrii w podziale korzyści. Jeśli wartość generowana dzięki współpracy materializuje się głównie na poziomie centrali, spółki zależne mogą nie dostrzegać bezpośrednich profitów, co osłabia ich motywację do uczestnictwa w inicjatywach integracyjnych (Chadam ,2005).

Dodatkowo integracja może prowadzić do konkurencji wewnętrznej o zasoby i uwagę właścicielską, ograniczając skłonność do dzielenia się wiedzą i współpracy (Mierzejewska Dziurski, 2021).

Nie bez znaczenia pozostaje także koszt adaptacji do nowych standardów i systemów, który w krótkim okresie może obniżać produktywność i zwiększać obciążenia organizacyjne.

Wreszcie silne powiązania wewnątrzgrupowe mogą powodować uzależnienie kompetencyjne od centrali, zmniejszając zdolność spółek do samodzielnego budowania własnych przewag (Chadam i Pastuszak, 2006).

Efekty mikro pełnią w strukturze modelu funkcję mechanizmu transmisyjnego pomiędzy działaniami integracyjnymi a rezultatami na poziomie całej grupy. To właśnie na poziomie spółek zależnych dochodzi do realnej zmiany sposobu funkcjonowania organizacji, która – po agregacji – może zostać przekształcona w wartość właścicielską.

Brak pozytywnej transformacji parametrów działania jednostek powoduje, że synergia pozostaje deklaracją strategiczną, natomiast nadmierne nasilenie negatywnych konsekwencji może ograniczyć potencjalne korzyści lub nawet je zneutralizować.

Ostatnim komponentem modelu są efekty makro stanowiące końcowy etap materializacji synergii operacyjnej. O ile na poziomie mikro obserwowane są zmiany w funkcjonowaniu poszczególnych spółek zależnych, o tyle poziom makro odnosi się do rezultatów widocznych z perspektywy całej grupy kapitałowej jako podmiotu właścicielskiego i strategicznego. Graficznie komponent ten umieszczony jest po prawej stronie modelu jako wynik agregacji wcześniejszych etapów. Oznacza to, że efekty makro nie powstają autonomicznie, lecz są konsekwencją sekwencji zależności obejmujących warunki brzegowe, działania integracyjne oraz ich wpływ na podmioty zależne. Literatura przedmiotu wskazuje, że dopiero na tym poziomie możliwe jest uchwycenie pełnego ekonomicznego sensu istnienia grup kapitałowych. Efekty makro zostały opisane w poniższych punktach.

- Zwiększenie wartości grupy jako całości

Najczęściej wskazywanym w literaturze rezultatem synergii jest wzrost wartości ekonomicznej organizmu gospodarczego funkcjonującego jako zintegrowana całość. Efekt ten materializuje się poprzez poprawę wyników finansowych, większą zdolność generowania przepływów pieniężnych oraz redukcję kosztów funkcjonowania systemu (Kozłowska-Makóś, 2015). W ujęciu właścicielskim oznacza to uzasadnienie istnienia grupy jako formy organizacyjnej.

- Wzrost siły negocjacyjnej i rynkowej

Integracja wolumenów zakupowych, koordynacja polityki sprzedażowej oraz wykorzystanie wspólnej bazy klientów powodują, że grupa występuje na rynku jako podmiot o znacznie większej sile oddziaływania niż pojedyncze spółki. Umożliwia to uzyskiwanie korzystniejszych warunków handlowych, poprawę pozycji wobec dostawców i odbiorców oraz budowanie trwałych barier konkurencyjnych (Niemczyk i in., 2021).

- Standaryzacja jakości i procesów

Rezultatem działań integracyjnych jest również ujednolicenie praktyk operacyjnych w całej strukturze. Standaryzacja sprzyja powtarzalności działań, stabilizacji parametrów jakościowych oraz uproszczeniu mechanizmów kontroli. Literatura wskazuje, że harmonizacja procedur ogranicza dublowanie funkcji i zwiększa efektywność całego systemu (Marangoni i in., 2004).

- Lepsza kontrola i nadzór właścicielski

Centralizacja informacji oraz rozwój wspólnych systemów raportowania zwiększają przejrzystość funkcjonowania grupy. Podmiot dominujący uzyskuje możliwość bieżącego monitorowania realizacji celów, identyfikowania odchyleń oraz podejmowania decyzji korygujących. Sprawny przepływ informacji stanowi zatem fundament efektywnego nadzoru korporacyjnego (Chadam i Pastuszak, 2006).

- Replikowalność modelu biznesowego

Jednolitość procesów i standardów umożliwia powielanie sprawdzonych rozwiązań w kolejnych jednostkach oraz na nowych rynkach. Mechanizm ten ogranicza ryzyko wdrożeń i przyspiesza ekspansję organizacji. Dzięki temu grupa może skalować działalność przy relatywnie niższych kosztach uczenia się (Romanowska i Melnarowicz, 2020).

- Możliwość inicjowania większych przedsięwzięć

Kumulacja zasobów finansowych, technologicznych i kompetencyjnych w ramach zintegrowanej struktury zwiększa zdolność realizacji projektów przekraczających potencjał pojedynczych spółek. Dotyczy to zarówno inwestycji kapitałowych, jak i złożonych programów innowacyjnych czy ekspansji międzynarodowej (Niemczyk i in., 2021).

Przeprowadzony narracyjny przegląd literatury umożliwił systematyczne uporządkowanie dorobku naukowego dotyczącego problematyki synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych. Analiza została zorganizowana w sekwencji tematycznej prowadzącej od identyfikacji istoty zjawiska, poprzez mechanizmy i procesy jego generowania, rolę podmiotu dominującego, charakter relacji wewnątrzgrupowych, znaczenie centralizacji i autonomii, uwarunkowania informacyjne i wiedzochłonne, aż do efektów oraz czynników sukcesu i porażek.

Tak przyjęta logika wywodu pozwalała na stopniowe przechodzenie od rozproszonej wiedzy cząstkowej do syntetycznego ujęcia determinant tworzenia wartości. W konsekwencji możliwe było wyodrębnienie powtarzalnych kategorii analitycznych, które stały się podstawą konstrukcji komponentów modelu synergii operacyjnej, obejmujących warunki brzegowe funkcjonowania grupy, działania integracyjne realizowane w obszarach operacyjnych oraz efekty ujawniające się zarówno na poziomie spółek zależnych, jak i całej grupy kapitałowej.

Istotnym elementem zapewniającym wiarygodność wnioskowania było zachowanie transparentności procedury badawczej. W związku z tym, po zakończeniu właściwej analizy treści publikacji, dokonano jakościowej oceny wykorzystanych źródeł z zastosowaniem arkusza krytycznej analizy literatury. Pozwoliło to na identyfikację stopnia zgodności ustaleń

poszczególnych autorów, powtarzalności wskazywanych mechanizmów oraz siły argumentów empirycznych wspierających określone zależności.

Ocena ta stanowiła ostatni etap procedury narracyjnego przeglądu literatury, domykając proces przejścia od eksploracji wiedzy do konceptualizacji modelu teoretycznego. Zestawienie wyników przeprowadzonej analizy przedstawiono w załączniku 2.

Rozdział 2. Sieciowe grupy kapitałowe

Niniejszy rozdział stanowi rozwinięcie rozważań teoretycznych przedstawionych w rozdziale pierwszym przez ich pogłębienie w obszarze koncepcji sieci oraz weryfikację empiryczną w odniesieniu do grup kapitałowych. W pierwszej części dokonano systematyzacji pojęcia sieci w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem jej kluczowych cech, takich jak relacyjność, autonomia podmiotów oraz mechanizmy koordynacji wykraczające poza klasyczną hierarchię. Analiza ta stanowi punkt wyjścia do konceptualizacji sieciowej grupy kapitałowej jako formy hybrydowej, łączącej więzi kapitałowe z relacyjnymi i rynkowymi mechanizmami współdziałania.

W dalszej części rozdziału przeprowadzono pogłębioną analizę tej kategorii organizacyjnej, identyfikując jej cechy konstytutywne, mechanizmy koordynacji oraz rolę podmiotu pełniącego funkcję integratora (brokera). Szczególny nacisk położono na ukazanie, że sieciowa grupa kapitałowa nie stanowi przeciwieństwa struktury hierarchicznej, lecz jej rozwinięcie i reinterpretację w warunkach współczesnej gospodarki.

Istotnym elementem rozdziału jest część empiryczna, w której zastosowano metodę eksploracyjnej analizy studium przypadku. Jej celem jest identyfikacja rzeczywistych konfiguracji strukturalnych i mechanizmów koordynacji w wybranych grupach kapitałowych. Analiza przypadków umożliwia odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące cechy strukturalnych i mechanizmów koordynacji charakteryzujących sieciową grupę kapitałową.

Dodatkowo w rozdziale opisano przebieg i wyniki narracyjnego przeglądu literatury dotyczącego synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, których efektem jest roboczy model, stanowiący punkt wyjścia dla badań empirycznych.

Rozdział realizuje zatem funkcję pomostową pomiędzy częścią teoretyczną a dalszymi badaniami, dostarczając empirycznych podstaw do identyfikacji kluczowych warunków generowania synergii w strukturach sieciowych oraz stanowiąc fundament dla odpowiedzi na kolejne pytania badawcze pracy.

2.1. Systematyka sieci

Pojęcie sieci w naukach o zarządzaniu pojawiło się relatywnie późno, mimo że same układy sieciowe funkcjonowały w praktyce gospodarczej znacznie wcześniej (Eiriz i Wilson, 2006). W literaturze termin „sieć” (Lis i Lis, 2014) bywa stosowany zamiennie z określeniami takimi jak organizacja sieciowa, sieć międzyorganizacyjna czy struktura sieciowa (Czakon, 2005), co prowadzi do niejednoznaczności pojęciowej. Macias (2013) wskazuje jednak na

konieczność rozróżnienia między organizacją sieciową (jako strukturą wewnętrzną pojedynczego podmiotu – intrasiecią) a siecią organizacji (układem relacji między odrębnymi podmiotami). Rozróżnienie to ma zasadnicze znaczenie dla dalszych rozważań, gdyż przedmiotem niniejszej pracy nie jest struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, lecz relacyjny układ podmiotów powiązanych kapitałowo.

W tabeli 2.1 zaprezentowano wybrane przykładowe definicje sieci wraz ze wskazaniem ich słów kluczowych.

Tabela 2.1. Definicje sieci w naukach o zarządzaniu i jakości

Autor	Definicja	Słowa kluczowe
Czakon (2005)	Sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne.	Współdziałanie, Niezależne podmioty, Zarządzanie przez umowy Zarządzanie przez interdyscyplinarne procesy
Santarek, Kosieradzka, Rafalski (2005)	Współpraca wielu przedsiębiorstw w sieci celem osiągnięcia określonych korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej. Współpraca odbywa się w formie powiązań kooperacyjnych pomiędzy ekonomicznie i prawnie samodzielnymi przedsiębiorstwami.	Współpraca Kooperacja Samodzielne podmioty
Dwojacki i Nogalski (1998)	Względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych.	Autonomiczne jednostki Wzajemna kooperacja Zasady rynkowe
Gnyawali, Madhavan (2001)	Sieć jest zbiorem wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstw.	Wyselekcjonowane związki Rynkowe relacje
Stryjakiewicz (1999)	Zbiór połączonych relacji wymiany między aktorami (podmiotami) związanymi z określoną działalnością.	Relacje wymiany
Lis i Lis (2014)	Sieć to zbiór jednostek połączonych ze sobą systemem powiązań o różnym charakterze.	System powiązań

Autor	Definicja	Słowa kluczowe
Sroka (2012)	Układ współdziałania przedsiębiorstw, które są niezależne pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym tych podmiotów, w jednym obszarze funkcjonowania lub większej ich liczbie oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa.	Współdziałanie Niezależne podmioty Potencjał synergiczny
Olesiński (2010)	Forma organizacyjna, która pomaga jej uczestnikom mobilizować nakłady i informacje w celu zwiększenia innowacyjności, elastyczności, szybkości działania i efektywności; policentryczna forma działalności gospodarczej, oparta na kooperacji samodzielnych, niepowiązanych kapitałowo przedsiębiorstw, dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.	Kooperacja Samodzielne, niepowiązane podmioty Przewaga konkurencyjna
Macias (2010)	Sieciowość oznacza skupienie uwagi na relacjach występujących między przedsiębiorstwami. Sieci stanowią układy relacji, czyli więzi.	Relacje Więzi
Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska (2012)	Sieć jest najogólniej rozumiana jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów	System połączeń Wymiana

Źródło: opracowanie własne na podstawie Czakon (2005); Santarek i in. (2005); Dwojacki i Nogalski (1998); Gnyawali i Madhavan (2001); Stryjakiewicz (1999); Lis i Lis (2014); Sroka (2012); Olesiński (2010); Macias (2010); Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska (2012).

Analiza definicji sieci (Dwojacki i Nogalski, 1998; Stryjakiewicz, 1999; Czakon, 2005; Santarek i in., 2005; Olesiński, 2010; Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2012; Sroka, 2012; Lis i Lis, 2014) pozwala wyodrębnić trzy kluczowe elementy konstytuujące tę kategorię: współpracę, autonomię uczestników oraz relacyjność. Sieć jest formą współdziałania względnie niezależnych podmiotów, opartą na powtarzalnych relacjach wymiany i zorientowaną na osiąganie wspólnych korzyści, w tym efektów synergicznych (Czakon 2005; Gulski, 2005). Uczestnicy – określani jako aktorzy, węzły lub ogniwa – zachowują samodzielność organizacyjno-prawną i strategiczną (Dwojacki i Nogalski, 1998; Wiatrak, 2003), a ich współpraca opiera się na mechanizmach rynkowych, negocjacjach oraz porozumieniach, a nie na klasycznej podległości służbowej (Strategor, 1995; Dwojacki i Nogalski, 1998).

Organizacja sieciowa stanowi alternatywę wobec tradycyjnej hierarchii, zastępując pionową podległość dominacją powiązań horyzontalnych (Mikuła i Pietruszka-Ortyl 2006; Popławski i in., 2015). Koordynacja działań odbywa się poprzez uzgodnienia, zaufanie i reputację, co redukuje koszty formalnego monitoringu (Hatch, 2002; Najda-Janoszka, 2010; Uzzi, 1996). Jednocześnie sieci cechuje dezintegracja pionowa – rozdzielenie działań w łańcuchu wartości pomiędzy wyspecjalizowane podmioty koncentrujące się na swoich kluczowych kompetencjach (Miles i Snow, 1986; Gulski, 2005; Czakon, 2012). Taka konfiguracja sprzyja elastyczności i adaptacyjności w warunkach turbulentnego otoczenia (Ratajczak-Mrozek, 2010; Limański, 2016).

Jednakże utożsamianie sieci wyłącznie z brakiem centrum decyzyjnego stanowi uproszczenie. Literatura wskazuje bowiem na istnienie sieci zarówno równorzędnych, jak i zdominowanych (Cygler, 2002; Korenik, 2003). W tych drugich wokół jednego silnego podmiotu koncentrują się mniejsze jednostki, co prowadzi do powstania asymetrii władzy i różnic w zdolności zawłaszczania wypracowanej wartości (Gulski, 2005; Kosiń, 2015). Kluczowe znaczenie ma tu rozróżnienie między koordynacją bilateralną a trilateralną. W modelu bilateralnym sieć funkcjonuje w oparciu o bezpośrednie uzgodnienia partnerów, przy zachowaniu ich pełnej autonomii (Gulski, 2005; Barczak, 2006). W modelu trilateralnym natomiast interesy uczestników reprezentuje wyspecjalizowany podmiot – integrator lub broker – który przejmuje funkcje koordynacyjne i kontrolne w określonych obszarach, a członkowie sieci akceptują częściową utratę autonomii na rzecz spójności całego układu (Gulski, 2005; Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013).

Rola integratora wykracza poza techniczną koordynację. Jak wskazują Gulski (2005), Kosiń (2015) czy Oliński (2015), podmiot pełniący funkcję centralnego węzła uzyskuje przewagę informacyjną, może kształtować architekturę biznesu, narzucać standardy technologiczne oraz przejmować znaczną część wypracowanej w sieci marży. W strukturach zdominowanych integrator może również dystrybuować ryzyko operacyjne na podmioty satelitarne, zachowując kontrolę nad zasobami strategicznymi (Zając 2010; Kosiń 2015). Oznacza to, że sieć – mimo relacyjnego charakteru – może wykazywać wyraźne elementy centralizacji i asymetrii władzy.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że sieciowość nie jest prostym przeciwieństwem hierarchii, lecz odmiennym sposobem organizowania relacji i przepływów zasobów. Mechanizmy rynkowe, zaufanie i reputacja współistnieją z rolą koordynatora oraz z możliwością częściowego ograniczenia autonomii uczestników. W tym sensie sieć może przyjmować formę hybrydową – łączącą elementy rynku, hierarchii i relacji społecznych.

Z tej perspektywy szczególnego znaczenia nabiera analiza grup kapitałowych. Tradycyjnie definiuje się je jako struktury oparte na więziach własnościowych i nadzorze właścicielskim (Trocki, 2004; Mierzejewska 2018), w których spółka dominująca sprawuje kontrolę nad podmiotami zależnymi. Literatura (m.in. Yiu i in., 2007; Ćwik i Krzos, 2016), wskazuje jednak że grupy kapitałowe mogą ewoluować w kierunku struktur typu N (Network), w których podmiot dominujący koncentruje się na działalności strategicznej, a pozostałe spółki realizują wyspecjalizowane funkcje przy wysokim stopniu wymiany informacji. W takich układach pojawia się rynek wewnętrzny, preferujący transakcje wewnątrzgrupowe i redukujący koszty transakcyjne (Romanowska i Mierzejewska, 2015), a rola spółki dominującej ulega przekształceniu z kontrolera w brokera-koordynatora (Zając, 2010; Ćwik i Krzos, 2016).

Warunkiem uznania grupy za sieciową jest istnienie faktycznej autonomii decyzyjnej podmiotów zależnych, wykraczającej poza czysto operacyjny zakres działania (Wiatrak, 2003; Dwojacki i Nogalski, 1998). Wówczas formalne więzi kapitałowe współistnieją z relacyjnym sposobem koordynacji, a hierarchia właścicielska zostaje uzupełniona mechanizmami negocjacyjnymi, funkcjonalnymi i informacyjnymi. Sieciowa grupa kapitałowa jawi się zatem jako forma hybrydowa – łącząca kontrolę kapitałową z mechanizmami charakterystycznymi dla organizacji sieciowych.

Tak rozumiana sieciowość nie oznacza braku podmiotu dominującego ani zaniku asymetrii władzy. Oznacza natomiast zmianę sposobu koordynacji – z czysto nakazowej na relacyjną, funkcjonalną i opartą na przepływach informacji. W tym sensie kategoria sieciowej grupy kapitałowej stanowi nie negację hierarchii, lecz jej reinterpretację w warunkach współczesnej gospodarki opartej na wiedzy, dezintegracji pionowej i intensywnej wymianie informacji.

2.1.1 Sieciowa grupa kapitałowa

Przedstawiona w poprzednim podrozdziale analiza sieci jako formy koordynacji między rynkiem a hierarchią stanowi punkt wyjścia do konceptualizacji sieciowej grupy kapitałowej. Kluczowe znaczenie ma tu odejście od dychotomicznego przeciwstawienia „hierarchii" i „sieci" na rzecz ujęcia, w którym możliwe jest współistnienie więzi kapitałowych oraz mechanizmów relacyjnych i rynkowych.

W klasycznym ujęciu grupa kapitałowa opiera się na więziach własnościowych oraz nadzorze właścicielskim sprawowanym przez spółkę dominującą (Trocki, 2004; Mierzejewska, 2018). Mechanizm koordynacji ma charakter hierarchiczny, a decyzje strategiczne koncentrują

się na poziomie podmiotu dominującego (Ćwik i Krzos, 2016). Podmioty zależne zachowują odrębność prawną, jednak ich autonomia strategiczna bywa ograniczona podporządkowaniem interesowi całej grupy.

Struktury kapitałowe mogą ewoluować w kierunku rozwiązań sieciowych. Warunkiem takiej transformacji jest występowanie faktycznej autonomii decyzyjnej podmiotów zależnych, wykraczającej poza zakres czysto operacyjny (Dwojacki i Nogalski, 1998; Wiatrak, 2003). Autonomia ta oznacza możliwość samodzielnego funkcjonowania na rynkach lokalnych, przy jednoczesnym uczestnictwie w szerszym układzie powiązań kapitałowych i informacyjnych.

Zając (2010) oraz Ćwik (2013) definiują sieciową grupę kapitałową jako zaawansowaną formę zgrupowania przedsiębiorstw, łączącą kontrolę kapitałową z mechanizmami sieciowymi. W tym ujęciu formalne więzi właścicielskie nie zanikają, lecz zostają uzupełnione relacyjnym sposobem koordynacji działań. Szczególnego znaczenia nabiera intensywna wymiana informacji między podmiotami grupy, przekraczająca standardowe relacje rynkowe (Ćwik i Krzos, 2016), co umożliwia tworzenie wspólnych centrów kompetencyjnych oraz realizację projektów przekrojowych.

Analiza organizacji sieciowych wskazuje, że ich funkcjonowanie opiera się na specyficznych mechanizmach regulacyjnych, które – w zmodyfikowanej postaci – mogą występować również w strukturach kapitałowych o charakterze sieciowym.

Po pierwsze, obok klasycznej hierarchii pojawiają się mechanizmy rynkowe oraz negocjacyjne (Strategor, 1995; Czakon, 2005a). W sieciowej grupie kapitałowej może to przyjmować formę tzw. rynku wewnętrznego, na którym transakcje między spółkami zależnymi są kalkulowane i porównywane, a ich preferowanie pozwala na redukcję kosztów transakcyjnych i ochronę *know-how* (Romanowska i Mierzejewska, 2015). Oznacza to, że relacje wewnątrz grupy nie mają wyłącznie charakteru nakazowego, lecz mogą opierać się na kalkulacji efektywności i wzajemnych uzgodnieniach.

Po drugie, istotne znaczenie ma typ koordynacji. Gulski (2005) wyróżnia koordynację bilateralną oraz trilateralną. W modelu bilateralnym podmioty zachowują pełną autonomię i współdziałają w oparciu o bezpośrednie uzgodnienia. W modelu trilateralnym interesy uczestników reprezentuje wyspecjalizowany podmiot – integrator – który przejmuje funkcje kontrolne i koordynacyjne w określonych obszarach (Barczak, 2006; Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013). Sieciowa grupa kapitałowa wykazuje wyraźne podobieństwo do modelu trilateralnego: spółka dominująca pełni funkcję integratora, a podmioty zależne akceptują częściową utratę autonomii na rzecz spójności całego układu.

Po trzecie, funkcjonowanie relacji w obrębie struktury sieciowej – również tej opartej na więziach kapitałowych – jest osadzone społecznie. Zaufanie, reputacja oraz mechanizm „cienia innych" ograniczają zachowania oportunistyczne i redukują koszty formalnego monitoringu. Mechanizm „cienia innych" w tym kontekście oznacza wpływ otoczenia relacyjnego i reputacyjnego na zachowania uczestników sieci. Podmioty funkcjonujące w grupie lub sieci współpracy są świadome, że ich działania są obserwowane i oceniane przez pozostałych uczestników relacji, co wpływa na ich skłonność do zachowań oportunistycznych (Uzzi, 1996; Hatch, 2002; Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006; Wasiluk i Tomaszuk, 2020). Nawet w warunkach formalnej kontroli właścicielskiej nie wszystkie interakcje mogą być regulowane kontraktowo; część z nich opiera się na kapitale społecznym oraz długookresowym zaangażowaniu partnerów.

Po czwarte, organizacje sieciowe wykazują zdolność do adaptacyjności i samoorganizacji (Stacey 1995; Downar, 2010; Cyfert i Krzakiewicz, 2014). W kontekście sieciowej grupy kapitałowej oznacza to możliwość wyłaniania się inicjatyw synergicznych oddolnie, bez każdorazowej ingerencji centrum, szczególnie w warunkach turbulentnego otoczenia (Limański, 2016).

Szczególną kategorią analityczną w kontekście sieciowej grupy kapitałowej jest rola brokera, utożsamiana z funkcją integratora lub orkiestratora (Perechuda, 2007). W modelu sieciowym broker odpowiada za dobór partnerów, zarządzanie architekturą informacji oraz koordynację przepływów zasobów. W strukturze kapitałowej funkcję tę najczęściej pełni spółka dominująca (Ćwik i Krzos, 2016). Pełnienie funkcji brokera wiąże się z określonymi konsekwencjami ekonomicznymi. Po pierwsze, jak wskazują Gulski (2005), Chodyński (2012) oraz Kosiń (2015), integrator może przejmować znaczną część wypracowanej w sieci wartości, wykorzystując swoją pozycję centralnego węzła. Oznacza to możliwość zawłaszczania nadzwyczajnych marż oraz kształtowania warunków współpracy.

Po drugie, centralna pozycja w strukturze zapewnia przewagę informacyjną. Broker gromadzi dane napływające z wielu wyspecjalizowanych podmiotów, co umożliwia szybszą identyfikację szans rynkowych oraz efektywniejszą alokację zasobów (Oliński, 2015; Popławski i in., 2015). W kontekście grup kapitałowych oznacza to możliwość koordynowania działań synergicznych na poziomie całego układu.

Po trzecie, integrator może wpływać na standaryzację procesów i technologii, w tym systemów informatycznych, co zwiększa spójność i uzależnienie pozostałych ogniw od przyjętej architektury (Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006; Kramarz, 2008). Jednocześnie pozwala

to na redukcję ryzyka operacyjnego poprzez przenoszenie części odpowiedzialności na spółki zależne, przy zachowaniu kontroli nad zasobami strategicznymi (Zając, 2010; Kosiń, 2015).

W świetle powyższego sieciowa grupa kapitałowa nie jest strukturą pozbawioną centrum decyzyjnego. Przeciwnie, centrum to pełni funkcję brokera, która wykracza poza tradycyjny nadzór właścicielski. Kontrola kapitałowa współistnieje z relacyjnym i informacyjnym sposobem koordynacji działań, a mechanizmy rynkowe, społeczne i hierarchiczne tworzą spójny, hybrydowy układ regulacyjny.

W konsekwencji sieciowa grupa kapitałowa stanowi formę pośrednią między klasyczną hierarchią a siecią równorzędnych partnerów. Jej specyfika polega na tym, że formalna dominacja właścicielska nie wyklucza występowania autonomii operacyjnej, negocjacyjnych mechanizmów koordynacji oraz intensywnych przepływów informacyjnych. To właśnie współwystępowanie tych elementów uzasadnia wyodrębnienie kategorii sieciowej grupy kapitałowej jako odrębnego, teoretycznie spójnego modelu organizacyjnego.

Przeprowadzona analiza literatury dotyczącej organizacji sieciowych oraz grup kapitałowych wskazuje, że dychotomiczne przeciwstawienie „hierarchii" i „sieci" nie oddaje złożoności współczesnych struktur organizacyjnych. Z jednej strony grupa kapitałowa definiowana jest jako struktura oparta na więziach własnościowych oraz nadzorze właścicielskim sprawowanym przez podmiot dominujący (Trocki, 2004; Mierzejewska, 2018), w której mechanizm koordynacji ma charakter hierarchiczny, a decyzje strategiczne koncentrują się na poziomie centrum (Ćwik i Krzos, 2016). Z drugiej strony organizacja sieciowa opiera się na autonomii uczestników, relacyjności oraz mechanizmach rynkowych i negocjacyjnych (Strategor, 1995; Dwojacki i Nogalski 1998; Czakon, 2005; Gulski, 2005).

Sieć nie jest wyłącznie przeciwieństwem hierarchii. Jest przedstawiana jako alternatywny sposób koordynacji działań gospodarczych. W tym ujęciu możliwe jest współistnienie formalnych więzi kapitałowych oraz relacyjnych i rynkowych mechanizmów regulacyjnych. Otwiera to przestrzeń dla konceptualizacji struktury hybrydowej, określanej w literaturze mianem sieciowej grupy kapitałowej (Zając, 2010; Ćwik, 2013).

Kluczowym warunkiem przejścia od klasycznej grupy kapitałowej do formy sieciowej jest występowanie faktycznej autonomii decyzyjnej podmiotów zależnych. Jak wskazują Dwojacki i Nogalski (1998) oraz Wiatrak (2003), autonomia ta oznacza zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji wykraczających poza bieżącą działalność operacyjną, w tym możliwość funkcjonowania na rynkach lokalnych. Ćwik (2013) podkreśla, że bez realnej samodzielności spółek zależnych nie można mówić o sieciowym charakterze grupy, lecz wyłącznie o klasycznym holdingu.

W literaturze organizacji sieciowych kluczową kategorią analityczną jest rola brokera (integratora, orkiestratora) (Perechuda, 2007). W strukturze kapitałowej funkcję tę najczęściej pełni spółka dominująca (Zając, 2010; Ćwik i Krzos, 2016). Ewolucja jej roli polega na przejściu od klasycznego kontrolera do architekta systemu, zarządzającego przepływem informacji, doborem partnerów do projektów oraz konfiguracją łańcucha wartości. Pełnienie funkcji brokera wiąże się z określonymi konsekwencjami ekonomicznymi. Jak wskazują Gulski (2005), Chodyński (2012) oraz Kosiń (2015), podmiot centralny może przejmować znaczną część wypracowanej wartości, korzystając z asymetrii pozycji oraz przewagi informacyjnej (Oliński, 2015). Może również kształtować standardy technologiczne i organizacyjne, zwiększając spójność systemu, ale jednocześnie uzależniając pozostałe ogniwa od przyjętej architektury (Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006; Kramarz, 2008). Dodatkowo struktura ta umożliwia redystrybucję ryzyka operacyjnego na spółki zależne przy zachowaniu kontroli nad zasobami strategicznymi (Kosiń, 2015; Zając, 2010).

Istotnym wyróżnikiem sieciowej grupy kapitałowej jest występowanie rynku wewnętrznego, na którym transakcje między spółkami zależnymi są kalkulowane i preferowane względem relacji zewnętrznych (Romanowska i Mierzejewska, 2015). Oznacza to, że mechanizm koordynacji wykracza poza czysty nakaz właścicielski i obejmuje elementy kalkulacji efektywności.

Jednocześnie wysoki stopień wymiany informacji między jednostkami grupy stanowi warunek jej sieciowego charakteru (Ćwik i Krzos, 2016). Intensywne przepływy danych umożliwiają realizację inicjatyw synergicznych oraz koordynację działań przekrojowych.

Funkcjonowanie struktury sieciowej – także tej opartej na więziach kapitałowych – jest osadzone społecznie. Zaufanie, reputacja i mechanizm „cienia innych" redukują asymetrię informacji i ograniczają zachowania oportunistyczne (Mikuła i Pietruszka-Ortyl, 2006; Hatch 2002; Uzzi, 1996; Wasiluk i Tomaszuk, 2020). Oznacza to, że nawet w warunkach formalnej kontroli właścicielskiej relacje nie są regulowane wyłącznie kontraktowo.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury można wyodrębnić zestaw cech konstytutywnych sieciowej grupy kapitałowej, które stanowią ramę analizy empirycznej. Cechy te zostały opisane w poniższej tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Cechy sieciowej grupy kapitałowej oraz ich podstawa teoretyczna

Cecha	Charakterystyka	Podstawa literaturowa
Więzi kapitałowe	Formalne powiązania własnościowe między podmiotami	Trocki 2004; Mierzejewska 2018
Autonomia decyzyjna	Faktyczna samodzielność strategiczna podmiotów zależnych	Dwojacki i Nogalski 1998; Wiatrak 2003; Ćwik 2013
Koordynacja trilateralna	Centrum pełni funkcję integratora, a podmioty akceptują częściową utratę autonomii	Gulski 2005; Barczak 2006; Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma 2013
Rola brokera	Spółka dominująca jako architekt systemu i koordynator przepływów	Zając 2010; Ćwik i Krzos 2016; Perechuda 2007
Rynek wewnętrzny	Preferowanie i kalkulacja transakcji wewnątrzgrupowych	Romanowska i Mierzejewska 2015
Intensywne przepływy informacyjne	Wysoki stopień wymiany danych i wiedzy	Ćwik i Krzos 2016
Asymetria pozycji i zawłaszczanie wartości	Możliwość przejmowania nadzwyczajnych marż przez centrum	Gulski 2005; Kosiń 2015
Redukcja i dyspersja ryzyka	Przenoszenie ryzyka operacyjnego na spółki zależne	Kosiń 2015; Zając 2010
Osadzenie relacyjne	Znaczenie zaufania i reputacji w regulowaniu relacji	Mikuła i Pietruszka-Ortyl 2006; Uzzi 1996

Źródło: opracowanie własne na podstawie Trocki (2004); Mierzejewska (2018); Dwojacki i Nogalski (1998); Wiatrak (2003); Ćwik (2013); Gulski (2005; Barczak (2006); Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma (2013); Zając (2010); Ćwik i Krzos (2016); Perechuda (2007); Romanowska i Mierzejewska (2015); Kosiń (2015); Mikuła i Pietruszka-Ortyl (2006); Uzzi (1996).

Analiza cech zestawionych w tabeli 2.2 wskazuje, że sieciowa grupa kapitałowa stanowi strukturę hybrydową, łączącą formalne więzi właścicielskie charakterystyczne dla grup kapitałowych z mechanizmami koordynacji typowymi dla organizacji sieciowych. Szczególne znaczenie mają przy tym autonomia podmiotów zależnych, relacyjny charakter współpracy, funkcje brokerskie oraz intensywne przepływy informacyjne, które odróżniają sieciową grupę kapitałową od klasycznych, hierarchicznych form organizacji. Wskazane cechy stanowią podstawę do sformułowania definicji sieciowej grupy kapitałowej oraz dalszej analizy

mechanizmów generowania synergii operacyjnej. Na podstawie przywołanych w tabeli 2.2. stanowisk można sformułować następującą definicję: sieciowa grupa kapitałowa jest zgrupowaniem przedsiębiorstw powiązanych więziami kapitałowymi, w którym podmioty zależne zachowują faktyczną autonomię decyzyjną, a mechanizmy koordynacji wykraczają poza klasyczny nadzór właścicielski i obejmują relacyjne, informacyjne oraz rynkowe formy współdziałania. W strukturze tej funkcja integratora (brokera) polega na zarządzaniu architekturą informacji, koordynacji przepływów zasobów oraz kształtowaniu wewnętrznego rynku transakcji i może być pełniona przez różne podmioty w zależności od konfiguracji relacji, przy jednoczesnym utrzymaniu formalnej kontroli kapitałowej (Gulski, 2005; Zając, 2010; Ćwik, 2013; Romanowska i Mierzejewska, 2015; Ćwik i Krzos, 2016).

2.2. Analiza studiów przypadku

Ze względu na słabe rozpoznanie w literaturze przedmiotu kategorii sieciowej grupy kapitałowej oraz ograniczone zakotwiczenie empiryczne tej koncepcji w niniejszej rozprawie przyjęto strategię eksploracyjnego wielokrotnego studium przypadku. Wybór ten jest uzasadniony w sytuacjach, gdy przedmiot badań dotyczy zjawisk mało znanych, nowych lub niedostatecznie opisanych (Wiśniewska-Drewniak, 2017; Matejun, 2011). Eksploracyjne studium przypadku jest szczególnie rekomendowane w badaniu środowisk o wysokim stopniu złożoności i interdyscyplinarności, gdzie granice między badanym zjawiskiem a jego kontekstem nie są jednoznaczne (Kożuch i Marzec, 2014; Pathiranage i in., 2020). Metoda ta umożliwia analizę zjawisk procesualnych w ich naturalnym otoczeniu organizacyjnym (Filanowski i in., 2021), co ma istotne znaczenie w przypadku sieciowych grup kapitałowych funkcjonujących w złożonych układach relacyjnych i branżowych.

Przyjęta metoda badawcza ma charakter eksploracyjny i indukcyjny. Jej celem nie jest testowanie uprzednio sformułowanych hipotez, lecz identyfikacja kluczowych zmiennych i mechanizmów opisujących badane zjawisko oraz budowanie wstępnych uogólnień analitycznych (Kłeczek, 2014; Mielcarek, 2014). W badaniu eksploracyjnym hipotezy nie stanowią punktu wyjścia, lecz mogą być rezultatem analizy empirycznej. Celem badania jest identyfikacja cech strukturalnych oraz mechanizmów koordynacji właściwych dla sieciowych grup kapitałowych. Główne pytanie badawcze przyjęło następującą postać: „Jakie cechy strukturalne i mechanizmy koordynacji charakteryzują sieciową grupę kapitałową?”. Pytanie to odpowiada logice badań eksploracyjnych, w których formuła „jakie?” służy identyfikacji istotnych zmiennych i czynników determinujących dane zjawisko (Kłeczek, 2014).

Badanie ma charakter wielokrotnego eksploracyjnego studium przypadku. Zastosowanie więcej niż jednego przypadku umożliwia identyfikację podobieństw i różnic między analizowanymi strukturami oraz sprzyja budowaniu uogólnień analitycznych (Tołwińska., 2024). Procedura eksploracyjnej analizy studium przypadku, zgodnie z ujęciem prezentowanym w literaturze (Wiśniewska-Drewniak, 2017; Kożuch i Marzec, 2014; Pathiranage i in., 2020; Kłeczek, 2014), obejmuje etap projektowania badania i sformułowania pytania badawczego, dobór przypadków, gromadzenie danych z różnych źródeł, analizę materiału empirycznego oraz formułowanie uogólnień analitycznych. Punktem wyjścia jest określenie celu eksploracji oraz zdefiniowanie jednostki analizy, czyli „przypadku" (Kożuch i Marzec, 2014; Pathiranage i in., 2020). W badaniach eksploracyjnych stosuje się dobór celowy, którego celem jest maksymalizacja wartości poznawczej analizowanych przypadków, a nie reprezentatywność statystyczna (Kłeczek, 2014; Kożuch i Marzec, 2014). Procedura wymaga wykorzystania zróżnicowanych materiałów empirycznych, co umożliwia triangulację źródeł i ograniczenie ryzyka jednostronnej interpretacji (Wiśniewska-Drewniak, 2017.; Kłeczek, 2014; Matejun b.d.). Proces ten ma charakter indukcyjny, a jego rezultatem jest identyfikacja istotnych zmiennych i konfiguracji cech, które mogą stanowić podstawę dalszych badań oraz rozwijania ram teoretycznych (Kłeczek, 2014; Kożuch i Marzec, 2014). Przyjęta procedura ma charakter elastyczny, co jest cechą eksploracyjnych studiów przypadku i pozwala na modyfikowanie kategorii analitycznych w toku badania (Wiśniewska-Drewniak, 2017; Mielcarek, 2014.).

Dobór przypadków miał charakter celowy. Do analizy wybrano trzy grupy kapitałowe: Grupę Kapitałową KGHM Polska Miedź S.A., Grupę Kapitałową Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. oraz Grupę Kapitałową ArcelorMittal Poland. Kryterium doboru stanowiło ich zróżnicowanie pod względem modelu powstania (ekspansja organiczna i integracja pionowa; interwencja państwowa; fuzje i przejęcia), charakteru działalności podmiotu dominującego, struktury branżowej oraz liczby i charakteru spółek zależnych. Tak dobrana próba umożliwia identyfikację różnych konfiguracji strukturalnych i koordynacyjnych oraz pozwala na porównanie przypadków o odmiennym rodowodzie organizacyjnym.

Zgodnie z założeniami eksploracyjnego studium przypadku zastosowano zróżnicowane źródła danych (Wiśniewska-Drewniak b.d.; Kłeczek, 2014). W badaniu wykorzystano dokumenty korporacyjne, w szczególności sprawozdania finansowe, dokumenty strategiczne oraz raporty operacyjne (Johnson i in., 2017; Frost, 2019), strony internetowe analizowanych podmiotów, w tym sekcje dla inwestorów, raporty CSR, informacje o strukturze organizacyjnej oraz komunikaty prasowe (Chaudhri i Wang, 2007), publikacje prasowe i media branżowe

umożliwiające analizę reakcji rynku oraz czynników zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie badanych grup (Hollensen, 2020), a także notatki i wiedzę autora wynikające z praktyki zawodowej związanej z realizacją działań nadzorczych i zakupowych w analizowanych grupach kapitałowych. Zróżnicowanie źródeł danych wpisuje się w zasadę triangulacji, której celem jest zwiększenie wiarygodności analizy (Kłeczek, 2014; Wiśniewska-Drewniak 2017). Zgromadzony materiał empiryczny został uporządkowany w formie roboczej bazy danych obejmującej dokumenty finansowe i strategiczne, materiały publikowane na stronach internetowych, publikacje prasowe i branżowe oraz notatki własne autora. Zakres oraz sposób wykorzystania poszczególnych źródeł danych w analizie przedstawiono w tabeli 2.3. Tworzenie bazy danych oraz jej porządkowanie odpowiada zaleceniom literatury przedmiotu dotyczącym organizacji materiału w badaniach jakościowych (Mielcarek, 2014; Filanowski i in., 2021).

Tabela 2.3. Źródła danych wykorzystane w eksploracyjnym studium przypadku

Rodzaj źródła	**Zakres materiału**	**Sposób wykorzystania w analizie**
Sprawozdania finansowe	Raporty roczne i okresowe	Analiza struktury organizacyjnej, zakresu działalności, powiązań kapitałowych
Dokumenty strategiczne	Strategie korporacyjne, plany rozwoju	Identyfikacja mechanizmów koordynacji i kierunków rozwoju
Strony internetowe	Sekcje inwestorskie, CSR, komunikaty	Analiza struktury, relacji wewnętrznych, komunikowanych inicjatyw
Publikacje prasowe i branżowe	Artykuły, raporty, komentarze rynkowe	Kontekst funkcjonowania i postrzeganie działań grup
Notatki autora	Materiały z praktyki zawodowej	Uzupełnienie analizy o wiedzę kontekstową i operacyjną

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2.3, analiza została oparta na komplementarnych źródłach informacji obejmujących zarówno dokumenty formalne

(sprawozdania finansowe i dokumenty strategiczne), źródła publiczne (strony internetowe oraz publikacje branżowe), jak i wiedzę kontekstową pozyskaną przez autora w toku praktyki zawodowej. Takie zestawienie źródeł umożliwiło analizę badanych grup kapitałowych z różnych perspektyw oraz ograniczyło ryzyko jednostronnej interpretacji wyników. Zróżnicowanie źródeł danych odpowiada zasadzie triangulacji, która w badaniach jakościowych pozwala ograniczyć jednostronność interpretacyjną (Kłeczek, 2014; Wiśniewska-Drewniak, 2017).

Kodowanie materiału empirycznego zostało przeprowadzone ręcznie, bez wykorzystania specjalistycznego oprogramowania wspomagającego analizę danych jakościowych, co wynikało z ograniczonej liczby analizowanych przypadków, eksploracyjnego charakteru badania oraz potrzeby zachowania bezpośredniego kontaktu badacza z materiałem empirycznym. Na podstawie przyjętego pytania badawczego wyodrębniono wstępne obszary analizy obejmujące genezę powstania grupy, strukturę organizacyjną, relacje między podmiotem dominującym a spółkami zależnymi, zakres autonomii jednostek, mechanizmy koordynacji oraz przejawy cech sieciowych. Dane przyporządkowywano do powyższych obszarów w sposób otwarty, zgodnie z logiką eksploracyjną, w której pojęcia są doprecyzowywane w toku badania (Kłeczek, 2014; Mielcarek, 2014). W kolejnym etapie dokonano identyfikacji powtarzających się wzorców w obrębie każdej kategorii poprzez oznaczanie fragmentów dokumentów, raportów i komunikatów odpowiadających określonym kategoriom, porównywanie zapisów w obrębie jednego przypadku oraz porównywanie analogicznych kategorii między trzema przypadkami. Zastosowano podejście polegające na dopasowywaniu wzorców oraz syntezie porównawczej, co jest zgodne z rekomendowanymi strategiami analitycznymi w badaniach typu case study (Filanowski i in., 2021; Tołwińska i in., 2024). Analiza miała charakter iteracyjny — w toku pracy doprecyzowywano definicje kategorii, łączono je lub rozdzielano, co odpowiada eksploracyjnej logice budowania pojęć w drodze indukcji (Wiśniewska-Drewniak, 2017; Mielcarek, 2014). Po zakończeniu analizy indywidualnej każdego przypadku przeprowadzono syntezę porównawczą, której celem było identyfikowanie podobieństw i różnic w zakresie cech strukturalnych, porównanie mechanizmów koordynacji oraz wyodrębnienie konfiguracji rozwiązań charakterystycznych dla sieciowej grupy kapitałowej. Analiza porównawcza umożliwiła przejście od opisu jednostkowych przypadków do formułowania uogólnień analitycznych, co stanowi jeden z celów eksploracyjnego studium przypadku (Kłeczek, 2014; Kożuch i Marzec, 2014).

Poniżej zaprezentowano opis analizowanych przypadków oraz ich zbiorcze porównanie.

2.2.1.1 Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź

Geneza grupy kapitałowej

Analizowana spółka, KGHM Polska Miedź S.A., jest nowoczesnym, globalnym przedsiębiorstwem z ponad 50-letnią tradycją, która powstała w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego pod nazwą Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi na podstawie art. 5 Ustawy z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. Nr 51, poz. 298 z późn. zm.). W 1991 r. przekształcona została w spółkę akcyjną, a od 1997 r. akcje spółki notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. KGHM jest jedynym w Polsce producentem miedzi z surowców pierwotnych. Złoża rudy miedzi odkryte przed ponad półwieczem na terenie obecnego Legnicko-Głogowskiego Okręgu Miedziowego należą do głównych bogactw naturalnych kraju. Spółka posiada własną zintegrowaną strukturę produkcyjną, w której skład wchodzą trzy kopalnie (Zakłady Górnicze „Lubin", Zakłady Górnicze „Polkowice-Sieroszowice", Zakłady Górnicze „Rudna"), trzy huty miedzi (Huta Miedzi „Głogów", Huta Miedzi „Legnica", Huta Miedzi „Cedynia") oraz oddziały wspomagające działalność podstawową (Zakłady Wzbogacania Rud, Zakład Hydrotechniczny, Centrala, Jednostka Ratownictwa Górniczo-Hutniczego, Centralny Ośrodek Przetwarzania Informacji) (KGHM, 2019).

Od początku lat 2000. KGHM Polska Miedź S.A. stała się globalnym podmiotem wydobywczo-przetwórczym, obecnym na czterech kontynentach. Tak duża skala działalności z jednej strony znacznie ogranicza ryzyko zaburzeń w ciągłości i jakości produkcji, z drugiej zaś – pozwala na ustawiczny transfer wiedzy i doświadczeń między poszczególnymi zakładami. Stosowana polityka mobilności pozwala oddelegowywać w Grupie Kapitałowej KGHM najlepszych specjalistów wszędzie tam, gdzie ich ekspertyza jest niezbędna do uzyskania korzyści biznesowych. Kluczem do sukcesu jest również zdywersyfikowane i stale powiększane portfolio produktowe (KGHM, 2023).

Podsumowując: spółka powstała w ramach modelu polegającego na dezinwestycji, tj. wydzieleniu z podmiotu dominującego istniejących działalności i zorganizowaniu ich w ramach samodzielnych podmiotów.

Struktura grupy

Grupa Kapitałowa KGHM obejmuje Jednostkę Dominującą oraz kilkadziesiąt jednostek zależnych – według stanu na koniec 2024 r. 64 podmioty, natomiast według danych z 2025 r.

69 podmiotów zlokalizowanych w Europie, Ameryce Północnej, Ameryce Południowej i Azji (KGHM Polska Miedź S.A., 2025a; Czerwiński, 2025).

Struktura zarządcza opiera się na podziale na trzy główne segmenty sprawozdawcze:

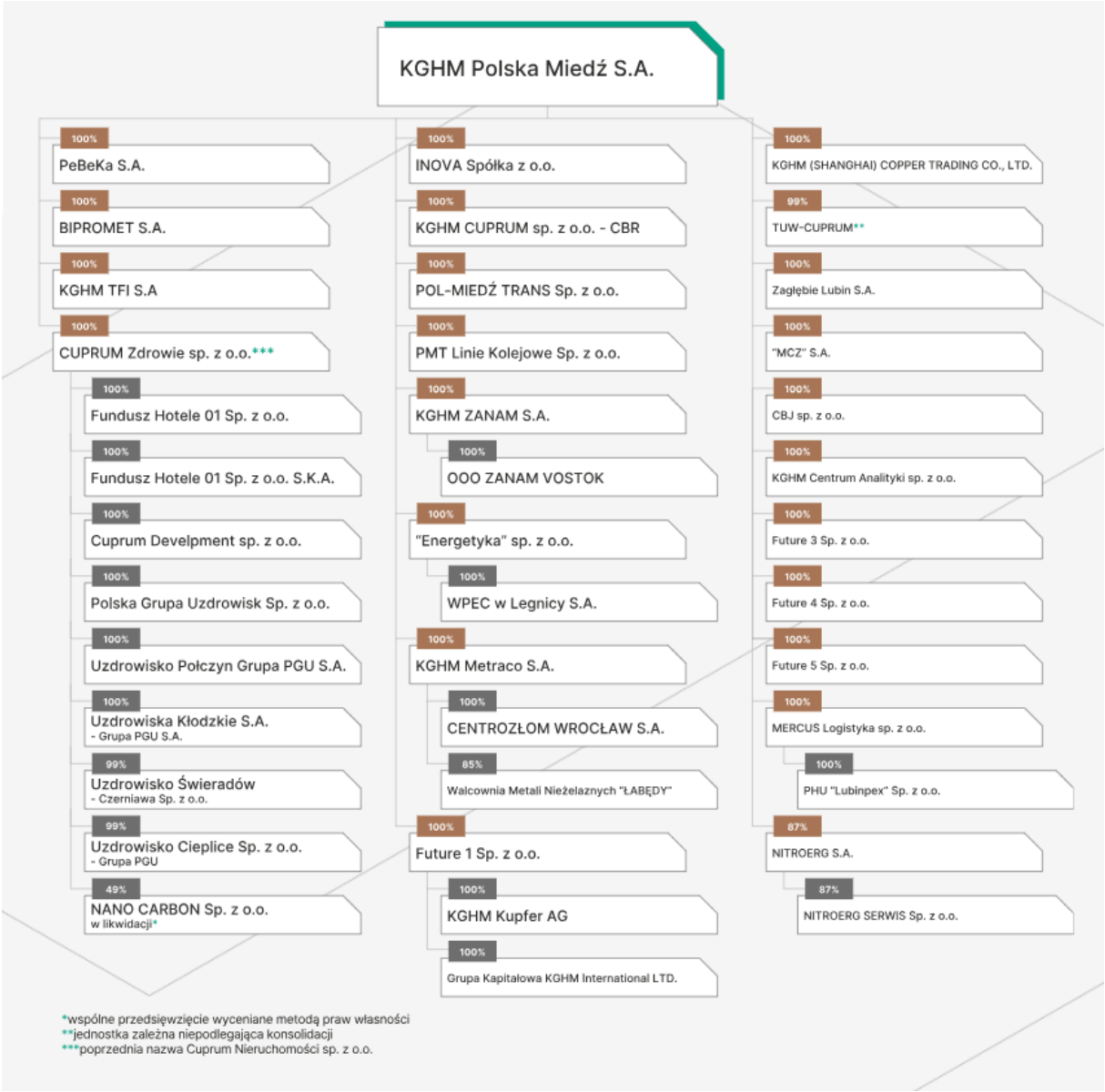
- KGHM Polska Miedź S.A. (aktywa w Polsce),
- KGHM INTERNATIONAL LTD. (aktywa w Ameryce Północnej i Południowej),
- Sierra Gorda S.C.M. – wspólne przedsięwzięcie w Chile (KGHM Polska Miedź S.A., 2024; KGHM Polska Miedź S.A., 2025a).

Jednostka Dominująca funkcjonuje jako przedsiębiorstwo wielooddziałowe obejmujące Centralę w Lubinie oraz 10 Oddziałów, w tym trzy zakłady górnicze (ZG Lubin, ZG Polkowice-Sieroszowice, ZG Rudna), trzy huty (HM Głogów, HM Legnica, HM Cedynia) oraz wyspecjalizowane jednostki techniczne i informatyczne (KGHM Polska Miedź S.A., 2024; KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Model nadzoru opiera się na strukturze organów statutowych: Walnym Zgromadzeniu, Radzie Nadzorczej (w tym Komitecie Audytu) oraz Zarządzie (KGHM Polska Miedź S.A., 2025). Zarządy segmentów zobowiązane są do regularnego raportowania wyników do Zarządu Jednostki Dominującej (KGHM Polska Miedź S.A., 2024; KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Formalnie struktura ma charakter kapitałowy i hierarchiczny, jednak rozproszenie geograficzne, segmentacja działalności oraz funkcjonalna specjalizacja podmiotów tworzą wielowymiarową architekturę współzależności.

Na rysunku 2.1 zaprezentowano strukturę grupy kapitałowej KGHM wraz informacją o wartości udziałów.



Rysunek 2.1. Struktura Grupy KGHM Polska Miedź

Źródło: https://raportcsr2022.kghm.com/o-nas/struktura-organizacyjna-spolki-i-grupy/ (dostęp: 12.03.2024).

Zakres działalności i powiązań kapitałowych

Działalność Grupy koncentruje się na kopalnictwie rud miedzi i metali nieżelaznych oraz produkcji miedzi, srebra, złota i innych pierwiastków (KGHM Polska Miedź S.A., 2022a; KGHM Polska Miedź S.A., 2025a). Model operacyjny opiera się na pełnej integracji pionowej – od eksploracji i wydobycia, przez wzbogacanie, hutnictwo, aż po sprzedaż (KGHM Polska Miedź S.A., 2025a).

Główny Ciąg Technologiczny (GCT) obejmuje:

- wydobycie (ZG Lubin, ZG Polkowice-Sieroszowice, ZG Rudna),
- wzbogacanie rud (ZWR) i gospodarkę odpadami (Zakład Hydrotechniczny),
- hutnictwo i przetwórstwo (HM Głogów, HM Legnica, HM Cedynia) (KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Łańcuch ten wydłużany jest przez wyspecjalizowane spółki zależne, m.in. PeBeKa S.A. (roboty górnicze), KGHM ZANAM S.A. (maszyny górnicze), NITROERG S.A. (materiały wybuchowe), POL-MIEDŹ TRANS sp. z o.o. (transport), „Energetyka" sp. z o.o. (media energetyczne), KGHM Metraco S.A. (obrót złomem i odzysk renu) (KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Większość tych podmiotów pozostaje w pełni kontrolowana kapitałowo przez Jednostkę Dominującą (KGHM Polska Miedź S.A., 2024b; KGHM Polska Miedź S.A., 2025a). Jednocześnie część z nich funkcjonuje również na rynkach zewnętrznych, budując własną konkurencyjność (Architektura współzależności…, n.d.).

Struktura ta wskazuje na dezintegrację pionową i funkcjonalną – zadania realizowane są przez wyspecjalizowane podmioty, których działalność jest komplementarna wobec innych ogniw łańcucha wartości.

Identyfikacja mechanizmów koordynacji

Koordynacja w Grupie odbywa się poprzez zestaw mechanizmów formalnych i systemowych. Kluczową rolę odgrywa Kodeks Grupy KGHM, harmonizujący interesy spółek z interesem całej organizacji (KGHM Polska Miedź S.A., 2020). Funkcjonuje także Rada Grupy KGHM jako organ doradczo-konsultacyjny wspierający Zarząd Jednostki Dominującej (KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

System zarządzania ryzykiem i zgodnością realizowany jest w modelu Trzech Linii Obrony (KGHM Polska Miedź S.A., 2022; KGHM Polska Miedź S.A., 2025a). Komitet Audytu monitoruje proces sprawozdawczości finansowej i niefinansowej, systemy kontroli wewnętrznej oraz transakcje z podmiotami powiązanymi (KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Istotnym elementem są mechanizmy zapewniające rynkowy charakter transakcji wewnątrzgrupowych. Spółka deklaruje, że pożyczki właścicielskie, dostawy surowców oraz inne istotne transakcje realizowane są na warunkach rynkowych (KGHM Polska Miedź S.A., 2025a). Funkcjonują polityki prawa konkurencji, polityka zakupowa oraz system zarządzania działaniami antykorupcyjnymi (KGHM Polska Miedź S.A., 2022b; Zarząd KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Koordynacja ma zatem charakter hybrydowy: łączy elementy nadzoru właścicielskiego, formalnych standardów *compliance* oraz mechanizmów rynkowych.

Analiza relacji wewnętrznych, autonomii i mechanizmów rynkowych

Relacje w Grupie opierają się na współpracy operacyjnej, finansowej i zarządczej pomiędzy Jednostką Dominującą a spółkami zależnymi (KGHM Polska Miedź S.A., 2024; KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Z jednej strony występuje centralne kierownictwo i system raportowania segmentowego. Z drugiej – spółki zależne budują własną konkurencyjność na rynkach zewnętrznych, co wymusza zachowanie efektywności i standardów rynkowych (Architektura współzależności…, n.d.).

Mechanizmy rynkowe przejawiają się m.in. w:

- oprocentowaniu pożyczek wewnątrzgrupowych na warunkach rynkowych (KGHM Polska Miedź S.A., 2025a),
- rynkowym charakterze dostaw surowców, w tym złomu miedzi przez KGHM Metraco S.A. (KGHM Polska Miedź S.A., 2025a),
- stosowaniu obiektywnych kryteriów wyboru kontrahentów (KGHM Polska Miedź S.A., 2022b).

Szczególnym przykładem sieciowego mechanizmu koordynacji jest Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM – spółka zależna, w której KGHM posiada 99,49% udziałów (KGHM Polska Miedź S.A., 2024). Podmiot ten integruje proces ubezpieczania spółek Grupy na zasadzie wzajemności, a decyzje podejmowane są przy udziale członków towarzystwa.

W Grupie występuje także funkcja brokera, pełniona w zależności od obszaru przez różne podmioty: Jednostkę Dominującą (koordynacja GCT), POL-MIEDŹ TRANS (logistyka), Centrozłom Wrocław (gospodarka odpadami) czy TUW CUPRUM (ubezpieczenia).

Relacje te mają charakter trwałych współzależności opartych na komplementarności zasobów, rozszerzonym dostępie do informacji oraz budowaniu synergii ponadorganizacyjnej (Mikucka-Kowalczyk i Dmowska, 2019).

Kierunki rozwoju

Strategia 5E (Elastyczność, Efektywność, Ekologia, E-przemysł, Energia) wyznacza kierunki rozwoju Grupy, obejmujące transformację energetyczną, dekarbonizację, cyfryzację

(KGHM 4.0) oraz rozwój OZE (KGHM Polska Miedź S.A., 2022a; KGHM Polska Miedź S.A., 2025a).

Grupa rozwija również elementy Gospodarki o Obiegu Zamkniętym, zwiększając wykorzystanie wtórnych źródeł surowcowych. Funkcjonowanie w warunkach zmienności cen surowców i kursów walut wymusza scentralizowane zarządzanie ryzykiem rynkowym i płynnością (KGHM Polska Miedź S.A., 2021; KGHM Polska Miedź S.A., 2025a).

Wiedza operacyjna wzmacniana jest przez jednostki badawczo-rozwojowe, w tym KGHM CUPRUM sp. z o.o. – CBR (KGHM Polska Miedź S.A., 2025a).

Podsumowanie przypadku

Analiza genezy, struktury, zakresu działalności, mechanizmów koordynacji oraz relacji wewnętrznych pozwala stwierdzić, że Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź S.A. spełnia przesłanki sieciowej grupy kapitałowej.

Obok silnej integracji pionowej występują:

- dezintegracja funkcjonalna realizowana przez wyspecjalizowane spółki,
- komplementarność zasobów i kompetencji,
- występowanie funkcji brokerów w różnych obszarach działalności,
- rynkowy charakter istotnych transakcji wewnątrzgrupowych,
- rozszerzony dostęp do informacji i budowanie synergii ponadorganizacyjnej.

Powiązania kapitałowe tworzą formalne ramy funkcjonowania, jednak rzeczywista dynamika Grupy opiera się na sieci współzależnych, wyspecjalizowanych podmiotów, zintegrowanych poprzez wspólne standardy, mechanizmy rynkowe oraz systemową koordynację. W konsekwencji KGHM może zostać zakwalifikowana jako sieciowa grupa kapitałowa w przyjętym w pracy ujęciu teoretycznym.

2.2.2 Grupa kapitałowa ArcelorMittal Poland

Geneza grupy kapitałowej

Marzec 2004 – wtedy zaczyna się nowa epoka polskiego hutnictwa. Minister Skarbu Państwa i LNM Holdings podpisali umowę prywatyzacyjną holdingu Polskie Huty Stali (PHS). Globalny koncern stalowy Lakshmiego Mittala objął wówczas upadające polskie huty, by w ciągu kolejnych lat zrestrukturyzować je, przywrócić im płynność finansową, a dzięki inwestycjom o wartości kilku miliardów złotych, nadać polskiemu sektorowi hutniczemu nowy charakter. W dwa miesiące po prywatyzacji PHS Sąd Rejonowy w Katowicach zmienił nazwę

firmy na Ispat Polska Stal, by w lutym 2005 r., w związku z powstaniem grupy Mittal Steel, powołać do życia Mittal Steel Poland SA.

W czerwcu 2006 r. najwięksi producenci stali – Arcelor i Mittal Steel – łączą się, tworząc globalną grupę ArcelorMittal. W związku z fuzją, 2 października 2007 r. nazwa Mittal Steel Poland zostaje oficjalnie zmieniona na ArcelorMittal Poland (zob. https://poland.arcelormittal.com/o-nas/nasza-historia).

Podsumowując: spółka powstała w ramach modelu 2, który polega na zakupie przez podmiot dominujący nowych spółek zależnych, których oczekiwanym efektem było zwiększenie zakresu rynkowego oraz realizacja założonych celów inwestycyjnych.

Struktura grupy

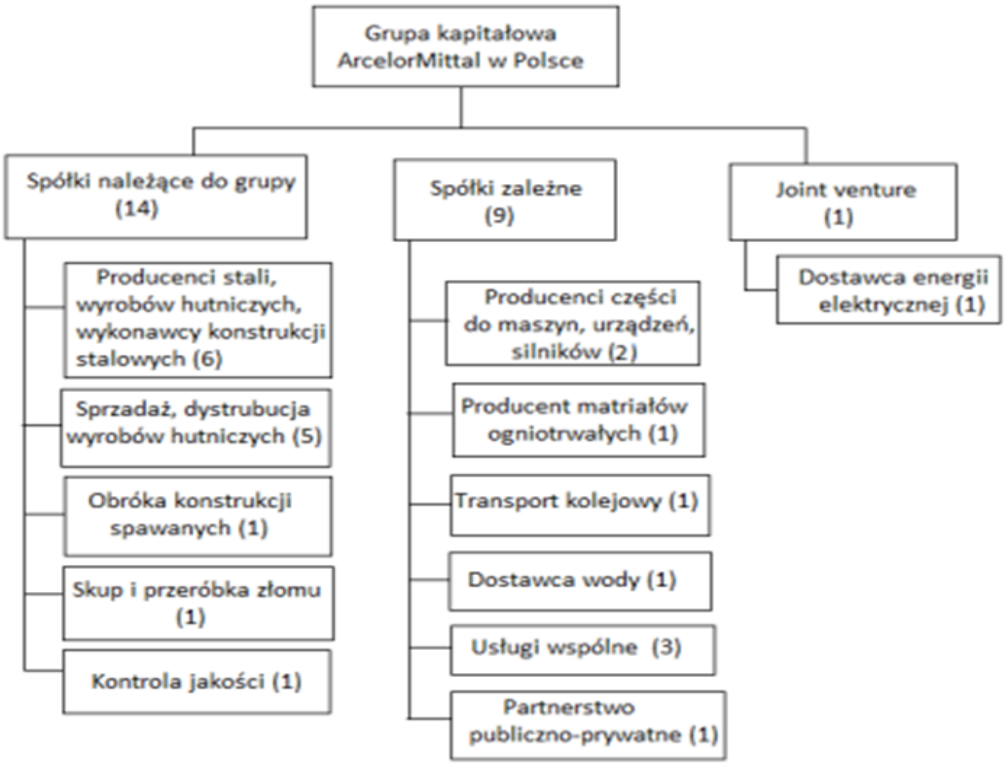
Grupa ArcelorMittal Poland stanowi część globalnego koncernu ArcelorMittal i funkcjonuje jako złożony układ powiązań kapitałowych oraz operacyjnych, zintegrowany zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym (Wikipedia, 2025; ArcelorMittal Polska, 2026). Podmiotem dominującym w Polsce jest ArcelorMittal Polska S.A. z siedzibą w Dąbrowie Górniczej, która pełni funkcję centrum operacyjnego i zarządczego dla krajowych aktywów produkcyjnych (ArcelorMittal Polska, 2026).

Działalność produkcyjna spółki dominującej rozproszona jest pomiędzy sześć oddziałów: Dąbrowę Górniczą, Kraków, Sosnowiec, Świętochłowice, Zdzieszowice oraz Chorzów (ArcelorMittal Polska, 2026; ArcelorMittal Poland, 2024). Każdy z nich posiada odrębną specjalizację technologiczną i produktową, co wskazuje na funkcjonalną segmentację struktury. Dąbrowa Górnicza koncentruje się na produkcji wyrobów długich, w tym szyn kolejowych o długości do 120 metrów, kształtowników i grodzic (ArcelorMittal Polska, 2026). Kraków i Świętochłowice specjalizują się w wyrobach płaskich, natomiast Zdzieszowice stanowią największą koksownię w Europie (ArcelorMittal Poland, 2024; ArcelorMittal Polska, 2026). Sosnowiec produkuje wysokiej jakości walcówkę wykorzystywaną m.in. w przemyśle motoryzacyjnym (ArcelorMittal Polska, 2026).

Obok jednostek produkcyjnych funkcjonuje rozbudowana sieć spółek zależnych wspierających cykl wytwórczy i logistyczny, m.in. ArcelorMittal Service Group Sp. z o.o., PUK KOLPREM Sp. z o.o., ArcelorMittal Refractories Sp. z o.o., PUW HKW Sp. z o.o. oraz Shared Service Centre Europe (SSCE) (ArcelorMittal Polska, 2026; Gajdzik 2016). W strukturze występuje również podmiot joint venture – TAMEH Polska Sp. z o.o., powołany wspólnie z grupą TAURON w celu zarządzania aktywami energetycznymi przy hutach (ArcelorMittal Polska 2026; Gajdzik 2016).

Struktura ta wskazuje na występowanie zarówno integracji pionowej (surowce – koks – stal – przetwórstwo – dystrybucja), jak i poziomej (różne segmenty wyrobów hutniczych), co tworzy wieloelementowy łańcuch wartości, w którym poszczególne podmioty pełnią wyspecjalizowane, komplementarne role (Gajdzik, 2016).

Na rysunku 2.2 zwizualizowano strukturę grupy w obszarze statusu własności, branż oraz liczby podmiotów (w nawiasie).



Rysunek 2.2. Struktura grupy kapitałowej ArcelorMittal Poland

Źródło: Gajdzik (2016).

Zakres działalności i powiązań kapitałowych

Geneza Grupy związana jest z restrukturyzacją i konsolidacją polskiego sektora hutniczego. W 2002 r. powołano holding Polskie Huty Stali S.A., obejmujący cztery duże huty państwowe (Wikipedia, 2025; ArcelorMittal Polska 2026). W marcu 2004 r., w wyniku prywatyzacji, kontrolę nad PHS przejął koncern LNM Holdings, co zapoczątkowało integrację z globalną strukturą kapitałową (Wikipedia, 2025; ArcelorMittal Polska 2026). W następstwie fuzji Arcelor i Mittal Steel w 2006 r. w 2007 r. podmiot przyjął nazwę ArcelorMittal Poland (ArcelorMittal Polska, 2026). Powstanie Grupy miało charakter modelu polegającego na

zakupie i integracji nowych spółek zależnych w celu zwiększenia zakresu rynkowego oraz realizacji celów inwestycyjnych. Pierwotnie spółki były komplementarne biznesowo, jednak wraz z rozwojem struktury zaczęły tworzyć zintegrowane łańcuchy wartości, w których kolejne podmioty stanowiły wyspecjalizowane ogniwa procesu produkcyjno-dystrybucyjnego (Gajdzik, 2016).

Grupa produkuje wyroby długie i płaskie, koks oraz stal niskoemisyjną pod marką XCarb® (ArcelorMittal Poland, 2024; ArcelorMittal Polska, 2026; ArcelorMittal Poland, 2026b). Produkty te znajdują zastosowanie w sektorze infrastruktury transportowej, budownictwie, motoryzacji, AGD oraz w infrastrukturze odnawialnych źródeł energii (ArcelorMittal Polska, 2026; ArcelorMittal Poland, 2020). Zakres działalności wskazuje na rozbudowaną komplementarność segmentów oraz wielość powiązań wewnątrz łańcucha wartości.

Identyfikacja mechanizmów koordynacji

Koordynacja działań w Grupie realizowana jest w oparciu o wielopoziomowe mechanizmy ładu korporacyjnego, zintegrowane systemy zarządzania oraz narzędzia cyfrowe.

Na poziomie formalnym funkcjonują Zarząd i Rada Nadzorcza, przy czym Rada pełni funkcję kontrolną i strategiczną (ArcelorMittal Polska, 2026; Wikipedia 2025). Cykliczne Komitety Zarządcze (Management Committees) umożliwiają koordynację decyzji inwestycyjnych, finansowych, energetycznych i środowiskowych (ArcelorMittal Poland, 2023; ArcelorMittal Poland, 2024). Na poziomie lokalnym działają wyspecjalizowane komisje, m.in. Główna Komisja BHP (ArcelorMittal Poland, 2020; ArcelorMittal Poland, 2024).

Kluczowym narzędziem integracji procesowej jest Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ), obejmujący normy ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, ISO 50001 oraz ISO 45001 (ArcelorMittal Poland, 2020; ArcelorMittal Poland, 2024). Ujednolica on standardy jakości, środowiska, energii i bezpieczeństwa pracy. Metodologia World Class Manufacturing (WCM) systematyzuje podejście do eliminacji strat i podnoszenia efektywności w całym łańcuchu wartości (Gajdzik, 2013; ArcelorMittal Poland, 2024).

Istotną rolę odgrywa Shared Service Centre Europe (SSCE), które obsługuje ponad 160 jednostek w 10 krajach Europy, koordynując procesy księgowe, finansowe, HR i IT (ArcelorMittal Polska, 2026; Gajdzik, 2016). Mechanizm ten sprzyja standaryzacji procedur i ograniczeniu powielania czynności administracyjnych.

Współpracę regulują także mechanizmy zgodności (*compliance*), obejmujące Kodeks Etyki, polityki antykorupcyjne oraz procedury whistleblowingowe (ArcelorMittal Poland,

2020; ArcelorMittal Poland, 2024). Narzędzia cyfrowe, takie jak digiPace, SES Portal, Oracle Recruiting Cloud czy Peakon, wspierają integrację procesów zakupowych, rekrutacyjnych i komunikacyjnych (ArcelorMittal Poland 2020; ArcelorMittal Poland 2024; MarkaPracodawcy.pl 2026).

Analiza relacji wewnętrznych, autonomii i mechanizmów rynkowych

Relacje w Grupie ArcelorMittal Poland mają charakter komplementarny i ponadorganizacyjny. Spółki tworzą kilka równoległych łańcuchów wartości obejmujących produkcję, przetwórstwo, logistykę, dystrybucję, usługi techniczne oraz usługi wspólne (Gajdzik, 2016).

W strukturze widoczna jest współobecność centralnego nadzoru i operacyjnej autonomii. Podmiot dominujący wyznacza kierunki strategiczne i sprawuje nadzór właścicielski, jednak poszczególne oddziały oraz spółki zależne posiadają autonomię w zakresie realizacji procesów operacyjnych, zarządzania aktywami oraz organizacji pracy (ArcelorMittal Polska, 2026; ArcelorMittal Poland, 2024). Decyzje dotyczące optymalizacji produkcji, koncentracji określonych segmentów czy czasowego wstrzymania pracy instalacji podejmowane są z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań ekonomicznych (StockWatch.pl, 2022; StockWatch.pl, 2025).

Autonomia ta funkcjonuje w ramach jednolitych standardów korporacyjnych (ZSZ, WCM, *compliance*), co oznacza, że ma charakter ograniczony i regulowany (ArcelorMittal Poland, 2020; ArcelorMittal Poland, 2024; Gajdzik, 2013).

Współpraca pomiędzy podmiotami regulowana jest także przez mechanizmy o charakterze rynkowym. Jak wskazuje Gajdzik (2016), działania w grupie w znacznym stopniu opierają się na umowach i wynagrodzeniu za rezultat. Dotyczy to w szczególności usług wspólnych oraz działalności sprzedażowej.

SSCE realizuje usługi księgowe, finansowe i HR w oparciu o ustalone zasady rozliczeń, wprowadzając element quasi-rynkowej wyceny usług administracyjnych (ArcelorMittal Polska, 2026; Gajdzik, 2016). Analogicznie wyspecjalizowane podmioty sprzedażowe integrują ofertę różnych spółek i funkcjonują jako brokerzy popytu i podaży w ramach sieci (Gajdzik, 2016). Występuje także agregacja zakupów i integracja popytu na surowce, co pozwala osiągać efekty skali (Gajdzik, 2016).

Relacje te mają zatem charakter hybrydowy – łączą elementy hierarchii (ład korporacyjny), rynku (kontraktowe rozliczenia, agregacja popytu) oraz sieci (komplementarność zasobów, funkcje brokerskie).

Kierunki rozwoju

Strategicznym kierunkiem rozwoju jest dekarbonizacja i osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. (ArcelorMittal Poland, 2026b; ArcelorMittal Polska, 2026). Realizowane są ścieżki Smart Carbon oraz DRI-EAF, a także rozwijany program XCarb (ArcelorMittal Poland, 2026b; ArcelorMittal Poland, 2024). Równolegle wdrażane są rozwiązania cyfrowe i inwestycje w efektywność procesową (ArcelorMittal Poland, 2020; ArcelorMittal Poland, 2024).

Podsumowanie przypadku

Analiza struktury organizacyjnej, zakresu działalności, mechanizmów koordynacji, autonomii podmiotów oraz mechanizmów rynkowych wskazuje, że Grupa ArcelorMittal Poland spełnia przesłanki sieciowej grupy kapitałowej. Występuje w niej komplementarność zasobów, funkcje brokerskie, kontraktowy charakter części relacji wewnętrznych oraz współistnienie centralnego nadzoru i operacyjnej autonomii (Gajdzik, 2016).

Struktura ta ma charakter hybrydowy i wykracza poza klasyczny model hierarchicznej grupy kapitałowej, tworząc wieloelementowy układ współzależnych podmiotów zintegrowanych poprzez wspólne cele strategiczne, standardy zarządcze oraz mechanizmy rynkowe.

2.2.3 Grupa kapitałowa Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.

Geneza grupy kapitałowej

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. jest spółką akcyjną Skarbu Państwa działającą w ramach Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju. Została utworzona w 25 stycznia 1991 r. na mocy ustawy z dnia 14 grudnia 1990 r. o zniesieniu i likwidacji niektórych funduszy, w wyniku przekształcenia Funduszu Zmian Strukturalnych w Przemyśle, przejmując całkowity majątek Funduszu. ARP S.A. jest spółką wspierającą restrukturyzację polskich przedsiębiorstw, która prowadzi działalność na terytorium Polski oraz poza jej granicami.

Struktura Grupy Kapitałowej ARP S.A. wynika z podstawowej działalności spółki, która polega na wsparciu finansowym oraz eksperckim różnorodnych spółek. Agencja posiada aktywa w 76 spółkach, a w 51 z nich pakiety większościowe (spółki te wchodzą w skład Grupy PFR). Ponadto ARP sprawuje nadzór nad 89 spółkami z udziałem Skarbu Państwa (większość z tych spółek nie wchodzi w skład Grupy ARP). Główne branże, w których działają spółki z Grupy ARP, to: stoczniowa, kolejowa, metalowa, wydobywcza, modernizacji i budowy maszyn (Skrzyniarz, 2012).

Podsumowując: grupa powstała w ramach modelu 2, który polega na wejściu w posiadanie przez podmiot dominujący nowych spółek zależnych, których oczekiwanym efektem było zwiększenie zakresu rynkowego oraz w przypadku ARP przede wszystkim realizacja założonych celów inwestycyjnych. Operacyjna działalność podmiotu dominującego jest skupiona szczególnie na dwóch obszarach:

- działalności pożyczkowej, która nie jest powiązana z działalnością podmiotów, których jest właścicielem,
- zarządzaniu aktywami, w tym spółkami portfelowymi w ramach instrumentów prawno-finansowych.

Należy jednak podkreślić, że rozwój grupy odbywa się w ramach modelu 3, który polega na stworzeniu nowych podmiotów zależnych przez podmiot dominujący. Oczekiwanymi efektami takich działań są m.in. poszerzanie rynkowego zakresu działania lub usprawnianie funkcjonujących łańcuchów wartości. Podmiot dominujący powołał m.in. spółkę ARP Operator, która działa na rynku inwestycyjno-budowlanym lub ARP Energia, która zajmuje się produkcją energii elektrycznej.

Struktura grupy

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. jest spółką akcyjną Skarbu Państwa działającą w ramach Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju. Została utworzona 25 stycznia 1991 r. na mocy ustawy z dnia 14 grudnia 1990 r. o zniesieniu i likwidacji niektórych funduszy, w wyniku przekształcenia Funduszu Zmian Strukturalnych w Przemyśle, przejmując jego majątek oraz zobowiązania (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2025; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026; Agencja Rozwoju Przemysłu Spółka Akcyjna, 2020). Geneza Agencji związana była bezpośrednio z transformacją ustrojową oraz koniecznością restrukturyzacji państwowych przedsiębiorstw przemysłowych po upadku gospodarki centralnie planowanej (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026).

Grupa Kapitałowa ARP funkcjonuje w modelu holdingowym, w którym jednostka dominująca z siedzibą w Warszawie zarządza zdywersyfikowanym portfelem spółek zależnych i stowarzyszonych (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026; 2024). Agencja posiada aktywa w ponad 75 spółkach (w części ujęć 76), z czego w kilkudziesięciu dysponuje pakietami większościowymi, co pozwala jej sprawować bezpośrednią kontrolę nad ich strategią (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2025; https://arp.pl/pl/o-arp/arpsa/).

Struktura branżowa grupy jest silnie zróżnicowana. Spółki portfelowe działają m.in. w sektorach: stoczniowym, kolejowym, metalowym, wydobywczym, maszynowym,

energetycznym, finansowym, opakowaniowym, tekstylnym i turystycznym (Skrzyniarz, 2021; Nadzór właścicielski…, 2024). Do kluczowych podmiotów należą m.in. POLREGIO S.A., H. Cegielski – Fabryka Pojazdów Szynowych sp. z o.o., Grupa Przemysłowa Baltic sp. z o.o., Baltic Operator sp. z o.o., Baltic Towers sp. z o.o., PIAP Space sp. z o.o., Creotech Instruments S.A., ARP Leasing sp. z o.o., ARP Energia sp. z o.o., ARP Informatyka sp. z o.o., ARP Doradztwo sp. z o.o., Fabryka Obrabiarek RAFAMET S.A., Kopalnia Soli Kłodawa S.A. oraz liczne podmioty przemysłowe i infrastrukturalne.

Struktura ta ma charakter zdecentralizowany branżowo i funkcjonalnie. W przeciwieństwie do grup tworzących jeden spójny łańcuch wartości, GK ARP obejmuje wiele podmiotów operujących w odrębnych segmentach rynku, co wskazuje na dezintegrację pionową i poziomą w obrębie grupy.

Zakres działalności i powiązań kapitałowych

Powstanie i rozwój grupy miały charakter modelu polegającego na wejściu przez podmiot dominujący w posiadanie nowych spółek zależnych w celu realizacji założonych celów inwestycyjnych i restrukturyzacyjnych. Operacyjna działalność podmiotu dominującego koncentruje się na dwóch zasadniczych obszarach: działalności pożyczkowej oraz zarządzaniu aktywami spółek portfelowych w ramach instrumentów prawno-finansowych.

Jednocześnie rozwój grupy odbywał się również poprzez tworzenie nowych podmiotów zależnych (model 3), takich jak ARP Operator czy ARP Energia, których zadaniem było poszerzanie zakresu rynkowego oraz usprawnianie wybranych obszarów działalności (Skrzyniarz, 2021).

ARP S.A. pełni w gospodarce funkcję inwestora, partnera finansowego oraz lidera restrukturyzacji (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2023; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026). Oferuje pożyczki inwestycyjne (do 15 lat), obrotowe, leasing oraz finansowanie kapitałowe (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2024; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026). Jednocześnie zarządza Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi (m.in. Euro-Park Mielec, Wisłosan), oferując inwestorom uzbrojone tereny i instrumenty wsparcia (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2021; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026).

Strategia „Czysty Przemysł" (2023–2025 z perspektywą do 2030 r.) wyznacza ramy rozwoju w obszarach gospodarki wodorowej, morskiej energetyki wiatrowej, parków przemysłowych oraz finansowania inwestycji (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2023; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026). Tym samym działalność grupy ma charakter

strategiczny z punktu widzenia państwa, lecz realizowana jest z wykorzystaniem instrumentów właściwych gospodarce rynkowej.

Identyfikacja mechanizmów koordynacji

Zarządzanie GK ARP opiera się na modelu holdingowym, w którym jednostka dominująca wykonuje prawa z akcji i udziałów poprzez swoich przedstawicieli w radach nadzorczych spółek zależnych (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2022; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026). Nadzór właścicielski realizowany jest m.in. przez Departament Nadzoru Właścicielskiego, monitorujący sytuację ekonomiczno-finansową podmiotów portfelowych (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2024; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026).

Koordynacja obejmuje:

- kaskadowanie strategii – spółki zależne zobowiązane są uwzględniać w swoich planach strategię GK ARP oraz Grupy PFR (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2020; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2025),
- zatwierdzanie planów rzeczowo-finansowych i wieloletnich strategii (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2022),
- system raportowania kwartalnego (ankiety, formularze F-01) gromadzony w Zintegrowanym Systemie Informatycznym (ZSI) (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2022),
- możliwość wydawania wiążących poleceń w ramach prawa holdingowego (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2022).

Jednocześnie ARP S.A. pełni funkcję „wewnętrznego banku", koordynując płynność wewnątrz grupy poprzez pożyczki, leasing oraz usługi zarządcze (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2020; 2026). Mechanizm ten stanowi narzędzie finansowej integracji grupy.

Analiza relacji wewnętrznych, autonomii i mechanizmów rynkowych

Relacje w GK ARP mają charakter sieciowy i nie ograniczają się do klasycznej, silnie zhierarchizowanej relacji centrum–peryferie. Spółki współpracują w różnych konfiguracjach, często poza formalnymi strukturami łańcucha wartości.

Dezintegracja pionowa i pozioma przejawia się w tym, że zadania, które mogłyby być realizowane w ramach jednego podmiotu, są rozproszone pomiędzy wyspecjalizowane spółki, np. ARP Informatyka (usługi IT) czy ARP Doradztwo (usługi poprawy efektywności

procesów) (Skrzyniarz, 2021). Spółki te świadczą usługi zarówno na rzecz podmiotów z grupy, jak i spoza niej, pobierając rynkowe wynagrodzenie na podstawie zawieranych umów.

Kluczową cechą grupy jest funkcjonowanie mechanizmów rynkowych. Decyzje o współpracy między podmiotami podejmowane są na podstawie efektów ekonomicznych. Wszelkie inwestycje podmiotu dominującego – dokapitalizowania, pożyczki, poręczenia – muszą spełniać wymogi testu prywatnego inwestora, co oznacza, że realizowane są na warunkach rynkowych (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2025). Tym samym nawet wsparcie finansowe udzielane w ramach grupy podlega logice rynkowej oraz regulacjom prawa pomocy publicznej.

Spółki zależne posiadają autonomię decyzyjną w zakresie działalności operacyjnej. Podmiot dominujący nie ingeruje w bieżące decyzje biznesowe, koncentrując się na nadzorze właścicielskim oraz kontroli zgodności działań z interesem grupy (Skrzyniarz, 2021). Autonomia ta jest ograniczona w obszarze czynności strategicznych (zmiana statutu, zbycie aktywów, zaciąganie dużych zobowiązań), jednak w codziennym funkcjonowaniu podmioty działają jako odrębne jednostki rynkowe.

Występuje również szerszy dostęp do informacji niż w relacjach czysto rynkowych. Przykładem jest organizacja cyklicznych spotkań ARP Business Mixer, podczas których przedstawiciele spółek prezentują swoją działalność i identyfikują potencjalne obszary współpracy. Mechanizm ten sprzyja budowie relacji sieciowych i identyfikacji synergii.

Synergia ponadorganizacyjna przejawia się m.in. we współpracy podmiotów z branży stoczniowej (Baltic Operator, Energomontaż-Północ Gdynia), które łączą moce produkcyjne w celu realizacji kontraktów dla sektora OZE. Innym przykładem jest agregacja popytu na sprzęt elektroniczny, w której funkcję brokera pełni ARP Informatyka, co umożliwia uzyskanie lepszych warunków cenowych dzięki efektowi skali.

W grupie można zidentyfikować wiele sieci branżowych z różnymi brokerami – funkcję tę pełnią podmioty dysponujące odpowiednimi kompetencjami lub zasobami. W przypadku wspólnych misji gospodarczych brokerem jest podmiot dominujący, natomiast w przypadku zakupów IT – wyspecjalizowana spółka zależna.

Kierunki rozwoju

Strategia „Czysty Przemysł” wyznacza kierunki rozwoju w obszarach offshore, gospodarki wodorowej, technologii kosmicznych oraz zielonej transformacji (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2023; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2026). Agencja inicjuje

tworzenie dolin wodorowych, rozwija instrumenty kapitałowe (Polski Zielony Fundusz) oraz integruje środowisko przemysłowe z nauką poprzez programy rozwoju kadr.

Równolegle realizowana jest współpraca w ramach Grupy PFR (z PAIH, KUKE, BGK), co umożliwia wspólne finansowanie dużych projektów infrastrukturalnych i ekspansji zagranicznej (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2025; 2026).

Podsumowanie przypadku

Analiza struktury organizacyjnej, zakresu działalności, mechanizmów koordynacji, autonomii podmiotów oraz funkcjonowania mechanizmów rynkowych wskazuje, że Grupa Kapitałowa Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. spełnia przesłanki sieciowej grupy kapitałowej.

Grupa charakteryzuje się:

- dezintegracją pionową i poziomą,
- funkcjonowaniem kontraktowych, rynkowych relacji między podmiotami,
- autonomią operacyjną spółek zależnych,
- występowaniem funkcji brokerów w różnych sieciach branżowych,
- generowaniem synergii ponadorganizacyjnej,
- rozszerzonym przepływem informacji wewnątrz struktury.

Struktura GK ARP łączy elementy nadzoru właścicielskiego typowego dla grup kapitałowych z mechanizmami rynkowymi i relacjami sieciowymi, co uzasadnia jej kwalifikację jako sieciowej grupy kapitałowej w przyjętym w pracy ujęciu teoretycznym.

2.2.4 Podsumowanie analizy studiów przypadku

Celem przeprowadzonego eksploracyjnego studium przypadków było udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze: „Jakie cechy strukturalne i mechanizmy koordynacji charakteryzują sieciową grupę kapitałową?" Analiza trzech zróżnicowanych empirycznie przypadków – Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A., Grupy ArcelorMittal Poland oraz Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. – pozwoliła na identyfikację powtarzalnych wzorców organizacyjnych, niezależnych od branży, genezy czy struktury własnościowej badanych podmiotów.

1. Cechy strukturalne sieciowej grupy kapitałowej

Pierwszym wyraźnym wnioskiem płynącym z analizy porównawczej jest to, że sieciowa grupa kapitałowa zachowuje formalną strukturę kapitałową i właścicielską, jednak jej realne funkcjonowanie wykracza poza klasyczny model hierarchiczny.

W przypadku KGHM formalnie występuje silne centrum decyzyjne, podział na segmenty sprawozdawcze oraz rozbudowany model nadzoru korporacyjnego (KGHM Polska

Miedź S.A., 2024; 2025). Jednocześnie działalność operacyjna realizowana jest przez wyspecjalizowane podmioty tworzące Główny Ciąg Technologiczny (KGHM Polska Miedź S.A., 2025), a część z nich funkcjonuje również na rynkach zewnętrznych (*Architektura współzależności…*, n.d.), co wskazuje na dezintegrację funkcjonalną i współzależność zamiast prostego podporządkowania.

Analogicznie w Grupie ArcelorMittal Poland obserwuje się integrację pionową i poziomą (Gajdzik, 2016), lecz jednocześnie istnienie równoległych łańcuchów wartości oraz wyspecjalizowanych podmiotów, takich jak Shared Service Centre Europe, obsługujących ponad 160 jednostek w 10 krajach (ArcelorMittal Polska 2026; Gajdzik 2016). Struktura ta ma charakter wieloelementowego układu współzależnych ogniw, a nie jednolitej struktury liniowej.

W przypadku GK ARP struktura jest jeszcze bardziej zdecentralizowana branżowo i funkcjonalnie (Skrzyniarz, 2021; Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2024). Grupa obejmuje podmioty działające w odrębnych sektorach, bez jednego spójnego łańcucha wartości, co oznacza dezintegrację pionową i poziomą w obrębie całej struktury.

Na tej podstawie można stwierdzić, że sieciowa grupa kapitałowa charakteryzuje się dezintegracją funkcjonalną (pionową i/lub poziomą), przy zachowaniu formalnej integracji kapitałowej. Struktura ta przybiera postać architektury współzależności, w której podmioty realizują komplementarne funkcje, tworząc wieloelementowy system powiązań.

2. Komplementarność i wielość łańcuchów wartości

We wszystkich analizowanych przypadkach występuje komplementarność zasobów i kompetencji jako mechanizm budowy wartości.

W KGHM Główny Ciąg Technologiczny obejmuje wydobycie, wzbogacanie, hutnictwo i przetwórstwo (KGHM Polska Miedź S.A., 2025), a wyspecjalizowane spółki (np. PeBeKa S.A., KGHM ZANAM S.A., NITROERG S.A., POL-MIEDŹ TRANS sp. z o.o.) wydłużają i zabezpieczają ten łańcuch (KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

W ArcelorMittal Poland komplementarność obejmuje zarówno segmenty produkcyjne, jak i usługi wspólne, logistykę oraz energetykę (Gajdzik, 2016).

W GK ARP komplementarność przyjmuje formę współpracy między spółkami branżowymi (np. Baltic Operator i Energomontaż-Północ Gdynia w projektach OZE) oraz agregacji popytu (Skrzyniarz, 2021).

Sieciowa grupa kapitałowa tworzy zatem system wielu powiązanych łańcuchów wartości, których spójność wynika z komplementarności zasobów, a nie wyłącznie z podporządkowania organizacyjnego.

3. Hybrydowe mechanizmy koordynacji

Drugim zasadniczym wymiarem odpowiedzi na pytanie badawcze są mechanizmy koordynacji. We wszystkich przypadkach mają one charakter hybrydowy i łączą elementy hierarchii, rynku oraz relacji sieciowych.

W KGHM funkcjonuje rozbudowany system nadzoru (Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza, Komitet Audytu, model Trzech Linii Obrony) (KGHM Polska Miedź S.A., 2022; KGHM Polska Miedź S.A., 2025). Jednocześnie spółka deklaruje, że pożyczki właścicielskie oraz istotne transakcje realizowane są na warunkach rynkowych (KGHM Polska Miedź S.A., 2025), a polityki prawa konkurencji i zakupowa zapewniają obiektywne kryteria współpracy (KGHM Polska Miedź S.A., 2022).

W ArcelorMittal Poland mechanizmy koordynacji obejmują zarówno formalny ład korporacyjny i Zintegrowany System Zarządzania (ArcelorMittal Poland, 2020; 2024), jak i kontraktowy charakter relacji oraz quasirynkowe rozliczenia usług wspólnych (Gajdzik, 2016).

W GK ARP relacje finansowe podlegają testowi prywatnego inwestora (Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., 2025), a spółki działają jako odrębne jednostki rynkowe, przy zachowaniu nadzoru właścicielskiego (Skrzyniarz, 2021; Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2022).

W konsekwencji można stwierdzić, że sieciowa grupa kapitałowa opiera się na hybrydowym systemie koordynacji, w którym mechanizmy hierarchiczne (nadzór właścicielski), rynkowe (kontraktowe i finansowe rozliczenia na warunkach rynkowych) oraz relacyjne (współdziałanie, komplementarność, wspólne projekty) współistnieją i wzajemnie się uzupełniają.

4. Autonomia operacyjna i rynkowa dyscyplina

W każdym z badanych przypadków występuje współobecność centralnego nadzoru i operacyjnej autonomii podmiotów zależnych.

W ArcelorMittal Poland oddziały podejmują decyzje operacyjne z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań ekonomicznych (StockWatch.pl 2022; 2025), przy zachowaniu jednolitych standardów korporacyjnych.

W GK ARP podmiot dominujący nie ingeruje w bieżące decyzje biznesowe spółek zależnych, koncentrując się na nadzorze właścicielskim (Skrzyniarz, 2021).

W KGHM spółki zależne budują konkurencyjność również poza Grupą (Architektura współzależności…, n.d.), a transakcje wewnątrzgrupowe mają charakter rynkowy (KGHM Polska Miedź S.A., 2025).

Oznacza to, że autonomia operacyjna stanowi immanentną cechę sieciowej grupy kapitałowej, jednak jest ona ograniczona przez wspólne standardy, strategię oraz systemy nadzoru.

5. Występowanie funkcji brokera

W analizowanych przypadkach zidentyfikowano także występowanie funkcji brokerskich.

W KGHM funkcję brokera pełnią m.in. Jednostka Dominująca (koordynacja GCT), POL-MIEDŹ TRANS (logistyka) oraz TUW CUPRUM (ubezpieczenia) (Mikucka-Kowalczyk, 2019; KGHM Polska Miedź S.A., 2024).

W ArcelorMittal Poland funkcję brokera pełnią podmioty sprzedażowe integrujące ofertę różnych spółek oraz struktury agregujące popyt (Gajdzik, 2016).

W GK ARP brokerami są zarówno podmiot dominujący (misje gospodarcze), jak i wyspecjalizowane spółki, np. ARP Informatyka w zakresie zakupów IT (Skrzyniarz, 2021).

Sieciowa grupa kapitałowa obejmuje w swojej strukturze podmioty pełniące funkcje integratorów i pośredników, koordynujących przepływy zasobów, informacji i kontraktów w obrębie całej sieci.

Na podstawie przeprowadzonego eksploracyjnego studium przypadków można stwierdzić, że sieciowa grupa kapitałowa jest strukturą kapitałową o formalnie hierarchicznym układzie własnościowym, której rzeczywiste funkcjonowanie opiera się na sieci współzależnych, wyspecjalizowanych podmiotów połączonych komplementarnością zasobów oraz hybrydowymi mechanizmami koordynacji.

Do jej kluczowych cech strukturalnych należą:

- dezintegracja pionowa i/lub pozioma przy zachowaniu integracji kapitałowej,
- wielość powiązanych łańcuchów wartości,
- komplementarność kompetencji i zasobów,
- występowanie funkcji brokerskich,
- rozszerzony przepływ informacji i generowanie synergii ponadorganizacyjnej.

Mechanizmy koordynacji mają charakter hybrydowy i obejmują:

- nadzór właścicielski i systemy *compliance*,
- rynkowe i kontraktowe rozliczenia między podmiotami,
- relacyjne mechanizmy współdziałania i integracji strategicznej.

W świetle powyższych ustaleń można uznać, że badane podmioty – pomimo różnic sektorowych i właścicielskich – wykazują wspólny wzorzec organizacyjny, który uzasadnia

konceptualizację sieciowej grupy kapitałowej jako odrębnej formy organizacyjnej, sytuującej się pomiędzy klasyczną hierarchiczną grupą kapitałową a luźną siecią podmiotów rynkowych.

Przeprowadzona eksploracyjna analiza studiów przypadku trzech grup kapitałowych – KGHM Polska Miedź S.A., ArcelorMittal Poland oraz Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. – umożliwia empiryczne odniesienie zidentyfikowanych w literaturze cech sieciowej grupy kapitałowej do obserwowanych praktyk organizacyjnych. Konfrontacja ta pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęta w części teoretycznej konceptualizacja znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistym funkcjonowaniu analizowanych struktur.

W pierwszej kolejności należy zauważyć, że wszystkie analizowane przypadki potwierdzają podstawowe założenie literatury dotyczące współistnienia hierarchicznych i sieciowych mechanizmów koordynacji w ramach struktur kapitałowych. W literaturze klasyczna grupa kapitałowa definiowana jest jako układ oparty na więziach własnościowych oraz nadzorze właścicielskim sprawowanym przez podmiot dominujący (Trocki, 2004; Mierzejewska, 2018), w którym decyzje strategiczne koncentrują się na poziomie centrum (Ćwik i Krzos, 2016). W analizowanych studiach przypadków element ten jest wyraźnie obecny – zarówno w KGHM, ArcelorMittal Poland, jak i w Grupie ARP występuje formalna struktura właścicielska oraz system nadzoru korporacyjnego, w którym podmiot dominujący pełni funkcję nadrzędną wobec spółek zależnych.

Jednocześnie jednak wyniki analizy empirycznej wskazują, że relacje między podmiotami w obrębie tych struktur wykraczają poza klasyczny model hierarchiczny. W każdym z analizowanych przypadków występują elementy autonomii operacyjnej podmiotów zależnych, które – zgodnie z ujęciem Dwojackiego i Nogalskiego (1998) oraz Wiatraka (2003) – stanowią jeden z warunków funkcjonowania struktur sieciowych. Spółki zależne zachowują zdolność do prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach zewnętrznych oraz podejmowania decyzji operacyjnych, co obserwowane jest m.in. w przypadku wyspecjalizowanych podmiotów funkcjonujących w Grupie KGHM, jednostek produkcyjnych ArcelorMittal Poland czy spółek portfelowych Grupy ARP. Oznacza to, że autonomia tych podmiotów nie ogranicza się wyłącznie do bieżącej działalności operacyjnej, lecz obejmuje również elementy samodzielności rynkowej.

Wyniki studiów przypadku potwierdzają również znaczenie mechanizmów koordynacji wykraczających poza klasyczny nadzór właścicielski. Między innymi w publikacjach Czakona (2005a) i Strategor (1995) wskazuje się, że w strukturach sieciowych obok hierarchii pojawiają się mechanizmy rynkowe oraz negocjacyjne. Zjawisko to znajduje potwierdzenie

w analizowanych przypadkach. W relacjach pomiędzy podmiotami grupy występują bowiem elementy kalkulacji ekonomicznej oraz kontraktowego charakteru współpracy, które odpowiadają koncepcji rynku wewnętrznego opisywanej przez Romanowską i Mierzejewską (2015). Transakcje między spółkami są kalkulowane i porównywane z alternatywami rynkowymi, a współpraca opiera się w wielu przypadkach na umowach i rozliczeniach za realizowane usługi lub dostawy.

Istotnym elementem potwierdzonym w analizie empirycznej jest również występowanie koordynacji o charakterze trilateralnym. Jak wskazuje Gulski (2005), w modelu tym interesy uczestników reprezentowane są przez wyspecjalizowany podmiot pełniący funkcję integratora. Analiza badanych grup kapitałowych wskazuje, że funkcję tę najczęściej pełni spółka dominująca, która harmonizuje działania poszczególnych podmiotów oraz koordynuje realizację inicjatyw o charakterze przekrojowym. Jednocześnie w praktyce funkcje integracyjne mogą być delegowane również do wyspecjalizowanych jednostek organizacyjnych, co obserwowane jest w przypadku podmiotów pełniących funkcje usługowe lub logistyczne w analizowanych grupach.

Analiza studiów przypadku potwierdza również znaczenie roli brokera w strukturze sieciowej grupy kapitałowej. Zgodnie z ujęciem Perechudy (2007) oraz Zająca (2010) broker odpowiada za koordynację przepływów zasobów oraz zarządzanie architekturą relacji między uczestnikami sieci. W analizowanych przypadkach funkcja ta realizowana jest przede wszystkim przez podmiot dominujący, który zarządza przepływem informacji, koordynuje inicjatywy strategiczne oraz integruje działania poszczególnych spółek. Jednocześnie obserwowane jest także pojawianie się brokerów funkcjonalnych, pełniących funkcję integratorów w określonych obszarach działalności, takich jak logistyka, usługi wspólne czy integracja procesów technologicznych.

Kolejnym elementem potwierdzonym w analizie studiów przypadku jest znaczenie intensywnych przepływów informacyjnych pomiędzy podmiotami grupy. Jak wskazują Ćwik i Krzos (2016), wysoki poziom wymiany informacji stanowi warunek funkcjonowania sieciowej grupy kapitałowej. W analizowanych przypadkach obserwowane jest tworzenie wspólnych struktur koordynacyjnych, zespołów projektowych oraz platform współpracy, które umożliwiają identyfikację synergii oraz realizację projektów przekrojowych obejmujących wiele podmiotów jednocześnie.

Wyniki eksploracyjnej analizy wskazują także na obecność relacyjnych mechanizmów regulacyjnych opisanych w literaturze organizacji sieciowych. Współpraca pomiędzy podmiotami grupy opiera się nie tylko na formalnych kontraktach i nadzorze właścicielskim,

lecz również na długookresowych relacjach, reputacji oraz zaufaniu, które – zgodnie z koncepcją osadzenia relacyjnego (Uzzi, 1996; Mikuła i Pietruszka-Ortyl 2006) – ograniczają ryzyko zachowań oportunistycznych i sprzyjają stabilności współpracy.

Podsumowując, można stwierdzić, że konfrontacja wyników eksploracyjnej analizy studiów przypadku z ustaleniami literatury wskazuje na znaczną zgodność obserwowanych praktyk organizacyjnych z teoretyczną konceptualizacją sieciowej grupy kapitałowej. Analizowane struktury zachowują formalne więzi kapitałowe oraz nadzór właścicielski, jednak równocześnie wykazują szereg cech charakterystycznych dla organizacji sieciowych. Należą do nich w szczególności: występowanie autonomii operacyjnej podmiotów zależnych, funkcjonowanie mechanizmów rynkowych i negocjacyjnych w relacjach wewnętrznych, koordynacja trilateralna z udziałem integratora, intensywne przepływy informacyjne oraz obecność podmiotów pełniących funkcje brokerskie.

Wyniki analizy empirycznej potwierdzają zatem, że współczesne grupy kapitałowe mogą przyjmować formę struktur hybrydowych, łączących elementy hierarchii, rynku i sieci. Oznacza to, że koncept sieciowej grupy kapitałowej stanowi użyteczne narzędzie analityczne pozwalające uchwycić złożoność współczesnych układów organizacyjnych, w których formalna dominacja właścicielska współistnieje z relacyjnymi i rynkowymi mechanizmami koordynacji działań.

2.3. Charakterystyka synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych w literaturze przedmiotu

W celu opisania modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych autor rozprawy – podobnie jak w przypadku modelu synergii operacyjnej w grupach hierarchicznych – zdecydował się przeprowadzić systematyczny przegląd literatury, opierając się na procedurze Vrontis i Christofi (2021). Poszukiwania rozpoczęto od bazy Scopus – największej bazy recenzowanych publikacji naukowych z powszechnie akceptowanymi algorytmami wyszukiwania (Glińska i Siemieniako, 2018). W celu identyfikacji podstawowego zbioru literatury wykorzystano następującą kwerendę:

TITLE-ABS-KEY(("business group*" OR "capital group*" OR "corporate group*") AND (synergy OR "synergy effect" OR "operational synergy" OR "operational synergy effect" OR "operating synergy effect" OR "operating synergy" OR cooperation OR collaboration OR

efficiency OR synergistic OR "synergistic effects" OR "synergy effects") AND (network OR "network organization"))

Pomimo poprawnej składni zapytania oraz prawidłowego zastosowania operatorów logicznych, wyszukiwanie nie przyniosło żadnych wyników. Analiza tej sytuacji wskazuje, że przyczyną był przede wszystkim nadmiernie restrykcyjny charakter zapytania wynikający z jednoczesnego zastosowania kilku bloków tematycznych połączonych operatorem AND. W praktyce oznaczało to, że wyszukiwane publikacje musiały jednocześnie zawierać odniesienia do wszystkich trzech obszarów: grup kapitałowych, zjawiska synergii operacyjnej oraz organizacji sieciowej.

W literaturze przedmiotu pojęcia te są często analizowane w odrębnych nurtach badawczych lub opisywane przy użyciu zróżnicowanej terminologii. W szczególności badania dotyczące grup przedsiębiorstw (np. *business groups* lub *corporate groups*) koncentrują się najczęściej na zagadnieniach struktury własnościowej, dywersyfikacji czy relacji kapitałowych między przedsiębiorstwami. Z kolei pojęcie organizacji sieciowej (*network organization*) funkcjonuje przede wszystkim w literaturze dotyczącej zarządzania międzyorganizacyjnego, aliansów strategicznych czy sieci współpracy między niezależnymi podmiotami gospodarczymi.

Uzyskane doświadczenie stało się podstawą do przeformułowania strategii wyszukiwania poprzez modyfikacji zestawu słów kluczowych o terminy, które wydawało się są faktycznie używane przez autorów publikacji naukowych, które zostały sformułowane w ramach poniższego zapytania.

TITLE-ABS-KEY(("business group*" OR "corporate group*" OR "capital group*" OR conglomerate OR "affiliated firm*") AND ("operational synergy" OR "operating synergy" OR "cost synergies" OR "operational efficiency" OR "efficiency gains" OR "economies of scope") AND (network* OR "interfirm network*" OR "interorganizational network*" OR "network structure" OR "network governance"))

Kwerenda ponownie nie dała wyników w Scopus.

W celu zwiększenia skuteczności identyfikacji literatury zdecydowano się na podzielenie pierwotnej strategii wyszukiwania na dwa odrębne zapytania wyszukiwawcze. Wstępne próby wyszukiwania wskazały, że jednoczesne zastosowanie wszystkich kluczowych kategorii pojęciowych – obejmujących grupy kapitałowe, synergię operacyjną oraz organizacje

sieciowe – prowadziło do nadmiernego zawężenia wyników. Wynika to z faktu, że w literaturze przedmiotu poszczególne aspekty analizowanego problemu badawczego są często opisywane w różnych nurtach badawczych oraz przy użyciu zróżnicowanej terminologii. W szczególności badania dotyczące synergii operacyjnej w grupach przedsiębiorstw nie zawsze odwołują się wprost do pojęcia organizacji sieciowej, natomiast literatura poświęcona organizacjom sieciowym często koncentruje się na mechanizmach współpracy międzyorganizacyjnej bez bezpośredniego użycia pojęcia synergii.

Takie podejście miało pozwolić na zwiększenie czułości strategii wyszukiwania oraz identyfikację szerszego zbioru publikacji potencjalnie istotnych dla dalszej analizy.

Zapytania sformułowane w ramach zmodyfikowanej strategii to odpowiednio:

TITLE-ABS-KEY(("business group*" OR "corporate group*" OR "capital group*" OR conglomerate OR "affiliated firm*") AND ("operational synergy" OR "operating synergy" OR "cost synergies" OR "operational efficiency" OR "efficiency gains" OR "economies of scope"))

oraz

TITLE-ABS-KEY((network* OR "network organization*" OR "network organisation*" OR "interorganizational network*" OR "interfirm network*" OR "business network*" OR "network structure" OR "network governance") AND ("operational synergy" OR "operating synergy" OR "cost synergies"))

Powyższe zapytania pozwoliły na wyszukanie odpowiednio 59 i 41 pozycji, natomiast analiza abstraktów wskazała jedynie na kilka tekstów spełniających kryterium relewantności merytorycznej.

Wyniki wszystkich powyższych analiz wskazały na istnienie bardzo wąskiej literatury indeksowanej w Scopus i dotyczącej omawianego tematu. W tej sytuacji – analogicznie jak w przypadku przeglądu dotyczącego modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych – podjęto decyzję o wykorzystaniu mniej formalnego typu analizy, jakim jest przegląd narracyjny z wykorzystaniem także innych źródeł (tj. innych poza Scopus). Wybór narracyjnego przeglądu literatury uzasadnia również szeroki charakter pytania badawczego oraz dużą zmienność źródeł informacji. Przegląd narracyjny został wykonany w ramach tych samych wytycznych i procedury (tj. Greena i in., 2006), co przegląd dotyczący hierarchicznych grup kapitałowych opisany w rozdziale 1. W celu identyfikacji jak największej liczby

relewantnych tekstów wykorzystano oprogramowanie Elicit (elicit.org). Jest to aplikacja korzystająca ze źródeł Semantic Scholar, co zapewnia wiarygodność uzyskanych wyników. Etap wyszukiwania literatury miał charakter systematycznej i iteracyjnej eksploracji. W celu maksymalizacji kompletności identyfikacji źródeł jako pierwsze zastosowano zapytanie:

„Model of operational synergies in network capital groups".

Wynik wyszukiwania wygenerował 99 rekordy.

Następnie przeprowadzono wstępną ocenę publikacji na podstawie tytułów, abstraktów oraz słów kluczowych. Zgodnie z przyjętą logiką badawczą jedynym kryterium włączenia do dalszej analizy była relewantność merytoryczna. W rezultacie wyodrębniono 11 tekstów odnoszących się do badanego problemu. Duża część z wyszukanych tekstów dotyczyła zagadnień związanych z transakcjami, co nie było bezpośrednio związane z problemem badawczym.

W celu poszerzenia spektrum identyfikowanych prac procedurę wyszukiwania powtórzono trzykrotnie, modyfikując brzmienie zapytań. W kolejnych iteracjach wykorzystano następujące frazy:

„Operational synergies in netork capital groups / businnes groups".

„Synergies in network capital groups / businnes groups"

„Procedures, mechanisms, and tools for generating synergies in network capital groups / businnes groups"

Powyższy proces wyszukiwania literatury miał charakter systematyczny, iteracyjny oraz stopniowo uszczegóławiany. Przyjęta strategia została zaprojektowana w sposób analogiczny do procedury zastosowanej w przeglądzie literatury dotyczącym synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych, przedstawionym w rozdziale 2. Zachowanie zbliżonej logiki badawczej miało na celu zapewnienie porównywalności obu analiz oraz utrzymanie spójności metodologicznej całej rozprawy.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszego przeglądu punktem wyjścia było założenie, że w obszarze badań nad synergią w strukturach organizacyjnych nie istnieje jednolita, powszechnie przyjęta terminologia. Poszczególne nurty badawcze wykorzystują odmienne

kategorie pojęciowe, odnosząc się do podobnych zjawisk poprzez różne perspektywy teoretyczne i terminologiczne. W konsekwencji również w niniejszym przeglądzie zastosowano zestaw komplementarnych zapytań wyszukiwawczych, umożliwiających identyfikację możliwie szerokiego spektrum publikacji odnoszących się do analizowanego problemu.

Analogicznie do procedury zastosowanej w przeglądzie dotyczącym hierarchicznych grup kapitałowych proces wyszukiwania miał charakter stopniowego zawężania populacji źródeł. Początkowy etap obejmował szerokie, eksploracyjne mapowanie literatury, generujące obszerny zbiór publikacji identyfikowanych za pomocą algorytmów wyszukiwania w bazach naukowych. W kolejnych etapach wprowadzano coraz bardziej precyzyjne frazy wyszukiwawcze oraz kryteria selekcji, koncentrujące się zarówno na samym zjawisku synergii operacyjnej, jak i na mechanizmach organizacyjnych umożliwiających jej powstawanie.

Zastosowanie wielowariantowych zapytań pozwoliło ograniczyć ryzyko pominięcia istotnych prac funkcjonujących pod odmiennymi nazwami pojęciowymi, co – podobnie jak w przypadku wcześniejszego przeglądu – było szczególnie istotne ze względu na interdyscyplinarny charakter analizowanego problemu badawczego. W rezultacie wyselekcjonowano zestaw publikacji uznanych za bezpośrednio powiązane z analizowaną problematyką. Do dalszej analizy zakwalifikowano 17 publikacji, dla których dostępne były pełne teksty w bazach naukowych. Lista zidentyfikowanych publikacji została zamieszczona w załączniku 3 niniejszej pracy.

Struktura narracyjnego przeglądu literatury została zaprojektowana w sposób spójny z układem zastosowanym w przeglądzie dotyczącym hierarchicznych grup kapitałowych. Chcąc zachować porównywalność obu analiz oraz umożliwić późniejszą integrację wniosków teoretycznych, przyjęto analogiczną logikę problemową prowadzącą od identyfikacji istoty zjawiska, poprzez analizę mechanizmów jego generowania, rolę podmiotu dominującego oraz relacje wewnątrzgrupowe, aż do uwarunkowań organizacyjnych i efektów ekonomicznych.

Tak skonstruowana sekwencja analityczna umożliwia stopniowe przejście od poziomu definicyjnego do poziomu operacjonalizacji zjawiska, a następnie wyprowadzenie komponentów modelu teoretycznego rozwijanego w dalszej części rozprawy. Jednocześnie zachowanie analogicznej struktury obu przeglądów pozwala na systematyczne porównanie sposobów generowania synergii operacyjnej w różnych konfiguracjach organizacyjnych grup kapitałowych.

W tabeli 2.4 przedstawiono bloki analityczne, w ramach, których analizowana była wyselekcjonowana literatura przedmiotu.

Tabela 2.4. Struktura narracyjnego przeglądu literatury

Etap	Blok analityczny	Cel analizy w przeglądzie
1	Istota synergii operacyjnej	Uporządkowanie definicji, zakresów pojęciowych oraz sposobów rozumienia kategorii synergii w hierarchicznych grupach kapitałowych.
2	Mechanizmy i procesy generowania synergii operacyjnej	Identyfikacja działań, procedur i konfiguracji organizacyjnych prowadzących do powstawania efektów synergicznych.
3	Rola podmiotu dominującego	Określenie funkcji koordynacyjnych, decyzyjnych i nadzorczych podmiotu dominującego w inicjowaniu i utrzymywaniu synergii.
4	Relacje podmiot dominujący–spółki zależne	Analiza układów współpracy, zależności oraz przepływów wewnątrzgrupowych warunkujących efektywność operacyjną.
5	Centralizacja *vs* autonomia	Rozpoznanie napięć między standaryzacją a adaptacją lokalną oraz ich wpływu na możliwość realizacji synergii.
6	Zarządzanie wiedzą i przepływami	Identyfikacja znaczenia transferu informacji, kodyfikacji wiedzy i mechanizmów uczenia się organizacyjnego.
7	Efekty synergii operacyjnej	Określenie wyników ekonomicznych i operacyjnych raportowanych w literaturze.
8	Przyczyny sukcesów i porażek	Wskazanie barier, ryzyk oraz czynników krytycznych realizacji synergii.
9	Synteza – komponenty modelu	Integracja wniosków w zestaw elementów budujących autorski model teoretyczny.

Źródło: opracowanie własne.

Istota synergii operacyjnej

Istota synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej wiąże się z wystąpieniem specyficznego efektu sieciowego, który odzwierciedla współpracę pomiędzy podmiotami oraz umożliwia zwiększenie wydajności funkcjonowania organizacji na różnych poziomach jej struktury (Alqithami, 2015a). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że synergia ta nie polega na prostym sumowaniu zasobów uczestników sieci, lecz wynika z ich rekombinacji, co prowadzi do powstania wartości przekraczającej efekty możliwe do osiągnięcia przez

samodzielnie działające podmioty. Zjawisko to wyrażane jest zasadą „1+1>2”, wskazującą na możliwość generowania efektów niemożliwych do uzyskania przez podmioty funkcjonujące w izolacji (Stadnyk i in., 2021).

Kluczowym warunkiem powstawania synergii operacyjnej jest komplementarność zasobów i kompetencji uczestników sieci. Odpowiedni dobór spółek zależnych posiadających uzupełniające się zdolności sprzyja realizacji wspólnych celów strategicznych oraz zwiększa efektywność działania całej struktury organizacyjnej (Ćwik i Krzos, 2016). Jednocześnie literatura wskazuje na znaczenie zgodności modeli biznesu poszczególnych podmiotów. Brak spójności w zakresie logiki tworzenia wartości dla klienta może prowadzić do zjawiska określanego jako „wzajemny kanibalizm”, polegającego na destrukcyjnym oddziaływaniu podmiotów należących do tej samej sieci (Falencikowski, 2015).

Istotnym czynnikiem sprzyjającym powstawaniu synergii operacyjnej jest również transfer wiedzy oraz rozwój sieciowego kapitału organizacyjnego. Wymiana doświadczeń i najlepszych praktyk pomiędzy spółkami zależnymi umożliwia podnoszenie jakości procesów operacyjnych oraz zwiększenie produktywności całej grupy (Sroka i in., 2014). Proces ten wspierany jest przez kapitał relacyjny obejmujący zaufanie, wspólne normy współpracy oraz orientację na długofalowe cele całej organizacji (Stadnyk i in., 2021).

W literaturze zwraca się również uwagę na wielopoziomowy charakter synergii operacyjnej. W warunkach transformacji cyfrowej efekty synergiczne mogą przejawiać się zarówno w obszarze współdziałania komponentów kapitału intelektualnego, integracji aktywów materialnych i niematerialnych, jak i w relacjach z zewnętrznymi interesariuszami (Savchenko, 2022). Jednocześnie badania empiryczne wskazują na szczególne znaczenie synergii zarządzania strategicznego, obejmującej planowanie, koordynację i kontrolę relacji quasiintegracyjnych pomiędzy uczestnikami sieci (Dykan i in., 2021).

Podsumowując, synergia operacyjna w sieciowej grupie kapitałowej ma charakter dynamiczny i wynika z jakości relacji między autonomicznymi podmiotami organizacyjnymi (Zając, 2010). Jej istota polega na optymalizacji wykorzystania zasobów poprzez ich współdzielenie oraz redukcję kosztów transakcyjnych dzięki stabilnym relacjom wewnętrznym (Lakhal, 2006; Stadnyk i in., 2021).

Synergia operacyjna w strukturach sieciowych wynika przede wszystkim z komplementarności zasobów, zgodności modeli biznesu oraz intensywnej wymiany wiedzy pomiędzy uczestnikami sieci. Jednocześnie zidentyfikowane ujęcia koncentrują się głównie na charakterystyce zjawiska i jego efektów, w mniejszym stopniu natomiast opisują konkretne

mechanizmy operacyjne prowadzące do powstawania synergii (Lakhal, 2006; Stadnyk, i in., 2021; Dykan i in., 2021; Savchenko, 2022).

Mechanizmy i procesy generowania synergii operacyjnej

Proces generowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych ma charakter wielowymiarowy i opiera się na integracji zasobów oraz koordynacji działań pomiędzy autonomicznymi podmiotami organizacyjnymi. Jednym z podstawowych mechanizmów jest rekombinacja zasobów i procesów występujących w sieci, która umożliwia osiągnięcie efektów niedostępnych w warunkach izolowanego funkcjonowania przedsiębiorstw (Stadnyk i in., 2021). Warunkiem skuteczności tego mechanizmu jest zapewnienie spójności logiki tworzenia wartości przez poszczególne ogniwa sieci, gdyż brak tej zgodności prowadzi do destrukcyjnych efektów konkurencji wewnętrznej (Falencikowski, 2015).

Istotną rolę w procesie generowania synergii odgrywa koordynacja strategiczna realizowana przez podmiot dominujący. W strukturze sieciowej spółka dominująca pełni funkcję brokera, harmonizując działania poszczególnych uczestników i zapewniając spójność procesów zachodzących w obrębie grupy (Ćwik i Krzos, 2016). Badania empiryczne wskazują, że skuteczność planowania, organizowania i kontroli działań strategicznych ma kluczowy wpływ na poziom efektów synergetycznych osiąganych przez grupę (Dykan i in., 2021).

Kolejnym mechanizmem generowania synergii jest transfer wiedzy oraz dyfuzja najlepszych praktyk pomiędzy spółkami zależnymi. Proces ten wspierany jest przez formalne programy zarządzania wiedzą, benchmarking między jednostkami organizacyjnymi oraz rozwój zdolności absorpcyjnych umożliwiających skuteczne wykorzystanie przekazywanej wiedzy (Sroka i in., 2014).

Stadnyk i in. (2021) wskazują również na znaczenie kapitału sieciowego, opartego na wzajemnym zaufaniu i wspólnych normach współpracy. Kapitał ten ogranicza koszty transakcyjne oraz redukuje ryzyko zachowań oportunistycznych, co sprzyja efektywnej koordynacji działań pomiędzy uczestnikami sieci.

W strukturach produkcyjnych szczególną rolę odgrywa współdzielenie zasobów materialnych, takich jak infrastruktura techniczna czy park maszynowy, które umożliwia optymalizację stopnia wykorzystania aktywów oraz poprawę efektywności ekonomicznej (Lakhal, 2006). Mechanizm ten wspierany jest przez systemy cen transferowych oraz modele podziału zysków, które umożliwiają sprawiedliwą dystrybucję korzyści wynikających z synergii.

Współcześnie procesy te wzmacniane są przez transformację cyfrową, która zwiększa szybkość przepływu informacji oraz umożliwia automatyzację kontroli nad rozproszonymi procesami operacyjnymi (Savchenko, 2022; Alqithami, 2015a). Literatura wskazuje na szereg mechanizmów sprzyjających generowaniu synergii operacyjnej, takich jak rekombinacja zasobów, koordynacja strategiczna, transfer wiedzy czy budowa kapitału relacyjnego. Jednocześnie badania koncentrują się przede wszystkim na identyfikacji ogólnych mechanizmów współpracy sieciowej, natomiast w ograniczonym stopniu opisują konkretne procedury operacyjne umożliwiające systematyczne generowanie synergii.

Rola podmiotu dominującego

W strukturze sieciowej grupy kapitałowej rola podmiotu dominującego ulega istotnej transformacji. Zamiast klasycznego ośrodka władzy hierarchicznej spółka dominująca pełni funkcję integratora i brokera sieciowego odpowiedzialnego za koordynację zasobów oraz harmonizację działań poszczególnych uczestników sieci (Ćwik i Krzos, 2016; Zając, 2010).

Jednym z podstawowych zadań podmiotu dominującego jest implementacja tzw. myślenia sieciowego, polegającego na postrzeganiu procesów zarządczych przez pryzmat powiązań kapitałowych, rzeczowych oraz informacyjnych pomiędzy uczestnikami sieci (Zając, 2010). Spółka dominująca odpowiada za zapewnienie spójności strategii całej grupy oraz eliminowanie konfliktów wynikających z partykularnych interesów poszczególnych podmiotów (Ćwik i Krzos, 2016).

Podmiot dominujący pełni także funkcję projektanta architektury sieciowej, identyfikując kluczowe kompetencje w obrębie grupy i dokonując komplementarnego doboru uczestników do poszczególnych procesów w łańcuchu wartości (Ćwik i Krzos, 2016). W literaturze wskazuje się również na jego rolę jako inicjatora transferu wiedzy i innowacji poprzez wdrażanie programów edukacyjnych, systemów e-learningowych czy innych narzędzi wspierających dyfuzję wiedzy (Sroka i in., 2014).

Istotnym zadaniem podmiotu dominującego jest także budowanie kapitału sieciowego oraz równoważenie interesów uczestników grupy. Wymaga to zachowania równowagi pomiędzy kontrolą właścicielską a autonomią spółek zależnych (Zając, 2010). Spółka dominująca może również inicjować tworzenie centrów usług wspólnych, które umożliwiają redukcję kosztów oraz koncentrację spółek zależnych na działalności podstawowej (Gajdzik, 2016).

Literatura wskazuje, że skuteczność funkcjonowania sieciowej grupy kapitałowej w dużej mierze zależy od zdolności podmiotu dominującego do pełnienia funkcji integratora i

brokera sieciowego. Jednocześnie badania koncentrują się głównie na funkcjach koordynacyjnych spółki dominującej, rzadziej natomiast opisują konkretne narzędzia operacyjne wykorzystywane w procesie generowania synergii.

Relacje podmiot dominujący–spółki zależne

Relacje między podmiotem dominującym a spółkami zależnymi w sieciowej grupie kapitałowej charakteryzują się dwoistością. Z jednej strony spółki zależne pozostają odrębnymi podmiotami prawnymi, z drugiej natomiast tworzą jeden organizm gospodarczy realizujący wspólne cele strategiczne (Ćwik i Krzos, 2016). W literaturze wskazuje się na ewolucję tych relacji od klasycznego modelu hierarchicznego w stronę struktur opartych na myśleniu sieciowym (Zając, 2010).

W nowoczesnych strukturach sieciowych spółki zależne przestają być traktowane wyłącznie jako zasoby pozostające w dyspozycji spółki dominującej, a zaczynają pełnić funkcję partnerów w rozwoju biznesu (Stadnyk i in., 2022). Ich uczestnictwo w sieci wynika z możliwości osiągania korzyści niedostępnych w warunkach samodzielnego funkcjonowania (Stadnyk i in., 2021).

W relacjach tych istotną rolę odgrywa również koordynacja decyzyjna. Choć decyzje strategiczne podejmowane są zazwyczaj na poziomie spółki dominującej, spółki zależne zachowują określony zakres autonomii operacyjnej (Ćwik i Krzos, 2016). Utrzymanie równowagi pomiędzy autonomią a koordynacją jest konieczne dla zapewnienia spójności logiki tworzenia wartości w całej sieci (Falencikowski, 2015).

Istotnym elementem relacji między podmiotami jest również budowanie kapitału relacyjnego opartego na zaufaniu, które sprzyja transferowi wiedzy oraz ogranicza zachowania oportunistyczne (Sroka i in., 2014; Stadnyk i in., 2021). W literaturze wskazuje się również na znaczenie mechanizmów sprawiedliwego podziału korzyści wynikających z synergii, które zwiększają trwałość współpracy między uczestnikami sieci (Stadnyk i in., 2021).

Relacje pomiędzy podmiotem dominującym a spółkami zależnymi w sieciowej grupie kapitałowej opierają się na połączeniu autonomii organizacyjnej z mechanizmami koordynacji strategicznej. Literatura wskazuje na znaczenie kapitału relacyjnego oraz mechanizmów podziału korzyści, jednak w ograniczonym stopniu opisuje konkretne formy organizacyjne i operacyjne umożliwiające trwałe generowanie synergii.

Centralizacja vs autonomia

Relacja pomiędzy centralizacją a autonomią stanowi jeden z kluczowych dylematów projektowych w funkcjonowaniu sieciowych grup kapitałowych. W literaturze podkreśla się,

że struktury sieciowe składają się z jednostek półautonomicznych, które muszą godzić własne cele organizacyjne z celami całej sieci (Alqithami, 2015a; Ćwik i Krzos, 2016).

Struktura grupy kapitałowej umożliwia różne konfiguracje rozkładu kompetencji decyzyjnych. Mogą one przyjmować formę silnej centralizacji, w której kluczowe decyzje strategiczne podejmowane są przez spółkę dominującą lub układów bardziej zdecentralizowanych, w których większą rolę odgrywa autonomia spółek zależnych (Ćwik i Krzos, 2016). Współczesna praktyka wskazuje jednak na tendencję do koncentracji części uprawnień strategicznych w podmiocie dominującym, co umożliwia skuteczniejszą koordynację działań całej grupy.

Jednocześnie literatura wskazuje na konieczność wyraźnego rozdziału sfery strategicznej od operacyjnej. Zarządzanie strategiczne lokowane jest najczęściej na poziomie spółki dominującej, natomiast decyzje operacyjne pozostają w kompetencji spółek zależnych (Zając, 2010). Takie rozwiązanie pozwala na podejmowanie decyzji bliżej źródeł problemów oraz lepsze dostosowanie działań do lokalnych uwarunkowań rynkowych.

Autonomia spółek zależnych uznawana jest również za istotny czynnik wspierający przedsiębiorczość organizacyjną. Zachowanie pewnego zakresu samodzielności sprzyja elastyczności działania oraz umożliwia rozwój inicjatyw biznesowych, które mogą prowadzić do powstania nowych efektów synergicznych (Zając, 2010). W literaturze wskazuje się również na możliwość występowania zjawiska koopetycji, polegającego na jednoczesnej współpracy i konkurencji pomiędzy podmiotami należącymi do tej samej sieci (Falencikowski, 2015).

Kluczowym zadaniem zarządzania strategicznego jest zatem utrzymanie równowagi pomiędzy centralną koordynacją a autonomią uczestników sieci. Nadmierna autonomia może prowadzić do rozbieżności celów oraz powstawania konfliktów interesów, natomiast nadmierna centralizacja może ograniczać przedsiębiorczość i zdolność adaptacyjną poszczególnych podmiotów (Ćwik i Krzos, 2016; Zając, 2010).

Analiza literatury wskazuje, że skuteczne funkcjonowanie sieciowej grupy kapitałowej wymaga dynamicznej równowagi pomiędzy centralizacją strategiczną a autonomią operacyjną spółek zależnych. Jednocześnie badania koncentrują się głównie na identyfikacji tej zależności, w ograniczonym stopniu opisując konkretne mechanizmy organizacyjne umożliwiające jej praktyczną implementację.

Zarządzanie wiedzą i przepływami

Zarządzanie wiedzą oraz przepływami informacyjnymi stanowi jeden z fundamentalnych mechanizmów generowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach

kapitałowych. W literaturze podkreśla się, że zdolność do transferu wiedzy jest jednym z kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej organizacji sieciowych (Sroka i in., 2014).

Wiedza traktowana jest jako jeden z najważniejszych zasobów strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. Sieciowa struktura organizacyjna sprzyja jej tworzeniu oraz dyfuzji poprzez umożliwienie wzajemnego uczenia się pomiędzy uczestnikami sieci (Sroka i in., 2014). Dzięki temu spółki należące do grupy uzyskują dostęp do informacji oraz doświadczeń, które w warunkach funkcjonowania poza siecią mogłyby być niedostępne.

Proces transferu wiedzy inicjowany jest najczęściej przez podmiot dominujący, który wdraża formalne programy zarządzania wiedzą oraz mechanizmy wspierające wymianę doświadczeń pomiędzy jednostkami organizacyjnymi (Sroka i in., 2014; Stadnyk i in., 2021). W praktyce mogą to być m.in. programy szkoleniowe, systemy e-learningowe czy inicjatywy polegające na rotacji pracowników pomiędzy spółkami w celu wymiany doświadczeń.

Skuteczność transferu wiedzy zależy jednak od zdolności organizacji do jej absorpcji oraz upowszechniania. W literaturze wskazuje się na znaczenie zdolności nadawcy do artykułowania i przekazywania wiedzy oraz zdolności odbiorcy do jej przyswojenia i wykorzystania (Sroka i in., 2014). Istotną rolę odgrywa również charakter wiedzy – wiedza jawna jest stosunkowo łatwa do przekazania, natomiast wiedza ukryta wymaga długotrwałych relacji oraz wysokiego poziomu zaufania pomiędzy uczestnikami sieci.

W kontekście organizacji sieciowych szczególne znaczenie mają także przepływy informacyjne. W modelach biznesowych opartych na strukturach sieciowych relacje informacyjne stanowią podstawową formę powiązań pomiędzy uczestnikami sieci (Falencikowski, 2015). Sprawność tych przepływów ma bezpośredni wpływ na efektywność funkcjonowania całej struktury.

Współczesne technologie cyfrowe dodatkowo wzmacniają znaczenie przepływów informacyjnych, umożliwiając szybką dyfuzję danych oraz automatyzację kontroli nad rozproszonymi procesami operacyjnymi (Savchenko, 2022; Alqithami, 2015b). Literatura wskazuje jednoznacznie, że zarządzanie wiedzą oraz sprawne przepływy informacyjne stanowią jeden z kluczowych mechanizmów generowania synergii operacyjnej. Jednocześnie badania koncentrują się głównie na identyfikacji znaczenia tych procesów, natomiast rzadziej opisują konkretne rozwiązania organizacyjne umożliwiające ich systematyczne wykorzystanie w praktyce zarządzania.

Efekty synergii operacyjnej

Efekty synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych przejawiają się w postaci wielowymiarowych korzyści organizacyjnych i ekonomicznych. W literaturze określa się je często jako efekt sieciowy, który umożliwia osiąganie rezultatów niedostępnych dla podmiotów funkcjonujących samodzielnie (Alqithami, 2015a; Stadnyk i in., 2021).

Jednym z najczęściej wskazywanych efektów synergii jest poprawa wyników finansowych oraz wzrost rentowności przedsiębiorstw należących do sieci. Badania empiryczne wskazują, że zintegrowany wskaźnik synergii wykazuje dodatnią korelację z poziomem rentowności przedsiębiorstw zarówno w krótkim, jak i długim okresie (Dykan i in., 2021). Synergia operacyjna umożliwia maksymalizację zysku całej sieci poprzez optymalną alokację zasobów pomiędzy uczestnikami struktury (Lakhal, 2006).

W literaturze podkreśla się również znaczenie synergii dla wzrostu produktywności oraz efektywności operacyjnej przedsiębiorstw. Współpraca pomiędzy podmiotami sieci sprzyja realizacji złożonych zadań oraz umożliwia wykorzystanie najlepszych praktyk w różnych obszarach działalności organizacyjnej (Sroka i in., 2014; Alqithami, 2015a).

Kolejną kategorią efektów synergii są korzyści kosztowe wynikające z efektów skali oraz optymalizacji wykorzystania zasobów. Sieciowa struktura organizacyjna umożliwia wspólne użytkowanie infrastruktury technicznej oraz konsolidację funkcji pomocniczych w ramach centrów usług wspólnych (Lakhal, 2006; Gajdzik, 2016).

Synergia operacyjna może również prowadzić do wzrostu innowacyjności oraz rozwoju kapitału intelektualnego organizacji. Dzięki intensywnym przepływom wiedzy oraz współpracy pomiędzy podmiotami sieci możliwe jest przyspieszenie procesów innowacyjnych oraz zwiększenie zdolności adaptacyjnej całej organizacji (Sroka i in., 2014; Savchenko, 2022). Literatura wskazuje, że synergia operacyjna prowadzi do szeregu efektów ekonomicznych i organizacyjnych, obejmujących poprawę wyników finansowych, wzrost produktywności, redukcję kosztów oraz rozwój innowacyjności. Jednocześnie większość badań koncentruje się na identyfikacji efektów synergii, natomiast w mniejszym stopniu analizuje procesy operacyjne prowadzące do ich powstania.

Przyczyny sukcesów i porażek

Analiza literatury wskazuje, że skuteczność generowania synergii operacyjnej zależy od wielu czynników o charakterze strukturalnym, organizacyjnym oraz relacyjnym.

Jednym z najważniejszych czynników sukcesu jest rozwój kapitału relacyjnego opartego na zaufaniu oraz wspólnych normach współpracy (Stadnyk i in., 2021; Stadnyk i in.,

2022). Zaufanie ogranicza koszty transakcyjne oraz redukuje ryzyko zachowań oportunistycznych, które mogą destabilizować relacje sieciowe (Sroka i in., 2014).

Istotnym warunkiem powodzenia jest również zgodność celów strategicznych uczestników sieci. Brak tej spójności może prowadzić do konfliktów interesów oraz zjawiska „wzajemnego kanibalizmu" pomiędzy podmiotami należącymi do tej samej struktury (Falencikowski 2014; Stadnyk i in., 2021).

W literaturze wskazuje się także na znaczenie efektywności koordynacji realizowanej przez podmiot dominujący. Skuteczne planowanie, organizowanie i kontrola relacji pomiędzy uczestnikami sieci mają istotny wpływ na poziom osiąganych efektów synergicznych (Dykan i in., 2021; Ćwik i Krzos, 2016).

Istotną rolę odgrywa również zdolność organizacji do transferu wiedzy oraz absorpcji nowych rozwiązań organizacyjnych (Sroka i in., 2014). Bariery w tym obszarze mogą wynikać m.in. z różnic kulturowych, historycznych uwarunkowań organizacyjnych lub ograniczonej zdolności do przyswajania nowych rozwiązań.

Analiza literatury wskazuje, że sukces synergii operacyjnej zależy od kombinacji czynników relacyjnych, organizacyjnych oraz koordynacyjnych. Jednocześnie badania koncentrują się przede wszystkim na identyfikacji ogólnych determinant sukcesu i porażek, natomiast rzadko opisują konkretne działania operacyjne umożliwiające skuteczne generowanie synergii.

Synteza – komponenty modelu synergii operacyjnej

Przeprowadzony przegląd literatury pozwala na identyfikację podstawowych efektów oraz mechanizmów związanych z synergią operacyjną w sieciowych grupach kapitałowych. Analiza wskazuje jednak, że dotychczasowe badania koncentrują się przede wszystkim na identyfikacji rezultatów współpracy oraz ogólnych mechanizmów koordynacji, natomiast w ograniczonym stopniu opisują operacyjny sposób ich generowania.

W literaturze możliwe jest stosunkowo precyzyjne zidentyfikowanie efektów synergii operacyjnej występujących na dwóch poziomach analitycznych: **poziomie mikro**, odnoszącym się do funkcjonowania pojedynczych spółek zależnych, oraz **poziomie makro**, obejmującym funkcjonowanie całej grupy kapitałowej jako zintegrowanego systemu organizacyjnego.

Na **poziomie mikro**, czyli z perspektywy pojedynczych spółek zależnych, synergia operacyjna przejawia się przede wszystkim w poprawie efektywności operacyjnej oraz dostępie do zasobów i kompetencji niedostępnych w warunkach samodzielnego funkcjonowania. Uczestnictwo w strukturze sieciowej umożliwia spółkom dostęp do specjalistycznej wiedzy

oraz kompetencji rozwijanych w innych podmiotach grupy, a także wsparcie menedżerskie i organizacyjne wynikające z funkcjonowania w ramach większej struktury gospodarczej (Sroka i in., 2014; Stadnyk i in., 2021). Współpraca wewnątrzgrupowa może również prowadzić do poprawy warunków zakupowych dzięki wykorzystaniu skali działania całej grupy, jak również do zwiększenia możliwości sprzedażowych poprzez korzystanie ze wspólnych kanałów dystrybucji oraz relacji rynkowych.

Dodatkową korzyścią wynikającą z funkcjonowania w strukturze sieciowej jest możliwość realizacji przedsięwzięć o większej skali i złożoności, które przekraczałyby potencjał pojedynczego przedsiębiorstwa działającego poza strukturą grupy. W praktyce funkcjonowania grup kapitałowych obserwuje się również zjawisko transferu zasobów pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, które może prowadzić do redystrybucji potencjału pomiędzy spółkami należącymi do tej samej struktury.

Z kolei na **poziomie makro**, obejmującym funkcjonowanie całej grupy kapitałowej, efekty synergii operacyjnej mają charakter systemowy i odnoszą się do funkcjonowania całej organizacji jako zintegrowanego układu gospodarczego. W literaturze wskazuje się przede wszystkim na zwiększenie wartości grupy jako całości, wynikające z integracji zasobów materialnych i niematerialnych należących do poszczególnych podmiotów (Stadnyk i in. 2021; Savchenko 2022). Struktura sieciowa umożliwia również wzrost siły negocjacyjnej wobec partnerów rynkowych oraz zwiększenie pozycji konkurencyjnej całej organizacji.

Istotnym efektem synergii na poziomie grupy jest także poprawa jakości procesów organizacyjnych, co sprzyja zwiększeniu efektywności operacyjnej całej struktury (Sroka i in. 2014; Dykan i in., 2021).

Analiza literatury pozwala również zidentyfikować podstawowe **warunki brzegowe**, które mogą sprzyjać powstawaniu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. W szczególności wskazuje się na znaczenie występowania **funkcji brokera**, odpowiedzialnego za koordynację działań pomiędzy uczestnikami struktury oraz harmonizowanie relacji zachodzących w obrębie sieci (Ćwik i Krzos, 2016; Zając, 2010). Funkcja ta polega na integracji rozproszonych zasobów i kompetencji uczestników sieci oraz zapewnieniu spójności działań podejmowanych przez poszczególne podmioty. Rola ta bywa wiązana z podmiotem centralnym struktury, jednak nie stanowi ona wyłącznie atrybutu podmiotu dominującego i może być realizowana przez różne jednostki pełniące funkcję integratora relacji sieciowych.

Drugim wskazywanym w literaturze warunkiem brzegowym jest **komplementarność zasobów i kompetencji uczestników sieci**, która umożliwia rekombinację zasobów oraz powstawanie efektów synergicznych (Stadnyk i in., 2021; Falencikowski, 2015). Zdolność do

wzajemnego uzupełniania się potencjałów organizacyjnych stanowi jeden z podstawowych mechanizmów umożliwiających generowanie wartości przekraczającej możliwości pojedynczych przedsiębiorstw.

Jednocześnie analiza literatury wskazuje, że zakres tych uwarunkowań nie został dotychczas jednoznacznie określony. Wprawdzie badania identyfikują znaczenie funkcji brokera sieciowego oraz komplementarności uczestników sieci, jednak nie rozstrzygają, czy stanowią one pełny katalog warunków brzegowych funkcjonowania synergii operacyjnej, czy też jedynie wybrane elementy szerszego zestawu czynników organizacyjnych i relacyjnych. W konsekwencji literatura nie dostarcza jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakie konfiguracje warunków organizacyjnych są niezbędne dla skutecznego generowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

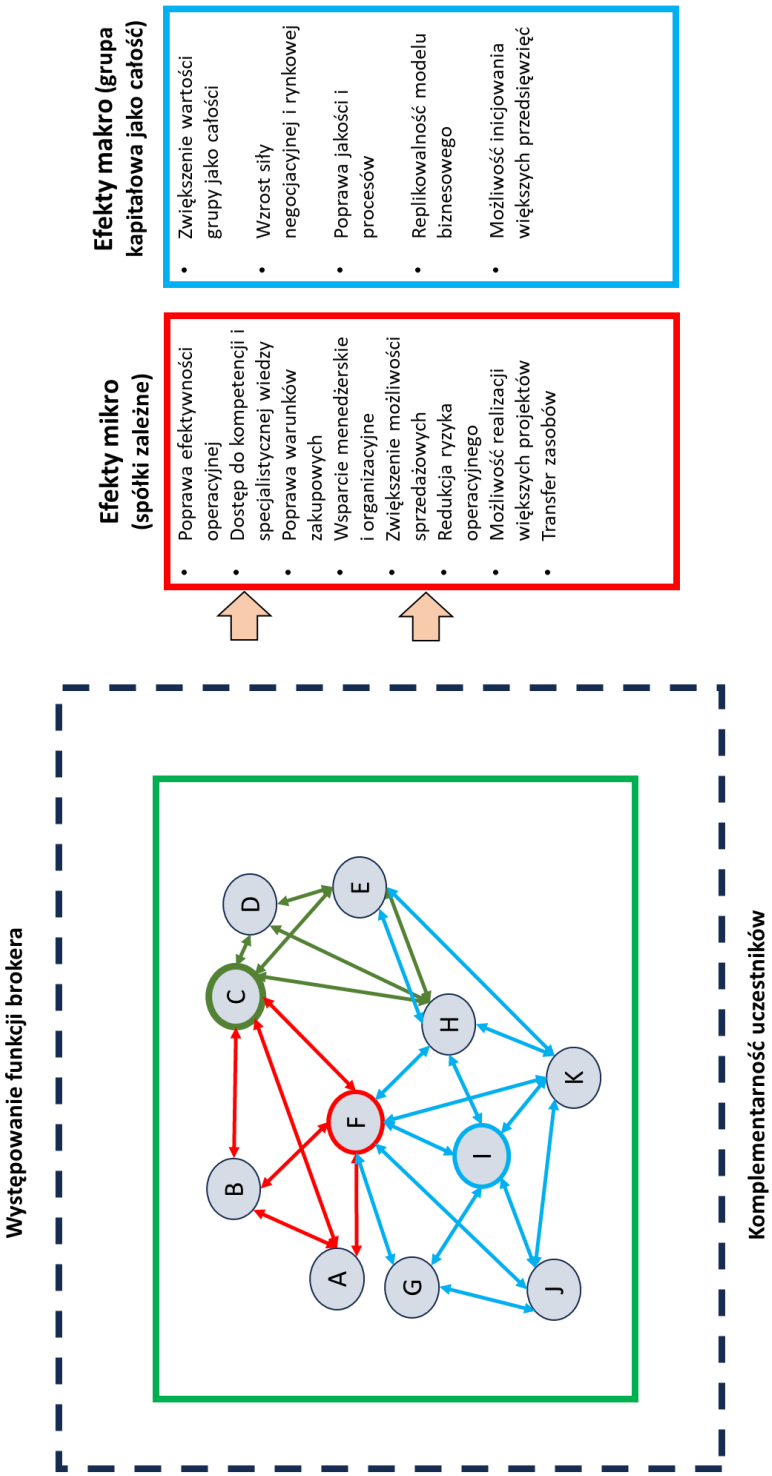
Dodatkowo przegląd literatury ujawnia istotną lukę badawczą dotyczącą operacyjnego wymiaru generowania synergii. Dotychczasowe badania w ograniczonym stopniu opisują konkretne działania operacyjne prowadzące do powstawania efektów synergicznych. W szczególności brakuje pogłębionych analiz dotyczących metod, technik, narzędzi oraz procedur zarządczych wykorzystywanych w praktyce do inicjowania, rozwijania i utrzymywania synergii operacyjnej pomiędzy uczestnikami sieciowej grupy kapitałowej.

Oznacza to, że dotychczasowy dorobek badawczy pozwala na identyfikację efektów synergii oraz ogólnych mechanizmów koordynacji współpracy w strukturach sieciowych, jednak nie dostarcza wystarczających podstaw do zbudowania kompletnego modelu operacyjnego opisującego sposób ich generowania. Luka ta uzasadnia potrzebę prowadzenia pogłębionych badań empirycznych nad funkcjonowaniem sieciowych grup kapitałowych, w szczególności w zakresie identyfikacji procedur, działań operacyjnych oraz warunków organizacyjnych umożliwiających skuteczne generowanie synergii operacyjnej.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury opracowano roboczy model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, którego wizualizację przedstawiono na rysunku 2.4. Model ten syntetyzuje kluczowe elementy identyfikowane w literaturze przedmiotu, w szczególności efekty synergii operacyjnej obserwowane na poziomie pojedynczych spółek zależnych oraz na poziomie całej grupy kapitałowej.

Jednocześnie analiza literatury wskazuje, że dotychczasowy stan wiedzy nie pozwala na pełne opisanie zjawiska synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. W szczególności w literaturze w ograniczonym stopniu zidentyfikowano warunki brzegowe funkcjonowania synergii operacyjnej oraz konkretne działania operacyjne, które umożliwiają jej systematyczne generowanie w praktyce zarządzania.

W konsekwencji przedstawiony model ma charakter wstępny i nie obejmuje w pełni tych dwóch komponentów. Ich identyfikacja oraz konceptualizacja stanowią zidentyfikowaną lukę badawczą, której wypełnienie jest przedmiotem dalszych analiz empirycznych prowadzonych w ramach badania w działaniu.



Rysunek 2.3. Roboczy model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym elementem zapewniającym wiarygodność wnioskowania, który pozwolił wypracować powyższy roboczy model, było zachowanie transparentności procedury badawczej. W związku z tym po zakończeniu właściwej analizy treści publikacji dokonano

jakościowej oceny wykorzystanych źródeł z zastosowaniem arkusza krytycznej analizy literatury. Pozwoliło to na identyfikację stopnia zgodności ustaleń poszczególnych autorów, powtarzalności wskazywanych mechanizmów oraz siły argumentów empirycznych wspierających określone zależności, analogicznie jak miało to miejsce w przypadku wypracowania modelu w grupach hierarchicznych.

Ocena ta stanowiła ostatni etap procedury narracyjnego przeglądu literatury, domykając proces przejścia od eksploracji wiedzy do konceptualizacji modelu teoretycznego. Zestawienie wyników przeprowadzonej analizy przedstawiono w załączniku 4.

Rozdział 3. Badanie w działaniu

W niniejszym rozdziale omówiono zastosowanie metody badania w działaniu jako głównego podejścia badawczego, uzasadniając jej wybór w kontekście analizowanego problemu badawczego. Przedstawiono charakterystykę badanej organizacji oraz szczegółowo opisano przebieg kolejnych cykli badawczych oraz sposób modyfikacji podejmowanych rozwiązań w odpowiedzi na uzyskiwane wyniki.

Zakres rozdziału odpowiada na pytania badawcze dotyczące identyfikacji komponentów modelu synergii operacyjnej (PB2 i PB3), poprzez ukazanie ich w kontekście rzeczywistych procesów zachodzących w badanej grupie kapitałowej. Jednocześnie, poprzez opis przebiegu kolejnych cykli badania w działaniu oraz wprowadzanych modyfikacji, rozdział realizuje założenia pytania badawczego PB4, dotyczącego procedury generowania efektu synergii operacyjnej.

W konsekwencji rozdział ten stanowi podstawę empiryczną dla realizacji głównego celu pracy, jakim jest identyfikacja komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, a także wspiera osiągnięcie celu poznawczego, metodycznego i aplikacyjnego rozprawy. Jednocześnie przygotowuje grunt do prezentacji wyników badań oraz ich interpretacji w kolejnych rozdziałach pracy.

3.1. Metoda badań w działaniu

Uzasadnienie wyboru metody badawczej

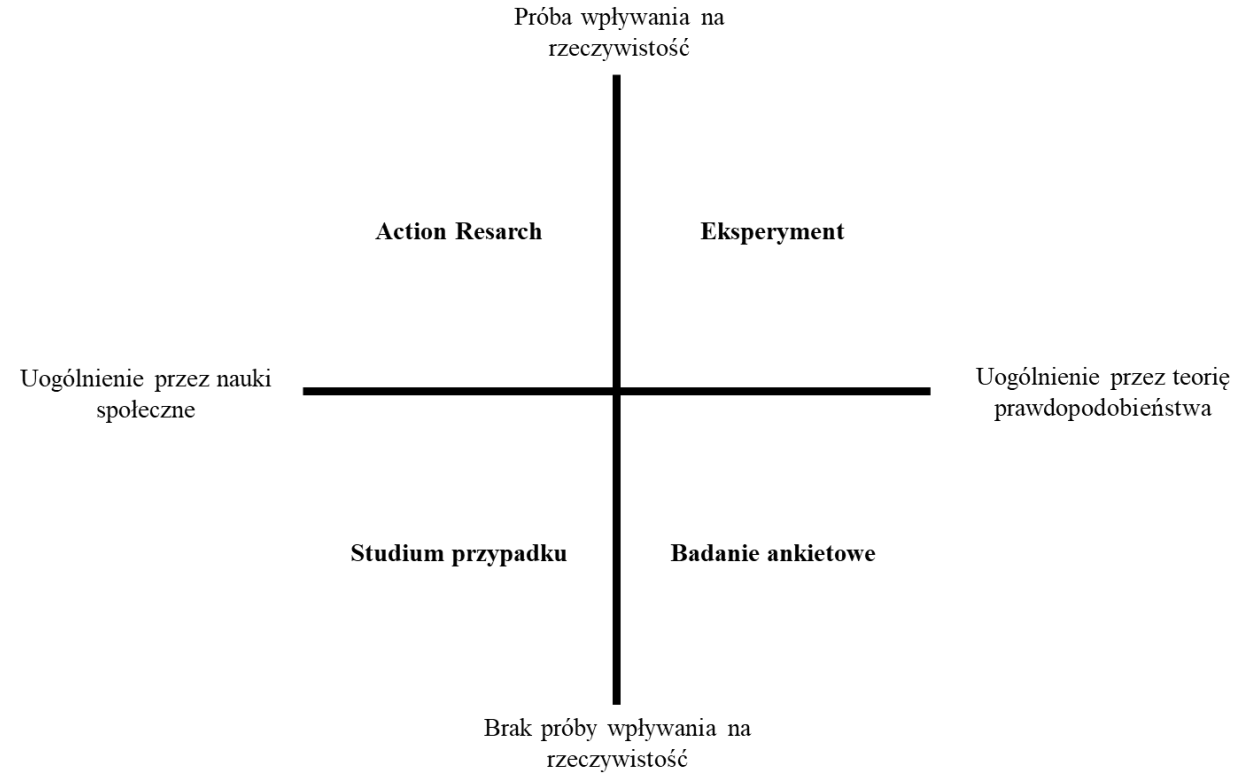
Wybór podejścia badawczego w niniejszej rozprawie został bezpośrednio podporządkowany celom pracy oraz charakterowi problemu badawczego. Głównym celem rozprawy jest identyfikacja i opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. W konsekwencji proces badawczy wymagał podejścia umożliwiającego zarówno identyfikację komponentów modelu, jak i ich empiryczne uchwycenie w rzeczywistym kontekście organizacyjnym.

Chrostowski i Kostera (2011) wskazują, że tradycyjne metody badawcze – takie jak badania ankietowe, eksperymenty czy studia przypadków – koncentrują się przede wszystkim na opisie lub wyjaśnianiu zjawisk, przy ograniczonej możliwości ich współkształtowania. Metody te są adekwatne w sytuacjach, gdy badane zjawisko jest dobrze zdefiniowane, a celem badania jest testowanie zależności lub ich statystyczne uogólnienie.

W przypadku synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych warunki te nie są jednak spełnione. Dotychczasowy stan wiedzy nie pozwala bowiem na pełne opisanie tego zjawiska, w szczególności w zakresie warunków brzegowych funkcjonowania synergii operacyjnej oraz konkretnych działań operacyjnych umożliwiających jej systematyczne generowanie w praktyce zarządzania. Literatura przedmiotu koncentruje się głównie na identyfikacji efektów synergii oraz ogólnych mechanizmów jej powstawania, w ograniczonym stopniu opisując konkretne działania operacyjne, narzędzia oraz procedury zarządcze umożliwiające praktyczne zarządzanie synergią operacyjną w grupach kapitałowych.

Istotnym ograniczeniem tradycyjnych metod badawczych w odniesieniu do badanego problemu jest również procesowy oraz kontekstowy charakter synergii operacyjnej. Zjawisko to nie ma charakteru statycznego ani jednowymiarowego, lecz kształtuje się w toku interakcji pomiędzy autonomicznymi podmiotami funkcjonującymi w ramach sieciowej grupy kapitałowej. Sposoby generowania synergii operacyjnej są silnie uzależnione od specyfiki relacji organizacyjnych, sposobu koordynacji działań, przepływu informacji. W konsekwencji analiza synergii operacyjnej wymaga uwzględnienia rzeczywistego kontekstu funkcjonowania organizacji oraz obserwacji procesów zachodzących w czasie, co ogranicza możliwość pełnego uchwycenia badanego zjawiska przy wykorzystaniu metod opartych wyłącznie na obserwacji zewnętrznej lub jednorazowym pomiarze danych.

Porównanie metod badawczych, które były analizowane w kontekście ich wykorzystania do rozwiązania problemu badawczego niniejszej rozprawy zostało przedstawione na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Zestawienie wybranych metod badawczych

Źródło: Titchen i Binnie (1994).

Rysunek 3.1 przedstawia zestawienie metod badawczych w oparciu o dwa kluczowe wymiary: stopień wpływu badacza na badaną rzeczywistość oraz sposób dochodzenia do uogólnień naukowych. Zestawienie to pozwala zobrazować różnice pomiędzy podejściami nastawionymi głównie na obserwację i opis zjawisk a metodami zakładającymi aktywną interwencję badacza w proces organizacyjny.

Na tle pozostałych metod badania w działaniu zostały umiejscowione jako podejście łączące próbę wpływania na rzeczywistość organizacyjną z możliwością formułowania uogólnień charakterystycznych dla nauk społecznych. Oznacza to, że metoda ta nie ogranicza się wyłącznie do biernej obserwacji badanego zjawiska, lecz zakłada aktywne uczestnictwo badacza w procesie zmian organizacyjnych oraz równoczesne generowanie wiedzy naukowej.

Rysunek 3.1 pokazuje również, że badania w działaniu zajmują pozycję pośrednią pomiędzy eksperymentem a studium przypadku. Z jednej strony wykorzystują element interwencji organizacyjnej charakterystyczny dla eksperymentu, z drugiej natomiast zachowują kontekstowy i procesowy charakter analizy właściwy dla studium przypadku. W konsekwencji

metoda ta umożliwia badanie złożonych zjawisk organizacyjnych w ich naturalnym środowisku funkcjonowania, przy jednoczesnym podejmowaniu działań ukierunkowanych na zmianę praktyki organizacyjnej.

Odpowiedź na pytanie badawcze PB3, dotyczące identyfikacji komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, wymaga uchwycenia rzeczywistych mechanizmów koordynacji, przepływu zasobów oraz sposobów generowania wartości w warunkach wysokiej autonomii podmiotów i relacyjnego charakteru powiązań. Zjawiska te mają charakter dynamiczny i ponadorganizacyjny, a ich analiza wymaga dostępu do procesów organizacyjnych, relacji między uczestnikami oraz wiedzy ukrytej, która nie jest dostępna dla badacza zewnętrznego.

Jednocześnie jednym z celów rozprawy jest nie tylko identyfikacja mechanizmów synergii operacyjnej, lecz również wypracowanie oraz wdrożenie procedury generowania efektu synergii operacyjnej (PB4). Oznacza to, że proces badawczy obejmuje zarówno poznanie badanego zjawiska, jak i projektowanie, wdrażanie oraz ewaluację rozwiązań organizacyjnych. W konsekwencji przyjęcie podejścia badawczego ograniczającego się wyłącznie do obserwacji lub analizy istniejących zjawisk byłoby niewystarczające dla realizacji celów rozprawy.

Z tego względu jako podstawę metodologiczną przyjęto badania w działaniu, które integrują proces poznawczy z procesem zmiany organizacyjnej (Greenwood i Levin, 1998). Podejście to opiera się na iteracyjnym cyklu obejmującym planowanie, działanie, obserwację oraz refleksję (Lewin, 1939; Dickens i Watkins, 1999), co umożliwia stopniowe identyfikowanie, testowanie oraz modyfikowanie rozwiązań w praktyce organizacyjnej.

Podsumowując, można stwierdzić, że w kontekście niniejszej rozprawy zastosowanie badań w działaniu umożliwia realizację celu zarówno poznawczego, jak aplikacyjnego. Podejście to pozwala bowiem na jednoczesne:

- identyfikowanie komponentów modelu synergii operacyjnej (PB3),
- testowanie i modyfikowanie projektowanych rozwiązań w praktyce,
- opracowanie oraz wdrażanie procedury generowania synergii operacyjnej (PB4),
- ewaluację wdrażanych działań.

Procedura badawcza

Procedura badawcza zastosowana w niniejszej rozprawie została opracowana w oparciu o założenia badań w działaniu oraz dostosowana do specyfiki problemu badawczego dotyczącego synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Przyjęta procedura miała

charakter iteracyjny i zakładała równoczesne prowadzenie działań poznawczych oraz działań ukierunkowanych na projektowanie i wdrażanie rozwiązań organizacyjnych.

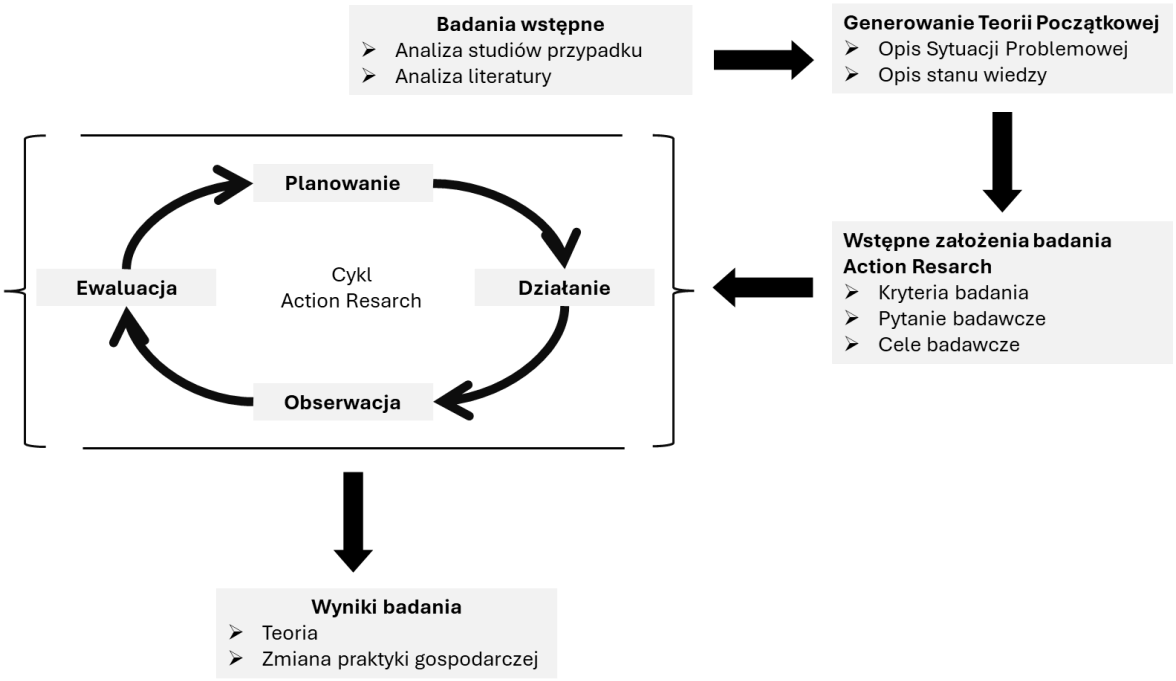
Podstawą opracowania procedury badawczej był projekt badawczy zrealizowany przez Angie Titchen oraz Alison Binnie (1994), dotyczący wypracowania i wdrożenia nowego modelu pracy pielęgniarek w Wielkiej Brytanii. Procedura zastosowana w projekcie referencyjnym została uznana za adekwatną w kontekście celów niniejszej rozprawy przede wszystkim ze względu na wysoki poziom rygoru metodologicznego, iteracyjny charakter procesu badawczego oraz ścisłe powiązanie procesu badawczego z praktyką organizacyjną i wdrażaniem zmian.

Pomimo że projekt Angie Titchen i Alison Binnie nie dotyczył bezpośrednio problematyki zarządzania ani funkcjonowania grup kapitałowych, zastosowana w nim logika postępowania badawczego wykazywała istotne podobieństwo do problemu analizowanego w niniejszej rozprawie. W obu przypadkach rozwiązanie sytuacji problemowej wymagało aktywnego zaangażowania uczestników organizacji w proces identyfikacji problemów, projektowania rozwiązań, ich wdrażania oraz ewaluacji rezultatów podejmowanych działań. Zarówno w projekcie referencyjnym, jak i w niniejszym badaniu proces badawczy miał charakter partycypacyjny i był realizowany w rzeczywistym środowisku organizacyjnym.

Istotnym argumentem przemawiającym za adaptacją procedury Titchen i Binnie była również zbieżność roli badacza w obu projektach. W projekcie referencyjnym Alison Binnie była jednocześnie pracownikiem organizacji uczestniczącym w procesie wdrażania nowego modelu działania. Analogicznie autor niniejszej rozprawy uczestniczył bezpośrednio w procesach związanych z projektowaniem i wdrażaniem rozwiązań dotyczących synergii operacyjnej w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Tego rodzaju usytuowanie badacza umożliwiało zarówno dostęp do danych i procesów organizacyjnych, jak i bieżącą obserwację efektów wdrażanych działań oraz ich iteracyjne doskonalenie.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za zastosowaniem wskazanej procedury był jej cykliczny charakter, zakładający przechodzenie pomiędzy diagnozą problemu, projektowaniem działań, wdrażaniem rozwiązań, obserwacją efektów oraz formułowaniem wniosków prowadzących do dalszych modyfikacji działań. Logika ta odpowiada specyfice procesu generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, który ma charakter dynamiczny, wielowymiarowy oraz silnie zależny od relacji pomiędzy uczestnikami organizacji.

Na rysunku 3.2 przedstawiono procedurę badawczą zastosowaną w niniejszej rozprawie.



Rysunek 3.2. Zastosowana procedura badania w działaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Titchen i Binnie (1994).

Przyjęta procedura badawcza miała charakter wieloetapowy. Punktem wyjścia procesu badawczego były badania wstępne obejmujące analizę literatury przedmiotu oraz eksploracyjną analizę studiów przypadku. Etap ten umożliwił identyfikację luki badawczej oraz wstępne rozpoznanie mechanizmów związanych z funkcjonowaniem synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Na tej podstawie opracowano opis sytuacji problemowej oraz dokonano syntetycznej charakterystyki dotychczasowego stanu wiedzy, co pozwoliło na wygenerowanie teorii początkowej stanowiącej punkt odniesienia dla dalszych działań badawczych.

Kolejnym etapem było sformułowanie założeń badania, obejmujących określenie pytań badawczych, celów badawczych oraz kryteriów prowadzenia badań. Etap ten miał na celu uporządkowanie procesu badawczego oraz wyznaczenie ram prowadzenia działań organizacyjnych i badawczych.

Centralnym elementem procedury był właściwy cykl badań w działaniu obejmujący cztery wzajemnie powiązane fazy:

- planowanie,
- działanie,
- obserwację,
- ewaluację.

W fazie planowania identyfikowano problemy organizacyjne oraz projektowano działania mające na celu poprawę funkcjonowania badanego obszaru. Etap ten obejmował również opracowanie metod, narzędzi oraz procedur wykorzystywanych w dalszych działaniach badawczych i organizacyjnych.

W fazie działania wdrażano zaprojektowane rozwiązania w praktyce organizacyjnej. Działania te obejmowały m.in. realizację analiz dotyczących potencjału synergii operacyjnej, prowadzenie wywiadów, identyfikację potencjalnych powiązań pomiędzy spółkami oraz wdrażanie inicjatyw synergicznych.

Faza obserwacji polegała na gromadzeniu danych dotyczących przebiegu działań oraz ich efektów. Dane pozyskiwano m.in. z dokumentów organizacyjnych, wywiadów, spotkań roboczych, analiz operacyjnych oraz dokumentacji projektowej. Etap ten umożliwiał bieżącą ocenę skutków podejmowanych działań oraz identyfikację pojawiających się problemów organizacyjnych.

Ostatnim elementem cyklu była ewaluacja, której celem była ocena skuteczności wdrożonych rozwiązań oraz formułowanie wniosków dla kolejnych iteracji procesu badawczego. Rezultaty poszczególnych działań były analizowane z perspektywy zarówno efektów organizacyjnych, jak i użyteczności zastosowanych metod, narzędzi oraz procedur. Istotnym elementem fazy ewaluacji była również identyfikacja czynników sukcesu i barier związanych z generowaniem synergii operacyjnej.

Kluczową cechą zastosowanej procedury był jej iteracyjny charakter. Rezultaty uzyskiwane w ramach poszczególnych cykli badań w działaniu stanowiły podstawę do modyfikacji wcześniejszych założeń, doskonalenia stosowanych narzędzi oraz projektowania kolejnych działań organizacyjnych. W konsekwencji procedura badawcza miała charakter spiralny, w którym każdy kolejny cykl prowadził do pogłębienia rozumienia badanego zjawiska oraz stopniowego rozwijania metod i procedur zarządzania synergią operacyjną.

Przyjęta logika postępowania umożliwiła połączenie celu poznawczego z celem praktycznym charakterystycznym dla badań w działaniu. Procedura pozwoliła bowiem zarówno na rozwijanie wiedzy dotyczącej synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, jak i na projektowanie, wdrażanie oraz ocenę rozwiązań organizacyjnych w rzeczywistych warunkach funkcjonowania badanej organizacji.

Kluczowym elementem przyjętego podejścia metodologicznego było zastosowanie odmiany badań w działaniu określanej jako *insider action research*. Wybór ten stanowił konsekwencję zarówno charakteru problemu badawczego, jak i roli autora w badanej

organizacji. *Insider action research* oznacza prowadzenie badań „w" organizacji oraz jednocześnie „nad" organizacją przez badacza będącego jej członkiem (Coghlan, 2019).

W niniejszej rozprawie autor pełnił funkcję uczestnika badanej rzeczywistości organizacyjnej – początkowo jako analityk w Biurze Poprawy Efektywności, a następnie jako lider Projektu Synergia w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Odpowiadał za projektowanie i wdrażanie rozwiązań w obszarze synergii operacyjnej, co oznacza, że uczestniczył bezpośrednio w procesach będących przedmiotem badania, posiadał dostęp do danych formalnych i nieformalnych oraz współkształtował rozwiązania podlegające analizie.

Tego rodzaju usytuowanie badacza miało istotne znaczenie dla realizacji pytania badawczego PB3. Identyfikacja komponentów modelu synergii operacyjnej wymagała bowiem dostępu do wiedzy ukrytej, obserwacji interakcji pomiędzy podmiotami oraz zrozumienia nieformalnych mechanizmów koordynacji i współpracy występujących w grupie kapitałowej. Mechanizmy te mają często charakter relacyjny i nieformalny, przez co pozostają trudno dostępne dla badacza zewnętrznego.

Jednocześnie *insider action research* umożliwia bezpośrednie powiązanie procesu badawczego z realizacją celu aplikacyjnego rozprawy (PB4), dotyczącego opracowania i wdrożenia procedury generowania synergii operacyjnej. W odróżnieniu od tradycyjnych metod badawczych podejście to pozwala na równoczesne generowanie wiedzy naukowej, projektowanie rozwiązań organizacyjnych oraz ich praktyczne testowanie w warunkach rzeczywistych.

Przyjęte podejście metodologiczne umożliwia zatem połączenie eksploracji, wyjaśniania oraz interwencji organizacyjnej. W niniejszej rozprawie oznacza to możliwość przejścia od identyfikacji mechanizmów synergii operacyjnej i opracowania komponentów modelu synergii operacyjnej (PB3) do projektowania, wdrażania oraz ewaluacji procedury generowania synergii operacyjnej w praktyce organizacyjnej (PB4).

Podsumowując, można stwierdzić, że wybór *insider action research* został bezpośrednio uzasadniony:

- koniecznością empirycznego uchwycenia badanego zjawiska w rzeczywistym kontekście organizacyjnym,
- procesowym i relacyjnym charakterem synergii operacyjnej,
- potrzebą jednoczesnego projektowania, wdrażania oraz testowania rozwiązań organizacyjnych,
- rolą autora rozprawy jako uczestnika badanej rzeczywistości organizacyjnej.

Organizacja procesu badawczego

Proces badawczy został przeprowadzony w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, stanowiącej sieciową strukturę kapitałową, której właścicielem jest Skarb Państwa. Podmioty wchodzące w skład grupy prowadzą działalność w zróżnicowanych branżach, przy zachowaniu wysokiego poziomu autonomii decyzyjnej. Podmiot dominujący koncentruje się przede wszystkim na nadzorze właścicielskim, zarządzaniu portfelem aktywów oraz koordynacji przepływu informacji pomiędzy podmiotami grupy. Jednocześnie relacje pomiędzy spółkami mają charakter zarówno hierarchiczny, jak i relacyjny, co wpisuje się w charakterystykę sieciowych grup kapitałowych.

Istotnym elementem organizacji procesu badawczego była rola autora rozprawy w badanej organizacji. Autor uczestniczył bezpośrednio w działaniach związanych z projektowaniem oraz wdrażaniem rozwiązań dotyczących synergii operacyjnej, pełniąc początkowo funkcję analityka w Biurze Poprawy Efektywności, a następnie lidera Projektu Synergia. Odpowiadał za koordynację działań związanych z analizą potencjału synergii operacyjnej, organizację współpracy pomiędzy podmiotami grupy oraz rozwijanie metod i procedur wspierających identyfikację oraz realizację inicjatyw synergicznych.

Tego rodzaju usytuowanie badacza umożliwiało bezpośredni udział w procesach będących przedmiotem badania, dostęp do danych formalnych i nieformalnych oraz bieżącą obserwację efektów wdrażanych działań. Jednocześnie rola autora obejmowała zarówno działania o charakterze analitycznym i organizacyjnym, jak i działania związane z ewaluacją skuteczności wdrażanych rozwiązań. W konsekwencji proces badawczy był silnie osadzony w rzeczywistym kontekście organizacyjnym i miał charakter partycypacyjny.

Przebieg projektu badawczego był zgodny z logiką badań w działaniu i miał charakter etapowy oraz iteracyjny. Punktem wyjścia procesu były badania wstępne obejmujące analizę literatury przedmiotu oraz eksploracyjną analizę studiów przypadku. Etap ten umożliwił identyfikację luki badawczej oraz wstępne rozpoznanie mechanizmów związanych z funkcjonowaniem synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Dodatkowo celem badań wstępnych było wygenerowanie teorii początkowej stanowiącej punkt wyjścia dla dalszych działań realizowanych w formule badań w działaniu. Teoria początkowa była rozumiana jako wstępny, konceptualny opis mechanizmów funkcjonowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, obejmujący identyfikację potencjalnych komponentów modelu synergii operacyjnej, mechanizmów koordynacji, relacji pomiędzy uczestnikami sieci oraz warunków umożliwiających generowanie efektów synergicznych. Jej

opracowanie miało na celu uporządkowanie dotychczasowego stanu wiedzy oraz stworzenie ram interpretacyjnych dla kolejnych etapów procesu badawczego.

Generowanie teorii początkowej zostało oparte na dwóch komplementarnych źródłach wiedzy:

- eksploracyjnej analizie studiów przypadku,
- przeglądzie literatury przedmiotu dotyczącym synergii operacyjnej oraz funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych.

Eksploracyjna analiza studiów przypadku umożliwiła identyfikację rzeczywistych mechanizmów funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych oraz sposobów generowania synergii operacyjnej w praktyce organizacyjnej. Szczególne znaczenie miała analiza Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, która stanowiła środowisko realizacji dalszych etapów badań w działaniu. Analiza ta wskazała, że grupa funkcjonuje jako struktura hybrydowa, łącząca elementy nadzoru właścicielskiego, mechanizmów rynkowych oraz relacyjnych form współpracy. Jednocześnie zidentyfikowano wysoki poziom autonomii operacyjnej spółek zależnych, rozbudowane przepływy informacyjne oraz obecność wielu sieci, w których istotną funkcję pełnił podmiot dominujący jako koordynator i broker relacji.

Wnioski wynikające z analizy studiów przypadku wskazywały również, że synergia operacyjna w badanych strukturach ma charakter ponadorganizacyjny i przejawia się przede wszystkim we wspólnej realizacji projektów, agregacji popytu oraz współdzieleniu zasobów i kompetencji. Jednocześnie analiza wykazała brak sformalizowanych metod, narzędzi oraz procedur umożliwiających systematyczne badanie i zarządzanie synergią operacyjną w praktyce funkcjonowania grupy kapitałowej.

Analiza pozostałych przypadków umożliwiła identyfikację powtarzalnych mechanizmów charakterystycznych dla sieciowych grup kapitałowych. W szczególności wskazano, że struktury te:

- zachowują formalną strukturę właścicielską przy jednoczesnym funkcjonowaniu relacyjnych mechanizmów współpracy,
- opierają się na komplementarności zasobów i kompetencji,
- wykorzystują hybrydowe mechanizmy koordynacji obejmujące elementy hierarchii, rynku i sieci,
- funkcjonują w oparciu o intensywne przepływy informacyjne oraz relacje oparte na zaufaniu i długookresowej współpracy.

Równolegle prowadzony przegląd literatury umożliwił identyfikację kluczowych kategorii teoretycznych odnoszących się do synergii operacyjnej w sieciowych grupach

kapitałowych. Wnioski wynikające z literatury wskazywały, że synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych ma charakter efektu sieciowego, wynikającego z rekombinacji zasobów i współpracy pomiędzy podmiotami, a nie ich prostego sumowania (Alqithami, 2015 a; Stadnyk i in., 2021). Kluczowym warunkiem jej powstawania jest komplementarność zasobów i kompetencji oraz zgodność modeli biznesowych uczestników sieci; brak tej zgodności może prowadzić do zjawisk destrukcyjnych, takich jak „wzajemny kanibalizm" (Ćwik i Krzos, 2016; Falencikowski, 2015). Istotną rolę odgrywają transfer wiedzy, kapitał relacyjny, obejmujący zaufanie oraz normy współpracy, a także sprawne przepływy informacyjne, które warunkują efektywność współdziałania i ograniczają ryzyko oportunizmu (Sroka i in., 2014; Stadnyk i in., 2021; Stadnyk i in., 2022). Proces generowania synergii opiera się na integracji działań autonomicznych podmiotów, rekombinacji zasobów, koordynacji strategicznej oraz współdzieleniu zasobów materialnych i niematerialnych (Lakhal, 2006; Stadnyk i in., 2021). Istotnym mechanizmem wskazywanym w literaturze jest również rola podmiotu dominującego jako integratora i brokera sieciowego, odpowiedzialnego za spójność strategii, koordynację działań oraz harmonizowanie relacji pomiędzy uczestnikami sieci (Zając, 2010; Ćwik i Krzos, 2016). Relacje pomiędzy podmiotem dominującym a spółkami zależnymi mają charakter dualny – łączą autonomię operacyjną z koordynacją strategiczną, co wpisuje się w dylemat równowagi pomiędzy centralizacją a decentralizacją (Zając, 2010; Ćwik i Krzos, 2016). Literatura wskazuje również, że synergia operacyjna prowadzi do wielowymiarowych efektów obejmujących poprawę wyników finansowych, wzrost produktywności, redukcję kosztów, zwiększenie innowacyjności oraz wzrost wartości całej grupy kapitałowej (Dykan i in., 2021; Lakhal, 2006; Savchenko, 2022).

Jednocześnie analiza literatury wykazała istotną lukę badawczą. Dotychczasowe opracowania koncentrowały się przede wszystkim na identyfikacji efektów synergii operacyjnej oraz ogólnych mechanizmów jej powstawania, natomiast w ograniczonym stopniu opisywały konkretne działania operacyjne oraz narzędzia zarządcze umożliwiające systematyczne generowanie synergii w praktyce. Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, że umożliwia ona identyfikację efektów synergii operacyjnej, zarówno na poziomie mikro, jak i makro, ogólnych mechanizmów jej powstawania, takich jak komplementarność, koordynacja, wiedza i relacje, a także roli podmiotu dominującego jako integratora i brokera. Jednocześnie literatura nie dostarcza pełnego, operacyjnego modelu synergii operacyjnej. W szczególności brakuje jednoznacznie zdefiniowanego katalogu komponentów modelu synergii operacyjnej, zarówno w ujęciu strukturalnym, jak i procesowym, precyzyjnie określonych warunków brzegowych umożliwiających generowanie synergii, szczegółowych działań

operacyjnych prowadzących do jej powstawania oraz narzędzi, metod i procedur zarządczych pozwalających na systematyczne generowanie synergii w praktyce organizacyjnej.

W rezultacie połączenie wniosków wynikających z eksploracyjnej analizy studiów przypadku oraz przeglądu literatury umożliwiło wygenerowanie teorii początkowej stanowiącej podstawę dalszych etapów procesu badawczego. Teoria ta zakładała, że synergia operacyjna w sieciowej grupie kapitałowej:

- ma charakter efektu sieciowego wynikającego ze współpracy autonomicznych podmiotów,
- opiera się na komplementarności zasobów, wiedzy i kompetencji,
- wymaga współistnienia mechanizmów hierarchicznych, rynkowych i relacyjnych,
- jest silnie uzależniona od przepływu informacji, oraz zdolności koordynacyjnych podmiotu integrującego,
- wymaga stosowania specjalistycznej procedury umożliwiającej jej systematyczne generowanie i operacjonalizację.

Wygenerowana teoria początkowa stanowiła następnie podstawę do doprecyzowania założeń procesu badawczego oraz ich powiązania z pytaniami badawczymi rozprawy. Szczególne znaczenie miały w tym zakresie pytania badawcze PB3 oraz PB4, odnoszące się odpowiednio do identyfikacji komponentów modelu synergii operacyjnej oraz opracowania procedury generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Narzędzia i źródła danych

Proces badawczy realizowany w ramach niniejszej rozprawy wymagał wykorzystania zróżnicowanych źródeł danych oraz narzędzi badawczych, dostosowanych do kolejnych etapów badań w działaniu. Zastosowanie wielu metod i źródeł pozyskiwania danych wynikało zarówno z procesowego charakteru badanego zjawiska, jak i z konieczności uchwycenia relacji, mechanizmów współpracy oraz efektów działań organizacyjnych zachodzących w sieciowej grupie kapitałowej.

W ramach procesu badawczego wykorzystywano dane jakościowe i ilościowe. Dane pochodziły m.in. z dokumentów organizacyjnych, analiz operacyjnych, kwestionariuszy ankietowych, wywiadów pogłębionych, obserwacji uczestniczącej, dokumentacji projektowej oraz materiałów wypracowywanych w trakcie realizacji inicjatyw synergicznych. Dobór

narzędzi badawczych był bezpośrednio powiązany z kolejnymi cyklami badań w działaniu oraz etapami realizacji Projektu Synergia.

W tabeli 3.1 przedstawiono narzędzia gromadzenia i analizy danych wykorzystywane w ramach poszczególnych cykli badań w działaniu.

Tabela 3.1. Narzędzia gromadzenia i analizy danych

Cykl badań w działaniu	Etap projektu	Narzędzia zbierania i analizy danych	Opis narzędzia
1	Segmentacja spółek	Opis spółki	Opis poszczególnych spółek zawierający informacje o przedmiocie ich działalności
		Lista spółek w podziale na branże	Zbiorcze zestawienie spółek w podziale na branże
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności
2	Analiza struktury zakupów podmiotów grupy kapitałowej	Kwestionariusz ankiety	Kwestionariusz uzupełniony przez poszczególne spółki w zakresie sprzedawanych produktów, usług
		Lista spółek w podziale na sprzedawane produkty, usługi i asortymenty	Zbiorcze zestawienie spółek w podziale na sprzedawane produktu, usługi i asortymenty
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności
3	Analiza struktury zakupów i sprzedaży podmiotów grupy kapitałowej	Kwestionariusz ankiety	Kwestionariusz uzupełniony przez poszczególne spółki w zakresie kupowanych i sprzedawanych produktów, usług

Cykl badań w działaniu	Etap projektu	Narzędzia zbierania i analizy danych	Opis narzędzia
		Lista spółek w podziale na sprzedawane produkty, usługi i asortymenty	Zbiorcze zestawienie spółek w podziale sprzedawane produkty, usługi i asortymenty
		Lista spółek w podziale na kupowane produkty, usługi i asortymenty	Zbiorcze zestawienie spółek w podziale kupowane produkty, usługi i asortymenty
		Mapa potencjalnych powiązań	Mapa wizualizująca potencjalnych dostawców oraz klientów poszczególnych spółek
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności
4	Pogłębione wywiady z Zarządami Spółek	Notatka z wywiadu	Podsumowanie najważniejszych wniosków i ustaleń poczynionych podczas wywiadu
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności
5	Pogłębione wywiady z Zarządami Spółek oraz wybranymi kierownikami	Notatka z wywiadu	Podsumowanie najważniejszych wniosków i ustaleń poczynionych podczas wywiadu
		Zweryfikowana mapa potencjalnych powiązań	Mapa wizualizująca potencjalnych dostawców oraz klientów poszczególnych spółek, która została zautoryzowana przez uczestników wywiadu

Cykl badań w działaniu	Etap projektu	Narzędzia zbierania i analizy danych	Opis narzędzia
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności
6	Operacjonalizacja wyników Analizy Operacyjnego Efektu Synergii	Notatka dotycząca inicjatywy	Najważniejsze operacyjne założenia dotyczące inicjatywy uzupełnione o matrycę oceny inicjatywy
		Lista inicjatyw synergicznych	Zbiorcze zestawienie inicjatyw synergicznych zawierające podział inicjatyw do poszczególnych kategorii
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności
7	Realizacja inicjatyw	Karta inicjatywy synergicznej	Opis zespołu, operacyjny harmonogram, założenia dotyczące zakładanego efektu inicjatywy
		Notatki ze spotkań z Liderami Inicjatyw	Podsumowanie najważniejszych wniosków i poczynionych ustaleń
		Notatki ze spotkań Komitetu Sterującego	Podsumowanie najważniejszych wniosków i poczynionych ustaleń Komitetu Sterującego
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności

Cykl badań w działaniu	Etap projektu	Narzędzia zbierania i analizy danych	Opis narzędzia
8	Realizacja inicjatyw	Karta inicjatywy synergicznej	Opis zespołu, operacyjny harmonogram, założenia dotyczące zakładanego efektu inicjatywy
		Notatki ze spotkań z Liderami Inicjatyw	Podsumowanie najważniejszych wniosków i poczynionych ustaleń pomiędzy autorem rozprawy a Liderem Inicjatywy
		Notatki ze spotkań Komitetu Monitorującego	Podsumowanie najważniejszych wniosków i poczynionych ustaleń Komitetu Monitorującego
		Kwestionariusz Lessons Learned	Kwestionariusz Lessons Learned przygotowany w ramach konsultacji autora rozprawy z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne narzędzia były wykorzystywane na różnych etapach procesu badawczego, zgodnie z logiką kolejnych cykli badań w działaniu. W pierwszych etapach dominowały narzędzia służące diagnozie struktury grupy kapitałowej oraz identyfikacji potencjalnych obszarów współpracy pomiędzy podmiotami. Na dalszych etapach procesu badawczego coraz większe znaczenie miały narzędzia wspierające analizę relacji pomiędzy spółkami, identyfikację inicjatyw synergicznych oraz monitorowanie efektów wdrażanych działań.

Istotną rolę w procesie badawczym odgrywały kwestionariusze ankietowe wykorzystywane podczas analizy struktury zakupów i sprzedaży podmiotów grupy kapitałowej. Narzędzia te umożliwiały gromadzenie danych dotyczących oferowanych oraz nabywanych produktów i usług, a także identyfikację potencjalnych powiązań biznesowych pomiędzy spółkami grupy. Wyniki analiz były następnie agregowane w formie zestawień oraz map potencjalnych relacji synergicznych.

Ważnym źródłem danych były również pogłębione wywiady prowadzone z przedstawicielami zarządów spółek oraz wybranymi kierownikami. Wywiady umożliwiały pozyskanie danych dotyczących mechanizmów współpracy, barier organizacyjnych, sposobów podejmowania decyzji oraz praktycznych uwarunkowań realizacji inicjatyw synergicznych. Dane uzyskane w ramach wywiadów były dokumentowane w formie notatek oraz wykorzystywane do aktualizacji map potencjalnych powiązań pomiędzy podmiotami grupy.

Na etapie wdrażania inicjatyw synergicznych wykorzystywano dokumentację projektową obejmującą m.in. karty inicjatyw synergicznych, notatki ze spotkań operacyjnych oraz dokumentację prac komitetów sterujących i monitorujących. Narzędzia te umożliwiały monitorowanie przebiegu działań, identyfikację problemów organizacyjnych oraz ocenę rezultatów wdrażanych rozwiązań.

Szczególne znaczenie w procesie badawczym miał Kwestionariusz Lessons Learned, wykorzystywany w każdym z cykli badań w działaniu. Narzędzie to służyło identyfikacji najważniejszych doświadczeń, problemów oraz rekomendacji wynikających z realizowanych działań. Umożliwiało ono systematyczną refleksję nad przebiegiem procesu badawczego oraz stanowiło podstawę do modyfikacji kolejnych działań organizacyjnych i badawczych.

W ramach procesu badawczego zastosowano triangulację źródeł danych, metod oraz perspektyw uczestników badania. Triangulacja miała na celu zwiększenie wiarygodności wyników badań oraz ograniczenie ryzyka jednostronnej interpretacji analizowanych zjawisk. Dane pozyskiwane w ramach kwestionariuszy ankietowych były konfrontowane z informacjami pochodzącymi z wywiadów, dokumentów organizacyjnych, obserwacji uczestniczącej oraz materiałów projektowych. Pozwalało to na weryfikację spójności uzyskiwanych informacji oraz identyfikację powtarzalnych mechanizmów występujących w badanej organizacji.

Triangulacja obejmowała również udział różnych grup interesariuszy w procesie badawczym. W działaniach uczestniczyli m.in. przedstawiciele podmiotu dominującego, członkowie zarządów spółek zależnych, kierownicy projektów oraz uczestnicy inicjatyw synergicznych. Umożliwiało to analizę badanego zjawiska z wielu perspektyw organizacyjnych oraz ograniczało ryzyko interpretacji wyników wyłącznie z perspektywy badacza.

Wszystkie kluczowe narzędzia wykorzystywane w procesie badawczym zostały zamieszczone w załącznikach do rozprawy. Dotyczy to w szczególności kwestionariuszy ankietowych, wzorów notatek z wywiadów, formularzy Lessons Learned, kart inicjatyw synergicznych oraz przykładowych map powiązań. Zamieszczenie narzędzi badawczych w

załącznikach miało na celu zwiększenie transparentności procesu badawczego oraz umożliwienie oceny poprawności zastosowanych rozwiązań metodologicznych.

Przyjęty sposób organizacji procesu gromadzenia i analizy danych pozwolił na systematyczne dokumentowanie przebiegu kolejnych cykli badań w działaniu oraz stopniowe rozwijanie metod, narzędzi i procedur wspierających generowanie synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Kryteria jakości i ograniczenia badania

Zastosowanie badań w działaniu, w tym ich odmiany *insider action research*, wymaga przyjęcia specyficznych kryteriów jakości procesu badawczego. W literaturze podkreśla się, że badania w działaniu nie powinny być oceniane wyłącznie według tradycyjnych kryteriów charakterystycznych dla badań ilościowych, lecz z uwzględnieniem ich specyfiki metodologicznej, związanej z procesowym, partycypacyjnym oraz interwencyjnym charakterem badań (Eden i Huxham, 1996). Pasmore i in. (2008) wskazują, że badania organizacyjne powinny jednocześnie zachowywać rygor metodologiczny, refleksyjność oraz praktyczną relewancję.

W niniejszej rozprawie przyjęto podejście zakładające, że jakość procesu badawczego wynika zarówno z poprawności metodologicznej prowadzonych działań, jak i z ich osadzenia w rzeczywistym kontekście organizacyjnym. Szczególne znaczenie miały w tym zakresie iteracyjność procesu badawczego, transparentność procedury, triangulacja danych oraz aktywne uczestnictwo interesariuszy w realizowanych działaniach.

Jednym z podstawowych elementów zapewnienia rygoru metodologicznego była iteracyjna logika procesu badawczego. Badanie realizowano w kolejnych cyklach planowania, działania, obserwacji oraz ewaluacji, co umożliwiało systematyczne weryfikowanie wcześniejszych założeń oraz bieżące doskonalenie stosowanych metod, narzędzi i procedur. Każdy kolejny cykl badań w działaniu stanowił rozwinięcie doświadczeń oraz wniosków wynikających z wcześniejszych działań organizacyjnych i badawczych.

Istotnym elementem zapewnienia jakości procesu badawczego była również refleksyjność procesu badawczego. Autor prowadził bieżącą analizę skutków wdrażanych działań, identyfikował pojawiające się bariery organizacyjne oraz dokonywał reinterpretacji wcześniejszych założeń badawczych. Refleksyjność była realizowana zarówno indywidualnie przez autora rozprawy, jak i w ramach dyskusji prowadzonych z uczestnikami procesu badawczego.

Ważnym mechanizmem zwiększającym wiarygodność wyników badań była triangulacja danych, metod oraz perspektyw uczestników badania. W ramach procesu badawczego wykorzystywano dane pochodzące z dokumentów organizacyjnych, analiz operacyjnych, kwestionariuszy ankietowych, wywiadów pogłębionych, obserwacji uczestniczącej oraz dokumentacji projektowej. Dane pozyskiwane z różnych źródeł były wzajemnie konfrontowane, co umożliwiało weryfikację spójności uzyskiwanych informacji oraz ograniczało ryzyko jednostronnej interpretacji badanego zjawiska.

Rygor metodologiczny był również wzmacniany poprzez dokumentowanie przebiegu procesu badawczego. Wszystkie etapy badań, przyjęte założenia, decyzje metodologiczne, wykorzystywane narzędzia oraz rezultaty działań były systematycznie dokumentowane w ramach kolejnych cykli badań w działaniu. Szczególne znaczenie miało w tym zakresie wykorzystanie dokumentacji projektowej, notatek z wywiadów, kart inicjatyw synergicznych oraz formularzy Lessons Learned.

Istotnym elementem procesu badawczego była również partycypacja uczestników organizacji. W działaniach badawczych brali udział przedstawiciele podmiotu dominującego, członkowie zarządów spółek zależnych, kierownicy projektów oraz uczestnicy inicjatyw synergicznych. Uczestniczyli zarówno w identyfikacji problemów organizacyjnych, jak i w projektowaniu oraz ocenie wdrażanych rozwiązań. Pozwoliło to na uwzględnienie praktycznej perspektywy uczestników procesów organizacyjnych oraz zwiększało użyteczność projektowanych narzędzi i procedur.

Zastosowanie *insider action research* wiązało się jednocześnie z szeregiem ograniczeń metodologicznych, organizacyjnych oraz etycznych, które mogły wpływać na przebieg procesu badawczego oraz interpretację jego wyników.

Jednym z podstawowych ograniczeń badań w działaniu jest ich silne osadzenie w konkretnym kontekście organizacyjnym, co ogranicza możliwość statystycznego uogólniania wyników badań. Ograniczenie to miało szczególne znaczenie w niniejszej rozprawie ze względu na specyfikę Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu jako sieciowej struktury kapitałowej funkcjonującej w określonych uwarunkowaniach instytucjonalnych i organizacyjnych. W celu ograniczenia tego ryzyka wyniki badań empirycznych były odnoszone do ustaleń literatury przedmiotu oraz wcześniejszych analiz studiów przypadku, co umożliwiało identyfikację powtarzalnych mechanizmów oraz zwiększało potencjał transferowalności wniosków.

Kolejnym ograniczeniem badań w działaniu jest problem replikowalności procesu badawczego, wynikający z prowadzenia badań w warunkach dynamicznych i nie w pełni

kontrolowanych. W odpowiedzi na to wyzwanie w pracy przyjęto wysoki poziom transparentności procedury badawczej, obejmujący szczegółowy opis przebiegu badań, dokumentowanie kolejnych cykli badań w działaniu oraz zamieszczenie wykorzystywanych narzędzi badawczych w załącznikach do rozprawy.

Istotnym ograniczeniem była również ograniczona obiektywność badacza wynikająca z jego bezpośredniego zaangażowania w badane procesy organizacyjne. Ze względu na zastosowanie *insider action research* autor pełnił jednocześnie funkcję badacza oraz uczestnika procesu zmian organizacyjnych, co mogło prowadzić do ryzyka tendencyjności interpretacyjnej. Ryzyko to ograniczano poprzez włączenie wielu interesariuszy w proces ewaluacji oraz konfrontowanie wyników badań z perspektywami różnych uczestników organizacji.

W procesie badawczym występowało również ryzyko błędów wynikających z interakcyjnego charakteru badań w działaniu, takich jak wpływ badacza na uczestników procesu lub dostosowywanie zachowań przez badanych. W celu ograniczenia tego rodzaju ryzyk stosowano triangulację źródeł danych oraz konfrontowanie informacji pochodzących z różnych etapów procesu badawczego.

Do istotnych ograniczeń należały również trudności organizacyjne związane z czasochłonnością procesu badawczego oraz koniecznością prowadzenia rozbudowanej dokumentacji działań. Ograniczenie to zostało częściowo zneutralizowane poprzez integrację procesu badawczego z realizowanym Projektem Synergia, co umożliwiło równoległe prowadzenie działań organizacyjnych i badawczych oraz wykorzystanie dokumentacji projektowej jako materiału empirycznego.

Proces badawczy wiązał się także z wyzwaniami dotyczącymi analizy niejednorodnych danych obejmujących dane zarówno jakościowe, jak i ilościowe. W celu zapewnienia spójności procesu analitycznego dane były agregowane i analizowane w ramach ustandaryzowanych narzędzi, takich jak mapy powiązań, listy inicjatyw synergicznych, formularze Lessons Learned oraz dokumentacja projektowa.

Ważnym obszarem były również kwestie etyczne związane z realizacją badań w działaniu. Szczególne znaczenie miały w tym zakresie zagadnienia związane z transparentnością działań, ochroną poufności informacji organizacyjnych oraz potencjalnym konfliktem pomiędzy rolą badacza a rolą uczestnika procesów organizacyjnych. W niniejszym badaniu przyjęto podejście oparte na transparentnej komunikacji z uczestnikami procesu badawczego oraz aktywnym włączaniu interesariuszy w realizowane działania. Szczególną

uwagę poświęcono ochronie informacji organizacyjnych oraz zachowaniu równowagi pomiędzy rolą badacza a rolą praktyka uczestniczącego w procesie zmian organizacyjnych.

Podsumowując, można stwierdzić, że mimo ograniczeń charakterystycznych dla badań w działaniu, zastosowanie świadomych mechanizmów mitygacji ryzyk – takich jak triangulacja danych, iteracyjność procesu badawczego, partycypacja interesariuszy, transparentność procedury oraz systematyczne dokumentowanie działań – umożliwiło zwiększenie wiarygodności oraz rygoru metodologicznego prowadzonych badań. Przyjęte podejście pozwoliło na połączenie celu poznawczego z celem praktycznym charakterystycznym dla *insider action research*, umożliwiając jednoczesne rozwijanie wiedzy naukowej oraz projektowanie i wdrażanie rozwiązań organizacyjnych odpowiadających na rzeczywiste problemy zarządcze występujące w sieciowej grupie kapitałowej.

3.2. Cykl 1 – Segmentacja spółek

Proces badawczy był bezpośrednio związany z Projektem Synergia, który był realizowany w Agencji Rozwoju Przemysłu (ARP). Spotkanie inicjujące Projekt Synergia miało miejsce 18 listopada 2020 roku. W spotkaniu udział wzięli Członek Zarządu ARP, odpowiedzialny za obszar inwestycji kapitałowych oraz Dyrektorzy Biur Inwestycji Kapitałowych i Poprawy Efektywności. Podczas spotkania Członek Zarządu wskazał na konieczność przeprowadzenia analizy mającej na celu identyfikację oraz zwymiarowanie potencjalnych synergii w grupie kapitałowej ARP. Za realizację tego zadania merytorycznie odpowiadać miało Biuro Poprawy Efektywności. Ustalono, że spośród pracowników tego biura zostanie wyłoniony Lider projektu, który zgodnie z terminologią ARP został nazwany „Projektem Synergia". Dyrektor Biura Poprawy Efektywności zobowiązał się do wskazania Lidera projektu do końca listopada 2020 r., natomiast Lider miał opracować wstępny plan działań w ramach projektu do połowy grudnia 2020 r., celem jego prezentacji podczas posiedzenia Zarządu ARP.

Bezpośrednio po spotkaniu Dyrektor Biura Poprawy Efektywności powierzył realizację projektu autorowi niniejszej rozprawy. W wyniku tej decyzji autor rozprawy – nowo mianowany Lider Projektu – przygotował plan Projektu Synergia, który następnie został przedstawiony podczas posiedzenia Zarządu ARP mającego miejsce 17 grudnia 2020 roku. W ramach planu Lider zaproponował:

- doprecyzowanie i ukierunkowanie działań na synergii operacyjnej, bezpośrednio związanej z działalnością operacyjną poszczególnych podmiotów wchodzących w skład Grupy Kapitałowej ARP,
- wykorzystanie metody badań w działaniu,
- realizację działań w dwóch częściach: analitycznej oraz wdrożeniowej.

Plan Projektu Synergia zakładał hierarchiczną strukturę działań, obejmującą części projektu, etapy oraz cykle badań w działaniu. Poszczególne części projektu stanowiły najszerszy poziom organizacji działań i były realizowane sekwencyjnie. Pierwsza część projektu dotyczyła analizy operacyjnego efektu synergii, a jej celem była identyfikacja oraz zwymiarowanie potencjalnych efektów synergii operacyjnej w Grupie Kapitałowej ARP. Druga część projektu obejmowała wdrożenie wyników przeprowadzonej analizy poprzez realizację inicjatyw synergicznych. Przyjęto, że realizacja obu części projektu umożliwi wypracowanie całościowej procedury generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Poszczególne części projektu składały się z etapów stanowiących mniejsze, sekwencyjnie realizowane zakresy działań analitycznych i organizacyjnych. Część analityczna projektu dotycząca analizy operacyjnego efektu synergii została zaplanowana w ramach czterech etapów realizowanych zgodnie z podejściem dedukcyjnym, tj. od ogółu do szczegółu. Celem etapów była identyfikacja, zwymiarowanie oraz operacjonalizacja synergii operacyjnej.

Identyfikacja była rozumiana jako rozpoznawanie potencjalnych obszarów synergii operacyjnej występujących w Grupie Kapitałowej ARP, natomiast zwymiarowanie – jako określenie potencjalnego efektu synergii operacyjnej. Operacjonalizacja była natomiast rozumiana jako:

- zidentyfikowanie potencjalnego Lidera inicjatywy synergicznej (podmiotu pełniącego funkcję brokera sieci),
- zweryfikowanie zainteresowania uczestników inicjatywy udziałem w projekcie,
- potencjalne zwymiarowanie efektu synergicznego.

Plan zakładał, że użyteczność oraz zakres poszczególnych etapów nie będą miały charakteru stałego, lecz będą podlegały weryfikacji i modyfikacji w ramach kolejnych cykli

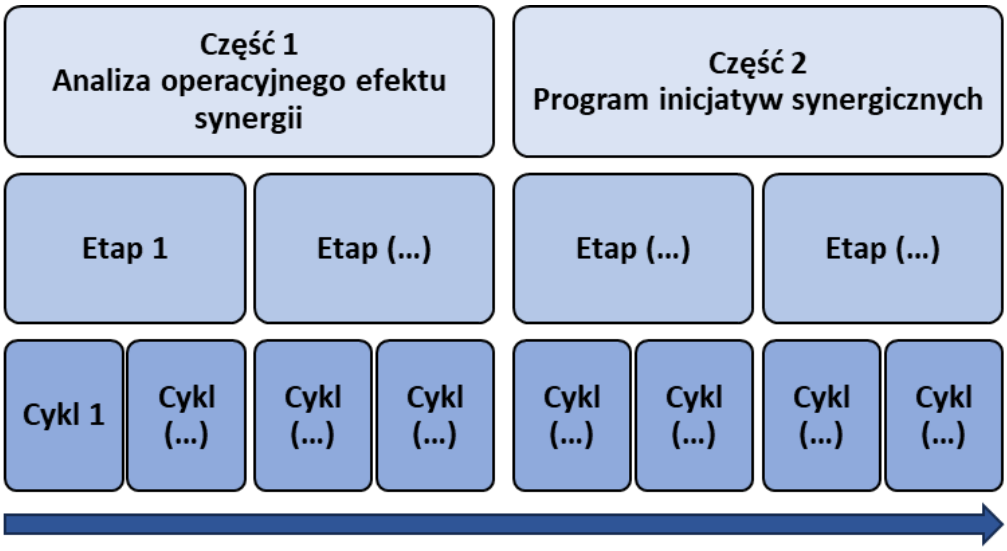
badań w działaniu. Cykle stanowiły podstawową jednostkę procesu badawczego i obejmowały cztery fazy charakterystyczne dla badań w działaniu:

- planowanie,
- działanie,
- obserwację,
- ewaluację.

W ramach fazy planowania formułowano założenia dotyczące kolejnych działań oraz hipotezy eksploracyjne wynikające z teorii początkowej. Faza działania obejmowała realizację zaplanowanych prac analitycznych i organizacyjnych. W fazie obserwacji gromadzono dane dotyczące przebiegu działań oraz ich efektów, natomiast faza ewaluacji służyła ocenie uzyskanych rezultatów oraz identyfikacji koniecznych zmian dotyczących dalszego przebiegu projektu.

Cykle badań w działaniu były powtarzane do czasu osiągnięcia założeń poszczególnych etapów lub konieczności ich modyfikacji. Oznaczało to, że kolejne iteracje procesu badawczego mogły prowadzić zarówno do potwierdzania wcześniejszych założeń, jak i do redefinicji przyjętej logiki działań, narzędzi analitycznych oraz sposobu rozumienia synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. W konsekwencji struktura projektu miała charakter iteracyjny i adaptacyjny, co było zgodne z logiką badań w działaniu oraz specyfiką badanego problemu.

Struktura planu projektu została zwizualizowana na rysunku 3.3.

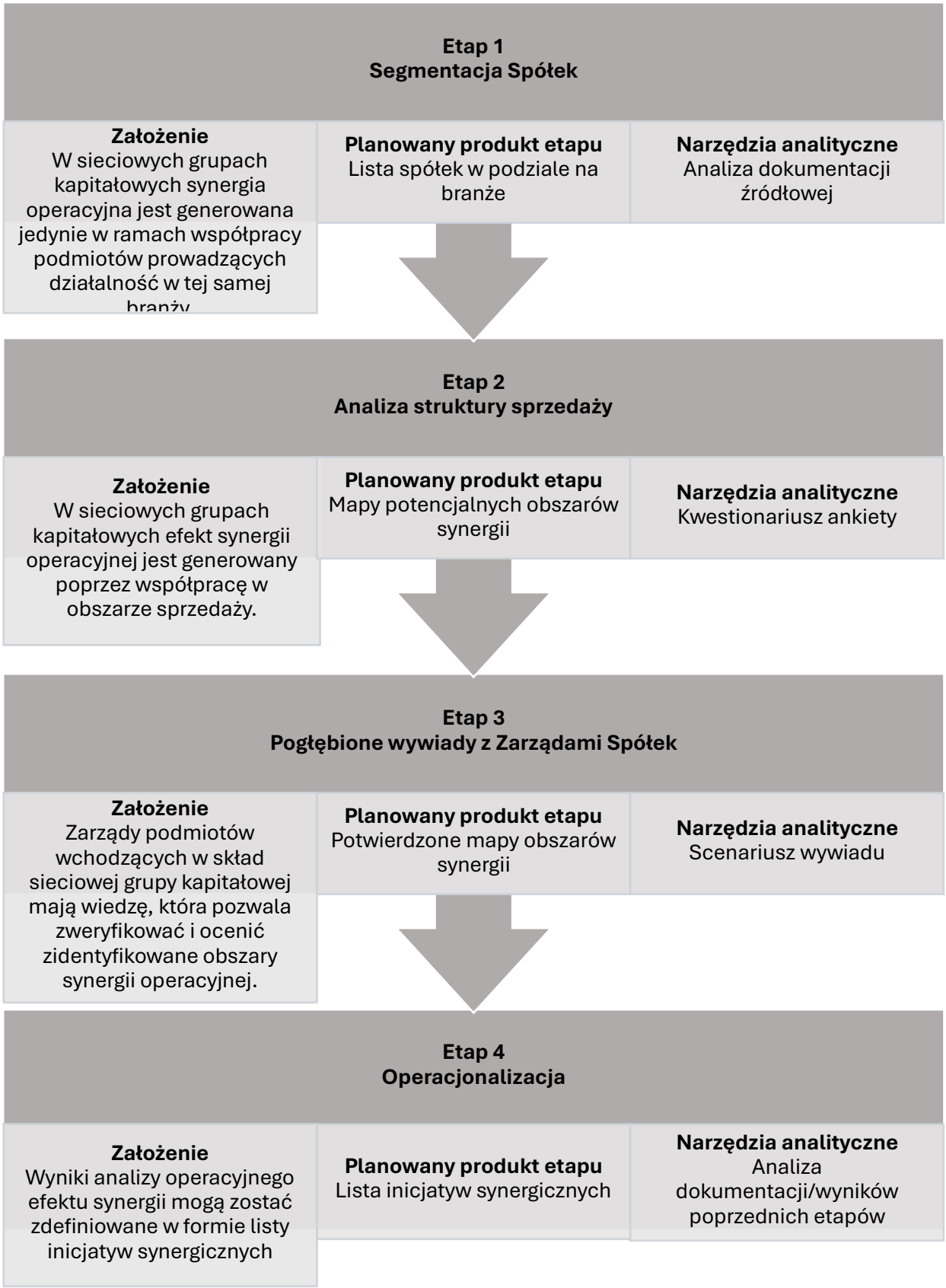


Rysunek 3.3. Struktura Projektu Synergia

Źródło: opracowanie własne.

Zaakceptowany przez Zarząd plan przewidywał regularne raportowanie postępów prac do Członka Zarządu odpowiedzialnego za inwestycje kapitałowe. Wyniki i wnioski z analizy były przedstawiane podczas posiedzenia Zarządu ARP. Działania w zakresie analizy operacyjnego efektu synergii zostały zrealizowane w pierwszym kwartale 2021 r. i zaprezentowane na posiedzeniu Zarządu 9 kwietnia 2021 roku. Zarząd zdecydował się kontynuować działania, obejmujące wdrożenie wyników analizy i przekazał wynik oraz plan dalszych działań Radzie Nadzorczej ARP. Ta z kolei zdecydowała, że realizacja Projektu Synergia będzie jednym z rocznych celów Zarządu ARP.

Na rysunku 3.4 przedstawiono zaplanowany schemat analizy operacyjnego efektu synergii
w Grupie Kapitałowej ARP – części pierwszej projektu. Schemat zawiera informacje na temat etapów, planowanych działań, założeń dotyczących efektu oraz narzędzi analitycznych.



Rysunek 3.4. Schemat analizy operacyjnego efektu synergii w GK ARP

Źródło: opracowanie własne.

Etap pierwszy obejmował segmentację spółek. W ramach analizy dostępnej dokumentacji oraz informacji znajdujących się na stronach internetowych podmioty miały zostać przypisane do odpowiednich branż. Na podstawie analizy literatury przedmiotu autor założył, że synergia operacyjna w sieciowej grupie kapitałowej będzie występować pomiędzy podmiotami działającymi w tej samej branży. W hierarchicznych grupach kapitałowych efekt synergii operacyjnej jest generowany poprzez współdzielenie zasobów i zadań, co dotyczy głównie firm funkcjonujących w tej samej branży.

Etap drugi zaplanowano jako analizę struktury sprzedaży, ponieważ miało to umożliwić identyfikację obszarów potencjalnej synergii oraz łańcuchów wartości, które funkcjonują w grupie kapitałowej. W hierarchicznych grupach kapitałowych działające łańcuchy wartości stanowią oś integrującą podmioty i są kluczowym obszarem generującym efekty synergii operacyjnej.

Etap trzeci obejmował przeprowadzenie pogłębionych wywiadów z zarządami spółek, które miały na celu zweryfikowanie (potwierdzenie lub odrzucenie) potencjalnych synergii. Zakładano, że wywiady z zarządami spółek umożliwią weryfikację zidentyfikowanych obszarów synergii operacyjnej.

Etap czwarty zaplanowano jako operacjonalizację wyników, której rezultatem miała być lista inicjatyw synergicznych, rozumiana jako zestaw „miniprojektów", których skoordynowana realizacja prowadziłaby do osiągnięcia efektu synergii operacyjnej w sieciowej Grupie Kapitałowej ARP.

W ramach działań dokonano analizy i inwentaryzacji informacji dotyczących podmiotów zależnych grupy kapitałowej ARP. Analiza została przeprowadzona w oparciu o następujące źródła danych wtórnych:

- rejestr przedsiębiorców (KRS),
- informacje dostępne na stronach internetowych spółek,
- sprawozdania roczne podmiotów.

Analiza objęła wszystkie spółki zależne pozostające w portfelu Grupy Kapitałowej ARP na moment realizacji badania (tj. łącznie 76 podmiotów). W ramach działania podmioty były przypisywane do branż zdefiniowanych przez klasyfikację ekonomiczną (przedmiotową) gospodarki narodowej (Pietraszewski, 1995). Przyjęto założenie, że każda spółka należy wyłącznie do jednej branży.

Proces przyporządkowania spółek do branż miał charakter analizy eksperckiej i był realizowany przez autora rozprawy (Lidera Projektu Synergia), przy wsparciu Menedżerów

Inwestycyjnych ARP, odpowiedzialnych za nadzór właścicielski nad spółkami. W przypadkach niejednoznacznych klasyfikacja była weryfikowana w toku konsultacji z tymi osobami.

Produkt etapu, tj. lista spółek przypisanych do branż, został zaprezentowany w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Lista spółek w podziale na branże

Branża	Spółki Grupy ARP
Przemysł	Diora Świdnica Sp. z o.o. w Świdnicy Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego – Poznań Sp. z o.o. Zakład Konstrukcji Spawanych Łabędy Sp. z o.o. Galwanizer Sp. z o.o. w Dzierżoniowie Warszawskie Zakłady Mechaniczne „PZL-WZM" w Warszawie S.A. Zakłady Górniczo-Metalowe „ZĘBIEC" w Zębcu S.A. Mesko-Rol Sp. z o.o. w Skarżysku-Kamiennej Zakład Tworzyw Sztucznych „Artgos" S.A. w Brzozowie Grupa Przemysłowa Baltic Sp. z o.o. w Gdańsku (dawna SPV Operator Sp. z o.o.) BALTIC OPERATOR Sp. z o.o. w Gdańsku (spółka córka Grupa Przemysłowa Balitc Sp. z o.o.) Stocznia Gdańska Sp. z o.o. w Gdańsku (dawna: GSG Towers Sp. z o.o. w Gdańsku) Energomontaż-Północ Gdynia S.A. w restrukturyzacji z siedzibą w Gdyni BALTIC TOWERS Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie Polski Tabor Szynowy – Wagon Sp. z o.o. w Ostrowie Wielkopolskim H. Cegielski – Fabryka Pojazdów Szynowych Sp. z o.o. w Poznaniu Teofilów S.A. w Łodzi Bydgoskie Zakłady Przemysłu Gumowe STOMIL S.A. w Bydgoszczy INOFAMA S.A. w Inowrocławiu ENERGOP Sp. z o.o. w Sochaczewie CHEMAR S.A. z siedzibą w Kielcach Polska Grupa Opakowaniowa OPAKOMET S.A. z siedzibą w Krakowie Fabryka Szlifierek „FAS Głowno" Sp. z o.o. w Głownie Fabryka Obrabiarek RAFAMET S.A. (spółka giełdowa) w Kuźni Raciborskiej Świętokrzyska Grupa Przemysłowa INDUSTRIA S.A. z siedzibą w Kielcach (dawna: świętokrzyskie Kopalnie Surowców Mineralnych Sp. z o.o.) Kopalnia Soli KŁODAWA S.A. w Kłodawie Centrum Produkcyjne Pneumatyki „PREMA" S.A. w Kielcach APR e-Vehicles Sp. z o.o. w Bydgoszczy PIAP Space Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie Creotech Instruments S.A. w Piasecznie (spółka giełdowa) Polskie Zakłady Zbożowe S.A. w Krakowie Dolnośląskie Młyny S.A. w Ujeździe Górnym Polanex Sp. z o.o. w Gnieźnie EKOBENZ Sp. z o.o. w Lublinie

Branża	Spółki Grupy ARP
Budownictwo	OPERATOR ARP Sp. z o.o. w Warszawie ARP BUDOWNICTWO Sp. z o.o. w Suchedniowie
Leśnictwo	
Transport	Polskie Linie Oceaniczne S.A w Gdyni POLREGIO S.A. (dawne: POLREGIO Sp. z o.o.) w Warszawie
Łączność	
Handel	Dolnośląskie Zakłady Usługowo-Produkcyjne DOZAMEL Sp. z o.o. we Wrocławiu Grupa CZH S.A. w Katowicach
Pozostałe gałęzie produkcji materialnej (wydawnictwa, filmy, usługi informacyjne i inne)	
Gospodarka komunalna	
Gospodarka mieszkaniowa oraz niematerialne usługi komunalne	Euro-Eko Sp. z o.o. w Mielcu SSE Starachowice S.A. z siedzibą w Starachowicach EURO-PARK Stalowa Wola Sp. z o.o.
Nauka i rozwój techniki	
Oświata i wychowanie	
Kultura i sztuka	
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	
Kultura fizyczna, turystyka i wypoczynek	
Pozostałe branże usług niematerialnych (fryzjerskie, kosmetyczne, fotograficzne i inne)	Euro-Eko Media Sp. z o.o. w Mielcu ENERGIA EURO PARK Sp. z o.o. w Mielcu PSSE Media Operator Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku ARP Energia Sp. z o.o. w Warszawie ARP GAMES Sp. z o.o. w Cieszynie ARP Informatyka Sp. z o.o. w Warszawie ARP Doradztwo Sp. z o.o. w Warszawie (dawna ARP Restrukturyzacje Sp. z o.o.) Instytut Wzornictwa Przemysłowego Sp. z o.o. w Warszawie

Branża	Spółki Grupy ARP
Administracja państwowa i wymiar sprawiedliwości	
Finanse i ubezpieczenia	Aranda Sp. z o.o. w Warszawie POL-Euro Fundusz Morski S.A. w Gdyni CORBRIDGE INVESTMENTS S.A. w Warszawie ARP Leasing Sp. z o.o. w Warszawie Agencja Kapitałowo-Rozliczeniowa S.A. w Warszawie
Organizacje polityczne, związki zawodowe i inne	
Rolnictwo	

Źródło: opracowanie własne.

Spółki zostały przypisane do siedmiu grup branżowych. Najwięcej spośród spółek (33) zostało przypisanych do grupy (branży) przemysłowej. Kolejną grupę stanowiły pozostałe usługi (8 spółek), finanse i ubezpieczenia (5 spółek), gospodarka mieszkaniowa i usługi komunalne (3 spółki). Po dwie spółki zostały przypisane do grup budownictwa, transportu oraz handlu.

Ewaluacja etapu została przeprowadzona w formie spotkań roboczych autora rozprawy (Lidera Projektu Synergia) z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności ARP, który pełnił funkcję bezpośredniego przełożonego oraz interesariusza projektu. Spotkania miały charakter cykliczny i były realizowane po zakończeniu etapu analitycznego.

Narzędziem służącym do ewaluacji był Kwestionariusz Lessons Learned, który został wypełniony na podstawie wyników konsultacji z uczestnikami sytuacji problemowej (Menedżerowie Inwestycyjni ARP) oraz refleksji badacza. Kwestionariusz obejmował trzy obszary:

- przyjęte założenia biznesowe jako hipotezy eksploracyjne
- wpływ na rzeczywistość, działalność podmiotów zależnych oraz grupy ARP jako całości
- wykorzystanie metody badania w działaniu.

Kwestionariusz wykorzystany w ramach etapu pierwszego został przedstawiony w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 1*

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
Uogólnienie	Założenie	W sieciowych grupach kapitałowych synergia operacyjna jest generowana jedynie w ramach współpracy podmiotów prowadzących działalność w tej samej branży.	
	Czy założenie zostało potwierdzone?	~~Tak~~ / Nie	
	Uzasadnienie	Spółki należące do grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu zostały sklasyfikowane w siedmiu grupach branżowych. Największa liczba spółek (33) została przypisana do grupy przemysłowej. Następne w kolejności były grupy pozostałych usług (8 spółek), finansów i ubezpieczeń (5 spółek), oraz gospodarki mieszkaniowej i usług komunalnych (3 spółki). Po dwie spółki przyporządkowano do grup budownictwa, transportu i handlu. W przypadku trzech grup branżowych znaleziono podmioty prowadzące działalność konkurencyjną, co ograniczało możliwości dalszej analizy w ramach branży. Dodatkowo, przy szerszym podziale spółek, np. na grupy produktowo-usługowe, grupa staje się skrajnie rozdrobniona, z 1–3 spółkami w każdej grupie. Taki podział znacząco ogranicza potencjał identyfikacji synergii. Obecna klasyfikacja spółek nie jest uzasadniona w kontekście celów badania.	
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	* Spółki tworzące sieciowe grupy kapitałowe mogą prowadzić działalność w różnych branżach lub sektorach. Identyfikacja synergii w zakresie firm działających w tej samej branży nie pozwoli zidentyfikować wszystkich potencjalnych synergii w grupie kapitałowej. * Spółki tworzące sieciowe grupy kapitałowe cieszą się dużą autonomią, co oznacza, że podmioty działające w tej samej branży mogą prowadzić działalność konkurencyjną, co również wpływa na możliwość prowadzenia prac analitycznych. * Analiza operacyjnego efektu synergii powinna obejmować całość sieciowej grupy kapitałowej, a nie jedynie spółki wchodzące w skład poszczególnych grup branżowych, produktowo-usługowych.	
Wpływ na rzeczywistość	Czy etap zakończył się w zakładanym czasie? Jeżeli nie, to dlaczego?	Tak/~~Nie~~	Etap został zakończony w zakładanym czasie, mimo że dane o poszczególnych spółkach były rozproszone. Były one rozmieszczone w różnych miejscach i miały zróżnicowaną formę, co wymagało dodatkowego nakładu pracy na ich zebranie.

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
	Czy podczas realizacji prac etapu wystąpiły problemy/bariery/wąskie gardła? Jeżeli tak, to jakie były ich przyczyny i jak wpłynęły na realizację etapu?	Tak/ ~~Nie~~	Informacje zamieszczone w rejestrze przedsiębiorców oraz dostępne na stronach internetowych były niewystarczające. Konieczna była konsultacja z Menedżerami Inwestycyjnymi z ARP, którzy zajmują się nadzorem nad spółkami. Grupy były wyznaczane m.in. na podstawie analizy kodów PKD
	Czy powinny zostać wdrożone zmiany w realizacji etapu? Jeżeli tak, to jakie?	Tak/ ~~Nie~~	Przeprowadzona analiza pozwoliła poznać badaczowi ogólną specyfikę działalności poszczególnych podmiotów, jednak nie ma bezpośredniego wpływu na kolejne prace analityczne. Grupa kapitałowa jest skrajnie rozdrobniona, jeżeli chodzi o branże i sektory, w których działają spółki, co sprawia, że identyfikacja synergii na podstawie tych danych nie będzie optymalna. Etap powinien zostać usunięty, a analiza operacyjnego efektu synergii powinna zostać rozpoczęta od kolejnego etapu.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących zastosowania badania w działaniu (*action research*)	Prace zakładały analizę danych źródłowych, której wyniki będą omówione z uczestnikami sytuacji problemowej w kolejnych etapach. Między innymi z uwagi na rozproszenie danych w realizację działań zostali włączeni uczestnicy sytuacji problemowej, tj. Menedżerowie Inwestycyjni – pracownicy ARP odpowiedzialni za nadzór właścicielski nad spółkami. Menedżerowie Inwestycyjni wskazali, które podmioty prowadzą działalność konkurencyjną, co okazało się bardzo istotne w kontekście ewaluacji etapu. Z uwagi na powyższe zdecydowano się włączyć Menedżerów Inwestycyjnych w realizację kolejnych zaplanowanych prac, m.in. przez udział w wywiadach z Zarządami oraz w proces zbierania danych dotyczących struktury zakupów spółek, a nie, jak pierwotnie zakładano, jedynie w proces opiniowania wyników prac.	

Źródło: opracowanie własne.

W ramach przeprowadzonej analizy operacyjnego efektu synergii w Grupie Kapitałowej ARP zweryfikowano założenie, iż synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych jest generowana jedynie w ramach współpracy podmiotów prowadzących działalność w tej samej branży.

Założenie to miało charakter wstępnej hipotezy eksploracyjnej, wynikającej z klasycznego podejścia do identyfikacji synergii w grupach kapitałowych, gdzie punktem wyjścia jest podobieństwo działalności operacyjnej podmiotów.

Na podstawie analizy dostępnej dokumentacji oraz źródeł internetowych spółki przypisano do siedmiu grup branżowych, przy czym największą liczbę podmiotów (33) zaklasyfikowano do branży przemysłowej. Kolejne grupy obejmowały pozostałe usługi (8 spółek), finanse i ubezpieczenia (5 spółek) oraz gospodarkę mieszkaniową i usługi komunalne (3 spółki).

Po zidentyfikowaniu podmiotów prowadzących działalność konkurencyjną w obrębie trzech grup branżowych stwierdzono istotne ograniczenia możliwości prowadzenia analizy synergii w ramach jednej branży.

Zidentyfikowana autonomiczna natura spółek w grupie wskazuje, że podmioty działające w tej samej branży mogą prowadzić działalność konkurencyjną, co negatywnie wpływa na możliwości przeprowadzania prac analitycznych. W związku z powyższym konieczne stało się uwzględnienie w analizie operacyjnego efektu synergii całości sieciowej grupy kapitałowej, a nie ograniczanie tej analizy wyłącznie do spółek wchodzących w skład poszczególnych grup branżowych.

Etap został zakończony w ustalonym czasie, mimo że zebrane dane o poszczególnych spółkach były rozproszone i wymagały dodatkowego wysiłku w zakresie ich gromadzenia. W toku realizacji etapu napotkano problemy związane z ograniczoną dostępnością danych wtórnych oraz ich niejednorodnością. W szczególności informacje zawarte w rejestrze przedsiębiorców oraz na stronach internetowych były niewystarczające do pokazania pełnej charakterystyki działalności spółek, co wymagało ich uzupełnienia poprzez konsultacje z Menedżerami Inwestycyjnymi ARP.

W działań w zakresie ewaluacji etapu sformułowano rekomendację, aby usunąć etap segmentacji spółek według klasycznej klasyfikacji branżowej z dalszej analizy i rozpocząć kolejny etap analizy operacyjnego efektu synergii w ujęciu całościowym, obejmującym wszystkie podmioty grupy.

Z perspektywy zastosowania podejścia badań w działaniu etap miał charakter eksploracyjny i diagnostyczny. Analiza danych została uzupełniona o wiedzę uczestników sytuacji problemowej.

Z uwagi na rozproszenie danych oraz ograniczenia dostępnych źródeł w realizację działań włączono Menedżerów Inwestycyjnych ARP, którzy dostarczyli istotnych informacji dotyczących działalności spółek oraz relacji konkurencyjnych między nimi. Ich udział miał

charakter ekspercki i stanowił istotny element zwiększający wiarygodność uzyskanych wyników.

Na podstawie doświadczeń z cyklu pierwszego zdecydowano o rozszerzeniu zakresu zaangażowania uczestników sytuacji problemowej w kolejnych cyklach badania, w tym poprzez ich udział w wywiadach z zarządami spółek oraz w procesie gromadzenia danych operacyjnych.

3.3. Cykl 2 – Analiza struktury sprzedaży

W ramach etapu analizy dokonano szczegółowej oceny struktury sprzedaży spółek należących do grupy kapitałowej. Założenie poczynione w ramach planu dotyczącego części operacyjnego efekt synergii określało, że w sieciowych grupach kapitałowych efekty synergii operacyjnej są generowane przede wszystkim w obszarze sprzedaży. Przeprowadzona analiza danych dotyczących tego obszaru miała na celu identyfikację działających oraz potencjalnych łańcuchów wartości, które mogą stanowić źródło generowania efektu synergii operacyjnej. Dodatkowa analiza danych umożliwiła zidentyfikowanie komplementarnych produktów oraz usług oferowanych przez spółki.

Analiza struktury sprzedaży została zrealizowana w formie ankiety, w której spółki dostarczyły drogą mailową informacje dotyczące oferowanych produktów, świadczonych usług oraz profilu swoich klientów. Kwestionariusz przygotowany w narzędziu Microsoft Excel, wraz z instrukcją, został rozesłany do pierwszej grupy dziesięciu spółek przez Menedżerów Inwestycyjnych, którzy odpowiadają za nadzór właścicielski w imieniu Agencji Rozwoju Przemysłu.

Dobór próby miał charakter celowy i został przeprowadzony przez Menedżerów Inwestycyjnych ARP, którzy – na podstawie swojej wiedzy eksperckiej – wskazali spółki reprezentujące zróżnicowane profile działalności, różne branże oraz potencjalne obszary współpracy. Celem takiego doboru było objęcie analizą podmiotów o możliwie wysokim potencjale identyfikacji synergii operacyjnej, w ujęciu zarówno branżowym, jak i międzybranżowym. W tabeli 3.4 zaprezentowano spółki objęte badaniem w ramach cyklu 2 wraz z opisem profilu działalności, segmentu oraz uzasadnienia doboru.

Tabela 3.4. Spółki objęte badanie w cyklu 2

Spółka	Profil działalności	Segment rynku	Uzasadnienie doboru
H. Cegielski – Fabryka Pojazdów Szynowych Sp. z o.o.	produkcja taboru kolejowego	B2B	wysoki potencjał współpracy przemysłowej i udział w łańcuchach wartości
POLREGIO S.A.	przewozy kolejowe	B2C/B2G	potencjalny odbiorca produktów i usług spółek przemysłowych
ARP Informatyka Sp. z o.o.	usługi IT	B2B/B2G	funkcja usług wspólnych i integracja systemowa
ARP Leasing Sp. z o.o.	usługi finansowe (leasing)	B2B	wsparcie finansowania inwestycji spółek
ARP Energia Sp. z o.o.	produkcja i obrót energią	B2B	potencjał współpracy w zakresie dostaw energii
Baltic Operator Sp. z o.o.	produkcja konstrukcji stalowych (offshore)	B2B	udział w projektach przemysłowych i OZE
Energomontaż-Północ Gdynia S.A.	usługi konstrukcyjno-montażowe	B2B	komplementarność wobec projektów przemysłowych
Fabryka Obrabiarek RAFAMET S.A.	produkcja obrabiarek	B2B	potencjał technologiczny i wsparcie produkcji
Kopalnia Soli Kłodawa S.A.	wydobycie surowców	B2B/B2C	reprezentacja sektora wydobywczego
ARP Doradztwo Sp. z o.o.	usługi doradcze	B2B	wsparcie efektywności i identyfikacji synergii

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo spółki zostały poinformowane, że w przypadku jakichkolwiek pytań, wątpliwości lub uwag mogą kontaktować się bezpośrednio z Liderem Projektu Synergia. Uzyskane dane były konsultowane przez spółki z Menedżerami Inwestycyjnymi, co zapewniało ich rzetelność oraz zgodność z wymaganiami analizy. W tabeli 3.5 zaprezentowano strukturę kwestionariusza, który został wysłany do spółek.

W tabeli 3.5 zaprezentowano strukturę kwestionariusza, który został wysłany do spółek.

Tabela 3.5. Kwestionariusz analizy sprzedaży

Produkty/Usługi aktualnie sprzedawane przez Spółkę			
Lp.	Nazwa sprzedawanego produktu/usługi	Krótki opis produktu/usługi	Główni klienci
1.			
(…)			

Źródło: opracowanie własne.

Analiza informacji dotyczących sprzedaży nie umożliwiła identyfikacji pełnych łańcuchów wartości. Wynikało to z faktu, że na podstawie uzyskanych danych możliwe było jedynie zidentyfikowanie relacji sprzedażowych oraz wewnątrzgrupowych klientów spółek, co nie dostarczało pełnego obrazu powiązań operacyjnych w grupie.

Brak informacji dotyczących struktury zakupów uniemożliwił odtworzenie pełnych relacji wymiany gospodarczej pomiędzy spółkami, co stanowiło istotne ograniczenie analizy.

Niemniej jednak analiza danych dostarczyła cennych informacji na temat oferowanych produktów oraz usług, które wykazywały potencjalną komplementarność lub konkurencyjność, co wskazywało na możliwe kierunki współpracy w ramach grupy kapitałowej.

W tabeli 3.6 zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned, w którym zawarte są wnioski z realizacji etapu drugiego.

Tabela 3.6. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 2*

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
Uogólnienie	Założenie	W sieciowych grupach kapitałowych efekt synergii operacyjnej jest generowany poprzez współpracę w obszarze sprzedaży.	
	Czy założenie zostało potwierdzone?	~~Tak~~ /Nie	
	Uzasadnienie	Analiza danych dotyczących sprzedaży pozwala zidentyfikować potencjalne synergie operacyjne jedynie w tym zakresie. Dotyczą one przede wszystkim komplementarności w obszarze oferowanych produktów i usług. Analiza nie pozwoliła jednak zidentyfikować pozostałych potencjalnych synergii operacyjnych. W ramach działań nie pozyskano informacji, które pozwoliłyby zidentyfikować funkcjonujące i potencjalne łańcuchy wartości, tj. przede wszystkim brakuje informacji o strukturze zakupów. Informacje w tym zakresie powinny pozwolić zidentyfikować potencjalne synergie operacyjne w obszarze bezpośredniej wymiany handlowej. Dla zwizualizowania: pozyskane informacje nie pozwalają stwierdzić, która spółka może kupować produkty, usługi oferowane przez inne podmioty grupy kapitałowej ARP. Dodatkowo analiza pozyskanych danych nie pozwala stwierdzić, które spółki mogą ze sobą współpracować w obszarze potencjalnych zakupów, np. poprzez wspólne zakupy/grupy zakupowe. Konkludując: zakres pozyskanych danych jest niekompletny w kontekście realizacji założeń badania.	
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	* Analiza danych dotyczących sprzedaży pozwala zidentyfikować potencjalne synergie w tym obszarze, które dotyczą przede wszystkim komplementarności oferowanych produktów i usług. * Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych dotyczy zagadnień związanych ze sprzedażą, zakupami, bezpośrednią wymianą handlową oraz komplementarnością technologiczną/kompetencyjną.	
Wpływ na rzeczywi	Czy etap zakończył się w zakładanym czasie? Jeżeli nie, to dlaczego?	Tak/ ~~Nie~~	Etap zakończył się w zakładanym czasie.

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
	Czy podczas realizacji prac etapu wystąpiły problemy/bariery/wąskie gardła? Jeżeli tak, to jakie były ich przyczyny i jak wpłynęły na realizację etapu?	Tak/ ~~Nie~~	Dwie spółki wpisywały w kwestionariuszu informacje o produktach i usługach, które oferowały w przeszłości, ale nie znajdują się w ich ofercie od jakiegoś czasu. Dodatkowo jedna ze spółek wpisała produkt, który mogłaby oferować, jednak aktualnie uniemożliwia jej to bariera technologiczna (brak specjalistycznej maszyny do obróbki plastycznej). Poprawiony kwestionariusz powinien uwzględniać możliwość wprowadzenia tego typu informacji, które pozwolą zidentyfikować komplementarność technologiczną /kompetencyjną wraz ze wskazaniem konkretnego produktu lub usługi.
	Czy powinny zostać wdrożone zmiany w realizacji etapu? Jeżeli tak, to jakie?	Tak/ ~~Nie~~	Kwestionariusz powinien zostać rozszerzony o dane dotyczące struktury zakupów oraz o informacje o produktach i usługach, które spółka mogłaby sprzedać, jednak nie jest to możliwe z uwagi na brak odpowiednich kompetencji technologicznych/kadrowych, brak infrastruktury itp. Pozwoli to zidentyfikować komplementarność w tym obszarze.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących zastosowania *action research*	Menedżerowie Inwestycyjni po otrzymaniu danych od spółek wskazywali na obszary potencjalnej współpracy, pomiędzy podmiotami, które znajdują się w ich nadzorze. Między innymi z uwagi na to zarówno wyniki etapów, jak i metody i decyzje powinny być jasno udokumentowane i dostępne dla uczestników oraz innych zainteresowanych stron. Przedstawiciele spółek podczas badania wskazywali na konieczność rozszerzenia analizy w obszarze produktów, które podmiot mógłby oferować, jednak aktualnie uniemożliwia jej to bariera technologiczna.	

Źródło: opracowanie własne.

W ramach działań w cyklu drugim, które zakładały, że w sieciowych grupach kapitałowych efekty synergii operacyjnej są generowane poprzez współpracę w obszarze sprzedaży, dokonano oceny zgromadzonych danych.

Analiza informacji dotyczących sprzedaży pozwala jedynie na identyfikację potencjalnych efektów synergii operacyjnych w zakresie komplementarności oferowanych produktów i usług. Analiza ta nie umożliwiła jednak identyfikacji pozostałych potencjalnych synergii operacyjnych.

W szczególności brakowało danych dotyczących struktury zakupów, co ograniczyło możliwości identyfikacji funkcjonujących i potencjalnych łańcuchów wartości. Informacje w tym zakresie powinny umożliwić identyfikację synergii operacyjnych w obszarze bezpośredniej wymiany handlowej pomiędzy spółkami.

W konsekwencji zgromadzone dane nie pozwoliły określić, które spółki mogłyby nabywać produkty i usługi oferowane przez inne podmioty grupy kapitałowej ARP. Nie było również możliwe zidentyfikowanie potencjalnych relacji zakupowych, takich jak wspólne zakupy lub tworzenie grup zakupowych.

Konkludując, można stwierdzić, że zakres pozyskanych danych okazał się niekompletny w kontekście realizacji założeń badania.

Analiza danych dotyczących sprzedaży ujawniła jednak możliwość identyfikacji potencjalnych synergii, które koncentrowały się głównie na komplementarności oferowanych produktów i usług. Wskazuje to, że synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych obejmuje nie tylko obszar sprzedaży, ale również zagadnienia związane z zakupami, bezpośrednią wymianą handlową oraz komplementarnością technologiczną i kompetencyjną.

Etap analizy zakończył się w zakładanym czasie. W trakcie jego realizacji wystąpiły jednak problemy związane z jakością i zakresem dostarczonych danych. Dwie spółki wprowadziły do kwestionariusza informacje o produktach i usługach, które nie znajdowały się już w ich aktualnej ofercie, natomiast jedna ze spółek wskazała produkt możliwy do oferowania, którego wdrożenie było ograniczone barierami technologicznymi.

W związku z powyższym zidentyfikowano potrzebę modyfikacji kwestionariusza analizy struktury sprzedaży, który powinien zostać rozszerzony o:

- dane dotyczące struktury zakupów,
- informacje o potencjalnej ofercie ograniczonej barierami technologicznymi, kadrowymi lub infrastrukturalnymi.

Zmiany te pozwoliłyby na pełniejszą identyfikację komplementarności technologicznej i kompetencyjnej oraz potencjalnych relacji synergicznych.

Z perspektywy zastosowania podejścia badań w działaniu istotną rolę odegrali Menedżerowie Inwestycyjni, którzy – po otrzymaniu danych od spółek – wskazywali potencjalne obszary współpracy pomiędzy podmiotami znajdującymi się w ich nadzorze.

Proces ten miał charakter iteracyjny i wpisywał się w logikę badań w działaniu, w której wyniki analizy są na bieżąco konsultowane z uczestnikami sytuacji problemowej. Jednocześnie doświadczenia z etapu wskazały na konieczność zapewnienia większej transparentności

procesu badawczego oraz systematycznego dokumentowania zarówno wyników, jak i podejmowanych decyzji.

Przedstawiciele spółek uczestniczących w badaniu wskazywali również na potrzebę rozszerzenia zakresu analizy o produkty i usługi, które mogłyby być oferowane w przyszłości, jednak obecnie ich wdrożenie ograniczają bariery technologiczne.

3.4. Cykl 3 – Analiza struktury zakupów i sprzedaży

W ramach fazy planowania w cyklu 3 uwzględniono uwagi zidentyfikowane podczas ewaluacji poprzednich etapów, rozszerzając zakres badania o dodatkowe informacje dotyczące zakupów, w tym nazw kupowanych usług, produktów, surowców oraz dostawców. Zmodyfikowane założenia badawcze określały, że w sieciowych grupach kapitałowych efekt synergii operacyjnej jest generowany w obszarach sprzedaży, zakupów oraz komplementarności zasobów.

Ponadto spółki uczestniczące w badaniu zostały poproszone o wskazanie produktów i usług, które mogą być sprzedawane, oraz zidentyfikowanie barier uniemożliwiających ich wprowadzenie na rynek. Struktura kwestionariusza została przedstawiona w tabeli 3.7.

Tabela 3.7. Poprawiony kwestionariusz analizy sprzedaży oraz zakupów

Analiza operacyjnego efektu synergii w Grupie ARP (Obszar sprzedaży)			
Produkty/Usługi aktualnie sprzedawane przez Spółkę			
Lp.	Nazwa sprzedawanego produktu/usługi	Krótki opis produktu/usługi	Główni klienci
1			
(…)			
Produkty/Usługi, które mogą być sprzedawane przez spółkę (aktualnie nie znajdują się w ofercie)			
Lp.	Nazwa produktu/usługi	Krótki opis produktu/usługi	Jakie są bariery uniemożliwiające rozpoczęcie sprzedaży produktu/usługi (np. brak zasobów kadrowych, brak specjalistycznych maszyn)?
1			

Analiza operacyjnego efektu synergii w Grupie ARP (Obszar sprzedaży)			
(…)			
Analiza operacyjnego efektu synergii w Grupie ARP (Obszar zakupów)			
Materiały/Produkty kupowane przez spółkę			
Lp.	Nazwa kupowanego materiału/produktu	Krótki opis materiału/produktu	Dostawca
1			
(…)			
Usługi realizowane przez firmy zewnętrzne			
Lp.	Nazwa zlecanej usługi	Krótki opis zlecanej usługi	Dostawca usługi
1			
(…)			

Źródło: opracowanie własne.

W ramach fazy działania kwestionariusz wraz z instrukcją został wysłany przez Menedżerów Inwestycyjnych do dziesięciu spółek. Dobór próby obejmował te same podmioty, które zostały objęte badaniem w poprzednim cyklu. Takie podejście umożliwiło zachowanie ciągłości procesu badawczego oraz pogłębienie analizy poprzez rozszerzenie zakresu zbieranych danych.

Wszystkie spółki przekazały wypełnione kwestionariusze w określonym terminie. Dane były przekazywane w formie ustrukturyzowanych formularzy, a następnie poddane analizie jakościowej polegającej na identyfikacji powtarzalnych kategorii (produktów, usług, dostawców) oraz potencjalnych powiązań pomiędzy spółkami.

Analiza struktury zakupów została podzielona na dwie części: dotyczącą zakupu materiałów i produktów oraz dotyczącą zakupu usług. Spółki zostały poproszone o wskazanie pozycji kosztowych istotnych dla ich działalności. Nie określono progów kwotowych ani limitów liczby pozycji, co wynikało ze zróżnicowanej skali działalności analizowanych podmiotów.

W części dotyczącej materiałów i produktów spółki wskazywały nazwy kupowanych pozycji wraz z ich opisem, obejmującym m.in. parametry techniczne lub technologiczne

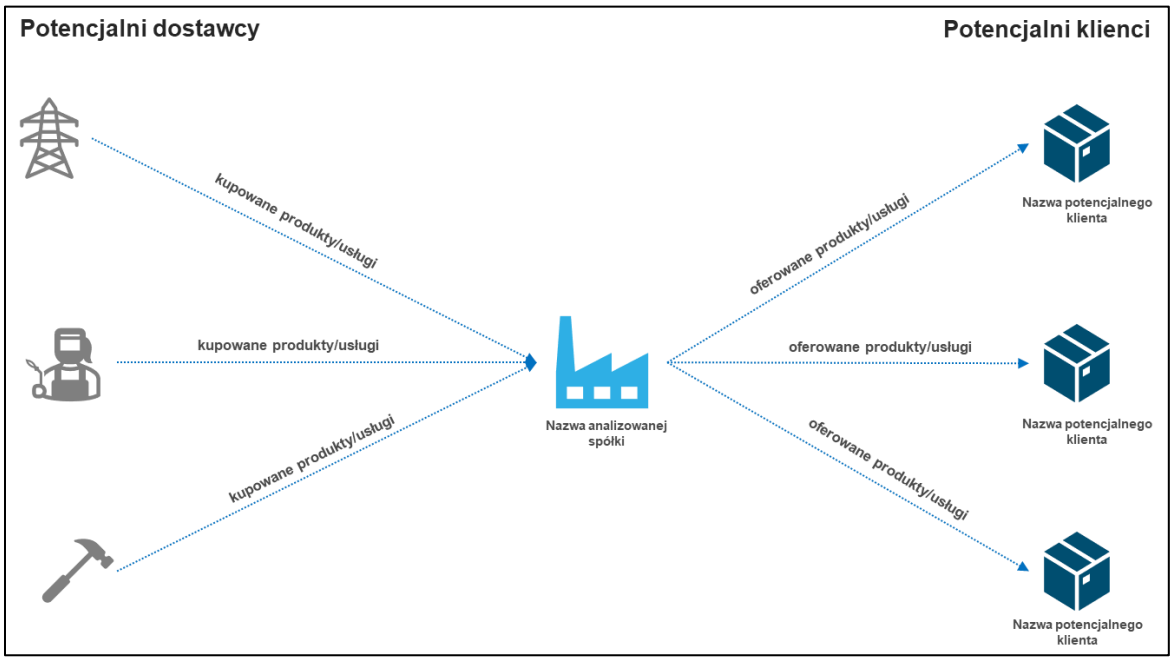
umożliwiające ich jednoznaczną identyfikację. Dodatkowo wskazywano dostawców. W części dotyczącej usług spółki podawały nazwę usługi, jej opis oraz dostawcę.

Analogicznie część dotycząca sprzedaży obejmowała dwie sekcje: produkty i usługi aktualnie oferowane oraz potencjalne, których wdrożenie jest ograniczone przez bariery (np. technologiczne, kadrowe lub infrastrukturalne).

Po zebraniu danych przeprowadzono ich analizę ukierunkowaną na identyfikację:

- wspólnych dostawców,
- powtarzalnych kategorii zakupowych,
- możliwości agregacji popytu,
- możliwości bezpośredniej współpracy handlowej pomiędzy spółkami.

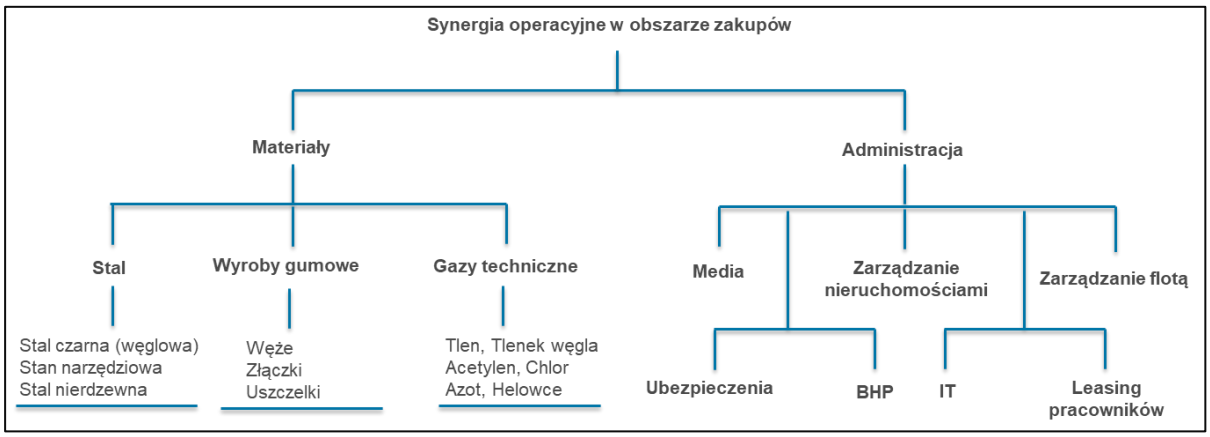
Wyniki analizy zostały opracowane w formie map powiązań dla poszczególnych spółek, których strukturę przedstawiono na rysunku 3.5 ~~poniżej.~~



Rysunek 3.5. Struktura mapy potencjalnych powiązań

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze zakupów analiza umożliwiła identyfikację potencjalnych synergii wynikających z agregacji popytu oraz możliwości renegocjacji warunków handlowych. Zidentyfikowane obszary zostały przedstawione na rysunku 3.6.



Rysunek 3.6. Potencjalne obszary synergii operacyjnej w obszarze zakupów

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.8 zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned zawierający wnioski z realizacji etapu.

Tabela 3.8. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 2, cykl 3*

Obszar	Pytanie	Odpowiedź
Uogólnienie	Założenie	W sieciowych grupach kapitałowych efekt synergii operacyjnej jest generowany w obszarze sprzedaży, zakupów oraz posiadanych zasobów.
	Czy założenie zostało potwierdzone?	Tak/~~Nie~~
	Uzasadnienie	Założenie etapu został potwierdzone. Analiza pozyskanych danych pozwoliła zidentyfikować potencjalną synergię operacyjną w obszarach: zakupów, sprzedaży, współpracy bezpośredniej (komplementarności zasobów). Wyniki analizy zostały opracowane w formie map potencjalnych powiązań, które będą stanowiły punkt wyjścia w realizacji pogłębionych wywiadów.
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	* W sieciowych grupach kapitałowych efekt synergii operacyjnej jest generowany w obszarze sprzedaży, zakupów oraz komplementarności zasobów. * W przypadku sieciowych grup kapitałowych działanie w tej samej branży lub sektorze nie jest warunkiem koniecznym występowania synergii operacyjnej, a jedynie uwarunkowaniem, które może na nie wpływać. Oznacza to, że w grupach skrajnie rozproszonych w zakresie sektorów i branż, w których działają podmioty, również może występować efekt synergii operacyjnej.

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
Wpływ na rzeczywistość	Czy etap zakończył się w zakładanym czasie? Jeżeli nie, to dlaczego?	Tak—/ ~~Nie~~	Etap zakończył się w zakładanym czasie. Spółki przekazały kompletne kwestionariusze.
	Czy podczas realizacji prac etapu wystąpiły problemy/bariery/wąskie gardła? Jeżeli tak, to jakie były ich przyczyny i jak wpłynęły na realizację etapu?	Tak—/ ~~Nie~~	Podczas realizacji etapu nie wystąpiły większe problemy wpływające na zakres prac oraz realizację celu. Należy jednak podkreślić, że poziom szczegółowości przekazywanych danych był różny, jednak badacz zdecydował, że dane zostaną uszczegółowione w kolejnym etapie prac.
	Czy powinny zostać wdrożone zmiany w realizacji etapu? Jeżeli, tak, to jakie?	Tak—/ ~~Nie~~	Zakres działań nie wymaga zmian.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących zastosowania badania w działaniu (*action research*)	Z uwagi na transparentność procesu i udział uczestników sytuacji problemowej, którzy nie są badaczami, lecz praktykami, wyniki prac powinny być opracowywane w jednoznacznie zrozumiały sposób, np. w formie graficznej lub tabelarycznej.	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy potwierdzono, że efekt synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych może być generowany w obszarach sprzedaży, zakupów oraz komplementarności zasobów. Uzyskane dane pozwoliły na identyfikację potencjalnych powiązań pomiędzy spółkami, które zostały przedstawione w formie map i stanowią punkt wyjścia do realizacji pogłębionych wywiadów.

Wyniki wskazują również, że synergia operacyjna może występować niezależnie od przynależności branżowej podmiotów, co potwierdza znaczenie relacji międzybranżowych w strukturach sieciowych.

Etap został zrealizowany zgodnie z harmonogramem, a wszystkie spółki przekazały wymagane dane. Nie odnotowano istotnych barier wpływających na przebieg badania, choć zauważono zróżnicowany poziom szczegółowości danych, który został uwzględniony w planowaniu kolejnych etapów.

Z perspektywy zastosowania badań w działaniu istotne znaczenie miała transparentność procesu oraz zaangażowanie uczestników będących praktykami. W konsekwencji wyniki analiz prezentowano w formach ułatwiających ich interpretację, w szczególności w postaci map i zestawień tabelarycznych.

3.5. Cykl 4 – Wywiady z Zarządami Spółek Grupy Kapitałowej ARP

Celem etapu była weryfikacja i zwymiarowanie potencjalnych efektów synergii operacyjnej w obszarze sprzedaży, zakupów oraz bezpośredniej wymiany handlowej. Cel ten realizowano poprzez przeprowadzenie pogłębionych wywiadów z przedstawicielami zarządów wybranych spółek Grupy Kapitałowej ARP, przy udziale Menedżerów Inwestycyjnych.

Dobór spółek do badania miał charakter celowy. Do wywiadów wybrano podmioty reprezentujące zróżnicowane profile działalności oraz różne segmenty rynku, co miało umożliwić weryfikację potencjalnych efektów synergii w warunkach zróżnicowania branżowego oraz organizacyjnego. Jednocześnie dobór obejmował spółki, dla których w poprzednich etapach zidentyfikowano istotny potencjał współpracy w oparciu o opracowane mapy powiązań.

Z uwagi na charakter badania oraz konieczność zapewnienia poufności danych, nazwy spółek zostały zanonimizowane. W ramach etapu przeprowadzono pięć wywiadów z przedstawicielami zarządów spółek o zróżnicowanych profilach działalności. Szczegółowe uzasadnienie doboru próby przedstawiono w tabeli 3.9.

Tabela 3.9. Dobór spółek do pogłębionych wywiadów (cykl 4, dane zanonimizowane)

Spółka	Profil działalności	Segment rynku	Uzasadnienie doboru
Spółka A	produkcja konstrukcji stalowych	B2B	potencjał synergii produkcyjnych oraz udział w złożonych projektach przemysłowych
Spółka B	produkcja taboru kolejowego	B2B	wysoki potencjał współpracy przemysłowej oraz udział w łańcuchach wartości
Spółka C	usługi przemysłowe i zarządzanie infrastrukturą	B2B	potencjał synergii infrastrukturalnych i usługowych
Spółka D	usługi zarządzania nieruchomościami i projektami	B2B/B2G	możliwość identyfikacji synergii organizacyjnych i kosztowych

Spółka	Profil działalności	Segment rynku	Uzasadnienie doboru
Spółka E	dostawy mediów i energii	B2B	potencjał synergii zakupowych i optymalizacji kosztów energii

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie zaproszenia do udziału w wywiadach zostały skierowane do pełnych składów zarządów spółek. Jednocześnie pozostawiono spółkom autonomię w zakresie wskazania reprezentacji uczestniczącej w spotkaniu. W praktyce oznaczało to, że udział w wywiadzie mógł brać jeden członek zarządu, kilku jego członków lub cały skład zarządu.

W jednym przypadku w wywiadzie uczestniczył pełny skład zarządu, co umożliwiło uzyskanie szerszej perspektywy zarządczej. W pozostałych przypadkach spółki były reprezentowane przez jednego członka zarządu.

Każdy wywiad trwał około 45 minut, a jego przebieg opierał się na ustrukturyzowanym scenariuszu przedstawionym w tabeli 3.10. Punktem wyjścia dla rozmów były mapy powiązań opracowane w poprzednim etapie badania.

Tabela 3.10. Scenariusz pogłębionego wywiadu

Scenariusz pogłębionego wywiadu	
Skrypt scenariusza	**Punkt z agendy spotkania**
Bardzo dziękuję, że znalazł/a Pan/i czas na rozmowę. Zgodnie z ustaleniami ze spotkania i informacjami przekazanymi w ramach korespondencji mailowej nasze spotkanie będzie dotyczyło analizy operacyjnego efektu synergii, którą mam przyjemność realizować na zlecenie Zarządu ARP. Celem analizy jest identyfikacja potencjału do współpracy pomiędzy Spółkami naszej Grupy. Nasze spotkanie potrwa około 45 minut.	Otwarcie spotkania
W ramach etapu pierwszego analizy Spółki Grupy Kapitałowej ARP zostały przyporządkowane do grup produktowo-usługowych, odpowiadających ich działalności. *[Nazwa Spółki] został/a przyporządkowany/a do grup/y…. Chciałbym zapytać, czy zgadza się Pan/i z taką klasyfikacją. Czy uważa Pan/i, że Spółka powinna znaleźć się jakiejś innej lub dodatkowej grupie?*	Podsumowanie zrealizowanych prac analitycznych

Scenariusz pogłębionego wywiadu	
Chciałbym zapytać o Pana/i dotychczasowe doświadczenie dotyczące współpracy z innymi Spółkami Grupy Kapitałowej ARP. *Czy według Pana/i wiedzy [Nazwa Spółki] w przeszłości współpracował/a z innymi Spółkami naszej Grupy?* *Czy [Nazwa Spółki] aktualnie współpracuje z innymi Spółkami naszej Grupy?*	Historia współpracy ze Spółkami Grupy ARP
Czy widzi Pan/i w Grupie ARP potencjalnych partnerów [Nazwa Spółki]? *Czy według Pana/i wiedzy nawiązanie współpracy z którąś ze Spółek z Grupy ARP umożliwi Państwu rozszerzenie oferty?* *Czy według Państwa wiedzy oferta [Nazwa Spółki] może być komplementarna z ofertą innych Spółek naszej Grupy?*	Obszary potencjalnej współpracy
W ramach drugiego etapu projektu przenalizowaliśmy struktury zakupów i sprzedaży poszczególnych Spółek Grupy ARP i na ich podstawie stworzyliśmy mapy powiązań dla każdej ze Spółek. Na wyświetlonym slajdzie znajduje się Mapa powiązań stworzona dla [Nazwa Spółki]. *Z lewej strony slajdu znajdują się Państwa potencjalni dostawcy, a z prawej potencjalni klienci. Chciałbym, żebyśmy razem przenalizowali Mapę, a następnie chciałbym Pana/Panią poprosić o ocenę możliwości współpracy z poszczególnymi potencjalnymi partnerami. Potencjał do współpracy można będzie ocenić w trzystopniowej skali, tj.: 1) brak potencjału do współpracy, 2) średni potencjał do współpracy, 3) wysoki potencjał do współpracy. Dodatkowo bardzo proszę o informację, jeśli z którymś z partnerów współpracujecie Państwo aktualnie.*	Omówienie mapy powiązań
W ramach analizy struktury zakupów zdefiniowaliśmy listę materiałów, produktów i usług, które mogą być obszarem synergii. *Lista została podzielona na dwa obszary, nazwane roboczo „materiały" oraz „administracja".* *W ramach grupy pierwszej [Nazwa Spółki] podobnie jak inne Spółki kupuje [nazwy materiałów]. Jak ocenia Pan/i możliwości współpracy w tym obszarze? Jaka według Pana/i taka współpraca mogłaby wyglądać?* *W ramach grupy drugiej lista materiałów, produktów, usług, które kupują wszystkie Spółki wygląda następująco. Które pozycje z tej listy Pana/i zdaniem mają potencjał do grupowych zakupów?* *Czy dodałby/łaby Pan/i jakieś dodatkowe pozycje na listę w ramach drugiej grupy?*	Omówienie obszaru zakupów
Do końca dzisiejszego dnia prześlę Panu/i podsumowanie naszej rozmowy. Bardzo proszę o weryfikację materiału do [wskazanie daty] i przekazanie w formie mailowej ewentualnych uwag lub informacji, że nie wnosi Pan/i zastrzeżeń. *Raport z Analizy operacyjnego efektu synergii zostanie opracowany do końca kwartału i zostanie zaprezentowany podczas spotkania podsumowującego. W najbliższych tygodniach będę się z Panem/Panią kontaktował w celu omówienia koncepcji dalszych działań związanych z projektem.* *Raz jeszcze bardzo dziękuję za poświęcony czas i w przypadku pytań pozostaję do dyspozycji.*	Zamknięcie spotkania

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady przeprowadzono w otwartej atmosferze, koncentrując się na weryfikacji pojawiających się koncepcji oraz uzupełnieniu informacji. W ramach pierwszego punktu agendy ustalone zostały czasowe ramy wywiadu, a także zdefiniowany cel analizy. Drugi punkt dotyczył budowy konsensusu, który obejmował omówienie, weryfikację oraz akceptację dotychczas wypracowanego materiału.

Wywiady nie były rejestrowane ani transkrybowane w formie pełnych zapisów audio. Zamiast tego badacz sporządzał ustrukturyzowane notatki w trakcie spotkań, które bezpośrednio po ich zakończeniu były redagowane do formy syntetycznego podsumowania. Przyjęcie takiego rozwiązania miało charakter świadomy i wynikało z kilku przesłanek metodologicznych oraz praktycznych.

Po pierwsze, brak nagrywania wywiadów sprzyjał budowaniu otwartej atmosfery rozmowy, co w warunkach badania realizowanego wewnątrz organizacji miało istotne znaczenie dla jakości pozyskiwanych informacji. Uczestnicy – członkowie zarządów spółek – byli bardziej skłonni do dzielenia się opiniami, ocenami oraz doświadczeniami w sytuacji, gdy rozmowa nie była rejestrowana.

Po drugie, sporządzane notatki były każdorazowo przekazywane uczestnikom wywiadu w formie podsumowania do autoryzacji. Proces ten pełnił podwójną funkcję. Z jednej strony stanowił element weryfikacji poprawności interpretacji wypowiedzi przez badacza, zwiększając wiarygodność danych. Z drugiej strony angażował uczestników w proces refleksji nad omawianymi zagadnieniami, co jest zgodne z logiką badań w działaniu, zakładającą współtworzenie wiedzy przez badacza i uczestników (Coghlan, Brannick, 2014). W praktyce oznaczało to, że uczestnicy mogli uzupełniać, korygować lub doprecyzowywać swoje wypowiedzi już po zakończeniu spotkania.

Po trzecie, zastosowane podejście było spójne z celem badania, którym było nie tylko poznanie zjawiska, ale również jego zmiana poprzez inicjowanie procesów refleksyjnych w organizacji.

Analiza zgromadzonych danych była prowadzona w sposób iteracyjny. Nie zastosowano automatycznych technik kodowania danych ani specjalistycznego oprogramowania do analizy jakościowej. Zamiast tego badacz dokonywał manualnej analizy treści zgromadzonych materiałów, koncentrując się na identyfikacji powtarzających się wzorców, kategorii tematycznych oraz relacji pomiędzy zidentyfikowanymi zjawiskami.

Proces analizy obejmował:

- przegląd notatek z wywiadów oraz ich autoryzowanych wersji,
- identyfikację kluczowych obszarów tematycznych (np. sprzedaż, zakupy, współpraca operacyjna),
- porównanie wyników pomiędzy spółkami,
- konfrontację uzyskanych informacji z wynikami wcześniejszych etapów badania (np. mapami powiązań),
- syntezę wniosków w postaci uogólnień wykorzystywanych w kolejnych cyklach badania.

Manualny charakter analizy był uzasadniony zarówno skalą badania, jak i jego eksploracyjnym oraz aplikacyjnym charakterem. Pozwoliło to na zachowanie elastyczności interpretacyjnej oraz bieżące dostosowywanie kierunków analizy do pojawiających się wniosków, co jest zgodne z iteracyjną logiką badań w działaniu (Reason, Bradbury, 2008).

Jednocześnie należy podkreślić, że przyjęte podejście wiąże się z ograniczeniami, w szczególności związanymi z potencjalną subiektywnością interpretacji danych przez badacza. Ograniczenie to było mitygowane poprzez proces autoryzacji notatek przez uczestników oraz ich aktywny udział w kolejnych etapach badania.

Uczestnicy spotkania, reprezentujący Zarządy spółek, mieli za zadanie określić swoje doświadczenia wynikające ze współpracy z innymi spółkami z Grupy ARP, posiłkując się swoją „instytucjonalną pamięcią", która jest rozumiana jako zgromadzony w toku doświadczeń zasób wiedzy formalnej i nieformalnej dotyczącej funkcjonowania spółki, w tym m.in. znajomość procesów, relacji biznesowych pomiędzy spółkami oraz wcześniejszych działań i projektów dotyczących współpracy w Grupie ARP. Niestety, uczestnicy nie mieli wiedzy wykraczającej poza okres pełnienia przez nich funkcji w organie zarządczym, co uniemożliwiło im udzielenie szczegółowych informacji w omawianym zakresie.

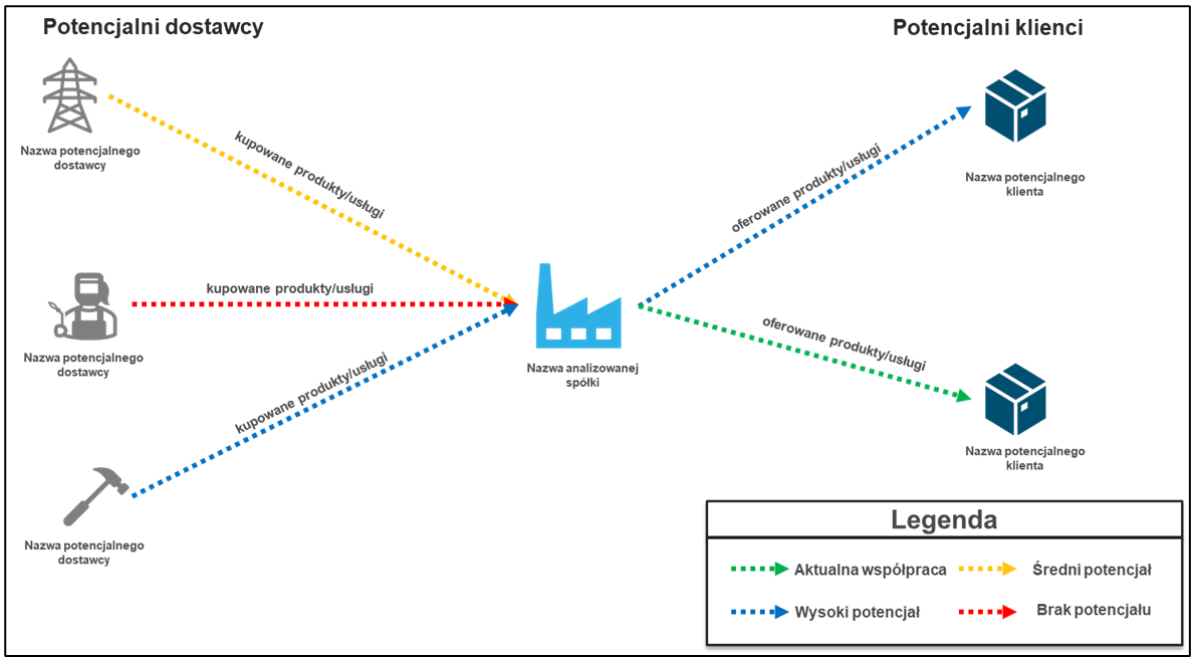
W ramach dyskusji podczas czwartego punktu agendy Zarząd spółki miał możliwość wskazania obszarów potencjalnej współpracy. Natomiast w piątym punkcie dokonano oceny potencjału współpracy ze zidentyfikowanymi partnerami. W tych obszarach Zarządy również nie dysponowały niezbędnymi informacjami. Jeden z uczestników, dostrzegając lukę informacyjną, zaprosił na spotkanie dyrektora działu zakupów, który pracował w spółce od ponad dziesięciu lat i miał znacznie szerszą wiedzę operacyjną. W tej części wywiadu prowadzący wzbogacił informacje o dane z dokumentów źródłowych, w tym fragmenty

kwestionariuszy wypełnionych na wcześniejszych etapach pracy, co pozwoliło spółkom na rzetelną ocenę analizy.

W kolejnym punkcie wywiadu omawiano obszar zakupów, mając na celu zweryfikowanie potencjału wspólnych zakupów przez poszczególne spółki Grupy ARP. Podobnie jak w poprzednich punktach Zarządy nie były w stanie ocenić podczas spotkania możliwości synergicznych oraz potencjału współpracy.

Celem ostatniego punktu spotkania było zebranie ustaleń. Po zakończeniu obrad uczestnicy otrzymali krótkie podsumowanie, składające się z trzech części: 1) notatki ze spotkania, 2) mapy powiązań (wersja bazowa), 3) mapy powiązań (wersja zaktualizowana).

Pierwsza część, notatka bazowa, miała formę podsumowania odpowiedzi na pytania zdefiniowane w scenariuszu wywiadu. Druga część, mapa powiązań (wersja bazowa), była materiałem przygotowanym w ramach poprzedniego etapu analizy, zgodnie z wzorem przedstawionym na rysunku numer 3.5.. Wzór trzeciej części, mapy powiązań (wersja zaktualizowana), został przedstawiony na rysunku 3.7.. Aktualizacja polegała na uwzględnieniu ocen rozmówców. Schemat zaktualizowanej mapy powiązań został przedstawiony na rysunku 3.7. Zaktualizowana mapa powiązań różniła się od mapy powiązań tym, że zawierała zwizualizowaną ocenę dotyczącą potencjału współpracy ze zidentyfikowanymi partnerami.



Rysunek 3.7. Zaktualizowana mapa powiązań

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.11. zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned, w którym znajduje się informacja o wnioskach z realizacji etapu trzeciego.

Tabela 3.11. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 3, cykl 4*

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
Uogólnienie	Założenie	Zarządy podmiotów wchodzących w skład sieciowej grupy kapitałowej mają wiedzę, która pozwala zweryfikować zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej.	
	Czy założenie zostało potwierdzone?	~~Tak~~ / Nie	
	Uzasadnienie	Założenia etapu nie zostały potwierdzone, tj. w ramach spotkań nie udało się zweryfikować zidentyfikowanych synergii operacyjnych. Przyczyna tkwiła w niewłaściwym doborze uczestników wywiadów. Zarządy spółek nie miały niezbędnej operacyjnej wiedzy dotyczącej analizowanych zagadnień, co spowodowane było m.in. relatywnie krótkim stażem pracy w grupie kapitałowej, który wpływał na brak wiedzy historycznej na temat współpracy z podmiotami w grupie kapitałowej. Zakres analizowanych informacji obejmował kwestie sprzedaży, zakupów, operacji, a Zarządy spółek nie miały operacyjnej merytorycznej wiedzy dotyczącej tych zagadnień. Dla przykładu: ciężko było im uszczegółowić informacje o kupowanym gatunku stali, wskazać nazwę dostawcy lub określić, czy jest możliwa zmiana tego dostawcy. Z uwagi na powyższe podczas spotkań nie zweryfikowano potencjalnych synergii operacyjnych.	
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Zarządy spółek nie mają wystarczającej wiedzy operacyjnej, merytorycznej, która pozwala na weryfikację potencjalnych synergii operacyjnych. Zarządy spółek z założenia nadzorują, koordynują pewne obszary, procesy, jednak ich nie realizują, co znacząco ogranicza ich wiedzę.	
Wpływ na rzeczywistość	Czy etap zakończył się w zakładanym czasie? Jeżeli nie, to dlaczego?	Tak/ ~~Nie~~	Etap zakończył się w zakładanym czasie.
	Czy podczas realizacji prac etapu wystąpiły problemy/ bariery/wąskie gardła? Jeżeli tak, to jakie, jakie były ich przyczyny i jak wpłynęły na realizację etapu?	Tak/ ~~Nie~~	Problemem uniemożliwiającym realizację był nieodpowiedni dobór uczestników spotkania opisany w powyżej.

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
	Czy powinny zostać wdrożone zmiany w realizacji etapu? Jeżeli tak, to jakie?	Tak/ ~~Nie~~	Zarządy spółek powinny dostać przed spotkaniem podsumowanie zagadnień, które będą poruszane podczas spotkania i powinny mieć możliwość doproszenia osób, które w ich opinii mają odpowiednią wiedzę. Skład uczestników spotkania powinien zostać rozszerzony o osoby odpowiedzialne za komórki organizacyjne realizujące procesy zakupowe, sprzedażowe, produkcyjne/operacyjne oraz ewentualnie koordynujące kooperacje oraz inne osoby wskazane przez Zarząd.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących zastosowania badania w działaniu (*action research*)	Skład osobowy uczestników spotkania (tj. zarząd spółki oraz menedżer inwestycyjny) został określony przez badacza. Zarządy spółek powinny mieć możliwość wskazania uczestników spotkania ze strony spółki. Badacz przed spotkaniem powinien precyzyjnie wskazać zarządowi planowane do omówienia obszary oraz zagadnienia.	

Źródło: opracowanie własne.

Założenie dotyczące posiadania przez zarządy podmiotów wchodzących w skład sieciowej grupy kapitałowej wiedzy umożliwiającej weryfikację zidentyfikowanych obszarów synergii operacyjnej nie zostało potwierdzone. W trakcie spotkań nie udało się zweryfikować zidentyfikowanych synergii operacyjnych, co było konsekwencją niewłaściwego doboru uczestników wywiadów. Członkowie zarządów spółek, mający relatywnie krótki staż pracy w grupie kapitałowej, nie dysponowali odpowiednią wiedzą w zakresie omawianych tematów, takich jak sprzedaż, zakupy oraz działania operacyjne.

Wyniki analizy wskazują, że zarządy spółek nie posiadają wystarczającej wiedzy operacyjnej i merytorycznej, co istotnie ogranicza ich zdolność do weryfikacji potencjalnych efektów synergii operacyjnej. Jednocześnie etap został zakończony w zakładanym czasie, pomimo zidentyfikowanych ograniczeń. W odpowiedzi na napotkane problemy zaprojektowano zmiany w kolejnym cyklu badania, polegające na wcześniejszym przekazywaniu zarządom zakresu tematycznego spotkań oraz umożliwieniu im wskazania dodatkowych uczestników posiadających wiedzę operacyjną, w szczególności z obszarów zakupów, sprzedaży, kooperacji oraz działalności produkcyjnej.

Uzyskane wyniki stanowią istotny element procesu uczenia się zarówno organizacji, jak i badacza. Przeprowadzony cykl ujawnił ograniczenia przyjętych założeń oraz konieczność ich iteracyjnej modyfikacji.

Realizacja tego etapu badania stanowiła również istotny element autorefleksji badacza. Przyjęcie przez badacza założenia dotyczącego kompetencji uczestników wywiadów wynikało z jego wcześniejszych doświadczeń organizacyjnych oraz znajomości struktury zarządczej grupy kapitałowej. W praktyce okazało się jednak, że perspektywa zarządcza nie jest wystarczająca do analizy zagadnień o charakterze operacyjnym. W konsekwencji badacz zidentyfikował własne założenia jako jedno ze źródeł ograniczeń procesu badawczego.

Podwójna rola badacza – jako uczestnika organizacji oraz projektanta procesu badawczego – umożliwiła szybką identyfikację błędów oraz ich korektę w kolejnych iteracjach. W celu ograniczenia ryzyka subiektywności zastosowano mechanizmy charakterystyczne dla badań w działaniu, w tym bieżącą ewaluację etapów z wykorzystaniem narzędzia *Lessons Learned*, konsultacje z uczestnikami procesu oraz iteracyjne modyfikowanie założeń badawczych.

Doświadczenia z niniejszego cyklu potwierdzają, że skuteczność badań w działaniu w dużej mierze zależy od właściwego doboru uczestników procesu badawczego oraz precyzyjnego określenia zakresu ich zaangażowania. Wnioski te zostały bezpośrednio wykorzystane w projektowaniu kolejnych etapów badania, co stanowi przejaw praktycznego zastosowania refleksyjnego charakteru metody badań w działaniu.

3.6. Cykl 5 – Wywiady z Zarządami oraz kluczowymi pracownikami Spółek Grupy Kapitałowej ARP

Celem cyklu piątego pozostała niezmiennie weryfikacja potencjalnych efektów synergii operacyjnej w obszarach sprzedaży, zakupów oraz bezpośredniej wymiany handlowej. Realizacja tego celu miała odbywać się przez przeprowadzenie pogłębionych wywiadów z zarządami spółek Grupy Kapitałowej ARP oraz osobami odpowiedzialnymi za obszary zakupów, sprzedaży, produkcji/operacji, a także ewentualnie kooperacji w sytuacji, gdy taka funkcja występuje w danym podmiocie. Wywiady były prowadzone według scenariusza, który został opracowany w ramach poprzedniego cyklu badania w działaniu:

- Otwarcie spotkania.
- Podsumowanie zrealizowanych prac analitycznych.
- Historia współpracy ze Spółkami Grupy ARP.
- Obszary potencjalnej współpracy.
- Omówienie Mapy powiązań.

Zaktualizowanym założeniem względem poprzedniego cyklu było to, że, zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej mogą zostać zweryfikowane podczas wywiadów z zarządami spółek oraz osobami odpowiedzialnymi za obszary zakupów, sprzedaży, produkcji/operacji, a także ewentualnie kooperacji.

Dobór uczestników miał charakter celowy i stanowił bezpośrednią odpowiedź na wnioski z poprzedniego cyklu badania. Uwzględniono konieczność włączenia do procesu badawczego osób posiadających wiedzę operacyjną, niezbędną do oceny potencjalnych synergii. Zaproszenia do udziału w wywiadach kierowane były do pełnych składów zarządów spółek, przy czym jednocześnie wprowadzono obowiązek udziału przedstawicieli wskazanych powyżej komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za kluczowe, w odniesieniu do etapu, obszary operacyjne. W tym zakresie rozszerzenie składu uczestników miało charakter obligatoryjny i stanowiło kluczowy element modyfikacji podejścia badawczego w stosunku do poprzedniego cyklu. Decyzja ta wynikała z konieczności zapewnienia obecności osób dysponujących wiedzą operacyjną, która okazała się niezbędna do rzetelnej weryfikacji zidentyfikowanych obszarów synergii operacyjnej.

Jednocześnie, przy zachowaniu powyższego wymogu, spółki posiadały autonomię w zakresie wskazania konkretnych przedstawicieli oraz liczby uczestników spotkania. W praktyce oznaczało to, że skład uczestników obejmował zarówno członków zarządu, jak i dyrektorów oraz kierowników właściwych komórek organizacyjnych, co pozwoliło na uzyskanie bardziej pogłębionych i operacyjnie ugruntowanych informacji.

Ponownie z uwagi na charakter badania oraz konieczność zapewnienia poufności danych, nazwy spółek zostały zanonimizowane. W ramach etapu przeprowadzono pięć wywiadów z przedstawicielami innych spółek niż w poprzednim cyklu. Szczegółowe uzasadnienie doboru próby przedstawiono w tabeli 3.11.

Tabela 3.12. Dobór spółek do pogłębionych wywiadów (cykl 5, dane zanonimizowane)

Spółka	Profil działalności	Segment rynku	Uzasadnienie doboru
Spółka F	produkcja komponentów metalowych	B2B	potencjał synergii produkcyjnych oraz komplementarność technologiczna

Spółka	Profil działalności	Segment rynku	Uzasadnienie doboru
Spółka G	usługi transportowe i logistyczne	B2B/B2G	możliwość integracji łańcuchów dostaw oraz optymalizacji procesów logistycznych
Spółka H	usługi IT i wsparcie systemów informatycznych	B2B/B2G	potencjał synergii w obszarze cyfryzacji i integracji systemów
Spółka I	działalność finansowa i wsparcie inwestycji	B2B	możliwość identyfikacji synergii finansowych oraz wsparcia projektów rozwojowych
Spółka J	produkcja wyrobów chemicznych / materiałowych	B2B	potencjał synergii zakupowych i materiałowych oraz udział w łańcuchach wartości

Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia dla każdego z wywiadów były Mapy powiązań opracowane w ramach poprzedniego etapu. Każdy wywiad trwał około 45 minut, a w ramach niniejszego cyklu badania w działaniu przeprowadzono łącznie pięć wywiadów. Wywiady przeprowadzono w otwartej atmosferze, skoncentrowanej na weryfikacji pojawiających się koncepcji oraz uzupełnieniu informacji. W ramach pierwszego punktu agendy określono czasowe ramy wywiadu oraz zdefiniowano cel analizy. Drugi punkt dotyczył budowy konsensusu, który obejmował omówienie, weryfikację oraz akceptację dotychczas wypracowanego materiału.

Uczestnicy spotkania, w tym zarządy spółek oraz wybrani dyrektorzy i kierownicy komórek organizacyjnych, mieli za zadanie określić dotychczasowe doświadczenia wynikające ze współpracy ze spółkami z Grupy ARP.

W ramach tego punktu przytaczali historię współpracy między zarządzanym przez siebie podmiotem a innymi spółkami w grupie kapitałowej, wskazując konkretne uwarunkowania kooperacji.

Respondenci, a konkretnie wskazani powyżej dyrektorzy i kierownicy komórek organizacyjnych, dysponowali rozległą wiedzą na temat działalności podmiotów wchodzących w skład tej samej grupy produktowo-usługowej, jednak wykazywali się relatywnie mniejszą

znajomością pozostałych podmiotów. Wynika to z faktu, że spółki z tej samej grupy spotykają się na różnych targach oraz innych wydarzeniach branżowych, a także często współpracują z tymi samymi dostawcami i rzadziej mają wspólnych klientów.

Wiedza dotycząca działalności innych podmiotów w grupie jest z reguły domeną członków zarządów, którzy spotykają się na wydarzeniach organizowanych przez podmiot dominujący.

Warto wspomnieć, że dyrektorzy i kierownicy wskazanych komórek organizacyjnych nie znają osób na tożsamych stanowiskach z innych spółek grupy kapitałowej, co może ograniczać możliwości współpracy między podmiotami.

Ze względu na zachowanie spójności pomiędzy kolejnymi cyklami badania analizę zgromadzonych danych przeprowadzono analogicznie jak w poprzednim etapie, przyjmując jakościowe, iteracyjne podejście do analizy materiału empirycznego, oparte na ręcznej, niezautomatyzowanej analizie treści.

Badacz koncentrował się na identyfikacji powtarzających się wzorców, zależności oraz kategorii tematycznych, uwzględniając szczególnie obszary sprzedaży, zakupów oraz współpracy operacyjnej. Istotnym elementem analizy była również konfrontacja uzyskanych wyników z rezultatami wcześniejszych etapów badania, w szczególności z opracowanymi mapami powiązań.

W stosunku do poprzedniego cyklu rozszerzenie składu uczestników o osoby posiadające wiedzę operacyjną wpłynęło na większy poziom szczegółowości, m.in. w zakresie posiadanych zasobów technicznych, wiedzy na temat kontaktów biznesowych ze spółkami z Grupy Kapitałowej, które były inicjowane w przeszłości, znajomości podmiotów konkurencyjnych, cen zakupy surowców oraz praktyczną użyteczność pozyskiwanych danych. Pozwoliło to na bardziej precyzyjną weryfikację zidentyfikowanych obszarów synergii operacyjnej.

Podobnie jak w poprzednich etapach materiał empiryczny był opracowywany w formie ustrukturyzowanych notatek, które po spotkaniach były przekazywane uczestnikom do autoryzacji. Proces ten pełnił funkcję zarówno walidacyjną, jak i refleksyjną, angażując uczestników w interpretację wyników.

Przyjęte podejście, charakterystyczne dla badań w działaniu, umożliwiało elastyczne dostosowywanie kierunków analizy do pojawiających się wniosków, przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości procesu badawczego.

W tabeli 3.13. zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned, w którym znajduje się informacja o wnioskach z realizacji etapu trzeciego.

Tabela 3.13. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 3, cykl 5*

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
Uogólnienie	Założenie	Zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej mogą zostać zweryfikowane w ramach wywiadów z zarządami spółek oraz z osobami odpowiedzialnymi za obszar zakupów, sprzedaży, produkcji/operacji oraz ewentualnie kooperacji.	
	Czy założenie zostało potwierdzone?	Tak~~/ Nie~~	
	Uzasadnienie	Założenie etapu zostało potwierdzone. Rozszerzenie składu respondentów pozwoliło zweryfikować zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej. Głównym czynnikiem sukcesu wdrożonych zmian było to, że wskazani dyrektorzy, kierownicy komórek organizacyjnych w większości pracują w podmiotach dłużej niż przedstawiciele zarządów oraz, co istotne, mają niezbędną wiedzę operacyjną. Punktem wyjścia do oceny zidentyfikowanych synergii były mapy potencjalnych powiązań. Zaproponowana forma graficzna pozwalała w sposób efektywny wprowadzać oceny i zarządzić spotkaniem. Oceny były wypracowywane w ramach dyskusji i konsensusu uczestników spotkania.	
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	* Zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej mogą zostać sprawdzone w ramach wywiadów z zarządami spółek oraz osobami odpowiedzialnymi za obszar zakupów, sprzedaży, produkcji/operacji oraz ewentualnie kooperacji, tj. osób, które operacyjnie odpowiadają za te obszary. *Uczestnicy wywiadów mają ograniczoną wiedzę na temat działalności podmiotów w grupie kapitałowej, które prowadzą swoją działalność w innych branżach niż spółka, w której są zatrudnieni. Elementem wywiadu było wprowadzenie i opisanie profilu działalności spółek Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. * Dyrektorzy komórek organizacyjnych nie znają osób na tożsamych stanowiskach pracujących w innych spółkach grupy.	
Wpływ na rzeczywistość	Czy etap zakończył się w zakładanym czasie? Jeżeli nie, to dlaczego?	Tak/ ~~Nie~~	Etap zakończył się w zakładanym czasie. W dwóch przypadkach wywiad został podzielony na dwa oddzielne spotkania, co wynikało z braku dostępności uczestników spotkania.

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
	Czy podczas realizacji prac etapu wystąpiły problemy/bariery/wąskie gardła? Jeżeli tak, to jakie były ich przyczyny i jak wpłynęły na realizację etapu?	~~Tak~~/ Nie	Podczas realizacji etapu nie odnotowano problemów.
	Czy powinny zostać wdrożone zmiany w realizacji etapu? Jeżeli tak, to jakie?	~~Tak~~ / Nie	Nie zidentyfikowano potencjalnych zmian. Zakres działań wydaje się optymalny w odniesieniu do celu etapu.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących zastosowania *action research*	Udział uczestników sytuacji problemowej w wywiadach miał wymiar informacyjny oraz edukacyjny. Uczestnicy poszerzali swoją wiedzę na temat działalności innych podmiotów wchodzących w skład grupy operacyjnej, które działają w innych branżach. Poszerzenie wiedzy w tym zakresie powinno przełożyć się na zainicjowanie rozmów handlowych w przyszłości, tj. potencjalnie poza badaniem.	

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonej analizy ustalono, że zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej mogą zostać skutecznie zweryfikowane w ramach wywiadów z członkami zarządów spółek oraz osobami odpowiedzialnymi za obszary zakupów, sprzedaży, produkcji/operacji oraz kooperacji. Założenie etapu zostało potwierdzone, a rozszerzenie składu respondentów pozwoliło na skuteczniejszą weryfikację synergii operacyjnych. Głównym czynnikiem sukcesu było długoletnie doświadczenie wskazanych dyrektorów i kierowników, którzy dysponowali niezbędną wiedzą operacyjną.

W analizie wykorzystano mapy potencjalnych powiązań, co usprawniło proces oceny oraz prowadzenie dyskusji podczas spotkań. Uczestnicy wywiadów, mimo że mieli ograniczoną wiedzę na temat działalności podmiotów w różnych branżach, wprowadzili profile działania spółek Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Warto zauważyć, że dyrektorzy komórek organizacyjnych nie znali osób na tożsamych stanowiskach z innych spółek grupy.

Etap zakończył się w założonym czasie, choć w dwóch przypadkach wywiady podzielono na dwa odrębne spotkania z powodu braku dostępności uczestników. Nie wystąpiły żadne istotne problemy czy bariery podczas realizacji etapu, a zakres działań uznano za optymalny w kontekście celów analizy.

W zakresie zastosowania podejścia badania w działaniu podkreślono, że udział uczestników w wywiadach miał wymiar informacyjny oraz edukacyjny, przyczyniając się do zwiększenia ich wiedzy o działalności innych podmiotów z grupy. Poszerzona wiedza w tym zakresie może zainicjować rozmowy handlowe w przyszłości, wykraczając poza ramy prowadzonego badania.

3.7. Cykl 6 – Operacjonalizacja wyników

Założeniem etapu było zagregowanie wyników analizy w sposób, który powoduje, że są aplikacyjne i użyteczne dla celów biznesowych, a dokładniej – osiągnięcia efektu synergii operacyjnej. Plan realizacji etapu zakładał, że wyniki analizy powinny zostać opracowane w formie listy inicjatyw synergicznych, które można określić jako miniprojekty, umożliwiające generowanie efektu synergii operacyjnej.

Przewidziano, że lista inicjatyw powinna zawierać podstawowe informacje zarządcze (takie jak lista uczestników inicjatywy, opis potencjału synergicznego, informacja o potencjalnym Liderze Inicjatywy), które wspierałyby podejmowanie decyzji biznesowych dotyczących realizacji projektów. Dodatkowym, istotnym elementem etapu było budowanie konsensusu na poziomie podmiotów, które będą zaangażowane w realizację inicjatyw. Proces budowania konsensusu był realizowany w formie spotkań roboczych z udziałem przedstawicieli spółek zaangażowanych w daną inicjatywę. Spotkania miały charakter warsztatowy i obejmowały:

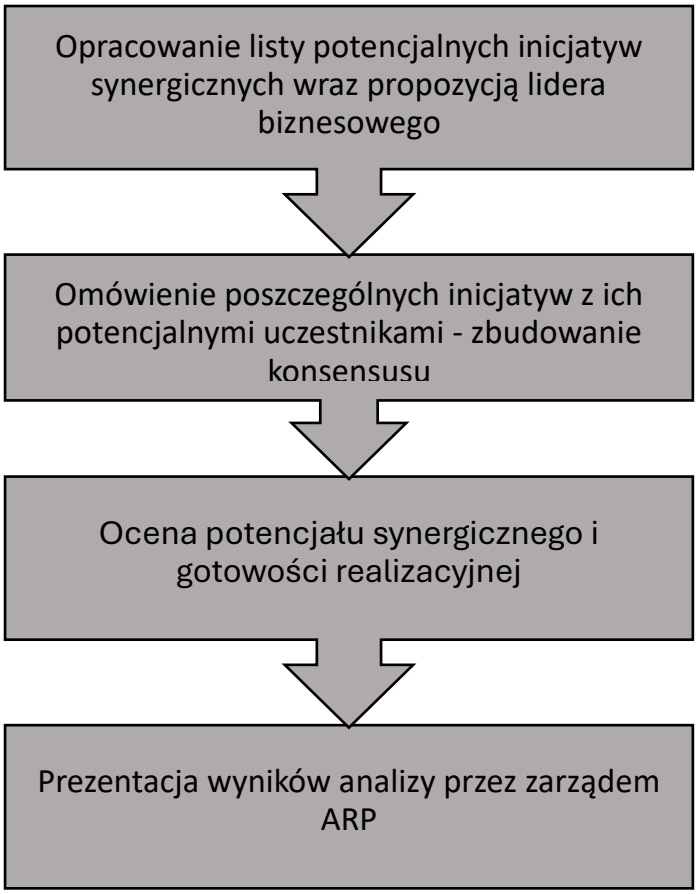
- prezentację wyników analizy oraz proponowanych inicjatyw,
- dyskusję nad zasadnością inicjatywy oraz jej zakresem,
- identyfikację potencjalnych barier realizacyjnych,
- potwierdzenie zainteresowania udziałem w inicjatywie,
- wstępne określenie ról oraz odpowiedzialności.

Konsensus był rozumiany jako zgodność uczestników co do:

- zasadności realizacji inicjatywy,
- jej zakresu,
- potencjalnych korzyści,
- gotowości do zaangażowania zasobów.

Proces ten miał kluczowe znaczenie dla przejścia od etapu analitycznego do etapu aplikacyjnego, stanowiąc warunek wstępny wdrożenia inicjatyw.

Zakres prac zrealizowanych w ramach etapu został przedstawiony na rysunku 3.8.



Rysunek 3.8. Zakres etapu 4

Źródło: opracowanie własne.

Lider Projektu, na podstawie analizy wyników poszczególnych etapów, zdefiniował listę potencjalnych inicjatyw synergicznych.

Proces identyfikacji inicjatyw synergicznych miał charakter ustrukturyzowany i opierał się na agregacji wyników wcześniejszych etapów badania, w szczególności:

- map potencjalnych powiązań pomiędzy spółkami,
- wyników kwestionariuszy dotyczących sprzedaży i zakupów,
- wniosków z pogłębionych wywiadów,
- informacji pozyskanych w procesie budowania konsensusu w poprzednich cyklach.

Proces agregacji i analizy danych miał charakter jakościowy i był realizowany w sposób manualny, bez wykorzystania specjalistycznego oprogramowania do analizy danych jakościowych. Badacz dokonywał iteracyjnego przeglądu zgromadzonych materiałów, koncentrując się na identyfikacji powtarzających się wzorców, zależności oraz kategorii tematycznych. W praktyce proces ten polegał na przypisywaniu (kodowaniu) poszczególnych

obserwacji i relacji do wyodrębnionych obszarów współpracy, takich jak np. wspólni dostawcy, komplementarność produktowa, potencjał wspólnych zakupów czy możliwości realizacji wspólnych projektów.

Kodowanie miało charakter otwarty i eksploracyjny, co oznacza że kategorie analityczne nie były z góry narzucone, lecz wyłaniały się w toku analizy danych. W kolejnych iteracjach badacz porównywał i porządkował zidentyfikowane kategorie, agregując je w bardziej ogólne grupy odpowiadające powtarzalnym obszarom współpracy pomiędzy spółkami. W ramach analizy wyodrębniono m.in. kategorie dotyczące:

- synergii zakupowych,
- synergii sprzedażowych,
- współdzielenia zasobów,
- współdzielenia infrastruktury,
- transferu wiedzy i kompetencji,
- współpracy projektowej,
- współdzielenia usług wsparcia,
- przepływu informacji,
- relacji dostawca–odbiorca,
- wspólnych działań marketingowych,
- współpracy logistycznej,
- współpracy technologicznej.

Kategorie te nie miały charakteru stałego i były rozwijane oraz modyfikowane w kolejnych cyklach badań w działaniu wraz z pogłębianiem analizy danych operacyjnych oraz wzrostem rozumienia mechanizmów współpracy występujących pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej. W praktyce oznaczało to, że część kategorii była łączona, uszczegóławiana lub redefiniowana w zależności od wyników kolejnych iteracji procesu badawczego.

Przykładowo początkowo identyfikowane ogólne obszary współpracy zakupowej były następnie dzielone na bardziej szczegółowe kategorie odnoszące się do konkretnych grup materiałowych, parametrów technicznych produktów, wolumenów zakupowych lub możliwości agregacji popytu pomiędzy spółkami. Analogicznie rozwijano kategorie dotyczące współpracy sprzedażowej, infrastrukturalnej oraz projektowej.

W konsekwencji proces identyfikacji kategorii miał charakter dynamiczny i refleksyjny, co było zgodne z logiką badań w działaniu oraz iteracyjnym rozwijaniem teorii początkowej dotyczącej synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Proces ten był wspierany poprzez konfrontację danych pochodzących z różnych źródeł (triangulacja), co pozwalało na zwiększenie wiarygodności identyfikowanych zależności.

Identyfikacja inicjatyw polegała na:

- wyodrębnieniu powtarzających się obszarów współpracy (np. wspólni dostawcy, komplementarne produkty),
- grupowaniu powiązań o podobnym charakterze operacyjnym,
- transformacji zidentyfikowanych obszarów synergii operacyjnej w potencjalne działania o charakterze projektowym.

Transformacja ta oznaczała przejście od poziomu obserwacji (np. współdzielenie dostawcy lub zbieżność potrzeb zakupowych) do poziomu działania (np. inicjatywa wspólnych zakupów lub renegocjacji warunków handlowych). Każda inicjatywa była definiowana jako uporządkowany zestaw działań ukierunkowanych na wykorzystanie zidentyfikowanej zależności w celu wygenerowania efektu synergii operacyjnej.

W efekcie powstała lista inicjatyw synergicznych stanowiących operacjonalizację wcześniej zidentyfikowanych zależności pomiędzy spółkami oraz pomost pomiędzy fazą analityczną a aplikacyjną badania.

Inicjatywy te były identyfikowane na wszystkich etapach analizy i dotyczyły różnych obszarów oraz poziomów współpracy.

Dla każdej inicjatywy synergicznej przypisywany był potencjalny Lider biznesowy (broker), który pełnił funkcję instytucjonalnego podmiotu koordynującego realizację przedsięwzięcia.

W kolejnych działaniach Lider projektu, Lider biznesowy oraz uczestnicy inicjatywy potwierdzali chęć udziału w niej oraz definiowali najważniejsze zadania niezbędne do skutecznej realizacji inicjatywy. Dodatkowo propozycje poszczególnych inicjatyw poddawano jakościowej ocenie w ramach dwóch kryteriów: potencjału synergicznego oraz gotowości realizacyjnej. Ocena była uzgadniana w drodze konsensusu.

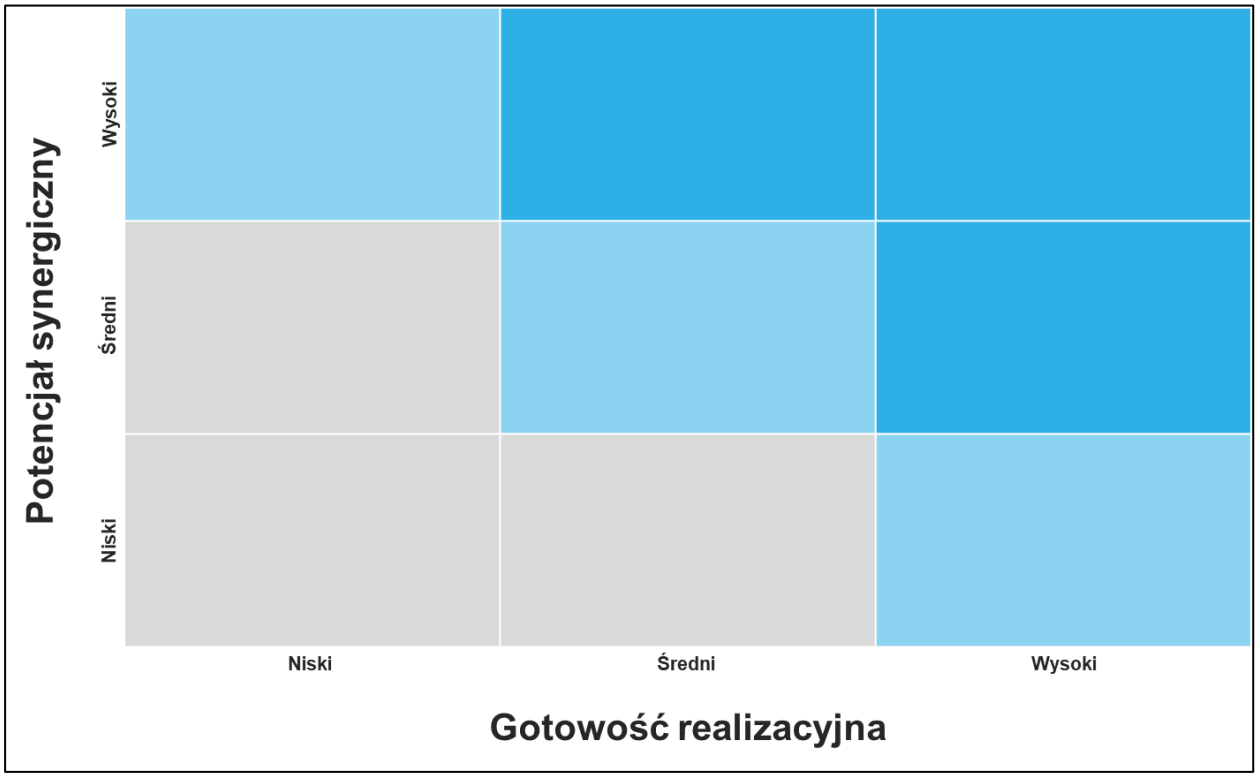
Potencjał synergiczny odnosił się do przewidywanych korzyści wynikających z realizacji inicjatywy, w tym m.in. efektu finansowego (oszczędnościowego lub przychodowego) oraz poprawy funkcjonowania podmiotów. Gotowość realizacyjna dotyczyła m.in. ustalenia formuły realizacyjnej, zakresu prac oraz identyfikacji Lidera biznesowego. Ostatnim działaniem było omówienie wyników analizy oraz listy inicjatyw synergicznych z zarządem Agencji Rozwoju Przemysłu. W tabeli 3.14 przedstawiono zdefiniowane poziomy współpracy,
do których przyporządkowane zostały poszczególne inicjatywy wraz z ich opisem.

Tabela 3.14. Kategorie inicjatyw synergicznych

Poziom współpracy (synergii operacyjne)	Opis poziomu	Nazwa kategorii inicjatyw
P1. Integracja	Zacieśnianie współpracy przez intencjonalną integrację procesów operacyjnych oraz dostępnych zasobów	Inicjatywy integracyjne
P2. Wspólna realizacja projektu/zlecenia	Współpraca podmiotów wynikająca z możliwości realizacji wspólnego przedsięwzięcia, którego podmioty nie mogłyby zrealizować samodzielnie	Inicjatywy konsorcjalne
P3. Kooperacja bezpośrednia	Bezpośrednia współpraca podmiotów w GK ARP poprzez dostarczenie produktów lub usług	Inicjatywy kooperacyjne
P4. Integracja procesów zakupowych	Agregacja popyt podmiotów GK na daną grupę produktów w celu uzyskania lepszych warunków handlowych	Inicjatywy zakupowe

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3.9 zaprezentowano matrycę służącą do oceny inicjatyw w dwóch zdefiniowanych kryteriach.



Rysunek 3.9. Matryca oceny inicjatyw synergicznych

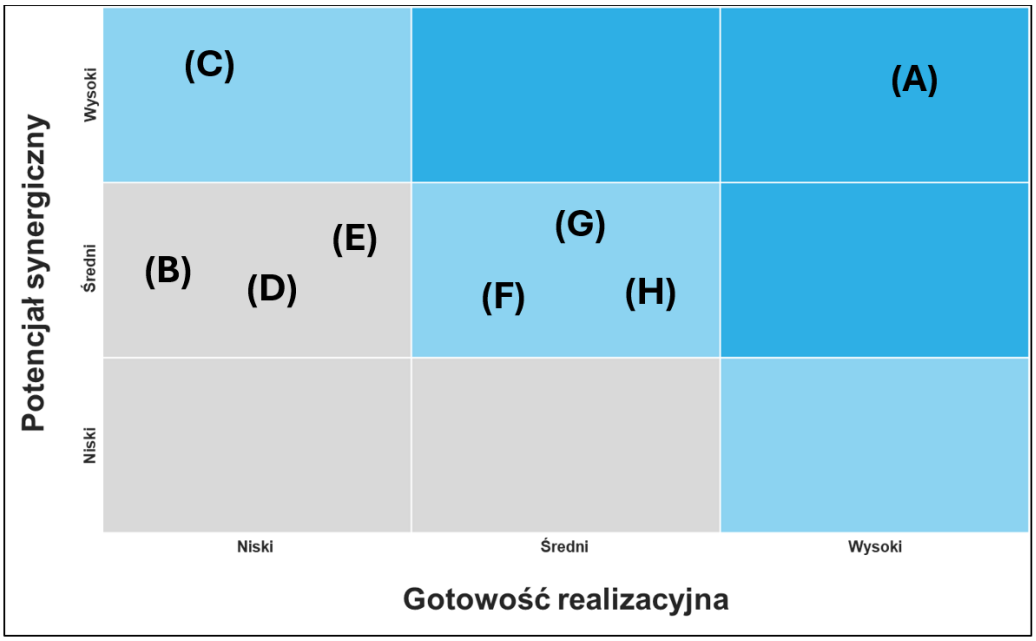
Źródło: opracowanie własne.

Ocena inicjatyw w ramach matrycy przedstawionej na rysunku 3.9 miała charakter jakościowy i była przeprowadzana w sposób ustrukturyzowany. Każda inicjatywa była analizowana w odniesieniu do dwóch kryteriów:

- potencjału synergicznego – rozumianego jako przewidywana skala korzyści (finansowych i operacyjnych),
- gotowości realizacyjnej – rozumianej jako stopień przygotowania organizacyjnego do wdrożenia inicjatywy.

Dobór wskazanych kryteriów wynikał z założenia, że skuteczność realizacji inicjatyw synergicznych jest determinowana nie tylko przez potencjalną wartość możliwych do osiągnięcia korzyści, lecz również przez zdolność organizacji do ich efektywnego wdrożenia. Gotowość realizacyjna oraz potencjał organizacyjny stanowią kluczowe determinanty skutecznej implementacji strategii, ograniczając ryzyko występowania tzw. luki implementacyjnej pomiędzy założeniami strategicznymi a rzeczywistymi efektami ich realizacji (Rudiyanto i Prayitno, 2025).

Ocena gotowości realizacyjnej pozwalała uwzględnić stopień dopasowania inicjatywy do istniejących zasobów, kompetencji oraz zdolności organizacyjnych poszczególnych podmiotów. W tym ujęciu gotowość realizacyjna rozumiana jest jako zdolność organizacji do koordynacji zasobów, integracji ryzyk oraz zapewnienia stabilnego funkcjonowania po wdrożeniu nowych rozwiązań (Tain, 2026). Z kolei ocena potencjału synergicznego umożliwiała identyfikację inicjatyw generujących najwyższą wartość ekonomiczną i operacyjną, przy jednoczesnym uwzględnieniu dojrzałości procesowej i zdolności organizacji do efektywnej alokacji zasobów wspierających realizację celów strategicznych (Grela, 2013). Uwzględnienie obu wymiarów pozwalało zatem na bardziej kompleksową ocenę inicjatyw, obejmującą zarówno perspektywę możliwych efektów biznesowych, jak i realnych możliwości ich wdrożenia w warunkach organizacyjnych badanych podmiotów. W celu zobrazowania sposobu funkcjonowania oraz praktycznego zastosowania opracowanego narzędzia na rysunku 3.10 przedstawiono matrycę w ranach której zwizualizowano ocenę inicjatyw synergicznych, które zostały opisane w podrozdziałach 3.8.–3.9.



Legenda: (A) Integracja zakupu materiałów BHP, (B) Integracja zakupu gazu ziemnego, (C) Integracja zakupu wyrobów hutniczych , (D) Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3, (E) Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych, (F) Integracja zakupu kart flotowych, (G) Integracja zakupu energii elektrycznej, (H) Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9

Rysunek 3.10. Matryca oceny inicjatyw synergicznych

Źródło: opracowanie własne.

Ocena w każdym z powyższych kryteriów była dokonywana w skali trzystopniowej (niski, średni, wysoki), co umożliwiało zachowanie porównywalności inicjatyw przy jednoczesnym ograniczeniu złożoności procesu decyzyjnego.

Ocena była dokonywana w trakcie warsztatów z udziałem uczestników inicjatywy i miała charakter konsensualny. W praktyce oznaczało to, że wartości przypisywane inicjatywom były wynikiem dyskusji i uzgodnień pomiędzy uczestnikami, a nie indywidualnej oceny badacza.

Rezultatem oceny było przypisanie inicjatyw do odpowiednich pól matrycy, co umożliwiało ich wstępną priorytetyzację oraz identyfikację inicjatyw o najwyższym potencjale wdrożeniowym.

W tabeli 3.15 zaprezentowano natomiast Kwestionariusz Lessons Learned, w którym znajduje się informacja o wnioskach z realizacji etapu czwartego.

Tabela 3.15. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 4*

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
Uogólnienie	Założenie	Wyniki analizy operacyjnego efektu synergii mogą zostać zdefiniowane w formie listy inicjatyw	
	Czy założenie zostało potwierdzone?	Tak~~/ Nie~~	
	Uzasadnienie	Jednym z celów badania jest wypracowanie procedury synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Z uwagi na powyższe założeniem etapu kończącego etap pierwszy projektu, tj. etap badania, było opracowanie wyników w formie listy inicjatyw synergicznych. Założenie etapu zostało potwierdzone. W ramach etapu udało się zoperacjonalizować wyniki analizy w formie listy inicjatyw, które zostały ocenione jakościowo w dwóch obszarach, tj. potencjału synergicznego oraz gotowości realizacyjnej. Istotnym etapem działań było zbudowanie konsensu z uczestnikami sytuacji problemowej w zakresie wyników badania. Konsens jest rozumiany jako zgoda co do wyników badania.	
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	* Wyniki analizy operacyjnego efektu synergii w sieciowej grupie kapitałowej mogą zostać opracowane w formie listy inicjatyw synergicznych, stanowiących punkt wyjścia dla realizacji prac w zakresie ich wdrożenia. * Operacjonalizacja wyników analizy, której elementem jest budowanie konsensu z uczestnikami sytuacji problemowej, stanowi integralną, istotną częścią analizy operacyjnego efektu synergii. * Zgoda uczestników co do wyników działań i kierunków ich kontynuacji jest istotna kontekście wdrażanie wyników analizy.	
Wpływ na rzeczywistość	Czy etap zakończył się w zakładanym czasie? Jeżeli nie, to dlaczego?	Tak—/ ~~Nie~~	Etap został zakończony w zakładanym czasie.
	Czy podczas realizacji prac etapu wystąpiły problemy/ bariery /wąskie gardła? Jeżeli tak, to jakie? Jakie były ich przyczyny i jak wpłynęły na realizację etapu?	~~Tak~~ / Nie	Podczas realizacji etapu nie odnotowano problemów. Uczestnicy badania zgłaszali dodatkowe pomysły na inicjatywy w ramach budowania konsensusu, co stanowiło wartość dodaną tych działań. Przykładem tego typu sytuacji jest inicjatywa dotycząca wspólnych wyjazdów na targi.

Obszar	Pytanie	Odpowiedź	
	Czy powinny zostać wdrożone zmiany w realizacji etapu? Jeżeli tak, to jakie?	~~Tak~~ / Nie	Nie zidentyfikowano potencjalnych zmian. Zakres działań wydaje się optymalny w odniesieniu do celu etapu.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących zastosowania badania w działaniu (*action research*)	Konsensus z uczestnikami sytuacji problemowej, rozumiany jako zgoda uczestników co do wyników działań i kierunków ich kontynuacji, jest istotny kontekście wdrażanie wyników analizy. Stanowi też wartość dodaną w kontekście ewaluacji całego cyklu oraz w kontekście celów biznesowych – podczas budowania konsensusu pojawiły się pomysły na dodatkowe inicjatywy.	

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku analizy potwierdzono, że wyniki analizy operacyjnego efektu synergii mogą być zdefiniowane w formie listy inicjatyw, co stanowi jeden z kluczowych celów badania w kontekście wypracowania procedury synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Opracowanie wyników w formie listy inicjatyw synergicznych zakończyło pierwszą część projektu – osiągnięto założony cel. Prace te umożliwiły operacjonalizację wyników analizy poprzez jakościową ocenę inicjatyw w dwóch obszarach: potencjału synergicznego oraz gotowości realizacyjnej.

Istotnym elementem etapu było budowanie konsensusu z uczestnikami sytuacji problemowej, co jest rozumiane jako zgoda co do wyników analizy. Zgoda ta jest kluczowa w kontekście dalszego wdrażania wyników badania.

Wyniki analizy wskazują, że operacjonalizacja danych oraz konsensus między uczestnikami stanowią integralne elementy procesu analizy operacyjnego efektu synergii. Uczestnicy badania nie zgłosili żadnych istotnych problemów, a dodatkowe pomysły na inicjatywy, takie jak wspólne wyjazdy na targi, były postrzegane jako wartość dodana całego procesu.

Etap został zakończony w zakładanym czasie, a jego zakres działań nie wymagał wprowadzenia żadnych zmian, ponieważ uznano go za optymalny dla osiągnięcia celów etapu. Konsensus z uczestnikami, będący zgodą co do wyników działań i kierunków ich kontynuacji,

ma istotne znaczenie w kontekście wdrażania wyników analizy oraz ewaluacji całego projektu, a także wpisuje się w cele biznesowe grupy.

Podsumowując, można stwierdzić, że procedura synergii operacyjnej w zakresie analizy operacyjnego efektu synergii wypracowana w ramach sześciu cykli badania w działaniu, jest sposobem analizy synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Najważniejsze wnioski wypracowane w ramach sześciu cykli badania w działaniu w odniesieniu do grupy sieciowej ARP są następujące:

- Spółki tworzące sieciowe grupy kapitałowe mogą prowadzić działalność w różnych branżach lub sektorach. Identyfikacja synergii w zakresie firm działających w tej samej branży nie pozwoli zidentyfikować wszystkich potencjalnych synergii w grupie kapitałowej.
- W przypadku sieciowych grup kapitałowych działanie w tej samej branży lub sektorze nie jest warunkiem koniecznym występowania synergii operacyjnej, a jedynie uwarunkowaniem, które może na nie wpływać. Oznacza to, że w grupach skrajnie rozproszonych w zakresie sektorów i branż, w których działają podmioty, również może występować efekt synergii operacyjnej.
- Spółki tworzące sieciowe grupy kapitałowe cieszą się dużą autonomią, co oznacza, że podmioty działające w tej samej branży mogę prowadzić działalność konkurencyjną.
- Analiza operacyjnego efektu synergii obejmować swoim zakresem sieciową grupę kapitałową jako całość, a nie jedynie spółki wchodzące w skład poszczególnych grup branżowych, produktowo-usługowych.
- W sieciowych grupach kapitałowych efekt synergii operacyjnej występuje w obszarze sprzedaży, zakupów oraz komplementarności zasobów.
- Zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej mogą zostać sprawdzone w ramach wywiadów z zarządami spółek oraz osobami odpowiedzialnymi za obszar zakupów, sprzedaży, produkcji/operacji oraz ewentualnie w ramach kooperacji, tj. osób, które operacyjnie odpowiadają za te obszary.
- Pracownicy spółek mają ograniczoną wiedzę na temat działalności podmiotów w grupie kapitałowej, które prowadzą swoją działalność w innych branżach niż spółka, w której są zatrudnieni.
- Wyniki analizy operacyjnego efektu synergii w sieciowej grupie kapitałowej mogą zostać opracowane w formie listy inicjatyw synergicznych, stanowiących punkt wyjścia dla realizacji prac w zakresie ich wdrożenia.

- Operacjonalizacja wyników analizy, której elementem jest budowanie konsensu z uczestnikami sytuacji problemowej, jest integralną, istotną częścią analizy operacyjnego efektu synergii.
- Zgoda uczestników co do wyników działań i kierunków ich kontynuacji jest istotna kontekście wdrażania wyników analizy.

Najważniejsze wnioski i spostrzeżenia dotyczące wykorzystania badania w grupie ARP w działaniu są następujące:

- Prace zakładały analizę danych źródłowych, której wyniki będą omówione z uczestnikami sytuacji problemowej w kolejnych etapach. Między innymi z uwagi na rozproszenie danych w realizację działań zostali włączeni uczestnicy sytuacji problemowej, tj. Menedżerowie Inwestycyjni – pracownicy ARP odpowiedzialni za nadzór właścicielski nad spółkami. Menedżerowie Inwestycyjni wskazali, które podmioty prowadzą działalność konkurencyjną, co okazało się bardzo istotne w kontekście ewaluacji etapu. Z uwagi na powyższe zdecydowano się włączyć Menedżerów inwestycyjnych w realizację kolejnych zaplanowanych prac, m.in. poprzez udział w wywiadach z zarządami oraz w proces zbierania danych dotyczących struktury zakupów spółek, a nie, jak pierwotnie zakładano, jedynie w proces opiniowania wyników prac.
- Menedżerowie inwestycyjni, po otrzymaniu danych od spółek, wskazywali na obszary potencjalnej współpracy między podmiotami, które znajdują się w ich nadzorze. Między innymi z uwagi na powyższe zarówno wyniki etapów, jak i metody i decyzje powinny być jasno udokumentowane i dostępne dla uczestników i innych zainteresowanych stron.
- Przedstawiciele spółek podczas badania wskazywali na konieczność rozszerzenia analizy w obszarze produktów, które podmiot mógłby oferować, jednak aktualnie uniemożliwia jej to bariera technologiczna.
- Z uwagi na transparentność procesu i udział uczestników sytuacji problemowej, którzy nie są badaczami lecz praktykami, wyniki prac powinny być opracowywane w jednoznacznie zrozumiały sposób, np. w formie graficznej lub tabelarycznej.
- Udział uczestników sytuacji problemowej w wywiadach miał wymiar informacyjny oraz edukacyjny. Uczestnicy poszerzali swoją wiedzę na temat działalności innych podmiotów wchodzących w skład grupy operacyjnej, które działają w innych branżach.

Poszerzenie wiedzy w tym zakresie powinno przełożyć się na zainicjowanie rozmów handlowych w przyszłości, tj. potencjalnie poza badaniem.

- Konsensus z uczestnikami sytuacji problemowej rozumiany jako zgoda uczestników co do wyników działań i kierunków ich kontynuacji jest istotny kontekście wdrażania wyników analizy. Stanowi też wartość dodaną w kontekście ewaluacji całego cyklu oraz w kontekście celów biznesowych – podczas budowania konsensusu pojawiły się pomysły na dodatkowe inicjatywy.
- Skład osobowy uczestników spotkania, tj. zarząd spółki oraz Menedżer Inwestycyjny, został określony przez badacza. Zarządy spółek powinny mieć możliwość wskazania uczestników spotkania ze strony spółki. Badacz przed spotkaniem powinien precyzyjnie wskazać zarządowi planowane do omawiania obszary oraz zagadnienia.

Synteza wyników badania w działaniu oraz implikacje teoretyczne i praktyczne w grupie ARP przedstawia się następująco:

- Generowanie efektu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych nie ma charakteru samoistnego, lecz wymaga świadomego procesu obejmującego identyfikację potencjalnych obszarów współpracy, ich operacjonalizację w formie inicjatyw oraz koordynację ich realizacji. Oznacza to, że synergia operacyjna jest efektem działania określonego mechanizmu, a nie wyłącznie struktury organizacyjnej.
- Kluczową rolę w procesie generowania synergii operacyjnej pełni funkcja koordynacyjna (broker), która odpowiada za inicjowanie, moderowanie oraz wspieranie współpracy pomiędzy podmiotami w grupie kapitałowej. Brak takiej funkcji znacząco ogranicza możliwość wykorzystania zidentyfikowanego potencjału synergicznego.
- Skuteczność generowania efektu synergii operacyjnej jest uwarunkowana dostępem do informacji oraz zaangażowaniem uczestników posiadających wiedzę operacyjną. W szczególności udział pracowników odpowiedzialnych za obszary zakupów, sprzedaży i operacji stanowi warunek konieczny dla rzetelnej identyfikacji i weryfikacji potencjalnych synergii.
- W warunkach wysokiej autonomii podmiotów w sieciowej grupie kapitałowej, budowanie konsensusu pomiędzy uczestnikami procesu stanowi kluczowy czynnik umożliwiający przejście od identyfikacji potencjału synergicznego do jego faktycznego wykorzystania.

3.8. Cykl 7 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Sterujący

Realizacja analizy operacyjnego efektu synergii pozwoliła m.in. zidentyfikować obszary występowania synergii operacyjnej w Grupie Kapitałowej ARP. Wyniki analizy zostały opracowane w ramach listy inicjatyw synergicznych. Inicjatywa synergiczna jest definiowana jako „miniprojekt", którego celem jest stworzenie w ramach struktury grupy kapitałowej nowej sieci lub pełne zintegrowanie podmiotów w przypadku działającej sieci, jeżeli taka operacja będzie uzasadniona ekonomicznie.

Inicjatywą synergiczną nazywamy tymczasowe przedsięwzięcie, zorientowane na wytworzenie określonego przedmiotu (np. produktu, ale też np. doprowadzenie do określonego stanu lub wykonanie usługi), którego celem jest wygenerowanie efektu synergii operacyjnej. W ramach planowania Lider projektu przygotował dalszą cześć procedury dotyczącą obszaru wdrożenia wyników poprzez zarządzanie programem inicjatyw synergicznych. Poniżej opisano najważniejsze procedury w obszarze drożenia.

- Ze względu na zakładane efekty wynikające z wdrożenia, zakres prac realizowanych w ramach inicjatyw obejmuje zagadnienia kosztowe, sprzedażowe oraz operacyjne. Przedmiotem realizacji inicjatyw dotyczących obszarów kosztowych jest wygenerowanie określonych oszczędności w zakładanym czasie. Przedmiotem realizacji inicjatyw w obszarze sprzedażowym jest wygenerowanie w zakładanym czasie określonego przychodu ze sprzedaży. Inicjatywy w tym obszarze mogą być zorientowane na inicjowanie działań sprzedażowych pomiędzy spółkami grupy kapitałowej i mogą mieć określone założenia dotyczące marży. Przedmiotem realizacji inicjatyw w obszarze operacyjnym jest wykonanie zadań mających na celu optymalizację wybranych procesów biznesowych spółek grupy.
- Lista funkcji, które są pełnione w ramach programu, powstała z połączenia ról rekomendowanych przez metodyki zarządzania projektami z rolami wynikającymi ze struktury organizacyjnej firmy. Ostatecznie na liście funkcji znalazły się: Zarząd ARP (Komitet Sterujący), Lider inicjatywy; członkowie zespołu; Lider Projektu Synergia; interesariusze. Najważniejsze zadania realizowane przez poszczególnych członków zespołu są następujące:
    - Zarząd ARP tworzący Komitet Sterujący, odpowiada za strategiczne zarządzanie Programem i odpowiada decyzyjnie za jego sukces. Główne zadania Komitetu Sterującego to m.in.:
        - nadzór nad realizacją Programu;

- podejmowanie działań zarządczych, umożliwiających sprawną realizację inicjatyw – udzielenie niezbędnego wsparcia Liderom inicjatyw;
- zapewnienie utrwalenia w bieżącej działalności grupy pozytywnych efektów wynikających ze zrealizowanych inicjatyw;
- wybór Liderów inicjatyw oraz określenie formuły realizacji inicjatyw;
- końcowy przydział zasobów i zatwierdzanie założeń inicjatyw w ramach Programu, poprzez zatwierdzenie Kart Inicjatyw;
- cykliczny, kwartalny monitoring statusu i postępu realizacji inicjatyw;

o funkcję Lidera Projektu Synergia pełni pracownik Biura Poprawy Efektywności. Główne zadania Lidera Projektu Synergia to:

- podejmowanie decyzji odnośnie do wszystkich strategicznych problemów inicjatywy, wykraczających poza uprzednio zdefiniowane w Karcie Inicjatywy ramy (zakres, harmonogram, budżet);
- ustalenie kierunków i obszarów poszukiwań nowych inicjatyw;
- odpowiadanie za realizację całkowitej wartości programu inicjatyw;
- wskazanie priorytetów oraz rozliczenie z działań Liderów inicjatyw;
- bieżące monitorowanie realizacji inicjatyw;
- wsparcie Liderów inicjatyw w zakresie realizowanych inicjatyw;

o Lider inicjatywy realizuje następujące zadania:

- przygotowuje propozycję planu realizacji inicjatywy poprzez opracowanie Karty Inicjatywy wraz ze szczegółowym harmonogramem, szacunkowymi kosztami implementacji, szacunkowymi korzyściami z wdrożenia oraz wartościami KPI;
- rekomenduje zarządowi skład zespołu;
- zarządza inicjatywą w sposób, który ma zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu;

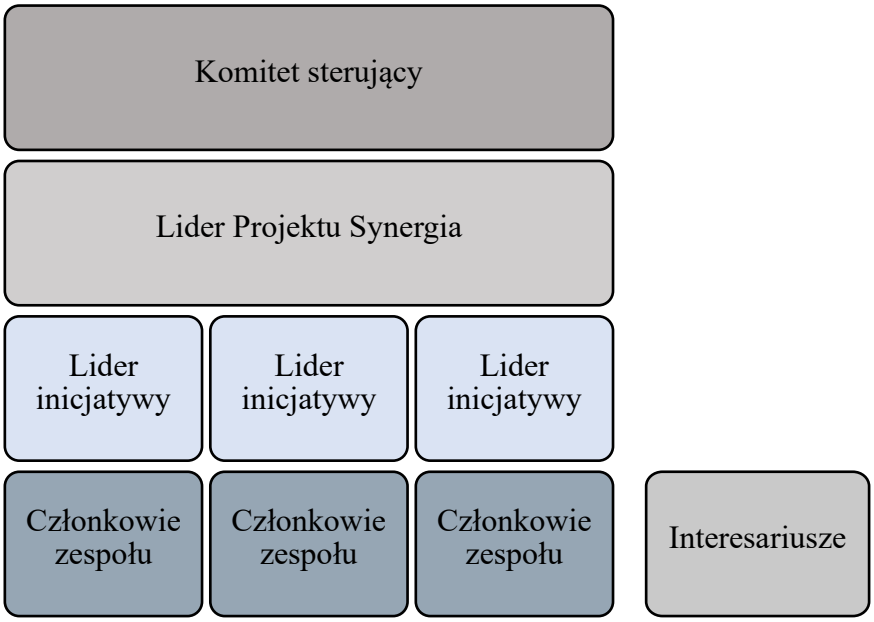
o członkowie zespołu

- realizują zadania zaplanowane w harmonogramie inicjatywy zgodnie z wytycznymi oraz w ustalonym z Liderem inicjatywy terminie;

o interesariusze

- to zainteresowane osoby lub grupy osób, zaangażowane w jakikolwiek sposób w realizację Programu lub mające wpływ na jego realizację. Są to np. przedstawiciele zarządów spółek grupy, firmy doradcze, klienci, kierownictwo, pracownicy, dostawcy, inwestorzy, grupy społeczne.

Struktura zespołu została zwizualizowana na rysunku 3.11.



Rysunek 3.11. Struktura Programu Inicjatyw Transformacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W ramach działania zainicjowano realizację następujących czterech inicjatyw synergicznych:

- integracja zakupu materiałów BHP,
- integracja zakupu gazu ziemnego,
- integracja zakupu wyrobów hutniczych.
- zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 (nazwy zakodowane; podmioty to firmy produkcyjne działające produkcji materiałów z tworzyw sztucznych).

Pierwszym działaniem realizowanym w ramach powyższych inicjatyw było opracowanie Kart Inicjatyw, które zawierały informacje na temat planowanych działań, podziału kompetencji, planowanych efektów. Karty były wypełniane przez Lidera inicjatywy, a w przypadku braku zidentyfikowanego Lidera – przez koordynatora programu.

Następnie zgodnie z propozycją procedury, Karty Inicjatyw były zatwierdzane przez Komitet Sterujący, który był tworzony przez zarząd podmiotu dominującego, a następnie inicjowano realizację zaplanowanych działań.

Faza obserwacji została zrealizowana w ramach opisu czterech inicjatyw, które były realizowane w ramach fazy działania. Inicjatywy zostały opisane w ramach poniższych punktów:

- nazwa inicjatywy,
- opis inicjatywy,
- najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy,
- planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany,
- sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera),
- zakres działań Lidera inicjatywy (brokera),
- zakres aktywności podmiotu dominującego,
- zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci),
- mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci),
- czynniki sukcesów/porażek,
- podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac.

Powyższe punkty, podobnie jak miało to miejsce w przypadku analizy operacyjnego efektu synergii, zostały przypisane do trzech obszarów, tj. wpływ na rzeczywistość, uogólnienie, badanie w działaniu, co stanowiło punkt wyjścia dla ewaluacji prac.

Celem opisu inicjatyw była m.in. identyfikacja ich czynników sukcesu i porażek, które stanowiły punkt wyjścia do działań realizowanych w ramach fazy ewaluacji.

Opisy poszczególnych inicjatyw zostały opisane w tabelach 3.16–3.19.

Tabela 3.16. Integracja zakupu materiałów BHP

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa inicjatywy	Integracja zakupu materiałów BHP
	Opis inicjatywy	Podmiot U.1.2 (nazwa zakodowana) wchodzący w skład Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu prowadzi działalność biznesową polegającą na wynajmowaniu powierzchni produkcyjnych i magazynowych. Jedną z dodatkowych, pobocznych gałęzi biznesu jest sprzedaż odzieży ochronnej i materiałów BHP. Głównymi odbiorcami oferowanych produktów są firmy będące najemcami powierzchni produkcyjnych i magazynowych. Inicjatywa zakłada, że podmiot U.1.2 rozszerzy bazę swoich klientów o spółki Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, co przełoży się na zwiększenie jego przychodu oraz zysku. Dodatkowo inicjatywa zakłada, że zagregowanie popytu na materiały BHP w ramach działalności biznesowej wewnątrzgrupowego dostawy (brokera) przełoży się na optymalizację ceny zakupu dla Spółek Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Zaplanowane zadania dotyczą m.in. pozyskania informacji na temat specyfikacji, wolumenów oraz warunków handlowych kupowanych przez spółki materiałów BHP. Dodatkowym istotnym zadaniem jest przeprowadzenie procesu negocjacji z wybranymi producentami materiałów BHP oraz zainicjowanie procesu zakupu-sprzedaży pomiędzy U.1.2 oraz podmiotami Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.
	Planowany cel inicjatywy/ informacja, czy został zrealizowany	Celami inicjatywy było zoptymalizowanie cen zakupu materiałów BHP przez Spółki Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu oraz zwiększenie przychodu i zysku firmy U.1.2 (z działalności dotyczącej sprzedaży materiałów BHP). Cel został zrealizowany. W 2021 r. U.1.2 realizowało współpracę z ośmioma podmiotami Grupy Kapitałowej ARP, a wygenerowany przychód w 2021 r. wyniósł ponad 500 tys. PLN. Spółki, które skorzystały z oferty, zadeklarowały, że realizacja inicjatywy pozwoliła im zoptymalizować koszty zakupów materiałów BHP.
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Lider inicjatywy został zidentyfikowany przez badacza na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii (etap analizy struktury zakupów i sprzedaży). Na etapie budowanie konsensu Lider zadeklarował chęć realizacji inicjatywy, co zostało zaakceptowane przez Komitet Sterujący

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Przygotowanie kwestionariusza do zebrania i zagregowania danych o materiałach BHP kupowanych przez spółki Grupy ARP * Weryfikacja otrzymanych danym w ramach audytów BHP * Przeprowadzenie procesu negocjacji z wybranymi producentami materiałów BHP * Przygotowanie dedykowanych ofert i zainicjowanie procesu zakupu-sprzedaży
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	Zakres zadań Lidera Projektu Synergia obejmował: * Wsparcie w pozyskaniu danych dotyczących materiałów BHP kupowanych przez spółki (dystrybucja kwestionariusza) * Przekazanie danych kontaktowych do poszczególnych spółek * Umożliwienie prezentacji założeń inicjatywy w ramach spotkania zarządów spółek portfelowych * Wsparcie w zaplanowaniu prac (m.in. w przygotowaniu harmonogramu). Komitet Sterujący zaakceptował wybór Lidera inicjatywy oraz podczas spotkań z zarządami spółek zachęcał do zapoznania się z grupową ofertą dotyczącą materiałów BHP
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Uzupełnienie kwestionariuszy agregujących dane o kupowanych materiałach BHP * Analiza otrzymanych ofert * Umożliwienie przeprowadzenia audytu BHP w zakładzie pracy
	Mechanizmy regulujące realizację inicjatywy (działanie sieci)	Mechanizmy rynkowe rozumiane jako zbiór procesów i interakcji, które kształtują sposób funkcjonowania rynku i wpływają na decyzje uczestników inicjatywy. Obejmują one m.in. wolne ceny, popyt, podaż oraz konkurencję, które wspólnie regulują alokację zasobów, ustalanie cen. W ramach inicjatywy Lider inicjatywy realizował swoje cele biznesowe, tj. generował przychód i zysk, a uczestnicy inicjatywy realizowali swoje cele biznesowe, tj. optymalizowali koszt zakupu materiałów BHP.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Czynniki sukcesów/ ~~porażek~~	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą działalność biznesową realizowaną przez Lidera inicjatywy. * Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych zarówno Lidera, jak i pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został zidentyfikowany na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii i był zaangażowany w proces planowania prac. * Podmiot dominujący animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy Liderem inicjatywy a uczestnikami. * Zapewniony był szeroki dostęp do informacji, w tym informacji handlowych pomiędzy wszystkimi uczestnikami inicjatywy.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Lider inicjatywy uszczegółowił cel inicjatywy, tj. doprecyzował, że oprócz realizacji celów biznesowych celem działań jest poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy. Cel został zrealizowany w ramach wykonywanych audytów BHP. Audyt pozwalał zidentyfikować dodatkowe potencjalne ryzyka.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.17. Integracja zakupu gazu ziemnego

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa inicjatywy	Integracja zakupu gazu ziemnego
	Opis inicjatywy	Na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii zidentyfikowano spółki, które kupują gaz ziemny jako jedyne lub dodatkowe źródło ciepła oraz wykorzystują go w ramach procesów produkcyjnych. Wolumen zakupu gazu ziemnego pojedynczych spółek powoduje, że jedynym możliwym modelem pozyskania gazu ziemnego jest jego kupno od pośrednika (np. PGNIG Obrót). Celem inicjatywy jest zagregowanie popytu na gaz ziemny spółek Grupy Kapitałowej ARP w ramach wspólnej grupy zakupowej, co powinno przełożyć się na optymalizację ceny zakupu. Z uwagi na to, że żaden z podmiotów Grupy Agencji Rozwoju Przemysłu nie prowadzi działalności biznesowej w obszarze pośrednictwa w zakupie gazu ziemnego, Lider inicjatywy miał zostać wybrany po pozyskaniu informacji na temat wolumenów zakupu. Pierwotnie zakładano, że Liderem inicjatywy może zostać podmiot, który kupuje najwięcej gazu lub ma kompetencje i wiedzę w tym obszarze. W trakcie trwania inicjatywy Komitet Sterujący (zarząd podmiotu dominującego) zdecydował jednak, że Liderem inicjatywy zostanie podmiot U.1.6 (nazwa zakodowana), który zajmuje się pośrednictwem w handlu energią elektryczną. Uzasadnieniem wyboru Lidera była chęć wsparcia spółki w zainicjowaniu działalności w nowym obszarze.
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Zaplanowane zadania dotyczą m.in. pozyskania informacji na temat wolumenów oraz warunków handlowych zakupu gazu ziemnego, podpisania stosownych upoważnień dot. pozyskania wiążących ofert, wypracowania modelu rozliczania i realizacji procesu zakupu. Harmonogram działań tworzony był „przyrostowo", tj. wyniki poszczególnych zadań warunkowały zaplanowanie kolejnych. Przykładowo zebranie informacji o wolumenie zakupu gazu ziemnego umożliwiło określenie, jakie są możliwe formy zakupu surowca, np. poprzez towarową giełdę energetyczną.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Planowany cel inicjatywy/ informacja, czy został zrealizowany	Pierwotnym celem inicjatywy było obniżenie kosztu zakupu gazu ziemnego przez spółki Grupy Agencji Rozwoju Przemysłu. Nieskwantyfikowanym celem, który został określony przez Komitet Sterujący, było rozszerzenie działalności biznesowej Lidera inicjatywy. Powyższe cele nie zostały zrealizowane, ponieważ Lider inicjatywy wybrany arbitralnie przez Komitet Sterujący, nie był w stanie wypracować modelu zakupu gazu dla grupy zakupowej tworzonej przez rozproszone podmioty. Lider nie miał niezbędnych kompetencji, a ich nabycie mogło przekroczyć potencjalny efekt finansowy inicjatywy.
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie przez podmiot dominujący. Intencją przy wyborze lidera była chęć umożliwienia mu wygenerowania przychodu z dodatkowej działalności.
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Przygotowanie kwestionariusza do pozyskania informacji na temat wolumenów oraz warunków handlowych zakupu gazu ziemnego przez spółki Grupy ARP. * Przygotowanie stosownych upoważnień dot. pozyskania wiążących ofert. * Wypracowanie modelu rozliczania i realizacja procesu zakupu.
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	* Wybór Lidera inicjatywy (Komitet Sterujący). * Wsparcie w pozyskaniu danych o warunkach handlowych i wolumenie zakupu gazu ziemnego (lider Projektu Synergia).
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Przekazanie danych dotyczących wolumenu i warunków handlowych zakupu gazu ziemnego.
	Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci)	Mechanizm centralnego zarządzania przez podmiot dominujący. Podmiot dominujący arbitralnie wybrał Lidera i wskazał spółkom, że powinny dołączyć do powoływanej grupy zakupowej, która ostatecznie nie została powołana do życia.
	Czynniki ~~sukcesów~~ / porażek	* Zakres inicjatywy nie wpisywał się w bieżącą działalność biznesową realizowaną przez Lidera inicjatywy. * Lider inicjatywy nie miał niezbędnej wiedzy, zasobów oraz doświadczenia w obszarze realizowanej inicjatywy. * Lider inicjatywy został wybrany w trakcie realizacji inicjatywy arbitralnie przez Komitet Sterujący. * Uczestnicy sytuacji problemowej nie mieli wpływu na zakres realizacji działań.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków / spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Uczestnicy sytuacji problemowej zostali pozbawieni możliwości wpływu na zakres i kierunek prac. Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie, a uczestnicy otrzymali komunikat, że powinni dołączyć do grupy zakupowej. W ramach prac zabrakło zbudowania konsensusu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.18. Integracja zakupu wyrobów hutniczych

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa inicjatywy	Integracja zakupu wyrobów hutniczych
	Opis inicjatywy	Na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii zidentyfikowano spółki, które w ramach realizowanych procesów produkcyjnych wykorzystują wyroby hutnicze oraz oszacowano łączny zagregowany wolumen tych wyrobów w poszczególnych segmentach, tj. blachy, rury, pręty oraz pozostały asortyment. W ramach analizy zidentyfikowano aktualnie kluczowych dostawców. Inicjatywa zakłada integrację procesów zakupu wyrobów hutniczych w Grupie Kapitałowej ARP, poprzez zawiązanie dedykowanej grup zakupowej. Z uwagi na to, że żaden z podmiotów Grupy Agencji Rozwoju Przemysłu nie prowadzi działalności biznesowej w obszarze pośrednictwa w zakupie wyrobów hutniczych, Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie przez Komitet Sterujący (zarząd podmiotu dominującego). Był to podmiot, który historycznie zajmował się działalnością w obszarze sprzedaży stali, jednak w momencie analizy nie miał zasobów, kompetencji i wiedzy w tym obszarze.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Zaplanowane zadania dotyczą m.in. uszczegółowienia informacji na temat wolumenów zakupu w ramach wybranych grup asortymentowych oraz pogłębienie analizy o sposób funkcjonowania komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za zakupy. Dodatkowo zadania dotyczyły analizy rynku producentów oraz dystrybutorów stali, a także prac mających na celu wypracowanie optymalnego modelu zakupu wyrobów hutniczych dla powołanej grupy zakupowej. Lider inicjatywy przyjął założenie, że podstawą modelu współpracy w grupie zakupowej będzie możliwość wymiany informacji pomiędzy spółkami w zakresie warunków handlowych oraz możliwość wzajemnego powoływania się na warunki handlowe. Oznaczało to, że jeżeli spółka „A" otrzyma warunki handlowe dotyczące 50 ton blachy, to informacja w tym zakresie zostanie przekazana do pozostałych członków grupy zakupowej i w okresie obowiązywania oferty (14 dni) będą mogli zrealizować proces zakupu na tych samych warunkach (np. dla 2 ton tej samej blachy).
	Planowany cel inicjatywy/ informacja, czy został zrealizowany	Celem inicjatywy było zmniejszenie kosztu zakupów wyrobów hutniczych przez podmioty Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Cel inicjatywy nie został osiągnięty, mimo że część zadania zaplanowana przez Lidera została zrealizowana, tj.: * wolumen został uszczegółowiony w ramach asortymentów, * do poszczególnych asortymentów zostali wybrani dostawcy, * przeanalizowano procesy zakupu wyrobów hutniczych przez poszczególne podmioty, * Lider inicjatywy wypracował model funkcjonowania grupy zakupowej, * Komitet Sterujący zaakceptował propozycję modelu funkcjonowania grupy zakupowej, * podpisano stosowne porozumienia na poziomie grupy zakupowej oraz pomiędzy grupą zakupową a dostawcami. Cel inicjatywy nie został osiągnięty, ponieważ wypracowany model funkcjonowania grupy zakupowej nie przełożył się na optymalizację cen zakupu wyrobów hutniczych. Wypracowany model przełożył się jedynie na wydłużenie ważności otrzymywanych ofert, na które mogły powoływać się inne podmioty tworzące grupę zakupową. Nie robiły tego jednak, ponieważ poza pojedynczymi przypadkami ich zapotrzebowanie na wyroby hutnicze nie pokrywało się z ważnością ofert. Inicjatywa zakończyłaby się sukcesem, gdyby spółki skoordynowały procesy planowania zakupów, czego jednak nie założył Lider inicjatywy.
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie przez podmiot dominujący. Intencją przy wyborze Lidera była chęć umożliwienia mu wygenerowania przychodu z dodatkowej działalności.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Pogłębienie analizy dotyczącej kupowanych wyrobów hutniczych oraz aktualnych dostawców. * Analiza rynku pod kątem nowych dostawców. * Wypracowanie modelu funkcjonowania grupy zakupowej. * Wypracowanie stosownych porozumień i podpisanie ich. * Dialog i negocjacje z wybranymi dostawcami. * Koordynacja przepływu informacji dotyczących obowiązujących ofert.
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	* Wybór Lidera inicjatywy. * Akceptacja listy uczestników inicjatywy. * Akceptacja dostawców. * Konsultacje wypracowanego modelu funkcjonowania grupy zakupowej. Podsumowując: podmiot dominujący w ramach działalności Komitetu Sterującego akceptował wypracowywane koncepcje, założenie, przez co wpływał na operacyjną projektową aktywność Lidera.
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Przekazanie danych dotyczących wolumenów i dostawców. * Podpisanie stosownych porozumień dotyczących funkcjonowania grupy zakupowej. * Przekazywanie otrzymywanych ofert Liderowi inicjatywy. Podsumowując: uczestnicy inicjatywy nie brali udziału w koncepcyjnej pracy dotyczącej wypracowania modelu funkcjonowania grupy zakupowej oraz zapisów porozumienia z dostawcami.
	Mechanizmy regulujące realizację inicjatywy (działanie sieci)	Mechanizm centralnego zarządzania przez podmiot dominujący, który polega na koncentracji podejmowania decyzji oraz kontroli w ramach kompetencji podmiotu dominującego. W przypadku inicjatywy podmiot dominujący arbitralnie wybrał Lidera i wskazał spółkom, że powinny dołączyć do powoływanej grupy zakupowej. Lider inicjatywy nie był wynagradzany za prace i jej rezultaty, co wynikało z decyzji Komitetu Sterującego. Wynagrodzenie lidera miało zostać ustalone po uruchomieniu grupy zakupowej.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Czynniki ~~sukcesów~~ / porażek	* Zakres inicjatywy nie wpisywał się w bieżącą działalność biznesową realizowaną przez Lidera inicjatywy. Lider nie miał doświadczenia w zakupie innych niż swoje wyrobów hutniczych. Duży zakres prac realizowanych w ramach inicjatywy dotyczył analizy funkcjonowania działów zakupu spółek tworzących grupę zakupową oraz analizy rynku. * Lider inicjatywy nie miał niezbędnej wiedzy, zasobów oraz doświadczenia w obszarze realizowanej inicjatywy. * Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie przez Komitet Sterujący. * Komitet Sterujący ingerowania w operacyjny poziom realizacji inicjatywy. * Lider inicjatywy miał niski poziom identyfikacji z inicjatywą i, z uwagi na brak wynagrodzenia, nie miał niezbędnej motywacji. * Inicjatywa nie była bezpośrednio związana z celami biznesowymi lidera, przez co miała niski priorytet realizacyjny.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Uczestnicy inicjatywy nie brali udziału w wypracowywaniu założeń inicjatywy, tj. funkcjonowania grupy zakupowej. Można powiedzieć, że byli przedmiotem, a nie podmiotem działań, co stanowiło odstępstwo od założeń badania w działaniu (*action research*).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.19. Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3

Obszar	Pytanie/ Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa inicjatywy	Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 (nazwy zakodowane)
	Opis inicjatywy	W ramach analizy operacyjnego efektu synergii zidentyfikowano potencjał synergiczny w obszarze zakupów, sprzedaży oraz bezpośredniej kooperacji dwóch podmiotów. Potencjał synergiczny wynikał z tego, że podmioty zajmują się produkcją wyrobów z tworzywa sztucznego, działają na różnych rynkach, a ich oferta jest względem siebie komplementarna. Dodatkowo w procesach produkcyjnych wykorzystują ten same materiały i surowce (m.in. relatywnie drogie barwniki). Dodatkowo jedna ze spółek ma kompetencje od wytwarzania kokili oraz form, które kupuje druga ze spółek. Inicjatywa zakładała integrację procesów zakupowych, wdrożenie mechanizmów tzw. cross-sellingowych oraz analizę możliwości bezpośredniej współpracy i poprzez wzajemne podzlecanie usług technologiczno-produkcyjnych.

Obszar	Pytanie/ Zakres analizy	Opis
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Zadania zaplanowane w ramach inicjatywy dotyczyły uszczegółowienia analizy w obszarze zakupów (m.in. przez identyfikację wspólnych dostawców, pokrywających się kupowanych przez obie spółki materiałów, usług), w obszarze bezpośredniej kooperacji (m.in. poprzez potwierdzenie, które elementy łańcucha wartości spółek mogą być realizowane w ramach zlecenia), w obszarze sprzedaży (m.in. poprzez wymianę bazy klientów, zaplanowanie wspólnych działań w obszarze sprzedaży i marketingu). Inicjatywa zakładała powołanie zespołów operacyjnych w ramach zidentyfikowanych obszarów synergii. Poszczególne zespoły składały się z pracowników działów zakupów, sprzedaży, produkcji. Wyniki prac zespołów miały być omawiane z określonych cyklach na spotkaniach, w których brały udział zarządy spółek.
	Planowany cel inicjatywy/ informacja czy został zrealizowany	Celami inicjatywy były: zwiększenie przychodów i zysków spółek, optymalizacja cen zakupu wybranych produktów, usług oraz zwiększenie mocy produkcyjnych poprzez nawiązanie współpracy w zakresie podzlecenia zleceń produkcyjno-technologicznych. Cele inicjatywy nie zostały osiągnięte, ponieważ po potwierdzeniu obszarów synergii nie wdrożono mechanizmów, które umożliwiłyby osiągnięcie zakładanych efektów. Nie wdrożono mechanizmów wspólnych zakupów, współpracy w obszarze sprzedaży, a podzlecenia prac miały incydentalny charakter.
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Komitet Sterujący, nie chcąc faworyzować któregoś z podmiotów oraz nie chcąc sprawiać wrażenia, że podmioty zostaną zintegrowane, określił, że liderem inicjatywy będzie podmiot dominujący, tj. Lider Projektu Synergia.
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Określenie założeń realizacji inicjatywy. * Ustalenie składu zespołów roboczych w obszarach synergicznych. * Prowadzenie wszelkich spotkań, w tym warsztatów synergicznych w obszarach zakupów, sprzedaży, produkcji. * Analiza pozyskanych danych.
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	Wybór Lidera inicjatywy (Komitet Sterujący). Zakres pozostałych zadań podmiotu dominującego został opisany powyżej (Lider Projektu Synergia).

Obszar	Pytanie/ Zakres analizy	Opis
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Przekazywanie niezbędnych danych oraz ich analiza. * Udział w spotkaniach i warsztatach synergicznych. * Po potwierdzeniu obszarów synergii uczestnicy inicjatywy nie wdrożyli mechanizmów, które umożliwiłyby osiągnięcie zakładanych efektów. Nie wdrożono mechanizmów wspólnych zakupów, współpracy w obszarze sprzedaży, a podzlecenia prac miały incydentalny charakter. Podsumowując: działania uczestników inicjatywy ograniczyły się do udziału w analizie.
	Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci)	Założeniem inicjatywy było, że mechanizmem regulującym działanie inicjatywy będą mechanizmy rynkowe wynikające z wygenerowanych efektów synergicznych. Uczestnicy nie wdrożyli jednak tych mechanizmów, ponieważ nie byli zainteresowani kontynuowaniem prac. Główną przyczyną tego stanu rzeczy były złe relacje występujące pomiędzy zarządami spółek. Uczestnicy od początku obawiali się, że analiza synergii ma celu określenie korzyści z integracji podmiotów, a zacieśnienie współpracy ma do tego doprowadzić.
	Czynniki ~~sukcesów~~ / porażek	* Najważniejszym czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatywy, był brak zdolności zarządczych do zmonetyzowania potwierdzonych obszarów synergii. Komitet Sterujący, nie chcąc faworyzować któregoś z podmiotów oraz nie chcąc sprawiać wrażenia, że podmioty zostaną zintegrowane, określił, że Liderem inicjatywy będzie sam podmiot dominujący, który nie uczestniczy w procesach, które miały zostać zoptymalizowane w ramach nawiązania współpracy. * Dodatkowym czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatywy, były złe relacje występujące między zarządami spółek. Wynikały one ze nieudanej wcześniejszej współpracy i próby połączenia podmiotów, która miała miejsce w przeszłości. * Uczestnicy od początku obawiali się, że analiza synergii ma celu określenie korzyści z integracji podmiotów, a zacieśnienie współpracy ma do tego doprowadzić. * Czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatywy, był nieefektywny przepływ informacji pomiędzy uczestnikami. * Brak zaufania, tj. obawa, że mimo zapewnień w wyniku inicjatywy dojdzie do fuzji podmiotów.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Istotnym elementem badania w działaniu jest zaufanie uczestników do tego, że wyniki prac nie zostaną wykorzystane przeciwko któremuś z uczestników.

Źródło: opracowanie własne.

Ewaluacja założeń procedury został zrealizowana poprzez analizę poszczególnych inicjatyw w ramach obszarów określonych w ramach Kwestionariusza Lessons Learned, której podsumowania znajdują w tabelach 3.20–3.26. Celem działań w obszarze ewaluacji jest identyfikacja występujących prawidłowości oraz określenie obszarów wymagających poprawy. W tabeli 3.20 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące celu realizacji poszczególnych inicjatyw.

Tabela 3.20. Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	Celami inicjatywy było zwiększenie przychodów i zysków spółek, optymalizacja cen zakupu wybranych produktów, usług oraz zwiększenie mocy produkcyjnych poprzez nawiązanie współpracy w zakresie podzlecenia zleceń produkcyjno-technologicznych. Cele inicjatywy nie zostały osiągnięte, ponieważ po potwierdzeniu obszarów synergii nie wdrożono mechanizmów, które umożliwiłyby osiągnięcie zakładanych efektów. Nie wdrożono mechanizmów wspólnych zakupów, współpracy w obszarze sprzedaży, a podzlecenia prac miało incydentalny charakter.
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	Celem inicjatywy było zmniejszenie kosztu zakupów wyrobów hutniczych przez podmioty Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Cel inicjatywy nie został osiągnięty, mimo że część zadania zaplanowanego przez Lidera została zrealizowana: * wolumen został uszczegółowiony w ramach asortymentów, * do poszczególnych asortymentów zostali wybrani dostawcy, * przeanalizowano procesy zakupu wyrobów hutniczych przez poszczególne podmioty, * Lider inicjatywy wypracował model funkcjonowania grupy zakupowej, * Komitet Sterujący zaakceptował propozycję modelu funkcjonowania grupy zakupowej, * podpisano stosowane porozumienia na poziomie grupy zakupowej oraz pomiędzy grupą zakupową a dostawcami. Cel inicjatywy nie został osiągnięty, ponieważ wypracowany model funkcjonowania grupy zakupowej nie przełożył się na optymalizację cen zakupu wyrobów hutniczych. Wypracowany model przełożył się jedynie na wydłużenie ważności otrzymywanych ofert, na które mogły powoływać się inne podmioty tworzące grupę zakupową, jednak tego nie robiły, ponieważ poza pojedynczymi przypadkami ich zapotrzebowanie na wyroby hutnicze nie pokrywało się z ważnością ofert. Inicjatywa zakończyłaby się sukcesem, gdyby spółki skoordynowały procesy planowania zakupów, czego jednak nie założył Lider inicjatywy.

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Integracja zakupu gazu ziemnego	Pierwotnym celem inicjatywy było obniżenie kosztu zakupu gazu ziemnego przez spółki Grupy Agencji Rozwoju Przemysłu. Nieskwantyfikowanym celem, który został określony przez Komitet Sterujący, było rozszerzenie działalności biznesowej Lidera inicjatywy. Powyższe cele nie zostały zrealizowane, ponieważ Lider inicjatywy wybrany arbitralnie przez Komitet Sterujący, nie był w stanie wypracować modelu zakupu gazu dla grupy zakupowej tworzonej przez rozproszone podmioty. Lider nie miał niezbędnych kompetencji, a ich nabycie mogło przekroczyć potencjalny efekt finansowy inicjatywy.
Integracja zakupu materiałów BHP	Celami inicjatywy było zoptymalizowanie cen zakupy materiałów BHP przez spółki Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu oraz zwiększenie przychodu i zysku firmy U.1.2 (z działalności dotyczącej sprzedaży materiałów BHP). Cel został zrealizowany. W 2021 r. U.1.2 realizowało współpracę z ośmioma podmiotami Grupy Kapitałowej ARP, a wygenerowany przychód w 2021 r. wyniósł ponad 500 tys. PLN. Spółki, które skorzystały z oferty, zadeklarowały, że realizacja inicjatywy pozwoliła im zoptymalizować koszty zakupów materiałów BHP.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawiona w tabeli 3.20 wskazuje na zróżnicowany stopień realizacji celów poszczególnych inicjatyw synergicznych. Spośród czterech analizowanych przypadków jedynie inicjatywa integracji zakupu materiałów BHP zakończyła się pełnym osiągnięciem zakładanych rezultatów. W pozostałych przypadkach cele nie zostały zrealizowane, pomimo przeprowadzenia części działań analitycznych oraz organizacyjnych.

W szczególności należy zauważyć, że w dwóch inicjatywach (integracja zakupu wyrobów hutniczych oraz gazu ziemnego) zrealizowano istotne elementy przygotowawcze, takie jak analiza rynku, identyfikacja dostawców czy opracowanie modeli współpracy, które jednak nie przełożyły się na osiągnięcie efektów ekonomicznych. W przypadku inicjatywy kooperacyjnej pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 brak wdrożenia mechanizmów współpracy uniemożliwił przejście z fazy analizy do fazy operacyjnej.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że identyfikacja potencjału synergicznego oraz realizacja działań przygotowawczych nie stanowią wystarczającego warunku osiągnięcia efektów synergii operacyjnej. Kluczowe znaczenie ma zdolność do operacjonalizacji zidentyfikowanych obszarów współpracy, rozumiana jako wdrożenie konkretnych mechanizmów organizacyjnych i rynkowych umożliwiających realizację wspólnych działań.

Inicjatywy, które nie doprowadziły do osiągnięcia zakładanych celów, charakteryzowały się przede wszystkim brakiem wdrożenia mechanizmów koordynacji działań (np. synchronizacji zakupów, organizacji wspólnych procesów sprzedażowych) lub niedostosowaniem modelu współpracy do rzeczywistych uwarunkowań operacyjnych podmiotów. W szczególności brak koordynacji popytu oraz rozproszenie decyzji zakupowych uniemożliwiały wykorzystanie efektu skali.

Z kolei inicjatywa zakończona sukcesem była oparta na jasno zdefiniowanym modelu operacyjnym, w którym wdrożono konkretne mechanizmy współpracy, a uczestnicy realizowali własne cele biznesowe w ramach wspólnego przedsięwzięcia. Oznacza to, że skuteczność inicjatyw synergicznych zależy nie tylko od trafności identyfikacji obszarów współpracy, lecz przede wszystkim od zdolności ich wdrożenia w praktyce operacyjnej.

W tabeli 3.21 znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru, tj. sposobu wyboru Lidera inicjatywy.

Tabela 3.21. Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	Komitet Sterujący, nie chcąc faworyzować któregoś z podmiotów oraz nie chcąc sprawiać wrażenia, że podmioty zostaną zintegrowane, określił, że Liderem inicjatywy będzie podmiot dominujący, tj. Lider Projektu Synergia.
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie przez podmiot dominujący. Intencją przy wyborze Lidera była chęć umożliwienia mu wygenerowania przychodu z dodatkowej działalności.
Integracja zakupu gazu ziemnego	Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie przez podmiot dominujący. Intencją przy wyborze Lidera była chęć umożliwienia mu wygenerowania przychodu z dodatkowej działalności.
Integracja zakupu materiałów BHP	Lider inicjatywy został zidentyfikowany przez badacza na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii (etap analizy struktury zakupów i sprzedaży). Na etapie budowania konsensu Lider zadeklarował, chęć realizacji inicjatywy, co zostało zaakceptowane przez Komitet Sterujący.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawiona w tabeli 3.21 wskazuje na istotne zróżnicowanie sposobów wyboru Liderów inicjatyw synergicznych. W trzech przypadkach Lider został wybrany arbitralnie przez podmiot dominujący, natomiast w jednym przypadku został zidentyfikowany na etapie analizy i potwierdzony w procesie budowania konsensusu.

Należy zauważyć, że inicjatywy, w których Lider Inicjatywy był wybierany w sposób centralny, nie doprowadziły do osiągnięcia zakładanych rezultatów. Z kolei inicjatywa, w której Lider został wyłoniony na podstawie jego kompetencji oraz zaangażowania, zakończyła się sukcesem i przyniosła wymierne efekty ekonomiczne.

Sposób wyboru Lidera inicjatywy stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących skuteczność realizacji inicjatyw synergicznych. W szczególności istotne znaczenie ma dopasowanie Lidera do przedmiotu inicjatywy, rozumiane jako posiadanie odpowiednich kompetencji, zasobów oraz powiązanie inicjatywy z jego bieżącą działalnością operacyjną.

Inicjatywy, w których Lider był wyznaczany arbitralnie przez podmiot dominujący, charakteryzowały się niską skutecznością, co wynikało m.in. z braku odpowiednich kompetencji, ograniczonego zaangażowania oraz niedopasowania inicjatywy do celów biznesowych Lidera. Dodatkowo sposób wyboru Lidera nie uwzględniał perspektywy uczestników inicjatywy, co ograniczało poziom identyfikacji z projektem oraz utrudniało jego realizację.

Z kolei inicjatywa zakończona sukcesem charakteryzowała się podejściem partycypacyjnym, w którym Lider został zidentyfikowany w sposób naturalny na etapie analizy, a następnie potwierdził swoją gotowość do realizacji działań. Takie podejście sprzyjało większemu zaangażowaniu, lepszemu dopasowaniu operacyjnemu oraz skuteczniejszej realizacji celów inicjatywy.

Oznacza to, że proces wyboru Lidera inicjatywy powinien mieć charakter merytoryczny i partycypacyjny, a nie wyłącznie organizacyjny, oraz powinien uwzględniać zarówno kompetencje Lidera, jak i jego zdolność do realizacji celów biznesowych w ramach inicjatywy.

W tabeli 3.22. znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru, tj. zakresu działań Lidera inicjatywy.

Tabela 3.22. Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	* Określenie założeń realizacji inicjatywy. * Ustalenie składu zespołów roboczych w obszarach synergicznych. * Prowadzenie wszelkich spotkań, w tym warsztatów synergicznych w obszarach zakupów, sprzedaży, produkcji. * Analiza pozyskanych danych.
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	* Przygotowanie kwestionariusza do pozyskania informacji na temat wolumenów oraz warunków handlowych zakupu gazu ziemnego przez spółki Grupy ARP. * Przygotowanie stosownych upoważnień dot. pozyskania wiążących ofert. * Wypracowanie modelu rozliczania i realizacja procesu zakupu.
Integracja zakupu gazu ziemnego	* Pogłębienie analizy dotyczącej kupowanych wyrobów hutniczych oraz aktualnych dostawców. * Analiza rynku pod kątem nowych dostawców. * Wypracowanie modelu funkcjonowania grupy zakupowej. * Wypracowanie stosownych porozumień i podpisanie ich. * Dialog i negocjacje z wybranymi dostawcami. * Koordynacja przepływu informacji dotyczących obowiązujących ofert.
Integracja zakupu materiałów BHP	*Przygotowanie kwestionariusza do zebrania i zagregowania danych o materiałach BHP kupowanych przez spółki Grupy ARP * Weryfikacja otrzymanych danym w ramach audytów BHP * Przeprowadzenie procesu negocjacji z wybranymi producentami materiałów BHP * Przygotowanie dedykowanych ofert i zainicjowanie procesu zakupu-sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawiona w tabeli 3.22 wskazuje, że zakres działań realizowanych przez Liderów inicjatyw był w poszczególnych przypadkach obejmował działania zarówno analityczne, jak i organizacyjne. We wszystkich inicjatywach podejmowano aktywności związane z pozyskiwaniem i analizą danych, przygotowaniem modeli współpracy oraz koordynacją prac pomiędzy uczestnikami.

Należy jednak zauważyć, że pomimo zbliżonego zakresu podejmowanych działań, jedynie w jednym przypadku doprowadziły one do osiągnięcia zakładanych rezultatów. W pozostałych inicjatywach działania te nie przełożyły się na skuteczne wdrożenie rozwiązań operacyjnych.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że zakres działań Lidera inicjatywy, choć istotny, nie stanowi samodzielnego czynnika determinującego sukces przedsięwzięcia. Kluczowe znaczenie ma charakter tych działań, a w szczególności ich zdolność do przejścia z fazy analityczno-koncepcyjnej do fazy wdrożeniowej.

Inicjatywy, które nie doprowadziły do osiągnięcia zakładanych celów, koncentrowały się w dużej mierze na działaniach analitycznych, takich jak zbieranie danych, analiza rynku, opracowanie modeli współpracy czy prowadzenie warsztatów. Pomimo ich poprawnej realizacji nie nastąpiło przełożenie na konkretne działania operacyjne, takie jak wdrożenie wspólnych procesów zakupowych, realizacja transakcji czy trwałe uruchomienie współpracy pomiędzy podmiotami.

Z kolei inicjatywa zakończona sukcesem charakteryzowała się nie tylko przeprowadzeniem działań analitycznych, lecz przede wszystkim ich skuteczną operacjonalizacją. Lider inicjatywy doprowadził do wdrożenia konkretnych mechanizmów współpracy, obejmujących negocjacje z dostawcami, przygotowanie ofert oraz uruchomienie rzeczywistych procesów zakupu-sprzedaży.

Oznacza to, że skuteczność działań Lidera inicjatywy zależy nie tyle od zakresu podejmowanych aktywności, ile od ich ukierunkowania na osiągnięcie mierzalnych efektów operacyjnych. Kluczowym elementem jest zdolność do przełożenia wyników analizy na konkretne działania biznesowe realizowane przez uczestników inicjatywy.

W tabeli 3.23 znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru tj. zakresu aktywności podmiotu dominującego.

Tabela 3.23. Zakres aktywności podmiotu dominującego (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	Wybór Lidera inicjatywy (Komitet Sterujący). Zakres pozostałych zadań podmiotu dominującego został opisany powyżej (Lider Projektu Synergia).
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	* Wybór Lidera inicjatywy. * Akceptacja listy uczestników inicjatywy. * Akceptacja dostawców. * Konsultacje wypracowanego modelu funkcjonowania grupy zakupowej. Podsumowując: podmiot dominujący w ramach działalności Komitetu Sterującego akceptował wypracowywane koncepcje, przez co wpływał na operacyjną projektową aktywność Lidera.
Integracja zakupu gazu ziemnego	* Wybór Lidera inicjatywy (Komitet Sterujący). * Wsparcie w pozyskaniu danych o warunkach handlowych i wolumenie zakupu gazu ziemnego (Lider Projektu Synergia).
Integracja zakupu materiałów BHP	* Wsparcie w pozyskaniu danych dotyczących materiałów BHP kupowanych przez spółki (dystrybucja kwestionariusza). * Przekazanie danych kontaktowych do poszczególnych spółek. * Umożliwienie prezentacji założeń inicjatywy ramach spotkania zarządów spółek portfelowych. * Wsparcie w zaplanowaniu prac (m.in. przygotowaniu harmonogramu). Komitet Sterujący zaakceptował wybór lidera inicjatywy oraz podczas spotkań z zarządami spółek zachęcał do zapoznania się z grupową ofertą dotyczącą materiałów BHP.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawiona w tabeli 3.23 wskazuje, że podmiot dominujący pełnił istotną funkcję w inicjowaniu i koordynacji działań w ramach realizowanych inicjatyw. Zakres jego aktywności obejmował przede wszystkim wybór Liderów inicjatyw, wsparcie w zakresie pozyskiwania danych, organizację komunikacji pomiędzy uczestnikami oraz akceptację wypracowywanych rozwiązań.

Jednocześnie zakres i charakter zaangażowania podmiotu dominującego różnił się pomiędzy inicjatywami, co miało bezpośredni wpływ na ich przebieg oraz osiągnięte rezultaty. W inicjatywach dotyczących zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3, integracji zakupu wyrobów hutniczych, integracji zakupu gazu ziemnego, podmiot dominujący był zaangażowany operacyjnie m.in. w zakresie wyboru Lidera. W przypadku inicjatywy dotyczącej integracji zakupu materiałów BHP jego rola była bardziej konsultacyjno-doradcza.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że rola podmiotu dominującego stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących skuteczność realizacji inicjatyw synergicznych. Istotne znaczenie ma jednak nie sam poziom jego zaangażowania, lecz charakter pełnionej funkcji.

W inicjatywach, które nie zakończyły się sukcesem, podmiot dominujący pełnił funkcję decyzyjno-nadzorczą, obejmującą m.in. arbitralny wybór Lidera inicjatywy, zatwierdzanie kluczowych decyzji oraz ingerencję w operacyjny przebieg prac. Taki sposób działania ograniczał autonomię uczestników oraz prowadził do obniżenia ich zaangażowania, a w konsekwencji utrudniał wdrożenie wypracowanych rozwiązań.

Z kolei w inicjatywie zakończonej sukcesem rola podmiotu dominującego miała charakter wspierający i koordynacyjny. Obejmowała ona m.in. ułatwianie przepływu informacji, wsparcie organizacyjne oraz tworzenie warunków do nawiązania współpracy pomiędzy uczestnikami, bez ingerencji w operacyjną realizację działań. Takie podejście sprzyjało większemu zaangażowaniu uczestników oraz umożliwiało realizację ich indywidualnych celów biznesowych.

Wyniki analizy wskazują, że efektywność inicjatyw synergicznych jest wyższa w sytuacji, gdy podmiot dominujący pełni funkcję facylitatora procesu, a nie jego centralnego decydenta. Kluczowe znaczenie ma zachowanie równowagi pomiędzy koordynacją a autonomią uczestników inicjatywy.

W tabeli 3.24 znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru tj. zakresu aktywności uczestników inicjatywy.

Tabela 3.24. Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci) (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	* Przekazywanie niezbędnych danych oraz ich analiza. * Udział w spotkaniach i warsztatach synergicznych. * Po potwierdzeniu obszarów synergii uczestnicy inicjatywy nie wdrożyli mechanizmów, które umożliwiłyby osiągnięcie zakładanych efektów. Nie wdrożono mechanizmów wspólnych zakupów, współpracy w obszarze sprzedaży, a podzlecenia prac miały incydentalny charakter. Podsumowując: działania uczestników inicjatywy ograniczyły się do udziału w analizie.
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	* Przekazanie danych dotyczących wolumenów i dostawców. * Podpisanie stosownych porozumień dotyczących funkcjonowania grupy zakupowej. * Przekazywanie otrzymywanych ofert Liderowi inicjatywy. Podsumowując: uczestnicy inicjatywy nie brali udziału w koncepcyjnej pracy dotyczącej wypracowania modelu funkcjonowania grupy zakupowej oraz zapisów porozumienia z dostawcami.
Integracja zakupu gazu ziemnego	* Przekazanie danych dotyczących wolumenu i warunków handlowych zakupu gazu ziemnego.
Integracja zakupu materiałów BHP	* Uzupełnienie kwestionariuszy agregujących dane o kupowanych materiałach BHP. * Analiza otrzymanych ofert. * Umożliwienie przeprowadzenia audytu BHP w zakładzie pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawiona w tabeli 3.24 wskazuje na zróżnicowany poziom zaangażowania uczestników inicjatyw oraz różny zakres ich aktywności w poszczególnych etapach realizacji działań. Zaobserwowane różnice miały istotny wpływ na skuteczność wdrażania inicjatyw synergicznych.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że poziom zaangażowania uczestników inicjatywy stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących jej powodzenie. Istotne znaczenie ma jednak nie tylko sam udział uczestników, lecz przede wszystkim jego charakter oraz zakres.

W inicjatywach, które nie zakończyły się sukcesem, aktywność uczestników ograniczała się głównie do przekazywania danych oraz udziału w działaniach analitycznych. Uczestnicy nie byli angażowani w procesy koncepcyjne ani w wypracowywanie mechanizmów realizacyjnych, co skutkowało brakiem identyfikacji z inicjatywą oraz niskim poziomem zaangażowania na etapie wdrożenia. W konsekwencji działania kończyły się na etapie analizy, bez przełożenia na konkretne efekty operacyjne.

Z kolei w inicjatywie zakończonej sukcesem uczestnicy byli zaangażowani w szerszym zakresie, obejmującym nie tylko dostarczanie danych, lecz również ich analizę oraz udział w działaniach operacyjnych, takich jak ocena ofert czy umożliwienie realizacji audytów. Takie podejście sprzyjało większemu zaangażowaniu oraz umożliwiało przejście od etapu analizy do etapu wdrożenia.

Wyniki analizy wskazują, że skuteczna realizacja inicjatyw synergicznych wymaga aktywnego udziału uczestników na wszystkich etapach procesu, tj. analizy, projektowania rozwiązań oraz ich wdrażania. Ograniczenie roli uczestników wyłącznie do funkcji informacyjnej prowadzi do obniżenia efektywności działań oraz utrudnia osiągnięcie zakładanych rezultatów. W tabeli 3.25. znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru, tj. mechanizmów regulujących realizację inicjatywy.

Tabela 3.25. Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci) (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	Założeniem inicjatywy było, że mechanizmem regulującym działanie inicjatywy będą mechanizmy rynkowe wynikające z wygenerowanych efektów synergicznych. Uczestnicy nie wdrożyli jednak tych mechanizmów, ponieważ nie byli zainteresowani kontynuowaniem prac. Główną przyczyną tego stanu rzeczy były złe relacje występujące pomiędzy zarządami spółek. Uczestnicy od początku obawiali się, że analiza synergii ma celu określenie korzyści z integracji podmiotów, a zacieśnienie współpracy ma do tego doprowadzić.
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	Mechanizm centralnego zarządzania przez podmiot dominujący, który polega na koncentracji podejmowania decyzji oraz kontroli w ramach kompetencji podmiotu dominującego. Podmiot dominujący arbitralnie wybrał Lidera i wskazał spółkom, że powinny dołączyć do powoływanej grupy zakupowej. Lider inicjatywy nie był wynagradzany za prace i jej rezultaty, co wynikało z decyzji Komitetu Sterującego. Wynagrodzenie Lidera miało zostać ustalone po uruchomieniu grupy zakupowej.
Integracja zakupu gazu ziemnego	Mechanizm centralnego zarządzania przez podmiot dominujący. Podmiot dominujący arbitralnie wybrał Lidera i wskazał spółkom, że powinny dołączyć do powoływanej grupy zakupowej, która ostatecznie nie została powołana do życia.
Integracja zakupu materiałów BHP	Mechanizmy rynkowe rozumiane jako zbiór procesów i interakcji, które kształtują sposób funkcjonowania rynku i wpływają na decyzje uczestników inicjatywy. Obejmują one m.in.: wolne ceny, popyt, podaż oraz konkurencję, które wspólnie regulują alokację zasobów, ustalanie cen. W ramach inicjatywy Lider inicjatywy realizował swoje cele biznesowe. tj. generował przychód i zysk, a uczestnicy inicjatywy realizowali swoje cele biznesowe (optymalizowali koszt zakupu materiałów BHP).

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawiona w tabeli 3.25 koncentruje się na mechanizmach regulujących realizację inicjatyw synergicznych oraz na ich wpływie na efektywność współpracy pomiędzy uczestnikami. Zidentyfikowane podejścia różnią się przede wszystkim stopniem centralizacji decyzji oraz sposobem kształtowania motywacji uczestników.

Mechanizmy regulujące realizację inicjatyw stanowią jeden z kluczowych czynników determinujących ich powodzenie. Szczególne znaczenie ma sposób koordynacji działań – oparty na mechanizmach rynkowych lub centralnym zarządzaniu.

W inicjatywach, które nie zakończyły się sukcesem, dominował mechanizm centralnego zarządzania przez podmiot dominujący, obejmujący arbitralny wybór Lidera, narzucenie kierunku działań oraz ograniczenie autonomii uczestników. Taki sposób regulacji prowadził do niskiego poziomu zaangażowania, braku identyfikacji z inicjatywą oraz trudności w wypracowaniu efektywnego modelu współpracy. Dodatkowo brak odpowiednich mechanizmów motywacyjnych, w tym powiązania działań z celami biznesowymi uczestników, ograniczał gotowość do kontynuowania prac.

Z kolei w inicjatywie zakończonej sukcesem rozumianym jako wygenerowanie zysku ze sprzedaży zastosowano mechanizmy rynkowe, umożliwiające uczestnikom realizację ich indywidualnych celów biznesowych. W tym przypadku współpraca była wynikiem racjonalnych decyzji ekonomicznych uczestników, a nie odgórnych zaleceń. Taki sposób regulacji sprzyjał większemu zaangażowaniu oraz trwałości wypracowanych rozwiązań.

Wyniki analizy wskazują, że efektywność inicjatyw synergicznych jest wyższa w sytuacji, gdy mechanizmy współpracy opierają się na zgodności interesów uczestników oraz możliwości realizacji ich celów biznesowych. Z kolei dominacja mechanizmów hierarchicznych, niewspartych odpowiednimi bodźcami ekonomicznymi, prowadzi do ograniczenia efektywności oraz zwiększa ryzyko niepowodzenia inicjatywy.

Tabela 3.26. Czynniki sukcesów/porażek (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	* Najważniejszym czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatywy, był brak zdolności zarządczych do zmonetyzowania potwierdzonych obszarów synergii. Komitet Sterujący, nie chcąc faworyzować któregoś z podmiotów oraz nie chcąc sprawiać wrażenia, że podmioty zostaną zintegrowane, określił, że Liderem inicjatywy będzie sam podmiot dominujący, który nie uczestniczy w procesach, które miały zostać zoptymalizowane w ramach nawiązania współpracy. * Dodatkowo czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatywy, były złe relacje występujące pomiędzy zarządami spółek. Wynikały one ze złych doświadczeń wcześniejszej współpracy i próby połączenia podmiotów, która zaszła w przeszłości. * Uczestnicy od początku obawiali się, że analiza synergii ma celu określenie korzyści z integracji podmiotów, a zacieśnienie współpracy ma do tego doprowadzić. * Czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatywy, był nieefektywny przepływ informacji między uczestnikami. * Brak zaufania, tj. obawa, że mimo zapewnień w wyniku inicjatywy dojdzie do fuzji podmiotów.
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	Czynniki decydujące o porażce inicjatywy: * Zakres inicjatywy nie wpisywał się w bieżącą działalność biznesową realizowaną przez Lidera inicjatywy. Lider nie miał doświadczenia w zakupie innych niż swoje wyrobów hutniczych. Duży zakres prac realizowanych w ramach inicjatywy dotyczył analizy funkcjonowania działów zakupu spółek tworzących grupę zakupową oraz analizy rynku. * Lider inicjatywy nie miał niezbędnej wiedzy, zasobów oraz doświadczenia w obszarze realizowanej inicjatywy. * Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie przez Komitet Sterujący. * Komitet Sterujący ingerował w operacyjny obszar realizacji inicjatywy.
Integracja zakupu gazu ziemnego	* Lider inicjatywy miał niski poziom identyfikacji z inicjatywą i z uwagi na brak wynagrodzenia nie miał niezbędnej motywacji. * Inicjatywa nie była bezpośrednio związana z celami biznesowymi Lidera, przez co miała niski priorytet realizacyjny. * Zakres inicjatywy nie wpisywał się w bieżącą działalność biznesową realizowaną przez Lidera inicjatywy. * Lider inicjatywy nie miał niezbędnej wiedzy, zasobów oraz doświadczenia w obszarze realizowanej inicjatywy. * Lider inicjatywy został wybrany w trakcie realizacji inicjatywy arbitralnie przez komitet sterujący. * Uczestnicy sytuacji problemowej nie mieli wpływu na zakres realizacji działań.

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Integracja zakupu materiałów BHP	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą działalność biznesową realizowaną przez Lidera inicjatywy. * Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych zarówno lidera, jak i pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został zidentyfikowany na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii i był zaangażowany w proces planowania prac. * Podmiot dominujący animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy Liderem inicjatywy a uczestnikami. * Szeroki dostęp do informacji, w tym informacji handlowych pomiędzy wszystkimi uczestnikami inicjatywy.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawiona w tabeli 3.26 koncentruje się na identyfikacji czynników determinujących sukces lub porażkę inicjatyw synergicznych. Zestawienie doświadczeń z realizacji poszczególnych inicjatyw umożliwia wyodrębnienie powtarzających się prawidłowości, które mają charakter przekrojowy i wykraczają poza analizowane przypadki.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że sukces inicjatyw synergicznych jest determinowany przez spójność kilku kluczowych elementów organizacyjnych, kompetencyjnych oraz relacyjnych.

Do najważniejszych czynników sukcesu należą:

- dopasowanie inicjatywy do bieżącej działalności biznesowej Lidera, co przekłada się na jego naturalne zaangażowanie oraz zdolność operacyjną do realizacji działań,
- posiadanie przez Lidera odpowiednich kompetencji, zasobów oraz doświadczenia w obszarze realizowanej inicjatywy,
- powiązanie inicjatywy z celami biznesowymi zarówno Lidera, jak i pozostałych uczestników,
- zaangażowanie Lidera na etapie planowania inicjatywy oraz jego identyfikacja z jej celami,
- efektywny przepływ informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy,
- wysoki poziom zaufania pomiędzy uczestnikami, umożliwiający współpracę i wymianę informacji,
- aktywna, lecz nieingerująca operacyjnie rola podmiotu dominującego, polegająca na koordynacji i wspieraniu działań.

Z kolei do kluczowych czynników porażki należą:

- brak dopasowania inicjatywy do działalności Lidera, skutkujący niskim priorytetem realizacyjnym,
- niedostateczne kompetencje, zasoby lub doświadczenie Lidera,
- arbitralny sposób wyboru Lidera, nieuwzględniający jego zdolności operacyjnych,
- brak powiązania inicjatywy z celami biznesowymi uczestników,
- niski poziom motywacji, wynikający m.in. z braku odpowiednich mechanizmów wynagradzania,
- ograniczenie roli uczestników do funkcji informacyjnej oraz brak ich udziału w procesach decyzyjnych,
- ingerencja podmiotu dominującego w operacyjny przebieg inicjatywy,
- nieefektywny przepływ informacji pomiędzy uczestnikami,
- niski poziom zaufania oraz występowanie negatywnych doświadczeń z wcześniejszej współpracy.

Wyniki analizy wskazują, że powodzenie inicjatyw synergicznych nie jest determinowane pojedynczym czynnikiem, lecz wynika z konfiguracji wzajemnie powiązanych elementów. Szczególne znaczenie ma jednoczesne występowanie dopasowania kompetencyjnego, zgodności interesów uczestników oraz odpowiednich mechanizmów koordynacji i komunikacji.

W tabeli 3.27 podsumowano najważniejsze wnioski i spostrzeżenia dotyczące zastosowania metody badań w działaniu w procesie realizacji inicjatyw synergicznych.

Tabela 3.27. Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac w ramach metod badań w działaniu (ewaluacja)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	Istotnym elementem badania w działaniu jest zaufanie uczestników co do tego, że wyniki prac nie zostaną wykorzystane przeciwko któremuś z uczestników.
Integracja zakupu wyrobów hutniczych	Uczestnicy inicjatywy nie brali udziału w wypracowywaniu założeń inicjatywy, tj. funkcjonowania grupy zakupowej. Można powiedzieć, że byli przedmiotem, a nie podmiotem działań, co stanowiło odstępstwo od założeń badania w działaniu.
Integracja zakupu gazu ziemnego	Uczestnicy sytuacji problemowej zostali pozbawieni możliwości wpływu na zakres i kierunek prac. Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie, a uczestnicy otrzymali komunikat, że powinni dołączyć do grupy zakupowej. W ramach prac zabrakło zbudowania konsensusu.
Integracja zakupu materiałów BHP	Lider inicjatywy uszczegółowił cel inicjatywy, tj. doprecyzował, że oprócz realizacji celów biznesowych celem działań jest poprawa bezpieczeństwa i higieny pracy. Cel został zrealizowany w ramach wykonywanych audytów BHP. Audyt pozwalał zidentyfikować dodatkowe potencjalne ryzyka.

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pozwalają na ocenę stopnia zgodności prowadzonych działań z założeniami tej metody oraz identyfikację czynników warunkujących jej skuteczność.

Podsumowując: skuteczność zastosowania badania w działaniu w procesie identyfikacji i wdrażania inicjatyw synergicznych jest ściśle uzależniona od poziomu partycypacji uczestników oraz jakości relacji pomiędzy nimi.

Kluczowym warunkiem efektywnego wykorzystania tej metody jest budowanie zaufania pomiędzy uczestnikami procesu. Brak zaufania, w szczególności obawa przed wykorzystaniem wyników analizy w sposób niekorzystny dla któregoś z podmiotów, prowadzi do ograniczenia zaangażowania oraz utrudnia otwartą wymianę informacji.

Istotnym elementem jest również zapewnienie realnego wpływu uczestników na zakres i kierunek realizowanych działań. W analizowanych przypadkach, w których uczestnicy byli pozbawieni możliwości współdecydowania, a ich rola ograniczała się do biernego udziału lub realizacji odgórnie narzuconych zadań, zaobserwowano istotne odstępstwa od założeń badania w działaniu. W konsekwencji prowadziło to do obniżenia efektywności inicjatyw oraz braku wdrożenia wypracowanych rozwiązań.

Z kolei w przypadku inicjatywy zakończonej sukcesem zaobserwowano wysoki poziom partycypacji oraz współtworzenia rozwiązań przez uczestników. Proces miał charakter iteracyjny, a jego efektem było nie tylko osiągnięcie zakładanych celów biznesowych, lecz również wygenerowanie dodatkowej wartości w postaci identyfikacji nowych obszarów doskonalenia.

Wyniki analizy wskazują, że skuteczne zastosowanie badania w działaniu wymaga spełnienia trzech kluczowych warunków: zapewnienia zaufania pomiędzy uczestnikami, umożliwienia ich aktywnego udziału w procesie decyzyjnym oraz traktowania uczestników jako współtwórców, a nie jedynie odbiorców działań.

Przeprowadzona ewaluacja wykazała, że skuteczność realizacji inicjatyw synergicznych jest determinowana przez sposób organizacji procesu współpracy, w szczególności w zakresie doboru Lidera inicjatywy, roli podmiotu dominującego, poziomu partycypacji uczestników oraz mechanizmów regulujących współpracę.

W inicjatywach, które nie zakończyły się sukcesem, zaobserwowano dominację mechanizmów hierarchicznych, ograniczony udział uczestników w procesie decyzyjnym oraz brak powiązania inicjatyw z celami biznesowymi zaangażowanych podmiotów. Z kolei inicjatywa zakończona sukcesem charakteryzowała się wysokim poziomem autonomii uczestników, zastosowaniem mechanizmów rynkowych oraz dopasowaniem działań do kompetencji i interesów uczestników.

Wyniki ewaluacji stanowiły podstawę do wprowadzenia zmian w procedurze, których celem było zwiększenie efektywności realizowanych działań poprzez lepsze dopasowanie mechanizmów organizacyjnych do specyfiki współpracy w sieciowej grupie kapitałowej.

Zakres wypracowanych zmian obejmuje następujące działania:

- Zmienia się zakres zadań i funkcji Komitetu Sterującego, który będzie pełnił funkcję doradczą i konsultacyjną. W związku z tym Komitet Sterujący zmienia nazwę na „Komitet Monitorujący”, co odzwierciedla jego wspierający, a nie decyzyjny charakter.
- Lider inicjatywy jest wybierany przez uczestników inicjatywy na podstawie swojego doświadczenia, kompetencji oraz posiadanych zasobów, co ma na celu zapewnienie dopasowania kompetencyjnego do zakresu realizowanych działań.
- Komitet Monitorujący nie ingeruje w operacyjną realizację zadań zaplanowanych w ramach inicjatywy, co ma na celu zwiększenie autonomii uczestników oraz ograniczenie negatywnych efektów centralnego zarządzania.

- Uczestnicy inicjatywy, w tym Lider, posiadają pełną autonomię w zakresie realizacji inicjatywy, co sprzyja ich zaangażowaniu oraz identyfikacji z realizowanymi działaniami.
- Lider Projektu Synergia pełni funkcję wspierającą, polegającą na koordynowaniu przepływu informacji oraz – w razie potrzeby – wspomaganiu realizacji zadań wskazanych przez Lidera inicjatywy.
- Współpraca w ramach inicjatywy jest regulowana poprzez mechanizmy rynkowe, wypracowane w drodze uzgodnień pomiędzy uczestnikami, co umożliwia powiązanie działań z ich celami biznesowymi oraz zwiększa trwałość wypracowanych rozwiązań.

3.9. Cykl 8 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Monitorujący

W ramach planowania Lider projektu zaktualizował procedurę synergii operacyjnej w obszarze wdrożenia o wyniki ewaluacji siódmego cyklu badania w działaniu. Inicjatywą synergiczną nazywamy tymczasowe przedsięwzięcie, zorientowane na wytworzenie określonego przedmiotu (np. produktu, ale też np. doprowadzenie do określonego stanu lub wykonanie usługi), którego celem jest generowanie synergii operacyjnej.

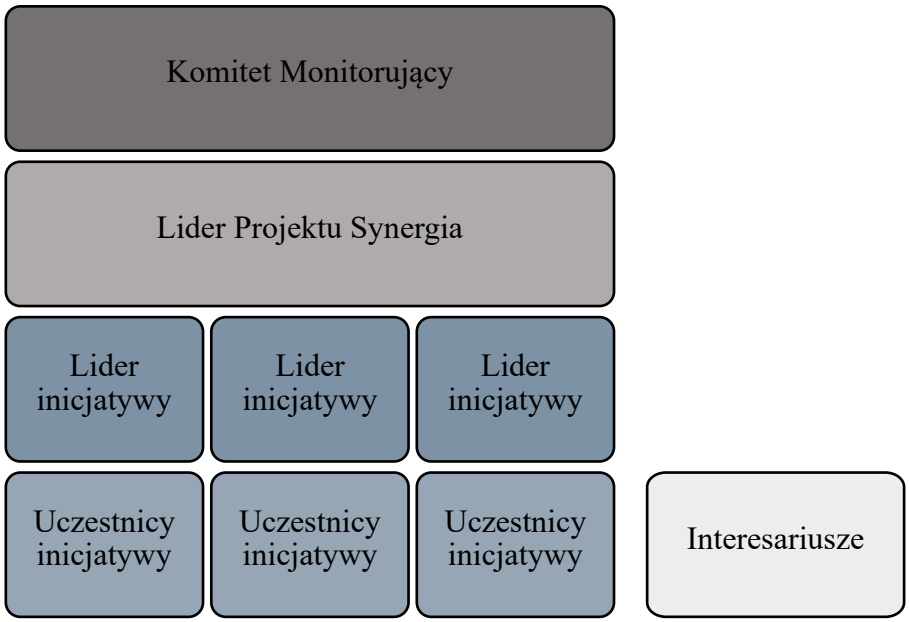
Poniżej opisano najważniejsze założenia procedury:

- W odniesieniu do zakładanych efektów wynikających z wdrożenia zakres prac realizowanych w ramach inicjatyw obejmuje zagadnienia kosztowe, sprzedażowe oraz operacyjne. Przedmiotem realizacji inicjatyw dotyczących obszarów kosztowych jest wygenerowanie określonych oszczędności w zakładanym czasie. Przedmiotem realizacji inicjatyw w obszarze sprzedażowym jest natomiast wygenerowanie w zakładanym czasie określonego przychodu ze sprzedaży. Inicjatywy w tym obszarze mogą być zorientowane na inicjowanie działań sprzedażowych pomiędzy spółkami grupy kapitałowej i mogą mieć określone założenia dotyczące marży. Przedmiotem realizacji inicjatyw w obszarze operacyjnym jest wykonanie zadań mających na celu optymalizację wybranych procesów biznesowych spółek grupy.
- Lista funkcji, które są pełnione w ramach procedury, powstała z połączenia ról rekomendowanych przez metodyki zarządzania projektami z rolami wynikającymi ze struktury organizacyjnej firmy oraz specyfiki działań synergicznych realizowanych w sieciowych grupach kapitałowych. Ostatecznie na liście ról znalazły się: zarząd ARP (komitet monitorujący), Lider inicjatywy; uczestnicy inicjatywy; Lider Projektu

Synergia; interesariusze. Poniżej opisano najważniejsze zadania realizowane przez poszczególnych członków zespołu:

- Zarząd ARP, pełniący funkcję Komitetu Monitorującego, odpowiada za:
  - monitorowanie postępów w realizacji poszczególnych inicjatyw synergicznych,
  - ocenianie skuteczności działań podejmowanych przez osoby zaangażowane w realizację poszczególnych inicjatyw,
  - konsultowanie pojawiających się problemów i udzielania wsparcia dla uczestników inicjatyw.
- Funkcję Lidera Projektu Synergia pełni pracownik Biura Poprawy Efektywności. Główne zadania Lidera Projektu Synergia to:
  - ustalenie kierunków i obszarów poszukiwań nowych inicjatyw,
  - odpowiedzialność za realizację całkowitej wartości programu inicjatyw,
  - bieżące monitorowanie realizacji inicjatyw,
  - wsparcie Liderów inicjatyw w zakresie realizowanych inicjatyw,
  - wsparcie w efektywnym przepływie informacji pomiędzy uczestnikami inicjatyw.
- Lider inicjatywy, wybierany przez uczestników inicjatywy, realizuje następujące zadania:
  - przygotowanie planu realizacji inicjatywy przez opracowanie Karty Inicjatywy wraz ze szczegółowym harmonogramem, szacunkowymi kosztami implementacji, szacunkowymi korzyściami z wdrożenia oraz wartościami KPI,
  - ustalanie składu Zespołu,
  - zarządzanie inicjatywą w sposób, który ma zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.
- Uczestnicy inicjatywy odpowiedzialnie są za:
  - realizowanie zadań zaplanowanych w harmonogramie inicjatywy zgodnie z wytycznymi oraz w ustalonym z Liderem inicjatywy terminie.
- Interesariusze (zainteresowane osoby lub grupy osób, np. przedstawiciele zarządów spółek Grupy, firmy doradcze, klienci, kierownictwo, pracownicy, dostawcy, inwestorzy, grupy społeczne) wykazują natomiast:
  - zaangażowanie w jakikolwiek sposób w realizację,
  - wpływanie na realizację Programu.

Struktura zespołu została zwizualizowana na rysunku 3.12.



Rysunek 3.12. Zaktualizowana Struktura Programu Inicjatyw Transformacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W ramach działania zainicjowano realizację czterech inicjatyw synergicznych, takich jak:

- integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych,
- integracja zakupu kart flotowych,
- integracja zakupu energii elektrycznej.
- zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane, podmioty to firmy produkcyjne).

Pierwszym działaniem realizowanym w ramach powyższych inicjatyw było spotkanie otwierające uczestników inicjatywy, w ramach którego był wybierany Lider inicjatywy oraz planowano pierwsze, najważniejsze zadania.

Tak samo jak w poprzednim cyklu faza obserwacji została zrealizowana w ramach opisu czterech inicjatyw, które były realizowane w ramach fazy działania. Inicjatywy zostały nakreślone według poniższego schematu:

- Nazwa inicjatywy.
- Opis inicjatywy.
- Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy.
- Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany.
- Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera).

- Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera).
- Zakres aktywności podmiotu dominującego.
- Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci).
- Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci).
- Czynniki sukcesów/porażek.
- Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac.

Powyższe punkty – podobnie jak w przypadku analizy operacyjnego efektu synergii – zostały przypisane do trzech obszarów: wpływ na rzeczywistość, uogólnienie, badanie w działaniu, co stanowiło punkt wyjścia dla ewaluacji prac. W tabelach 3.28–3.31. opisano poszczególne inicjatywy realizowane w ramach ósmego cyklu badań w działaniu. W tabeli 3.28 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej integracji zakupu telefonii komórkowej.

Tabela 3.28. Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa Inicjatywy	Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych
	Opis inicjatywy	Podczas Analizy Operacyjnego Efektu Synergii pozyskano informacje na temat warunków handlowych zakupu usług telefonii komórkowej oraz usług mobilnych, które różniły się znacząco od siebie. Najbardziej korzystne warunki handlowe miał podmiot dominujący, który wybrał swojego dostawcę w ramach procedury określonej przez Prawo zamówień publicznych. Inicjatywa zakładała, że podmiot dominujący, podczas wyboru nowej oferty, uwzględni w zapytaniu potencjalny „wolumen zakupu" spółek grupy kapitałowej, co powinno przełożyć się na pozyskanie ofert korzystniejszych niż aktualne. Uczestnicy inicjatywy zdecydowali, że każda ze spółek zawrze z dostawcą oddzielną, indywidualną umowę na podstawie warunków pozyskanych w ramach wspólnego zapytania, realizowanego przez Lidera inicjatywy (podmiot dominujący).
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Realizowane zadania dotyczyły m.in. aktualizacji danych pozyskanych w ramach Analizy Operacyjnego Efektu Synergii o okresy obowiązujących umów z dostawcami usług telefonii komórkowej i usług mobilnych poszczególnych spółek, realizację wyboru dostawcy zgodnie z prawem zamówień publicznych oraz działania mające na celu rozszerzenie pozyskanej oferty na poszczególne podmioty grupy kapitałowej.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany	Celem inicjatywy, który został zrealizowany, była optymalizacja warunków handlowych zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych. W pierwszym roku z pozyskanej oferty skorzystało dziewięć podmiotów grupy kapitałowej ARP, a zagregowane efekty finansowe przekroczyły 60 tys. PLN.
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Liderem inicjatywy został podmiot dominujący, ponieważ miał najlepszą ofertę dotyczącą zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych oraz przygotowywał się do realizacji postępowania w tym zakresie. Podmiot dominujący był zainteresowany realizacją inicjatywy, ponieważ zagregowanie popytu w ramach nowego postępowania miało przełożyć się na pozyskanie lepszych warunków handlowych.
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Pozyskanie szacowanego wolumenu dotyczącego zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych. * Realizacja postępowania uwzględniającego potencjalny wolumen grupy. * Podpisanie umowy z dostawcą. * Przekazanie informacji o umowie spółkom z grupy.
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	Zakres aktywności podmiotu dominującego jako Lidera inicjatywy został opisany powyżej. Zakres aktywności podmiotu dominującego w zakresie działania komitetu sterującego ograniczył się do wyrażania zgody na uwzględnienie w procedurze zakupowej rozszerzonego wolumenu grupy, co było uzasadnione, oraz podpisania umowy po wyborze dostawcy. Komitet nie ingerował w działania Lidera Projektu Synergia oraz nie próbował wywierać wpływu na spółki w zakresie skorzystania z oferty.
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Przekazanie informacji o warunkach handlowych oraz aktualnych wolumenach. * Kontakt i ewentualnie podpisanie umowy z dostawcą. * Spółki miały pełną autonomię w zakresie skorzystania z oferty.
	Mechanizmy regulujące realizację inicjatywy (działanie sieci)	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki i Lider podejmowali działania z uwagi na korzyści ekonomiczne, tj. lepsze warunki handlowe, co było możliwe dzięki współpracy. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie skorzystania z oferty. W pierwszym roku z oferty skorzystały spółki, którym kończyły się umowy lub te, które mogły wypowiedzieć swoje umowy bez kar umownych i innych restrykcji. Kolejne spółki zadeklarowały chęć skorzystania z oferty po zakończeniu obowiązujących umów, co przełoży się na wpływ finansowy w kolejnych latach.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Czynniki s~~ukcesów~~ / porażek	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą działalność i potrzebę biznesową wszystkich uczestników inicjatywy, w tym Lidera. * Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy, tj. pracowników działu administracji i zakupów mających niezbędną wiedzę oraz Lidera Projektu Synergia, mającego kontakty i zbudowane relacji z przedstawicielami działów zakupu spółek grupy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych zarówno Lidera, jak i pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został zidentyfikowany na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii i jego wybór został zaakceptowany przez uczestników inicjatywy. * Podmiot dominujący, będący jednocześnie Liderem inicjatywy, animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy a dostawcą usług. * Szeroki dostęp do informacji, w tym informacji handlowych pomiędzy wszystkimi uczestnikami inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Brak istotnych spostrzeżeń dotyczących badania.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.29 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej integracji zakupu kart flotowych.

Tabela 3.29. Integracja zakupy kart flotowych

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa Inicjatywy	Integracja zakupy kart flotowych
	Opis inicjatywy	Podczas Analizy Operacyjnego Efektu Synergii pozyskano informacje na temat liczby spółek, które mają tzw. karty flotowe (tj. umowy rabatowe na zakup produktów paliwowych w wybranych sieciach) oraz ich warunków handlowych. Dodatkowo w ramach Analizy Operacyjnego Efektu Synergii pozyskano informacje na temat wartości środków wydawanych na produkty paliwowe przez poszczególne spółki. W ramach inicjatywy zdecydowano się zagregować popyt na produkty paliowe w ramach wspólnej grupy zakupowej, co powinno przełożyć się optymalizację warunków handlowych. Uczestnicy inicjatywy zdecydowali, że Liderem inicjatywy zostanie podmiot U.2.7 (nazwa zakodowana), który prowadzi działalność transportowo-spedycyjną, co przekłada się na to, że jego wolumen zakupu jest bardzo istotny w kontekście działania grupy zakupowej oraz ma dobre kontakty i doświadczenie negocjowaniu tego typu umów.
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Realizowane zadania dotyczyły m.in. aktualizacji danych pozyskanych w ramach Analizy Operacyjnego Efektu Synergii (m.in. liczba aut posiadanych w poszczególnych spółkach). Dodatkowo, z uwagi na specyfikę grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, dokonano analizy rynku pod kątem dostępności stacji i ich odległości od siedzib poszczególnych podmiotów. Kolejnymi istotnymi zadaniami były prace dotyczące negocjacji w wybranymi dostawcami.
	Planowany cel inicjatywy/ informacja czy został zrealizowany	Celem inicjatywy była optymalizacja kosztu zakupu paliwa przez podmioty grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu oraz poprawa innych warunków handlowych, w tym wydłużenia terminów płatności. W analizowanym okresie do grupy zakupowej przystąpiło dziewiętnaście podmiotów, zagregowany efekt finansowy inicjatywy wyniósł ponad 150 tys. PLN.
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Podmiot U.2.7 (nazwa zakodowana) zgłosił swoją chęć i gotowość do pełnienia funkcji Lidera inicjatywy, a pozostali uczestnicy się na to zgodzili. Lider prowadzi działalność transportowo-spedycyjną, co przekłada się na to, że jego wolumen zakupu jest bardzo istotny w kontekście działania grupy zakupowej oraz ma dobre kontakty i doświadczenie negocjowaniu tego typu umów.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Uzupełnienie danych pozyskanych na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii m.in. o liczbę aut oraz kart flotowych posiadanych przez poszczególne spółki. * Realizacja prac analitycznych dotyczących dostępności stacji i ich odległości od siedzib poszczególnych podmiotów. * Realizacja procesu zakupowego w negocjacji z dostawcami.
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	* Podmiot dominujący weryfikował zgodność realizowanego procesu z obowiązującym stanem prawnym, w celu sprawdzenia, czy nie narusza on zasad prawa zamówień publicznych. * Lider Projektu Synergia wspierał Lidera w koordynowaniu przepływu informacji pomiędzy Liderem a spółkami oraz w przygotowaniu ostatecznego porozumienia (umowy) z wybranym dostawcą. * Komitet Monitorujący (zarząd ARP) na prośbę Lidera inicjatywy, korzystając ze swoich kontaktów i relacji Zarządem jednego z dostawców, wsparł proces negocjacji w jej ostatniej fazie.
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Wybór Lidera inicjatywy. * Przekazanie dodatkowych informacji do analizy przez Lidera. * Podpisanie porozumienia i stosownych umów z wybranym dostawcą. Spółki miały pełną autonomię w zakresie skorzystania z oferty.
	Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci)	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki i Lider podejmowali działania z uwagi na korzyści ekonomiczne, tj. lepsze warunki handlowe, co było możliwe dzięki współpracy. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie skorzystania z oferty. W pierwszym roku z oferty skorzystały spółki, którym kończyły się umowy, te, które mogły wypowiedzieć swoje umowy bez kar umownych i innych restrykcji oraz spółki, których analogicznych umów nie miały. Kolejne spółki zadeklarowały chęć skorzystania z oferty po zakończeniu obowiązujących umów, co przełoży się na wpływ finansowy w kolejnych latach. Lider inicjatywy nie pobierał wynagrodzenia za swoją pracę, jednak efekt wynikający z wykorzystania efektu skali grupy zakupowej był dla niego wystarczającą motywacją z uwagi na udział kosztów paliwa w ramach swojej działalności.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Czynniki s~~ukcesów~~ / porażek	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą działalność i potrzebę biznesową wszystkich uczestników inicjatywy. * Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych zarówno Lidera, jak i pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został wybrany przez uczestników inicjatywy. * Podmiot dominujący animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy. * Szeroki dostęp do informacji, w tym informacji handlowych pomiędzy wszystkimi uczestnikami inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Brak istotnych spostrzeżeń dotyczących badania.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.30 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej integracji zakupu energii elektrycznej.

Tabela 3.30. Integracja zakupu energii elektrycznej

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa inicjatywy	Integracja zakupu energii elektrycznej
	Opis inicjatywy	Realizacja Analizy Operacyjnego Efektu Synergii pozwoliła pozyskać informacje na temat wartości środków wydawanych na zakup energii elektrycznej. Pogłębione wywiady z członkami zarządów spółek oraz kluczowymi dyrektorami czy kierownikami komórek organizacyjnych pozwoliły oszacować roczny wolumen oraz określić model zakupu energii elektrycznej. Wolumen zakupu energii elektrycznej pojedynczych spółek sprawia, że jedynym możliwym modelem zakupu energii jest jego kupno od pośrednika (np. PGE Dystrybucja). Celem inicjatywy jest zagregowanie popytu na energię elektryczną spółek Grupy Kapitałowej ARP w ramach wspólnej grupy zakupowej, co umożliwi jej zakup na giełdzie towarowej. Trzy podmioty Grupy Kapitałowej mają niezbędną koncesję na pośrednictwo w zakupie energii elektrycznej, jednak jeden z nich prowadził bieżącą działalność w tym zakresie. Dla jednego z podmiotów jest to działalność dodatkowa, ponieważ pośredniczy w zakupie energii dla firm będących najemcami jego powierzchni produkcyjno-magazynowych. Właśnie ten podmiot został wybrany przez uczestników inicjatywy na Lidera.
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Najważniejsze zadania realizowane w ramach inicjatywy dotyczyły m.in. uszczegółowienia danych handlowych pozyskanych na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii (m.in. o informacje o obowiązujących umowach z pośrednikami), przygotowania i podpisania niezbędnych upoważnień dla Lidera, stworzenia założeń modelu działania grupy zakupowej (m.in. formuła rozliczania), stworzenia prognozy zapotrzebowania na energię elektryczną w najbliższych latach oraz określenia profilów poszczególnych podmiotów oraz realizacji transakcji w ramach transakcji giełdowych. Uczestnicy inicjatywy zdecydowali, że Lider inicjatywy otrzyma prowizję od zrealizowanych transakcji, które były skorelowane z oszczędnościami wynikającymi z realizacji inicjatywy.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Planowany cel inicjatywy/ informacja, czy został zrealizowany	Celem inicjatywy była optymalizacja cen zakupu energii elektrycznej przez uczestników inicjatywy oraz wygenerowanie dodatkowego przychodu dla Lidera inicjatywy. Cele inicjatywy zostały zrealizowane – w analizowanym okresie do grupy zakupowej dołączyło dziewięć podmiotów, a zagregowana szacowana oszczędność wyniosła ponad 1 mln PLN. Oszczędność została oszacowana poprzez obliczenie różnicy ceny zakupu energii elektrycznej w ramach transakcji giełdowych a alternatywną ceną zakupu energii elektrycznej oszacowaną na podstawie obowiązujących umów z pośrednikami.
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Dwie spółki zgłosiły swoją chęć i gotowość do pełnienia funkcji lidera inicjatywy, a uczestnicy wybrali Lidera w ramach dyskusji i konsultacji. Spółki zdecydowały, że inicjatywa ma sens jedynie w przypadku agregacji wolumenu w ramach jednej grupy zakupowej.
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Uszczegółowienie danych handlowych pozyskanych na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii (m.in. o informacje o obowiązujących umowach z pośrednikami). * Przygotowanie i podpisanie niezbędnych upoważnień dla lidera, stworzenie założeń modelu działania grupy zakupowej (m.in. formuła rozliczania). * Stworzenie prognozy zapotrzebowania na energię elektryczną w najbliższych latach oraz określenie profilów poszczególnych podmiotów. * Realizacja transakcji w ramach transakcji giełdowych.
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	* Lider Projektu Synergia wspierał przepływ informacji poszczególnymi spółkami oraz zorganizował wsparcie biura prawnego ARP. * Komitet Monitorujący ograniczył swoją aktywność do konsultacji w zakresie działań informacyjnych w grupie ARP, ponieważ model zakupu energii elektrycznej na giełdzie dla wielu spółek był czymś nowym.
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Wybór Lidera inicjatywy, * Przekazanie dodatkowych informacji do analizy przez Lidera, * Podpisanie porozumienia i stosownych umów z Liderem inicjatywy. Spółki miały pełną autonomię w zakresie skorzystania z oferty. W pierwszym roku do grupy zakupowej dołączyło 9 podmiotów.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Mechanizmy regulujące realizację inicjatywy (działanie sieci)	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki i Lider podejmowali działania z uwagi na korzyści ekonomiczne, tj. lepsze warunki handlowe, co było możliwe dzięki współpracy. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie skorzystania z oferty. W pierwszym roku z oferty skorzystały spółki, którym kończyły się umowy, te które mogły wypowiedzieć swoje umowy bez kar umownych i innych restrykcji (9 spółek). Lider inicjatywy pobierał wynagrodzenie za pracę oraz efekty pracy, tj. oszczędności wynikające z różnicy pomiędzy ceną spotową a średnią ceną zakupu na giełdzie towarowej. Zagregowana szacowana oszczędność wyniosła ponad 1 mln PLN.
	Czynniki s~~ukcesów~~ / porażek	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą działalność i potrzebę biznesową wszystkich uczestników inicjatywy. * Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych zarówno Lidera, jak i pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został wybrany przez uczestników inicjatywy. * Podmiot dominujący animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Brak istotnych spostrzeżeń dotyczących badania.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.31 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej zainicjowania kooperacji pomiędzy dwoma spółkami z branży produkcyjnej.

Tabela 3.31. Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane, podmioty to firmy produkcyjne)

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
Wpływ na rzeczywistość	Nazwa Inicjatywy	Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane)
	Opis inicjatywy	Firma P.1.7 prowadzi działalność biznesową w obszarze produkcji pojazdów szynowych oraz szeroko pojętego taboru kolejowego. Część podzespołów produkowanych pojazdów jest wytwarzana przez zewnętrznych dostawców. Istotnym uwarunkowaniem wpływającym na współpracę z podmiotami zewnętrznymi jest posiadanie niezbędnych pozwoleń i koncesji umożliwiających dostarczanie podzespołów dla firm z sektora kolejowego. Jednym z kupowanych podzespołów są systemy hamowania, których najbardziej istotnym elementem są odlewy ze staliwa. Dotychczasowym dostawcą podzespołów hamowania jest firma z Azji. Jednak na skutek pandemii wirusa COVID-19 przerwane były łańcuchy dostaw, które wpłynęły na brak dostępności podzespołów, a następnie po wznowieniu transportu skutkiem był wzrost ceny transportu. W ramach Analizy Operacyjnego Efektu Synergii zidentyfikowano podmiot w Grupie Kapitałowej, który ma kompetencje oraz zasoby niezbędne do wyprodukowania podzespołów kupowanych przez firmę P.1.9 W ramach inicjatywy zainicjowano działania mające na celu rozpoczęcie współpracy pomiędzy podmiotami, których elementem było uzyskanie niezbędnych koncesji. Liderem inicjatywy był pierwszy podmiot (tj. producent pojazdów), który określał wymogi techniczne, proponował warunki handlowe oraz monitorował terminy realizacji zadań.
	Najważniejsze zadania zaplanowane w ramach inicjatywy	Zadania realizowane w ramach inicjatywy dotyczyły m.in. poszerzenia analizy zasobów kompetencji, stworzenia i wdrożenia założeń technologii produkcji (w tym wyprodukowania kokili i form), wyprodukowania partii próbnych, testu partii próbnych oraz ostatecznie uruchomienia produkcji. Uczestnicy inicjatywy ustalili między sobą podział kosztów i zadań umożliwiający rozpoczęcie seryjnej produkcji. Zadania były realizowane przez zespoły robocze złożone z pracowników firm.
	Planowany cel inicjatywy/ informacja, czy został zrealizowany	Celem inicjatywy było zainicjowanie współpracy pomiędzy podmiotami P.1.7 oraz P.1.9, co w przypadku pierwszego podmiotu miało wiązać się z zachowaniem ciągłości produkcji i obniżeniem kosztu zakupu, a w przypadku drugiego podmiotu miało być związane ze zwiększeniem przychodu i rozszerzeniem działalności. Cele inicjatywy zostały zrealizowane, czego wynikiem było podpisanie długoterminowego, wielomilionowo kontraktu. Szczegóły kontraktu stanowią tajemnicę przedsiębiorstw.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera)	Liderem inicjatywy został podmiot P.1.7, tj. producent taboru, który był inicjatorem inicjatywy, miał doświadczenie i kompetencje związane z produkcją taboru, miał niezbędne zasoby, w tym środki pieniężne, które zostały przeznaczone na wdrożenie technologii.
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Poszerzenia analizy zasobów i kompetencji potencjalnego dostawcy. * Określenie założeń technologicznych i organizacyjnych technologii produkcji. * Wsparcie i monitoring wdrażania technologii. * Określenie założeń współpracy. * Testowanie produktów.
	Zakres aktywności podmiotu dominującego	* Udostępnienie uczestnikom inicjatywy danych pozyskanych na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii. * Udział w spotkaniach projektowych i konsultacja założeń inicjatywy. * Wsparcie w stworzeniu harmonogramu. Komitet Monitorujący nie brał udziału w realizacji inicjatywy.
	Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci)	* Wdrożenie założeń technologicznych i operacyjnych procesu produkcji. * Produkcja form i kokili. * Realizacja niezbędnych modernizacji hali produkcyjnej. * Wykonanie partii testowej. * Pozyskanie niezbędnych koncesji.
	Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci)	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki podejmowały działania z uwagi na korzyści ekonomiczne i operacyjne, tj. ciągłość dostaw, optymalizację ceny zakupu podzespołów, wygenerowanie dodatkowego przychodu i zysku, rozszerzenie profilu działalności. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie udziału w inicjatywie. Podpisane porozumienie umożliwiało zakończenie inicjatywy uczestnikom w określonych warunkach, np. w momencie negatywnej oceny technicznej próbnej partii, po oszacowaniu wysokości niezbędnych nakładów inwestycyjnych. Lider inicjatywy zdecydował się partycypować w kosztach inwestycyjnych związanych z wdrożeniem technologii.

Obszar	Pytanie/Zakres analizy	Opis
	Czynniki ~~sukcesów~~ / porażek	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą potrzebę biznesową wszystkich uczestników inicjatywy (tj. w przypadku jednego z podmiotów była to konieczność zachowania ciągłości produkcji, chęć zredukowania ceny zakupu; w przypadku drugiego – chęć zwiększenia przychodu i bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów). * Uczestnicy inicjatywy mieli niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych uczestników inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy. * Posiadanie szerokiego dostępu do informacji.
Metoda badań w działaniu	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Brak istotnych spostrzeżeń dotyczących badania.

Źródło: opracowanie własne.

Tak samo jak w poprzednim cyklu ewaluacja założeń procedury została zrealizowana poprzez analizę poszczególnych inicjatyw w ramach obszarów określonych w ramach Kwestionariusza Lessons Learned, której podsumowania znajdują w tabelach 3.32–3.38. Celem działań w obszarze ewaluacji jest identyfikacja występujących prawidłowości oraz określenie obszarów wymagających poprawy. W tabeli 3.32 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące celu realizacji poszczególnych inicjatyw.

Tabela 3.32. Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany (ewaluacja cykl 8)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 (nazwy zakodowane)	Celem inicjatywy było zainicjowanie współpracy pomiędzy podmiotami P.1.7 oraz P.1.9, co w przypadku pierwszego podmiotu miało wiązać się z zachowaniem ciągłości produkcji i obniżeniem kosztu zakupu, a w przypadku drugiego – ze zwiększeniem przychodu i rozszerzeniem działalności. Cele inicjatywy zostały zrealizowane, czego wynikiem było podpisanie długoterminowego, wielomilionowo kontraktu. Szczegóły kontraktu stanowią tajemnicę przedsiębiorstw.
Integracja zakupu energii elektrycznej	Celem inicjatywy była optymalizacja cen zakupu energii elektrycznej przez uczestników inicjatywy oraz wygenerowanie dodatkowego przychodu dla Lidera inicjatywy. Cele inicjatywy zostały zrealizowane – w analizowanym okresie do grupy zakupowej dołączyło dziewięć podmiotów, a zagregowana szacowana oszczędność wyniosła ponad 1 mln PLN. Oszczędność została oszacowana poprzez obliczenie różnicy ceny zakupu energii elektrycznej w ramach transakcji giełdowych a alternatywną ceną zakupu energii elektrycznej oszacowaną na podstawie obowiązujących umów z pośrednikami.
Integracja zakupy kart flotowych	Celem inicjatywy była optymalizacja kosztu zakupu paliwa przez podmioty grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu oraz poprawa innych warunków handlowych, w tym wydłużenia terminów płatności. W analizowanym okresie do grupy zakupowej przystąpiło dziewiętnaście podmiotów; zagregowany efekt finansowy inicjatywy wyniósł ponad 150 tys. PLN.
Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	Celem inicjatywy, który została zrealizowana, była optymalizacja warunków handlowych zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych. W pierwszym roku z pozyskanej oferty skorzystało dziewięć podmiotów grupy kapitałowej ARP, a zagregowane efekty finansowe przekroczyły 60 tys. PLN.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawionych inicjatyw wskazuje, że w odróżnieniu od poprzedniego cyklu badawczego wszystkie przedsięwzięcia zakończyły się realizacją celów biznesowych. Osiągnięte rezultaty miały zarówno wymiar operacyjny, jak i finansowy, a także przyczyniły się do trwałego zacieśnienia współpracy pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej.

W przypadku inicjatywy polegającej na zainicjowaniu kooperacji pomiędzy podmiotami P.1.7 oraz P.1.9 osiągnięto komplementarne cele biznesowe uczestników. Dla jednego z podmiotów oznaczało to zapewnienie ciągłości produkcji oraz optymalizację

kosztów, natomiast dla drugiego – zwiększenie przychodów oraz rozszerzenie działalności. Efektem realizacji inicjatywy było zawarcie długoterminowego kontraktu o istotnej wartości, co potwierdza trwały charakter wypracowanej współpracy.

Podobnie inicjatywa integracji zakupu energii elektrycznej zakończyła się pełną realizacją założonych celów. Oprócz optymalizacji kosztów zakupu energii dla uczestników, wygenerowano dodatkową wartość dla Lidera inicjatywy. Skala przedsięwzięcia, mierzona liczbą uczestników oraz poziomem uzyskanych oszczędności, wskazuje na efektywne wykorzystanie mechanizmu agregacji popytu.

W inicjatywie integracji zakupu kart flotowych osiągnięto zarówno redukcję kosztów paliwa, jak i poprawę warunków handlowych, w tym wydłużenie terminów płatności. Istotna liczba uczestników oraz uzyskany efekt finansowy potwierdzają zasadność zastosowanego modelu współpracy.

Analogicznie inicjatywa dotycząca zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych doprowadziła do optymalizacji warunków handlowych oraz wygenerowania wymiernych korzyści finansowych dla uczestników już w pierwszym roku jej funkcjonowania.

Podsumowując, wszystkie analizowane inicjatywy zakończyły się sukcesem, co stanowi wyraźną zmianę względem rezultatów uzyskanych w poprzednim cyklu badawczym. Osiągnięte efekty wskazują, że zastosowane zmiany w metodyce zarządzania inicjatywami synergicznymi przyczyniły się do zwiększenia ich skuteczności.

W tabeli 3.33 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru wyboru Lidera inicjatywy.

Tabela 3.33. Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja cykl 8)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji między spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane)	Liderem inicjatywy został podmiot P.1.7, tj. producent taboru, który był inicjatorem inicjatywy, miał doświadczenie i kompetencje związane z produkcją taboru, miał niezbędne zasoby w tym środki pieniężne, które zostały przeznaczone na wdrożenie technologii.
Integracja zakupu energii elektrycznej	Dwie spółki zgłosiły swoją chęć i gotowość do pełnienia funkcji Lidera inicjatywy, a uczestnicy wybrali Lidera w ramach dyskusji i konsultacji. Spółki zdecydowały, że inicjatywa ma sens jedynie w przypadku agregacji wolumenu w ramach jednej grupy zakupowej.
Integracja zakupy kart flotowych	Podmiot U.2.7 zgłosił swoją chęć i gotowość do pełnienia funkcji Lidera inicjatywy, a pozostali uczestnicy się na to zgodzili. Lider prowadzi działalność transportowo-spedycyjną, co przekłada się na to, że jego wolumen zakupu jest bardzo istotny w kontekście działania grupy zakupowej oraz ma dobre kontakty i doświadczenie negocjowaniu tego typu umów.
Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	Liderem inicjatywy został podmiot dominujący ponieważ miał najlepszą ofertę dotyczącą zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych oraz przygotowywał się realizacji postępowania w tym zakresie. Podmiot dominujący był zainteresowany realizacją inicjatywy, ponieważ zagregowanie popytu w ramach nowego postępowania miało przełożyć się na pozyskanie lepszych warunków handlowych.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawionych inicjatyw wskazuje na istotną zmianę podejścia do wyboru Lidera inicjatywy w porównaniu z poprzednim cyklem badawczym. W każdym z analizowanych przypadków Lider był wybierany w sposób zdecentralizowany, z uwzględnieniem kompetencji, zasobów oraz rzeczywistego zaangażowania w realizację inicjatywy.

W przypadku kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 funkcję Lidera objął podmiot inicjujący przedsięwzięcie, dysponujący odpowiednimi kompetencjami technologicznymi oraz zasobami finansowymi. Takie dopasowanie roli Lidera do charakteru inicjatywy umożliwiło skuteczną realizację działań oraz osiągnięcie zakładanych efektów.

W inicjatywie integracji zakupu energii elektrycznej wybór Lidera nastąpił w drodze uzgodnień pomiędzy uczestnikami, co pozwoliło na uwzględnienie ich oczekiwań oraz

uwarunkowań operacyjnych. Proces ten był powiązany z przyjęciem wspólnego założenia dotyczącego konieczności agregacji wolumenu, co stanowiło warunek efektywności inicjatywy.

W przypadku integracji zakupu kart flotowych funkcję Lidera objął podmiot posiadający największy wolumen zakupowy oraz doświadczenie rynkowe w zakresie negocjacji umów. Wybór ten był akceptowany przez uczestników i bezpośrednio powiązany z potencjałem generowania efektów ekonomicznych.

W inicjatywie dotyczącej zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych rolę Lidera objął podmiot dominujący, jednak jego wybór wynikał nie z decyzji arbitralnej, lecz z przewagi kompetencyjnej i przygotowania do realizacji procesu zakupowego. Tym samym również w tym przypadku zachowano logikę dopasowania Lidera do specyfiki inicjatywy.

Podsumowując, można stwierdzić, że wyniki analizy wskazują, iż kluczowym czynnikiem sukcesu było powiązanie wyboru Lidera z jego kompetencjami, zasobami oraz interesem biznesowym w realizacji inicjatywy. W przeciwieństwie do poprzedniego cyklu badawczego, w którym wybór Liderów miał często charakter arbitralny, zastosowane podejście partycypacyjne oraz rynkowe zwiększyło skuteczność realizowanych przedsięwzięć.

W tabeli 3.34 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru zakresu działań Lidera inicjatywy.

Tabela 3.34. Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja cykl 8)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane)	* Poszerzenie analizy zasobów i kompetencji potencjalnego dostawcy. * Określenie założeń technologicznych i organizacyjnych technologii produkcji. * Wsparcie i monitoring wdrażania technologii. * Określenie założeń współpracy. * Testowanie produktów.
Integracja zakupu energii elektrycznej	* Uszczegółowienie danych handlowych pozyskanych na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii (m.in. o informacje o obowiązujących umowach z pośrednikami). * Przygotowanie i podpisanie niezbędnych upoważnień dla Lidera, stworzenie założeń modelu działania grupy zakupowej (m.in. formuła rozliczania). * Stworzenie prognozy zapotrzebowania na energię elektryczną w najbliższych latach oraz określenie profilów poszczególnych podmiotów. * Realizacja transakcji w ramach transakcji giełdowych.

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Integracja zakupy kart flotowych	* Uzupełnienie danych pozyskanych na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii m.in. o liczbę aut oraz kart flotowych posiadanych przez poszczególne spółki, * Realizacja prac analitycznych dotyczących dostępności stacji i ich odległości od siedzib poszczególnych podmiotów. * Realizacja procesu zakupowego w negocjacji z dostawcami.
Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	* Pozyskanie szacowanego wolumenu dotyczącego zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych, * Realizacja postępowania uwzględniającego potencjalny wolumen grupy, * Podpisanie umowy z dostawcą, * Przekazanie informacji o umowie spółkom z grupy.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zakresu działań Liderów inicjatyw w ósmym cyklu badawczym wskazuje na istotną zmianę ich roli w porównaniu z poprzednim cyklem. Działania Liderów miały charakter kompleksowy i obejmowały pełen cykl realizacji inicjatywy – od pogłębionej analizy danych, przez projektowanie rozwiązań, aż po ich wdrożenie i operacjonalizację.

W przypadku kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 Lider inicjatywy realizował działania o wysokim stopniu złożoności, obejmujące zarówno analizę zasobów i kompetencji partnera, jak i określenie założeń technologicznych oraz organizacyjnych produkcji. Kluczowe znaczenie miało również wsparcie procesu wdrożenia technologii oraz testowanie produktów, co wskazuje na aktywną rolę Lidera w operacyjnym kształtowaniu współpracy.

W inicjatywie integracji zakupu energii elektrycznej działania Lidera koncentrowały się na przekształceniu danych analitycznych w konkretne rozwiązania rynkowe. Obejmowały one m.in. uszczegółowienie danych handlowych, opracowanie modelu funkcjonowania grupy zakupowej, przygotowanie prognoz zapotrzebowania oraz realizację transakcji giełdowych. Zakres tych działań wskazuje na zdolność Lidera do operacjonalizacji efektu synergii w warunkach rynkowych.

W przypadku integracji zakupu kart flotowych działania Lidera obejmowały zarówno pogłębioną analizę danych operacyjnych (m.in. struktury floty oraz dostępności infrastruktury), jak i bezpośrednie prowadzenie negocjacji z dostawcami. Połączenie kompetencji analitycznych i negocjacyjnych umożliwiło osiągnięcie zakładanych efektów ekonomicznych.

Analogicznie, w inicjatywie dotyczącej zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych Lider przeprowadził pełny proces zakupowy – od agregacji wolumenu, przez realizację postępowania, po zawarcie umowy i komunikację jej warunków do uczestników. Działania te miały charakter standaryzujący i umożliwiły wykorzystanie efektu skali.

Podsumowując, można stwierdzić, że zakres działań Liderów w analizowanych inicjatywach wskazuje na przejście od roli koordynacyjnej, obserwowanej w poprzednim cyklu, do roli operacyjno-wdrożeniowej. Liderzy nie tylko inicjowali działania, lecz również odpowiadali za ich implementację oraz osiągnięcie konkretnych rezultatów biznesowych. Stanowiło to jeden z kluczowych czynników zwiększających skuteczność realizowanych inicjatyw.

W tabeli 3.35 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru aktywności podmiotu dominującego.

Tabela 3.35. Zakres aktywności podmiotu dominującego (ewaluacja cykl 8)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane)	Zakres zadań Lidera Projektu Synergia obejmował: * Udostępnienie uczestnikom inicjatywy danych pozyskanych na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii. * Udział w spotkaniach projektowych i konsultację założeń inicjatywy. * Wsparcie w stworzeniu harmonogramu. Komitet monitorujący nie brał udziału w realizacji inicjatywy.
Integracja zakupu energii elektrycznej	* Lider Projektu Synergia wspierał przepływ informacji poszczególnymi spółkami oraz zorganizował wsparcie biura prawnego ARP. * Komitet Monitorujący ograniczył swoją aktywność do konsultacji w zakresie działań informacyjnych w grupie ARP, ponieważ model zakup energii elektrycznej na giełdzie dla wielu spółek był czymś nowym.
Integracja zakupy kart flotowych	* Podmiot dominujący weryfikował zgodność realizowanego procesu z obowiązującym stanem prawnym, w celu weryfikacji, czy nie narusza on zasad prawa zamówień publicznych. * Lider Projektu Synergia wspierał Lidera w koordynowaniu przepływu informacji ze spółkami oraz w przygotowaniu ostatecznego porozumienia (umowy) z wybranym dostawcą. * Komitet monitorujący (zarząd ARP) na prośbę Lidera inicjatywy, korzystając ze swoich kontaktów i relacji zarządem jednego z dostawców, wsparł proces negocjacji w jej ostatniej fazie.
Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	Zakres aktywności podmiotu dominującego jako Lidera inicjatywy został opisany powyżej. Zakres aktywności podmiotu dominującego w zakresie działania komitetu sterującego ograniczył się jedynie do wyrażania zgody na uwzględnienie w procedurze zakupowej rozszerzonego wolumenu grupy, co było uzasadnione oraz podpisania umowy po wyborze dostawcy. Komitet nie ingerował w działania Lidera Projektu Synergia oraz nie próbował wywierać wpływu na spółki w zakresie skorzystania z oferty.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zakresu aktywności podmiotu dominującego w ósmym cyklu badawczym wskazuje na istotną zmianę jego roli w porównaniu z poprzednim cyklem. Funkcja podmiotu dominującego uległa przesunięciu z poziomu operacyjnego zarządzania inicjatywami w kierunku roli wspierającej, koordynacyjnej oraz doradczej.

W przypadku inicjatywy zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 aktywność Lidera Projektu Synergia koncentrowała się na udostępnieniu danych analitycznych, wsparciu procesu planowania oraz uczestnictwie w spotkaniach projektowych. Komitet

Monitorujący nie angażował się w realizację inicjatywy, co pozwoliło na zachowanie autonomii uczestników.

W inicjatywie integracji zakupu energii elektrycznej rola podmiotu dominującego ograniczała się do wsparcia przepływu informacji oraz zapewnienia zaplecza eksperckiego, w tym wsparcia prawnego. Komitet Monitorujący pełnił funkcję konsultacyjną, szczególnie w zakresie komunikacji i upowszechniania wiedzy o nowym modelu zakupowym.

W przypadku integracji zakupu kart flotowych podmiot dominujący realizował funkcje kontrolne i wspierające, obejmujące weryfikację zgodności działań z regulacjami prawnymi oraz wsparcie procesu negocjacyjnego na wniosek Lidera inicjatywy. Istotne jest, że zaangażowanie Komitetu Monitorującego miało charakter reaktywny i było inicjowane przez uczestników, a nie narzucane odgórnie.

W inicjatywie dotyczącej zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych rola podmiotu dominującego była ograniczona do działań formalnych, takich jak wyrażenie zgody na rozszerzenie wolumenu oraz zawarcie umowy z dostawcą. Komitet Monitorujący nie ingerował w proces realizacji inicjatywy ani w decyzje uczestników dotyczące przystąpienia do współpracy.

Podsumowując, można stwierdzić, że w analizowanych inicjatywach podmiot dominujący pełnił funkcję „enablera" – podmiotu tworzącego warunki do współpracy, a nie bezpośrednio zarządzającego jej przebiegiem. Ograniczenie jego ingerencji w działania operacyjne oraz wzmocnienie autonomii uczestników stanowiło jeden z kluczowych czynników skuteczności realizowanych inicjatyw.

W tabeli 3.36 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru aktywności uczestników inicjatywy.

Tabela 3.36. Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci) (ewaluacja cykl 8)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane)	* Wdrożenie założeń technologicznych i operacyjnych procesu produkcji. * Produkcja form i kokili. * Realizacja niezbędnych modernizacji hali produkcyjnej. * Wykonanie partii testowej. * Pozyskanie niezbędnych koncesji.
Integracja zakupu energii elektrycznej	* Wybór Lidera inicjatywy, * Przekazanie dodatkowych informacji do analizy przez Lidera, * Podpisanie porozumienia i stosownych umów z Liderem inicjatywy. Spółki miały pełną autonomię w zakresie skorzystania z oferty. W pierwszym roku do grupy zakupowej dołączyło 9 podmiotów.
Integracja zakupy kart flotowych	* Wybór Lidera inicjatywy. * Przekazanie dodatkowych informacji do analizy przez Lidera. * Podpisanie porozumienia i stosownych umów z wybranym dostawcę. Spółki miały pełną autonomię w zakresie skorzystania z oferty.
Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	* Przekazanie informacji o warunkach handlowych oraz aktualnych wolumenach. * Kontakt i ewentualnie podpisanie umowy z dostawcą. * Spółki miały pełną autonomię w zakresie skorzystania z oferty.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zakresu aktywności uczestników inicjatyw w ósmym cyklu badawczym wskazuje na istotną zmianę ich roli w porównaniu z poprzednim cyklem. Uczestnicy nie ograniczali się jedynie do przekazywania danych i udziału w analizie, lecz aktywnie uczestniczyli w realizacji oraz wdrażaniu wypracowanych rozwiązań.

W przypadku inicjatywy kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 działania uczestników miały charakter operacyjny i inwestycyjny. Obejmowały one m.in. wdrożenie założeń technologicznych, modernizację infrastruktury produkcyjnej, realizację produkcji testowej oraz pozyskanie wymaganych koncesji. Zakres tych działań wskazuje na pełne zaangażowanie uczestników w proces implementacji oraz materializację efektu synergii.

W inicjatywach zakupowych, takich jak integracja zakupu energii elektrycznej, kart flotowych oraz telefonii komórkowej, aktywność uczestników koncentrowała się na współtworzeniu inicjatywy (m.in. poprzez wybór Lidera oraz przekazywanie danych), a

następnie na podejmowaniu indywidualnych decyzji dotyczących przystąpienia do wypracowanych rozwiązań. Kluczowym elementem tych inicjatyw była pełna autonomia uczestników w zakresie uczestnictwa, co oznaczało brak przymusu oraz możliwość dostosowania decyzji do własnych uwarunkowań biznesowych.

Podsumowując: w analizowanych inicjatywach uczestnicy pełnili funkcję aktywnych współtwórców i realizatorów działań, a nie jedynie ich odbiorców. Zapewnienie autonomii decyzyjnej oraz powiązanie udziału w inicjatywie z indywidualnymi korzyściami biznesowymi sprzyjało zwiększeniu ich zaangażowania oraz skuteczności realizowanych przedsięwzięć. Stanowiło to istotną zmianę względem poprzedniego cyklu badawczego, w którym uczestnicy często pozostawali bierni lub ograniczeni do roli informacyjnej.

W tabeli 3.37 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru mechanizmów regulujących realizację inicjatywy.

Tabela 3.37. Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci) (ewaluacja cykl 8)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji między spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane)	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki podejmowały działania z uwagi na korzyści ekonomiczne i operacyjne, tj. ciągłość dostaw, optymalizację ceny zakupu podzespołów, wygenerowanie dodatkowego przychodu i zysku, rozszerzenie profilu działalności. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie udziału w inicjatywie. Podpisane porozumienie umożliwiało zakończenie inicjatywy uczestnikom w określonych warunkach np. w momencie negatywnej oceny technicznej próbnej partii, po oszacowaniu wysokości niezbędnych nakładów inwestycyjnych. Lider inicjatywy zdecydował się partycypować w kosztach inwestycyjnych związanych z wdrożeniem technologii.
Integracja zakupu energii elektrycznej	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki i Lider podejmowali działania z uwagi na korzyści ekonomiczne, tj. lepsze warunki handlowe, co było możliwe dzięki współpracy. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie korzystania z oferty. W pierwszym roku z oferty skorzystały spółki, którym kończyły się umowy, te, które mogły wypowiedzieć swoje umowy bez kar umownych i innych restrykcji (9 spółek). Lider inicjatywy pobierał wynagrodzenie za pracę oraz efekty pracy, tj. oszczędności wynikające z różnicy pomiędzy ceną spotową a średnią ceną zakupu na giełdzie towarowej. Zagregowana szacowana oszczędność wyniosła ponad 1 mln PLN.

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Integracja zakupy kart flotowych	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki i Lider podejmowali działania z uwagi na korzyści ekonomiczne, tj. lepsze warunki handlowe, co było możliwe dzięki współpracy. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie skorzystania z oferty. W pierwszym roku z oferty skorzystały spółki, którym kończyły się umowy, te, które mogły wypowiedzieć swoje umowy bez kar umownych i innych restrykcji oraz spółki których analogicznych umów nie miały. Kolejne spółki zadeklarowały chęć skorzystania z oferty po zakończeniu obowiązujących umów, co przełoży się na wpływ finansowy w kolejnych latach. Lider inicjatywy nie pobierał wynagrodzenia za swoją pracę, jednak efekt wynikający z wykorzystania efektu skali grupy zakupowej był dla niego wystarczającą motywacją z uwagi na udział kosztów paliwa w ramach swojej działalności.
Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	Realizację inicjatywy i dalej działanie sieci regulował mechanizm rynkowy. Spółki i Lider podejmowali działania z uwagi na korzyści ekonomiczne, tj. lepsze warunki handlowe, co było możliwe dzięki współpracy. Spółki miały pełną decyzyjność w zakresie skorzystania z oferty. W pierwszym roku z oferty skorzystały spółki, którym kończyły się umowy lub te, które mogły wypowiedzieć swoje umowy bez kar umownych i innych restrykcji. Kolejne spółki zadeklarowały chęć skorzystanie z oferty po zakończeniu obowiązujących umów, co przełoży się na wpływ finansowy w kolejnych latach.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza mechanizmów regulujących realizację inicjatyw w ósmym cyklu badawczym wskazuje na dominującą rolę mechanizmów rynkowych, które stanowiły podstawowy czynnik koordynujący działania uczestników sieci. W przeciwieństwie do poprzedniego cyklu, w którym dominowały mechanizmy hierarchiczne, decyzje uczestników były determinowane przede wszystkim przez oczekiwane korzyści ekonomiczne oraz operacyjne.

W przypadku inicjatywy kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 mechanizm rynkowy przejawiał się w podejmowaniu decyzji w oparciu o analizę opłacalności współpracy, obejmującą m.in. zapewnienie ciągłości dostaw, optymalizację kosztów oraz możliwość rozszerzenia działalności. Istotnym elementem było również wprowadzenie rozwiązań kontraktowych umożliwiających elastyczne zakończenie współpracy w przypadku niespełnienia założeń technicznych lub ekonomicznych. Dodatkowo Lider inicjatywy

partycypował w kosztach inwestycyjnych, co wzmacniało jego zaangażowanie i współodpowiedzialność za efekty.

W inicjatywach zakupowych, takich jak integracja zakupu energii elektrycznej, kart flotowych oraz telefonii komórkowej, mechanizmy rynkowe przejawiały się w dobrowolności przystąpienia do współpracy oraz uzależnieniu decyzji od indywidualnych uwarunkowań kontraktowych poszczególnych spółek (np. okresów obowiązywania umów czy możliwości ich wypowiedzenia). Uczestnictwo w inicjatywach następowało w sposób stopniowy, co pozwalało na optymalne dopasowanie momentu wejścia do współpracy.

Istotnym elementem regulującym działanie inicjatyw były również mechanizmy motywacyjne po stronie Liderów. W przypadku integracji zakupu energii elektrycznej wynagrodzenie Lidera było powiązane z osiąganymi efektami ekonomicznymi, natomiast w innych inicjatywach motywacja wynikała bezpośrednio z udziału w korzyściach skali. W obu przypadkach prowadziło to do zbieżności interesów Lidera i pozostałych uczestników.

Podsumowując: mechanizmy rynkowe, oparte na dobrowolności udziału, indywidualnej kalkulacji opłacalności oraz zbieżności interesów uczestników, stanowiły kluczowy czynnik skuteczności realizowanych inicjatyw. Ich zastosowanie umożliwiło uruchomienie procesów współpracy w sposób niewymuszony, a jednocześnie efektywny ekonomicznie, co stanowi istotną zmianę względem poprzedniego cyklu badawczego.

W tabeli 3.38 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru czynników sukcesów
i porażek poszczególnych inicjatyw.

Tabela 3.38. Czynniki decydujące o sukcesach/porażkach (ewaluacja cykl 8)

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane)	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą potrzebę biznesową wszystkich uczestników inicjatywy (tj. w przypadku jednego z podmiotów była to konieczność zachowania ciągłości produkcji, chęć zredukowania ceny zakupu, w przypadku drugiego – chęć zwiększenia przychodu i bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów). * Uczestnicy inicjatywy mieli niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych uczestników inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy. * Posiadanie szerokiego dostępu do informacji.

Nazwa inicjatywy	Pozyskane informacje
Integracja zakupu energii elektrycznej	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą działalność i potrzebę biznesową wszystkich uczestników inicjatywy. * Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych Lidera oraz pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został wybrany przez uczestników inicjatywy. * Podmiot dominujący animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy.
Integracja zakupy kart flotowych	* Zakres inicjatywy wpisuje się w bieżącą działalność i potrzebę biznesową wszystkich uczestników inicjatywy. * Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych Lidera oraz pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został wybrany przez uczestników inicjatywy. * Podmiot dominujący animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy. * Szeroki dostęp do informacji, w tym informacji handlowych pomiędzy wszystkimi uczestnikami inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy.
Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	* Lider inicjatywy ma niezbędną wiedzę i zasoby do realizacji inicjatywy, tj. pracowników działu administracji i zakupów mających niezbędną wiedzę oraz Lidera Projektu Synergia, mającego kontakty i zbudowane relacje z przedstawicielami działów zakupu spółek grupy. * Inicjatywa przełożyła się na realizację celów biznesowych zarówno Lidera, jak i pozostałych uczestników. * Lider inicjatywy został zidentyfikowany na etapie Analizy Operacyjnego Efektu Synergii i jego wybór został zaakceptowany przez uczestników inicjatywy. * Podmiot dominujący, będący jednocześnie Liderem inicjatywy, animował i koordynował przepływ informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy a dostawcą usług. * Szeroki dostęp do informacji, w tym informacji handlowych pomiędzy wszystkimi uczestnikami inicjatywy. * Mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza czynników sukcesu inicjatyw realizowanych w ósmym cyklu badania w działaniu wskazuje na wyraźną spójność mechanizmów determinujących ich powodzenie. W przeciwieństwie do poprzedniego cyklu, w którym dominowały czynniki ograniczające efektywność współpracy, w analizowanych przypadkach zaobserwowano zestaw powtarzalnych determinant sukcesu o charakterze systemowym.

Kluczowym czynnikiem była zgodność zakresu inicjatyw z bieżącymi potrzebami biznesowymi wszystkich uczestników. Inicjatywy nie miały charakteru abstrakcyjnego ani narzuconego, lecz odpowiadały na konkretne wyzwania operacyjne, takie jak zapewnienie ciągłości produkcji, optymalizacja kosztów czy zwiększenie przychodów. W konsekwencji uczestnicy wykazywali wysoki poziom zaangażowania oraz dysponowali adekwatnymi zasobami i kompetencjami niezbędnymi do realizacji działań.

Istotną rolę odegrał również sposób wyboru Lidera inicjatywy. W analizowanych przypadkach Lider był wybierany przez uczestników na podstawie posiadanych kompetencji, zasobów oraz doświadczenia, co stanowiło odejście od wcześniejszego modelu arbitralnego wskazywania przez komitet sterujący. Taki sposób wyboru zwiększał poziom akceptacji decyzji oraz sprzyjał budowaniu odpowiedzialności za wyniki inicjatywy.

Kolejnym czynnikiem sukcesu była implementacja mechanizmów rynkowych jako podstawowego sposobu regulacji współpracy. Decyzje uczestników dotyczące udziału w inicjatywach były podejmowane w oparciu o indywidualną ocenę opłacalności ekonomicznej, a nie na podstawie zależności hierarchicznych. Mechanizmy te zapewniały dobrowolność uczestnictwa, elastyczność wejścia i wyjścia z inicjatywy oraz naturalną selekcję efektywnych rozwiązań.

Z mechanizmami rynkowymi ściśle powiązana była zbieżność interesów uczestników, w tym Lidera inicjatywy. W analizowanych przypadkach udział w inicjatywach przekładał się bezpośrednio na realizację celów biznesowych wszystkich zaangażowanych stron, co stanowiło silny bodziec motywacyjny. W zależności od inicjatywy motywacja Lidera wynikała zarówno z bezpośredniego wynagrodzenia za osiągane efekty, jak i z udziału w korzyściach skali.

Istotnym elementem sprzyjającym skuteczności inicjatyw był również szeroki i transparentny dostęp do informacji, w tym informacji handlowych, pomiędzy uczestnikami. Umożliwiało to podejmowanie racjonalnych decyzji oraz ograniczało asymetrię informacji, która była jednym z czynników niepowodzeń w poprzednim cyklu badawczym.

Znaczącej zmianie uległa także rola podmiotu dominującego. W odróżnieniu od wcześniejszego modelu, w którym pełnił on funkcję decyzyjną i ingerował w działania operacyjne, w ósmym cyklu jego rola została ograniczona do funkcji wspierającej, koordynacyjnej i konsultacyjnej. Transformacja Komitetu Sterującego w Komitet Monitorujący oraz rezygnacja z ingerencji w operacyjne decyzje uczestników przyczyniły się do zwiększenia autonomii i efektywności działania sieci.

Podsumowując: wyniki ósmego cyklu badania w działaniu wskazują, że skuteczne zarządzanie inicjatywami synergicznymi w sieciowych grupach kapitałowych wymaga

mocniejszego odejścia od mechanizmów hierarchicznych na rzecz mechanizmów rynkowych, opartych na dobrowolności, zbieżności interesów oraz kompetencyjnym doborze Liderów. Zidentyfikowany zestaw czynników sukcesu stanowi podstawę do sformułowania założeń procedury synergii operacyjnej.

Analiza porównawcza wyników uzyskanych w ramach siódmego i ósmego cyklu wskazuje na zasadność zmiany logiki realizacji inicjatyw synergicznych . Zidentyfikowane różnice mają charakter systemowy i dotyczą zarówno sposobu organizacji współpracy, jak i zasad podejmowania decyzji oraz motywacji uczestników.

W siódmym cyklu badania dominował model zarządzania oparty na mechanizmach hierarchicznych, w którym kluczową rolę odgrywał podmiot dominujący oraz Komitet Sterujący. Decyzje dotyczące wyboru Liderów inicjatyw miały charakter arbitralny, a zakres działań uczestników był w dużej mierze determinowany odgórnie. W konsekwencji inicjatywy charakteryzowały się niskim poziomem zaangażowania uczestników, ograniczoną partycypacją w procesach decyzyjnych oraz brakiem skutecznych mechanizmów wdrożeniowych. Pomimo identyfikacji potencjalnych obszarów synergii większość inicjatyw nie doprowadziła do osiągnięcia zakładanych efektów biznesowych.

W ósmym cyklu badania w działaniu wdrożono istotne zmiany w procedurze, które doprowadziły do przejścia od modelu hierarchicznego do modelu sieciowo-rynkowego. Kluczową zmianą było odejście od arbitralnego wyboru Lidera na rzecz jego selekcji przez uczestników inicjatywy na podstawie kompetencji, zasobów oraz doświadczenia. Zwiększyło to poziom akceptacji dla podejmowanych decyzji oraz wzmocniło odpowiedzialność za wyniki realizowanych działań.

Równocześnie ograniczono rolę podmiotu dominującego, który przestał pełnić funkcję decyzyjną w obszarze operacyjnym, a jego aktywność została zredukowana do wsparcia, koordynacji oraz funkcji doradczej realizowanej przez Komitet Monitorujący. Zmiana ta przyczyniła się do zwiększenia autonomii uczestników inicjatyw oraz umożliwiła bardziej elastyczne dostosowanie działań do ich indywidualnych potrzeb biznesowych.

Najistotniejszą zmianą było jednak wprowadzenie mechanizmów rynkowych jako podstawowego sposobu regulacji współpracy. W przeciwieństwie do wcześniejszego podejścia decyzje o udziale w inicjatywach były podejmowane przez uczestników na podstawie oceny korzyści ekonomicznych, co zapewniało dobrowolność uczestnictwa oraz naturalną selekcję efektywnych rozwiązań. Mechanizmy te sprzyjały również zbieżności interesów uczestników, w tym Liderów inicjatyw, których zaangażowanie było bezpośrednio powiązane z osiąganymi efektami biznesowymi.

Porównanie obu cykli wskazuje, że kluczowymi determinantami skuteczności inicjatyw synergicznych są: kompetencyjny dobór Lidera, zgodność inicjatywy z bieżącymi potrzebami biznesowymi uczestników, zastosowanie mechanizmów rynkowych, szeroki dostęp do informacji oraz ograniczona ingerencja podmiotu dominującego w działania operacyjne. Brak tych elementów, charakterystyczny dla siódmego cyklu badania, prowadził do niskiej efektywności inicjatyw, natomiast ich implementacja w ósmym cyklu umożliwiła osiągnięcie wymiernych efektów biznesowych.

W konsekwencji przeprowadzona analiza potwierdza, że skuteczne zarządzanie inicjatywami synergicznymi w sieciowych grupach kapitałowych wymaga odejścia od modelu hierarchicznego na rzecz modelu opartego na mechanizmach sieciowych i rynkowych. Zidentyfikowana transformacja stanowi podstawę do sformułowania założeń modelu zarządzania programem inicjatyw synergicznych, który zostanie przedstawiony w kolejnym rozdziale.

Rozdział 4. Prezentacja wyników badania w działaniu: procedura i model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej

W niniejszym rozdziale zebrano rezultaty przeprowadzonych zadań badawczych z poprowadzonych cykli badania w działaniu, ukierunkowanych na realizację głównego celu pracy, jakim jest identyfikacja i opis komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, a także na osiągnięcie celów poznawczych, metodycznych i aplikacyjnych. W szczególności rozdział zawiera odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące komponentów modelu synergii operacyjnej w ujęciu sieciowym (PB3) oraz – w ujęciu porównawczym – hierarchicznym (PB2), a także wyjaśnia różnice pomiędzy tymi modelami. Ponadto, w odpowiedzi na pytanie PB4, zaprezentowano wypracowaną w toku badania w działaniu procedurę generowania efektu synergii operacyjnej.

4.1. Procedura Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej – podsumowanie realizacji celu metodycznego

Realizacja badania w działaniu umożliwiła osiągnięcie celu metodycznego rozprawy, którym było wypracowanie procedury generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, rozumianej jako zestaw reguł postępowania określających sekwencyjny sposób realizacji określonego procesu wraz z przypisaniem ról wykonawczych oraz zastosowaniem adekwatnych metod i narzędzi. Procedura ta ma na celu zapewnienie spójności, powtarzalności oraz jakości uzyskiwanych rezultatów operacyjnych (tomHRM 2026; Lewkowska, 2021).

Wypracowanie procedury nie miało charakteru jednorazowego aktu projektowego, lecz było rezultatem iteracyjnego procesu badawczego, realizowanego zgodnie z założeniami metody badań w działaniu. Proces ten obejmował osiem kolejnych cykli badawczych, z których każdy składał się z faz: diagnozy problemu, planowania działań, ich wdrożenia, obserwacji rezultatów. Każdy kolejny cykl stanowił rozwinięcie oraz modyfikację rozwiązań wypracowanych w poprzednich iteracjach.

Opracowana procedura generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej obejmuje dwa komplementarne obszary: część analityczną oraz część wdrożeniową. Część analityczna, która koncentruje się na identyfikacji oraz ocenie potencjalnych obszarów synergii operacyjnej pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć, została wypracowana w ramach pierwszych sześciu cykli badawczych. Pierwszy cykl badawczy doprowadził do odejścia od branżowego sposobu identyfikacji synergii operacyjnej na rzecz

podejścia relacyjnego, opartego na analizie rzeczywistych powiązań operacyjnych pomiędzy spółkami grupy kapitałowej. W toku ewaluacji stwierdzono bowiem, że podobieństwo branżowe nie stanowi wystarczającej przesłanki występowania synergii operacyjnej, a kluczowe znaczenie mają rzeczywiste relacje gospodarcze, komplementarność zasobów oraz potencjalne zależności zakupowe i sprzedażowe. Rezultatem cyklu było wypracowanie podstaw pierwszego etapu części analitycznej procedury generowania synergii operacyjnej, obejmującego analizę struktury zakupów, sprzedaży oraz identyfikację relacji operacyjnych pomiędzy podmiotami.

Drugi i trzeci cykl badawczy koncentrowały się na rozwoju części analitycznej procedury generowania synergii operacyjnej. W ramach działań opracowano oraz rozwinięto kwestionariusz, obejmujący dane dotyczące struktury sprzedaży, zakupów, dostawców, klientów oraz potencjalnych obszarów komplementarności technologicznej i kompetencyjnej. W wyniku ewaluacji rozszerzono zakres analizy o możliwość identyfikacji barier technologicznych, organizacyjnych i infrastrukturalnych ograniczających rozwój współpracy pomiędzy podmiotami. Kluczowym rezultatem obu cykli było również wypracowanie struktury map powiązań pomiędzy spółkami grupy kapitałowej, stanowiących podstawowe narzędzie wizualizacji relacji synergicznych oraz identyfikacji potencjalnych obszarów współpracy zakupowej, handlowej i operacyjnej.

Czwarty i piąty cykl badawczy dotyczyły rozwoju jakościowego etapu procedury generowania synergii operacyjnej, obejmującego pogłębioną weryfikację potencjalnych relacji synergicznych. W ramach działań opracowano ustrukturyzowany scenariusz wywiadu służący ocenie potencjalnych partnerów synergicznych, identyfikacji barier współpracy. Jednocześnie wypracowano sposób jakościowej oceny potencjału synergii oparty na trzystopniowej skali oceny oraz rozwinięto fundamenty późniejszej matrycy oceny inicjatyw synergicznych. W toku ewaluacji zidentyfikowano konieczność rozszerzenia uczestników wywiadu o przedstawicieli obszarów zakupów, sprzedaży, produkcji oraz operacji, co doprowadziło do odejścia od silnie zarządczego sposobu identyfikacji synergii na rzecz sposobu ekspercko-operacyjnego. Kluczowym rezultatem obu cykli było również wypracowanie partycypacyjnego i konsensualnego modelu oceny synergii operacyjnej, opartego na wspólnej dyskusji uczestników procesu oraz iteracyjnym uzgadnianiu wyników analiz. Wypracowane rozwiązania zostały następnie wdrożone do ostatecznej procedury jako podstawowe zasady realizacji weryfikacji oraz budowania konsensusu wokół potencjalnych inicjatyw synergicznych.

Szósty cykl badawczy stanowił etap operacjonalizacji wyników wcześniejszych analiz oraz przejścia od fazy identyfikacji potencjału synergicznego do fazy projektowania inicjatyw synergicznych. Kluczowym rezultatem cyklu było wypracowanie sposobu transformacji wyników analiz w konkretne inicjatywy synergiczne rozumiane jako uporządkowane przedsięwzięcia ukierunkowane na wygenerowanie efektu synergii operacyjnej. Jednocześnie wypracowano końcową strukturę inicjatywy synergicznej, zakres działania lidera inicjatywy (brokera synergii), warsztatowy model budowania konsensusu pomiędzy uczestnikami inicjatyw oraz ostateczną matrycę oceny inicjatyw synergicznych opartą na kryteriach potencjału synergicznego i gotowości realizacyjnej. Istotnym rezultatem cyklu było również opracowanie ostatecznej typologii inicjatyw synergicznych obejmującej inicjatywy integracyjne, konsorcjalne, kooperacyjne oraz zakupowe.

Procedura generowania synergii operacyjnej w obszarze analitycznym została przedstawiona w tabeli 4.1, natomiast jej pełny, szczegółowy opis wraz z rozwinięciem poszczególnych etapów, zastosowanymi narzędziami oraz wzorami dokumentów został zamieszczony w załączniku 5.

Tabela 4.1. Procedura synergii operacyjnej – obszar analizy

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia
Etap 1: Analiza struktury zakupów i sprzedaży	1	Spółki uczestniczące	Przekazanie danych dotyczących struktury zakupów i sprzedaży (produkty, usługi, dostawcy, klienci)	Kwestionariusz ankiety
	2	Lider Projektu Synergia	Zebranie i agregacja danych oraz ich wstępna analiza	Analiza danych operacyjnych
	3	Lider Projektu Synergia	Identyfikacja potencjalnych obszarów synergii (zakupowych, sprzedażowych, operacyjnych)	Analiza porównawcza
	4	Lider Projektu Synergia	Wizualizacja powiązań pomiędzy podmiotami	Mapy powiązań
Efekt etapu			Identyfikacja potencjalnych obszarów synergii	Mapy potencjalnych obszarów synergii

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia
Etap 2: Pogłębione wywiady	1	Lider Projektu Synergia	Przygotowanie i przeprowadzenie wywiadów z zarządami i kluczowymi pracownikami	Scenariusz wywiadu
	2	Zarządy / Kadra operacyjna	Ocena potencjału współpracy oraz identyfikacja barier	Wywiady pogłębione
	3	Lider Projektu Synergia / Respondenci	Weryfikacja map powiązań i ocena potencjału synergii	Analiza ekspercka
	4	Lider Projektu Synergia	Aktualizacja map powiązań na podstawie wyników wywiadów	Zaktualizowane mapy powiązań
Efekt etapu			Zweryfikowane obszary synergii	Potwierdzone mapy synergii
Etap 3: Operacjonalizacja	1	Lider Projektu Synergia	Synteza wyników analizy i identyfikacja inicjatyw synergicznych	Analiza wyników
	2	Uczestnicy inicjatyw	Uzgodnienie zakresu i kierunku potencjalnych inicjatyw	Warsztaty / konsultacje
	3	Lider Projektu Synergia	Ocena inicjatyw pod kątem potencjału i wykonalności	Matryca oceny inicjatyw
	4	Lider Projektu Synergia / Uczestnicy	Priorytetyzacja inicjatyw i wybór do realizacji	Analiza decyzyjna
Efekt etapu			Lista inicjatyw synergicznych	Lista inicjatyw + matryca oceny

Źródło: opracowanie własne.

Celem pierwszego etapu procedury jest identyfikacja potencjalnych obszarów synergii na podstawie danych operacyjnych dotyczących działalności spółek. Proces rozpoczyna się od przekazania przez spółki uczestniczące szczegółowych informacji dotyczących struktury ich zakupów i sprzedaży, obejmujących m.in. produkty, usługi, dostawców oraz klientów. Dane te są gromadzone z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety.

Następnie Lider Projektu Synergia dokonuje agregacji zebranych danych oraz ich wstępnej analizy. W oparciu o analizę operacyjną oraz porównawczą identyfikowane są

potencjalne obszary synergii, obejmujące obszary zarówno zakupowe, sprzedażowe, jak i operacyjne.

Kolejnym działaniem jest wizualizacja relacji pomiędzy podmiotami w formie map powiązań, które przedstawiają potencjalne relacje dostawca–odbiorca oraz możliwe kierunki współpracy. Mapy te stanowią syntetyczne ujęcie wyników analizy oraz punkt wyjścia do dalszych prac.

Efektem etapu jest identyfikacja potencjalnych obszarów synergii przedstawiona w formie map powiązań.

Drugi etap ma na celu jakościową weryfikację oraz pogłębienie wyników uzyskanych w etapie analizy danych. Lider Projektu Synergia przygotowuje scenariusz wywiadów i przeprowadza rozmowy z przedstawicielami zarządów oraz kluczową kadrą operacyjną spółek.

W trakcie wywiadów respondenci dokonują oceny potencjału współpracy z innymi podmiotami, wskazują możliwe kierunki synergii oraz identyfikują bariery utrudniające ich realizację, takie jak ograniczenia technologiczne, organizacyjne czy kompetencyjne.

Istotnym elementem etapu jest wspólna weryfikacja opracowanych wcześniej map powiązań. Respondenci oceniają potencjał poszczególnych relacji synergicznych, co umożliwia ich klasyfikację oraz eliminację tych, które nie posiadają realnych podstaw wdrożeniowych.

Na podstawie uzyskanych informacji Lider Projektu Synergia aktualizuje mapy powiązań, uwzględniając wyniki analizy jakościowej.

Efektem etapu są zweryfikowane obszary synergii przedstawione w formie potwierdzonych map powiązań.

Celem trzeciego etapu jest przekształcenie zidentyfikowanych i zweryfikowanych obszarów synergii w konkretne inicjatywy możliwe do realizacji. Proces rozpoczyna się od syntezy wyników poprzednich etapów oraz identyfikacji potencjalnych inicjatyw synergicznych przez Lidera Projektu Synergia.

Następnie, we współpracy z uczestnikami inicjatyw, uzgadniany jest zakres oraz kierunek potencjalnych działań. Proces ten realizowany jest w formie warsztatów lub konsultacji, co pozwala na budowanie konsensusu oraz zaangażowania uczestników.

Zidentyfikowane inicjatywy poddawane są następnie ocenie pod kątem ich potencjału synergicznego oraz wykonalności. Ocena ta realizowana jest z wykorzystaniem matrycy oceny inicjatyw, która umożliwia ich porównanie w sposób usystematyzowany.

Ostatnim działaniem w ramach etapu jest priorytetyzacja inicjatyw oraz wybór tych, które zostaną skierowane do realizacji. Decyzje podejmowane są w oparciu o analizę potencjalnych korzyści oraz możliwości wdrożeniowych.

Efektem etapu jest lista inicjatyw synergicznych wraz z ich oceną, stanowiąca podstawę do przejścia do etapu wdrożeniowego.

Drugą częścią procedury generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej jest część dotycząca wdrożenia wyników analizy, która została wypracowana w ramach dwóch kolejnych cykli badawczych (tj. cykl siedem i osiem badania)

W ramach wskazanych cykli wypracowano i zweryfikowano ostateczny sposób zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych, obejmujący role organizacyjne uczestników procesu, mechanizmy monitorowania, zasady koordynacji inicjatyw oraz strukturę organizacyjną programu opartą na funkcjonowaniu Komitetu Monitorującego, Lidera Projektu Synergia, Liderów inicjatyw oraz uczestników sieci. Szczególne znaczenie miało doprecyzowanie funkcji Lidera inicjatywy jako brokera synergii odpowiedzialnego za koordynację współpracy, organizację działań wdrożeniowych oraz realizację własnych celów biznesowych w ramach inicjatywy. W toku ewaluacji potwierdzono, że skuteczność inicjatyw synergicznych zależy przede wszystkim od wykorzystania mechanizmów rynkowych, dobrowolności uczestnictwa, autonomii podmiotów oraz zgodności interesów uczestników sieci. Jednocześnie zidentyfikowano konieczność ograniczenia roli podmiotu dominującego do funkcji facylitacyjnej, wspierającej i koordynacyjnej, bez bezpośredniej ingerencji w operacyjne zarządzanie inicjatywami. Rezultaty obu cykli doprowadziły do ostatecznej empirycznej weryfikacji procedury generowania synergii operacyjnej oraz potwierdziły zasadność decentralizacji procesu zarządzania inicjatywami synergicznymi, wykorzystania mechanizmów rynkowych oraz budowania współpracy w oparciu o wspólnotę interesów ekonomicznych uczestników sieciowej grupy kapitałowej. Procedura w obszarze wdrożenia wyników analizy została przedstawiona w tabeli 4.2, natomiast jej pełny, szczegółowy opis wraz z rozwinięciem poszczególnych etapów, zastosowanymi narzędziami oraz wzorami dokumentów został zamieszczony w załączniku 5.

Tabela 4.2. Procedura synergii operacyjnej – obszar wdrożenia wyników

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia
GENEROWANIE (L1)	1	Pracownik Grupy / Interesariusz / Lider Projektu Synergia	Identyfikacja pomysłu na inicjatywę synergiczną oraz jego formalne zgłoszenie	Formularz zgłoszenia inicjatywy
	2	Lider Projektu Synergia	Identyfikacja potencjalnych uczestników inicjatywy oraz wstępna analiza zasadności	Analiza ekspercka
	3	Lider Projektu Synergia / Uczestnicy	Omówienie założeń inicjatywy, wybór Lidera inicjatywy oraz wstępny podział ról i odpowiedzialności	Warsztat inicjujący
	4	Komitet Monitorujący	Konsultacja założeń inicjatywy (bez ingerencji operacyjnej)	Spotkanie Komitetu Monitorującego
Efekt etapu			Zdefiniowana koncepcja inicjatywy oraz wybór Lidera	Wstępna koncepcja inicjatywy
DEFINIOWANIE (L2)	1	Lider Inicjatywy / Lider Projektu Synergia	Opracowanie Karty Inicjatywy obejmującej zakres, harmonogram, koszty, korzyści i KPI	Karta Inicjatywy
	2	Lider Projektu Synergia	Wsparcie w strukturyzacji inicjatywy i doprecyzowaniu założeń	Konsultacje projektowe
	3	Lider Inicjatywy / Lider Projektu Synergia	Konsultacja Karty Inicjatywy z Komitetem Monitorującym	Spotkanie przeglądowe
	4	Komitet Monitorujący	Ocena spójności inicjatywy z celami strategicznymi (funkcja doradcza)	Analiza ekspercka

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia
Efekt etapu			Zatwierdzona i uzgodniona Karta Inicjatywy	Karta Inicjatywy
REALIZACJA (L3)	1	Lider Inicjatywy / Zespół / Lider Projektu Synergia	Realizacja działań zgodnie z harmonogramem i budżetem	Harmonogram, Karta Inicjatywy
	2	Lider Inicjatywy	Bieżące zarządzanie zadaniami i aktualizacja statusów	System statusów (np. kanban, raporty)
	3	Lider Inicjatywy / Lider Projektu Synergia	Monitorowanie postępów oraz identyfikacja problemów	Spotkania operacyjne
	4	Lider Inicjatywy / Lider Projektu Synergia / Komitet Monitorujący	Raportowanie postępów i poziomu realizacji celów biznesowych	Spotkania Komitetu Monitorującego
	5	Lider Inicjatywy	Prezentacja rezultatów po zakończeniu realizacji inicjatywy	Raport końcowy
Efekt etapu			Zrealizowana inicjatywa i osiągnięte efekty operacyjne	Wyniki inicjatywy
MONITOROWANIE EFEKTÓW (L4)	1	Lider Inicjatywy / Komórki merytoryczne	Pozyskanie danych do pomiaru efektów (finansowych i operacyjnych)	Dane controllingowe
	2	Lider Inicjatywy	Aktualizacja wyników w Karcie Inicjatywy i weryfikacja KPI	Karta Inicjatywy, KPI
	3	Lider Projektu Synergia / Komitet Monitorujący	Monitoring poziomu realizacji efektów	Raporty okresowe
Efekt etapu			Zweryfikowane efekty inicjatywy	Raport efektów

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia
ZAKOŃCZENIE (L5)	1	Lider Inicjatywy	Formalne zakończenie inicjatywy i zgłoszenie osiągnięcia efektów	Raport końcowy
	2	Lider Projektu Synergia / Lider Inicjatywy / Komitet Monitorujący	Podsumowanie inicjatywy i ocena jej rezultatów	Spotkanie podsumowujące
Efekt etapu			Zamknięcie inicjatywy i transfer wiedzy	Wnioski i dobre praktyki

Źródło: opracowanie własne.

Procedura o realizacji inicjatyw synergicznych obejmuje pięć następujących po sobie etapów: generowanie (L1), definiowanie (L2), realizację (L3), monitorowanie efektów (L4) oraz zakończenie (L5). Każdy z etapów posiada jasno określony cel, zakres działań, przypisane role oraz dedykowane narzędzia wspierające jego realizację.

Pierwszym etapem procedury w obszarze jest generowanie inicjatywy synergicznej, którego celem jest identyfikacja potencjalnych obszarów współpracy oraz sformułowanie koncepcji inicjatywy. Proces ten może zostać zainicjowany przez dowolnego pracownika grupy, interesariusza lub Lidera Projektu Synergia poprzez zgłoszenie pomysłu z wykorzystaniem dedykowanego formularza.

Następnie Lider Projektu Synergia dokonuje identyfikacji potencjalnych uczestników inicjatywy oraz przeprowadza wstępną analizę zasadności jej realizacji. Kolejnym krokiem jest organizacja warsztatu inicjującego, w którym uczestniczą potencjalni interesariusze inicjatywy. W trakcie warsztatu omawiane są założenia operacyjne inicjatywy, dokonywany jest wybór Lidera inicjatywy oraz wstępny podział ról i odpowiedzialności.

Na zakończenie etapu Komitet Monitorujący dokonuje konsultacji założeń inicjatywy, pełniąc funkcję doradczą, bez ingerencji w operacyjny sposób jej realizacji. Efektem etapu jest zdefiniowana koncepcja inicjatywy oraz wybór Lidera, co stanowi podstawę do przejścia do kolejnego etapu.

Etap definiowania ma na celu szczegółowe zaplanowanie inicjatywy oraz zapewnienie wspólnego zrozumienia jej zakresu i oczekiwanych rezultatów przez wszystkich uczestników.

Kluczowym działaniem na tym etapie jest opracowanie Karty Inicjatywy przez Lidera inicjatywy przy wsparciu Lidera Projektu Synergia.

Karta Inicjatywy obejmuje m.in. zakres działań, harmonogram realizacji, szacunkowe koszty, przewidywane korzyści oraz zestaw wskaźników KPI umożliwiających pomiar efektów. Lider Projektu Synergia wspiera proces strukturyzacji inicjatywy oraz doprecyzowania jej założeń poprzez konsultacje projektowe.

Opracowana Karta Inicjatywy jest następnie przedmiotem konsultacji z Komitetem Monitorującym, który dokonuje oceny jej spójności z celami strategicznymi grupy kapitałowej. Należy podkreślić, że rola Komitetu ma charakter doradczy, co odróżnia ten model od podejścia hierarchicznego.

Efektem etapu jest zatwierdzona i uzgodniona Karta Inicjatywy, stanowiąca formalną podstawę realizacji przedsięwzięcia.

Etap realizacji obejmuje wykonanie działań zaplanowanych w Karcie Inicjatywy. Lider inicjatywy, przy wsparciu zespołu oraz Lidera Projektu Synergia, odpowiada za operacyjne zarządzanie inicjatywą zgodnie z przyjętym harmonogramem i budżetem.

W trakcie realizacji Lider inicjatywy prowadzi bieżące zarządzanie zadaniami, w tym aktualizację ich statusów z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi (np. raportów lub systemów wizualizacji pracy). Regularnie odbywają się spotkania operacyjne, których celem jest monitorowanie postępów oraz identyfikacja potencjalnych problemów i ryzyk.

Postępy prac oraz poziom realizacji celów biznesowych są cyklicznie raportowane podczas spotkań Komitetu Monitorującego, co zapewnia transparentność działań oraz możliwość bieżącego wsparcia inicjatywy.

Zakończenie etapu realizacji następuje wraz z wykonaniem wszystkich zaplanowanych działań oraz prezentacją osiągniętych rezultatów. Efektem etapu jest zrealizowana inicjatywa oraz osiągnięte efekty operacyjne.

Celem etapu monitorowania efektów jest weryfikacja rzeczywistych rezultatów inicjatywy w odniesieniu do założonych wskaźników KPI. Lider inicjatywy, przy współpracy z komórkami merytorycznymi (np. controllingiem), pozyskuje dane niezbędne do pomiaru efektów finansowych i operacyjnych.

Zebrane dane są następnie wykorzystywane do aktualizacji Karty Inicjatywy oraz weryfikacji poziomu realizacji KPI. Proces ten odbywa się w cyklu okresowym (np. miesięcznym lub kwartalnym), co umożliwia bieżącą ocenę efektywności inicjatywy.

Lider Projektu Synergia oraz Komitet Monitorujący monitorują poziom realizacji efektów na podstawie raportów okresowych, co pozwala na identyfikację ewentualnych odchyleń oraz podejmowanie działań korygujących.

Efektem etapu jest zweryfikowany poziom osiągniętych efektów inicjatywy.

Ostatnim etapem procedury jest formalne zakończenie inicjatywy. Lider inicjatywy dokonuje zgłoszenia osiągnięcia zakładanych efektów oraz przygotowuje raport końcowy podsumowujący przebieg i rezultaty przedsięwzięcia.

Następnie, podczas spotkania podsumowującego, Lider Projektu Synergia, Lider inicjatywy oraz Komitet Monitorujący dokonują oceny rezultatów inicjatywy, identyfikują kluczowe czynniki sukcesu oraz formułują wnioski i dobre praktyki.

Efektem końcowym jest zamknięcie inicjatywy oraz transfer wiedzy, który może zostać wykorzystany w realizacji kolejnych przedsięwzięć synergicznych.

Pełny, szczegółowy opis procedury analizy operacyjnego efektu synergii wraz z zastosowanymi narzędziami, wzorami dokumentów oraz rozwinięciem poszczególnych etapów został zamieszczony w załączniku 5.

4.2. Model Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej – podsumowanie realizacji głównego celu rozprawy

Przeprowadzony narracyjny przegląd literatury, którego szczegółowy opis oraz wyniki zostały przedstawione w rozdziale 2, umożliwił wyprowadzenie wstępnej konceptualizacji modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Model ten stanowił punkt wyjścia dla dalszych analiz empirycznych realizowanych w ramach badań w działaniu i syntetyzował kluczowe ustalenia teoretyczne dotyczące istoty synergii, mechanizmów jej powstawania oraz efektów obserwowanych na poziomie organizacyjnym. Jednocześnie miał on charakter niekompletny, co wynikało z tego, że dotychczasowy stan wiedzy nie pozwalał na pełne opisanie zjawiska synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. W szczególności w literaturze w ograniczonym stopniu zidentyfikowano warunki brzegowe funkcjonowania synergii operacyjnej oraz konkretne działania operacyjne, które umożliwiają jej systematyczne generowanie w praktyce zarządzania. W konsekwencji model wyprowadzony z przeglądu literatury miał charakter wstępny i konceptualny, a jego rozwinięcie wymagało pogłębionych badań w działaniu ukierunkowanych na analizę rzeczywistych mechanizmów współpracy występujących w sieciowych grupach kapitałowych.

Przegląd literatury pozwolił jednak na jednoznaczne zdefiniowanie istoty synergii operacyjnej jako efektu sieciowego wynikającego ze współpracy pomiędzy podmiotami oraz rekombinacji ich zasobów i kompetencji (Alqithami 2015a; Stadnyk i in., 2021). W literaturze podkreślano, że synergia ta nie polega na prostym sumowaniu potencjałów organizacyjnych, lecz na ich komplementarnym wykorzystaniu, co prowadzi do powstania wartości przekraczającej możliwości pojedynczych przedsiębiorstw (Stadnyk i in., 2021). Tym samym miała ona charakter emergentny i relacyjny, a jej źródłem była jakość powiązań pomiędzy autonomicznymi uczestnikami sieci (Zając, 2010).

Na tej podstawie możliwe było wyodrębnienie pierwszego komponentu modelu, którym są **efekty synergii operacyjnej**. Efekty występują na dwóch poziomach analitycznych. Na poziomie mikro obejmowały one poprawę efektywności operacyjnej spółek zależnych, dostęp do zasobów i kompetencji, poprawę warunków zakupowych oraz zwiększenie możliwości sprzedażowych (Sroka i in., 2014; Stadnyk i in., 2021). Na poziomie makro efekty te przyjmowały charakter systemowy i przejawiały się m.in. we wzroście wartości całej grupy kapitałowej, zwiększeniu siły negocjacyjnej, poprawie jakości procesów organizacyjnych oraz wzroście innowacyjności (Lakhal, 2006; Dykan i in., 2021 Savchenko, 2022). Tym samym efekty synergii stanowiły końcowy, obserwowalny rezultat współdziałania podmiotów w strukturze sieciowej.

Drugim wyodrębnionym komponentem są **warunki brzegowe**, które mogą sprzyjać powstawaniu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. W szczególności wskazuje się na znaczenie występowania **funkcji brokera**, odpowiedzialnego za koordynację działań pomiędzy uczestnikami struktury oraz harmonizowanie relacji zachodzących w obrębie sieci (Zając 2010; Ćwik i Krzos, 2016). Funkcja ta polega na integracji rozproszonych zasobów i kompetencji uczestników sieci oraz zapewnieniu spójności działań podejmowanych przez poszczególne podmioty. W literaturze rola ta bywa wiązana z podmiotem centralnym struktury, jednak nie stanowi ona wyłącznie atrybutu podmiotu dominującego i może być realizowana przez różne jednostki pełniące funkcję integratora relacji sieciowych.

Drugim wskazywanym w literaturze warunkiem brzegowym jest **komplementarność zasobów i kompetencji uczestników sieci**, która umożliwia rekombinację zasobów oraz powstawanie efektów synergicznych (Falencikowski, 2014; Stadnyk i in., 2021). Zdolność do wzajemnego uzupełniania się potencjałów organizacyjnych stanowi jeden z podstawowych mechanizmów umożliwiających generowanie wartości przekraczającej możliwości pojedynczych przedsiębiorstw.

Pomimo możliwości wyodrębnienia powyższych komponentów przegląd literatury ujawnił istotne ograniczenia poznawcze, które uniemożliwiały zbudowanie kompletnego modelu operacyjnego synergii. Po pierwsze, dotychczasowe badania koncentrowały się głównie na charakterystyce zjawiska oraz identyfikacji jego efektów, natomiast w ograniczonym stopniu opisywały konkretne działania prowadzące do ich powstawania. W szczególności brakowało operacyjnego ujęcia procesu generowania synergii, obejmującego jasno zdefiniowane etapy, role, narzędzia oraz sekwencję działań.

Po drugie, choć zidentyfikowano znaczenie określonych uwarunkowań, takich jak rola brokera sieciowego czy komplementarność zasobów, nie dostarczał jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakie konfiguracje warunków organizacyjnych są niezbędne do skutecznego generowania synergii operacyjnej. Oznacza to, że katalog warunków brzegowych pozostawał niepełny i niesystematyczny.

Opracowany na podstawie przeglądu literatury model synergii operacyjnej obejmował więc:

- efekty synergii (mikro i makro),
- ogólny opis mechanizmów ich generowania,
- częściowo zidentyfikowane uwarunkowania relacyjne i organizacyjne.

Nie obejmował natomiast jednoznacznie zdefiniowanych warunków brzegowych funkcjonowania synergii operacyjnej i operacyjnego mechanizmu (procedur, metod i narzędzi), który umożliwiałby jej systematyczne generowanie w praktyce zarządzania.

Tym samym model ten miał charakter wstępny i konceptualny. Jego uzupełnienie wymagało realizacji badań w działaniu ukierunkowanych na identyfikację rzeczywistych praktyk organizacyjnych oraz mechanizmów operacyjnych wykorzystywanych w sieciowych grupach kapitałowych, co stanowiło bezpośrednie uzasadnienie dla zastosowania metody badania w działaniu.

Przeprowadzone badanie w działaniu, którego przebieg i wyniki zostały przedstawione w rozdziale 3, umożliwiło uzupełnienie wstępnego modelu synergii operacyjnej wyprowadzonego z przeglądu literatury (por. rozdział 2).

W toku badania w działaniu doprecyzowano oraz rozszerzono komponent warunków brzegowych modelu synergii operacyjnej, który w przeglądzie literatury miał charakter częściowo zidentyfikowany. Wyniki empiryczne pozwoliły nie tylko potwierdzić znaczenie wybranych uwarunkowań wskazywanych w literaturze, lecz przede wszystkim uporządkować je oraz uzupełnić o elementy nieuwzględnione wcześniej, mające kluczowe znaczenie dla skutecznej operacjonalizacji synergii.

W ramach realizowanego badania potwierdzono znaczenie **funkcji brokera**, identyfikowanej w literaturze jako podmiot odpowiedzialny za koordynację współpracy oraz integrację działań w sieci. Siódmy i przede wszystkim ósmy cykl badania w działaniu wykazały jednak, że funkcja ta nie powinna być rozumiana wyłącznie na poziomie całej grupy kapitałowej, lecz przede wszystkim na poziomie **konkretnych inicjatyw synergicznych**. Oznacza to, że każda inicjatywa (rozumiana jako odrębna konfiguracja współpracujących podmiotów) może i powinna posiadać własnego brokera – Lidera inicjatywy – którego rola jest ściśle powiązana z jej przedmiotem oraz charakterem operacyjnym

Empirycznym potwierdzeniem tej zależności była m.in. inicjatywa integracji zakupu materiałów BHP, w której broker został zidentyfikowany na etapie analizy operacyjnej, a następnie potwierdził swoją gotowość do realizacji działań. Dysponował on odpowiednimi kompetencjami, zasobami oraz bezpośrednim interesem biznesowym, co przełożyło się na skuteczne wdrożenie inicjatywy. Analogiczny mechanizm zaobserwowano w ósmym cyklu badania, np. w inicjatywie integracji zakupu energii elektrycznej oraz kart flotowych, gdzie Liderzy byli wybierani przez uczestników na podstawie kompetencji i zdolności operacyjnych. W przeciwieństwie do tego, w inicjatywach, w których broker był wyznaczany arbitralnie (np. integracja zakupu gazu ziemnego lub wyrobów hutniczych), zaobserwowano brak dopasowania kompetencyjnego oraz brak wdrożenia działań operacyjnych. Oznacza to, że **warunkiem brzegowym skuteczności synergii jest właściwe osadzenie funkcji brokera na poziomie inicjatywy oraz jej dopasowanie do logiki biznesowej przedsięwzięcia**.

Drugim kluczowym warunkiem brzegowym jest **występowanie mechanizmów rynkowych regulujących współpracę pomiędzy uczestnikami inicjatywy**. Wyniki badania wykazały, że w inicjatywach zakończonych niepowodzeniem dominowały mechanizmy hierarchiczne, oparte na odgórnym narzucaniu decyzji, co prowadziło do niskiego poziomu zaangażowania uczestników i braku wdrożenia rozwiązań (integracja zakupu gazu ziemnego, integracja zakupu wyrobów hutniczych. zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 (nazwy zakodowane; podmioty to firmy produkcyjne działające produkcji materiałów
z tworzyw sztucznych).

Z kolei w inicjatywach zakończonych sukcesem zastosowano mechanizmy rynkowe, w których uczestnictwo było dobrowolne, a decyzje podejmowane były na podstawie oceny opłacalności ekonomicznej. Przykładem jest inicjatywa integracji zakupu energii elektrycznej, w której uczestnicy przystępowali do współpracy w zależności od swoich uwarunkowań kontraktowych, oraz inicjatywy zakupowe (karty flotowe, telefonia), w których współpraca

rozwijała się stopniowo w oparciu o realne korzyści biznesowe. Oznacza to, że **mechanizmy rynkowe stanowią konieczny warunek uruchomienia i trwałości synergii operacyjnej**.

Trzecim warunkiem brzegowym jest **facylitacyjna rola podmiotu dominującego**. W przeglądzie literatury (rozdział 2) wskazywano jego funkcję integracyjną, natomiast badanie w działaniu pozwoliło ją doprecyzować. W inicjatywach nieskutecznych podmiot dominujący pełnił funkcję decyzyjną i ingerował w działania operacyjne, co ograniczało autonomię uczestników i obniżało ich zaangażowanie. Natomiast w inicjatywach zakończonych sukcesem jego rola miała charakter wspierający – obejmowała m.in. koordynację przepływu informacji, wsparcie organizacyjne i prawne oraz inicjowanie kontaktów. Przykładowo, w inicjatywie kart flotowych podmiot dominujący wspierał proces negocjacyjny, natomiast w inicjatywie zakupu energii elektrycznej zapewnił wsparcie eksperckie, nie ingerując w decyzje operacyjne. Tym samym **skuteczność synergii wymaga aktywnej, lecz nieingerującej roli podmiotu dominującego jako facylitatora procesu**.

Czwartym warunkiem brzegowym, który został wyprowadzony z przeglądu literatury (rozdział 2), a następnie jednoznacznie potwierdzony w badaniu w działaniu, jest **komplementarność zasobów i kompetencji uczestników**. W literaturze wskazywano ją jako jedno z podstawowych źródeł synergii operacyjnej, jednak wyniki badania pozwoliły doprecyzować jej znaczenie oraz sposób przejawiania się w praktyce.

W szczególności wykazano, że komplementarność nie stanowi jedynie ogólnej cechy strukturalnej sieci, lecz warunek operacyjny determinujący sens i możliwość realizacji konkretnej inicjatywy. Najbardziej wyraźnym przykładem była inicjatywa kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9, w której jeden z podmiotów dysponował zdolnościami produkcyjnymi i potrzebą zapewnienia ciągłości produkcji, natomiast drugi posiadał zasoby i kompetencje umożliwiające realizację określonych procesów technologicznych. Komplementarność tych zasobów przełożyła się bezpośrednio na zawarcie długoterminowego kontraktu oraz trwałą współpracę.

Analogiczny mechanizm występował w inicjatywach zakupowych, gdzie komplementarność miała charakter popytowy i operacyjny – poszczególne podmioty posiadały zróżnicowane, lecz możliwe do agregacji zapotrzebowanie (np. energia elektryczna, paliwo, usługi telekomunikacyjne), co umożliwiało wykorzystanie efektu skali. Jednocześnie badanie wykazało, że brak komplementarności w wymiarze czasowym lub operacyjnym może uniemożliwić osiągnięcie efektów synergii – przykładem jest inicjatywa integracji zakupu wyrobów hutniczych, w której brak synchronizacji zapotrzebowania pomiędzy spółkami uniemożliwił wykorzystanie wspólnych ofert.

Oznacza to, że **komplementarność zasobów i potrzeb uczestników stanowi konieczny warunek powstania synergii, przy czym musi ona mieć charakter operacyjny (możliwy do wykorzystania w konkretnych działaniach), a nie jedynie potencjalny**.

Podsumowując, można stwierdzić, że badanie w działaniu pozwoliło na uzupełnienie i uporządkowanie komponentu warunków brzegowych modelu synergii operacyjnej poprzez wskazanie czterech kluczowych, wzajemnie powiązanych elementów:

- obecności funkcji brokera na poziomie inicjatyw,
- zastosowania mechanizmów rynkowych jako podstawy regulacji współpracy,
- facylitacyjnej roli podmiotu dominującego,
- operacyjnej komplementarności zasobów i kompetencji uczestników.

Kolejnym komponentem modelu synergii operacyjnej, wyprowadzonym na podstawie przeglądu literatury (rozdział 2), a następnie zweryfikowanym i doprecyzowanym w badaniu w działaniu, są **efekty synergii na poziomie mikro**, rozumiane jako bezpośrednie korzyści osiągane przez poszczególne podmioty uczestniczące w inicjatywach synergicznych.

W literaturze wskazywano, że efekty synergii operacyjnej na poziomie przedsiębiorstwa obejmują przede wszystkim poprawę efektywności działania, dostęp do zasobów oraz wzrost możliwości rynkowych (Sroka i in., 2014; Stadnyk i in., 2021). Wyniki badania w działaniu pozwoliły nie tylko potwierdzić te ustalenia, lecz również je uszczegółowić oraz osadzić w konkretnych mechanizmach operacyjnych, identyfikując zestaw powtarzalnych efektów mikro występujących w analizowanych inicjatywach.

Pierwszym efektem mikro jest występowanie **poprawy efektywności operacyjnej**, która przejawiała się zarówno w redukcji kosztów, jak i optymalizacji procesów. Najbardziej wyraźnym przykładem były inicjatywy zakupowe realizowane w ósmym cyklu badania, w szczególności integracja zakupu energii elektrycznej oraz kart flotowych, gdzie dzięki agregacji popytu uzyskano istotne oszczędności finansowe. Jednocześnie efektywność ta nie miała charakteru wyłącznie kosztowego – obejmowała również usprawnienie procesów zakupowych, standaryzację działań oraz ograniczenie nakładów organizacyjnych związanych z negocjacjami i obsługą dostawców.

Drugim efektem mikro jest **dostęp do kompetencji i specjalistycznej wiedzy**, który stanowił jeden z kluczowych efektów współpracy sieciowej. W inicjatywach operacyjnych, takich jak kooperacja pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9, uczestnicy uzyskiwali dostęp do wiedzy technologicznej oraz kompetencji produkcyjnych partnera, co umożliwiło realizację działań, które nie byłyby możliwe w ramach pojedynczego podmiotu. Również w inicjatywach

zakupowych Liderzy inicjatyw wnosili specjalistyczną wiedzę rynkową i negocjacyjną, która była wykorzystywana przez pozostałych uczestników.

Trzecim efektem mikro była **poprawa warunków zakupowych**, obejmująca zarówno obniżenie cen, jak i poprawę innych parametrów handlowych (np. warunków płatności, dostępności ofert czy długości ich obowiązywania). Efekt ten był bezpośrednio obserwowalny w inicjatywach zakupowych, takich jak energia elektryczna, karty flotowe czy usługi telekomunikacyjne. Jednocześnie badanie wykazało, że poprawa warunków zakupowych nie jest automatycznym rezultatem agregacji popytu – w inicjatywie zakupu wyrobów hutniczych brak synchronizacji działań uniemożliwił osiągnięcie tego efektu, mimo formalnego przygotowania modelu współpracy.

Czwartym zidentyfikowanym efektem mikro było **wsparcie menedżerskie i organizacyjne**, które przejawiało się w dostępie do struktur, narzędzi oraz kompetencji zarządczych innych podmiotów lub Lidera inicjatywy. W szczególności w inicjatywach zakupowych Liderzy przejmowali część funkcji organizacyjnych, takich jak przygotowanie analiz, prowadzenie negocjacji czy koordynacja działań, co odciążało pozostałych uczestników i umożliwiało im koncentrację na podstawowej działalności operacyjnej.

Piątym efektem mikro było **zwiększenie możliwości sprzedażowych**, wynikające zarówno z dostępu do nowych klientów, jak i rozszerzenia oferty produktowej lub usługowej. Przykładem jest inicjatywa dotycząca materiałów BHP, w której jeden z podmiotów zwiększył swoje przychody poprzez sprzedaż produktów do innych spółek grupy. Analogicznie w inicjatywie kooperacji produkcyjnej współpraca umożliwiła jednemu z uczestników rozszerzenie działalności i wejście w nowe obszary biznesowe.

Szóstym efektem mikro była **redukcja ryzyka operacyjnego**, która wynikała z dywersyfikacji źródeł zaopatrzenia, stabilizacji współpracy oraz możliwości dzielenia się ryzykiem pomiędzy uczestnikami. W inicjatywie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 jeden z podmiotów zapewnił sobie ciągłość produkcji, ograniczając ryzyko przerw w działalności. Również w inicjatywach zakupowych współpraca umożliwiała lepsze zarządzanie ryzykiem cenowym i kontraktowym.

Siódmym efektem mikro była **możliwość realizacji większych projektów**, które przekraczałyby zdolności pojedynczych podmiotów. Efekt ten był szczególnie widoczny w inicjatywach wymagających agregacji wolumenu lub połączenia zasobów, takich jak zakupy energii elektrycznej czy projekty technologiczne. Współpraca umożliwiała osiągnięcie skali działania nieosiągalnej indywidualnie.

Ósmym i ostatnim zidentyfikowanym efektem mikro był **transfer zasobów**, obejmujący zarówno zasoby materialne (np. dostęp do infrastruktury, produktów), jak i niematerialne (wiedza, relacje, kompetencje). Transfer ten miał charakter nie tylko bezpośredni (np. w ramach współpracy produkcyjnej), lecz także pośredni (np. poprzez wykorzystanie relacji rynkowych Lidera inicjatywy).

Podsumowując: wyniki badania w działaniu potwierdziły występowanie efektów mikro zidentyfikowanych w przeglądzie literatury (rozdział 2), jednocześnie umożliwiając ich doprecyzowanie oraz powiązanie z konkretnymi działaniami operacyjnymi. W szczególności wykazano, że efekty te nie mają charakteru abstrakcyjnego, lecz są bezpośrednio powiązane z wdrożeniem określonych form współpracy, takich jak agregacja popytu, kooperacja operacyjna czy wymiana zasobów.

Oznacza to, że **efekty mikro stanowią bezpośredni, mierzalny rezultat działań operacyjnych realizowanych w ramach inicjatyw synergicznych**, a ich występowanie jest uwarunkowane spełnieniem wcześniej zidentyfikowanych warunków brzegowych oraz skuteczną operacjonalizacją współpracy.

Ostatnim komponentem modelu synergii operacyjnej, wyprowadzonym na podstawie przeglądu literatury (rozdział 2), a następnie potwierdzonym i doprecyzowanym w badaniu w działaniu, są **efekty synergii na poziomie makro**, rozumiane jako korzyści osiągane na poziomie całej sieciowej grupy kapitałowej, a nie pojedynczych podmiotów.

Synergia operacyjna prowadzi do powstawania wartości systemowej, wykraczającej poza sumę efektów osiąganych przez poszczególne przedsiębiorstwa (Lakhal, 2006; Savchenko, 2022; Dykan i in., 2021). Wyniki badania w działaniu pozwoliły potwierdzić tę perspektywę oraz doprecyzować konkretne przejawy efektów makro, które ujawniają się w wyniku skoordynowanych działań operacyjnych realizowanych w ramach inicjatyw synergicznych.

Pierwszym efektem makro jest **zwiększenie wartości grupy jako całości**, które stanowi nadrzędny efekt synergii operacyjnej. W badaniu w działaniu efekt ten nie był mierzony bezpośrednio poprzez wskaźniki finansowe na poziomie całej grupy, jednak jego przejawy były widoczne w agregacji efektów mikro oraz w trwałym uruchomieniu współpracy pomiędzy podmiotami. W szczególności inicjatywy z ósmego cyklu badania, które doprowadziły do wygenerowania oszczędności (np. energia elektryczna) oraz nowych strumieni przychodów (np. kooperacja produkcyjna, sprzedaż materiałów BHP), wskazują na wzrost wartości całego systemu organizacyjnego, wynikający z efektywniejszego wykorzystania zasobów.

Drugim efektem makro jest **wzrost siły negocjacyjnej i rynkowej grupy**, który wynikał bezpośrednio z agregacji popytu oraz koordynacji działań zakupowych i sprzedażowych. W inicjatywach zakupowych, takich jak integracja zakupu energii elektrycznej, kart flotowych czy usług telekomunikacyjnych, połączenie wolumenów wielu podmiotów umożliwiało uzyskanie warunków niedostępnych dla pojedynczych spółek. Efekt ten miał charakter systemowy – siła negocjacyjna nie wynikała z pozycji jednego podmiotu, lecz z kolektywnego działania sieci.

Trzecim efektem makro była **poprawa jakości procesów oraz standaryzacja działań w skali grupy**. W badaniu zaobserwowano, że realizacja inicjatyw synergicznych prowadziła do uporządkowania procesów operacyjnych, w szczególności w obszarze zakupów. Przykładowo, w inicjatywach zakupowych następowała standaryzacja sposobu pozyskiwania ofert, analizy danych oraz prowadzenia negocjacji. W inicjatywie materiałów BHP dodatkowym efektem była poprawa standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, wynikająca z przeprowadzanych audytów. Oznacza to, że działania synergiczne wpływają nie tylko na wyniki ekonomiczne, lecz również na jakość funkcjonowania organizacji jako całości.

Czwartym zidentyfikowanym efektem makro jest **replikowalność modelu biznesowego**, rozumiana jako możliwość powielania sprawdzonych rozwiązań w kolejnych obszarach działalności lub inicjatywach. Wyniki badania w działaniu wskazują, że szczególnie inicjatywy zakupowe mają charakter skalowalny i mogą być stosunkowo łatwo rozszerzane na kolejne kategorie zakupowe lub nowych uczestników. Przykładem jest stopniowe rozszerzanie grup zakupowych w inicjatywach dotyczących energii, kart flotowych czy telefonii, gdzie kolejne podmioty przystępowały do współpracy w miarę wygasania swoich dotychczasowych umów. Tym samym wypracowane modele współpracy nie miały charakteru jednorazowego, lecz mogły być replikowane i rozwijane w czasie.

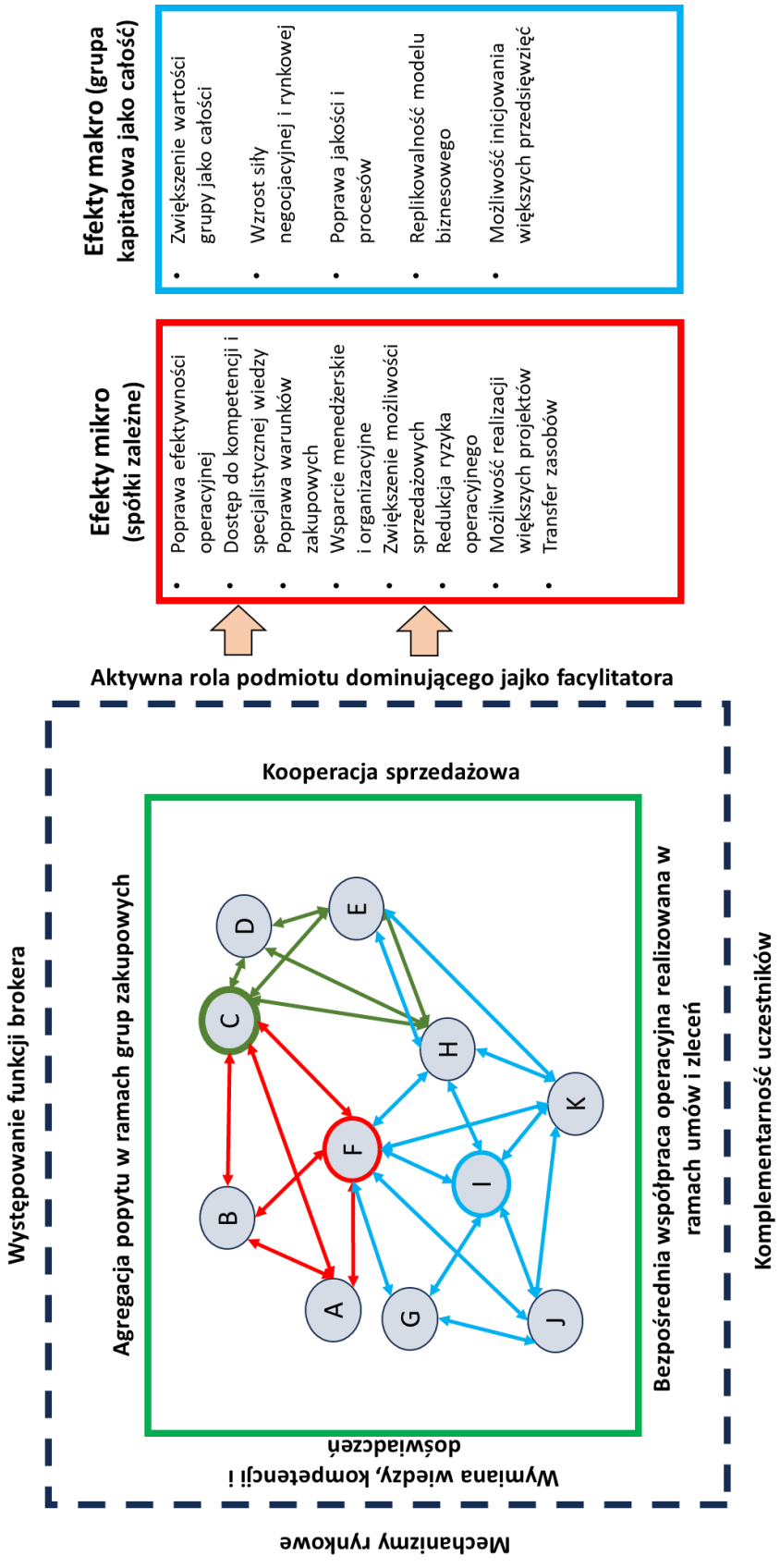
Piątym efektem makro była **możliwość inicjowania większych przedsięwzięć**, które wymagają skali działania, zasobów lub kompetencji przekraczających możliwości pojedynczych podmiotów. Efekt ten był szczególnie widoczny w inicjatywach wymagających zarówno agregacji zasobów, jak i koordynacji działań, takich jak zakupy energii elektrycznej czy projekty technologiczne. Współpraca w ramach sieci umożliwiała podejmowanie działań o większej skali i złożoności, co w warunkach działania indywidualnego byłoby utrudnione lub niemożliwe.

Wyniki badania w działaniu potwierdziły zatem występowanie efektów makro zidentyfikowanych w przeglądzie literatury (rozdział 2), jednocześnie umożliwiając ich doprecyzowanie oraz powiązanie z konkretnymi działaniami operacyjnymi i efektami mikro.

W szczególności wykazano, że efekty makro mają charakter emergentny – powstają jako rezultat skumulowanych działań operacyjnych oraz osiąganych efektów na poziomie poszczególnych podmiotów.

Oznacza to, że **efekty makro stanowią systemowy rezultat funkcjonowania mechanizmu synergii operacyjnej**, będący konsekwencją spełnienia warunków brzegowych oraz skutecznej realizacji działań operacyjnych, prowadzących do osiągnięcia efektów mikro.

Wypracowany w wyniku narracyjnego przeglądu literatury (rozdział 2) oraz przeprowadzonych badań w działaniu model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej został syntetycznie ujęty i zwizualizowany na rysunku 4.1, który odzwierciedla zidentyfikowane komponenty.



Rysunek 4.1. Model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

Model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, przedstawiony na rysunku 4.1, ma strukturę warstwową i relacyjną, odzwierciedlającą zarówno konfigurację podmiotów w sieci, jak i logiczne powiązania pomiędzy zidentyfikowanymi komponentami: warunkami brzegowymi, działaniami operacyjnymi oraz efektami synergii na poziomie mikro i makro.

Lewa część modelu, ujęta w zielonej ramie, przedstawia **strukturę sieciową grupy kapitałowej**, rozumianą jako zbiór współistniejących i nakładających się sieci. Wierzchołki oznaczone literami (A–K) reprezentują poszczególne podmioty, natomiast linie (strzałki) obrazują relacje operacyjne pomiędzy nimi. Zróżnicowanie kolorystyczne połączeń wskazuje, że w obrębie tej samej grupy kapitałowej równolegle funkcjonują różne sieci współpracy, odpowiadające odrębnym inicjatywom (np. zakupowym, sprzedażowym czy operacyjnym). Kluczową cechą tej struktury jest jej wielowarstwowość – pojedynczy podmiot może uczestniczyć jednocześnie w wielu sieciach, pełniąc w nich różne funkcje.

Szczególne znaczenie w obrębie każdej sieci mają **brokerzy (liderzy inicjatyw)**, oznaczeni pogrubionymi okręgami. Ich pozycja nie wynika z formalnej hierarchii kapitałowej, lecz z dopasowania kompetencyjnego i operacyjnego do danej inicjatywy. Brokerzy pełnią funkcję koordynacyjną – inicjują współpracę, organizują przepływ informacji oraz integrują działania uczestników. Co istotne, model zakłada, że brokerów może być wielu – każda inicjatywa posiada własnego lidera, co odzwierciedla zdecentralizowany charakter zarządzania synergią.

Cała struktura sieciowa osadzona jest w szerszym obszarze wyznaczonym przerywaną ramą, która odpowiada **warunkom brzegowym modelu**. Obejmują one cztery kluczowe elementy: (1) obecność brokerów na poziomie inicjatyw, (2) funkcjonowanie mechanizmów rynkowych regulujących współpracę, (3) facylitacyjną rolę podmiotu dominującego oraz (4) operacyjną komplementarność zasobów i kompetencji. Warunki te nie są przedstawione jako odrębne elementy graficzne wewnątrz sieci, lecz jako kontekst determinujący możliwość powstawania i trwałości relacji. Innymi słowy, stanowią one „ramę instytucjonalno-organizacyjną", w której dopiero możliwa jest skuteczna operacjonalizacja synergii.

Na prawo od struktury sieciowej znajdują się dwa wyraźnie wydzielone obszary – czerwony oraz niebieski – które odpowiadają kolejnym komponentom modelu. Czerwony prostokąt reprezentuje **działania operacyjne**, natomiast niebieski – **efekty synergii (mikro i makro)**. Strzałki skierowane z lewej części modelu do tych obszarów wskazują kierunek zależności przyczynowo-skutkowych.

Działania operacyjne stanowią bezpośrednie rozwinięcie relacji sieciowych i obejmują konkretne formy współpracy, takie jak agregacja popytu (grupy zakupowe), kooperacja sprzedażowa, bezpośrednia współpraca operacyjna czy wymiana wiedzy i kompetencji. Są one realizowane w ramach poszczególnych inicjatyw i stanowią etap przejścia od potencjału synergicznego (wynikającego z konfiguracji sieci i warunków brzegowych) do jego faktycznej materializacji.

W wyniku realizacji działań operacyjnych powstają **efekty synergii**, ujęte w ostatnim komponencie modelu. Mają one charakter dwupoziomowy. Na poziomie mikro obejmują bezpośrednie korzyści osiągane przez uczestników (np. poprawę efektywności, dostęp do zasobów, wzrost sprzedaży), natomiast na poziomie makro przyjmują postać efektów systemowych (np. wzrost wartości grupy, siły negocjacyjnej czy replikowalności modelu). Relacja pomiędzy tymi poziomami ma charakter emergentny – efekty makro są konsekwencją skumulowanych efektów mikro.

Całościowo model odzwierciedla logikę sekwencyjno-warunkową: **warunki brzegowe determinują możliwość powstania relacji sieciowych**, te z kolei umożliwiają **realizację działań operacyjnych**, które prowadzą do **generowania efektów synergii na poziomie mikro**, a w konsekwencji – do **efektów makro na poziomie całej grupy kapitałowej**. Jednocześnie model ma charakter dynamiczny i nieliniowy – sprzężenia zwrotne pomiędzy komponentami (np. wpływ efektów na rozwój kolejnych inicjatyw) nie są bezpośrednio zwizualizowane, lecz stanowią istotny element jego interpretacji.

W rezultacie zaproponowany model integruje perspektywę strukturalną (sieć podmiotów), procesową (działania operacyjne) oraz wynikową (efekty synergii), wskazując jednocześnie na kluczową rolę warunków brzegowych jako czynnika umożliwiającego przejście od potencjału do rzeczywistej wartości.

4.3. Porównanie modeli synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej – podsumowanie realizacji celu poznawczego

Porównanie modeli synergii operacyjnej w hierarchicznych i sieciowych grupach kapitałowych ujawnia zarówno ich wspólne fundamenty teoretyczne, jak i zasadnicze różnice w logice generowania wartości, strukturze relacji organizacyjnych oraz mechanizmach koordynacji współpracy.

Po pierwsze należy podkreślić, że oba modele mają tożsamą architekturę komponentów, obejmującą: warunki brzegowe, działania operacyjne oraz efekty synergii na poziomie mikro i makro. W obu ujęciach synergia operacyjna ma charakter procesowy i sekwencyjny – powstaje w wyniku określonych działań operacyjnych, których realizacja jest uwarunkowana spełnieniem odpowiednich warunków organizacyjnych, a jej rezultaty materializują się najpierw na poziomie poszczególnych podmiotów, a następnie na poziomie całej grupy. Tym samym oba modele mają wspólną logikę projektowania: warunki brzegowe → działania operacyjne → efekty mikro → efekty makro.

Zasadnicze różnice pomiędzy modelami ujawniają się jednak na poziomie sposobu organizacji relacji oraz mechanizmu koordynacji synergii.

W modelu hierarchicznym centralnym elementem jest podmiot dominujący, który pełni funkcję głównego integratora i inicjatora działań synergicznych. To on projektuje architekturę organizacyjną, decyduje o poziomie centralizacji, inicjuje działania integracyjne oraz kontroluje ich przebieg. Mechanizm generowania synergii ma zatem charakter *top-down*, a przepływy zasobów, decyzji i informacji są w dużej mierze podporządkowane logice hierarchicznej. W konsekwencji działania operacyjne przyjmują formę zorganizowanych, często sformalizowanych procesów integracyjnych (np. centralizacja zakupów, standaryzacja procesów, tworzenie centrów usług wspólnych), które są wdrażane i nadzorowane przez centrum.

W modelu sieciowym obserwujemy natomiast decentralizację funkcji koordynacyjnej. Podmiot dominujący nie stanowi centralnego węzła zarządzania synergią, lecz pełni funkcję facylitatora, wspierającego inicjatywy podejmowane przez uczestników sieci. Kluczową rolę przejmują brokerzy na poziomie inicjatyw, którzy odpowiadają za koordynację konkretnych działań operacyjnych. Mechanizm generowania synergii ma zatem charakter oddolny (*bottom-up*) i opiera się na dobrowolnej współpracy podmiotów. Relacje mają charakter wielokierunkowy i dynamiczny, a struktura przyjmuje postać nakładających się sieci, a nie jednolitej hierarchii.

Różnice te znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w charakterze warunków brzegowych. W modelu hierarchicznym kluczowe znaczenie mają czynniki umożliwiające sprawne zarządzanie centralne, takie jak: aktywna rola podmiotu dominującego, standaryzacja, przepływ informacji oraz integracja działalności. Są one ukierunkowane na zapewnienie kontroli, spójności i przewidywalności działania całej struktury. Z kolei w modelu sieciowym

warunki brzegowe mają charakter bardziej relacyjny i rynkowy – obejmują obecność brokerów na poziomie inicjatyw, mechanizmy rynkowe regulujące współpracę, facylitacyjną (a nie decyzyjną) rolę podmiotu dominującego oraz operacyjną komplementarność zasobów. Ich funkcją nie jest narzucanie współpracy, lecz umożliwienie jej spontanicznego i efektywnego rozwoju.

Istotne różnice dotyczą również natury działań operacyjnych. W modelu hierarchicznym mają one charakter systemowy, planowy i często trwały – obejmują integrację funkcji, procesów i struktur w skali całej grupy. Są projektowane z góry i wdrażane w sposób względnie jednolity. Natomiast w modelu sieciowym działania operacyjne mają charakter inicjatywowy, elastyczny i kontekstowy – są uruchamiane w odpowiedzi na konkretne możliwości synergiczne i obejmują takie formy współpracy jak agregacja popytu, kooperacja sprzedażowa czy bezpośrednia współpraca operacyjna. Nie są one narzucane, lecz wyłaniają się w wyniku identyfikacji wspólnych interesów i komplementarności.

Pomimo tych różnic efekty synergii (mikro i makro) pozostają w obu modelach w dużej mierze zbieżne. Zarówno w strukturach hierarchicznych, jak i sieciowych obserwuje się poprawę efektywności operacyjnej, dostęp do zasobów i kompetencji, wzrost możliwości sprzedażowych czy redukcję ryzyka na poziomie mikro, a także wzrost wartości grupy, siły negocjacyjnej czy replikowalności modelu na poziomie makro. Kluczowa różnica dotyczy jednak mechanizmu ich powstawania – w modelu hierarchicznym są one efektem planowej integracji, natomiast w modelu sieciowym mają charakter bardziej emergentny i wynikowy, powstając jako rezultat skoordynowanych, lecz zdecentralizowanych działań wielu podmiotów.

Na poziomie można zatem stwierdzić, że model hierarchiczny reprezentuje logikę integracji organizacyjnej, podczas gdy model sieciowy odzwierciedla logikę koordynacji relacyjnej. W pierwszym przypadku kluczowe znaczenie ma kontrola i projektowanie struktury, w drugim – zdolność do mobilizacji współpracy i wykorzystania rozproszonego potencjału.

Podsumowując: oba modele opisują to samo zjawisko – generowanie synergii operacyjnej – lecz czynią to z odmiennych układach organizacyjnych. Model hierarchiczny akcentuje rolę centralnego zarządzania i formalnych mechanizmów integracji, natomiast model sieciowy podkreśla znaczenie relacji, autonomii i mechanizmów rynkowych. Różnice te nie mają charakteru wykluczającego, lecz komplementarny – wskazują, że skuteczne zarządzanie

synergią operacyjną może wymagać łączenia elementów obu logik, w zależności od charakteru grupy kapitałowej oraz specyfiki realizowanych działań.

Kluczowe różnice pomiędzy modelami zostały syntetycznie przedstawione w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Porównanie modeli synergii operacyjnej w hierarchicznej i sieciowej grupie kapitałowej

Wymiar porównania	Model hierarchiczny	Model sieciowy
Logika organizacyjna	Integracja organizacyjna (hierarchia)	Koordynacja relacyjna (sieć)
Mechanizm generowania synergii	*Top-down* (odgórny)	*Bottom-up* (oddolny)
Rola podmiotu dominującego	Centralny integrator i decydent	Facylitator i uczestnik
Koordynacja działań	Scentralizowana, formalna	Zdecentralizowana, inicjatywowa
Struktura relacji	Jednopoziomowa, hierarchiczna	Wielowarstwowa, sieciowa (nakładające się inicjatywy)
Rola brokerów	Brak lub marginalna (funkcja w centrum)	Kluczowa – broker na poziomie każdej inicjatywy
Warunki brzegowe	Standaryzacja, kontrola, przepływ informacji, integracja działalności	Brokerzy, mechanizmy rynkowe, facylitacja, komplementarność
Charakter współpracy	Narzucana, planowana	Dobrowolna, wynikająca z opłacalności
Działania operacyjne	Systemowe, trwałe, projektowane centralnie	Elastyczne, inicjatywowe, kontekstowe
Zakres działań operacyjnych	Integracja funkcji, procesów i struktur	Agregacja popytu, kooperacja, wymiana zasobów i wiedzy
Stopień formalizacji	Wysoki	Zróżnicowany (często niższy)

Wymiar porównania	Model hierarchiczny	Model sieciowy
Źródło efektywności	Efekty skali i standaryzacja	Komplementarność i dopasowanie operacyjne
Charakter efektów mikro	Wynik implementacji decyzji centralnych	Wynik bezpośrednich działań operacyjnych uczestników
Charakter efektów makro	Planowy, wynik integracji systemowej	Emergentny, wynik agregacji efektów mikro
Elastyczność organizacyjna	Ograniczona (kosztem kontroli)	Wysoka (kosztem standaryzacji)
Ryzyka	Nadmierna centralizacja, spadek autonomii	Brak koordynacji, rozproszenie działań
Warunek skuteczności	Sprawność zarządzania centralnego	Dopasowanie inicjatyw, mechanizmy rynkowe i brokerzy

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie różnic pomiędzy modelami synergii operacyjnej w hierarchicznych i sieciowych grupach kapitałowych przedstawione w tabeli 4.3 pozwala na pogłębioną interpretację odmiennych logik organizacyjnych, które determinują sposób generowania wartości w obu typach struktur.

W pierwszej kolejności na uwagę zasługuje fundamentalna różnica w **logice organizacyjnej oraz mechanizmie generowania synergii**. Model hierarchiczny opiera się na integracji organizacyjnej, w której kluczową rolę odgrywa centralne projektowanie i kontrola działań. Synergia jest tu rezultatem świadomie zaplanowanych i wdrażanych inicjatyw, inicjowanych przez podmiot dominujący. W przeciwieństwie do tego model sieciowy funkcjonuje w logice koordynacji relacyjnej, gdzie synergia wyłania się z interakcji pomiędzy podmiotami i ma charakter bardziej emergentny. Oznacza to, że zamiast jednego mechanizmu sprawczego mamy do czynienia z wieloma równoległymi procesami inicjowanymi na poziomie operacyjnym.

Bezpośrednią konsekwencją tej różnicy jest odmienne ujęcie **roli podmiotu dominującego oraz sposobu koordynacji działań**. W modelu hierarchicznym pełni on

funkcję centralnego integratora, odpowiedzialnego zarówno za inicjowanie, jak i nadzorowanie działań synergicznych. Koordynacja ma charakter formalny i scentralizowany. W modelu sieciowym natomiast rola ta ulega istotnej transformacji – podmiot dominujący staje się facylitatorem, a funkcja koordynacyjna zostaje zdecentralizowana i przeniesiona na poziom poszczególnych inicjatyw. Kluczową rolę odgrywają tu brokerzy (liderzy inicjatyw), co oznacza przejście od jednolitego centrum decyzyjnego do wielości lokalnych centrów koordynacji.

Kolejnym istotnym obszarem różnic są **warunki brzegowe funkcjonowania synergii**. W modelu hierarchicznym mają one charakter systemowy i są ukierunkowane na zapewnienie kontroli oraz spójności działania – obejmują standaryzację, przepływ informacji oraz integrację działalności. Tworzą one środowisko sprzyjające efektywnemu zarządzaniu centralnemu. Natomiast w modelu sieciowym warunki brzegowe mają charakter bardziej „instytucjonalno-relacyjny" i obejmują elementy umożliwiające współpracę, a nie ją narzucające. Szczególne znaczenie mają tu mechanizmy rynkowe, które wprowadzają kryterium opłacalności jako podstawę uczestnictwa, oraz komplementarność zasobów, która determinuje sens operacyjny inicjatyw. Oznacza to przejście od logiki „koordynacji poprzez kontrolę" do logiki „koordynacji poprzez dopasowanie i bodźce ekonomiczne".

Różnice te przekładają się bezpośrednio na **charakter działań operacyjnych**. W modelu hierarchicznym działania mają charakter zinstytucjonalizowany, są trwałe i obejmują całe obszary funkcjonowania organizacji (np. integracja funkcji wsparcia, centralizacja zakupów). Ich celem jest osiągnięcie efektów skali oraz eliminacja redundancji. W modelu sieciowym działania operacyjne są natomiast bardziej elastyczne i mają charakter inicjatywowy – powstają w odpowiedzi na konkretne możliwości synergiczne i nie wymagają pełnej integracji strukturalnej. Są one silnie osadzone w kontekście operacyjnym i zależą od aktualnych potrzeb oraz możliwości współpracy.

Na poziomie **źródeł efektywności** obserwujemy kolejną istotną różnicę. Model hierarchiczny bazuje przede wszystkim na efektach skali, standaryzacji i centralizacji, podczas gdy model sieciowy wykorzystuje w głównej mierze komplementarność zasobów oraz zdolność do ich elastycznego łączenia. Oznacza to, że w pierwszym przypadku wartość powstaje poprzez redukcję kosztów i optymalizację procesów, a w drugim – poprzez lepsze dopasowanie i wykorzystanie zróżnicowanych kompetencji.

Pomimo tych różnic **efekty synergii na poziomie mikro i makro pozostają w obu modelach zbieżne**, co stanowi istotny wniosek teoretyczny. W obu przypadkach obserwujemy poprawę efektywności, dostęp do zasobów, wzrost możliwości rynkowych czy zwiększenie wartości grupy. Różni się jednak sposób ich generowania. W modelu hierarchicznym efekty mają charakter bardziej przewidywalny i planowy, natomiast w modelu sieciowym są wynikiem agregacji wielu niezależnych działań i mają charakter bardziej emergentny.

Warto również zwrócić uwagę na różnice w zakresie **elastyczności organizacyjnej oraz ryzyk**. Model hierarchiczny, choć zapewnia wysoki poziom kontroli i spójności, wiąże się z ryzykiem nadmiernej centralizacji, spadku autonomii oraz ograniczenia zdolności adaptacyjnych. Z kolei model sieciowy oferuje większą elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, jednak kosztem potencjalnego rozproszenia działań oraz trudności w utrzymaniu spójności strategicznej.

Ostatecznie kluczowa różnica dotyczy **warunku skuteczności obu modeli**. W modelu hierarchicznym jest nim sprawność zarządzania centralnego i zdolność do projektowania efektywnych mechanizmów integracyjnych. W modelu sieciowym natomiast decydujące znaczenie mają jakość dopasowania inicjatyw, obecność brokerów, funkcjonowanie mechanizmów rynkowych oraz realna komplementarność zasobów.

Modele te nie powinny być zatem traktowane jako alternatywne w sensie wykluczającym, lecz jako dwa różne sposoby organizacji synergii operacyjnej. Model hierarchiczny jest bardziej adekwatny w warunkach potrzeby standaryzacji i kontroli, natomiast model sieciowy lepiej sprawdza się w środowiskach wymagających elastyczności, innowacyjności i wykorzystania rozproszonego potencjału organizacyjnego.

4.4. Efekty Projektu Synergia w grupie sieciowej Agencji Rozwoju Przemysłu – podsumowanie realizacji celu aplikacyjnego

Cel aplikacyjny rozprawy, polegający na opracowaniu oraz wdrożeniu mechanizmu generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, został w pełni zrealizowany poprzez przeprowadzenie Projektu Synergia w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.

Wdrożenie wypracowanej procedury w warunkach rzeczywistego funkcjonowania organizacji umożliwiło nie tylko jej empiryczną weryfikację, lecz również ocenę skuteczności

zaproponowanego modelu w praktyce zarządzania. Zastosowanie podejścia opartego na badaniu w działaniu pozwoliło na iteracyjne doskonalenie rozwiązań oraz ich bezpośrednie dostosowanie do uwarunkowań organizacyjnych badanej grupy kapitałowej.

Rezultatem przeprowadzonych działań było zidentyfikowanie oraz uruchomienie 15 inicjatyw synergicznych, obejmujących zarówno obszary zakupowe, sprzedażowe, jak i operacyjne. Inicjatywy te w pierwszym roku funkcjonowania wygenerowały łącznie ponad 1,5 mln zł oszczędności oraz dodatkowych zysków netto, co stanowi bezpośrednie potwierdzenie zdolności wypracowanego mechanizmu do tworzenia wymiernej wartości ekonomicznej.

Istotnym potwierdzeniem znaczenia i skuteczności wdrożenia jest również fakt, że realizacja Projektu Synergia została formalnie włączona do celów zarządczych Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu jako jeden z kluczowych celów rocznych Zarządu, wyznaczony przez Radę Nadzorczą na rok 2021. Projekt został zrealizowany przed wyznaczonym terminem, co wskazuje na wysoką efektywność przyjętego podejścia oraz jego adekwatność do warunków organizacyjnych.

Wdrożenie Projektu Synergia doprowadziło również do istotnej zmiany sposobu zarządzania współpracą pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej. Przed rozpoczęciem projektu relacje pomiędzy spółkami miały w dużej mierze charakter incydentalny i były oparte przede wszystkim na nieformalnych kontaktach uczestników organizacji. Wypracowany mechanizm umożliwił natomiast przejście do systemowego i uporządkowanego modelu identyfikacji, oceny oraz operacjonalizacji potencjalnych synergii operacyjnych. W konsekwencji w grupie kapitałowej powstał trwały mechanizm wspierający przepływ informacji, identyfikację komplementarności zasobów oraz inicjowanie współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi wcześniej w znacznym stopniu autonomicznie.

Dodatkowym, trwałym efektem wdrożenia było instytucjonalne zakotwiczenie mechanizmu synergii operacyjnej w strukturze organizacyjnej poprzez utworzenie nowej funkcji – menedżera ds. synergii. Funkcja ta odpowiada za systematyczne identyfikowanie obszarów potencjalnej synergii pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej, inicjowanie i facylitację współpracy pomiędzy uczestnikami inicjatyw, wspieranie przepływu informacji oraz wiedzy operacyjnej, a także koordynację i monitorowanie realizacji inicjatyw synergicznych. Do jej zadań należy również wspieranie procesu operacjonalizacji synergii poprzez organizację warsztatów, budowanie konsensusu pomiędzy uczestnikami oraz zapewnienie spójności działań z celami strategicznymi grupy.

Utworzenie tej funkcji świadczy o przejściu od jednorazowego projektu do trwałego mechanizmu zarządczego, osadzonego w praktyce funkcjonowania organizacji. Instytucjonalizacja funkcji menedżera ds. synergii oznaczała jednocześnie trwałe zakotwiczenie mechanizmu generowania synergii operacyjnej w strukturze organizacyjnej grupy kapitałowej. Opracowana procedura przestała tym samym pełnić wyłącznie funkcję narzędzia badawczego lub projektu rozwojowego, a stała się elementem stałego systemu zarządzania współpracą pomiędzy podmiotami grupy. Należy podkreślić, że dalsze funkcjonowanie mechanizmu po zakończeniu zasadniczej części procesu badawczego stanowi istotne potwierdzenie jego praktycznej użyteczności oraz organizacyjnej adekwatności. Decyzją Zarządu Agencji Rozwoju Przemysłu funkcję menedżera ds. synergii pełni autor niniejszej rozprawy, co dodatkowo umożliwia ciągłe doskonalenie opracowanego modelu oraz jego rozwój w praktyce organizacyjnej.

Uzyskane rezultaty mają istotne znaczenie z perspektywy nie tylko praktycznej, lecz również metodologicznej i teoretycznej. Potwierdzają one, że opracowana procedura nie ma wyłącznie charakteru koncepcyjnego, lecz stanowi operacyjne narzędzie zarządzania, umożliwiające systematyczne generowanie efektów synergii operacyjnej w warunkach sieciowej grupy kapitałowej.

Uzyskane wyniki wskazują również, że opracowany model może znaleźć zastosowanie zarówno w badanej grupie kapitałowej, jak i w innych organizacjach o charakterze holdingowym, sieciowym lub wielobranżowym, w których występuje wysoki poziom autonomii podmiotów oraz ograniczona integracja operacyjna. Szczególne znaczenie model może mieć w przypadku grup kapitałowych, w których tradycyjne, hierarchiczne mechanizmy integracji okazują się niewystarczające do skutecznego wykorzystania potencjału synergicznego. W takich warunkach procedura może pełnić funkcję narzędzia wspierającego identyfikację relacji operacyjnych, budowanie współpracy pomiędzy podmiotami oraz operacjonalizację synergii w oparciu o mechanizmy rynkowe i relacyjne. Tym samym realizacja celu aplikacyjnego rozprawy stanowi empiryczne potwierdzenie użyteczności zaproponowanego modelu oraz wzmacnia wiarygodność uzyskanych wyników badawczych.

4.5. Synteza wyników badań w kontekście pytań badawczych

(PB1) Jakie cechy strukturalne i mechanizmy koordynacji charakteryzują sieciową grupę kapitałową?

Sieciowa grupa kapitałowa jest strukturą kapitałową o formalnie hierarchicznym układzie własnościowym, której rzeczywiste funkcjonowanie opiera się na sieci współzależnych, wyspecjalizowanych podmiotów połączonych komplementarnością zasobów oraz hybrydowymi mechanizmami koordynacji.

Do jej kluczowych cech strukturalnych należą:

- dezintegracja pionowa i/lub pozioma przy zachowaniu integracji kapitałowej,
- wielość powiązanych łańcuchów wartości,
- komplementarność kompetencji i zasobów,
- występowanie funkcji brokerskich,
- rozszerzony przepływ informacji i generowanie synergii ponadorganizacyjnej.

Mechanizmy koordynacji mają charakter hybrydowy i obejmują:

- nadzór właścicielski i systemy *compliance*,
- rynkowe i kontraktowe rozliczenia między podmiotami,
- relacyjne mechanizmy współdziałania i integracji strategicznej.

(PB2) Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej?

Model synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej opiera się na logice integracji organizacyjnej i centralnej koordynacji działań.

Model ten obejmuje trzy podstawowe komponenty:

- **warunki brzegowe**, obejmujące silną rolę podmiotu dominującego, wysoki poziom standaryzacji, centralizację decyzji oraz rozwinięte mechanizmy kontroli i przepływu informacji,
- **działania operacyjne**, przyjmujące postać planowych, sformalizowanych procesów integracyjnych, takich jak centralizacja funkcji, tworzenie centrów usług wspólnych czy standaryzacja procesów,
- **efekty synergii**, występujące na poziomie mikro (np. poprawa efektywności operacyjnej, redukcja kosztów) oraz makro (np. wzrost wartości grupy, siły negocjacyjnej).

Mechanizm generowania synergii ma w tym przypadku charakter odgórny, a jego skuteczność zależy przede wszystkim od sprawności zarządzania centralnego.

(PB3) Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?

W wyniku przeprowadzonych badań opracowano model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, który ma charakter relacyjno-procesowy i obejmuje trzy wzajemnie powiązane komponenty.

Pierwszym z nich są **warunki brzegowe**, które determinują możliwość generowania synergii. Obejmują one:

- obecność brokerów na poziomie inicjatyw,
- zastosowanie mechanizmów rynkowych jako podstawy regulacji współpracy,
- facylitacyjną rolę podmiotu dominującego,
- operacyjną komplementarność zasobów i kompetencji uczestników.

Drugim komponentem są **działania operacyjne**, realizowane w ramach inicjatyw synergicznych, obejmujące m.in. agregację popytu, kooperację operacyjną, współpracę sprzedażową oraz wymianę zasobów i wiedzy.

Trzecim komponentem są **efekty synergii**, występujące na dwóch poziomach:

- mikro – jako bezpośrednie korzyści dla uczestników (np. redukcja kosztów, dostęp do kompetencji, wzrost sprzedaży),
- makro – jako efekty systemowe (np. wzrost wartości grupy, siły negocjacyjnej, replikowalność modelu).

W przeciwieństwie do modelu hierarchicznego, mechanizm generowania synergii ma charakter oddolny (*bottom-up*) i opiera się na dobrowolnej współpracy podmiotów oraz ich dopasowaniu operacyjnym.

(PB4) Jakie działania składają się na procedurę generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?

Przeprowadzone badanie w działaniu umożliwiło opracowanie i empiryczną weryfikację procedury generowania synergii operacyjnej, która ma charakter sekwencyjny i obejmuje dwa komplementarne obszary: analityczny oraz wdrożeniowy.

W obszarze analitycznym procedura obejmuje:

- analizę struktur zakupów i sprzedaży w celu identyfikacji potencjalnych obszarów synergii,
- pogłębione wywiady z uczestnikami w celu weryfikacji potencjału współpracy i identyfikacji barier,
- operacjonalizację wyników w postaci konkretnych inicjatyw synergicznych.

W obszarze wdrożeniowym procedura obejmuje pięć etapów:

- generowanie inicjatywy,
- definiowanie jej zakresu i parametrów,
- realizację działań operacyjnych,
- monitorowanie efektów,
- zakończenie i transfer wiedzy.

Kluczowymi elementami procedury są: iteracyjny charakter procesu, zaangażowanie uczestników posiadających wiedzę operacyjną, wykorzystanie mechanizmów rynkowych oraz wyraźne przypisanie ról, w szczególności roli lidera inicjatywy.

Konfrontacja wyników badań z literaturą oraz wkład teoretyczny rozprawy

Zjawisko synergii operacyjnej zajmuje istotne miejsce zarówno w teorii zarządzania grupami kapitałowymi, jak i w szerszym nurcie badań nad tworzeniem wartości w organizacjach wielopodmiotowych. Synergia operacyjna przedstawiana jest jako rezultat integracji procesów, standaryzacji działań, transferu wiedzy oraz wykorzystania ekonomii skali i zakresu (Chatterjee i in., 1986; Iversen, 1999; Damodaran, 2005; Kozłowska-Makóś i in., 2015). Podejście to znajduje szczególne zastosowanie w odniesieniu do hierarchicznych grup kapitałowych, w których zasadniczą rolę odgrywają mechanizmy centralnej koordynacji, kontroli właścicielskiej oraz integracji organizacyjnej (Khanna i Yafeh, 2013; Kumar i Singh, 2013).

Podobne założenia odnaleźć można w teorii ładu korporacyjnego (*corporate governance*), która interpretuje grupę kapitałową jako strukturę podporządkowaną jednolitej strategii realizowanej przez podmiot dominujący. W tym ujęciu efektywność grupy jest osiągana przede wszystkim poprzez odpowiednie mechanizmy nadzoru, ograniczanie konfliktów agencyjnych oraz koordynację działań spółek zależnych (Jeżak, 2010; Purkayastha i Veliyath, 2016; Masulis i in., 2023). Szczególne znaczenie przypisuje się redukcji asymetrii informacji, kontroli menedżerskiej oraz zapewnieniu zgodności działań podmiotów zależnych z interesem całej grupy kapitałowej.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na ich ograniczoną zdolność do wyjaśniania sposobu generowania efektu synergii operacyjnej w warunkach sieciowej grupy kapitałowej. Przeprowadzone badanie w działaniu wykazało bowiem, że efekty synergiczne nie są wyłącznie rezultatem formalnej kontroli właścicielskiej ani centralnej koordynacji działań. Powstają one przede wszystkim w wyniku współpracy pomiędzy podmiotami dysponującymi komplementarnymi zasobami i kompetencjami, a ich skuteczne generowanie wymaga

uruchomienia mechanizmów relacyjnych, rynkowych i organizacyjnych wykraczających poza klasyczne instrumenty *corporate governance*.

W tym kontekście pierwszym zasadniczym wkładem teoretycznym rozprawy jest opracowanie modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Model ten rozszerza ujęcia synergii operacyjnej poprzez odejście od perspektywy integracyjnej i scentralizowanej na rzecz perspektywy kooperacyjnej. W przeciwieństwie do klasycznych koncepcji zakładających, że synergia jest przede wszystkim rezultatem integracji organizacyjnej, opracowany model wskazuje, że w warunkach sieciowych grup kapitałowych jej źródłem jest zdolność do koordynowania współpracy pomiędzy względnie autonomicznymi podmiotami.

Opracowany model obejmuje trzy wzajemnie powiązane komponenty: warunki brzegowe, działania operacyjne oraz efekty synergii na poziomie przedsiębiorstwa oraz grupy kapitałowej jako całości. W szczególności przeprowadzone badania w działaniu umożliwiły identyfikację czterech warunków brzegowych determinujących możliwość osiągnięcia efektów synergicznych, obejmujących obecność brokerów inicjatyw, zastosowanie mechanizmów rynkowych, facylitacyjną rolę podmiotu dominującego oraz operacyjną komplementarność zasobów i kompetencji. Tym samym rozprawa rozwija teorię zarządzania grupami kapitałowymi poprzez wskazanie mechanizmów koordynacyjnych, które umożliwiają generowanie wartości nie tylko poprzez kontrolę i nadzór, lecz również poprzez organizowanie współpracy pomiędzy uczestnikami sieci.

Drugim kluczowym osiągnięciem naukowym rozprawy jest opracowanie procedury generowania synergii operacyjnej. Dotychczasowe badania koncentrowały się przede wszystkim na identyfikacji źródeł i efektów synergii, poświęcając relatywnie niewiele uwagi zagadnieniu jej praktycznej operacjonalizacji. W rezultacie w literaturze dominują ujęcia wyjaśniające, dlaczego synergia powstaje, natomiast znacznie rzadziej podejmowana jest próba wyjaśnienia, w jaki sposób powinna być systematycznie identyfikowana, organizowana i wdrażana.

Opracowana procedura wypełnia tę lukę poprzez przedstawienie synergii operacyjnej jako uporządkowanego procesu zarządczego obejmującego identyfikację potencjalnych obszarów współpracy, ocenę ich zasadności, przekształcenie w inicjatywy synergiczne, realizację działań operacyjnych oraz monitorowanie osiąganych efektów. W rezultacie synergia operacyjna została ujęta nie jako jednorazowe zdarzenie lub konsekwencja określonej struktury organizacyjnej, lecz jako proces podlegający planowaniu, koordynacji i doskonaleniu. Stanowi to istotne rozszerzenie zarówno teorii synergii operacyjnej, jak i teorii zarządzania grupami kapitałowymi.

Wyniki badań prowadzą również do szerszych wniosków dotyczących rozwoju teorii *corporate governance*. Klasyczne ujęcia koncentrują się przede wszystkim na problematyce nadzoru, kontroli oraz ograniczania konfliktów agencyjnych (Purkayastha i Veliyath, 2016; Wang i in., 2022). Analizy przeprowadzone w niniejszej rozprawie wskazują natomiast, że w warunkach sieciowych grup kapitałowych równie istotne znaczenie mają mechanizmy współpracy, budowania relacji oraz tworzenia warunków umożliwiających oddolne inicjowanie przedsięwzięć gospodarczych. Oznacza to przesunięcie akcentu z funkcji kontrolnej na funkcję koordynacyjną i facylitacyjną podmiotu dominującego. W tym sensie rozprawa przyczynia się do rozwoju współczesnych koncepcji zarządzania grupami kapitałowymi poprzez wskazanie, że efektywność grupy może wynikać nie tylko z hierarchicznej kontroli, lecz również z umiejętności organizowania współpracy pomiędzy autonomicznymi podmiotami.

Podsumowując, wkład teoretyczny rozprawy polega na rozwinięciu teorii zarządzania grupami kapitałowymi poprzez identyfikację mechanizmów generowania synergii operacyjnej w warunkach sieciowej organizacji grupy kapitałowej. Opracowany model synergii operacyjnej oraz procedura jego operacjonalizacji stanowią komplementarne osiągnięcia naukowe, które rozszerzają dotychczasowy stan wiedzy o perspektywę relacyjną i procesową. Jednocześnie wyniki badań wskazują na potrzebę szerszego uwzględniania mechanizmów współpracy, komplementarności zasobów oraz funkcji brokerskich w badaniach nad ładem korporacyjnym i funkcjonowaniem współczesnych grup kapitałowych.

Implikacje do dalszych badań w wybranych teoriach i koncepcjach zarządzania

Przeprowadzone badania dostarczyły wyników, które pozwalają nie tylko lepiej wyjaśnić mechanizmy generowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, lecz również sformułować implikacje dla dalszego rozwoju wybranych teorii i koncepcji zarządzania. W szczególności dotyczy to teorii zasobowej przedsiębiorstwa, teorii kosztów transakcyjnych oraz koncepcji łańcucha wartości

W odniesieniu do teorii zasobowej przedsiębiorstwa uzyskane wyniki wskazują, że źródło przewagi konkurencyjnej w sieciowych grupach kapitałowych nie znajduje się wyłącznie na poziomie pojedynczej organizacji, lecz może powstawać w wyniku koordynacji oraz rekombinacji zasobów rozproszonych pomiędzy wieloma podmiotami. Wniosek ten pozostaje zgodny z podstawowym założeniem teorii zasobowej, zgodnie z którym źródłem

trwałej przewagi konkurencyjnej są unikalne zasoby i zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa (Barney, 1991; Helfat i in., 2023; Nayernia, 2026), jednocześnie rozszerzając je na poziom organizacji sieciowej.

Przeprowadzone badania wykazały, że potencjał synergiczny ujawnia się przede wszystkim w sytuacjach, w których dochodzi do połączenia komplementarnych zasobów organizacyjnych, technologicznych oraz kompetencyjnych występujących w różnych podmiotach grupy kapitałowej. Wyniki te pozostają spójne z rozwinięciami teorii zasobowej odnoszącymi się do mechanizmów wiązania zasobów, współspecjalizacji aktywów oraz orkiestracji aktywów (Teece, 2012; Edwards, 2014; Mazzei, 2021). Jednocześnie wskazują, że strategiczna wartość zasobów ujawnia się nie tylko poprzez ich posiadanie, lecz również poprzez zdolność organizacji do ich skutecznej konfiguracji i wykorzystania w ramach sieci współpracujących podmiotów.

Istotną implikacją dla dalszego rozwoju teorii zasobowej jest również potwierdzenie znaczenia zasobów niematerialnych i relacyjnych. Uzyskane wyniki wskazują, że skuteczność inicjatyw synergicznych była w dużym stopniu uzależniona od jakości relacji międzyorganizacyjnych, poziomu zaufania, gotowości do wymiany informacji oraz zdolności menedżerów do budowania trwałych mechanizmów współpracy. Oznacza to, że rzeczywisty potencjał synergiczny sieciowej grupy kapitałowej wynika nie tylko z dostępu do zasobów materialnych, lecz również ze zdolności do integrowania wiedzy i kompetencji rozproszonych w strukturze sieciowej.

Wyniki badań wpisują się również w nurt zdolności dynamicznych, stanowiący rozwinięcie klasycznej teorii zasobowej (Teece i in., 1997; Teece, 2012; Nayernia, 2026). Wskazują one, że skuteczne generowanie synergii operacyjnej wymaga ciągłej identyfikacji nowych możliwości współpracy, rekonfiguracji zasobów oraz dostosowywania mechanizmów współdziałania do zmieniających się uwarunkowań organizacyjnych. Oznacza to, że zdolność do generowania synergii może być traktowana jako szczególny rodzaj zdolności dynamicznej, determinującej zdolność grupy kapitałowej do tworzenia wartości poprzez współpracę pomiędzy podmiotami.

Przeprowadzone badania wskazują również na istotne implikacje dla teorii kosztów transakcyjnych. Uzyskane wyniki potwierdzają, że sieciowa grupa kapitałowa może być interpretowana jako hybrydowa forma koordynacji lokująca się pomiędzy mechanizmem rynkowym a klasyczną hierarchią (Coase, 1937; Williamson, 1981; Williamson, 1985). W szczególności wykazano, że współpraca pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w ramach grupy kapitałowej umożliwia ograniczanie kosztów związanych z identyfikacją partnerów,

pozyskiwaniem informacji, prowadzeniem negocjacji oraz monitorowaniem realizacji wspólnych przedsięwzięć.

Jednocześnie wyniki badań wskazują, że efektywność mechanizmów koordynacji nie wynika wyłącznie z formalnych zależności właścicielskich czy rozwiązań kontraktowych. Istotne znaczenie mają również czynniki relacyjne, takie jak zaufanie organizacyjne, gotowość do współdzielenia wiedzy, relacje interpersonalne oraz kultura współpracy. Oznacza to, że klasyczne ujęcie teorii kosztów transakcyjnych, koncentrujące się na ograniczaniu oportunizmu i minimalizacji kosztów koordynacji (Ghoshal i Moran, 1996), wymaga uzupełnienia o perspektywę relacyjną, uwzględniającą społeczne i organizacyjne uwarunkowania współpracy.

Uzyskane wyniki wspierają tym samym współczesne podejścia integrujące teorię kosztów transakcyjnych z teorią zasobową przedsiębiorstwa (Poppo i Zenger, 1998; Marcinkowska, 2017). Wskazują bowiem, że skuteczne generowanie synergii operacyjnej wymaga jednoczesnego ograniczania kosztów koordynacji oraz tworzenia nowej wartości poprzez integrację komplementarnych zasobów organizacyjnych.

Istotne implikacje wynikają również dla dalszego rozwoju koncepcji łańcucha wartości. Przeprowadzone badania wskazują, że analiza synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych wymaga odejścia od postrzegania przedsiębiorstwa jako autonomicznego układu działań na rzecz analizy powiązań procesowych występujących pomiędzy wieloma podmiotami. Oznacza to rozszerzenie klasycznego ujęcia łańcucha wartości (Porter, 1985) o perspektywę międzyorganizacyjną.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest wyłącznie efektywność pojedynczych działań realizowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, lecz również jakość powiązań pomiędzy nimi (Porter, 2006 w: Rojek, 2014). W szczególności wykazano, że efekty synergii operacyjnej powstają na styku procesów realizowanych przez różne podmioty, a ich osiągnięcie wymaga odpowiedniej synchronizacji działań, wymiany informacji oraz koordynacji współpracy.

Wyniki badań wskazują jednocześnie, że sama identyfikacja potencjalnych obszarów synergii nie jest wystarczająca do osiągnięcia efektów organizacyjnych. Konieczne jest bowiem istnienie odpowiednich mechanizmów koordynacyjnych, zaangażowania menedżerskiego oraz zdolności organizacyjnych umożliwiających wdrażanie inicjatyw synergicznych. Oznacza to potrzebę uzupełnienia klasycznej koncepcji łańcucha wartości o perspektywę organizacyjną integrującą analizę procesów, zasobów oraz mechanizmów współpracy.

Przeprowadzone badania pokazują zatem, że żadna z analizowanych teorii nie wyjaśnia w pełni mechanizmu generowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Teoria zasobowa umożliwia wyjaśnienie synergii jako efektu rekombinacji komplementarnych zasobów i zdolności organizacyjnych, teoria kosztów transakcyjnych pozwala analizować mechanizmy koordynacji współpracy, natomiast koncepcja łańcucha wartości identyfikuje procesy generujące wartość oraz obszary potencjalnej synergii. Wyniki badań wskazują jednak, że skuteczne generowanie synergii wymaga równoczesnego uwzględnienia wszystkich tych perspektyw. Opracowany w rozprawie model synergii operacyjnej stanowi tym samym próbę ich integracji i operacjonalizacji w warunkach funkcjonowania rzeczywistej sieciowej grupy kapitałowej.

Praktyczne implikacje dla zarządzania sieciową grupą kapitałową

Przeprowadzone badania, obejmujące zarówno eksploracyjną analizę studiów przypadku, jak i wieloetapowe badanie w działaniu, umożliwiły sformułowanie spójnego zestawu implikacji praktycznych dla zarządzania sieciowymi grupami kapitałowymi. Wkład praktyczny rozprawy ma charakter wielowymiarowy i obejmuje poziom zarówno koncepcyjny (sposób rozumienia synergii operacyjnej i logiki zarządzania), jak i poziom operacyjny (projektowanie procesów, ról oraz mechanizmów współpracy).

W pierwszej kolejności należy podkreślić, że zarządzanie sieciową grupą kapitałową wymaga odejścia od dominującej logiki hierarchicznej na rzecz podejścia hybrydowego, integrującego mechanizmy właścicielskie, rynkowe oraz relacyjne. Wyniki badań wskazują, że skuteczność funkcjonowania tego typu struktur nie wynika wyłącznie z formalnego nadzoru sprawowanego przez podmiot dominujący, lecz z umiejętnego łączenia różnych form koordynacji. Oznacza to konieczność projektowania systemów zarządczych, które jednocześnie zapewniają kontrolę strategiczną, umożliwiają autonomię operacyjną oraz wspierają współpracę pomiędzy podmiotami.
Istotnym wkładem praktycznym jest również wskazanie na konieczność świadomego zarządzania architekturą współzależności w ramach grupy kapitałowej. Badania dowodzą, że sieciowa grupa kapitałowa stanowi układ wielu powiązanych łańcuchów wartości, a nie jednorodną strukturę organizacyjną. W konsekwencji zarządzanie powinno obejmować identyfikację kluczowych relacji pomiędzy podmiotami, określenie ich ról oraz aktywne kształtowanie współpracy opartej na komplementarności zasobów i kompetencji. W praktyce

oznacza to konieczność systematycznego mapowania powiązań oraz identyfikacji obszarów potencjalnej synergii.

Kolejną istotną implikacją jest potrzeba utrzymania równowagi pomiędzy centralizacją a autonomią. Wyniki badań wskazują, że efektywne funkcjonowanie sieciowych grup kapitałowych wymaga wyraźnego rozdziału poziomu strategicznego i operacyjnego. Podmiot dominujący powinien zachowywać kontrolę nad kierunkami strategicznymi, natomiast operacyjna działalność spółek powinna być realizowana w warunkach wysokiej autonomii.

Nadmierna centralizacja ogranicza zdolność adaptacyjną, natomiast nadmierna autonomia prowadzi do utraty spójności strategicznej.

Szczególnie istotnym elementem wkładu praktycznego rozprawy jest wskazanie na rolę mechanizmów rynkowych jako podstawy regulacji współpracy w sieciowych grupach kapitałowych. Badania wykazały, że relacje pomiędzy podmiotami powinny być oparte na zasadach ekonomicznej racjonalności, transparentnych warunkach współpracy oraz dobrowolności uczestnictwa. Mechanizmy rynkowe pełnią funkcję dyscyplinującą, sprzyjają efektywnej alokacji zasobów oraz zwiększają trwałość wypracowanych rozwiązań. Jednocześnie powinny być uzupełniane o narzędzia koordynacji strategicznej, aby zapobiegać nadmiernej konkurencji wewnętrznej.

Wkład praktyczny rozprawy obejmuje również jednoznaczne wskazanie na znaczenie funkcji brokerskiej w procesie generowania synergii operacyjnej. W warunkach wysokiej autonomii podmiotów synergia nie pojawia się spontanicznie, lecz wymaga aktywnego inicjowania, moderowania oraz wspierania współpracy. Funkcja ta obejmuje identyfikację obszarów współdziałania, łączenie partnerów oraz koordynację realizacji inicjatyw. Jej brak istotnie ogranicza możliwość wykorzystania potencjału synergicznego.

Istotnym elementem wkładu praktycznego jest również rozwinięcie podejścia do identyfikacji synergii operacyjnej. Badania wykazały, że klasyczne podejścia oparte na segmentacji branżowej są niewystarczające w warunkach wysokiej dywersyfikacji działalności. Synergia operacyjna może być generowana niezależnie od przynależności branżowej, co oznacza konieczność analizy całej struktury grupy jako systemu współzależnych podmiotów. Ponadto synergia ma charakter wieloobszarowy i obejmuje równocześnie obszary sprzedaży, zakupów oraz komplementarności zasobów i kompetencji.

Kolejnym istotnym wkładem jest wskazanie na znaczenie jakości i integracji danych operacyjnych. Badania dowodzą, że brak pełnych informacji – w szczególności dotyczących struktur zakupowych i sprzedażowych – uniemożliwia identyfikację rzeczywistych powiązań wewnątrzgrupowych. W praktyce oznacza to konieczność budowy systemów informacyjnych

umożliwiających agregację i analizę danych na poziomie całej grupy kapitałowej. Szczególne znaczenie ma również operacjonalizacja wyników analizy w formie konkretnych inicjatyw synergicznych. Identyfikacja potencjalnych powiązań stanowi jedynie etap pośredni, natomiast kluczowym elementem zarządzania jest przekształcenie tych wyników w inicjatywy możliwe do realizacji, oceniane pod względem potencjału oraz wykonalności. Takie podejście umożliwia przejście od analizy do działania i stanowi podstawowy warunek osiągania efektów biznesowych.

Wkład praktyczny rozprawy obejmuje także wskazanie na konieczność angażowania uczestników posiadających wiedzę operacyjną. Badania wykazały, że zarządy spółek nie dysponują wystarczającą wiedzą szczegółową do weryfikacji synergii operacyjnych, co implikuje konieczność włączania pracowników odpowiedzialnych za obszary zakupów, sprzedaży i operacji. Proces zarządzania synergią powinien mieć charakter partycypacyjny i angażować różne grupy interesariuszy.

Istotnym elementem jest również znaczenie transparentności oraz sposobu prezentacji wyników. W warunkach współpracy z praktykami wyniki analiz powinny być przedstawiane w sposób jednoznaczny i zrozumiały, np. w formie map powiązań czy zestawień tabelarycznych. Transparentność sprzyja budowaniu zaangażowania oraz zwiększa użyteczność wyników.

Wyniki badań wskazują ponadto na kluczową rolę budowania konsensusu pomiędzy uczestnikami procesu. Zgoda co do wyników analizy oraz kierunków dalszych działań stanowi warunek przejścia od identyfikacji potencjału do jego wykorzystania. Konsensus pełni funkcję integrującą i zwiększa prawdopodobieństwo wdrożenia inicjatyw.

Istotnym wkładem praktycznym jest również wykazanie iteracyjnego charakteru procesu zarządzania synergią. Proces ten wymaga ciągłego doskonalenia narzędzi, aktualizacji danych oraz adaptacji do zmieniających się uwarunkowań. Oznacza to, że zarządzanie synergią powinno być traktowane jako proces ciągłego uczenia się organizacji.

Szczególnie istotnym elementem wkładu praktycznego jest identyfikacja determinant skuteczności inicjatyw synergicznych na podstawie porównania dwóch kolejnych cykli badania. Wyniki wskazują, że przejście od modelu hierarchicznego do modelu sieciowo-rynkowego stanowi kluczowy czynnik sukcesu. W modelu tym lider inicjatywy wybierany jest na podstawie kompetencji i zasobów, podmiot dominujący pełni funkcję wspierającą, a nie decyzyjną, uczestnicy aktywnie współtworzą inicjatywy, mechanizmy rynkowe regulują współpracę, inicjatywy są powiązane z celami biznesowymi uczestników.

W przeciwieństwie do tego dominacja mechanizmów hierarchicznych, arbitralny wybór Lidera oraz brak powiązania inicjatyw z celami biznesowymi prowadzą do niskiej skuteczności działań.

Podsumowując: wkład praktyczny rozprawy polega na opracowaniu spójnego podejścia do zarządzania synergią operacyjną w sieciowych grupach kapitałowych, które: integruje różne mechanizmy koordynacji, uwzględnia sieciowy charakter struktury organizacyjnej, opiera się na mechanizmach rynkowych i partycypacji uczestników, oraz umożliwia przejście od identyfikacji potencjału do jego efektywnego wykorzystania. W konsekwencji synergia operacyjna powinna być postrzegana nie jako efekt samej struktury organizacyjnej, lecz jako rezultat świadomie zaprojektowanego i zarządzanego procesu, który integruje autonomiczne, lecz współzależne podmioty w ramach wspólnego systemu tworzenia wartości.

Podsumowanie

W podsumowaniu przedstawiono kluczowe osiągnięcia i wkład teoretyczny pracy doktorskiej, która dostarczyła nową wiedzę na temat synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Dodatkowo wskazano potencjalne kierunki dalszych badań, kluczowe dla rozwijania wiedzy i praktyk w zarządzaniu dynamicznymi strukturami sieciowymi.

Kluczowe wyniki badań i realizacji celów rozprawy

Przeprowadzone badania umożliwiły realizację głównego celu rozprawy, którym była identyfikacja i opis komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej oraz opracowanie procedury umożliwiającej jego praktyczną operacjonalizację. Osiągnięcie tego celu wymagało zarówno rozpoznania specyfiki funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych, jak i identyfikacji mechanizmów odpowiedzialnych za generowanie efektów synergicznych w warunkach współpracy pomiędzy autonomicznymi organizacyjnie podmiotami.

Przeprowadzone analizy teoretyczne oraz badania empiryczne potwierdziły, że współczesne grupy kapitałowe coraz częściej funkcjonują nie tylko jako struktury hierarchiczne, lecz również jako złożone układy sieciowe, w których kluczowe znaczenie mają relacje gospodarcze, komplementarność zasobów oraz zdolność do koordynowania działań pomiędzy podmiotami. Oznacza to, że formalna integracja kapitałowa nie stanowi wystarczającego warunku osiągania efektów synergii operacyjnej. Ich powstawanie wymaga

bowiem uruchomienia mechanizmów współpracy umożliwiających wykorzystanie rozproszonego potencjału organizacyjnego uczestników sieci.

Jednym z istotnych rezultatów badań było wykazanie odmienności mechanizmów generowania synergii operacyjnej w hierarchicznych i sieciowych grupach kapitałowych. W pierwszym przypadku źródłem synergii są przede wszystkim centralizacja decyzji, standaryzacja procesów oraz integracja organizacyjna realizowana przez podmiot dominujący. W przypadku struktur sieciowych skuteczność współpracy opiera się natomiast na relacjach pomiędzy uczestnikami, dobrowolności zaangażowania, wykorzystaniu mechanizmów rynkowych oraz zdolności do tworzenia konfiguracji podmiotów odpowiadających konkretnym potrzebom biznesowym. Uzyskane wyniki wskazują zatem, że logika generowania synergii w sieciowych grupach kapitałowych ma charakter oddolny i relacyjny, a nie hierarchiczny i scentralizowany.

Najważniejszym rezultatem poznawczym rozprawy było opracowanie modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Model ten obejmuje trzy wzajemnie powiązane komponenty: warunki brzegowe, działania operacyjne oraz efekty synergii. Przeprowadzone badania pozwoliły wykazać, że skuteczne generowanie synergii wymaga występowania określonych warunków organizacyjnych, obejmujących obecność brokerów odpowiedzialnych za koordynację współpracy na poziomie inicjatyw synergicznych, wykorzystanie mechanizmów rynkowych jako podstawy regulacji relacji pomiędzy uczestnikami, facylitacyjną rolę podmiotu dominującego oraz operacyjną komplementarność zasobów i kompetencji uczestników sieci. Łącznie tworzą one środowisko organizacyjne umożliwiające przekształcenie potencjału współpracy w konkretne działania gospodarcze prowadzące do osiągnięcia efektów synergicznych.

Badania wykazały również, że efekty synergii operacyjnej nie powstają w sposób spontaniczny, lecz stanowią rezultat świadomie organizowanych działań operacyjnych realizowanych w ramach inicjatyw synergicznych. Działania te obejmują między innymi agregację popytu, kooperację operacyjną, współpracę sprzedażową oraz wymianę zasobów, wiedzy i kompetencji pomiędzy uczestnikami sieci. Oznacza to, że synergia operacyjna jest rezultatem procesu organizacyjnego, w którym potencjał wynikający z komplementarności zasobów zostaje przekształcony w wymierne korzyści ekonomiczne i organizacyjne.

Przeprowadzone badania pozwoliły ponadto na identyfikację efektów synergii operacyjnej występujących na dwóch poziomach analizy. Na poziomie mikro obejmują one korzyści osiągane przez uczestników inicjatyw synergicznych, takie jak poprawa efektywności operacyjnej, redukcja kosztów, wzrost sprzedaży, dostęp do kompetencji, transfer wiedzy oraz

ograniczenie ryzyka działalności. Na poziomie makro efekty te przyjmują charakter systemowy i przejawiają się wzrostem wartości grupy kapitałowej, zwiększeniem jej siły negocjacyjnej, poprawą jakości procesów organizacyjnych, możliwością realizacji przedsięwzięć o większej skali oraz zdolnością do replikowania wypracowanych modeli współpracy. Wyniki badań potwierdziły tym samym emergentny charakter synergii operacyjnej, której rezultaty na poziomie całej grupy stanowią konsekwencję skumulowanych efektów osiąganych przez poszczególne podmioty.

Istotnym osiągnięciem autora rozprawy było również zrealizowanie celu metodycznego poprzez opracowanie procedury generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Procedura ta została wypracowana i zweryfikowana w toku ośmiu iteracyjnych cykli badania w działaniu oraz obejmuje dwa komplementarne obszary: analityczny i wdrożeniowy. Obszar analityczny koncentruje się na identyfikacji oraz ocenie potencjalnych obszarów synergii, natomiast obszar wdrożeniowy obejmuje zarządzanie inicjatywami synergicznymi od momentu ich wygenerowania do etapu monitorowania osiąganych rezultatów i transferu wiedzy. Opracowana procedura stanowi praktyczny mechanizm operacjonalizacji modelu synergii operacyjnej i umożliwia jego zastosowanie w warunkach rzeczywistego funkcjonowania grup kapitałowych.

Jednocześnie przeprowadzone badania umożliwiły realizację celu aplikacyjnego rozprawy poprzez wdrożenie opracowanych rozwiązań w praktyce funkcjonowania Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Proces ten doprowadził do uruchomienia szeregu inicjatyw synergicznych oraz potwierdził możliwość praktycznego wykorzystania zarówno opracowanego modelu, jak i procedury generowania synergii operacyjnej. Uzyskane rezultaty wskazują, że wypracowane rozwiązania mogą stanowić skuteczne narzędzie wspierające zarządzanie współpracą pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w ramach sieciowych grup kapitałowych.

Podsumowując: przeprowadzone badania pozwoliły osiągnąć wszystkie założone cele rozprawy. W wymiarze poznawczym doprowadziły do identyfikacji komponentów modelu synergii operacyjnej oraz wyjaśnienia mechanizmów generowania efektów synergicznych w sieciowych grupach kapitałowych. W wymiarze metodycznym umożliwiły opracowanie procedury operacjonalizacji synergii operacyjnej, natomiast w wymiarze aplikacyjnym doprowadziły do jej praktycznej weryfikacji i wdrożenia. Uzyskane wyniki wskazują, że skuteczne generowanie synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych wymaga odejścia od dominującej logiki hierarchicznej na rzecz podejścia relacyjnego, opartego na współpracy autonomicznych podmiotów, wykorzystaniu mechanizmów rynkowych oraz

aktywnej roli brokerów integrujących działania uczestników sieci. Opracowany model synergii operacyjnej oraz procedura jego wdrażania stanowią zatem zarówno rozwinięcie dotychczasowego stanu wiedzy, jak i praktyczne rozwiązanie wspierające organizację procesów współpracy oraz generowanie wartości w sieciowych strukturach gospodarczych.

Problemy do dalszych badań

Pierwszym istotnym obszarem wymagającym dalszej eksploracji jest problem pomiaru efektu synergii operacyjnej. W niniejszym badaniu zastosowano podejście jakościowe oraz częściowo ilościowe, oparte na analizie inicjatyw i ich rezultatów finansowych. Niemniej jednak brak jest uniwersalnych, wystandaryzowanych metod pomiaru synergii w warunkach sieciowych grup kapitałowych, w szczególności uwzględniających jej wielowymiarowy charakter (operacyjny, relacyjny, kompetencyjny). Dalsze badania powinny koncentrować się na opracowaniu modeli pomiaru umożliwiających kwantyfikację efektów synergicznych w sposób porównywalny między organizacjami.

Drugim istotnym kierunkiem badań jest pogłębiona analiza roli mechanizmów rynkowych w zarządzaniu współpracą wewnątrzgrupową. Wyniki niniejszej rozprawy wskazują na ich kluczowe znaczenie dla efektywności inicjatyw synergicznych, jednak relacja pomiędzy mechanizmami rynkowymi a mechanizmami hierarchicznymi i relacyjnymi wymaga dalszego doprecyzowania. Szczególnie interesującym obszarem jest identyfikacja optymalnych konfiguracji tych mechanizmów w zależności od typu inicjatywy, branży czy poziomu dojrzałości organizacyjnej grupy.

Trzecim kierunkiem badawczym jest analiza czynników behawioralnych i relacyjnych wpływających na skuteczność współpracy między podmiotami. Wyniki badania wskazują na istotne znaczenie zaufania, wcześniejszych doświadczeń współpracy oraz percepcji intencji podmiotu dominującego. Czynniki te mają charakter trudny do formalizacji, jednak w istotny sposób determinują powodzenie inicjatyw synergicznych. Dalsze badania powinny uwzględniać perspektywę nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz psychologii organizacji, w celu lepszego zrozumienia mechanizmów budowania zaufania i zaangażowania.

Czwartym obszarem dalszych badań jest analiza wpływu uwarunkowań zewnętrznych na proces generowania synergii operacyjnej. Czynniki takie jak regulacje prawne, warunki rynkowe, presja konkurencyjna czy dostępność zasobów mogą istotnie wpływać na możliwości

współpracy między podmiotami. Dalsze badania powinny uwzględniać te uwarunkowania w sposób systemowy, przez analizę ich wpływu na skuteczność modeli zarządzania synergią.

Szóstym obszarem wymagającym pogłębienia jest problem zarządzania informacją i wiedzą w sieciowych grupach kapitałowych. Badania wykazały, że dostęp do informacji operacyjnych oraz ich integracja stanowią warunek konieczny identyfikacji synergii. Jednocześnie pojawia się napięcie pomiędzy potrzebą transparentności a koniecznością ochrony informacji wrażliwych, szczególnie w warunkach współistnienia relacji konkurencyjnych. Dalsze badania powinny koncentrować się na projektowaniu systemów zarządzania wiedzą, które umożliwiają efektywną wymianę informacji przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa danych.

Przedstawione kierunki dalszych badań wskazują na złożoność problematyki synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz jej interdyscyplinarny charakter. Opracowane w niniejszej rozprawie procedura i model stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz i badań, jednak ich rozwój oraz weryfikacja w różnych kontekstach organizacyjnych i metodologicznych stanowią istotne wyzwanie badawcze.

Bibliografia

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., https://arp.pl/pl/o-arp/arpsa/ (dostęp: 18 stycznia 2026).

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. (2020). *Statut*. ARP S.A. https://arp.pl/documents/4/Statut-ARP-SA-2020-09-16.pdf (dostęp: 18 stycznia 2026).

Agencja Rozwoju Przemysł S.A. (2021). *Investment areas*. ARP S.A. https://arp.pl/pl/sse/tereny-inwestycyjne/ (dostęp: 18 stycznia 2026).

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. (2023). *ARP S.A. strategy for 2023-2025 with an outlook to 2030*. ARP S.A. https://arp.pl/en/who-we-are/arp-sa-strategy/ (dostęp: 2 lutego 2026).

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. (2024). *Nadzór właścicielski*. ARP S.A. https://arp.pl/pl/jak-dzialamy/grupa-arp/nadzor-wlascicielski/

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. (2025). Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. i Bank Pekao S.A. zacieśniają współpracę. ARP S.A. https://arp.pl/pl/aktualnosci/agencja-rozwoju-przemyslu-sa-i-bank-pekao-sa-zaciesniaja-wspolprace-na-rzecz-rozwoju-inwestycji-i-przedsiebiorczosci-w-polsce/ (dostęp: 7 lutego 2026).

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. (2026). *Ewolucja i rola strategiczna Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. w procesach transformacji i modernizacji polskiej gospodarki*. [Materiał firmowy].

Alqithami, S. (2015a). Architectonic elucidation for a network organization. *International Conference on Collaboration Technologies and Systems*. https://doi.org/10.1109/CTS.2015.7210468

Alqithami, S. (2015b). Network organization paradigm: Synergistic effect on the productivity of a collaborative organization. *Proceedings of COOS@AAMAS*.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. John Wiley & Sons.

ArcelorMittal Poland. (2020) *Raport zrównoważonego rozwoju ArcelorMittal Poland 2020*. Dąbrowa Górnicza: ArcelorMittal Poland.

ArcelorMittal Poland. (2023). ArcelorMittal Poland zainwestuje 52 mln zł w piece wodorowe. https://poland.arcelormittal.com (dostęp: 25 lutego 2026).

ArcelorMittal Poland. (2024). *Sustainability report ArcelorMittal Poland 2024*. ArcelorMittal Poland.

ArcelorMittal Poland. (2026). *Zrównoważony rozwój*. https://poland.arcelormittal.com/zrownowazony-rozwoj (dostęp: 1 marca 2026).

Architektura współzależności i systemy regulacyjne współpracy w ramach Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. (n.d.). [Materiały źródłowe].

Armatte, M. (2005). La notion de modèle dans les sciences sociales: Anciennes et nouvelles significations. https://doi.org/10.4000/msh.2962

Baker, L. (2025, August 28). *How Intel lost touch with its investment arm*. Global Venturing. https://globalventuring.com/corporate/information-technology/how-intel-lost-touch-with-its-investment-arm/ (dostęp: 7 lutego 2026).

Balcerowicz, L. (1995). *Socialism, capitalism, transformation*. Central European University Press.

Barczak, B. (2006). Struktura sieciowa jako instrument realizacji strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 715, 83–96.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, *27*(6), 625–641. https://doi.org/10.1177/014920630102700601

Bauer, F., & Friesl, M. (2022). Synergy evaluation in mergers and acquisitions: An attention-based view. *Journal of Management Studies*, 61, 37–68. https://doi.org/10.1111/joms.12804

Belenzon, S., Berkovitz, T., & Rios, L. A. (2013). Capital markets and firm organization: How financial development shapes European corporate groups. *Management Science*, *59*(6), 1323–1343. https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1655

Bieńkowska, A., & Ropuszyńska-Surma, E. (2013). Wybrane problemy projektowania sieci współpracy. *Organizacja i Zarządzanie*, 4(24), 7–23.

Błaszczyk, B., & Woodward, R. (1996). *Privatization in post-communist countries*. Center for Social and Economic Research.

Bobowski, E. (2019). Analiza konsolidacji aktywów i zobowiązań w procesie restrukturyzacji grupy kapitałowej. *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, *20*(4), 241–251. https://doi.org/10.22630/MIBE.2019.20.4.23

Borowski, J. (2013). Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, (2(62)), 11–25.

Broszkiewicz, A. (2008). Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań. *Przegląd Organizacji*, *4*, 26–29. https://doi.org/10.33141/po.2008.4.7

Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research*, *1*(1), 9–28. https://doi.org/10.1177/14767503030011002

Brush, T. H. (1996). Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses. *Strategic Management Journal*, *17*(1), 1–24. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199601)17:1<1::AID-SMJ782>3.0.CO;2-W

Cainelli, G., & Iacobucci, D. (2011). Grupy biznesowe i granice firmy. *Management Decision*, *49*(9), 1549–1573.

Carney, M., Gedajlovic, E., & Yang, X. (2015). Varieties of Asian capitalism: The role of business groups. *Academy of Management Perspectives*, *29*(2), 123–139.

Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: Education knowledge and action research*. Falmer Press.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1992). Mergers and acquisitions: The human factor. *International Journal of Human Resource Management*, *3*(4), 577–590.

Chadam, J. (2006). Modele tworzenia organizacji kapitałowych a oczekiwane efekty synergii. *Przegląd Organizacji*, (9), 20–23. https://doi.org/10.33141/po.2006.9.6

Chadam, J., & Pastuszak, Z. (2005). Marketing aspects of knowledge-based management in groups of companies: Case of Poland. *Industrial Management and Data Systems*, *105*, 459–475.

Chadam, J., & Pastuszak, Z. (2006). Elements of knowledge management in multi-entity organisations. *International Journal of Management and Decision Making*, *7*(1), 119–139.

Chadam, J. (2012). *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie*. Difin.

Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, *7*, 119–139. https://doi.org/10.1002/smj.4250070203

Chaudhri, V., & Wang, J. (2007). Communicating corporate social responsibility on the internet. *Management Communication Quarterly*, *21*(2), 232–247.

Chinagozi, O. G. (2023). Research problems in management sciences: An expository approach. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *7*(6), 438–450. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7634

Chodyński, A. (2012). *Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne*. Oficyna Wydawnicza Humanitas.

Chrostowski, A., & Kostera, M. (2011). Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego. *Problemy Zarządzania*, *9*(2(32)), 30–50.

Ciesielski, M. (2013). Trudności w określaniu problemu badawczego w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, (1). https://doi.org/10.33141/po.2013.01.01

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386–405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Coghlan, D., & Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organisation* (3rd ed.). Sage.

Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization* (5th ed.). Sage.

Colpan, A. M., Hikino, T., & Lincoln, J. R. (2015). *The Oxford handbook of business groups*. Oxford University Press.

Ćwik, K. (2013). Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej. *Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy*, (4(24)), 29–42.

Ćwik, K., & Krzos, G. (2016). Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (421), 83–89.

Cyfert, S., & Krzakiewicz, K. (2014). Granice w świecie sieciowych i wirtualnych organizacji. W: A. Sopińska & S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji* (ss. 47–59). Oficyna Wydawnicza SGH.

Czakon, W. (2003). Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości. *Przegląd Organizacji*, (9(764)), 30–33. https://doi.org/10.33141/po.2003.09.07

Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, (9), 10–13. https://doi.org/10.33141/po.2005.09.02

Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer Polska.

Czerwiński, C. (2025). KGHM – struktura organizacyjna i kluczowe informacje o zarządzie. https://sekap.pl (dostęp: 22 lutego 2026).

Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. South-Western Cengage Learning.

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design*. South-Western College Publishing.

Damodaran, A. (2005). *The value of synergy*. Stern School of Business, New York University. https://doi.org/10.2139/ssrn.841486

Deloof, M. (1998). Internal capital markets, bank borrowing, and financing constraints: Evidence from Belgian firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, *25*(7–8), 945-968. https://doi.org/10.1111/1468-5957.00220

Dessein, W., Garicano, L., & Gertner, R. H. (2010). Organizing for synergies. *American Economic Journal: Microeconomics*, *2*(4), 77–114. https://doi.org/10.1257/mic.2.4.77

Deszczyński, B. (2019). *Zasobowa teoria przedsiębiorstwa i koncepcja logiki usługowej w świetle podejścia relacyjnego w zarządzaniu*. Przegląd Organizacji, 1(948), 19–26. https://doi.org/10.33141/PO.2019.01.03

Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, *30*(2), 127–140. https://doi.org/10.1177/1350507699302002

Dmowska, J., & Mikucka-Kowalczyk, A. (2016). Podstawowe założenia teorii organizacji sieciowych a aspekty funkcjonowania grupy kapitałowej KGHM. *Economics, Management, Physical Education, Sport, Valuology*, (9–10).

Downar, W. (2010). Organizacja sieciowa jako mechanizm koordynacji procesów gospodarczych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, (60), 68–76.

Dronov, E. A., Samochkin, V. N., & Barakhov, V. I. (2022). Synergetic effect of cohesion among business units in a holding group or corporation. *Economic Analysis: Theory and Practice*, *21*(5), 814–834. https://doi.org/10.24891/ea.21.5.814

Dwojacki, P., & Nogalski, B. (1998). Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, (4), 8–11.

Dykan, V., Pakharenko, O., Saienko, V., Skomorovskyi, A., & Neskuba, T. (2021). Evaluating the efficiency of the synergistic effect in the business network. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. https://doi.org/10.15549/JEECAR.V8I1.646

Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, *7*, 75–86. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00107.x

Edwards, J. (2014). *Mastering strategic management* (1st Canadian ed.). BCcampus.

Eiriz, V., & Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: Antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, *40*(3/4), 275–291. https://doi.org/10.1108/03090560610648057

Encyklopedia Zarzadzania. (2023). Procedura. https://mfiles.pl/pl/index.php/Procedura (dostęp: 17 lutego 2026).

Engert, O., & Rosiello, R. (2010). *Opening the aperture 1: A McKinsey perspective on value creation and synergies*. McKinsey & Company.

Ensign, P. C. (1998). Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm. *Management Decision*, *36*(10), 657–668. https://doi.org/10.1108/00251749810245318

Falencikowski, T. M. (2015). Model biznesu sieci przedsiębiorstw: Założenia podstawowe. *Problemy Zarządzania*, *13*(1), 104–117. https://doi.org/10.7172/1644-9584.50.6

Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *27*(2), 226–235.

Farnicka, M. (2019). Action research as an element of integrative research model in social sciences. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, *28*(1), 219–233.

Feldman, E. R., & Hernandez, E. (2021). Synergy in mergers and acquisitions: Typology, lifecycles, and value. *Academy of Management Review*, *47*(4), https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345

Filanowski, B. (2021). Studium przypadku jako metoda badania procesów zachodzących w komunikacji społecznej. W: A. Barańska-Szmitko (red.), *Metody badania komunikacji i mediów. Perspektywa teoretyczna i analityczna* (s. 309–316). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. https://doi.org/10.18778/8220-429-2.16

Frost, C. A. (2019). Financial reporting assurance services. *Journal of Business Finance & Accounting*, *46*(1–2), 46–64.

Gajdzik, B., & Sroka, W. (2012). Analytic study of the capital restructuring processes in metallurgical enterprises around the world and in Poland. *Metalurgija*, *51*, 265–268.

Gajdzik, B. (2013). World class manufacturing in metallurgical enterprise. *Metalurgija*, *52*(1), 131–134.

Gajdzik, B. (2016). Sieciowa organizacja grup kapitałowych w krajowym sektorze hutniczym. *Prace Naukowe Politechniki Śląskiej*, *1*(33), 5–22.

Garzella, S., & Fiorentino, R. (2014). A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions. *Management Decision*, *52*(6), 1194–1216. https://doi.org/10.1108/MD-10-2013-0516

Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *Journal of Industrial Economics*, *46*(1), 35–61. https://doi.org/10.1111/1467-6451.00060

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, *21*(1), 13–47. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161562

Glińska, E., & Siemieniako, D. (2018). Binge drinking in relation to services: Bibliometric analysis of scientific research direction. *Engineering Management in Production and Services*, *10*(1), 45–54.

Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, *26*(3), 431–445. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845820

Góral, A., Jałocha, B., Mazurkiewicz, G., & Zawadzki, M. (2019). *Badania w działaniu: Książka dla kształcących się w naukach społecznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, *4*(1), 93–130. https://doi.org/10.1093/icc/4.1.93

Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, *5*(3), 101–117. https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6

Greenwood, D., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Sage.

Grela, G. (2013). Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, *35*, 169–182. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.

Gulski, B. (2005). Struktury sieciowe we wdrażaniu strategii modułowej. *Organizacja i Zarządzanie*, *1*, 33–48.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy and effectiveness. *Academy of Management Journal*, *27*(1), 25–41.

Głowacki, R. (2018). Synergy effects and activity of shared services centers. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (32), 88–98. https://doi.org/10.17512/ZNPCZ.2018.4.08

Haken, H. (red.). (1977). *Synergetics*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-66784-8

Häkkinen, L., & Hilmola, O.-P. (2005). Integration and synergies of operations in horizontal M&A. *International Journal of Management and Enterprise Development*, *2*(3/4), 305–325. https://doi.org/10.1504/IJMED.2005.006563

Halland, H., Noel, M., Tordo, S., & Kloper-Owens, J. J. (2016). *Strategic investment funds: Opportunities and challenges*. World Bank.

Hampden-Turner, C. (1975). *From poverty to dignity*. Anchor Books.

Hamrol, A. (1998). *Zarządzanie jakością: Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, *17*(1), 173–190. https://doi.org/10.1177/014920639101700111

Hatch, M. J. (2002). *Teoria organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen, D. J., Jr., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: new contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, *44*(6), 1357–1390. https://doi.org/10.1002/smj.3500

Hellmann, T. (2000). *Apple Computer – Strategic Investment Group* [Case study].

Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The action research dissertation: A guide for students and faculty*. Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452226644

Hinckley, M. (2025). Corporate venture capital: Strategy, benefits & trends. *Growth Equity Interview Guide*.

Hollensen, S. (2020). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson.

Holubčík, M., Vodák, J., & Soviar, J. (2018). How to manage business in collaborative environment – A case study of multinational companies. W: L. Uden, B. Hadzima, & I.-H. Ting (red.), *Knowledge management in organizations* (pp. 299–311). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8_26

Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firms' diversity. *International Small Business Journal*, *28*(5), 437–451.

Inkpen, A., & Beamish, P. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, *22*(1), 177–202. https://doi.org/10.2307/259228

ISO Konsulting. (n.d.). Rodzaje procesów w organizacji. ISO Konsulting. https://www.iso-konsulting.pl/blog/rodzaje-procesow-organizacji/ (dostęp: 29 stycznia 2026).

Iversen, M. (1999). *Synergy and organization: The case of Danfoss* [Working Paper No. 99-11]. Copenhagen Business School. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59101305/7248.pdf

Jagoda, H., & Haus, B. (1995). *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. PWN.

Jeżak, J. (2010). *Corporate governance jako nowy obszar wiedzy i praktyki biznesowej*. W: J. Rokita (red.), *Governance i zarządzanie organizacjami* (s. 21–36). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Jiménez-Rodríguez, E. J., Feria-Domínguez, J. M., & Martín-Marín, J. L. (2009). *Determining Operational Capital at Risk: An Empirical Application to the Retail Banking*. Documento de Trabajo No. 441. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS)

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy*. Pearson.

Juga, J. (1996). Organizing for network synergy in logistics: A case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *26*(2), 51–67. https://doi.org/10.1108/09600039610113209

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. (2022). *Zasady nadzoru właścicielskiego*. https://www.gov.pl (dostęp: 12 marca 2026).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kelleher, J. (2026, January 29). *Ten Tests of a World-Class Private Equity Value Creation Plan*. CVC. https://www.cvc.com/media/insights/2026/ten-tests-of-a-world-class-private-equity-value-creation-plan/

Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3rd ed.). Deakin University Press.

KGHM Polska Miedź S.A. (2020). *Zasady zarządzania*. Lubin.

KGHM Polska Miedź S.A. (2022). *Polityka zarządzania ryzykiem korporacyjnym w Grupie Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A.* Lubin.

KGHM Polska Miedź S.A. (2023). *Nasze przewagi konkurencyjne*. Raport Zintegrowany KGHM Polska Miedź S.A. oraz Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. 2022. https://raportcsr2022.kghm.com/o-nas/nasze-przewagi-konkurencyjne/

KGHM Polska Miedź S.A. (2024). *Skonsolidowany raport kwartalny Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. za III kwartał 2024*. Lubin.

KGHM Polska Miedź S.A. (2025). *Sprawozdanie zarządu z działalności KGHM Polska Miedź S.A. oraz Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. w 2024 roku*. Lubin.

KGHM Polska Miedź S.A. (2026). Strona korporacyjna. https://kghm.com (dostęp: 27 lutego 2026).

Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 268–285. https://doi.org/10.2307/1556395

Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, *22*(1), 45–74. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1%3c45::AID-SMJ147%3e3.0.CO;2-F

Khanna, T., & Yafeh, Y. (2005). *Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?* ECGI Finance Working Paper No. 92/2005. European Corporate Governance Institute (ECGI). https://ssrn.com/abstract=787625

Khanna, T., & Yafeh, Y. (2013). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Academy of Management Journal*, *56*(1), 55–80.

Kim, R. (2014). Financial weakness and product market performance: Internal capital market evidence. *Journal of Financial Economics*, *112*(1), 82–98.

Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami*. Wolters Kluwer Polska.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, *3*(3), 383–397. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Korenik, S. (2003). *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Kosiń, P. (2015). Tworzenie i przechwytywanie wartości w sieciach organizacji. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 77–90.

Kozarzewski, P. (1999). *Elity kierownicze spółek pracowniczych: Własność – zarządzanie – świadomość*. Warszawa: Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk.

Kozłowska-Makóś, D. (2015). Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy). *Zarządzanie Finansami i Rachunkowość*, *3*(2), 17–27. https://doi.org/10.22630/ZFIR.2015.3.2.12

Kożuch, A., & Marzec, I. (2014). Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, (172(2)), 32–44.

Kozłowska-Makóś, M. (2015). Synergia w działalności grup kapitałowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (400), 167–177. https://doi.org/10.15611/pn.2015.400.14

Kraaijenbrink, J., Spender, J., & Groen, A. (2009). Podejście oparte na zasobach: Przegląd i ocena jego krytyki. *Journal of Management*, *36*(1), 349–372.

Kramarz, M. (2008). Relacje sieciowe w dystrybucji wyrobów hutniczych. *Organizacja i Zarządzanie*, (2), 83–97.

Kreft, Z. (1999). *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Kumar, K., & Singh, N. (2013). *Business groups: Strategies, structure, and impacts*. Palgrave Macmillan.

Kłeczek, R. (2014). Badania studiów przypadków a eksploracja i wyjaśnianie w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, *4*(164), 11–27.

Kühn, R., & Neu, P. (2004). *Adequate Capital and Stress Testing for Operational Risks*. W: M. Cruz (red.), *Operational Risk Modelling and Analysis: Theory and Practice* (s. 273–289). London: Risk Books.

Lachiewicz, S. (2009). Rola struktur sieciowych w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. *Problemy Zarządzania*, *7*(2(24)), 23–37.

Lai, V. S., & Trigeorgis, L. (1995). *The strategic capital budgeting process: A review of theories and practice*. In L. Trigeorgis (Ed.), *Real options in capital investment: Models, strategies, and applications* (pp. 69–86). Praeger Publishers

Lakhal, S. Y. (2006). An operational profit sharing and transfer pricing model for network-manufacturing companies. *European Journal of Operational Research*, *175*(1), 543–565. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.05.024

Lantsoght, E. O. (2018). Formulating your research question. W: *Springer texts in education*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77425-1_5

Lee, S.-W., Park, K., & Shin, H.-H. (2008). Disappearing internal capital markets: Evidence from diversified business groups in Korea. *Journal of Banking & Finance*, *32*(7), 1288–1300.

Leone, P., & Porretta, P. (2018). *Operational Risk Management: Regulatory Framework and Operational Impact*. W: P. Leone, P. Porretta & M. Vellella (red.), *Measuring and Managing Operational Risk: An Integrated Approach* (s. 25–93). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69410-8_2

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*. https://doi.org/10.1086/218177

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, *2*(4), 34–46. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x

Lewkowska, A. (2021). Procesy – o czym się nie mówi, a jest niezwykle istotne. *QualityWise*. https://www.qualitywise.pl/procesy-o-czym-sie-nie-mowi-a-jest-niezwykle-istotne/

Li, J., & Wong, C. Y. P. (2014). Business groups in China. *Asia Pacific Journal of Management*, *31*(3), 869–895.

Limański, A. (2016). Funkcjonowanie i rozwój organizacji sieciowych. *Economics, Management, Physical Education, Sport, Valuology*, (9–10).

Lis, A. M., & Lis, A. (2014). *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*. Difin.

Loukianova, A., Nikulin, E., & Vedernikov, A. (2017). Valuing synergies in strategic mergers and acquisitions using the real options approach. *Investment Management and Financial Innovations*, *14*(1–1), 236–247. https://doi.org/10.21511/imfi.14(1-1).2017.10

Macias, J. (2010). Sieci relacji międzyorganizacyjnych jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Problemy Jakości*, 1, 16–20.

Majumdar, S. K. (2018). Synergy and performance in business groups. *Journal of Management*, *44*(2), 456–477.

Marangoni, G., Colombo, G., & Fezzi, G. (2004). Modelling intra-group relationships. *Economic Systems Research*, *16*, 85–104.

Marcinkowska, E. (2017). Wpływ teorii kosztów transakcyjnych i teorii zasobowej na proces decyzyjny outsourcingu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (341), 220–230.

Marczewska, M. (2016). Podejście zasobowe do organizacji. W: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (ss. 335–342). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

MarkaPracodawcy.pl. (2026). Stalowe zaangażowanie i konsekwencja w rozwoju. https://markapracodawcy.pl (dostęp: 9 lutego 2026).

Martin, J. A., Eisenhardt, K., Helfat, C., Gupta, A., Fabian, F., & Santos, F. (2002). *Cross-business synergy: Sources, processes and the capture of corporate value* [Working Paper No. 3]. Herb Kelleher Center for Entrepreneurship.

Martins, R., Serra, F. R., Leite, A. L. da S., Ferreira, M. P., & Li, D. (2010). *Transactions Cost Theory Influence in Strategy Research: A Review Through a Bibliometric Study in Leading Journals*. *Journal of Strategic Management Education*, 6(3), 177–197.

Matejun, M. (2011). *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*. Politechnika Łódzka.

Matsumoto, S., & Jackson, K. (2017). Integration and synergy generation in cross border acquisitions: A case study of business failure and success 'Made in Japan'. *International Business Research*, *10*(9), 122–134. https://doi.org/10.5539/ibr.v10n9p122

Mawsonia Ltd. (2012). *A global corporate venturing supplement*. Mawsonia Ltd.

Mazzei, M. (2021). *Dynamic capabilities (organizational theory)*. EBSCO Research Starters.

McGee, J. (2015). Resource-based view. W: C. L. Cooper, J. McGee & T. Sammut-Bonnici (red.), *Wiley encyclopedia of management*. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120134

McKinsey & Company. (2025). *Governance, risk, and compliance: A new lens on best practices*. McKinsey's Risk & Resilience Practice.

Masulis, R.W., Pham, P.K., Zein, J., & Ang, A.E.S. (2023). Crises as opportunities for growth: The strategic value of business group affiliation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *58*(4), 1508–1546. https://doi.org/10.1017/S0022109023000558

Mesjasz, Cz. (2008). Złożone systemy adaptacyjne jako narzędzie modelowania synergii. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (782), 47–64.

Mielcarek, P. (2014). Metoda case study w rozwoju teorii naukowych. *Biblioteka Nauki*, 1–11.

Mierzejewska, W. (2018). Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej. *Zeszyty Naukowe SGH*, (164), 137–162.

Mierzejewska, W. (2020). Koopetycja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych działających w Polsce. W: S. Gregorczyk & G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. https://doi.org/10.18778/8220-335-6.13

Mierzejewska, W. (2021). Konkurencja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych. *Ekonomista*, (5), 649–678. https://doi.org/10.52335/dvqigjykff34

Mierzejewska, W., & Dziurski, P. (2021). How Firms Cooperate in Business Groups? Evidence from Poland. *Central European Management Journal*, *29*(2), 63–88. https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.46

Mikucka-Kowalczyk, M. A., & Dmowska, J. (2019). Podstawowe założenia teorii organizacji sieciowych a aspekty funkcjonowania Grupy Kapitałowej KGHM. *Economy and Customs and Legal Relations*, (9–10).

Mikuła, B., & Pietruszka-Ortyl, A. (2006). Organizacje sieciowe. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (715), 113–130.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, *28*, 62–73. https://doi.org/10.2307/41165202

Najda-Janoszka, M. (2010). *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*. Difin.

Nayernia, H. (2026). *Resource-Based Theory: A Review*. W: S. Papagiannidis (red.), *TheoryHub Book*. Newcastle upon Tyne: TheoryHub / Newcastle University. https://open.ncl.ac.uk/theoryhub-book/

Niemczyk, J. (2015). Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci* (ss. 243–252). Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Niemczyk, J., Trzaska, R., Wilczyński, M., & Borowski, K. (2021). Business models 4.0 using network effects: Case study of the Cyfrowy Polsat Group. *Sustainability*, *13*(21), Article 11570. https://doi.org/10.3390/su132111570

Nikonov, O. I., Vlasov, V. E., & Medvedeva, M. A. (2013). *Operational Risk Economic Capital Allocation*. W: T. Simos, G. Psihoyios, & C. Tsitouras (red.), *AIP Conference Proceedings* (Vol. 1558, pp. 1550–1553). American Institute of Physics. https://doi.org/10.1063/1.4825820

Nogalski, B., & Ronkowski, R. (2004). *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*. W: B. Nogalski & P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych: aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne* (s. 11–22). Gdynia: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego.

Obłój, K. (2007). Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii. *Przegląd Organizacji*, (5(808)), 7–10. https://doi.org/10.33141/po.2007.05.01

Oira, S. M., Omagwa, J., & Abdul, F. (2023). The relationship between operational synergy and firm performance. *Journal of Finance and Accounting*. https://doi.org/10.53819/81018102t4184

Olesiński, Z. (2010). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. C.H. Beck.

Oliński, M. (2015). Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modelu biznesu. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci* (ss. 267–288). Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Ostaev, G. Y., Alborov, R. A., Ermakov, D. N., Belokurova, E. V., & Artemiev, N. V. (2022). *Management Accounting and Economic Security in Corporate Management of Agricultural Company Operation*. *Revista de la Universidad del Zulia*, *13*(36), 158–172.

Pasmore, W. A., Woodman, R. W., & Simmons, A. L. (2008). Toward a more rigorous, reflective, and relevant science of collaborative management research. https://doi.org/10.4135/9781412976671.n27

Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V. K., & Abeysekera, R. (2020). Case study research design for exploration of organizational culture towards corporate performance. *Review of International Comparative Management*, *21*(3), 361–372.

Pawlak, M. (2001). Obszary zarządzania i funkcje kierownicze w różnych typach holdingów. *Przegląd Organizacji*, (marzec). https://doi.org/10.33141/po.2001.03.03

Peng, M. W., & Delios, A. (2006). *What Determines the Scope of the Firm over Time and Around the World? An Asia Pacific Perspective*. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 385–405. https://doi.org/10.1007/s10490-006-9021-4

Perechuda, K. (2007). *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Perotti, E., & Gelfer, S. (1998). Investment financing in Russian financial-industrial groups. *Economics of Transition*, *6*(1), 67–87.

Piekarz, H. (1991). *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Piekarz, H. (2000). Efekt synergiczny jako kryterium sprawności przedsiębiorstwa. W: T. Borkowski, A. Marcinkowski & A. Oherow-Urbaniec (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie interdyscyplinarne*. Księgarnia Akademicka.

Pietraszewski, M. (1995). *Organizacja gospodarki w Polsce* (wyd. 4). eMPi².

Piñeiro, V., Nieto-Aleman, P., Marín Corbí, J., & García Álvarez-Coque, J. M. (2021). *Collaboration through EIP-AGRI Operational Groups and Their Role as Innovation Intermediaries*. *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, *20*(3), 17–32.

Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, *19*(9), 853–877. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199809)19:9%3c853::AID-SMJ977%3e3.0.CO;2-B

Popławski, W., Janicki, T., & Słupska, U. (2015). Structural conditions for the creation and operation of virtual organizations. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, (17), 87–96.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press. London: Collier Macmillan.

Private Capital Global. (2025). *The architecture of operational capital: A global analysis of value creation systems in private equity and venture capital*.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2013). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Pszczołowski, T. (1973). Synergia i jej miejsce w teorii organizacji. *Prakseologia*, (3–4).

Purkayastha, S., & Veliyath, R. (2016). *Primary and secondary agency conflicts in family firms: An empirical investigation* [Manuskrypt niepublikowany]. Kennesaw State University.

Qurtubi. (2021). *Pengaruh kinerja logistik terhadap kinerja perusahaan* [Praca dyplomowa, Universitas Islam Indonesia]. https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/30492

Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. Simon and Schuster.

Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Ratnasari, A., Kahpi, H. S., & Wulandari, S. S. (2023). *Green Human and Operational Capital on Operational Efficiency: The Role of Green Intellectual Capital*. *International Journal of Current Science Research and Review*, *6*(7), 4957–4967. https://doi.org/10.47191/IJCSRR/V6-i7-112

Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage Publications.

Režňáková, M., & Pěta, J. (2018). The factors driving the synergy value in mergers of mechanical engineering companies in the Czech Republic. *Journal of International Studies*, *11*(3), 213–228. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/19

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 164–177. https://doi.org/10.2307/1556374

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Management*. Prentice Hall.

Rogala, P., & Skowron, P. (red.). (2017). *Menedżer jakości i środowiska*. Wydawnictwo AD REM.

Rojek, T. (2014). Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *66*, 813–822.

Romanowska, M., Trocki, M., & Wawrzyniak, B. (2000). *Grupy kapitałowe w Polsce*. Difin.

Romanowska, M., & Mierzejewska, W. (2015). *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, *32*(4), 333–344.

Romanowska, M., & Melnarowicz, K. (2020). *Strategie działalności innowacyjnej w grupach kapitałowych*, 3(962), 3–11. https://doi.org/10.33141/PO.2020.03.01

Rudiyanto, & Prayitno, A. (2025). Organizational strategy execution: From planning to reality. *Asian Journal of Social and Humanities*, *4*(2), 2398–2413.

Salesforce Ventures. (2024). *The long game: How Salesforce Ventures is reimagining VC*. Salesforce.

Salesforce Ventures. (2025). *Growing the impact of the Salesforce Ventures platform team*. Salesforce.

Sampson, J. P., Jr. (2012). *A Guide to Quantitative and Qualitative Dissertation Research*. Tallahassee, FL: Florida State University, College of Education, Department of Educational Psychology and Learning Systems.

Santarek, K., Kosieradzka, A., & Rafalski, R. (2005). Struktury sieciowe przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Organizacja i Zarządzanie Przemysłem*, 18, 5–105.

Savchenko, Y. Y. (2022). Measuring network effects in valuation of intellectual capital. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, *4*, 90–99. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-4-90-99

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Pearson Prentice Hall.

Scott-Roberts, F. (1989). *The Capital Group* [Case study]. W: F. Scott-Roberts (red.), *Macmillan Guide to International Asset Managers*, Macmillan, 1989.

Senftlechner, D., & Hiebl, M. R. W. (2015). *Management Accounting and Management Control in Family Businesses: Past Accomplishments and Future Opportunities*. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *11*(4), 573–606. https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068

Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, *52*, 737–783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Skrzyniarz, M. (2012). *Proces tworzenia biura zarządzania projektami w Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.* [Praca magisterska, Uczelnia Łazarskiego, napisana pod kierunkiem dr. M. Błońskiego].

Sołtys, B. (2021). Autorytaryzm w zarządzaniu spółkami kapitałowymi. *Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem*, *43*(3), 357–374. https://doi.org/10.19195/2300-7249.43.3.22

Sroka, M. (2012). *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*. PWE.

Sroka, W., Cygler, J., & Gajdzik, B. (2014). The transfer of knowledge in intra-organizational networks: A case study analysis. *Organizacija*, *47*(1), 24–34. https://doi.org/10.2478/orga-2014-0003

Stabryła, A. (2008). Metoda bilansu synergicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne: Podstawowe problemy*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, *16*, 477–495.

Stadnyk, V., Krasovska, G., Izhevskiy, P., Tomalia, T., Khomych, L., & Matveev, P. (2021). Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex. *Agricultural and Resource Economics*, *7*(2). https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.05

Stadnyk, V., Hryzovska, L., & Gadzhuk, M. (2022). Resource synergy of network cooperation of entrepreneurial structures: Factors and conditions of achievement. *Herald of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-27

Stan, L. M. (2011). *The necessity to exploit the economic network's synergistic potential: The synergistic gravity equation model*. LAP LAMBERT Academic Publishing.

StockWatch.pl. (2022). ArcelorMittal Poland tymczasowo wstrzymał prace pieca. https://www.stockwatch.pl (dostęp: 19 stycznia 2026).

StockWatch.pl. (2025). ArcelorMittal Poland porozumiał się ze związkami. https://www.stockwatch.pl (dostęp: 6 marca 2026).

Strategor. (1995). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE.

Stringer, E. T. (1999). *Action research* (2nd ed.). Sage Publications.

Stryjakiewicz, T. (1999). *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

Surmiak, A. (2015). *Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych*. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, *64*(7), 129–147.

Suryana, A., Rifa'i, A. A., & Firmansyah, D. (2023). *Factors Affecting the Application of Management Accounting to MSMEs*. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 47–62. https://doi.org/10.55927/ajabm.v2i1.2923

Suska, J. (2016). Possible applications of the theory of transaction costs in corporate management. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (4(82)), 251–263. https://doi.org/10.18276/frfu.2016.4.82/1-21

Symms, R. D. (2025). Investment committee 101: Roles, responsibilities, and best practices. *Responsive*.

Szymura-Tyc, M., Sulimowska-Formowicz, M., & Babińska, D. (2023). *Zasobowe uwarunkowania zdolności internacjonalizacyjnej przedsiębiorstw. Wiedza. Relacje. Kultura*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758730

Tain, D. (2026). Operational readiness and outcome assurance: Capabilities for adaptation, risk management and decision-making in asset-intensive industries. *PM World Journal*, *15*(4).

Tampubolon, S., Sinaga, N. T., & Lumbantoruan, F. D. L. (2021). The socialization of classroom action research for the teachers of Beringin Bangun Purba Vocational School in pandemic situation. *Jurnal Abdimas Mutiara*, *2*(2), 75–82.

Tan, J. J., & Meyer, K. E. (2015). Business groups and institutional voids. *Strategic Management Journal*, *36*(6), 810–830.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1395–1401.

Teece, D. J. (2021). *Dynamic capabilities*. https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities (dostęp: 26 maja 2026).

Thomsen, S. (2017). Business groups and competitiveness. *European Journal of Management*, *19*(1), 105–120.

Titchen, A., & Binnie, A. (1994). Action research: A strategy for theory generation and testing. *International Journal of Nursing Studies*, *31*(1), 1–12. https://doi.org/10.1016/0020-7489(94)90002-7

tomHRM. (2026). *Jak stworzyć procedury w firmie?* https://tomhrm.com/procedury-w-firmie/ (dostęp: 14 lutego 2026).

Tołwińska, B. (2024). Wykorzystanie metody studium przypadku w badaniach szkoły. *Roczniki Pedagogiczne*, *16*(48).

Trocki, M. (1999). Porozumienia i umowy holdingowe. *Przegląd Organizacji*, *3*, 8–12. https://doi.org/10.33141/po.1999.03.01

Trocki, M. (2004). *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Truss, C. (2001). Shifting the paradigm in human resource management: From the resource-based view to complex adaptive systems

Umbrex. (2025). *Private equity operating partners: Function, structure, and history*. Umbrex.

Uzzi, B. (1996). *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*. *American Sociological Review*, *61*(4), 674–698. https://doi.org/10.2307/2096399

Vaklinski, A. (2025). Top corporate venture capital firms in 2025. *StartupBlink*.

Vrontis, D., & Christofi, M. (2021). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, *128*, 812–823.

Wang, X., Xu, Y., Zhang, L., & Zheng, G. (2022). *Subsidiary Governance and Corporate Tax Planning: The Effect of Parent-Subsidiary Common Directors and Officers*. *Journal of Management Accounting Research*, 34(3), 179–197. https://doi.org/10.2308/JMAR-2019-510

Wartini-Twardowska, J., & Twardowski, Z. (2019). Searching for synergy from a combination of heterogeneous business models: Measurement and assessment from the Polish software industry. *Heliyon*, *5*(7), Article e01970. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01970

Wasiluk, A., & Tomaszuk, A. (2020). *Organizacja w sieci relacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

Wawrzyniak, B. (2000). Nadzór korporacyjny: perspektywy badań. *Organizacja i Kierowanie*, *2*, 17–38.

Wiatrak, A. P. (2003). *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*. *Współczesne Zarządzanie*, *3*, 7–18.

Wikipedia. (2025). ArcelorMittal Poland. https://pl.wikipedia.org (dostęp: 20 lutego 2026).

Wikipedia. (2026). Agencja Rozwoju Przemysłu. https://pl.wikipedia.org (dostęp: 5 marca 2026).

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, *36*(2), 269–296. https://doi.org/10.2307/2393203

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Williamson, O. E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wiśniewska-Drewniak, M. (2017). *Badanie zarządzania dokumentacją z użyciem metod empirycznych badań jakościowych*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

Wozniak, K. (1991). *Holding*. Firma.

Yiu, D., Bruton, G. D., & Lu, Y. (2005). *Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper*. *Journal of Management Studies*, *42*(1), 183–206. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00493.x

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*, *44*(8), 1551–1579. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00735.x

Yiu, D. W., & Makino, S. (2002). *The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective*. *Organization Science*, 13(6), 667–683.

Yoo, Y. (2010). Capital adequacy regulation of financial conglomerates in the European Union. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, *18*(3), 210–226.

Zaheer, A., Gozubuyuk, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, *24*(1), 62–77. https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304417

Zaheer, A., Castaner, X., & Souder, D. (2011). Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions. *Journal of Management*, *39*(3). https://doi.org/10.1177/0149206311403152

Zając, C. (2010). Grupy kapitałowe jako forma sieciowej organizacji przedsiębiorstw. W: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (116), 655–664. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). Model biznesowy: Najnowsze osiągniecia i przyszłe badania. *Journal of Management*, *37*(4), 1019–1042. https://doi.org/10.1177/0149206311406265

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Modele tworzenia grup kapitałowych 28
Rysunek 1.2. Typy współzależności jednostek gospodarczych 30
Rysunek 1.3. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych 77
Rysunek 2.1. Struktura Grupy KGHM Polska Miedź 103
Rysunek 2.2. Struktura grupy kapitałowej ArcelorMittal Poland 108
Rysunek 2.3. Roboczy model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych 139
Rysunek 3.1. Zestawienie wybranych metod badawczych 143
Rysunek 3.2. Zastosowana procedura badania w działaniu 146
Rysunek 3.3. Struktura Projektu Synergia 164
Rysunek 3.4. Schemat analizy operacyjnego efektu synergii w GK ARP 165
Rysunek 3.5. Struktura mapy potencjalnych powiązań 181
Rysunek 3.6. Potencjalne obszary synergii operacyjnej w obszarze zakupów 182
Rysunek 3.7. Zaktualizowana mapa powiązań 189
Rysunek 3.8. Zakres etapu 4 199
Rysunek 3.9. Matryca oceny inicjatyw synergicznych 202
Rysunek 3.10. Matryca oceny inicjatyw synergicznych 204
Rysunek 3.11. Struktura Programu Inicjatyw Transformacyjnych 212
Rysunek 3.12. Zaktualizowana Struktura Programu Inicjatyw Transformacyjnych 243
Rysunek 4.1. Model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej 292

Spis tabel

Tabela 0.1. Proces badawczy 22
Tabela 1.1. Podmioty tworzące grupy kapitałowe 28
Tabela 1.2. Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych 32
Tabela 1.3. Klasyfikacje grup kapitałowych 35
Tabela 1.4. Charakterystyka hierarchicznych grup kapitałowych 46
Tabela 1.5. Obszary zadań podmiotu dominującego w różnych typach grup kapitałowych ... 48
Tabela 1.6. Specyfika zarządzania różnymi rodzajami grup kapitałowych 50
Tabela 1.7. Rodzaje synergii 54
Tabela 1.8. Procedura systematycznego przeglądu literatury 57
Tabela 1.9. Procedura narracyjnego przeglądu literatury 61
Tabela 1.10. Struktura narracyjnego przeglądu literatury 64
Tabela 2.1. Definicje sieci w naukach o zarządzaniu i jakości 88
Tabela 2.2. Cechy sieciowej grupy kapitałowej oraz ich podstawa teoretyczna 96
Tabela 2.3. Źródła danych wykorzystane w eksploracyjnym studium przypadku 99
Tabela 2.4. Struktura narracyjnego przeglądu literatury 127
Tabela 3.1. Narzędzia gromadzenia i analizy danych 153
Tabela 3.2. Lista spółek w podziale na branże 167
Tabela 3.3. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 1* 170
Tabela 3.4. Spółki objęte badanie w cyklu 2 174
Tabela 3.5. Kwestionariusz analizy sprzedaży 175
Tabela 3.6. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 2* 176
Tabela 3.7. Poprawiony kwestionariusz analizy sprzedaży oraz zakupów 179
Tabela 3.8. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 2, cykl 3* 182
Tabela 3.9. Dobór spółek do pogłębionych wywiadów (cykl 4, dane zanonimizowane) 184
Tabela 3.10. Scenariusz pogłębionego wywiadu 185
Tabela 3.11. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 3, cykl 4* 190
Tabela 3.12. Dobór spółek do pogłębionych wywiadów (cykl 5, dane zanonimizowane) 193
Tabela 3.13. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 3, cykl 5* 196
Tabela 3.14. Kategorie inicjatyw synergicznych 202
Tabela 3.15. Kwestionariusz Lessons Learned – *Etap 4* 205
Tabela 3.16. Integracja zakupu materiałów BHP 214
Tabela 3.17. Integracja zakupu gazu ziemnego 217

Tabela 3.18. Integracja zakupu wyrobów hutniczych 219
Tabela 3.19. Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 222
Tabela 3.20. Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany (ewaluacja) ... 225
Tabela 3.21. Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja) 227
Tabela 3.22. Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja) 229
Tabela 3.23. Zakres aktywności podmiotu dominującego (ewaluacja) 231
Tabela 3.24. Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci) (ewaluacja) 233
Tabela 3.25. Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci) (ewaluacja) 234
Tabela 3.26. Czynniki sukcesów/porażek (ewaluacja) 236
Tabela 3.27. Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac w ramach metod badań w działaniu (ewaluacja) 239
Tabela 3.28. Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych 244
Tabela 3.29. Integracja zakupy kart flotowych 247
Tabela 3.30. Integracja zakupu energii elektrycznej 250
Tabela 3.31. Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane, podmioty to firmy produkcyjne) 253
Tabela 3.32. Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany (ewaluacja cykl 8) 256
Tabela 3.33. Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja cykl 8) 258
Tabela 3.34. Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja cykl 8) 259
Tabela 3.35. Zakres aktywności podmiotu dominującego (ewaluacja cykl 8) 262
Tabela 3.36. Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci) (ewaluacja cykl 8) 264
Tabela 3.37. Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci) (ewaluacja cykl 8) 265
Tabela 3.38. Czynniki decydujące o sukcesach/porażkach (ewaluacja cykl 8) 267
Tabela 4.1. Procedura synergii operacyjnej – obszar analizy 274
Tabela 4.2. Procedura synergii operacyjnej – obszar wdrożenia wyników 278
Tabela 4.3. Porównanie modeli synergii operacyjnej w hierarchicznej i sieciowej grupie kapitałowej 297

Spis załączników

Załącznik 1. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych 339

Załącznik 2. Arkusz krytycznej analizy publikacji wykorzystanych do narracyjnego przeglądu literatury w zakresie hierarchicznych grup kapitałowych 344

Załącznik 3. Lista zidentyfikowanych publikacji – roboczy model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych 348

Załącznik 4. Arkusz oceny źródeł wykorzystanych do narracyjnego przeglądu literatury w zakresie sieciowych grup kapitałowych 351

Załącznik 5. Procedura generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej 355

Załączniki

Załącznik 1. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo/ Wydawnictwo	DOI
1	Kozłowska-Makóś, D.	*Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy)*	2015	Zarządzanie Finansami i Rachunkowość	10.22630/zfir.2015.3.2.12
2	Oira, S.M. i in.	*The Relationship between Operational Synergy and Firm Performance: A Review of Literature*	2023	Journal of Finance and Accounting	10.53819/81018102t4184
3	Chadam, J.	*Modele tworzenia organizacji kapitałowych a oczekiwane efekty synergii*	2006	Przegląd Organizacji	10.33141/PO.2006.09.06
4	Romanowska, M. & Melnarowicz, K.	*Strategie działalności innowacyjnej w grupach kapitałowych*	2020	Przegląd Organizacji	10.33141/po.2020.03.01
5	Dessein, W., Garicano, L. & Gertner, R.H.	*Organizing for Synergies*	2007	American Economic Journal: Microeconomics	10.1257/MIC.2.4.77

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo/ Wydawnictwo	DOI
6	Dronov, E.A., Samochkin, V.N. & Barakhov, V.I.	*Synergetic effect of cohesion among business units in a holding group or corporation*	2022	Economic Analysis: Theory and Practice	10.24891/ea.21.5.814
7	Mierzejewska, W. & Dziurski, P.	*How Firms Cooperate in Business Groups? Evidence from Poland*	2021	Central European Management Journal	10.7206/cemj.2658-0845.46
8	Mierzejewska, W.	*Konkurencja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych*	2021	The Economist	10.52335/dvqigjykff34
9	Holubčík, M., Vodák, J. & Soviar, J.	*How to Manage Business in Collaborative Environment – A Case Study of Multinational Companies*	2018	International Conference on Knowledge Management in Organizations	10.1007/978-3-319-95204-8_26
10	Głowacki, R.	*Synergy effects and activity of shared services centers*	2018	Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie	10.17512/ZNPCZ.2018.4.08

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo/ Wydawnictwo	DOI
11	Loukianova, A., Nikulin, E. & Vedernikov, A.	*Valuing synergies in strategic mergers and acquisitions using the real options approach*	2017	Investment Management and Financial Innovations	10.21511/IMFI.14(1-1).2017.10
12	Romanowska, M. & Melnarowicz, K.	*Strategies for innovative business in business groups*	2020	Organization Review	10.33141/po.2020.03.01
13	Bobowski, E.	*Analiza konsolidacji aktywów i zobowiązań w procesie restrukturyzacji grupy kapitałowej*	2019	Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych	10.22630/mibe.2019.20.4.23
14	Broszkiewicz, A.	*Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce*	2008	Przegląd Organizacji	10.33141/PO.2008.04.07
15	Chadam, J.	*Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na wyniki finansowe badanych grup kapitałowych*	2005	Przegląd Organizacji	10.33141/po.2005.01.06

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo/ Wydawnictwo	DOI
16	Marangoni, G., Colombo, G. & Fezzi, G.	*Modelling Intra-Group Relationships*	2004	Technology Analysis & Strategic Management	10.1080/0953531032000164819
17	Sołtys, B.	*Autorytaryzm w zarządzaniu spółkami kapitałowymi*	2021	Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem	10.19195/2300-7249.43.3.22
18	Niemczyk, J., Trzaska, R., Wilczyński, M. & Borowski, K.	*Business Models 4.0 Using Network Effects: Case Study of the Cyfrowy Polsat Group*	2021	Sustainability	10.3390/su132111570
19	Chadam, J. & Pastuszak, Z.	*Elements of knowledge management in multi-entity organisations*	2006	International Journal of Management and Decision Making	10.1504/IJMDM.2006.008175
20	Mierzejewska, W.	*Koopetycja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych działających w Polsce*	2020	Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej	10.18778/8220-335-6.13
21	Brush, T.H.	*Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses*	1996	Strategic Management Journal	10.1002/(SICI)1097-0266(199601)17:1<1::AID-SMJ782>3.0.CO;2-W

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo/ Wydawnictwo	DOI
22	Chatterjee, S.	*Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms*	1986	Strategic Management Journal	10.1002/smj.4250070203
23	Martin, J.A. i in.	*Cross-business synergy: Sources, processes and the capture of corporate value*	2002	Working Paper	Corpus ID: 5603457
24	Häkkinen, L. & Hilmola, O.	*Integration and synergies of operations in horizontal M&A*	2005	International Journal of Management and Enterprise Development	10.1504/IJMED.2005.006563
25	Garzella, S. & Fiorentino, R .	*A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions*	2014	Management Decision	10.1108/MD-10-2013-0516
26	Bauer, F. & Friesl, M.	*Synergy evaluation in mergers and acquisitions: An attention-based view*	2022	Journal of Management Studies	10.1111/joms.12804

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo/ Wydawnictwo	DOI
27	Režňáková, M. & Pěta, J.	*The factors driving the synergy value in mergers of mechanical engineering companies in the Czech Republic*	2018	Journal of International Studies	10.14254/2071-8330.2018/11-3/19

Załącznik 2. Arkusz krytycznej analizy publikacji wykorzystanych do narracyjnego przeglądu literatury w zakresie hierarchicznych grup kapitałowych

Lp.	Autor	Rok	Źródło	Cytowania w bazie Scopus	Wniosek
1	Kozłowska-Makóś	2015	Zarządzanie Finansami i Rachunkowość	1	Synergia w fuzjach i przejęciach zwiększa konkurencyjność i rozwój oraz stanowi kluczowy powód istnienia grup kapitałowych.
2	Oira	2023	Journal of Finance and Accounting	1	Synergia operacyjna poprawia wyniki firm poprzez redukcję kosztów i wzrost satysfakcji klientów.

Lp.	Autor	Rok	Źródło	Cytowania w bazie Scopus	Wniosek
3	Chadam	2006	Przegląd Organizacji	1	Synergia występuje wtedy, gdy łączna wartość przekracza sumę wartości jednostek.
4	Romanowska & Melnarowicz	2020	Przegląd Organizacji	0	Wyróżniono cztery modele działalności innowacyjnej: skoncentrowany, rozproszony synergiczny i niesynergiczny.
5	Dessein, Garicano, & Gertner	2007	American Economic Journal: Microeconomics	167	Struktury organizacyjne tworzą konflikty bodźców wpływające na realizację synergii.
6	Dronov i in.	2022	Economic Analysis: Theory and Practice	0	Spójność powiązań wewnętrznych zwiększa aktywność gospodarczą i konkurencyjność.
7	Mierzejewska & Dziurski	2021	Central European Management Journal	2	Współpraca ma głównie charakter wertykalny; horyzontalna jest słabsza.
8	Mierzejewska	2021	The Economist	0	Konkurencja między spółkami zależnymi ma niską intensywność.
9	Holubčík i in.	2018	International Conference on Knowledge Management in Organizations	4	Kluczowe znaczenie dla synergii mają ludzie i zachowania menedżerów.

Lp.	Autor	Rok	Źródło	Cytowania w bazie Scopus	Wniosek
10	Głowacki	2018	Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie	0	Synergia wspiera rozwój centrów usług wspólnych.
11	Loukianova & in.	2017	Investment Management and Financial Innovations	32	Zaproponowano model oceny synergii w M&A z użyciem opcji realnych.
12	Romanowska & Melnarowicz	2020	Organization Review	0	Synergia umożliwia dywersyfikację i daje efekty skali.
13	Bobowski	2019	Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych	0	Konsolidacja poprawia zdolność inwestycyjną.
14	Broszkiewicz	2008	Przegląd Organizacji	5	Spółki zależne otrzymują funkcjonalne wsparcie z centrali.
15	Chadam	2005	Przegląd Organizacji	1	Podmiot dominujący wpływa na wyniki finansowe zależnych.
16	Marangoni i in.	2004	Technology Analysis & Strategic Management	12	Model pomaga wybrać zakres centralizacji i delegowania.
17	Sołtys	2021	Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem	1	Praca dotyczy autorytaryzmu, nie modelu synergii.
18	Niemczyk i in.	2021	Sustainability	6	Efekty sieciowe wspierają koordynację i modele biznesowe.
19	Chadam & Pastuszak	2006	International Journal of Management and Decision Making	2	Zarządzanie wiedzą wpływa na procesy synergiczne.

Lp.	Autor	Rok	Źródło	Cytowania w bazie Scopus	Wniosek
20	Mierzejewska	2020	Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej	0	Współpraca i konkurencja współistnieją w grupach.
21	Brush	1996	Strategic Management Journal	200	Współdzielenie zasobów poprawia wyniki po przejęciach.
22	Chatterjee	1986	Strategic Management Journal	827	Synergie finansowe często dają większą wartość niż operacyjne.
23	Martin i in.	2002	Working Paper	4	Synergie między biznesami są ważne, lecz trudne do osiągnięcia.
24	Häkkinen & Hilmola	2005	International Journal of Management and Enterprise Development	–	Integracja operacji może prowadzić do synergii.
25	Garzella & Fiorentino	2014	Management Decision	55	Model pomiaru synergii powinien uwzględniać typ, skalę i ryzyko.
26	Bauer & Friesl	2022	Journal of Management Studies	60	Koncentracja uwagi na jednych synergiach może wypierać inne.
28	Režňáková, Pěta	2018	Journal of International Studies	3	W wielu przypadkach efekt synergii był ujemny.

Załącznik 3. Lista zidentyfikowanych publikacji – roboczy model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo / Wydawnictwo	DOI
1	Alqithami, S.	*Architectonic elucidation for a network organization*	2015	International Conference on Collaboration Technologies and Systems	10.1109/CTS.2015.7210468
2	Alqithami, S.	*Network Organization Paradigm: Synergistic Effect on the Productivity of a Collaborative Organization*	2015	Proceedings of COOS@AAMAS	–
3	Ćwik, K.	*Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej*	2016	Organizacja i Zarządzanie	10.15611/pn.2016.421.08
4	Dmowska, J. & Mikucka-Kowalczyk, A.	*Podstawowe założenia teorii organizacji sieciowych a aspekty funkcjonowania grupy kapitałowej KGHM*	2016	Ekonomìka ta mitno-pravovì vìdnosini	–
5	Dronov, E.A., Samochkin, V.N. & Barakhov, V.I.	*Synergetic effect of cohesion among business units in a holding group or corporation*	2022	Economic Analysis: Theory and Practice	10.24891/ea.21.5.814
6	Dykan, V., Pakharenko, O., Saienko, V., Skomorovskyi, A., & Neskuba, T.	*Evaluating the efficiency of the synergistic effect in the business network*	2021	Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)	10.15549/JEECAR.V8I1.646

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo / Wydawnictwo	DOI
7	Falencikowski, T.	*Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe*	2015	Problemy Zarządzania	10.7172/1644-9584.50.6
8	Gajdzik, B.	*Sieciowa organizacja grup kapitałowych w krajowym sektorze hutniczym*	2016	Organizacja i Zarządzanie	–
9	Juga, J.	*Organizing for network synergy in logistics*	1996	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	DOI: 10.1108/09600039610113209
10	Lakhal, S.Y.	*An operational profit sharing and transfer pricing model for network-manufacturing companies*	2006	European Journal of Operational Research	DOI: 10.1016/j.ejor.2005.05.024
11	Savchenko, Y.Y.	*Measuring network effects in valuation of intellectual capital*	2022	Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics	DOI: 10.24143/2073-5537-2022-4-90-99
12	Sroka, W., Cygler, J., & Gajdzik, B.	*The transfer of knowledge in intra-organizational networks: A case study analysis*	2014	Organizacja	DOI: 10.2478/orga-2014-0003
13	Stan, L.M.	*The necessity to exploit the economic network's synergistic potential*	2011	Lambert Academic Publishing	–
14	Stadnyk, V., Hryzovska, L., & Gadzhuk, M.	*Resource synergy of network cooperation of entrepreneurial structures: Factors and conditions of achievement*	2022	Herald of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences	DOI: 10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-27

Lp.	Autor	Tytuł	Rok publikacji	Czasopismo / Wydawnictwo	DOI
15	Stadnyk, V. i in.	*Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex*	2021	Agricultural and Resource Economics	DOI: 10.51599/are.2021.07.02.05
16	Surmiak, A.	*Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych*	2015	Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu	–
17	Zając, C.	*Grupy kapitałowe jako forma sieciowej organizacji przedsiębiorstw*	2010	Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	–

Załącznik 4. Arkusz oceny źródeł wykorzystanych do narracyjnego przeglądu literatury w zakresie sieciowych grup kapitałowych

Lp.	Autor	Rok	Tytuł artykułu	Cytowania	Wniosek
1	Juga, J.	1996	*Organizing for network synergy in logistics*	46	Organizacja sieciowa w logistyce umożliwia osiąganie synergii poprzez poprawę koordynacji działań, wykorzystanie wspólnych zasobów oraz osiąganie korzyści skali i zakresu.
2	Stadnyk, V., Hryzovska, L., Gadzhuk, M.	2022	*Resource synergy of network cooperation of entrepreneurial structures: Factors and conditions of achievement*	1	Partnerstwa sieciowe umożliwiają osiąganie synergii zasobowej poprzez bezpośrednie współdzielenie zasobów oraz odpowiednie warunki organizacyjne i motywacyjne współpracy.
3	Lakhal, S.Y.	2006	*An operational profit sharing and transfer pricing model for network-manufacturing companies*	60	Zaproponowano model podziału zysków i cen transferowych umożliwiający maksymalizację zysków na poziomie całej sieci przedsiębiorstw produkcyjnych.
4	Stan, L.M.	2011	*The Necessity to Exploit the Economic Network's Synergistic Potential*	6	Synergia w sieciach gospodarczych może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, jednak wymaga odpowiedniego modelu analitycznego oraz świadomości jej znaczenia wśród uczestników sieci.
5	Falencikowski, T.	2015	*Model biznesu sieci przedsiębiorstw – założenia podstawowe*	3	Opracowano teoretyczne podstawy modelu biznesu sieci przedsiębiorstw, wskazując jego statyczne i dynamiczne komponenty oraz kryteria identyfikacji struktur sieciowych.

Lp.	Autor	Rok	Tytuł artykułu	Cytowania	Wniosek
6	Dykan, V. i in..	2021	*Evaluating the efficiency of the synergistic effect in the business network*	40	Zaproponowano metodologię oceny poziomu efektów synergicznych w sieciach przedsiębiorstw opartą na modelu ekonometrycznym i ocenie eksperckiej.
7	Sroka, W., Cygler, J., Gajdzik, B.	2014	*The transfer of knowledge in intra-organizational networks: A case study analysis*	28	Transfer wiedzy w sieciach wewnątrzorganizacyjnych stanowi kluczowy mechanizm budowania synergii i zwiększania efektywności funkcjonowania grup kapitałowych.
8	Stadnyk, V. i in.	2021	*Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex*	8	Motywacyjne mechanizmy współpracy oraz rozwój kapitału sieciowego sprzyjają powstawaniu synergii w strategicznych partnerstwach międzyorganizacyjnych.
9	Dronov, E.A., Samochkin, V.N., Barakhov, V.I.	2022	*Synergetic effect of cohesion among business units in a holding group or corporation*	0	Synergia w grupach kapitałowych powstaje dzięki spójności i powiązaniom pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, co prowadzi do wzrostu efektywności całej struktury.

Lp.	Autor	Rok	Tytuł artykułu	Cytowania	Wniosek
10	Alqithami, S.	2015	*Architectonic elucidation for a network organization*	0	Zaproponowano model organizacji sieciowej wskazujący na znaczenie synergii oraz kapitału społecznego jako kluczowych efektów funkcjonowania struktur sieciowych.
11	Savchenko, Y.Y.	2022	*Measuring network effects in valuation of intellectual capital*	0	Zaproponowano trójpoziomowy model oceny efektów synergicznych w organizacjach sieciowych, obejmujący relacje pomiędzy kapitałem intelektualnym, aktywami materialnymi oraz interesariuszami.
12	Zając, C.	2010	*Grupy kapitałowe jako forma sieciowej organizacji przedsiębiorstw*	–	Grupy kapitałowe mogą funkcjonować jako struktury sieciowe, w których współpraca między podmiotami sprzyja powstawaniu efektów synergicznych.
13	Gajdzik, B.	2016	*Sieciowa organizacja grup kapitałowych w krajowym sektorze hutniczym*	–	Analiza struktur grup kapitałowych w sektorze hutniczym wskazuje na znaczenie powiązań sieciowych dla organizacji i koordynacji działalności przedsiębiorstw.
14	Dmowska, J. & Mikucka-Kowalczyk, A.	2016	*Podstawowe założenia teorii organizacji sieciowych a aspekty funkcjonowania grupy kapitałowej KGHM*	–	Teoria organizacji sieciowych może stanowić podstawę interpretacji funkcjonowania grup kapitałowych oraz ich mechanizmów koordynacji.
15	Alqithami, S.	2015	*Network Organization Paradigm: Synergistic Effect on the Productivity of a Collaborative Organization*	–	Współpraca sieciowa zwiększa produktywność organizacji poprzez integrację zasobów oraz efekty synergiczne wynikające z kooperacji uczestników sieci.

Lp.	Autor	Rok	Tytuł artykułu	Cytowania	Wniosek
16	Surmiak, A.	2015	*Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych*	–	Decentralizacja struktur zarządzania w grupach kapitałowych sprzyja ich funkcjonowaniu jako sieci gospodarczych oraz zwiększa elastyczność organizacyjną.
17	Ćwik, K.	2016	*Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej*	–	Funkcjonowanie grup kapitałowych można analizować w perspektywie organizacji sieciowej, w której współpraca i przepływy informacyjne stanowią podstawę koordynacji działań.

Załącznik 5. Procedura generowania synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej

Postanowienia ogólne

§ 1.

1. Niniejsza procedura określa zasady identyfikacji, oceny, przygotowania oraz realizacji inicjatyw synergicznych w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.
2. Celem procedury jest zapewnienie spójnego, powtarzalnego i efektywnego procesu generowania synergii operacyjnej, prowadzącego do uzyskania korzyści ekonomicznych i operacyjnych.
3. Procedura ma zastosowanie do spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej, uczestniczących w procesie identyfikacji oraz realizacji inicjatyw synergicznych.
4. Procedura obejmuje dwa obszary: analityczny, dotyczący identyfikacji potencjalnych obszarów synergii, oraz wdrożeniowy, obejmujący realizację i monitorowanie inicjatyw.
5. Udział spółek w inicjatywach synergicznych ma charakter dobrowolny i opiera się na zasadzie współpracy oraz konsensusu stron.
6. Koordynację procesu realizacji procedury zapewnia Lider Projektu Synergia, odpowiedzialny za organizację działań, integrację informacji oraz wsparcie uczestników.
7. Każda inicjatywa synergiczna posiada wyznaczonego Lidera Inicjatywy, odpowiedzialnego za jej przygotowanie, realizację oraz osiągnięcie zakładanych rezultatów.
8. Nadzór nad przebiegiem procedury sprawuje Komitet Monitorujący, pełniący funkcję opiniodawczo-doradczą.
9. Podstawą realizacji procedury są dane operacyjne, analizy oraz uzgodnienia dokonywane pomiędzy uczestnikami inicjatyw.
10. Efekty realizacji inicjatyw synergicznych podlegają monitorowaniu i ocenie z wykorzystaniem ustalonych wskaźników efektywności.
11. Procedura przewiduje formalne zakończenie inicjatyw wraz z oceną ich rezultatów oraz identyfikacją wniosków dla dalszych działań.
12. Ilekroć w Procedurze jest mowa o poniższych pojęciach należy przez nie rozumieć:

Synergia operacyjna	Efekt współdziałania podmiotów grupy kapitałowej, prowadzący do uzyskania dodatkowych korzyści ekonomicznych lub operacyjnych, których nie można osiągnąć w sposób indywidualny.
Inicjatywa synergiczna	Tymczasowe przedsięwzięcie o charakterze projektowym, ukierunkowane na wygenerowanie efektu synergii operacyjnej w obszarze kosztowym, przychodowym lub operacyjnym.
Program inicjatyw synergicznych	Zbiór powiązanych inicjatyw synergicznych realizowanych w celu osiągnięcia skumulowanych efektów operacyjnych i ekonomicznych na poziomie grupy kapitałowej.
Lider Projektu Synergia	Podmiot lub osoba odpowiedzialna za koordynację procesu identyfikacji, przygotowania i realizacji inicjatyw synergicznych oraz integrację działań uczestników.
Lider Inicjatywy	Osoba odpowiedzialna za przygotowanie, realizację oraz osiągnięcie celów konkretnej inicjatywy synergicznej.
Komitet Monitorujący	Organ o charakterze opiniodawczo-doradczym, odpowiedzialny za monitorowanie przebiegu inicjatyw oraz ocenę ich zgodności z celami strategicznymi grupy.
Członkowie zespołu	Osoby zaangażowane w realizację inicjatywy synergicznej, odpowiedzialne za wykonanie przypisanych zadań operacyjnych.
Interesariusze	Podmioty lub osoby mające wpływ na realizację inicjatyw synergicznych lub pozostające pod ich wpływem.
Mapa powiązań	Narzędzie analityczne służące wizualizacji relacji pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej w zakresie potencjalnej współpracy operacyjnej.
Kwestionariusz analizy	Ustrukturyzowane narzędzie zbierania danych dotyczących sprzedaży, zakupów oraz potencjalnych obszarów współpracy pomiędzy spółkami.
Karta Inicjatywy	Dokument zarządczy opisujący zakres, harmonogram, koszty, korzyści oraz wskaźniki efektywności (KPI) dla danej inicjatywy synergicznej.
Potencjał synergiczny	Szacowany poziom korzyści możliwych do uzyskania w wyniku realizacji inicjatywy synergicznej.

Synergia operacyjna	Efekt współdziałania podmiotów grupy kapitałowej, prowadzący do uzyskania dodatkowych korzyści ekonomicznych lub operacyjnych, których nie można osiągnąć w sposób indywidualny.
Gotowość realizacyjna	Stopień przygotowania organizacyjnego i operacyjnego do wdrożenia inicjatywy synergicznej.
KPI (Key Performance Indicators)	Zestaw mierników służących do oceny efektywności realizacji inicjatywy synergicznej.
Agregacja popytu	Łączenie zapotrzebowania kilku podmiotów w celu uzyskania korzystniejszych warunków zakupowych.
Kooperacja bezpośrednia	Forma współpracy pomiędzy spółkami polegająca na wzajemnym świadczeniu usług lub dostarczaniu produktów.
Inicjatywy zakupowe	Inicjatywy ukierunkowane na optymalizację kosztów poprzez wspólne zakupy lub renegocjację warunków handlowych.
Inicjatywy konsorcjalne	Inicjatywy polegające na wspólnej realizacji projektów, których pojedynczy podmiot nie byłby w stanie zrealizować samodzielnie.
Inicjatywy integracyjne	Inicjatywy ukierunkowane na integrację procesów, zasobów lub kompetencji pomiędzy podmiotami grupy.

Zastosowanie i wyłączenia

§ 2.

1. Procedura ma zastosowanie do wszystkich spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej, które uczestniczą w procesie identyfikacji, przygotowania oraz realizacji inicjatyw synergicznych.
2. Procedura obejmuje działania związane z analizą potencjału synergii operacyjnej, operacjonalizacją inicjatyw oraz ich wdrażaniem i monitorowaniem efektów.
3. Procedura znajduje zastosowanie w szczególności w obszarach zakupów, sprzedaży oraz procesów operacyjnych, w których możliwe jest osiągnięcie efektów synergii.
4. Procedura nie ma zastosowania do działań realizowanych wyłącznie w ramach pojedynczej spółki, które nie wymagają współpracy z innymi podmiotami grupy.
5. Procedura nie obejmuje inicjatyw o charakterze strategicznym lub inwestycyjnym, wymagających odrębnych procesów decyzyjnych i zatwierdzeń na poziomie właścicielskim.

6. Procedura nie narusza autonomii decyzyjnej spółek uczestniczących i nie stanowi podstawy do ingerencji w ich bieżące zarządzanie operacyjne.
7. W przypadku inicjatyw objętych odrębnymi regulacjami wewnętrznymi lub zewnętrznymi, pierwszeństwo mają właściwe przepisy lub procedury szczególne.

Opis procesu (część analityczna)

§ 3.

1. Postanowienia ogólne

1.1. Część analityczna procedury generowania synergii operacyjnej obejmuje działania ukierunkowane na identyfikację, weryfikację oraz operacjonalizację potencjalnych obszarów współpracy pomiędzy spółkami grupy kapitałowej.

1.2. Proces realizowany jest w sposób sekwencyjny i obejmuje trzy etapy: analizę danych operacyjnych, pogłębioną weryfikację jakościową, operacjonalizację wyników analizy.

2. Etap 1 – Analiza struktury zakupów i sprzedaży

2.1. Proces rozpoczyna się od pozyskania danych operacyjnych od spółek uczestniczących. Kwestionariusz służący do pozyskania danych został zwizualizowany poniżej.

Analiza operacyjnego efektu synergii w Grupie ARP (Obszar sprzedaży)			
Produkty/Usługi aktualnie sprzedawane przez Spółkę			
Lp.	Nazwa sprzedawanego produktu/usługi	Krótki opis produktu/usługi	Główni klienci
1			
(…)			
Produkty/Usługi, które mogą być sprzedawane przez spółkę (aktualnie nie znajdują się w ofercie)			

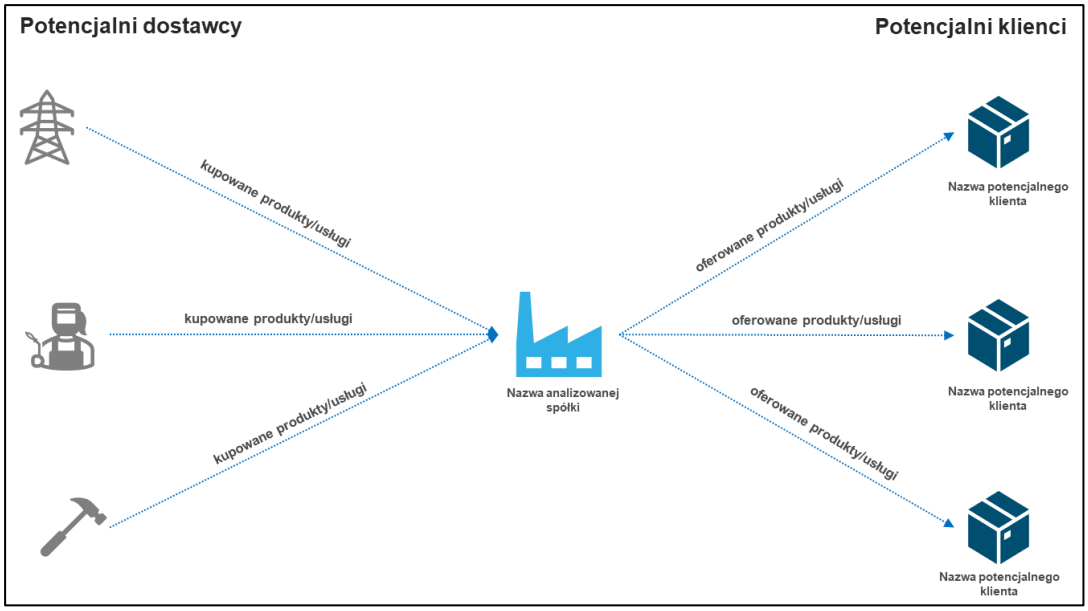
Analiza operacyjnego efektu synergii w Grupie ARP (Obszar sprzedaży)			
Lp.	Nazwa produktu/usługi	Krótki opis produktu/usługi	Jakie są bariery uniemożliwiające rozpoczęcie sprzedaży produktu/usługi (np. brak zasobów kadrowych, brak specjalistycznych maszyn)?
1			
(…)			
Analiza operacyjnego efektu synergii w Grupie ARP (Obszar zakupów)			
Materiały/Produkty kupowane przez spółkę			
Lp.	Nazwa kupowanego materiału/produktu	Krótki opis materiału/produktu	Dostawca
1			
(…)			
Usługi realizowane przez firmy zewnętrzne			
Lp.	Nazwa zlecanej usługi	Krótki opis zlecanej usługi	Dostawca usługi
1			
(…)			

2.2. Zakres danych obejmuje w szczególności strukturę sprzedaży (produkty, usługi, klienci), potencjalne produkty i usługi możliwe do wdrożenia wraz z identyfikacją barier, strukturę zakupów (materiały, produkty, usługi), listę dostawców.

2.3. Lider Projektu Synergia dokonuje agregacji oraz wstępnej analizy danych.

2.4. Analiza obejmuje identyfikację wspólnych dostawców, powtarzalnych kategorii zakupowych, możliwości agregacji popytu, potencjalnych relacji handlowych pomiędzy spółkami.

2.5. Wyniki analizy przedstawiane są w formie map powiązań, która została zwizualizowana poniżej.



2.6. Efektem etapu jest identyfikacja potencjalnych obszarów synergii operacyjnej.

3. Etap 2 – Pogłębiona weryfikacja jakościowa

3.1. Celem etapu jest weryfikacja oraz pogłębienie wyników uzyskanych w Etapie.

3.2. Lider Projektu Synergia przeprowadza pogłębione wywiady z przedstawicielami spółek. W wywiadach uczestniczą w szczególności: członkowie zarządów, przedstawiciele kluczowych obszarów operacyjnych (sprzedaż, zakupy, produkcja, operacje).

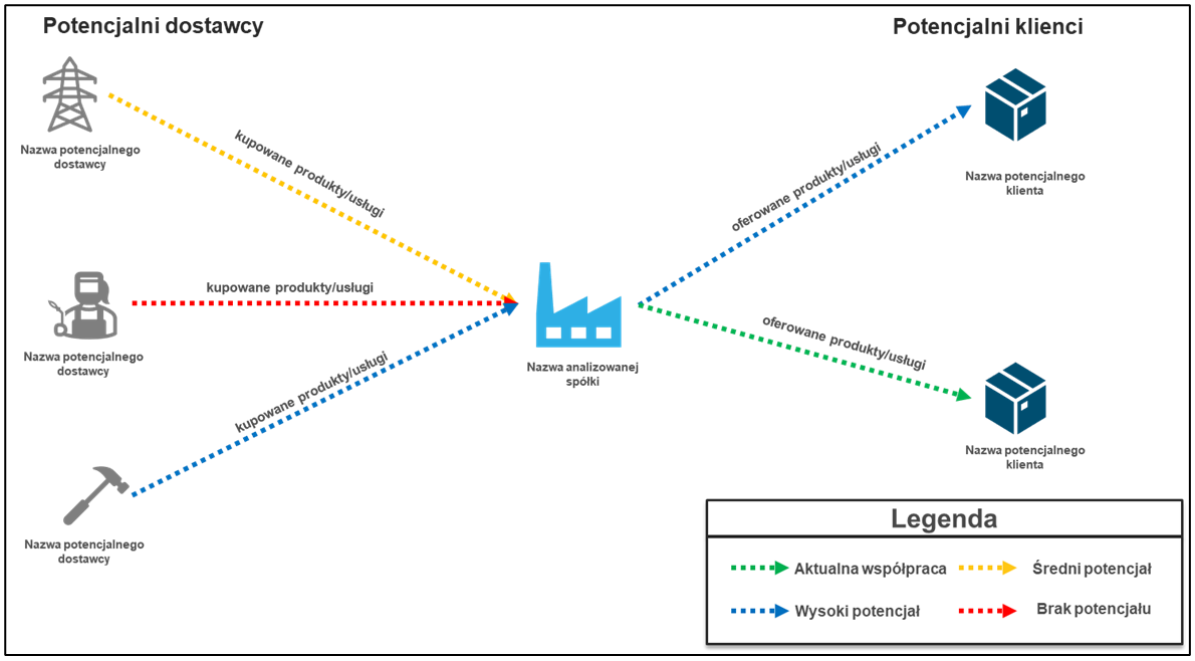
3.3. Zakres wywiadów obejmuje dotychczasowe doświadczenia współpracy, identyfikację potencjalnych kierunków synergii, analizę barier realizacyjnych, ocenę zasadności zidentyfikowanych powiązań. Scenariusz wywiadu znajduje się w poniższej tabeli.

Skrypt scenariusza	Punkt z agendy spotkania
Bardzo dziękuję, że znalazł/a Pan/i czas na rozmowę. Zgodnie z ustaleniami ze spotkania i informacjami przekazanymi w ramach korespondencji mailowej nasze spotkanie będzie dotyczyło analizy operacyjnego efektu synergii, którą mam przyjemność realizować na zlecenie Zarządu ARP. Celem analizy jest identyfikacja potencjału do współpracy pomiędzy Spółkami naszej Grupy. Nasze spotkanie potrwa około 45 minut.	Otwarcie spotkania
W ramach etapu pierwszego analizy Spółki Grupy Kapitałowej ARP zostały przyporządkowane do grup produktowo-usługowych, odpowiadających ich działalności. *[Nazwa Spółki] został/a przyporządkowany/a do grup/y…. Chciałbym zapytać, czy zgadza się Pan/i z taką klasyfikacją. Czy uważa Pan/i, że Spółka powinna znaleźć się jakiejś innej lub dodatkowej grupie?*	Podsumowanie zrealizowanych prac analitycznych
Chciałbym zapytać o Pana/i dotychczasowe doświadczenie dotyczące współpracy z innymi Spółkami Grupy Kapitałowej ARP. *Czy według Pana/i wiedzy [Nazwa Spółki] w przeszłości współpracował/a z innymi Spółkami naszej Grupy?* *Czy [Nazwa Spółki] aktualnie współpracuje z innymi Spółkami naszej Grupy?*	Historia współpracy ze Spółkami Grupy ARP
Czy widzi Pan/i w Grupie ARP potencjalnych partnerów [Nazwa Spółki]? *Czy według Pana/i wiedzy nawiązanie współpracy z którąś ze Spółek z Grupy ARP umożliwi Państwu rozszerzenie oferty?* *Czy według Państwa wiedzy oferta [Nazwa Spółki] może być komplementarna z ofertą innych Spółek naszej Grupy?*	Obszary potencjalnej współpracy

Skrypt scenariusza	Punkt z agendy spotkania
W ramach drugiego etapu projektu przenalizowaliśmy struktury zakupów i sprzedaży poszczególnych Spółek Grupy ARP i na ich podstawie stworzyliśmy mapy powiązań dla każdej ze Spółek. Na wyświetlonym slajdzie znajduje się Mapa powiązań stworzona dla [Nazwa Spółki]. Z lewej strony slajdu znajdują się Państwa potencjalni dostawcy, a z prawej potencjalni klienci. Chciałbym, żebyśmy razem przenalizowali Mapę, a następnie chciałbym Pana/Panią poprosić o ocenę możliwości współpracy z poszczególnymi potencjalnymi partnerami. Potencjał do współpracy można będzie ocenić w trzystopniowej skali, tj.: 1) brak potencjału do współpracy, 2) średni potencjał do współpracy, 3) wysoki potencjał do współpracy. Dodatkowo bardzo proszę o informację, jeśli z którymś z partnerów współpracujecie Państwo aktualnie.	Omówienie mapy powiązań
W ramach analizy struktury zakupów zdefiniowaliśmy listę materiałów, produktów i usług, które mogą być obszarem synergii. *Lista została podzielona na dwa obszary, nazwane roboczo „materiały" oraz „administracja".* *W ramach grupy pierwszej [Nazwa Spółki] podobnie jak inne Spółki kupuje [nazwy materiałów]. Jak ocenia Pan/i możliwości współpracy w tym obszarze? Jaka według Pana/i taka współpraca mogłaby wyglądać?* *W ramach grupy drugiej lista materiałów, produktów, usług, które kupują wszystkie Spółki wygląda następująco. Które pozycje z tej listy Pana zdaniem mają potencjał do grupowych zakupów?* *Czy dodałby/łaby Pan/i jakieś dodatkowe pozycje na listę w ramach drugiej grupy?*	Omówienie obszaru zakupów

Skrypt scenariusza	Punkt z agendy spotkania
Do końca dzisiejszego dnia prześlę Panu/i podsumowanie naszej rozmowy. Bardzo proszę o weryfikację materiału do [wskazanie daty] i przekazanie w formie mailowej ewentualnych uwag lub informacji, że nie wnosi Pan/i zastrzeżeń. *Raport z Analizy operacyjnego efektu synergii zostanie opracowany do końca kwartału i zostanie zaprezentowany podczas spotkania podsumowującego. W najbliższych tygodniach będę się z Panem/Panią kontaktował w celu omówienia koncepcji dalszych działań związanych z projektem.* *Raz jeszcze bardzo dziękuję za poświęcony czas i w przypadku pytań pozostaję do dyspozycji.*	Zamknięcie spotkania

3.4. W trakcie wywiadów respondenci dokonują oceny potencjału współpracy z innymi podmiotami, wskazują możliwe kierunki synergii oraz identyfikują bariery utrudniające ich realizację, takie jak ograniczenia technologiczne, organizacyjne czy kompetencyjne. Jednocześnie zidentyfikowane obszary współpracy bezpośredniej podlegają jakościowej ocenie według ujednoliconej skali, obejmującej: wysoki potencjał do współpracy, średni potencjał do współpracy, brak potencjału do współpracy oraz informację o już istniejącej współpracy pomiędzy podmiotami.



3.5. Efektem etapu są zweryfikowane obszary synergii operacyjnej.

4. Etap 3 – Operacjonalizacja wyników analizy

4.1. Etap operacjonalizacji ma charakter jakościowy, iteracyjny oraz ustrukturyzowany i opiera się na agregacji wyników uzyskanych w poprzednich etapach badania, w szczególności map powiązań pomiędzy spółkami, danych z kwestionariuszy dotyczących sprzedaży i zakupów, wyników pogłębionych wywiadów oraz informacji uzyskanych w procesie budowania konsensusu.

4.2. Analiza prowadzona jest w sposób manualny, bez wykorzystania specjalistycznych narzędzi informatycznych, z zastosowaniem podejścia eksploracyjnego. Polega ona na systematycznym przeglądzie zgromadzonych materiałów empirycznych oraz identyfikacji powtarzających się wzorców współpracy, zależności oraz kategorii tematycznych. W praktyce proces ten przyjmuje formę otwartego kodowania danych, w ramach którego poszczególne obserwacje przypisywane są do wyłaniających się obszarów współpracy, takich jak wspólni dostawcy, komplementarność produktowa, potencjał wspólnych zakupów czy możliwości realizacji wspólnych projektów. Istotnym elementem analizy jest również triangulacja danych, polegająca na konfrontacji informacji pochodzących z różnych źródeł, co pozwala na zwiększenie wiarygodności identyfikowanych zależności oraz ich pogłębioną interpretację.

4.3. Grupowanie relacji i identyfikacja obszarów synergii

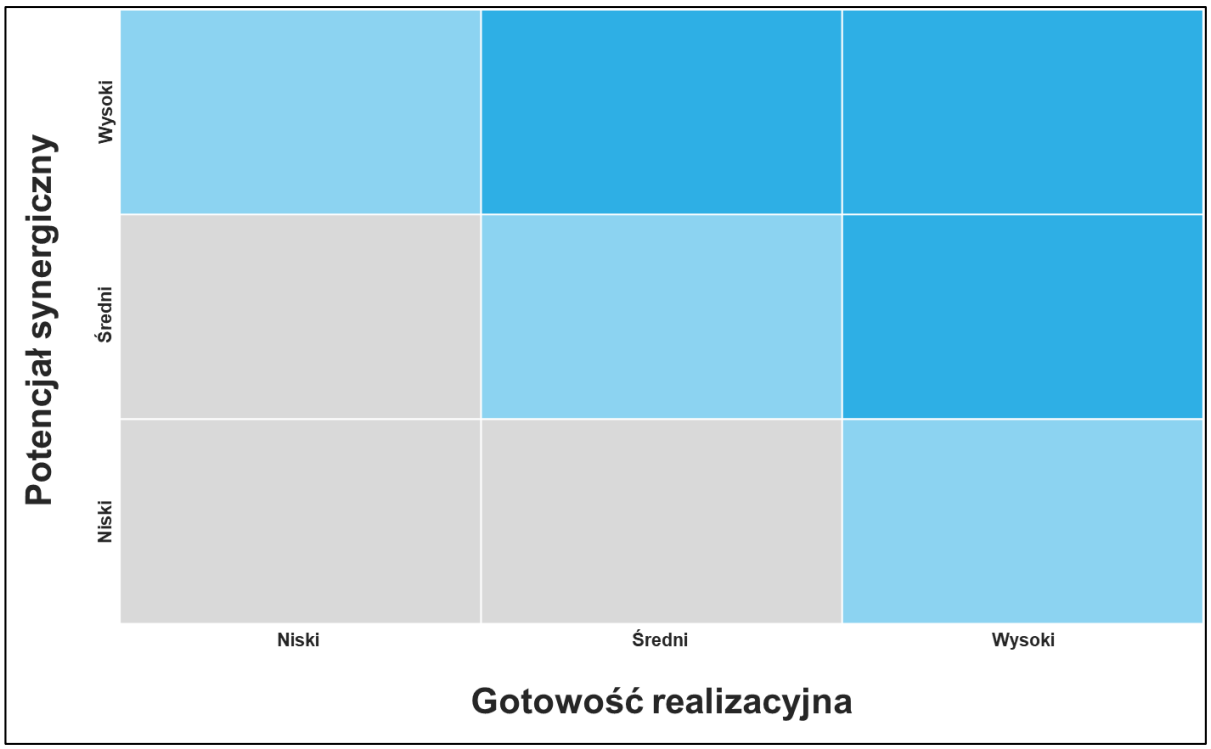
Zidentyfikowane relacje pomiędzy spółkami podlegają następnie grupowaniu według ich charakteru operacyjnego. Proces ten polega na łączeniu powiązań o podobnym mechanizmie działania oraz agregowaniu powtarzalnych przypadków współpracy w bardziej ogólne kategorie. W wyniku tego etapu wyodrębniane są podstawowe obszary synergii operacyjnej, obejmujące w szczególności współpracę zakupową, kooperację handlową, realizację wspólnych projektów oraz integrację wybranych procesów.

4.4. Transformacja relacji w inicjatywy synergiczne

Kolejnym krokiem jest transformacja zidentyfikowanych i pogrupowanych relacji w inicjatywy synergiczne o charakterze projektowym. Proces ten polega na przejściu od poziomu obserwacji (np. występowanie wspólnego dostawcy lub komplementarności produktów) do poziomu działania, rozumianego jako zaprojektowanie konkretnych przedsięwzięć umożliwiających wykorzystanie tych zależności.

4.5. Ocena inicjatyw synergicznych

Zidentyfikowane inicjatywy podlegają następnie jakościowej ocenie w oparciu o dwa podstawowe kryteria: potencjał synergiczny oraz gotowość realizacyjną. Potencjał synergiczny odnosi się do przewidywanej skali korzyści wynikających z realizacji inicjatywy, zarówno w wymiarze finansowym, jak i operacyjnym. Gotowość realizacyjna dotyczy natomiast stopnia przygotowania organizacyjnego do wdrożenia inicjatywy, w tym dostępności zasobów, poziomu doprecyzowania koncepcji oraz możliwości jej realizacji w określonym horyzoncie czasowym. Ocena inicjatyw dokonywana jest w uproszczonej skali trzystopniowej (niski, średni, wysoki) i ma charakter konsensualny. Oznacza to, że wartości przypisywane inicjatywom są wynikiem uzgodnień pomiędzy uczestnikami procesu, a nie indywidualnej oceny badacza. Matryca oceny inicjatywy synergicznej została zwizualizowana poniżej.



4.6. Priorytetyzacja inicjatyw

Na podstawie przeprowadzonej oceny inicjatywy są porządkowane i poddawane procesowi priorytetyzacji. Polega ona na identyfikacji przedsięwzięć o najwyższym potencjale wdrożeniowym, uwzględniającym zarówno skalę możliwych korzyści, jak i realność ich osiągnięcia. W efekcie wybierane są inicjatywy rekomendowane do realizacji w dalszym etapie procedury.

4.7. Budowanie konsensusu pomiędzy uczestnikami

Kluczowym elementem etapu operacjonalizacji jest proces budowania konsensusu pomiędzy uczestnikami inicjatyw. Proces ten realizowany jest w formie spotkań warsztatowych, w których uczestniczą przedstawiciele spółek zaangażowanych w daną inicjatywę.

W trakcie spotkań uczestnicy nie tylko zapoznają się z wynikami analizy oraz proponowanymi kierunkami współpracy, lecz przede wszystkim podejmują decyzje dotyczące dalszego zaangażowania w inicjatywę. Proces ten obejmuje w szczególności wyrażenie zgody na udział w inicjatywie przez poszczególne podmioty, wybór Lidera inicjatywy spośród uczestników, a także wstępne określenie ról i odpowiedzialności poszczególnych stron.

Dodatkowo uczestnicy wspólnie doprecyzowują zakres inicjatywy, identyfikują kluczowe działania oraz uzgadniają podstawowe założenia realizacyjne, w tym oczekiwane korzyści i potencjalne ograniczenia. Istotnym elementem procesu jest również potwierdzenie gotowości do zaangażowania niezbędnych zasobów organizacyjnych, finansowych i kompetencyjnych.

Proces budowania konsensusu ma charakter uzgodnieniowy i stanowi warunek przejścia do etapu wdrożeniowego, ponieważ zapewnia, że inicjatywa posiada realne podstawy realizacyjne oraz akceptację wszystkich kluczowych uczestników.

4.8. Efektem etapu operacjonalizacji jest uporządkowana lista inicjatyw synergicznych, stanowiąca bezpośrednią operacjonalizację zidentyfikowanych zależności pomiędzy spółkami. Lista ta zawiera inicjatywy ocenione pod kątem potencjału i wykonalności, przypisane do określonych kategorii współpracy oraz posiadające wstępnie zdefiniowanych uczestników i liderów.

5. W poniższej tabeli przedstawiono sekwencyjny przebieg procesu realizowanego w ramach etapu analitycznego procedury generowania synergii operacyjnej. Zestawienie obejmuje uporządkowany układ działań, uwzględniający podział na poszczególne etapy analizy, zakres zadań przypisanych uczestnikom procesu, opis realizowanych czynności, wykorzystywane metody i narzędzia oraz oczekiwane rezultaty. Takie ujęcie umożliwia jednoznaczne określenie przebiegu procesu, zapewnia jego powtarzalność oraz wspiera spójność realizacji działań analitycznych w ramach całej organizacji.

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia	Rezultat
Etap 1: Analiza danych operacyjnych	1	Spółki uczestniczące	Przekazanie danych o sprzedaży i zakupach	Kwestionariusz	Dane wejściowe
	2	Lider Projektu Synergia	Agregacja i wstępna analiza danych	Analiza danych	Baza analityczna

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia	Rezultat
	3	Lider Projektu Synergia	Identyfikacja obszarów synergii	Analiza porównawcza	Lista potencjalnych synergii
	4	Lider Projektu Synergia	Wizualizacja powiązań	Mapy powiązań	Mapy relacji
Efekt etapu	Zidentyfikowane potencjalne obszary synergii				
Etap 2: Weryfikacja jakościowa	1	Lider Projektu Synergia	Przygotowanie i realizacja wywiadów	Scenariusz wywiadu	Dane jakościowe
	2	Zarządy i kadra operacyjna	Ocena potencjału współpracy i barier	Wywiady pogłębione	Wnioski eksperckie
	3	Lider Projektu Synergia + uczestnicy	Weryfikacja map powiązań	Analiza ekspercka	Zweryfikowane relacje
	4	Lider Projektu Synergia	Aktualizacja map powiązań	Mapy powiązań	Zaktualizowane mapy
Efekt etapu	Zweryfikowane obszary synergii				
Etap 3: Operacjonalizacja	1	Lider Projektu Synergia	Synteza wyników	Analiza jakościowa	Kategorie współpracy
	2	Lider Projektu Synergia + uczestnicy	Definicja inicjatyw	Warsztaty	Lista inicjatyw
	3	Lider Projektu Synergia	Ocena inicjatyw	Matryca oceny	Ocena potencjału

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia	Rezultat
	4	Lider Projektu Synergia + uczestnicy	Priorytetyzacja	Analiza decyzyjna	Inicjatywy do wdrożenia
Efekt etapu	Lista inicjatyw synergicznych				

Opis procesu (część wdrożeniowa)

§ 4.

1. Postanowienia ogólne

1.1. Część wdrożeniowa procedury generowania synergii operacyjnej obejmuje działania ukierunkowane na przygotowanie, realizację oraz rozliczenie inicjatyw synergicznych zidentyfikowanych w części analitycznej.

1.2. Celem procesu jest zapewnienie skutecznego przełożenia wyników analizy na działania operacyjne prowadzące do osiągnięcia mierzalnych efektów biznesowych, w szczególności efektów finansowych oraz usprawnień operacyjnych.

1.3. Proces realizowany jest w sposób sekwencyjny i obejmuje pięć etapów: generowanie inicjatywy, definiowanie inicjatywy, realizację inicjatywy, monitorowanie efektów oraz zakończenie inicjatywy.

1.4. Realizacja procesu odbywa się w oparciu o zdefiniowane role, ustandaryzowane narzędzia oraz zasady współpracy pomiędzy uczestnikami inicjatyw.

2. Etap 1 – Generowanie inicjatywy (L1)

Celem etapu jest identyfikacja pomysłów na inicjatywy synergiczne oraz sformułowanie ich wstępnej koncepcji.

2.1. Proces rozpoczyna się od zgłoszenia pomysłu przez pracownika Grupy, interesariusza lub Lidera Projektu Synergia.

2.2. Lider Projektu Synergia dokonuje identyfikacji potencjalnych uczestników inicjatywy oraz przeprowadza wstępną ocenę zasadności jej realizacji, uwzględniając dostępność zasobów, zgodność z celami biznesowymi oraz potencjalne korzyści o ile nie zostało to zrealizowane w ramach działań analitycznych.

2.3. Następnie organizowany jest warsztat inicjujący z udziałem potencjalnych uczestników inicjatywy, podczas którego: omawiane są założenia inicjatywy,

uczestnicy potwierdzają gotowość udziału, dokonywany jest wybór Lidera inicjatywy, określany jest wstępny podział ról i odpowiedzialności, identyfikowane są główne założenia operacyjne oraz potencjalne ograniczenia.

2.4. Wstępna koncepcja inicjatywy podlega konsultacji z Komitetem Monitorującym, który pełni funkcję doradczą.

2.5. Efektem etapu jest uzgodniona koncepcja inicjatywy oraz formalne wskazanie Lidera inicjatywy.

3. Etap 2 – Definiowanie inicjatywy (L2)

Celem etapu jest szczegółowe zaplanowanie inicjatywy oraz zapewnienie jednolitego rozumienia jej zakresu, celów i sposobu realizacji przez wszystkich uczestników.

3.1. Lider Inicjatywy, przy wsparciu Lidera Projektu Synergia, opracowuje Kartę Inicjatywy, stanowiącą podstawowy dokument zarządczy inicjatywy.

3.2. Karta Inicjatywy obejmuje w szczególności:

- zakres działań i cele inicjatywy,
- harmonogram realizacji,
- wymagane zasoby,
- szacunkowe koszty oraz przewidywane korzyści,
- wskaźniki KPI wraz ze sposobem ich pomiaru i częstotliwością raportowania.

Karta inicjatywy została zwizualizowana poniżej.

Karta inicjatywy				
Nazwa inicjatywy				
Data opracowania	Data modyfikacji	Typ inicjatywy	Status inicjatywy	
Sponsor	Koordynator Inicjatywy	Lider Biznesowy	Członkowie zespołu	
Opis inicjatywy				
Cel inicjatywy				
Szacowane korzyści	Finansowe	Szacowany roczny wpływ dla GK ARP (PLN)	Szacowany jednorazowy wpływ (PLN)	Sposób obliczenia wpływu finansowego
	Operacyjne			
Nazwa ryzyka	Opis ryzyka		Planowany sposób mitygacji ryzyka	
Ryzyko 1				
Ryzyko 2				

Początek
Koniec:

Numer zadania	Zadanie	Prowadzący	Status zadania	Planowana data rozpoczęcia	Planowana data zakończenia	Liczba dni	% realizacji zadania
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

KPI inicjatywy (opcjonalnie)										
	Nazwa wskaźnika			Sposób liczenia, jednostka miary				Częstotliwość mierzenia		
KPI 1										
Wartość bazowa										
Cel										
Wykonanie										
	Nazwa wskaźnika			Sposób liczenia, jednostka miary				Częstotliwość mierzenia		
KPI 2										
Wartość bazowa										
Cel										
Wykonanie										

3.5. Lider Projektu Synergia zapewnia wsparcie metodyczne, w szczególności w zakresie strukturyzacji inicjatywy, definiowania KPI oraz zapewnienia spójności z innymi inicjatywami.

3.6. Opracowana Karta Inicjatywy podlega konsultacji z Komitetem Monitorującym, który dokonuje oceny jej zgodności z celami strategicznymi Grupy.

3.7. Efektem etapu jest zatwierdzona i uzgodniona Karta Inicjatywy.

4. Etap 3 – Realizacja inicjatywy (L3)
   Celem etapu jest wykonanie działań zaplanowanych w Karcie Inicjatywy oraz osiągnięcie zakładanych efektów operacyjnych.

4.1. Lider Inicjatywy odpowiada za operacyjne zarządzanie inicjatywą, w tym:

- organizację pracy zespołu,
- przydzielanie i egzekwowanie realizacji zadań,
- bieżące monitorowanie postępów,
- zarządzanie harmonogramem, budżetem oraz ryzykiem,
- zapewnienie efektywnej komunikacji pomiędzy uczestnikami.

4.2. Członkowie zespołu realizują przypisane zadania zgodnie z harmonogramem oraz wytycznymi Lidera Inicjatywy.

4.3. Lider Inicjatywy prowadzi bieżącą aktualizację statusów zadań oraz dokumentacji inicjatywy, w tym Karty Inicjatywy.

4.4. Lider Projektu Synergia monitoruje przebieg realizacji, wspiera rozwiązywanie problemów oraz zapewnia przepływ informacji pomiędzy uczestnikami.

4.5. Postępy inicjatywy są regularnie omawiane podczas spotkań operacyjnych oraz raportowane do Komitetu Monitorującego.

4.6. Efektem etapu jest realizacja zaplanowanych działań oraz osiągnięcie zakładanych rezultatów operacyjnych.

5. Etap 4 – Monitorowanie efektów (L4)

Celem etapu jest weryfikacja osiągniętych efektów inicjatywy w odniesieniu do założonych wskaźników KPI. Lider Inicjatywy, przy współpracy z właściwymi komórkami merytorycznymi (np. controllingiem), pozyskuje dane niezbędne do pomiaru efektów finansowych i operacyjnych.

5.1. Na podstawie zgromadzonych danych Lider Inicjatywy: aktualizuje wartości KPI w Karcie Inicjatywy, dokonuje oceny poziomu realizacji celów, identyfikuje ewentualne odchylenia od założeń.

5.2. Monitoring efektów prowadzony jest w cyklu okresowym (np. miesięcznym lub kwartalnym), w zależności od charakteru inicjatywy.

5.3. Lider Projektu Synergia oraz Komitet Monitorujący dokonują przeglądu wyników oraz, w razie potrzeby, inicjują działania korygujące.

5.4. Efektem etapu jest zweryfikowany poziom osiągniętych efektów inicjatywy.

6. Etap 5 – Zakończenie inicjatywy (L5)

6.1. Celem etapu jest formalne zamknięcie inicjatywy oraz podsumowanie jej rezultatów.

6.2. Lider Inicjatywy zgłasza zakończenie inicjatywy oraz przygotowuje raport końcowy obejmujący przebieg realizacji, osiągnięte efekty oraz poziom realizacji KPI.

6.3. Następnie przeprowadzane jest spotkanie podsumowujące z udziałem Lidera Projektu Synergia oraz Komitetu Monitorującego, podczas którego: dokonywana jest ocena rezultatów inicjatywy, identyfikowane są kluczowe czynniki sukcesu i bariery, formułowane są wnioski oraz dobre praktyki.

6.4. Efektem etapu jest formalne zamknięcie inicjatywy oraz transfer wiedzy do organizacji.

7. W poniższej tabeli przedstawiono sekwencyjny przebieg procesu realizowanego w ramach części wdrożeniowej procedury generowania synergii operacyjnej, obejmujący podział na etapy, role uczestników, zakres działań, stosowane narzędzia oraz rezultaty.

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia	Rezultat
Etap 1: Generowanie inicjatywy (L1)	1	Pracownik / Interesariusz / Lider Projektu Synergia	Zgłoszenie pomysłu na inicjatywę	Formularz zgłoszenia inicjatywy	Pomysł inicjatywy
	2	Lider Projektu Synergia	Identyfikacja uczestników oraz wstępna ocena zasadności	Analiza ekspercka	Wstępna kwalifikacja inicjatywy
	3	Lider Projektu Synergia + uczestnicy	Warsztat inicjujący: omówienie założeń, wybór Lidera, podział ról	Warsztat	Uzgodniona koncepcja
	4	Komitet Monitorujący	Konsultacja koncepcji inicjatywy	Spotkanie Komitetu	Opinia doradcza
Efekt etapu	Zdefiniowana koncepcja inicjatywy i wybór Lidera				

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia	Rezultat
Etap 2: Definiowanie inicjatywy (L2)	1	Lider Inicjatywy + Lider Projektu Synergia	Opracowanie Karty Inicjatywy (zakres, harmonogram, koszty, korzyści, KPI)	Karta Inicjatywy	Projekt inicjatywy
	2	Lider Projektu Synergia	Wsparcie strukturyzacji i doprecyzowania założeń	Konsultacje	Ustrukturyzowana inicjatywa
	3	Lider Inicjatywy + Lider Projektu Synergia	Konsultacja Karty Inicjatywy	Spotkanie przeglądowe	Uzgodniona Karta
	4	Komitet Monitorujący	Ocena zgodności ze strategią	Analiza ekspercka	Rekomendacja
Efekt etapu	Zatwierdzona Karta Inicjatywy				
Etap 3: Realizacja inicjatywy (L3)	1	Lider Inicjatywy + Zespół	Realizacja działań zgodnie z harmonogramem	Karta Inicjatywy, harmonogram	Postęp prac
	2	Lider Inicjatywy	Zarządzanie zadaniami i aktualizacja statusów	System statusów / raporty	Aktualne statusy
	3	Lider Inicjatywy + Lider Projektu Synergia	Monitorowanie postępów i identyfikacja problemów	Spotkania operacyjne	Identyfikacja ryzyk

Etap	Lp.	Rola	Działania	Metody / Narzędzia	Rezultat
	4	Lider Inicjatywy + Lider Projektu Synergia + Komitet	Raportowanie postępów i realizacji celów	Spotkania Komitetu	Raport statusu
	5	Lider Inicjatywy	Prezentacja rezultatów	Raport końcowy	Wyniki inicjatywy
Efekt etapu	Zrealizowana inicjatywa				
Etap 4: Monitorowanie efektów (L4)	1	Lider Inicjatywy + komórki merytoryczne	Pozyskanie danych do pomiaru efektów	Dane controllingowe	Dane pomiarowe
	2	Lider Inicjatywy	Aktualizacja KPI i wyników	Karta Inicjatywy	Zaktualizowane KPI
	3	Lider Projektu Synergia + Komitet	Monitoring efektów	Raporty okresowe	Ocena efektywności
Efekt etapu	Zweryfikowane efekty inicjatywy				
Etap 5: Zakończenie inicjatywy (L5)	1	Lider Inicjatywy	Formalne zakończenie i raport	Raport końcowy	Zamknięcie inicjatywy
	2	Lider Projektu Synergia + Lider Inicjatywy + Komitet	Podsumowanie i ocena rezultatów	Spotkanie podsumowujące	Wnioski i dobre praktyki
Efekt etapu	Zamknięcie inicjatywy i transfer wiedzy				

Postanowienia końcowe

§ 5.

1. Za nadzór nad stosowaniem procedury, jej aktualność oraz inicjowanie zmian odpowiada Lider Projektu Synergia we współpracy z Komitetem Monitorującym.
2. Dokumenty, materiały oraz dane powstałe w toku realizacji procedury podlegają archiwizacji zgodnie z obowiązującymi zasadami zarządzania dokumentacją w Grupie.
3. Procedura ma charakter ramowy i może być uszczegóławiana w formie wytycznych operacyjnych, instrukcji lub załączników, o ile pozostaje to w zgodzie z jej celami i założeniami.