

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

DYSCYPLINA NAUKOWA NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚĆ

DZIEDZINA NAUK NAUKI SPOŁECZNE

Rozprawa doktorska

mgr Mateusz Rafalik

Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych

Promotor

dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk, prof. uczelni

WARSZAWA 2025

Podziękowania

Dziękuję mojej rodzinie: Żonie Julii, która jest moim największym wsparciem – Twoja cierpliwość, dobroć i niezłomna wiara w moje możliwości dodawała 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 istotna jest 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, prof. uczelni 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 dynamizował i optymalizowały Projekt Synergia, będący podstawą niniejszej rozprawy. Szczególnie dziękuję kolegom i koleżankom z Biura Poprawy Efektywności, Biura Inwestycji Kapitałowych na czele z Dyrekcją – Panią Elisą Marques, Panem Krzysztofem Wróblewskim oraz Panem Maciejem Markowiczem.

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, prof. uczelni, Pani prof. dr hab. Grażynie Gierszewskiej, Panu dr hab. inż. Izdebski Waldemar, prof. uczelni 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 Ś.P. 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

Tematyka niniejszej rozprawy doktorskiej dotyczy zjawiska synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, które są nową strukturą, pozostającą w fazie eksperymentów rynkowych.

Literatura przedmiotu wskazuje, że synergia operacyjna w sieciowych grupach odnosi się do synergii kosztowych, przychodowych oraz komplementarności zasobów, jednak nie wskazuje komponentów modelu, które mogły opisać to zjawisko (McKinsey, 2010; Junge, 2014). Literatura przedmiotu nie opisuje również, z jakich zorganizowanych działań powinien składać się mechanizm, który umożliwi generowanie synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych (mechanizm synergii operacyjnej).

Głównym celem autora rozprawy jest zatem opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, natomiast celem poznawczym rozprawy jest opisanie różnicy między zjawiskiem synergii operacyjnej w sieciowych i hierarchicznych grupach kapitałowych, które zostały do tej pory opisane szerzej w literaturze przedmiotu.

Celem metodycznym rozprawy jest wypracowanie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, natomiast celem aplikacyjnym jego wdrożenie w grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów. W ramach rozdziału pierwszego wykonano analizę literatury w zakresie zagadnienia grup kapitałowych, m.in. ich klasyfikacji, co pozwoliło zidentyfikować cechy szczególne grup kapitałowych definiowanych przez autora jako hierarchiczne. Ponadto usystematyzowano zagadnienie synergii oraz opisano mechanizm synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych. W ramach podsumowania rozdziału opisano komponenty modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych, tj. koncentrację zarządzania, specjalizację oraz integrację procesów na poziomie grupy kapitałowej.

W rozdziale drugim przeprowadzono analizę literatury w zakresie zagadnienia sieci oraz zdefiniowano cechy szczególne sieciowych grup kapitałowych. Dodatkowo opisano sposób funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych na podstawie eksploracyjnej analizy studiów przypadków trzech różnych tego typu grup kapitałowych, tj. Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A., Grupy Kapitałowej ArcelorMittal Poland oraz Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Wyniki analizy studiów przypadku posłużyły do wykonania analizy porównawczej funkcjonowania sieciowych oraz hierarchicznych grup kapitałowych.

W rozdziale trzecim usystematyzowano zagadnienie metody badań w działaniu oraz uzasadniono wybór tej metody w niniejszej pracy, a przede wszystkim zaprezentowano zastosowaną procedurę badawczą, wykorzystującą zalety metody.

Rozdział czwarty stanowi opis przebiegu procesu badawczego z uwzględnieniem ośmiu iteracyjnych cykli badania w działaniu. Autor miał możliwość wpływania na zakres projektu, aby uzyskać niezbędny materiał badawczy dla swojej rozprawy.

W rozdziale piątym podsumowano proces badawczy przez opisanie modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz opisanie mechanizmu generowania tej synergii. Komponentami modelu są: autonomia spółek, komplementarność w zakresie kompetencji, zasobów oraz występowanie funkcji brokera.

W ramach podsumowania dokonano analizy porównawczej modelu synergii operacyjnej hierarchicznej i sieciowej grupie kapitałowej oraz zdefiniowano problemy, które pozostają otwarte do dalszych badań.

Słowa kluczowe: synergia operacyjna, grupy kapitałowe, mechanizm synergii operacyjnej, model synergii operacyjnej, hierarchiczne grupy kapitałowe, sieciowe grupy kapitałowe, efektywność operacyjna

Summary

The topic of the doctoral dissertations concerns the phenomenon of operational synergy in network capital groups, which are a new structure that is still in the market experimentation phase.

The literature on the subject indicates that operational synergy in network groups refers to cost synergies, revenue synergies and complementarity of resources, but does not indicate the components of the model that could describe this phenomenon (McKinsey, 2010; Junge, 2014). The literature on the subject also does not describe what organized activities should make up the mechanism that enables the generation of operational synergy in networked capital groups (the operational synergy mechanism).

Consequently, the main objective of the dissertation is to describe the components of the operational synergy model in network capital groups, while the cognitive objective of the dissertation is to describe the difference between the phenomenon of operational synergy in network and hierarchical capital groups, which have been described in more detail in the literature on the subject so far.

The methodological objective of the dissertation is to develop a mechanism for operational synergy in network capital groups, while the application objective is to implement it in the Industrial Development Agency capital group.

The dissertation consists of five chapters. The first chapter is a literature review on the subject of corporate groups, including their typology, which allowed for the identification of the specific characteristics of corporate groups defined by the author as hierarchical. In addition, the issue of synergy was systematized and the mechanism of operational synergy in hierarchical capital groups was described. As part of the summary of the chapter, the components of the operational synergy model in hierarchical capital groups were described, i.e. management concentration, specialization and integration of processes at the capital group level.

In the second chapter, a literature analysis was carried out on the subject of networks and the specific characteristics of networked capital groups were defined. In addition, the functioning of network capital groups was described based on the analysis of case studies of three different capital groups of this type, i.e. the KGHM Polska Miedź S.A. Capital Group, the ArcelorMittal Poland Capital Group and the Industrial Development Agency Capital Group. The results of the case study analysis were used to perform a comparative analysis of the functioning of network and traditional capital groups.

The third chapter systematizes the issue of the action research method and justifies the choice of this method in this work, and above all presents the research procedure used, utilizing the advantages of the method.

Chapter four describes the course of the research process, including eight iterative cycles of action research. The author had the opportunity to influence the scope of the project in order to obtain the necessary research material for his dissertation.

The fifth chapter summarizes the research process by describing the operational synergy model in networked groups of companies and the mechanism for ensuring this synergy. The components of the model are the autonomy of the companies, the complementarity of competencies and resources, and the existence of a broker function.

In conclusion, the hierarchical and network operational synergy model is compared and problems are defined that require further research.

Keywords: operational synergy, corporate groups, operational synergy mechanism, operational synergy model, hierarchical corporate groups, network corporate groups, operational efficiency

Spis treści

Streszczenie 5

Summary 7

Wprowadzenie	11
Kontekst i uwarunkowania problemu badawczego	11
Luka naukowa	17
Problem badawczy.....	19
Cele pracy i wyjaśniające pytania badawcze	20
Proces badawczy	21
Struktura pracy	24
Rozdział 1. Hierarchiczne grupy kapitałowe.....	26
1.1. Systematyka grup kapitałowych	26
1.2. Hierarchiczne grupy kapitałowe	36
1.3. Synergia w funkcjonowaniu grup kapitałowych.....	48
1.4. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych	54
Rozdział 2. Sieciowe grupy kapitałowe	63
2.1. Systematyka sieci	63
2.2. Sieciowa grupa kapitałowa	70
2.3. Analiza studiów przypadku	75
2.3.1 Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź	81
2.3.2 Grupa kapitałowa ArcelorMittal Poland	88
2.3.3 Grupa kapitałowa Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.....	92
2.3.4 Podsumowanie analizy studiów przypadku	95
2.4. Charakterystyka synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych w literaturze przedmiotu	108
Rozdział 3. Metoda badań w działaniu	121
3.1. Systematyka badań w działaniu	121
3.2. Uzasadnienie wykorzystania metody badań w działaniu	128
3.3. Projekt procedury badawczej.....	134
Rozdział 4. Badanie w działaniu	144
4.1. Cykl 1 – Segmentacja spółek.....	146
4.2. Cykl 2 – Analiza struktury sprzedaży.....	155
4.3. Cykl 3 – Analiza struktury zakupów i sprzedaży	160
4.4. Cykl 4 – Wywiady z Zarządami Spółek Grupy Kapitałowej ARP	165
4.5. Cykl 5 – Wywiady z Zarządami oraz kluczowymi pracownikami Spółek Grupy Kapitałowej ARP	170
4.6. Cykl 6 – Operacjonalizacja wyników.....	174
4.7. Cykl 7 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Sterujący	180

4.8. Cykl 8 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Monitorujący	207
Rozdział 5. Prezentacja mechanizmu i modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.....	234
5.1. Mechanizm Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.....	234
5.2. Model Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej	242
Porównanie modeli synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej	246
Podsumowanie	248
Wkład teoretyczny i podsumowanie realizacji celów rozprawy	248
Praktyczne implikacje dla zarządzania sieciową grupą kapitałową.....	250
Problemy do dalszych badań	251
Bibliografia	253
Spis rysunków.....	274
Spis tabel	275
Spis załączników.....	277
Załączniki	278
Załącznik 1. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych.....	278
Załącznik 2. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych	287
Załącznik 3. Projekt Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych	294
Załącznik 4. Wypracowana Metodyka Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych	310

Wprowadzenie

Kontekst i uwarunkowania problemu badawczego

Zdolność do szybkiego dostosowania się i wykorzystania dostępnych zasobów w sposób efektywny staje się kluczowym elementem funkcjonowania podmiotów tworzących grupy kapitałowe. Jest to szczególnie istotne w obliczu dynamicznie i nieprzewidywalnie zmieniających się realiów rynkowych, które obserwujemy w ostatnich latach. Dwa kluczowe wydarzenia, które znacząco wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstw w ostatniej dekadzie, to pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie.

Pandemia COVID-19, ogłoszona przez Światową Organizację Zdrowia w marcu 2020 r., wstrząsnęła podstawami globalnej gospodarki. Przedsiębiorstwa stanęły przed koniecznością natychmiastowego wdrożenia mechanizmów odpowiadających na nowe wyzwania. Dynamika zmian w zachowaniu konsumentów oraz nagłe zakłócenia w łańcuchach dostaw wymusiły na wielu firmach adaptację do pracy zdalnej oraz przyspieszenie procesów cyfryzacji. W rezultacie organizacje musiały nie tylko przeorganizować swoje struktury operacyjne, ale także wdrożyć technologię i innowacje, aby zaspokoić rosnące zapotrzebowanie na usługi online. Długofalowe skutki pandemii, takie jak zwiększenie znaczenia elastyczności organizacyjnej oraz kultury innowacji, stały się widoczne w sposobach zarządzania przedsiębiorstwami, które zaczęły kłaść nacisk na przygotowanie na przyszłe kryzysy.

Z kolei wojna w Ukrainie, rozpoczęta w 2022 r., pokazała nowe oblicza ryzyka geopolitycznego i jego wpływ na działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwa z różnych sektorów musiały zmierzyć się z przerwami w łańcuchach dostaw, co prowadziło do wzrostu kosztów produkcji i niepewności rynkowej. Efektem tego konfliktu stał się także gwałtowny wzrost cen surowców oraz energii, co wpłynęło na konkurencyjność poszczególnych firm. W odpowiedzi na to wielu przedsiębiorców zostało zmuszonych do przemodelowania swoich strategii zaopatrzenia oraz dywersyfikacji rynków zbytu, tak aby zminimalizować ryzyko związane z uzależnieniem od jednego dostawcy czy wpływu lokalizacji.

W kontekście powyższych wydarzeń wyraźnie widać, że w aktualnych warunkach rynkowych umiejętność szybkiego dostosowywania się i innowacyjnego wykorzystania zasobów staje się nie tylko atutem, lecz także wręcz niezbędnym warunkiem zarówno przetrwania, jak i sukcesu przedsiębiorstw. Właśnie w tak zmiennych warunkach firmy, w tym firmy tworzące grupy kapitałowe, powinny wdrażać mechanizmy, które im to umożliwią. Jednym z takich mechanizmów może być mechanizm synergii operacyjnej.

Sama koncepcja mechanizmu w naukach o zarządzaniu obejmuje różnorodne podejścia do analizy zachowań organizacyjnych i ich kontrolowania. Mechanizmy te odnoszą się do projektowania interwencji ekonomicznych, społecznych oraz technicznych, które mają na celu wywołanie pożądanych zachowań i osiąganie określonych wyników (Burkov i in., 2013; Sukhareva, 2018). Mechanizmy te są definiowane jako struktury i procesy, które sprawiają, że konkretne systemy funkcjonują, a ich zrozumienie wymaga opisu zgodnych z prawem procesów, które przekraczają jedynie powierzchowne dostosowanie szczegółów do ogólnych uniwersaliów (Bunge, 1997).

Mechanizmy takie odgrywają fundamentalną rolę w teorii organizacji, oferując złożone wyjaśnienia dotyczące tego, w jaki sposób porządek emergentny pojawia się w firmach oraz innych kontekstach społecznych, np. w ramach grup kapitałowych (Davis, 2006). Analiza tych mechanizmów umożliwia badaczom wyjaśnienie, w jaki sposób procesy organizacyjne rozwijają się i jak są osiągane określone wyniki (Pajunen, 2008).

Jednym z mechanizmów kreujących przewagę konkurencyjną podmiotów jest mechanizm synergii operacyjnej, który umożliwia uzyskiwanie wyższych przychodów, zmniejszenie kosztów działalności, przyspieszenie tempa wzrostu podmiotów tworzących grupy kapitałowe oraz usprawnienie procesów (Chadam, 2006; Kozłowska-Makós, 2015; Oira, 2023). Dążenie do osiągnięcia efektu synergii operacyjnej wiąże się z wieloma wyzwaniami, takimi jak różnice występujące pomiędzy podmiotami tworzącymi grupy kapitałowe, w tym różnice dotyczące wielkości podmiotów, posiadanych kompetencji, zasobów, zaplecza technicznego, branż i sektorów, w których działają firmy, struktury realizowanych procesów, niedopasowania celów oraz ograniczonych zasobów (Cartwright i Cooper 1992; Kogut i Zander 1992; Richard, 2000). Kolejnym wyzwaniem są różnice interesów i celów biznesowych, które mogą występować pomiędzy podmiotami (Kaplan i Norton, 2001).

Zagadnienia dotyczące grup kapitałowych pojawiały się w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości od lat 70. XX wieku. Badania w tym obszarze dotyczą m.in. tego, jak przynależność podmiotów do grup kapitałowych wpływa na zarządzanie i strategie firm wchodzących w ich skład (m.in.: Birkinshaw i Hood 1998; Goold i Campbell, 2002; Khanna i Yafeh, 2013; Colpan, Hikino i Lincoln, 2015). Badacze zajmują się również synergią operacyjną wynikającą z powiązań kapitałowych. Badania wskazują, że przynależność do grupy może prowadzić do lepszej alokacji zasobów i efektywniejszego zarządzania, co w efekcie zwiększa wartość grupy jako całości (Kumar i Singh, 2013).

W odniesieniu do problematyki poruszanej w niniejszej pracy szczególnie istotny jest podział grup kapitałowych w ramach zakresu funkcji zarządczych podmiotu dominującego,

na podstawie którego wyróżniamy grupy: operacyjne, strategiczne oraz finansowe. Wspólnym elementem powyższych grup kapitałowych jest centralna rola podmiotu dominującego, który stanowi ośrodek decyzyjny, a mechanizm synergii operacyjnej przybiera formę zharmonizowanej integracji funkcji i zasobów. Wskazane grupy nazywane są przez autora hierarchicznymi grupami kapitałowymi. W literaturze naukowej istnieje szereg badań potwierdzających, że stopień zaangażowania podmiotu dominującego ma kluczowe znaczenie dla efektywności podległych jednostek. Badania Kumar i Singh (2013) wskazują, że zaangażowanie podmiotu dominującego w centralizację zarządzania pozwala na lepszą alokację zasobów oraz koordynację działań operacyjnych, co prowadzi do wzrostu efektywności w całej grupie kapitałowej. Autorzy stwierdzają, że centralizacja zarządzania przez podmiot dominujący pozwala m.in. na optymalizację kosztów, standaryzację procesów, co znacznie zwiększa efektywność operacyjną (Kumar i Singh, 2013). Khanna i Palepu (2000) podkreślają, że podmiot dominujący będący w stanie skutecznie planować i wdrażać strategię długoterminowe, w szczególnych warunkach rynkowych, przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności całej grupy. Inkpen i Beamish (1997) stwierdzają, że zaangażowanie podmiotu dominującego w transfer wiedzy i technologii między podmiotami grupy sprzyja zwiększeniu kompetencji i efektywności operacyjnej.

Jak wskazano wcześniej, mechanizm to sposób na to, jak coś powstaje. W odniesieniu do niniejszej rozprawy jest sposobem doprowadzania do tego, jak powstaje efekt synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, natomiast jego abstrakcyjną, uproszczoną prezentacją jest model synergii operacyjnej.

Relacja między mechanizmami a modelami w naukach o zarządzaniu i jakości jest skomplikowana, a zrozumienie tej dynamiki – kluczowe dla analizy i podejmowania decyzji w złożonych systemach. Mechanizmy, definiowane jako procesy przyczynowe oraz interakcje, są fundamentem dla wyjaśnienia, jak funkcjonuje dany system (Bunge, 1997). Z kolei modele stanowią uproszczone reprezentacje rzeczywistości, które opisują i analizują te mechanizmy, pełniąc funkcję mediatorów między teorią a obserwacją (Armatte, 2005).

W naukach o zarządzaniu modele służą do analizy, przewidywania oraz podejmowania decyzji, integrując różne elementy wiedzy w sposób graficzny, statystyczny lub fizyczny (So, 2017). Kluczowe w tej relacji jest to, że mechanizmy są interpretowane jako fundamenty, które modele próbują uchwycić. Definiując model w kontekście nauk o zarządzaniu, można stwierdzić, że jest to abstrakcyjna reprezentacja mechanizmów operacyjnych, która umożliwia analizę funkcjonowania systemów organizacyjnych. W szczególności model pozwala na identyfikację kluczowych komponentów, co jest niezbędne dla efektywnego podejmowania decyzji

w zmiennym otoczeniu. Warto jednak pamiętać, że wszystkie modele są uproszczeniami rzeczywistości i mają swoje ograniczenia (So, 2017). Mimo to pozostają one niezbędnymi narzędziami w badaniach nad złożonymi zjawiskami (Armatte, 2005).

Zrozumienie tych relacji pozwala nie tylko na lepsze wykorzystanie modeli w praktyce, ale także na bardziej efektywną implementację strategii zarządzania, które biorą pod uwagę specyfikę działających mechanizmów. Model synergii operacyjnej jest relatywnie dobrze opisany w literaturze przedmiotu dla grup kapitałowych definiowanych przez autora jako hierarchiczne. Jego pierwszym zdefiniowanym komponentem jest koncentracja funkcji zarządzania w ramach działania podmiotu dominującego w obszarach strategii, marketingu, operacji, finansów, inwestycji, zarządzania zasobami ludzkimi, logistyki (Chadam, 2012). Rola spółki dominującej w tworzeniu synergii operacyjnych w ramach grupy jest kluczowa dla optymalizacji wyników, zwiększania efektywności i osiągania celów strategicznych. Działając jako organizacja centralna, spółka dominująca koordynuje i dostosowuje działalność operacyjną swoich spółek zależnych, ułatwiając ujednoliconą koordynację i scentralizowaną konfigurację wyższej kadry kierowniczej w ramach grupy (Xu i in., 2021). Drugim zidentyfikowanym komponentem modelu synergii operacyjnej w tradycyjnych grupach kapitałowych jest specjalizacja, rozumiana jako działanie w tej samej branży, która pozwala firmom w grupie kapitałowej na standaryzację procesów operacyjnych, co dalej prowadzi do ich optymalizacji kosztów, a docelowo ich redukcji (Porter, 1985). Chandler (1990) stwierdził, że specjalizacja pozwala na eliminację duplikacji procesów i centralizację funkcji wspólnych, co prowadzi do znaczących oszczędności kosztowych. Dodatkowo firmy działające w tej samej branży mogą lepiej wykorzystać swoje zdolności technologiczne i organizacyjne, dzieląc się wiedzą i najlepszymi praktykami (Teece, 1982), a wspólne zarządzanie zasobami i kompetencjami w jednej branży sprzyja koncentracji na kluczowych umiejętnościach i zwiększa zdolność do innowacji (Prahalad i Hamel, 1990). Trzecim zidentyfikowanym komponentem modelu synergii operacyjnej jest integracja procesów, która umożliwia harmonizację i centralizację działań operacyjnych, produkcyjnych, logistycznych i zarządczych. Integracja procesów prowadzi również do lepszej koordynacji działań, co zwiększa wydajność i efektywność całej grupy (Goold, i Campbell, 2002).

O ile model synergii operacyjnej jest opisany w przypadku hierarchicznych grup kapitałowych, gdzie struktura zarządzania jest wyraźnie zdefiniowana, a procesy decyzyjne są scentralizowane, o tyle nie opisano go dotychczas w kontekście sieciowych grup kapitałowych, które pozostają nowym konstruktem badawczym. Sieciowa grupa kapitałowa wymaga od badaczy analizy znanego modelu synergii operacyjnej, gdyż wewnętrzna

dynamika, interakcje i mechanizmy współpracy w sieciach są znacznie bardziej złożone i rozproszone (Chédotel i Viviani, 2016).

Geneza sieciowej grupy kapitałowej jest związana z ewolucją grup kapitałowych, którą obserwujemy od początku XIX w., a która przebiegała w następujących etapach:

- 1) koncentracja pozioma – polegająca na łączeniu podmiotów z danego sektora gospodarczego, np. włączenie hut stali do kopalń węgla, w celu zapewnienia szybkiego transportu i wykorzystania możliwości synergii;
- 2) koncentracja pionowa – polegająca na łączeniu określonych podmiotów biorących udział w danym procesie związanym z produktem lub usługą, np. połączenie kopalń z elektrowniami i sieciami przesyłowymi;
- 3) konglomeratyzacja – polegająca na tworzeniu struktur cechujących się znaczną dywersyfikacją portfela produktów i przedsiębiorstw, np. Unilever, japońskie keiretsu;
- 4) alianse strategiczne – polegające na tworzeniu związków dwóch przedsiębiorstw lub większej ich liczby, zorientowanych na realizację celów strategicznych zaakceptowanych przez uczestników porozumienia;
- 5) sieci przedsiębiorstw – polegające na zawieraniu bardziej elastycznych umów między przedsiębiorstwami, które mają na celu szybką adaptację do warunków burzliwego otoczenia (Wawrzyniak, 2000; Gajdzik i Sroka, 2012).

W przeciwieństwie do hierarchicznych grup kapitałowych sieciowe grupy kapitałowe charakteryzują się bardziej zdecentralizowaną strukturą, w której koordynacja działań odbywa się przez brokerów poszczególnych sieci. Struktury sieciowe pojawiły się jako odpowiedź na szybko zmieniające się warunki rynkowe, oferując elastyczność i możliwości współpracy (Sobolewska, 2021). Taka struktura sprzyja elastyczności, szybszej adaptacji do zmian oraz lepszemu wykorzystaniu zasobów i informacji. W ramach sieci centralna jest funkcja brokera, która zapewnia efektywny przepływ informacji i zasobów między podmiotami. Broker, w przeciwieństwie do podmiotu dominującego w hierarchicznej grupie kapitałowej, odgrywa rolę pośrednika, który łączy różne jednostki, organizacje lub podmioty w celu umożliwienia wymiany informacji, zasobów oraz współpracy. Główne funkcje brokera obejmują facylitację współpracy, zarządzanie informacjami oraz negocjacje i mediacje. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie synergii operacyjnej bez potrzeby centralnej koordynacji każdego działania (Provan i Kenis, 2013).

W strukturach sieciowych podstawą tworzenia synergii jest zaufanie i efektywny przepływ informacji (Weiyu Guo i in., 2005; Hasan i Winslett, 2006). Uczestnicy sieci wymieniają się informacjami i zasobami, co umożliwia szybszą reakcję na zmiany rynkowe i zwiększa

innowacyjność. Dlatego też funkcja brokera, łączącego poszczególne podmioty, jest kluczowa dla efektywnej integracji działań. Brokerzy sieci mają za zadanie zapewnić lepszy dostęp do zasobów i informacji, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe uczestników sieci (Zaheer, Gözübüyük i Milanov, 2010).

Sieciowe grupy kapitałowe mogą szybciej adaptować się do zmian rynkowych, ponieważ struktura sieciowa umożliwia szybką wymianę informacji i zasobów (Vega-Redondo, 2013). Kooperacja firm wewnątrz sieci sprzyja innowacji i tworzeniu wartości dodanej (Provan i Kenis, 2013).

W przypadku sieciowych grup kapitałowych, które są nową strukturą, pozostającą w fazie eksperymentów rynkowych model synergii operacyjnej nie został opisany. Literatura przedmiotu wskazuje, że synergia operacyjna w sieciowych grupach odnosi się do synergii kosztowych, przychodowych oraz komplementarności zasobów, jednak nie opisuje komponentów modelu (McKinsey, 2010; Junge, 2014).

Temat niniejszej rozprawy wpisuje się nurt praktyczny, w subdyscypliny zachowania organizacji oraz zarządzania procesami i projektami, co znajduje potwierdzenie w analizie pojęciowej poszczególnych kluczowych terminów i pojęć badawczych związanych z przedmiotem rozprawy, które, zgodnie z literaturą przedmiotu, przyjął autor rozprawy. **Mechanizm** definiowany jest jako zestaw zorganizowanych działań, które na siebie wpływają i mogą odpowiadać za dane zjawisko. Organizacja działań może przyjąć formę procedur, narzędzi, technik, strategii, systemów czy struktur, które są wykorzystywane w celu wywołania pożądanych zachowań i osiągnięcia określonych wyników (Sukhareva, 2018; Burkov i in., 2013; Jones, 2013; Robbins i Coulter, 2016; Aronson, 2020).

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

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 (Mesjasz, 2008; Stabryła, 2008; Piekarczyk, 2000).

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-Makós, 2015; Oira, 2023).

Mechanizm synergii operacyjnej to zestaw zorganizowanych działań, które mogą przyjąć formę procedur, narzędzi, technik, strategii, systemów czy struktur, których celem jest osiągnięcie synergii operacyjnej, czyli sytuacji, w której współpraca różnych jednostek biznesowych prowadzi do uzyskiwania wyższych przychodów, redukcji kosztów, przyspieszenia tempa wzrostu firmy, usprawnienia procesów i zwiększenia zadowolenia klientów.

Model synergii operacyjnej to uproszczona, abstrakcyjna reprezentacja mechanizmu synergii operacyjnej, która zawiera opis jego kluczowych komponentów i jest używana do analizy, przewidywania, zarządzania, opisywania zjawiska synergii operacyjnej.

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

Sieciowa grupa kapitałowa to grupa kapitałowa charakteryzująca się dezintegracją pionową i/lub poziomą, występowaniem mechanizmów rynkowych, szerszym dostępem do informacji, synergia ponadorganizacyjną oraz występowaniem funkcji brokera (Miles i Snow 1986; Ćwik i Krzos, 2016; Dmowska i Mikucka-Kowalczyk, 2019).

Luka naukowa

Luka naukowa została po raz pierwszy zidentyfikowana przez autora rozprawy na poziomie praktycznym, w trakcie realizacji projektu „Synergia” w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Projekt ten miał na celu wdrożenie procedur generowania efektu synergii operacyjnej w strukturze grupy, dla których do tamtego czasu nie istniały żadne opracowane modele ani wytyczne. W ramach przygotowań do projektu przeprowadzono przegląd literatury przedmiotu, koncentrując się na systematyce grup kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji zarządczych podmiotów dominujących.

Analiza dostępnych opracowań wykazała, że Grupa Kapitałowa ARP funkcjonuje jako sieciowa grupa kapitałowa, w której współpraca pomiędzy spółkami opiera się na

mechanizmach rynkowych, a nie na hierarchicznym podporządkowaniu typowym dla tradycyjnych grup kapitałowych (Miles i Snow, 1986; Ćwik i Krzos, 2016; Dmowska i Mikucka-Kowalczyk, 2019). Literatura przedmiotu wskazuje, że synergia operacyjna może generować wartość dodaną poprzez różne mechanizmy – finansowe, operacyjne i zarządcze – co wpływa pozytywnie na wyniki finansowe i innowacyjność (Chatterjee, 1986; Kozłowska-Makós, 2015; Oira, 2023; Bigley, 2019). Zaproponowano także uniwersalne metody pomiaru potencjału synergii (Wartini-Twardowska i Twardowski, 2019), a tworzenie grup kapitałowych często bywa motywowane właśnie chęcią osiągnięcia efektów synergii (Rajchlová i in., 2018, 2019).

Jednocześnie, badania wykazują, że grupy kapitałowe stanowią formy organizacyjne pośrednie między rynkiem a hierarchią, w których obok kooperacji występują także zjawiska konkurencji wewnętrznej (Mierzejewska, 2021; Mierzejewska & Dziurski, 2021). Współpraca pionowa jest dominującą formą relacji, podczas gdy współpraca pozioma jest mniej intensywna. Kluczowe znaczenie mają tu struktura organizacyjna oraz czynniki wewnętrzne, które determinują efektywność kooperacji (Mierzejewska i in., 2023). Z kolei centralna pozycja w sieciach biznesowych może zapewniać przewagę informacyjną i zwiększać konkurencyjność jej uczestników (Silva, 2005; Xing i in., 2023; Dutra i in., 2008).

Pomimo bogatego dorobku naukowego w zakresie synergii w strukturach hierarchicznych, obszar synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych pozostaje słabo rozpoznany. Dotychczas nie zaproponowano modelu, który uwzględniałby specyfikę funkcjonowania tych struktur i ich niestandardowe relacje zarządcze.

Wobec powyższego zidentyfikowano następujące rodzaje luk badawczych:

- Luka empiryczna – brak systematycznych badań empirycznych dotyczących mechanizmów synergii w sieciowych grupach kapitałowych.
- Luka teoretyczna – brak opracowanego modelu synergii operacyjnej dedykowanego sieciowym grupom kapitałowym, mimo istniejących metod pomiaru potencjału synergii w kontekście ogólnym.
- Luka aplikacyjna – brak rozwiązań wdrożeniowych oraz narzędzi zarządczych umożliwiających skuteczne wykorzystanie efektów synergii w grupach funkcjonujących na zasadzie sieci.

W odpowiedzi na te luki, autor zdecydował się połączyć proces badawczy z realizacją Projektu Synergia, aby – poprzez bezpośrednią obserwację i interwencję w środowisku organizacyjnym – wypracować mechanizm synergii operacyjnej i opisać model dedykowany dla sieciowych grup kapitałowych.

Problem badawczy

Zdefiniowanie problemu badawczego w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości stanowi istotne wyzwanie, wynikające z dynamicznego charakteru tej dziedziny oraz wpływów zewnętrznych (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 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 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 regulujących współpracę pomiędzy uczestnikami oraz stopnia autonomii decyzyjnej spółek. W związku z powyższym problem badawczy koncentruje się na tym, że zjawisko synergii operacyjnej w hierarchicznych oraz sieciowych grupach kapitałowych wymaga odmiennego podejścia. Kluczowe pytanie, które stanowi o istocie badań, dotyczy tego, jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Cele pracy i wyjaśniające pytania badawcze

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

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

Celem metodycznym rozprawy jest wypracowanie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Celem aplikacyjnym pracy jest wdrożenie mechanizmu synergii operacyjnej w grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, co pozwoli na praktyczne zweryfikowanie modelu.

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) Jak funkcjonuje sieciowa grupa kapitałowa?

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?

Celem poznawczym rozprawy jest opisanie różnicy pomiędzy zjawiskiem synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej, co nie jest możliwe bez opisanie komponentów w hierarchicznej grupie kapitałowej.

- (PB3) Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?

Celem metodycznym pracy jest opisanie modelu synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej, do czego kluczowe jest zidentyfikowanie komponentów modelu i dokładne ich opisanie.

- (PB4) Jaki zestaw zorganizowanych działań składających się na mechanizm synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej jest niezbędny do wypracowania i wdrożenia takiego mechanizmu w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu?

Proces badawczy

Do osiągnięcia zdefiniowanych celów rozprawy niezbędne było zaplanowanie i metodyczne zrealizowanie procesu badawczego. Metodami badawczymi wykorzystanymi w pracy były: analiza literatury przedmiotu (w tym narracyjny przegląd literatury), eksploracyjna analiza studiów przypadku oraz metoda badań w działaniu we własnej organizacji (ang. *insider action research*).

Analiza literatury stanowiła fundamentalny element procesu badawczego, pozwoliła syntetyzować istniejącą wiedzę (Mishra, 2019; Amjad, Koredel i Fernandes, 2023). Syntetyzowana wiedza dotyczyła lepiej opisanych hierarchicznych grup kapitałowych oraz ich modelu synergii operacyjnej. W ramach analizy literatury dokonano analizy bibliometrycznej w celu identyfikacji obecnych i przyszłych trendów badawczych, wizualizację informacji bibliometrycznych, przeprowadzanie dogłębnych analiz i generowanie nowych spostrzeżeń w celu opisywania, rozumienia lub wyjaśniania kluczowych zagadnień związanych z problemem badawczym (Linnenluecke, Marrone i Singh, 2019). W ramach pracy wykonano narracyjny przegląd literatury w celu charakterystyki zjawiska synergii operacyjnej w hierarchicznych i sieciowych grupach kapitałowych.

Uzupełnieniem ustaleń z analizy literatury były przeprowadzone eksploracyjne studia przypadków. Metoda eksploracyjnej analizy studium przypadku jest szczególnie uzasadniona, gdy badane zjawisko jest słabo opisane w literaturze lub jest nowe i wymaga wstępnego zrozumienia przed sformułowaniem hipotez czy teorii. Metoda została zastosowana w niniejszej rozprawie z uwagi na fakt, że zagadnienie sieciowych grup kapitałowych nie zostało wystarczająco zbadane w literaturze. Dostępne źródła i co za tym idzie perspektywy poznawcze posiadały niewystarczająco empiryczne uzasadnienie – sieciowe grupy kapitałowe były bowiem opisane jako zagadnienie teoretyczne. Celem procesu badawczego tej rozprawy jest zbadanie sieciowych grup kapitałowych w ich rzeczywistych warunkach występowania. Zastosowanie eksploracyjnej analizy studiów przypadku grup kapitałowych miało pozwolić na dogłębną analizę specyfiki funkcjonowania każdego z przypadków. Studia przypadku umożliwiają przyjrzenie się cechom sieciowych grup kapitałowych, a także identyfikację wspólnych wzorców oraz różnic (Stake, 2006). Analiza trzech grup pozwala na porównanie ich sposobu zarządzania synergia, struktur oraz podejść do kooperacji. To zaś było niezbędne do zakreslenia ram badania w działaniu związanego z Projektem Synergia, przeprowadzanym w Agencji Rozwoju Przemysłu, który to projekt dał unikatową możliwość dostępu do danych. Zastosowanie metody badań w działaniu we własnej organizacji w niniejszej rozprawie jest uzasadnione kilkoma kluczowymi przesłankami, które bezpośrednio łączą się z celem

rozprawy, charakterem badań, a także specyfiką funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych. Metoda badań w działaniu integruje proces badawczy z działaniem praktycznym, co jest szczególnie istotne w kontekście wypracowywania i wdrażania w praktyce gospodarczej nowego mechanizmu, w tym mechanizmu synergii operacyjnej. Metoda ta umożliwia aktywną interwencję w badanej organizacji, co pozwala na eksperymentowanie z różnymi rozwiązaniami w rzeczywistych warunkach operacyjnych. Takie podejście jest optymalne dla efektywnego testowania i udoskonalania elementów mechanizmu synergii, które mają zastosowanie w skomplikowanych strukturach sieciowych grup kapitałowych (Lewin, 1946; Reason i Bradbury, 2001). Metoda badań w działaniu pozwala na współtworzenie wiedzy z udziałem praktyków z badanej organizacji. Dzięki zaangażowaniu kluczowych interesariuszy możliwe jest gromadzenie kompletnych i istotnych danych oraz uwzględnienie doświadczeń pracowników różnych spółek grupy kapitałowej. Taka interakcja sprzyja rozwijaniu mechanizmu synergii operacyjnej, który jest nie tylko teoretycznie zasadzony, lecz także praktycznie wykonalny i akceptowalny dla poszczególnych organizacji (Stringer, 1999). Metoda badań w działaniu to metoda elastyczna, która pozwala na iteracyjny rozwój wypracowywanych rozwiązań w dynamicznie zmieniających się warunkach. Umożliwia to nieustanne doskonalenie mechanizmu synergii poprzez refleksyjne badanie wyników działań oraz dostosowywanie metod, narzędzi i podejść do aktualnych potrzeb grupy kapitałowej (Kolb, 1984). Metoda badań w działaniu pozwala ponadto na równoległą realizację celów poznawczych, poprzez lepsze zrozumienie wewnętrznych interakcji w grupach kapitałowych, jak i celów aplikacyjnych, poprzez opracowanie praktycznych rozwiązań mogących realnie wpłynąć na efektywność operacyjną tych struktur. Metoda badań w działaniu, dzięki swojej holistycznej perspektywie, całościowo i wielopoziomowo analizującej zjawisko synergii operacyjnej, stanowi optymalne podejście do badania i wdrażania złożonych mechanizmów synergii operacyjnej oraz identyfikacji komponentów modelu (Coghlan i Brannick, 2010).

W tabeli 0.1 opisano poszczególne etapy procesu badawczego.

Tabela 0.1. Proces badawczy

Etap	Metoda	Cel	Rezultat
1.	Narracyjny przegląd literatury	Identyfikacja i opisanie luki badawczej, uporządkowanie wiedzy o grupach kapitałowych, synergii operacyjnej	Sformułowanie problemu badawczego, pytań wyjaśniających i wstępnych założeń badań w działaniu
2.	Eksploracyjna analiza studiów przypadku	Opisanie jak funkcjonują sieciowe grupy kapitałowej	Zrozumienie kontekstu działania sieciowych grup kapitałowych
3.	Badanie w działaniu we własnej organizacji	Wypracowanie i wdrożenie mechanizmu synergii operacyjnej w grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.	Opracowanie modelu synergii operacyjnej dla sieciowych grup kapitałowych

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona tabela ukazuje ustrukturyzowany proces badawczy, obejmujący trzy etapy, z precyzyjnie określonymi celami oraz oczekiwanymi rezultatami.

W etapie pierwszym, zastosowana metoda narracyjnego przeglądu literatury służy identyfikacji luki badawczej oraz uporządkowaniu wiedzy dotyczącej struktur grup kapitałowych oraz mechanizmów synergii operacyjnej. Efektem tego procesu jest sformułowanie problemu badawczego, obejmującego zarówno pytania wyjaśniające, jak i wstępne założenia, które będą stanowiły podstawę dalszych etapów badań.

Kolejny etap, oparty na eksploracyjnej analizie studiów przypadków, ma na celu uzyskanie pogłębionego rozumienia funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych w warunkach rzeczywistych. Ta metoda umożliwia szczegółową obserwację i opis zjawisk, co pozwala na lepsze zrozumienie kontekstu i wyzwań związanych z funkcjonowaniem takich struktur.

Ostatni etap badawczy, oparty na metodzie badania w działaniu, ma na celu wypracowanie, a następnie wdrożenie mechanizmu synergii operacyjnej, zorientowanego na optymalizację funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych. Rezultatem jest opracowanie modelu, opartego na empirycznych obserwacjach i teoretycznych podstawach, umożliwiającego wywołanie synergii i jej trwałe wdrożenie w praktyce zarządczej.

Podsumowując, całość procesu metodologicznego odznacza się spójnym i wieloetapowym ukierunkowaniem na tworzenie praktycznie użytecznych narzędzi i procedur oraz modelu, co koresponduje z dążeniem do rozwoju wiedzy w zakresie problematyki poruszanej w pracy.

Struktura pracy

W ramach rozdziału pierwszego przeprowadzono analizę literatury w zakresie zagadnienia grup kapitałowych, m.in. ich systematyki, co pozwoliło zidentyfikować cechy szczególne grup kapitałowych definiowanych przez autora jako hierarchiczne. Ponadto usystematyzowano zagadnienie synergii oraz opisano mechanizm synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych. W ramach podsumowania rozdziału opisano komponenty modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych.

W rozdziale drugim przeprowadzono analizę literatury w zakresie zagadnienia sieci oraz zdefiniowano cechy szczególne sieciowych grup kapitałowych. Dodatkowo opisano sposób funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych na podstawie eksploracyjnej analizy studiów przypadków trzech różnych tego typu grup kapitałowych, tj. Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A., Grupy Kapitałowej ArcelorMittal Poland oraz Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Wyniki analizy studiów przypadku posłużyły do wykonania analizy porównawczej funkcjonowania sieciowych oraz hierarchicznych grup kapitałowych. W ramach tego rozdziału opisano też wyniki analizy bibliometrycznej publikacji dotyczących synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

W rozdziale trzecim usystematyzowano zagadnienie metody badań w działaniu we własnej organizacji oraz uzasadniono wybór tej metody w niniejszej pracy, a przede wszystkim zaprezentowano zastosowaną procedurę badawczą, wykorzystującą zalety metody.

Rozdział czwarty stanowi opis przebiegu procesu badawczego z uwzględnieniem ośmiu iteracyjnych cykli badania w działaniu. Autor miał możliwość wpłynięcia na zakres projektu, aby uzyskać niezbędny materiał badawczy dla swojej rozprawy.

W rozdziale piątym podsumowano proces badawczy przez opisanie modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz opisanie mechanizmu zapewniania tej synergii. Następnie dokonano analizy porównawczej modelu synergii operacyjnej hierarchicznej i sieciowej grupie kapitałowej oraz zdefiniowano problemy, które pozostają do dalszych badań.

W podsumowaniu przedstawiono kluczowe osiągnięcia i wkład teoretyczny pracy doktorskiej, i podsumowano zrealizowane cele badawcze.

Rozdział 1. Hierarchiczne grupy kapitałowe

W ramach pierwszego rozdziału dokonano szczegółowej analizy literatury naukowej dotyczącej zagadnienia grup kapitałowych, w tym ich systematyki, analizy struktur oraz cech charakterystycznych. Na tej podstawie zidentyfikowano i opisano cechy szczególne hierarchicznych grup kapitałowych, które autor rozumie jako grupy o wyraźnej hierarchicznej i scentralizowanej strukturze zarządzania, realizowanej w ramach działalności podmiotu dominującego. Ponadto przeprowadzono usystematyzowaną syntezę zagadnień związanych z synergia, skupiając się na jej różnych rodzajach i znaczeniu w funkcjonowaniu grup kapitałowych. W szczególności opisano mechanizmy i warunki osiągania synergii operacyjnej w hierarchicznych strukturach, podkreślając jej kluczowe komponenty i ich rolę w zwiększaniu efektywności oraz wartościach dodanych dla całej grupy. W podsumowaniu rozdziału przedstawiono główne składniki modelu synergii operacyjnej, podkreślając ich wzajemne powiązania i znaczenie w kontekście optymalizacji działania hierarchicznych grup kapitałowych, co stanowi odpowiedź na wyjaśniające pytanie badawcze PB2 (tj. jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej?).

1.1. Systematyka grup kapitałowych

Na wstępie warto zaznaczyć, iż termin „grupa kapitałowa” jest pojęciem tradycyjnie używanym w Polsce, stosowanym często zamiennie z takimi pojęciami jak „koncern” czy „holding”, z uwagi na różnorodność terminologiczną wynikającą z wpływów kulturowych oraz prawnych. W różnych częściach świata grupa kapitałowa jest różnie określana; np. w Ameryce Łacińskiej jest znana jako *grupos economicos*, w Hiszpanii jako *grupos, family*, w Turcji funkcjonuje pod nazwą *holdings*, w Japonii jako *keiretsu*, w Chinach – *qiye jituan*, w Indiach – *business houses*, na Tajwanie nazywana jest *guanxi qiye*, natomiast w anglosaskim kręgu kulturowym określana jest mianem *business group* (Granovetter, 1995).

Badacze obszaru nauk o zarządzaniu i jakości zajmują się zagadnieniami grup kapitałowych od lat 70. XX wieku, jednak istotny wzrost zainteresowania tą tematyką nastąpił w latach 90. XX wieku. Jako przykład prac z tego okresu warto przytoczyć publikacje Ghemawata i Khanny (1998), którzy w swoim artykule *The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies* dokonali analizy zróżnicowania grup kapitałowych oraz ich wpływu na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Autorzy przedstawiają, w jaki sposób te struktury mogą przyczyniać się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie synergii i ograniczenie kosztów transakcyjnych.

Kolejnym przykładem badań z tego okresu jest praca Shleifer i Vishny (1997) pt. *A Survey of Corporate Governance* omawiająca aspekty ładu korporacyjnego w kontekście grup kapitałowych. Cytowani autorzy podkreślają znaczenie struktur zarządczych i nadzorczych dla efektywności operacyjnej grup kapitałowych, wskazując na ryzyko nadużyć wynikających z koncentracji władzy w rękach właścicieli lub menedżerów.

Zainteresowanie zagadnieniem grup kapitałowych w latach 90. XX wieku było związane z rosnącą ich liczbą oraz z pojawiającymi się refleksjami nad dotyczącymi ich ograniczeniami, takimi jak wysokie koszty operacyjne, dywersyfikacja działalności oraz potrzeba konkurencyjności na różnych rynkach (Ćwik i Krzos, 2016).

Na wzrost zainteresowania polskich badaczy tematyką grup kapitałowych wpływ miały przemiany ustrojowo-gospodarcze zainicjowane realizacją tzw. planu Balcerowicza, którego elementem była liberalizacja możliwości prowadzenia działalności gospodarczej. Działania grup kapitałowych w tym okresie dotyczyły rozwoju wewnętrznego przedsiębiorstw w kierunku rozszerzania działalności operacyjnej w ramach istniejących struktur (Balcerowicz, 1995; Błaszczuk i Woodward, 1996; Kozarzewski, 1999).

Wśród polskich autorów wyróżnić można tu Woźniaka (1991), według którego grupa kapitałowa jest formą pojedynczych podmiotów gospodarczych mających oddzielne osobowości prawne, a u jej podstaw leżą wewnętrzne powiązania. Kreft (1999) wskazał natomiast, że grupa kapitałowa jest grupą samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw (spółki nadrzędnej i podmiotów podporządkowanych) powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo w sposób umożliwiający aktywne współistnienie, stworzoną dla realizacji wspólnych celów gospodarczych.

Badacze analizujący problem w późniejszych latach – Nogalski i Ronkowski (2004) – za grupę kapitałową uznali organizację utworzoną do realizacji wspólnych celów gospodarczych lub zgrupowanie samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych powiązanych w sposób trwały więzami kapitałowymi, posiadającymi możliwość realizacji wspólnych celów dzięki rodzajowi i intensywności tworzących je powiązań.

Grupy kapitałowe można też zdefiniować jako zbiór firm lub podmiotów o wspólnej strukturze własności lub kontroli, często powiązanych strategicznymi celami biznesowymi i synergiami operacyjnymi (Howorth i in., 2010). Grupy te mogą obejmować firmy rodzinne, przedsiębiorstwa wielonarodowe oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) (Senftlechner i Hiebl, 2015; Ostaev i in., 2021; Suryana, Rifai i Firmansyah, 2023).

Khanna i Yafeh (2005) ustalili, że grupy kapitałowe składają się z prawnie niezależnych firm działających na wielu rynkach i odgrywają znaczącą rolę w gospodarce. Z kolei według

Cainelliego i Iacobucciego (2011) cechy grup kapitałowych, takie jak własność, kontrola i synergia gospodarcze między firmami, są niezbędne do zrozumienia ich granic oraz wewnętrznych mechanizmów organizacyjnych.

Na wyniki operacyjne firm tworzących grupy kapitałowe wpływają cechy takie jak koncentracja zarządzania i specjalizacja (Fariás, 2014). Grupy kapitałowe angażują się również we współpracę, głównie pionową, między podmiotem dominującym a jej spółkami zależnymi (Mierzejewska i Dziurski, 2021). Definicja grupy kapitałowej stworzona przez Zotta wskazuje natomiast, że działanie grupy jest skupione na wzajemnie powiązanych działaniach, które wykraczają poza pojedynczą firmę i obejmują jej granice (Zott, Amit i Massa, 2011).

Analiza powyższych definicji pokazuje różnorodność podejść i ujęć związanych z grupami kapitałowymi. Badacze poświęcają wiele uwagi obszarom organizacyjnym, operacyjnym, finansowym oraz strategicznym, które określają ramy działania struktur.

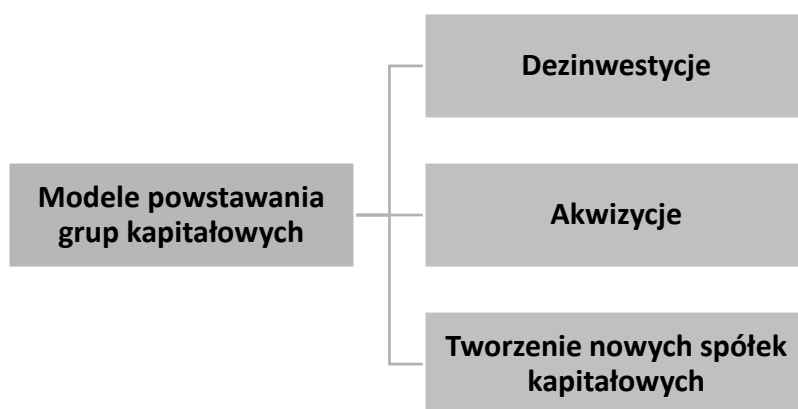
Zagadnienie grup kapitałowych jest ściśle związane z powiązaniem kapitałowymi, które odzwierciedlają fakt, że niektóre przedsiębiorstwa tworzące grupę są właścicielami udziałów w innych firmach w ramach tej samej struktury. Kryterium przynależności do grupy kapitałowej stanowi możliwość aktywnego współoddziaływania na działalność tworzących ją podmiotów, co umożliwia realizację wspólnych celów gospodarczych, takich jak cele rynkowe (np. zwiększenie wartości sprzedaży na wybranym rynku), cele rozwojowe (np. wdrożenie nowych produktów lub usług), cele operacyjne (np. poprawa efektywności procesów) oraz cele ekonomiczne (np. zwiększenie przychodu) (Romanowska, Trocki i Wawrzyniak, 2000).

Trocki (2004) wskazuje, że powstawanie grup kapitałowych wynika z potrzeby zaspokojenia wymagań otoczenia rynkowego, które nie mogą być spełnione w ramach struktur pojedynczego podmiotu. Związane jest to ze wzrostem aktywności gospodarczej samodzielnych jednostek organizacyjnych, co poprawia ich konkurencyjność, optymalizację ryzyka inwestycyjnego, umożliwia udział dodatkowych inwestorów, specjalizację w określonych obszarach biznesowych dzięki koncentracji kluczowych zasobów i kompetencji, poprawia płynność finansową oraz daje szansę na ekspansję na nowe rynki zagraniczne.

Tworzenie grup kapitałowych postrzegane jest jako proces prowadzący do utworzenia struktury organizacyjnej, która zapewnia największą efektywność oraz sprawność operacyjną, przy czym podstawowym celem jest uzyskanie jak najlepszych wyników finansowych (Chadam, 2012). Przyczyny powstawania grup kapitałowych mogą być podzielone na trzy główne obszary: rynkowe, kompetencyjne oraz finansowe. Motywy rynkowe obejmują dążenie do osiągnięcia efektu skali i różnorodności poprzez standaryzację procesów oraz różnicowanie oferty

produkcyjnej. Motywy kompetencyjne wynikają z pragnienia wykorzystania kluczowych kompetencji poprzez specjalizację i koncentrację zarządzania, zaś finansowe dotyczą optymalizacji wyników finansowych i kosztów z użyciem centralizacji i specjalizacji (Trocki, 2004).

Istotne przyczyny grupowania się przedsiębiorstw wpływają na proces formowania grup kapitałowych. W literaturze wyróżnia trzy podstawowe modele utworzenia takich grup, przedstawione na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Modele tworzenia grup kapitałowych

Źródło: Trocki (2004).

Pierwszy model (dezinwestycje) polega na wydzieleniu istniejących działalności z podmiotu dominującego i ich zorganizowaniu w formie samodzielnych jednostek. Efekty działania w tym modelu obejmują przełamanie kryzysu, zwiększenie aktywności nowych podmiotów, wzrost przychodów, lepsze wykorzystanie aktywów oraz zwiększenie wydajności.

W drugim modelu (akwizycje) podmiot dominujący zakupuje nowe spółki, co przynosi skutki w postaci poszerzenia rynku oraz realizacji celów inwestycyjnych.

Trzeci model dotyczy tworzenia nowych spółek przez podmiot dominujący, prowadząc do poszerzenia zakresu działania rynkowego i usprawnienia łańcuchów wartości (Chadam, 2012).

Model tworzenia grup kapitałowych ma kluczowe znaczenie dla możliwości zwiększenia efektywności, optymalizacji zasobów oraz osiągnięcia synergii operacyjnej. Synergia operacyjna odnosi się do korzyści wynikających z integracji działań operacyjnych jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej, co wzmacnia pozycję konkurencyjną całej grupy.

Nie da się usystematyzować zagadnienia grup kapitałowych bez opisanie ról podmiotów, które je tworzą. Niniejszy opis znajduje się w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Podmioty tworzące grupy kapitałowe

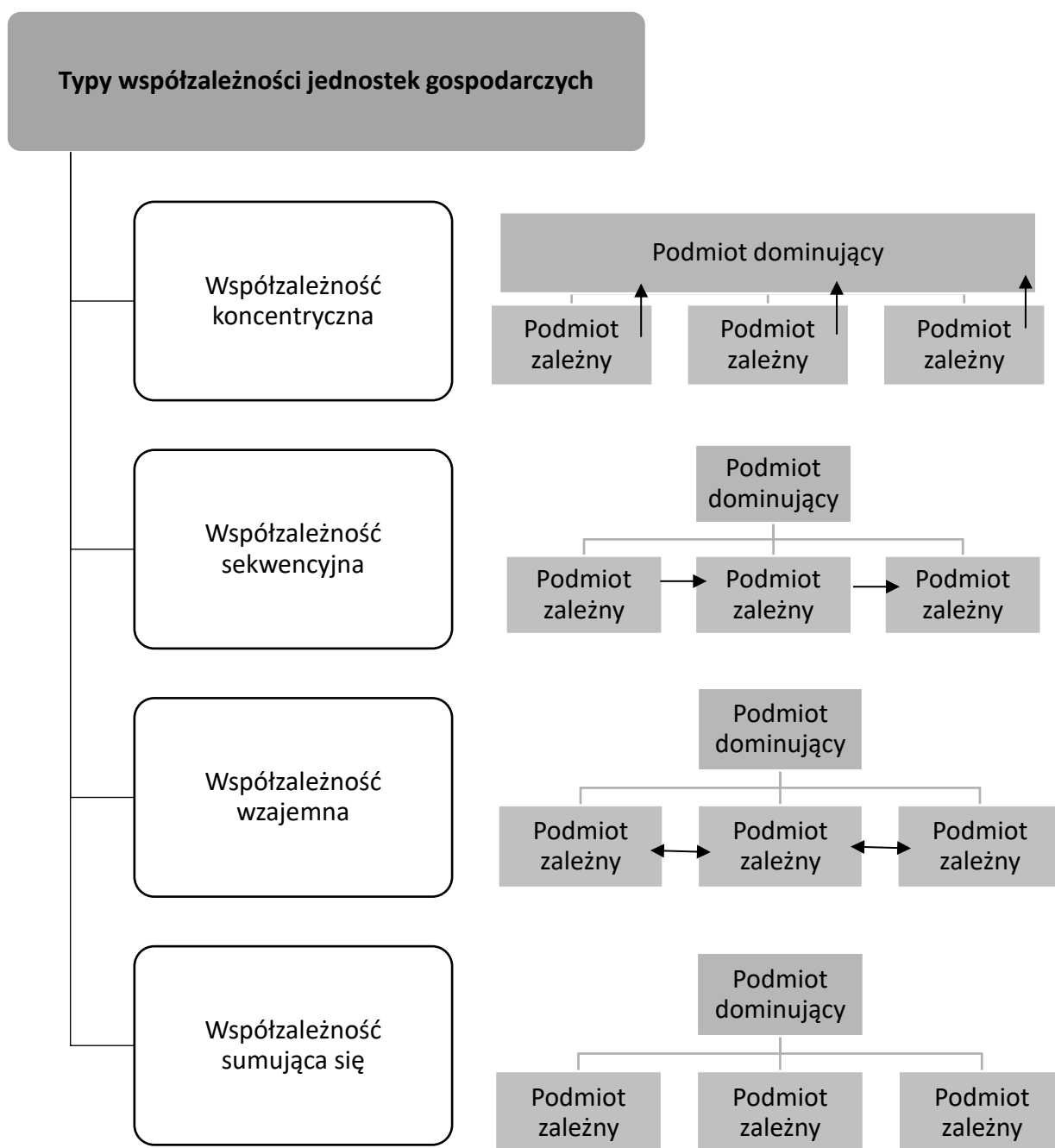
Rola podmiotu	Opis
Podmiot dominujący	Posiada udział w innych przedsiębiorstwach grupy kapitałowej i ma decydujący wpływ na ich działalność.
Podmiot zależny	Pozostaje pod wpływem innej jednostki, która oddziałuje na jego decyzje i sposób działania. W większości przypadków odbywa się to poprzez większość 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 strategiczną funkcję ośrodka decyzyjnego, podmiot zależny realizuje operacyjne zadania podporządkowane celom grupy, natomiast podmiot równorzędny zachowuje większą autonomię, współpracując na zasadach partnerskich. Granicę tych ról wyznaczają zarówno formalne udziały kapitałowe, jak i nieformalne sieci relacji, które według Granovettera (1995) w *Business Groups and Social Organization* umożliwiają efektywny przepływ informacji i zasobów, przyspieszając podejmowanie decyzji i wzmacniając skuteczność operacyjną. W warunkach wysokiego ryzyka instytucjonalnego rynków wschodzących (Khanna & Rivkin, 2001) silne powiązania kapitałowe pozwalają koordynować działania i czerpać korzyści skali, zaś Yiu, Bruton i Lu (2005) dowodzą, że wewnętrzne relacje są niezbędne do pozyskiwania i rozwoju zasobów – zarówno finansowych, jak i ludzkich – co sprzyja dynamicznemu zarządzaniu kapitałem oraz innowacjami. Dobrze zarządzane relacje kapitałowe sprzyjają także powstawaniu możliwości innowacyjnych i budowaniu przewagi konkurencyjnej, na co zwracają uwagę Peng i Delios (2006), wskazując, że struktury grup kapitałowych umożliwiają alokację know-how i kapitału ludzkiego w sposób skoordynowany. Kumar i Singh (2013) potwierdzają natomiast, że optymalna alokacja zasobów zgodnie ze strategią prowadzi do wzrostu wartości grupy poprzez synergiczne usprawnienia procesów i redukcję kosztów operacyjnych, a Li i Wong (2014) analizując chińskie konglomeraty, podkreślają, że taka efektywność alokacji wpływa na wzrost globalnej konkurencyjności.

W kontekście azjatyckim Carney, Gedajlovic i Yang (2015) wykazują, że grupy kapitałowe wykorzystują powiązania kapitałowe do wzmacniania synergii i konkurencyjności poprzez

wspólne inwestycje oraz projekty R&D, zaś Colpan, Hikino i Lincoln (2015) w przeglądzie teoretycznym i empirycznym podkreślają, że rolą kapitałowych powiązań jest koordynacja strategicznych działań i zarządzanie ryzykiem. Równocześnie Tan i Meyer (2015) dowodzą, że grupy kapitałowe mogą wypełniać luki instytucjonalne na rynkach wschodzących, działając jak hybrydowe organizacje łączące cechy przedsiębiorstw i instytucji finansowych. W Japonii Yiu i Makino (2016) pokazują, że keiretsu optymalizują procesy restrukturyzacyjne dzięki kapitałowym powiązaniom, co umożliwia szybkie przenoszenie zasobów, natomiast Thomsen (2017) zwraca uwagę, że europejskie grupy kapitałowe osiągają przewagę konkurencyjną dzięki lepszej alokacji zasobów i integracji strategicznych działań w ramach regionalnych sieci biznesowych. Wreszcie Majumdar (2018) podsumowuje, że dobrze zorganizowane powiązania kapitałowe sprzyjają osiągnięciu synergii i globalnemu sukcesowi, umożliwiając efektywne zarządzanie dywersyfikacją portfela inwestycji i rozkładem ryzyka rynkowego. Wszystkie te badania potwierdzają, iż fundamentem funkcjonowania i konkurencyjności grup kapitałowych jest nie tyle sama wielkość kapitału, co struktura i jakość relacji kapitałowych oraz wynikające z nich role i procesy koordynacji. Umiejętne zarządzanie tymi relacjami nie tylko zwiększa efektywność wykorzystania zasobów, lecz także przygotowuje grupy do adaptacji w zmiennym środowisku biznesowym, co pomaga w uzyskaniu przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku. Szczególnie istotny jest charakter powiązań i współzależności występującej między podmiotem dominującym a podmiotem zależnym. Są to czynniki, które determinują intensywność koordynacji między podmiotami tworzącymi grupę kapitałową. Literatura przedmiotu wyróżnia cztery modele współzależności (zob. rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Typy współzależności jednostek gospodarczych

Źródło: Trocki (2004).

Współzależność koncentryczna zachodzi wtedy, gdy działalność podmiotów zależnych jest całkowicie podporządkowana celom podmiotu dominującego i koncentruje się na jego wspieraniu. Taka forma współzależności wymaga intensywnej koordynacji operacyjnej

między jednostką nadrzędną a jednostkami podrzędnymi, zapewniając harmonijne działanie całej grupy.

Współzależność sekwencyjna występuje wtedy, gdy podmioty zależne współpracują w sposób przypominający łańcuch, gdzie wyniki jednej jednostki stanowią podstawę do działania kolejnej. Taki rodzaj współzależności wymaga ścisłej koordynacji operacyjnej pomiędzy podmiotami zależnymi, nadzorowanej przez podmiot dominujący, aby zapewnić płynny przepływ pracy i sukcesywną realizację zadań.

Współzależność wzajemna pojawia się, gdy podmioty zależne wykonują podobne operacje i wzajemnie na siebie oddziałują. W tym wypadku intensywność koordynacji przez podmiot dominujący jest zmniejszona, ponieważ jednostki zależne są w stanie samodzielnie koordynować swoje działania.

Współzależność sumująca się charakteryzuje się natomiast tym, że podmioty zależne prowadzą niezależne operacje, niepowiązane bezpośrednio z innymi jednostkami w grupie. Rola podmiotu dominującego polega tutaj na zapewnieniu, że skumulowane efekty działań podmiotów zależnych osiągają zadowalający poziom. Koordynacja w tym wypadku jest znacznie ograniczona (Trocki, 2004).

Każdy z tych rodzajów współzależności wpływa na strukturę oraz sposób zarządzania w grupach kapitałowych, kształtując ich efektywność operacyjną.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele rodzajów klasyfikacji i podziału grup kapitałowych, m.in. podział wynikający z formy własności, podporządkowania lub równorzędność spółek, liczby podmiotów, obszaru działania. Haus i Jagoda (1995) opracowali systematykę grup kapitałowych uwzględniającą najistotniejsze cechy. Ich systematyka została 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 istotny jest podział grup kapitałowych w ramach zakresu funkcji zarządczych podmiotu dominującego, na podstawie którego wyróżniamy grupy operacyjne, strategiczne oraz finansowe. Wspólnym elementem tych grup kapitałowych jest centralna rola podmiotu dominującego, która jest przeciwstawna do roli podmiotu dominującego w sieciowych grupach kapitałowych, ponieważ w tych strukturach występować może wiele różnych sieci, między które jest rozproszony ośrodek decyzyjny. Na potrzeby niniejszej rozprawy wskazane grupy kapitałowe (tj. operacyjne, strategiczne oraz finansowe) będą nazywane zbiorczo hierarchicznymi grupami kapitałowymi. W analizie różnych podejść do klasyfikacji grup kapitałowych rozważano nazywanie tych grup kapitałowych tradycyjnymi, jednak w opinii autora ta nazwa nie wskazywała na kluczową dla tych struktur współzależność zachodzącą pomiędzy podmiotami oraz funkcjonujący wyraźnie zdefiniowany podział ról, odpowiedzialności i władzy, charakterystyczny jak struktur hierarchicznych.

W hierarchicznych grupach kapitałowych podmiot dominujący jest kluczowym czynnikiem, który może znacząco wpływać na efektywność operacyjną i finansową podmiotów tworzących

grupę. Podmiot dominujący pełni funkcję centralną w zarządzaniu zasobami, koordynacji działań i strategicznym planowaniu, co może prowadzić do lepszej integracji i zwiększenia synergii w ramach grupy. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele badań potwierdzających, że stopień zaangażowania podmiotu dominującego ma kluczowe znaczenie dla efektywności podległych jednostek. Badania Kumar i Singh (2013) wskazują, że zaangażowanie podmiotu dominującego w centralizację zarządzania pozwala na lepszą alokację zasobów oraz koordynację działań operacyjnych, co prowadzi do wzrostu efektywności w całej grupie kapitałowej.

Z kolei Khanna i Palepu (2000) podkreślają, że podmiot dominujący będący w stanie skutecznie planować i wdrażać strategie długoterminowe, w szczególnych warunkach rynkowych, przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności całej grupy. Inkpen i Beamish (1997) stwierdzają natomiast, że zaangażowanie podmiotu dominującego w transfer wiedzy i technologii między podmiotami grupy sprzyja zwiększeniu kompetencji i efektywności operacyjnej. Autorzy zauważają, że aktywny udział podmiotu dominującego w dzieleniu się know-how i technologiami prowadzi do dyfuzji najlepszych praktyk oraz podnoszenia umiejętności w całej grupie (Inkpen i Beamish, 1997). Khanna i Yafeh (2013) wskazują, że podmiot dominujący mający duże doświadczenie w zarządzaniu finansowym jest w stanie lepiej alokować kapitał i zarządzać ryzykiem, co prowadzi do wzrostu efektywności finansowej podległych jednostek (Khanna i Yafeh, 2013).

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że w hierarchicznie zorganizowanych grupach kapitałowych zaangażowanie podmiotu dominującego znacząco wpływa na efektywność całej struktury. Przede wszystkim centralizacja zarządzania i optymalizacja zasobów prowadzą do lepszej alokacji, co pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów finansowych, ludzkich i technologicznych w ramach grupy. Dzięki temu możliwe jest precyzyjne i elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe.

Dodatkowo skuteczne planowanie strategiczne i wdrażanie inicjatyw przez centralny podmiot wpływa na zwiększenie konkurencyjności grupy. Podmiot dominujący, poprzez analizę rynku i identyfikację potencjalnych przewag konkurencyjnych, jest w stanie skutecznie kierować działaniami operacyjnymi, co przyczynia się do wzmocnienia pozycji grupy na rynku.

W kontekście zwiększenia kompetencji kluczowe znaczenie ma transfer wiedzy i technologii w ramach całej organizacji. Podmiot dominujący jest w stanie skutecznie dystrybuować zasoby intelektualne i technologiczne, co prowadzi do synergii między różnymi jednostkami, ułatwiając wprowadzanie innowacji i poprawę procesów operacyjnych. Stabilność finansowa grup kapitałowych jest osiągnięta dzięki efektywnej kontroli finansowej i zarządzaniu ryzykiem

realizowanemu przez podmiot dominujący. Centralizacja funkcji zarządzania finansowego pozwala na lepsze monitorowanie przepływów finansowych, ocenę ryzyka oraz podejmowanie decyzji inwestycyjnych, co minimalizuje potencjalne zagrożenia i zwiększa stabilność grupy.

Na koniec efektywność operacyjna grupy kapitałowej zostaje wzmocniona poprzez koordynację działań operacyjnych prowadzoną przez podmiot dominujący. Dzięki ujednoliceniu procedur i procesów operacyjnych możliwa jest redukcja zbędnych kosztów oraz optymalizacja działań, co prowadzi do wzrostu całkowitej wydajności grupy.

Z powyższych rozważań wynika więc, że zaangażowanie i strategiczne zarządzanie przez podmiot dominujący są kluczowymi czynnikami wpływającymi na sukces i efektywność hierarchicznych grup kapitałowych.

W kolejnym fragmencie rozprawy przeprowadzono szczegółową analizę hierarchicznych grup kapitałowych, m.in. w zakresie ich cech szczególnych, co pozwoli dokonać ich porównania z sieciowymi grupami w kolejnych częściach pracy.

1.2. Hierarchiczne grupy kapitałowe

Cechą odróżniającą hierarchiczne i sieciowe grupy kapitałowe jest zaangażowanie jednostki nadrzędnej (podmiotu dominującego) w realizację zadań zarówno na poziomie grupy kapitałowej, jak i na poziomie spółek je tworzących (zależnych), w tym realizację przedsięwzięć synergicznych. Systematyka hierarchicznych grup kapitałowych w ramach podziału na grupy operacyjne, strategiczne oraz finansowe ma bezpośrednie przełożenie na sposoby zarządzania tymi grupami kapitałowymi, a podział odbywa się przez odróżnienie poziomu zaangażowania jednostki nadrzędnej. Dodatkowym kryterium podziału na grupy operacyjne, strategiczne, finansowe jest cel działania grup. Kryteria klasyfikacji hierarchicznych grup kapitałowych zostały przedstawione tabeli 1.3.

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).

W ramach grup definiowanych przez autora jako hierarchiczne wyróżnia się trzy modele strukturalne, które wpływają na sposób organizacji i efektywnego zarządzania w ramach grupy. Jednym z takich modeli jest operacyjna grupa kapitałowa, w której zarówno spółka dominująca, jak i spółki zależne aktywnie uczestniczą w działalności operacyjnej. W ramach tej struktury spółki zależne pełnią funkcję wspomagającą, wspierając działalność operacyjną podmiotu dominującego. Przykładem operacyjnej grupy kapitałowej w polskim kontekście jest Grupa Trakcja, w której Trakcja S.A. pełni funkcję spółki dominującej, realizującej kluczowe zadania w obszarze budownictwa. Spółki zależne wspierają te operacje przez dostarczanie prac dokumentacyjnych oraz infrastrukturę techniczną i personalną. Charakterystyczną cechą tych

grup jest bezpośrednie zarządzanie operacyjne przez podmiot dominujący, obejmujące codzienne funkcjonowanie, zarządzanie zasobami oraz koordynację działań produkcyjnych i logistycznych. Jak zauważają Colpan, Hikino i Lincoln (2015), centralizacja zarządzania operacyjnego w takich grupach umożliwia optymalizację procesów produkcyjnych oraz redukcję kosztów operacyjnych dzięki efektywnej koordynacji i zarządzaniu zasobami.

Innym podejściem jest strategiczna grupa kapitałowa, w której spółka dominująca nie angażuje się bezpośrednio w operacje, ale skupia się na wyznaczaniu i monitorowaniu realizacji wspólnych celów strategicznych. W takich grupach wykorzystuje się głównie instrumenty finansowe do osiągania tych celów. Przykładem jest Grupa Kapitałowa Boryszew, gdzie podmiot dominujący, Boryszew S.A., prowadzi aktywny nadzór właścicielski i strategiczny nad swoimi spółkami zależnymi, które działają w komplementarnych obszarach branżowych, zgodnie ze strategią grupy. Podmiot dominujący formułuje oraz wdraża strategię, które mają na celu zwiększenie przewagi konkurencyjnej całej grupy. W kontekście generowania wartości dodanej strategiczne grupy kapitałowe mogą realizować wspólne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe oraz inicjatywy innowacyjne, wspierając dzielenie się zasobami i wiedzą pomiędzy jednostkami (Li i Wong, 2014).

Z kolei finansowa grupa kapitałowa cechuje się tym, że spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej, lecz sprawuje kontrolę nad spółkami zależnymi poprzez instrumenty finansowe. Grupa Polsat jest przykładem finansowej grupy kapitałowej w Polsce, gdzie Cyfrowy Polsat S.A., jako podmiot dominujący, zarządza swoimi udziałami w zróżnicowanych jednostkach operacyjnych działających w branżach takich jak telekomunikacja i media. W tych grupach kluczową rolę odgrywają zarządzanie finansami i optymalizacja struktury kapitałowej, z naciskiem na inwestycje, zarządzanie ryzykiem finansowym i alokację kapitału. Khanna i Yafeh (2013) podkreślają, że finansowe grupy kapitałowe efektywnie alokują kapitał na priorytetowe projekty operacyjne, co prowadzi do wzrostu efektywności i umożliwia lepsze zarządzanie ryzykiem w całej grupie.

Podsumowując, różne rodzaje hierarchicznych grup kapitałowych — operacyjne, strategiczne i finansowe — charakteryzują się unikalnymi strukturami zarządzania i podejściami do osiągania synergii, jednak kluczową rolę w tych strukturach odgrywają podmioty dominujące, które poprzez odpowiednie zarządzanie i współdziałanie z podmiotami zależnymi kreują wartość dla całej grupy (Khanna i Yafeh, 2013; Li i Wong, 2014; Colpan, Hikino i Lincoln, 2015).

Kolejne kryterium podziału hierarchicznych grup kapitałowych jest związane z działalnością podmiotów zależnych, która wpływa na generowanie i wartość efektu synergii.

W operacyjnych grupach kapitałowych spółki zależne wspierają podstawową działalność operacyjną podmiotu dominującego, który prowadzi kluczowe operacje dla grupy. Z kolei w grupach strategicznych spółki zależne prowadzą działalność komplementarną, skoncentrowaną na maksymalizacji efektu synergii. Natomiast w finansowych grupach kapitałowych spółki podejmują zdywersyfikowaną działalność operacyjną, niezwiązaną bezpośrednio z innymi jednostkami.

Podmioty zależne mogą pełnić różnorodne funkcje, kluczowe dla efektywności i sukcesu grupy. W finansowych grupach kapitałowych często spotykane jest pełnienie funkcji centrum zysku, odpowiedzialnego za generowanie przychodów i kontrolę kosztów, co wpływa na całościowe wyniki grupy. Jak zauważają Gupta i Govindarajan (1984), takie centra operują z dużą autonomią, lecz pod nadzorem podmiotu dominującego, co jest kluczowe dla maksymalizacji korzyści ekonomicznych.

Jednostki operacyjne, charakterystyczne dla operacyjnych grup kapitałowych, są skoncentrowane na bieżących działaniach w zakresie produkcji, logistyki czy usług, co zapewnia sprawne funkcjonowanie zgodnie ze strategią. Prahalad i Doz (1987) wskazują na ich znaczenie w realizacji strategicznych założeń operacyjnych.

Podmioty pełniące funkcję centrów kompetencyjnych rozwijają i utrzymują specjalistyczne umiejętności, takie jak technologie czy badania i rozwój. Birkinshaw i Hood (2000) opisują te centra jako kluczowe w procesie wprowadzania innowacji i najlepszych praktyk. Jednostki wsparcia, obecne we wszystkich typach grup kapitałowych, pełnią funkcje takie jak zarządzanie HR, IT, finansami i marketingiem. Goold i Campbell (2002) podkreślają ich znaczenie w dostarczaniu niezbędnych usług wewnętrznych, co umożliwia centralizację funkcji wspólnych i wzrost efektywności.

Jednostki lokalizacyjne prowadzą działania w określonych regionach, adaptując strategię grupy do lokalnych rynków i warunków, co zdaniem Bartletta i Ghoshala (1989) zapewnia grupom kapitałowym elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji.

Jednostki inwestycyjne zarządzają portfelem inwestycyjnym, koncentrując się na identyfikacji i realizacji możliwości inwestycyjnych oraz zarządzaniu ryzykiem. Zollo i Meier (2008) wskazują na ich decydującą rolę w optymalizacji alokacji kapitału i we wzroście wartości grupy.

Podsumowując: różnorodność ról odgrywanych przez podmioty zależne odzwierciedla złożoność strategii i struktur hierarchicznych grup kapitałowych. Każda z ról – od centrów zysków po jednostki inwestycyjne – przyczynia się do realizacji kompleksowej strategii grupy, optymalizacji zasobów i generowania synergii, co jest niezbędne dla utrzymania

długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Dzięki świadomej koordynacji i integracji działań między różnymi jednostkami możliwe jest efektywne wykorzystanie zasobów i zdolności całej grupy, co zapewnia jej dynamiczne dostosowanie do zmieniających się warunków rynkowych i strategicznych wyzwań.

Kolejnym kryterium podziału hierarchicznych grup kapitałowych jest cel grupy, którym w przypadku grupy operacyjnej jest wzmocnienie konkurencyjności spółki nadrzędnej. W przypadku grupy strategicznej celem jest ograniczenie ryzyka inwestycyjnego i maksymalizacja korzyści inwestycyjnych spółki dominującej. Jedynie w przypadku grupy finansowej cel nie jest związany jedynie z działalnością spółki nadrzędnej. W przypadku tej grupy celem jest utrzymywanie i wzmocnienie pozycji strategicznej grup jako całości.

W tabeli 1.4 opisano cechy poszczególnych hierarchicznych grup kapitałowych.

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.
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).

Grupy kapitałowe, z uwagi na swoją wewnętrzną złożoność, wpływają na unikalną specyfikę zarządzania. Niezależnie od typu grupy kapitałowej podmiot dominujący nie może bezpośrednio wydawać poleceń spółkom podporządkowanym. Oznacza to, że musi wykorzystywać różnorodne, pośrednie instrumenty, aby efektywnie ingerować w ich działalność (Nogalski i Ronkowski, 2004). Charakterystyka grup kapitałowej wpływa na wykorzystywane instrumenty oraz podejścia zarządcze, co zostało opisane w poniższych punktach:

- **Złożoność grup kapitałowych:** grupy kapitałowe mogą składać się z wielu podmiotów gospodarczych, które różnią się pod względem wielkości, charakteru działalności czy modelu biznesowego. Różnorodność ta komplikuje proces zarządzania grupą jako spójnym organizmem.
- **Rozproszenie geograficzne:** grupy kapitałowe mogą działać na różnych rynkach – zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. To z kolei niesie ze sobą dodatkowe wyzwania związane z różnymi uwarunkowaniami politycznymi, gospodarczymi, kulturowymi i społecznymi.
- **Hierarchiczność:** każdy podmiot dominujący ma pod sobą inne jednostki, które mogą również pełnić funkcję nadrzędną wobec kolejnych. Efektywne zarządzanie wymaga precyzyjnej delegacji zadań oraz formułowania poleceń w sposób zrozumiały dla wszystkich poziomów zarządczych.
- **Samodzielność prawna członków grupy:** spółki wchodzące w skład grupy posiadają własną osobowość prawną, co komplikuje jednolite kierowanie i wymaga balansowania pomiędzy autonomią spółek a potrzebą integracji strategicznej.
- **Układ powiązań kapitałowych:** różnorodność udziałów – od pakietów mniejszościowych po większościowe – tworzy skomplikowany układ władzy, który utrudnia realizowanie zasady jednolitego kierownictwa.

Wszystkie te cechy powodują, że zarządzanie grupą kapitałową musi być ściśle powiązane ze strukturą władzy w ramach grupy, co często prowadzi do wewnętrznych konfliktów. Jak wskazuje literatura, menedżerowie są zobowiązani do kierowania się interesem wszystkich interesariuszy grupy kapitałowej, mimo że prawo spółek sugeruje skupienie się na interesie podmiotu dominującego (Kref i Karwan, 2003). Ten konflikt pomiędzy praktyką zarządczą a wymogami prawnymi staje się jednym z głównych wyzwań zarządzania w grupach kapitałowych.

W literaturze przedmiotu często przedstawiany jest modelowy podział zadań kierownictwa grupy kapitałowej w odniesieniu do jej podmiotów zależnych. Kreft (1999) zwraca uwagę na dwa kluczowe obszary – normatywny i strategiczny. Obszar normatywny obejmuje ogólnie obowiązujące zasady i regulacje prawne, które dotyczą wpływu podmiotu dominującego na podmioty zależne. Obejmuje to kształtowanie polityki i kultury organizacyjnej w grupie kapitałowej. Obszar strategiczny definiuje natomiast rolę kierowniczą podmiotu dominującego i charakteryzuje typ grupy kapitałowej. Podmiot dominujący musi określić swoje cele strategiczne i sposób ich realizacji w kontekście zależnych podmiotów.

Pawlak (2001) opracował ustrukturyzowane podejście do zadań podmiotu dominującego (tabela 1.5), które pokazuje, w jakim zakresie realizowane są poszczególne funkcje w różnych obszarach zadań dla hierarchicznych typów grup kapitałowych. Zwrócił uwagę na różnice w zakresie realizacji zadań w zależności od struktury i celów danej grupy, co pozwala na lepsze dopasowanie strategii do indywidualnych potrzeb każdej organizacji wchodzącej w skład grupy.

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).

Analizując model opracowany przez Pawlaka, można zidentyfikować prawdopodobne zależności w zdefiniowanych obszarach funkcji zarządczych. Kluczowe funkcje w tym kontekście obejmują nadzorowanie i doradzanie, koordynowanie, ustalanie priorytetów (wytyczanie kierunków działania dla spółek podporządkowanych), planowanie

(przygotowywanie decyzji) oraz podejmowanie decyzji. Największy poziom koncentracji funkcji zarządczych podmiotu dominującego występuje w grupach operacyjnych i strategicznych, natomiast najmniejszy – w grupach finansowych.

Wnioski płynące z analizy modelu Pawlaka znajdują potwierdzenie w prawidłowościach zidentyfikowanych przez Trockiego, opartych na badaniach Hoffmana (1993). Rozróżnienie omawianych grup kapitałowych jest zazwyczaj określone w kontekście funkcji zarządzania, które wyznaczają stopień koncentracji zarządzania.

W tabeli 1.6 zaprezentowano czynniki wpływające na koncentrację funkcji zarządzania w hierarchicznych grupach kapitałowych. Kierunek strzałek wskazuje, czy koncentracja jest duża, czy też mała.

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).

W operacyjnej grupie kapitałowej zarządzanie ma charakter operacyjny, ponieważ podmiot dominujący prowadzi kluczową działalność operacyjną dla całej grupy. W przypadku grupy zarządczej zarządzanie przybiera charakter synergiczny, co oznacza, że podmiot dominujący korzysta z efektu synergii generowanego przez działania podmiotów zależnych, które prowadzą działalność komplementarną. Z kolei w finansowej grupie kapitałowej zarządzanie ma charakter portfelowy, skupiając się na łagodzeniu ryzyka inwestycyjnego oraz osiągnięciu określonych stóp zwrotu z inwestycji.

Analizując inne czynniki, można porównać specyfikę zarządzania w różnych grupach kapitałowych. Grupa operacyjna charakteryzuje się małą delegacją uprawnień, wysoką standaryzacją procesów, ograniczoną autonomią, niską elastycznością, ale dużą intensywnością zarządzania. Finansowa grupa kapitałowa to przeciwieństwo – cechują ją: duża delegacja

uprawnień, niska standaryzacja, wysoka autonomia, duża elastyczność i mała intensywność zarządzania. Grupa zarządcza stanowi swoistą formę pośrednią pomiędzy grupą operacyjną a finansową.

Centralnym elementem każdej z tych grup kapitałowych jest podmiot dominujący, który zarządza podmiotami zależnymi. Poszczególne typy grup różnią się pod względem poziomu koncentracji oraz narzędzi używanych w procesach zarządczych. Niezależnie od rodzaju grupy kapitałowej podmiot dominujący nie ma możliwości bezpośredniego wydawania poleceń podmiotom podporządkowanym, co wymusza wykorzystanie różnorodnych pośrednich instrumentów zarządczych, zależnie od specyfiki grupy.

Podmiot zależny w hierarchicznej grupie kapitałowej funkcjonuje jako integralna część większej struktury gospodarczej, działając pod centralnym zarządem. W ramach tej struktury podmiot dominujący posiada uprawnienia kierownicze wobec podmiotu zależnego, co objawia się poprzez wyznaczanie zadań oraz alokację środków niezbędnych do ich realizacji.

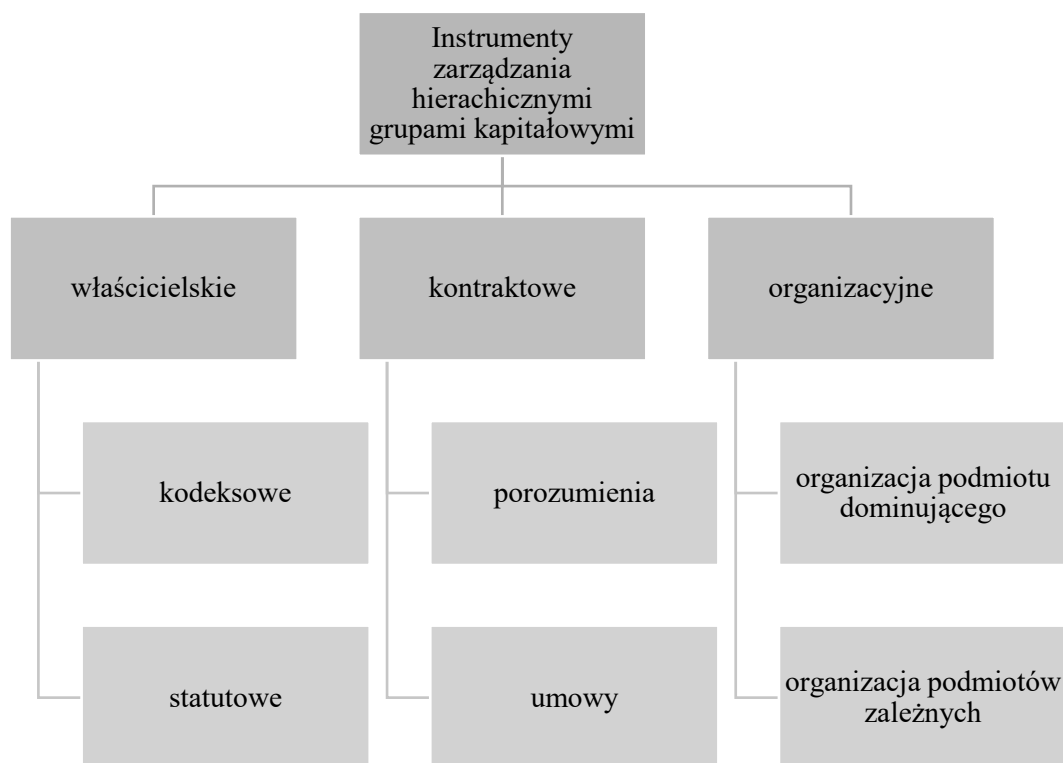
Nogalski i Ronkowski (2004) wyróżniają następujące elementy zadań zarządczych w hierarchicznych grupach kapitałowych:

- podział zadań: dotyczy alokacji zadań między spółkę nadrzędną a spółki podporządkowane,
- centralizacja/decentralizacja funkcji: stopień centralnej realizacji funkcji grupy przez wyspecjalizowane komórki spółki nadrzędnej lub specjalnie powołane do tego spółki zależne,
- tryb współdziałania: odnosi się do sposobu współpracy uczestników grupy w poszczególnych obszarach współdziałania,
- organizacja współdziałania: obejmuje struktury współpracy na poziomie spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych,
- porozumienia i umowy: zawierane między spółkami w celu uregulowania współpracy w różnych obszarach,
- nadzór: dotyczy monitorowania realizacji współpracy.

Jako uzupełnienie Trocki wyróżnia trzy grupy instrumentów zarządzania w hierarchicznych grupach kapitałowych:

- kapitałowe: wynikające z oddziaływania za pomocą instrumentów właścicielskich,
- kontraktowe: wynikające z oddziaływania za pomocą instrumentów kontraktowych,
- organizacyjne: wynikające z oddziaływania za pomocą instrumentów organizacyjnych.

Podejście Trockiego zostało zilustrowane na rysunku 1.3.



Rysunek 1.3. Instrumenty zarządzania hierarchicznymi grupami kapitałowymi

Źródło: opracowanie na podstawie Trocki (1999).

Instrumenty właścicielskie mają swoje korzenie w przepisach kodeksu handlowego oraz postanowieniach umowy spółki (statutu). Do tych instrumentów zaliczane są tzw. prawa właścicielskie, obejmujące m.in. udziały kapitałowe oraz prawo do wyrażania opinii poprzez udział w głosowaniach w przypadku spółki nadrzędnej nad spółką podporządkowaną. Każda z firm wchodzących w strukturę grupy kapitałowej funkcjonuje jako odrębny podmiot gospodarczy, którego udziałowcem jest jednostka nadrzędna. Z uwagi na posiadane udziały spółka nadrzędna ma możliwość wpływania na działalność spółki podporządkowanej. (Trocki, 1999).

Instrumenty kontraktowe stanowią narzędzia w postaci umów i porozumień między uczestnikami grupy kapitałowej. Umowy te obejmują kluczowe obszary współpracy, takie jak (Trocki, 1999):

- kształtowanie tożsamości grupy kapitałowej,
- planowanie i realizacja strategii grupy,
- transfer mienia i kwestie podatkowe,

- marketing i promocja,
- inwestycje i finansowanie rozwoju w grupie kapitałowej,
- rozwój i doskonalenie kadr oraz działalność socjalna,
- rachunkowość, finanse i sprawozdawczość finansowa grupy kapitałowej,
- działalność operacyjna uczestników grupy,
- inne obszary współpracy.

Instrumenty organizacyjne zarządzania grupą kapitałową obejmują wydawanie poleceń wykonania zadań, zarówno pośrednio (np. poprzez wykaz obowiązków lub plany pracy), jak i bezpośrednio (np. w formie konkretnych dyspozycji). Dodatkowo do tych instrumentów należy również przydzielanie zasobów, takich jak wynagrodzenia (Romanowska, Trocki i Wawrzyniak, 1999).

Grupy kapitałowe definiowane jako hierarchiczne (tj. operacyjne, finansowe i strategiczne) różnią się od siebie m.in. pod względem głównych celów i funkcji. Należy jednak podkreślić, że istnieją między nimi również istotne podobieństwa, którymi są: scentralizowana struktura zarządzania, strukturalne współzależności, dążenie do harmonizacji działań oraz dążenie do wykorzystania synergii.

Operacyjne, finansowe i strategiczne grupy kapitałowe, niezależnie od ich głównych celów, stosują centralizowaną strukturę zarządzania, która umożliwia sprawniejszą koordynację działań i lepszą alokację zasobów w ramach grupy. Khanna i Yafeh (2013) wskazują, że centralizacja funkcji zarządzania przez podmiot dominujący umożliwia efektywne zarządzanie zasobami oraz lepszą koordynację działań strategicznych, operacyjnych i finansowych (Khanna i Yafeh, 2013). Goold i Campbell (2002) podkreślają, że centralizacja zarządzania wspiera realizację wspólnych celów oraz ułatwia implementację zintegrowanych strategii zarządzania (Goold i Campbell, 2002).

Operacyjne, finansowe i strategiczne grupy kapitałowe posiadają strukturalne współzależności, które wynikają z powiązań kapitałowych, wspólnych strategii oraz integracji działań operacyjnych. Colpan, Hikino i Lincoln (2015) podkreślają, że grupy kapitałowe, dzięki strukturalnym współzależnościom, mogą skuteczniej zarządzać zasobami oraz harmonizować swoje działania na różnych poziomach organizacyjnych (Colpan, Hikino i Lincoln, 2015).

Operacyjne, finansowe i strategiczne grupy kapitałowe dążą do harmonizacji działań operacyjnych, finansowych i strategicznych w celu osiągnięcia lepszej koordynacji i zgodności z celami całej grupy. Birkinshaw i Hood (1998) wskazują, że zintegrowane działania

i zarządzanie wspólne są kluczowe dla osiągnięcia zgodności ze strategicznymi celami grupy oraz zwiększenia spójności działań (Birkinshaw, Hood, 1998).

Wszystkie grupy kapitałowe dążą do wykorzystania synergii oraz optymalizacji zasobów. Synergia może być osiągana poprzez dzielenie się zasobami, technologiami, wiedzą lub innymi kluczowymi kompetencjami między różnymi podmiotami w grupie. Porter (1985) zauważył, że grupy kapitałowe mogą osiągać synergię przez lepsze wykorzystanie wspólnych zasobów oraz dzielenie się technologiami i wiedzą, co prowadzi do optymalizacji procesów. Prahalad i Hamel (1990) wskazali na znaczenie synergii w grupach kapitałowych jako kluczowego czynnika zwiększającego wydajność i konkurencyjność organizacji (Prahalad i Hamel, 1990). Powyżej opisane charakterystyki pozwalają sklasyfikować operacyjne, finansowe i strategiczne grupy kapitałowe razem, jako hierarchiczne grupy kapitałowe.

1.3. Synergia w funkcjonowaniu grup kapitałowych

Zagadnienie synergii stanowi przedmiot wielu prac naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości i jest definiowane w kategoriach mechanizmu, efektu, zasady lub reguły.

Pszczółowski (1973, s. 46) definiuje synergę jako zasadę: „w określonych przypadkach możemy uzyskać takie zestawienie dwóch lub więcej elementów ze sobą, w jakiś różny od nich przedmiot, że jego oddziaływanie daje skutek pod jakimś względem większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów z osobna”.

Haken (1977) określa natomiast synergę jako wspólne oddziaływanie wielu podsystemów, generujące uporządkowanie struktury lub aktywność. Z kolei Hamrol (1998, s. 49–50) definiuje ją jako „wszystkie rodzaje relacji w zbiorze przedmiotów, sprawiające, że łącznie tworzą one przedmiot złożony o jakości odmiennej względem jakości tych przedmiotów” i dodatkowo uszczegóławia, że „warunkiem wystąpienia zjawiska synergii jest odmienność jakości przedmiotu złożonego, wyodrębnionego na tle otoczenia, względem sumy jakości jego składników”. Zdaniem Kisielnickiego (2011), reprezentującego podejście systemowe, efekt synergii występuje wtedy, gdy dwa lub więcej współpracujących ze sobą systemów generuje więcej efektów, niż wynosiłaby łącznie suma efektów każdego z nich, gdy pracowałyby osobno. Jako przykład podaje konsorcjum, gdzie kooperacja jest związana nie tylko z zespołem jednej organizacji, ale także współpracą oddzielnych komórek organizacyjnych, poszczególnych konsorcjantów, aby uzyskać większą wydajność i skrócić czas realizacji danego celu.

Według Hampden-Turnera (1975) synergia to „optymalna integracja czegoś, co poprzednio istniało oddzielnie. Analizując strukturę grupy kapitałowej, można zaobserwować, że każdy

jej podmiot stanowi odrębną jednostkę organizacyjną, która teoretycznie może działać oddzielnie, ale tylko optymalna integracja podmiotów jako podsystemów przyczyni się do uzyskania oczekiwanego wyniku ekonomicznego.

Kieżun (1997) określił z kolei synergiię w kontekście efektu, jako efekt synergetyczny uzyskiwany w pracy zespołowej na skutek zwiększenia wydajności poprzez specjalizację i humanizację działań, a także dzięki oddziaływaniom motywacyjnym pracowników w zespole. Według definicji Harrisona (2001) synergia to efekt działania dwóch lub więcej podmiotów, który daje większą wartość niż suma wartości, jakie te podmioty mogłyby osiągnąć, działając osobno. Synergia w zarządzaniu koncentruje się na integracji zasobów, kompetencji i działań, które prowadzą do efektów większych niż prosty wynik sumowania.

Podsumowując, w literaturze przedmiotu definiuje się synergiię jako współdziałanie, kooperację czynników, współpracę, a w szerszym kontekście współdziałanie czynników, które jest korzystniejsze od sumy efektów funkcjonowania każdego z czynników z osobna (Piekarczyk, 2000; Mesjasz, 2008; Stabryła, 2008).

Zagadnienie synergii jest wielowątkowe i wielowymiarowe. Chadam (2012) klasyfikuje ją jako:

- synergiię wewnątrzorganizacyjną, wynikającą z faktu podziału pracy, koncentracji potencjału intelektualnego oraz koncentracji potencjału fizycznego w ramach uczestnictwa w jednej strukturze organizacyjnej;
- synergiię międzyorganizacyjną, wynikającą z działań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami, które nie są zintegrowane kapitałowo, organizacyjnie lub prawnie;
- synergiię wewnątrz zgrupowania przedsiębiorstw, które są związane z kooperacją w ramach grup kapitałowych.

Zagadnienie synergii pojawia się często w literaturze przedmiotu w kontekście fuzji, przejęć – szeroko pojętych procesów transakcyjnych. Potencjalny efekt synergii jest jednym z tych elementów, które są wykorzystywane do uzasadnienia przeprowadzenia transakcji.

Copeland, Koller i Murrin (1997), zajmujący się synergiią w kontekście fuzji i przejęć, stworzyli podział synergii na następujące grupy:

- synergia uniwersalna, która jest możliwa do osiągnięcia dla każdego nabywcy dysponującego odpowiednimi zasobami i racjonalną kadrą kierowniczą;
- synergia specyficzna, która może zostać osiągnięta przez pojedynczego specyficznego nabywcę;

- synergia endemiczna, która jest osiągalna jedynie dla niewielu nabywców, zwykle działających w tym samym sektorze, co nabywany podmiot.

Piekarz (1991) wyróżnia natomiast poniższe typy synergii:

- synergia społeczna – związana m.in. ze wzrostem wydajności pracowników; zwiększenia satysfakcji z pracy, wzmocnienia funkcji motywacyjnej oraz podniesienia jakości;
- synergia techniczno-produkcyjna, której efektem są zmiany konstrukcyjne produktu, doskonalenie technologii oraz optymalizacja eksploatacji zasobów;
- synergia ekonomiczna, której efektem są m.in. synergie sprzedaży, zakupów, obsługi produkcji oraz inwestycji. Synergia ekonomiczna jest osiągana poprzez integracje procesów planowania, analizy ekonomicznej, marketingu, zaopatrzenia oraz operacji finansowych;
- synergia organizacyjna, której fundamentem jest integracja struktury organizacyjnej oraz struktury procesów. Czynnikiem wpływającymi na synergię organizacyjną są m.in. specjalizacja, koncentracja pracy, postęp technologiczny oraz integracja.

W kolejnej typologii, związanej z aktywnościami realizowanymi w organizacjach i kontekstem spodziewanych efektów, synergię dzieli się na:

- synergię handlową, generowaną w ramach integracji kanałów dystrybucji, działań marketingowych oraz administracji handlowej;
- synergię inwestycyjną, generowaną poprzez wspólne wykorzystanie fabryk, współpracy w obszarze R&D, wspólnych maszyn, surowców, urządzeń;
- synergię zarządczą, będącą efektem połączenia kompetencji i zdolności menedżerskich, wykorzystywanych do rozwiązywania wspólnych problemów;
- synergią operacyjną, będącą efektem wyższego poziomu wykorzystania aktywów, zasobów, personelu, co przekłada się na rozłożenie kosztów na podmioty tworzące grupę kapitałową (Ensign, 1998).

W odniesieniu do problematyki niniejszej rozprawy systematyka pojawiająca się najczęściej w pracach dotyczących funkcjonowania struktur kapitałowych dzieli synergię na operacyjną, finansową oraz strategiczną. Copeland, Koller i Murrin (1997) twierdzą, że synergia finansowa jest związana z możliwościami zmniejszenia kosztu kapitału oraz obciążeń podatkowych. Natomiast według Ansoffa (1988) synergia finansowa to korzyści powstające z połączenia firm, które prowadzą do obniżenia kosztów kapitału, zwiększenia zdolności do generowania finansowania oraz poprawy zdolności kredytowej wynikającej z lepszej struktury finansowej.

Zdaniem Damodarana (2005) synergia finansowa to dodatkowa wartość, która powstaje dzięki połączeniu firm, umożliwiającą lepszą strukturę kapitałową, redukcję kosztów finansowania oraz korzyści podatkowe wynikające z bardziej efektywnego zarządzania finansami.

Ross, Westerfield i Jaffe (2010) twierdzą natomiast, że synergia finansowa występuje, gdy połączenie firm prowadzi do obniżenia kosztów kapitału, lepszego zarządzania portfelem inwestycyjnym oraz efektów skali, które pozytywnie wpływają na wartość przedsiębiorstwa i jego zdolność do pozyskiwania kapitału.

Konkludując: synergia finansowa w kontekście działania grup kapitałowych odnosi się do korzyści finansowych, które powstają w wyniku integracji zasobów finansowych, lepszego zarządzania kapitałem oraz bardziej efektywnego zarządzania ryzykiem. Efektami synergii finansowej grupach kapitałowych są:

- redukcja kosztów kapitału, wynikająca z obniżenia kosztów finansowania dzięki lepszemu strukturze kapitałowej,
- lepsza alokacja zasobów, będąca rezultatem efektywniejszego zarządzania kapitałem i alokacją zasobów finansowych do najbardziej opłacalnych projektów,
- korzyści podatkowe, stanowiące efekt wykorzystania ulg i korzyści podatkowych wynikających z integracji firm,
- zdolności do generowania finansowania, wynikające z poprawy zdolności do pozyskiwania kapitału i finansowania nowych inwestycji (Rappaport 1986; Ansoff, 1988; Damodaran, 2005; Ross, Westerfield i Jaffe, 2010; Brealey, Myers i Allen, 2014),

Synergia strategiczna w grupach kapitałowych odnosi się do harmonizacji i dostosowania strategicznych inicjatyw, zasobów i możliwości pomiędzy różnymi podmiotami w ramach grupy, aby osiągnąć wspólne cele i stworzyć przewagi konkurencyjne. Ta forma synergii koncentruje się na wykorzystaniu zbiorowych mocnych stron, możliwości i zasobów grupy w celu poprawy ogólnych wyników, napędzania wzrostu i osiągnięcia celów strategicznych (Matsumoto i Jackson, 2017). Synergia strategiczna obejmuje integrację strategii biznesowych, pozycjonowania rynkowego i inicjatyw w zakresie tworzenia wartości w celu maksymalizacji pozycji konkurencyjnej grupy i długoterminowego sukcesu. Przez dostosowanie kierunku strategicznego, modeli biznesowych i podstawowych kompetencji strategiczna synergia umożliwia grupie wykorzystywanie szans, ograniczanie ryzyka i skuteczne dostosowywanie się do zmieniającej się dynamiki rynku (Matsumoto i Jackson, 2017). Co więcej, synergia strategiczna często wiąże się z połączeniem różnych elementów strategicznych, takich jak analityka biznesowa, inteligencja konkurencyjna, zarządzanie wiedzą i praktyki zarządzania

strategicznego, w celu stworzenia spójnych i zintegrowanych ram strategicznych, które kierują podejmowaniem decyzji i napędzają sukces organizacji (Pellissier i Kruger, 2011). W istocie synergia strategiczna w grupach kapitałowych polega na strategicznym dostosowaniu strategii biznesowych, zasobów i możliwości w celu osiągnięcia efektów synergicznych, które zwiększają konkurencyjność, napędzają wzrost i tworzą długoterminową wartość dla grupy jako całości. Konkludując, można stwierdzić, że efektami synergii strategicznej w grupach kapitałowych są:

- zwiększona przewaga konkurencyjna, która wynika z tego, że grupy kapitałowe dzięki wspólnym zasobom i strategiom mogą lepiej wykorzystać swoje atuty i przewagi rynkowe,
- optymalizacja inwestycji i skuteczniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów w całej grupie kapitałowej,
- wzrost innowacyjności, będący efektem tego, że grupy kapitałowe, które skutecznie integrują swoje zasoby i kompetencje, mogą również zwiększyć swoją zdolność do wprowadzania innowacji – wspólne projekty badawczo-rozwojowe oraz transfer technologii w grupie przyczyniają się do rozwoju nowych produktów i usług,
- skuteczna ekspansja rynkowa, która wynika z tego, że wspólne strategie marketingowe oraz wspólne zasoby mogą przyczynić się do szybszej i bardziej efektywnej ekspansji,
- lepsze zarządzanie ryzykiem, będące efektem dywersyfikacji działalności i lepszej alokacji zasobów pozwalającej na minimalizację ryzyka związanego z niepewnością rynkową oraz finansową (Porter, 1985; Prahalad i Doz, 1987; Ansoff, 1988; Goold i Campbell, 1998, Hitt, Ireland, i Hoskisson, 2001; Khanna i Palepu, 2000).

W kontekście funkcjonowania grup kapitałowych synergia operacyjna prowadzi do zwiększenia efektywności, obniżenia kosztów i poprawy ogólnej efektywności poprzez skoordynowaną integrację zasobów, procesów i działań. Dopasowując strategicznie elementy operacyjne, grupy kapitałowe mogą wykorzystać efekt skali, wyeliminować zwolnienia i wykorzystać uzupełniające się mocne strony, aby osiągnąć doskonałe wyniki operacyjne (Režňáková i Pěta, 2018). Badania wskazują, że synergii operacyjną w ramach grup kapitałowych można osiągnąć poprzez wspólne wysiłki, integrację technologii, standaryzację procesów i konsolidację zasobów. Wspierając kulturę współpracy i komunikacji między różnymi podmiotami w grupie, organizacje mogą wykorzystać synergie operacyjne w celu wspierania innowacji, zwiększania produktywności i poprawy konkurencyjności na rynku (Režňáková i Pěta, 2018). Wei (2019) podkreśla, że synergia operacyjna polega na osiąganiu

większej efektywności i efektywności działań biznesowych poprzez połączenie i koordynację zasobów, procesów i działań w ramach organizacji lub grupy przedsiębiorstw. Pociąga to za sobą strategiczne dopasowanie różnych elementów operacyjnych w celu stworzenia harmonijnego i zintegrowanego systemu, który zwiększa wydajność i wartość (Wei, 2019). Synergia operacyjna jest kluczowa dla optymalizacji procesów, redukcji kosztów i maksymalizacji wyników. Integrując operacje, dzieląc się zasobami i usprawniając przepływy pracy, grupy kapitałowe mogą czerpać korzyści z efektu skali, eliminować zwolnienia i wykorzystywać uzupełniające się mocne strony, aby osiągnąć doskonałe wyniki operacyjne (Wei, 2019). W związku z powyższym można stwierdzić, że efektami synergii operacyjnej w grupach kapitałowych są:

- redukcja kosztów, wynikająca z integracji i standaryzacji procesów, oszczędności będących efektem skali i eliminacji powtarzających się w działaniach operacyjnych,
- zwiększenie wydajności, osiąganey poprzez lepsze wykorzystanie zasobów, optymalizację procesów i poprawę koordynacji działań,
- poprawa jakości, która wynika ze standaryzacji procesów i wdrożenia najlepszych praktyk w całej grupie,
- elastyczność operacyjna, wynikająca z tego, że integracja zasobów i procesów pozwala na szybkie dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych,
- lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyką prowadzące do skrócenia czasu realizacji zamówień i obniżenia kosztów magazynowania (Porter, 1985; Ansoff, 1988; Chandler, 1990; Grant, 1996; Porter, 1996; Prahalad i Doz, 1987; Harrison, 2001; Goold i Campbell, 2002; Christopher, 2005; Hitt, Ireland i Hoskisson, 2001).

Podsumowując różnice pomiędzy synergią strategiczną, finansową i operacyjną, można stwierdzić, że synergia strategiczna odnosi się do korzyści wynikających z integracji działań, zasobów i kompetencji strategicznych w grupie kapitałowej. Jej kluczowymi elementami są m.in.: wspólna strategia i długoterminowe cele, wspólne zarządzanie kapitałem ludzkim i finansowym oraz transfer technologii i wspólne projekty R&D.

Synergia finansowa odnosi się do korzyści finansowych wynikających z połączenia zasobów finansowych i zarządzania kapitałem w grupie kapitałowej, a jej kluczowe efekty to: obniżenie kosztów finansowania, optymalizacja zobowiązań podatkowych, efektywniejsze zarządzanie kapitałem oraz elastyczność w finansowaniu nowych projektów.

Natomiast synergia operacyjna, stanowiąca przedmiot zainteresowania autora rozprawy, odnosi się do korzyści wynikających z integracji działań produkcyjnych, logistycznych i operacyjnych,

a jej kluczowe elementy to m.in. redukcja kosztów operacyjnych, optymalizacja procesów, lepsze wykorzystanie zasobów, standaryzacja, lepsza zdolność adaptacji do zmian rynkowych. Według autora synergia operacyjna jest kluczowym elementem funkcjonowania grupy kapitałowej, ponieważ ma ona bezpośredni wpływ na codzienne operacje, które są fundamentem funkcjonowania firm wchodzących w skład grupy oraz budowania ich rentowności. Operacyjna współpraca i integracja między podmiotami pozwalają na efektywne wykorzystanie zasobów, redukcję kosztów i optymalizację procesów, co w efekcie przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników finansowych oraz zwiększenia konkurencyjności całej grupy. W praktyce synergia operacyjna umożliwia firmom osiąganie celów, które byłyby trudne do realizacji przez pojedyncze podmioty działające w izolacji. Definicję synergii operacyjnej, najbardziej wyczerpującej i stanowiącej punkt wyjścia do kolejnych części pracy, stworzyła Kozłowska-Makós (2015), która określiła, że synergia operacyjna pozwala na uzyskiwanie wyższych przychodów, zmniejszenie kosztów działalności, przyspieszenie tempa wzrostu firmy. Może być osiągnięta dzięki komplementarności zasobów i umiejętności, ograniczeniu kosztów transakcyjnych, a w szczególności dzięki korzyściom skali, które wynikają ze zwiększenia produkcji i obniżenia kosztów jednostkowych.

1.4. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych

W celu opisanie modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych autor rozprawy 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 groups" OR "capital group*" OR "corporate group*" OR "business group") AND („synergy” OR „synergy effect” OR „operational synergy” OR „operational synergy effect” OR „operating synergy effect” OR „operating synergy” OR „operational synergy” OR „cooperation” OR „collaboration” OR „efficiency” OR „synergistic” OR „synergistic effects” OR „synergy effects”)) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE,"j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE,"ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE,"English"))
```

Kwerenda ta dała 267 wyniki w Scopus. Po wykonaniu analizy jakościowej według kryterium ABS 3 plus (analiza jakości źródeł) do dalszych analiz zakwalifikowano 85 teksty. Analiza abstraktów wykazała, 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 groups" OR "capital group*" OR "corporate group*" OR "business group") AND ("synergy" OR "synergy effect" OR "operational synergy" OR "operational synergy effect" OR "operating synergy effect" OR "operating synergy" OR "operational synergy" OR "cooperation" OR "collaboration" OR "efficiency" OR "synergistic" OR "synergistic effects" OR "synergy effects")) AND ("model*" OR "model component*" OR "method*" OR "tool*" OR "procedur*" OR "model*" OR "management")) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE,"j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE,"ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE,"English" ) )
```

Ta kwerenda przyniosła 169 wyniki w Scopus. Analiza jakościowa według kryterium ABS 3 plus zwróciła 12 wyników. Analiza abstraktów wskazała jedynie na kilka tekstów spełniających kryterium relewantności merytorycznej.

Wyniki obu 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 poza Scopus). Wybór narracyjnego przeglądu literatury uzasadnia również szeroki charakter pytania badawczego oraz dużą zmienność źródeł informacji. Projekt został zrealizowany w ramach wytycznych dotyczących przeglądu narracyjnego autorstwa Greena, Johnsona i Adamsa (2006), zestawie wytycznych dotyczących publikacji i raportowania opracowanych w celu standaryzacji i zwiększenia obiektywizmu w raportowaniu przeglądu narracyjnego. Procedura zakłada, że na początku ma miejsce precyzyjne określenie celów i zakresu przeglądu, co zapewnia ukierunkowanie działań oraz wytycza kryteria wyboru źródeł, takie jak okres publikacji, język czy typ materiałów. Celem przeglądu była identyfikacja komponentów modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych, natomiast kryterium wyboru źródeł była ich relatywność merytoryczna. Kolejnym etapem jest sformułowanie szczegółowych pytań, które pomagają w identyfikacji najistotniejszych zagadnień i aspektów tematycznych. Następnie przystępuje się do systematycznego wyszukiwania literatury, korzystając z różnych baz danych, co umożliwi zebranie szerokiego

zakresu istotnych publikacji. Po zgromadzeniu materiałów następuje krytyczna selekcja źródeł, oparta na wcześniej ustalonych kryteriach włączenia i wyłączenia, mająca na celu wyłonienie najbardziej relewantnych i wiarygodnych publikacji. Kolejny krok obejmuje analizę i syntezę literatury, podczas której wyodrębnia się główne koncepcje, teorie oraz trendy rozwojowe, a także identyfikuje luki badawcze i kontrowersje, co pozwala na stworzenie spójnej i krytycznej narracji. Na zakończenie przygotowuje się tekst przeglądu, który prezentuje rozwój wiedzy w danej dziedzinie, podkreślając najważniejsze osiągnięcia, istniejące kontrowersje i wyzwania na przyszłość. Taki proces wymaga systematyczności, krytycznego podejścia i rzetelności, co gwarantuje wysoką jakość opracowania oraz jego przydatność dla rozwoju nauki (Green, Johnson i Adamsa, 2006).

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. Dla aplikacji wprowadzono zapytanie: *Model of operational synergies in capital groups*.

Wprowadzone zapytanie pozwoliło na uzyskanie 344 odpowiedzi. Ze względu na eksploracyjny charakter pytania jedynym kryterium oceny artykułu była jego relatywność merytoryczna, co jest w pełni uzasadnione w słabo opisanym obszarze badawczym. Następnie wybrano artykuły adekwatne merytorycznie, tj. 11 publikacji. Dla uzyskania lepszej jakości wyników i pozyskania kolejnych tekstów procedurę powtórzono trzykrotnie, wykorzystując poniższe zapytania.

Operational synergy model in hierarchical capital groups.

Operational synergies in capital groups.

Ze względu na eksploracyjny charakter badania do analizy zakwalifikowano wszystkie teksty spełniające kryterium relatywności merytorycznej. W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano 59 artykułów. Do dalszej analizy zakwalifikowano 41 publikacji z pełnymi tekstami dostępnymi w bazach naukowych. Lista zidentyfikowanych publikacji została dodana jako załącznik 1 niniejszej pracy.

Przechodząc do analizy zidentyfikowanej literatury to badania nad fuzjami i przejęciami (M&A) zajmują w niej istotne miejsce. Te procesy są istotnym polem dociekań, ponieważ fuzje i przejęcia mogą znacznie podnosić wartość poprzez różnorodne formy synergii. W kontekście operacyjnym wskazuje się, że fuzje i przejęcia mogą przynieść znaczną poprawę wyników finansowych oraz efektywności kosztowej (Oira, 2023).

Analiza synergii w M&A sugeruje, że wartość wynikająca ze integracji firm w ramach grupy kapitałowej często przekracza sumę wartości jednostkowych firm (Chadam, 2006; Gupta

i Gerchak, 2002). Synergie te klasyfikuje się na różne kategorie, takie jak finansowe, operacyjne i zmowne (Chatterjee, 1986). Pomimo dążenia do efektów synergii jako głównego motywu fuzji i przejęć (Gupta i Gerchak, 2002) znaczna liczba transakcji nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Pokazuje to konieczność starannej analizy i planowania działań synergicznych jeszcze przed decyzją o połączeniu (Kozłowska-Makós, 2015; Melnarowicz, 2021).

Ocena potencjału synergii w M&A powinna opierać się na różnych metodach analitycznych, takich jak analiza modelu biznesowego czy podejmowanie decyzji opartych na wielu kryteriach (Wartini-Twardowska i Twardowski, 2019; Kode i in., 2003). Istotne są również zewnętrzne przepływy pieniężne w grupach kapitałowych (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2021) oraz strategię innowacyjnego rozwoju (Romanowska i Melnarowicz, 2020), które rzucają światło na dynamikę funkcjonowania tych grup. Modele pomiaru synergii, takie jak ten opracowany przez Garzella i Fiorentino (2014), wspomagają proces decyzyjny przed zawarciem transakcji M&A.

Każda ze struktur kapitałowych, które zbiorczo zostały nazwane hierarchicznymi grupami kapitałowymi, posiada różną podatność na generowanie efektów synergii operacyjnej.

Wynika to z tego, że główną przyczyną osiągania efektów synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych jest możliwość współdzielenia zasobów oraz optymalizacji działalności różnych obszarów biznesowych, które są wynikiem wysokiego poziomu integracji wewnętrznej grupy kapitałowej, różnej dla operacyjnych, finansowych i strategicznych grup kapitałowych. Z uwagi na powyższe największe szanse osiągnięcia efektów synergii operacyjnej mają grupy operacyjne oraz strategiczne, natomiast najmniejsze szanse mają grupy finansowe.

W operacyjnych grupach kapitałowych głównym obszarem generowania efektu synergii operacyjnej są działania tworzące spójny łańcuch wartości, który determinuje występowanie koncentracji zarządzania podmiotami zależnymi przez podmiot dominujący, realizujący kluczową działalność biznesową. Podmioty zależne realizują działania wspierające podmiot dominujący, co przekłada się na wysoką standaryzację oraz integrację podmiotów. Operacyjną grupę kapitałową cechują niska delegacja uprawnień oraz mała elastyczność działania. Podporządkowanie działalności podmiotów zależnych działaniom podmiotu dominującego hierarchizuje realizowane procesy oraz porządkuje relacje w grupie kapitałowej.

Podstawą generowania efektów synergii operacyjnej w zarządczych grupach kapitałowych jest komplementarna działalność podmiotów tworzących grupę kapitałową. W odróżnieniu od operacyjnej grupy kapitałowej podmiot dominujący nie prowadzi działalności operacyjnej,

a jego rola ogranicza się do dyskontowania i koordynowania działań synergicznych, które dodatkowo stymulują osiągnięcie efektów. Poziom efektów synergii operacyjnej w zarządczej grupie kapitałowej jest niższy niż grupie operacyjnej, ponieważ podmiot dominujący oddziałuje na podmioty zależne jedynie pośrednio, tj. za pomocą systemów zarządzania, i nie ma bezpośredniego wpływu na procesy operacyjne podmiotów zależnych.

W zarządczej grupie kapitałowej mogą również występować łańcuchy wartości, w których jednak nie bierze udziału podmiot dominujący. Niemniej jednak, podobnie jak w przypadku grup operacyjnych, może być to obszar synergii operacyjnej.

Efektami synergii operacyjnej w zarządczej grupie kapitałowej są m.in. likwidacja dublujących się czynności, integracja *know-how* w obszarze zarządzania, wzrost możliwości technologicznych (Trocki, 2004).

Analiza literatury przedmiotu pozwala zidentyfikować komponenty modelu synergii operacyjnej hierarchicznych grup kapitałowych. Komponenty są tu definiowane jako podstawowe elementy modelu, których integracja pozwala osiągnąć efekt synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych.

Pierwszym zidentyfikowanym komponentem modelu jest koncentracja zarządzania w ramach działania podmiotu dominującego obszarów strategii, marketingu, operacji, finansów, inwestycji, zarządzania zasobami ludzkimi, logistyki (Chadam, 2012). Rola spółki dominującej w tworzeniu synergii operacyjnych w ramach grupy jest kluczowa dla optymalizacji wyników, zwiększania efektywności i osiągania celów strategicznych. Działając jako organizacja centralna, spółka dominująca koordynuje i dostosowuje działalność operacyjną swoich spółek zależnych, ułatwiając ujednoliconą koordynację i scentralizowaną konfigurację wyższej kadry kierowniczej w ramach grupy (Xu i in., 2021). Ponadto spółka dominująca odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji i alokacji zasobów pomiędzy nią a swoimi spółkami zależnymi. W zależności od rodzaju działalności biznesowej, jeśli spółka dominująca i jej spółki zależne działają w tej samej linii biznesowej, grupa jest zwykle bardziej scentralizowana; jeżeli jednak są one zdywersyfikowane w ramach różnych branż, spółka dominująca może przekazać większą władzę decyzyjną spółkom zależnym (Liu, Luo i Yue, 2016). Badania Kumar i Singh (2013) wskazują, że zaangażowanie podmiotu dominującego w centralizację zarządzania pozwala na lepszą alokację zasobów oraz koordynację działań operacyjnych, co prowadzi do wzrostu efektywności w całej grupie kapitałowej. Autorzy stwierdzają, że centralizacja zarządzania przez podmiot dominujący umożliwia optymalizację kosztów oraz standaryzację procesów, co znacznie zwiększa efektywność operacyjną (Kumar i Singh, 2013). Podmioty tworzące hierarchiczne grupy kapitałowe często współpracują ze sobą w sposób pionowy,

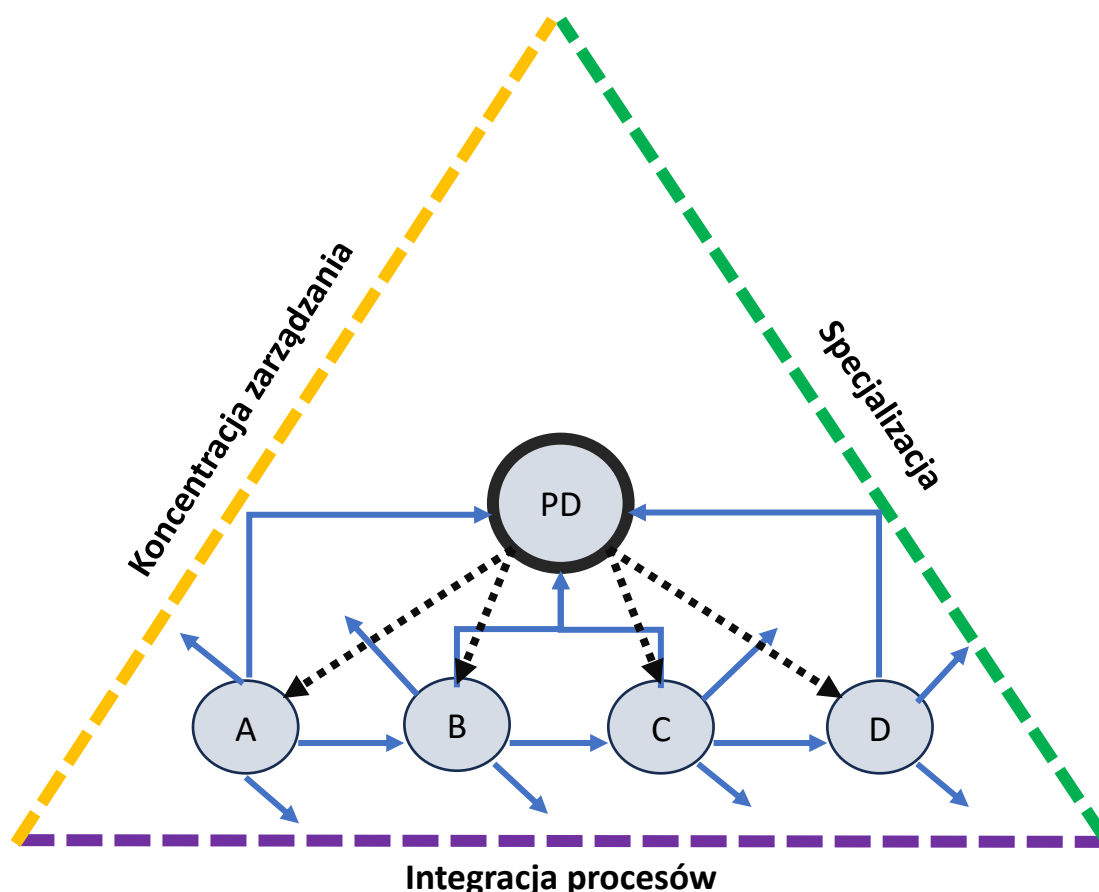
tworząc relacje między firmą główną a spółkami zależnymi przede wszystkim w zakresie operacji (Mierzejewska i Dziurski, 2021). Synergiczny efekt spójności między jednostkami biznesowymi może zwiększyć wolumen sprzedaży oraz konkurencyjność (Dronov i in., 2022). Modelowanie relacji wewnętrznych w grupach kapitałowych sprzyja harmonizacji struktur organizacyjnych oraz optymalizacji podziału działań między spółkami dominującymi a spółkami zależnymi (Marangoni i in., 2004; Maury, 2020). Khanna i Palepu (2000) podkreślają, że podmiot dominujący będący w stanie skutecznie planować i wdrażać strategię długoterminową, w szczególnych warunkach rynkowych, przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności całej grupy. Inkpen i Beamish (1997) stwierdzają, że zaangażowanie podmiotu dominującego w transfer wiedzy i technologii między podmiotami grupy sprzyja zwiększeniu kompetencji i efektywności operacyjnej. Badania Khanna i Yafeh (2013) pokazują natomiast, że podmiot dominujący mający duże doświadczenie w zarządzaniu finansowym jest w stanie lepiej alokować kapitał i zarządzać ryzykiem, co prowadzi do wzrostu efektywności finansowej i operacyjnej podległych jednostek. Podsumowując: zaangażowanie podmiotu dominującego w grupie kapitałowej ma istotny wpływ na efektywność operacyjną podmiotów tworzących grupę. Centralizacja zarządzania, strategiczne inicjatywy, transfer wiedzy i technologii, kontrola finansowa oraz koordynacja działań operacyjnych, to kluczowe obszary, w których aktywne zaangażowanie podmiotu dominującego prowadzi do zwiększenia efektywności i konkurencyjności grup kapitałowych.

Drugim zidentyfikowanym komponentem modelu jest specjalizacja, rozumiana jako działanie w tej samej branży, która pozwala firmom w grupie kapitałowej na standaryzację procesów operacyjnych, co dalej prowadzi do ich optymalizacji, a docelowo – redukcji kosztów (Porter, 1985). Chandler (1990) pisał, że specjalizacja pozwala na eliminację duplikacji procesów i centralizację funkcji wspólnych, co prowadzi do znaczących oszczędności kosztowych. Dodatkowo firmy działające w tej samej branży mogą lepiej wykorzystać swoje zdolności technologiczne i organizacyjne, dzieląc się wiedzą i najlepszymi praktykami (Teece, 1982), a wspólne zarządzanie zasobami i kompetencjami w jednej branży sprzyja koncentracji na kluczowych umiejętnościach i zwiększa zdolność do innowacji (Prahalad i Hamel, 1990). Specjalizacja i działalność w tej samej branży pozwalają firmom na osiągnięcie ekonomii skali, co prowadzi do zredukowania kosztów jednostkowych poprzez zwiększenie wielkości produkcji i lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych (Grant, 1996; Hitt, Ireland i Hoskisson, 2001). Podsumowując, można stwierdzić, że specjalizacja w tej samej branży zwiększa zdolność do koordynacji i integracji działań między jednostkami w grupie. Ułatwia to harmonizację procesów operacyjnych.

Trzecim zidentyfikowanym komponentem modelu jest integracja procesów, która umożliwia harmonizację i centralizację działań operacyjnych, produkcyjnych, logistycznych i zarządczych. Integracja procesów przyczynia się do zwiększenia efektywności, redukcji kosztów, poprawy jakości oraz wzrostu elastyczności operacyjnej. Według Portera integracja procesów może prowadzić do obniżenia kosztów operacyjnych poprzez eliminację nadmiarowych operacji i standaryzację procesów, co zwiększa efektywność organizacji (Porter, 1985). Integracja procesów prowadzi również do lepszej koordynacji działań, co zwiększa wydajność i efektywność całej grupy (Goold i Campbell, 2002). Dla przykładu lepsza koordynacja procesów produkcyjnych, logistycznych i dystrybucyjnych w całej grupie umożliwia bardziej efektywne realizowanie zadań, m.in. poprzez minimalizację przestojów. Grupa Orlen w Polsce, przez integrację funkcji finansowych i zakupowych, zdołała znacząco obniżyć koszty operacyjne, jednocześnie zwiększając swoją efektywność (Grupa Orlen, 2020). Podobnie, japońska grupa kapitałowa Mitsubishi, wykorzystując zintegrowanie łańcucha dostaw, znacząco optymalizowała koszty oraz poprawiła koordynację działań operacyjnych (Mitsubishi Group, 2018). W pracy *Logistics and Supply Chain Management* Christopher pokazuje, jak zintegrowane zarządzanie łańcuchem dostaw prowadzi do zwiększenia efektywności logistycznej i lepszej koordynacji działań operacyjnych (Christopher, 2005). Integracja procesów w ramach systemu techniczno-produkcyjnego holdingu uprzedmiotawia się w zmianach konstrukcyjnych wyrobów, doskonaleniu technologii, w racjonalnym wykorzystaniu zasobów materiałowo-surowcowych i energetycznych, a więc przekazywana jest w ramach regulacji, które stanowią postęp techniczny. Dodatkowym pozytywnym efektem w tym obszarze może być efekt wynalazczości (Kreft, 2003).

Chadam (2004) w swojej pracy dokonał analizy udziału przychodów podmiotu dominującego w przychodach całej grupy kapitałowej. Wyniki badania pokazały, że podmioty dominujące polskich grup kapitałowych decydują o sile całego ugrupowania (prawie 70% przychodów). Jednym z powodów tak dużego udziału jest integracja procesów, w tym procesów sprzedażowych, w ramach działalności podmiotu dominującego.

Podsumowując, można stwierdzić, że efekt synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych jest możliwy do osiągnięcia poprzez efektywne dzielenie zasobów i działań. Komponentami modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych są: koncentracja zarządzania, integracja procesów oraz standaryzacja. Wizualizacja modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych została przedstawiona na rysunku 1.4.



Rysunek 1.4. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych

Źródło: opracowanie własne.

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. Rodzaj i intensywność tych procesów mogą się różnić i zostały szczegółowo omówione w podrozdziale 1.2.

Dodatkowo, przerywane linie – fioletowe, zielone i żółte – wyznaczają granice modelu, ilustrując jego komponenty, integrację procesów, specjalizację oraz koncentrację zarządzania. Pierwszym komponentem modelu jest koncentracja funkcji zarządzania w ramach działalności podmiotu dominującego w obszarach takich jak strategia, marketing, operacje, finanse, inwestycje, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz logistyka (Chadam, 2012). Kluczową kwestią jest rola spółki dominującej, która, działając jako centralny ośrodek zarządzania, pełni zasadniczą funkcję w tworzeniu synergii operacyjnych. Dzięki temu optymalizowane są wyniki grupy, zwiększana jest efektywność, a cele strategiczne są osiąganе. Spółka dominująca koordynuje działalność operacyjną swoich spółek zależnych i dostosowuje ją, wspierając wspólną koordynację i centralizowaną strukturę kadry zarządzającej (Xu i in., 2021).

Drugim komponentem modelu jest specjalizacja, rozumiana jako skoncentrowanie działań w tej samej branży. Umożliwia to firmom w grupie kapitałowej standaryzację procesów operacyjnych, co prowadzi do ich optymalizacji i, w efekcie, do redukcji kosztów (Porter, 1985).

Trzecim komponentem modelu jest integracja procesów, która pozwala na harmonizację oraz centralizację działań operacyjnych, produkcyjnych, logistycznych i zarządczych. Integracja procesów przyczynia się do zwiększenia efektywności, obniżenia kosztów, poprawy jakości oraz zwiększenia elastyczności operacyjnej.

Rozdział 2. Sieciowe grupy kapitałowe

W rozdziale drugim dokonano systematyki sieci oraz zidentyfikowano i scharakteryzowano cechy szczególne sieciowych grup kapitałowych, które odróżniają je od struktur hierarchicznych. Dodatkowo, przeprowadzono eksploracyjną analizę studiów przypadków trzech reprezentatywnych sieciowych grup kapitałowych: Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A., Grupy Kapitałowej ArcelorMittal Poland oraz Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, co pozwoliło odpowiedzieć na pytanie badawcze PB1 (tj. jak funkcjonuje sieciowa grupa kapitałowa?) Wyniki tej analizy pozwoliły na szczegółowe zrozumienie sposobu ich funkcjonowania, a także umożliwiły ich porównanie z hierarchicznymi grupami kapitałowymi. Ponadto, w ramach rozdziału omówiono wyniki analizy bibliometrycznej opublikowanych prac i badań naukowych dotyczących synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, co pozwoliło na scharakteryzowanie aktualnych trendów oraz identyfikację luk badawczych w tej dziedzinie oraz przeprowadzono narracyjny przegląd literatury dotyczący tego tematu.

2.1. Systematyka sieci

Zagadnienie sieciowej grupy kapitałowej, jak wskazuje sama jej nazwa, wiąże się z pojęciem sieci, które jest znane od dawna i używane w różnych kontekstach i znaczeniach. Aktualnie pojęcie sieci kojarzy się z zagadnieniami technologicznymi. Warto podkreślić, że sieci istniały długo przed pojawieniem się technologii informatycznych (np. sieci bankowe czy sieci dystrybucyjne).

Zaznaczyć należy jednak, że chociaż zagadnienie sieci było podejmowane w ramach wielu różnych dyscyplin naukowych, takich jak psychologia społeczna, ekonomia, socjologia oraz prawo, to jednak w literaturze przedmiotu z dyscypliny zarządzania pojawiło się dopiero w latach 70. XX wieku (Eiriz i Wilson, 2006). Nowy paradygmat organizacji sieciowej związany był przede wszystkim z:

- teorią zależności od zasobów,
- teorią kosztów transakcyjnych O.E. Williamsona,
- teorią gier, teorią agencji,
- teorią wymiany społecznej,
- teorią władzy.

Wskazane powyżej paradygmaty sieci są obecne w ekonomii i naukach o zarządzaniu na zasadzie koegzystencji i komplementarności (Żak, 2017).

W literaturze przedmiotu można spotkać się z następującymi określeniami sieci: organizacja sieciowa, struktura sieciowa, sieć przedsiębiorstw, sieć międzyorganizacyjna, sieć gospodarcza, sieć strategiczna. Pewnym utrudnieniem wpływającym na proces uporządkowania stanu wiedzy w obszarze problemu badawczego jest to, że wskazane powyżej określenia są bardzo często stosowane wymiennie. Warto podkreślić, że wielu autorów uważa, że wymienne stosowanie wskazanych określeń jest błędne. Zdaniem Maciasa (2013) istotną kwestią jest rozróżnianie pojęcia „organizacji sieciowej” od „sieci organizacji” („sieci międzyorganizacyjnej”). Twierdzi on, że organizacja (struktura) sieciowa może być rozumiana jako określenie typu budowy wnętrza danej organizacji, opartego na elastycznych więzach, głównie informacyjnych, konfiguracjach powiązań, czyli tzw. intrasieci. Rozumienie organizacji sieciowej jako sieciowej struktury organizacyjnej pozwala ją zakwalifikować do zbioru struktur organicznych (elastycznych). Oznacza to, że sieciowa struktura danej organizacji (intrasieć) nie jest równoważna pojęciu „sieć międzyorganizacyjna”. Na dowód poprawności swojego rozumowania podaje fakt, że w publikacjach odróżnia się sieci wewnątrz- od międzyorganizacyjnych, a sieć międzyorganizacyjna nie zawsze musi wiązać się z utworzeniem nowej organizacji (nowego podmiotu prawa).

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
Sroka (2012)	Układ współdziałania przedsiębiorstw, które są niezależne pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym tych podmiotów, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania 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 cytowanej literatury.

Analiza definicji przytoczonych w tabeli 2.1 pozwala zidentyfikować powtarzające się słowa kluczowe. Pierwszym z nich jest współpraca. Współpraca oraz jej synonimy (kooperacja, współdziałanie, wzajemne współdziałanie) pojawia się w definicjach Czakona; Santarek, Kosieradzkiej, Rafalskiej; Dwojackiego, Nogalskiego; Sroki oraz Olesińskiego. Sieć jest jedną z form współpracy przedsiębiorstw, która jest oparta na układach kooperacyjnych.

Warto podkreślić, że nie każda forma kooperacji stanowi sieć. W szczególności cele sieci określa się jako mające charakter strategiczny i to ma odróżniać je od innych form kooperacji przedsiębiorstw (Łobos, 2015). Sieć można definiować jako formę strategicznej kooperacji, co oznacza, że są one ukierunkowane na dłuższą w wymiarze czasowym kooperację.

Drugie zidentyfikowane słowo to „uczestnicy”, nazywani często aktorami. W definicjach Czakona; Santarek, Kosieradzkiej i Rafalskiej; Dwojackiego i Nogalskiego; Sroki oraz Olesińskiego, pojawia się informacja o samodzielności oraz autonomii aktorów sieci.

Przyczyną współpracy przedsiębiorstw w ramach sieci jest przede wszystkim wzajemna chęć czerpania korzyści z takiej formy współdziałania, pozwalającej dalej działać lub też oddziaływać na zwiększanie potencjałów gospodarczych współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych. Udział aktorów jest każdorazowo autonomiczną i samodzielną decyzją (Wiatrak, 2003). Jeżeli chodzi o aktorów, to w większości sieci występuje koordynator sieci, nazywany również brokerem. Pełni on funkcję kontrolera i organizatora efektywnego przepływu aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi, niezależnymi aktorami sieci (Toth i Lengyel, 2019). Funkcję koordynatora sieci może pełnić jeden z aktorów sieci, który dysponuje określonymi zasobami lub wykonujący określoną funkcję w procesie realizowanym przez sieć (Jarillo, 1999).

Trzecim zidentyfikowanym słowem kluczowym są „relacje”, oraz – idąc dalej – charakter relacji. Lachiewicz oraz Zakrzewska-Bielawska wskazują, że sieć jest systemem połączeń pomiędzy jednostkami lub ludźmi. Lis i Lis wskazują, że sieć tworzą powiązania o różnym charakterze. Definicje Strykiewicza, Jewtuchowicz oraz Dwojackiego, Nogalskiego wskazują, że relacje są oparte na wymianie i regulowane przez mechanizmy rynkowe.

Rozszerzając wyniki analizy powyższych definicji, przyjmuje się, że istnieją dwa główne elementy formułujące sieć: relacje występujące między uczestnikami sieci oraz sami jej uczestnicy, nazywani aktorami, węzłami lub wierzchołkami sieci (Świerczek, 2006).

Relacje w sieciach mogą przybierać formę powiązań (Håkansson i Johanson, 1992):

- wertykalnych – zachodzących wzdłuż łańcucha wartości,
- horyzontalnych – opartych na współdziałaniu z konkurencją,
- diagonalnych – w przypadku współpracy z instytucjami wspierającymi działalność gospodarczą i władzami publicznym.

Szczególne cechy organizacji sieciowej zostały zdefiniowane przez Czakona (2012) i usystematyzowane m.in. przez Ćwik i Krzosa (2016). Ich katalogizacja została przedstawiona w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Cechy organizacji sieciowych

Nazwa cechy	Opis
Dezintegracja pionowa	Poszczególne działania w łańcuchu wartości, tradycyjnie wykonywane w granicach pojedynczego przedsiębiorstwa, są realizowane przez odrębne organizacje.
Występowanie funkcji brokera	Wyodrębnione działania w łańcuchach wartości są montowane, koordynowane lub przynajmniej lokowane przez brokerów, którzy czuwają nad płynnym przebiegiem procesu.
Mechanizmy rynkowe	Działania w łańcuchu wartości nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu organizacji, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat. Podejmowane działania są koordynowane przez negocjacje i porozumienia pomiędzy współpracującymi stronami.
Synergia ponadorganizacyjna	Synergii ponadorganizacyjna jest osiągana poprzez wykorzystywanie kluczowych kompetencji oraz komplementarny dobór uczestników.
Kolektywne podejmowanie decyzji	Decyzje są podejmowane przez współpracujące strony.
Powtarzalność przepływów zasobów	Przepływ zasobów jest powtarzalny, a współpraca ma charakter długookresowy.
Dostęp do obszerniejszych informacji	Informacje dostępne stronom współpracy są obszerniejsze niż w wypadku współpracy <i>stricto</i> rynkowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czakon (2012).

Nieco inne podejście do zagadnienia sieci ma Easton (1992), który do podstawowych cech sieci zalicza:

1) więzi pomiędzy jednostkami – „węzłami” wchodzącymi w skład sieci, przy czym wyróżnia się:

- związki o charakterze generalnym i długookresowym,
- związki o charakterze bieżącym, „tu i teraz”;

2) strukturę – firmy wchodzące w skład sieci nie są niezależne, a raczej są współzależne, przez co istnieją ograniczenia co do zachowań indywidualnych podmiotów, a to oznacza budowanie struktury w szerokim tego słowa znaczeniu;

3) pozycję – agregat wzajemnie nakładających się ról danego podmiotu w stosunku do innych jednostek;

4) proces – zmiany więzi pomiędzy podmiotami zdominowane przez rozkład władzy (siły) i struktury interesów.

Analizując cechy sieci określone przez Czakona, wyróżniono operacyjne i strukturalne cechy organizacji sieciowych, koncentrując się na aspektach takich jak dezintegracja pionowa, rola brokerów, mechanizmy rynkowe oraz synergia ponadorganizacyjna. Kluczowym elementem

tej perspektywy jest podejście do organizacji jako układów opartych na współpracy, elastyczności oraz długoterminowych relacjach, które zakładają efektywne wykorzystanie zasobów poprzez powtarzalność przepływów i dostęp do rozszerzonych informacji.

Z kolei Easton w swoim podejściu zwraca uwagę na socjologiczne aspekty sieci, kładąc nacisk na więzi pomiędzy jednostkami, strukturę współzależności, pozycje podmiotów oraz dynamikę procesów. Easton podkreśla znaczenie długo- i krótkoterminowych relacji oraz wpływ współzależności na budowanie złożonych struktur sieci. Kluczowa jest tutaj koncepcja, że organizacje w sieci są mocno związane ze sobą poprzez system ról i procesów, które determinują ich wspólne działania i wpływają na zasady funkcjonowania całej sieci.

Porównując oba podejścia, można zauważyć, że podczas gdy Czakon skupia się bardziej na operacyjnych i strukturalnych elementach organizacji sieciowych, Easton przyjmuje perspektywę relacyjną i socjologiczną. Ostatecznie oba podejścia akcentują istotę współzależności i współpracy, jednak różnią się w interpretacji znaczenia tych relacji dla efektywności i dynamiki sieci. Ta różnorodność perspektyw ukazuje, jak wieloaspektowe jest zjawisko organizacji sieciowych i jak istotne jest uwzględnienie różnych parametrów w analizach zachowań sieciowych oraz strategii zarządczych. Wskazana różnorodność jest widoczna w ramach klasyfikacji sieci.

Systematyka sieci organizacyjnych opiera się na kilku kluczowych kryteriach, które pozwalają na zrozumienie ich złożoności i różnorodności. Współczesna literatura wskazuje, że kształt węzłów, charakter połączeń oraz dynamika współmierności, czyli sposób wymiany zasobów, stanowią podstawowe elementy determinujące klasyfikację sieci (Dereń, Malara i Skonieczny, 2017).

Najbardziej podstawowy podział obejmuje sieci równorzędne oraz zdominowane (Korenik, 2003). W sieciach równorzędnych partnerzy mają zbliżony potencjał konkurencyjny, co sprzyja inicjowaniu wzajemnych relacji i rozwijaniu ich na równych zasadach. Tego rodzaju sieci są często spotykane w kontekstach, gdzie konieczne są elastyczność i szybka adaptacja do zmieniających się warunków rynkowych, co wymaga sprawnej koordynacji systemów informacyjnych i uzgodnień strategicznych (Pietras, 2014).

Z kolei sieci zdominowane koncentrują się wokół jednego silnego podmiotu, który koordynuje działania wielu mniejszych jednostek, często w kontekście outsourcingu. W takiej strukturze stabilność i ograniczenie ryzyka są kluczowymi zaletami, ponieważ pozwalają na zapewnienie wysokiej jakości realizacji zleceń przy jednoczesnym ograniczeniu nakładów pracy (Cygler, 2002; Kubberod, Viciunaite i Fosstenlokken, 2019).

Kolejny istotny podział odwołuje się do trwałości powiązań w sieci, dzieląc je na sieci trwałe i tymczasowe. Te pierwsze charakteryzują się długoterminową współpracą, natomiast sieci tymczasowe elastycznie dostosowują się do aktualnych potrzeb rynkowych (Domański i Marciniak, 2003).

Dynamika rekonfiguracji sieci prowadzi do klasyfikacji na sieci statyczne, dynamiczne i tymczasowe. Sieci statyczne charakteryzują się stabilnymi relacjami i dominacją jednego uczestnika, podczas gdy sieci dynamiczne często zmieniają swoje powiązania i nie mają wyraźnego lidera. Sieci tymczasowe specjalizują się natomiast w szybkim reagowaniu na krótkotrwałe okazje rynkowe (Sopińska, 2012).

Miles i Snow (1992) wprowadzili interesującą klasyfikację, wyróżniając sieci stabilne, wewnętrzne oraz dynamiczne. Sieci stabilne są zorganizowane wokół jednego głównego aktora z ograniczoną liczbą strategicznych dostawców. Sieci wewnętrzne funkcjonują w ramach jednego podmiotu gospodarczego, wykorzystując mechanizmy rynkowe do koordynacji działań między różnymi jednostkami. Sieci dynamiczne z kolei charakteryzują się zawieraniem tymczasowych aliansów z różnorodnymi partnerami.

Te różnorodne podejścia do klasyfikacji sieci pokazują ich złożoność i konieczność wyboru odpowiednich form organizacyjnych, które będą najlepiej odpowiadać specyficznym celom strategii i uwarunkowaniom rynkowym.

Na podstawie analizy literatury dotyczącej systematyki sieci można stwierdzić, że struktury sieciowe charakteryzują się unikalnymi cechami odróżniającymi je od tradycyjnych i hierarchicznych form organizacyjnych.

Po pierwsze, proces formowania sieci odbywa się w dużej mierze niezależnie od woli oraz intencji jej poszczególnych aktorów. Sieci często rozwijają się spontanicznie, w oparciu o nieformalne oraz nieintencjonalne interakcje, co ogranicza centralizację i formalizację tych struktur. Taki niesformalizowany charakter pozwala na większą elastyczność i adaptacyjność w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Jednym z kluczowych aspektów odróżniających sieci od bardziej tradycyjnych organizacji, takich jak grupy kapitałowe z dominującymi podmiotami, jest brak centralnej kontroli jednego silnego przedsiębiorstwa. Sieci powstają w sposób bierny, jako wynik naturalnej kooperacji pomiędzy aktorami, a nie w wyniku realizacji strategicznych planów jednego podmiotu dominującego. Ta cecha przyczynia się do tego, że sieci są często pozbawione wyraźnego centrum, co sprzyja rozproszonemu modelowi zarządzania i bardziej demokratycznemu podejściu do podejmowania decyzji.

Warto również zauważyć, że badacze klasyfikują grupy kapitałowe jako szczególny rodzaj sieci. W tym kontekście grupy kapitałowe mogą być postrzegane jako bardziej zorganizowane i strukturalnie zdefiniowane formy sieci, które mimo to korzystają z pewnych elementów sieciowych, takich jak współpraca między niezależnymi jednostkami i wymiana zasobów. Zrozumienie tych kwestii jest kluczowe dla dalszych badań nad rolą i dynamiką sieci w nowoczesnej gospodarce, a także dla praktycznego zastosowania koncepcji sieciowych w strategicznym zarządzaniu organizacjami.

2.2. Sieciowa grupa kapitałowa

Liczne zagadnienia oraz zbieżności związane z problematyką funkcjonowania sieci oraz grup kapitałowych wymagają usystematyzowania zagadnienia sieciowej grupy kapitałowej, poprzez wyodrębnienie cech, które je określają.

Geneza sieciowej grupy kapitałowej jest związana z ewolucją grup kapitałowych, którą obserwujemy od początku XIX wieku. Przebiegała ona w następujących etapach:

- 1) koncentracja pozioma – włączenie podmiotów z danego sektora gospodarczego, np. włączenie hut stali do kopalń węgla, w celu zapewnienia szybkiego transportu i wykorzystania możliwości synergii;
 - 2) koncentracja pionowa – włączenie określonych podmiotów biorących udział w danym procesie związanym z produktem lub usługą, np. połączenie kopalń z elektrowniami i sieciami przesyłowymi;
 - 3) konglomeratyzacja – tworzenie struktur cechujących się znaczną dywersyfikacją portfela produktów i przedsiębiorstw, np. Unilever, japońskie keiretsu;
 - 4) alianse strategiczne – tworzenie związków dwóch przedsiębiorstw lub większej ich liczby, zorientowanych na realizację celów strategicznych zaakceptowanych przez uczestników porozumienia;
 - 5) sieci przedsiębiorstw – zawieranie bardziej elastycznych umów między przedsiębiorstwami, które mają na celu szybką adaptację do warunków burzliwego otoczenia (Wawrzyniak 2000).
- Sieci przedsiębiorstw tworzone w ramach ostatniego etapu ewolucji są jednocześnie najbardziej stabilne i paradoksalnie jednocześnie najbardziej zmienne. Sieci powstaną w ramach ciągłych (stałych) interakcji aktorów sieci, którzy ewoluują (zmieniają się w czasie). Stabilność wynika z tego, że zmiana kooperantów może być trudna i może wiązać się z kosztami m.in. adaptacji. Zmienność wynika natomiast z procesu zanikania i powstawania nowych relacji, których przyczyną może być przede wszystkim zmienność otoczenia (Johanson i Mattsson, 1987).

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przyczyn powstawania grup kapitałowych. Za najczęściej wskazywaną można uznać dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa, którego przyczyną może być m.in. wzrost wewnętrzny, rozumiany jako tworzenie nowych zdolności produkcyjnych, usługowych, handlowych lub następstwo procesów inwestycyjnych (inwestycje w aktywa rzeczowe).

Inną przyczyną powstawania grup kapitałowych jest wzrost zewnętrzny, który przejawia się w związkach i współdziałaniu z innymi podmiotami gospodarczymi oraz inwestowaniu w inne podmioty gospodarcze (Wojtunik i Draczyński, 1997).

Przyczyną tworzenia grup kapitałowych jest wzrost działalności operacyjnej poprzez wykorzystanie struktury grupy. Rozwój przedsiębiorstwa możliwy jest poprzez wzrost wewnętrzny. Natomiast wzrost potencjału gospodarczego zachodzi poprzez wzrost zewnętrzny, który polega na tym, że przedsiębiorstwo wchodzi w powiązania integracyjne z innymi podmiotami gospodarczymi. Zawiązanie grupy kapitałowej umożliwia skokowy wzrost potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa przy niższych nakładach aniżeli tworzenie nowych podmiotów. Konkludując, można więc stwierdzić, że grupy kapitałowe powstają w celu wygenerowania przewagi konkurencyjnej w ramach optymalnej struktury grupy.

Idea powstawania grup kapitałowych jest zbieżna z ideą powstawania sieci. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że sieci, podobnie jak grupy kapitałowe, powstają z chęci tworzenia przewagi konkurencyjnej dla tworzących je przedsiębiorstw (Ratajczak-Mrozek, 2009).

Mimo zbieżności wiążących się z celem powstawania sieci oraz grup kapitałowych warto podkreślić, że nie każda grupa kapitałowa jest siecią. W tabeli 2.3 zaprezentowano najbardziej istotne cechy hierarchicznych grup kapitałowych (grupa strategiczna, operacyjna i finansowa) oraz sieci.

Tabela 2.3. Cechy grupy kapitałowej oraz sieci

Cechy hierarchicznych grup kapitałowych	Cechy sieci
• Są tworzone przez grupę podmiotów • Relacje mają trwały charakter • Występuje podporządkowanie kapitałowe • Występuje jedność decyzji i kierowania • Wszystkie decyzje podporządkowane są jednemu kierownictwu • Ograniczona jest autonomia decyzyjna podmiotów	• Są tworzone przez grupę podmiotów • Istotą sieci są relacje • Celem sieci jest realizacja wspólnego celu oraz budowanie przewagi konkurencyjnej • Relacje mają charakter długoterminowy • Brakuje hierarchii i formalnego podporządkowania • Zachodzi dezintegracja pionowa lub pozioma

	• Występuje broker, tj. podmiot, który organizuje/animuje przepływ zasobów i szerzej kooperację • Współpracę w sieci warunkuje mechanizm rynkowy (m.in. rozliczenie za efekty współpracy) • Dostęp do informacji jest szerszy niż w przypadku podmiotów spoza sieci • Efekt synergii jest generowany poprzez wykorzystanie kluczowych, komplementarnych zasobów uczestników sieci
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Surniak (2015).

Analizując informacje opisane w tabeli 2.3, można uznać, że jedynie część cech sieci oraz cech hierarchicznych grup kapitałowych jest ze sobą zbieżna. Grupa kapitałowa oraz sieć są stworzone przez grupę podmiotów. W przypadku obu struktur niezwykle istotne są relacje podmiotów je tworzących. Zdecydowanie inny jest jednak charakter relacji. W hierarchicznej grupie kapitałowej formę relacji reguluje jedność decyzji i kierowania, która ogranicza autonomię decyzyjną podmiotów. Idą dalej, można stwierdzić, że grupy kapitałowe mają bardziej sformalizowaną i hierarchiczną strukturę. Relacje są zazwyczaj zdefiniowane przez powiązania kapitałowe i własnościowe, z centralnym podmiotem dominującym kontrolującym i koordynującym działania podmiotów zależnych.

W sieci natomiast celem realizacji jest osiągnięcie wspólnego celu oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Należy jednak podkreślić, że udział w realizacji wspólnego celu jest autonomiczną decyzją uczestników sieci, podejmowaną na podstawie mechanizmów rynkowych. W hierarchicznych grupach kapitałowych hierarchię zastępuje podporządkowanie kapitałowe, natomiast w sieci nie występują hierarchia i formalne podporządkowanie.

Czakon (2012) określił, że cechą sieci jest dezintegracja pionowa, jednak ten pogląd wymaga aktualizacji. Zdaniem autora niniejszej pracy w sieciowej grupie kapitałowej mogą występować zarówno dezintegracja pionowa, jak i pozioma lub obie równocześnie. Wynika to z faktu, że grupy kapitałowe są „żywą materią”, która stale ewoluuje i dostosowuje się do otoczenia rynkowego. Dla przykładu osoby odpowiadające za zarządzanie grupą kapitałową, która powstała w modelu 1, tj. w ramach dezinwestycji, która polegała na wydzieleniu z podmiotu dominującego istniejących działalności i zorganizowanie ich w ramach samodzielnych podmiotów, mogą zdecydować, że rozwój grupy kapitałowej będzie realizowany w ramach działalności dywersyfikacyjnej. Owe działania mogą być realizowane poprzez akwizycję

podmiotów, które prowadzą działalność biznesową w innej branży, segmencie rynku lub na innym obszarze geograficznym. Przykładem takiego podejścia może być grupa Manufaktura Piwa, która w ramach akwizycji kupuje spółkę produkującą alkohole wysokoprocentowe i w ten sposób poprzez dezintegrację poziomą realizuje założony rozwój grupy.

Innym przykładem może być grupa Getin Holding, którą cechowała dezintegracja pozioma. Grupa była zorientowana na działalność bankowo-finansową – spółki posiadały komplementarną ofertę, skierowaną do różnych grup klientów. Jednak zarząd grupy postanowił wykorzystać nadarżającą się okazję rynkową i zrealizował inwestycję w branży deweloperskiej, w ramach spółki LC CORP.

Podsumowując: zdaniem autora niniejszej pracy cechą sieciowej grupy kapitałowej jest występowanie dezintegracji pionowej i/lub poziomej.

Dodatkowo w strukturze sieci występuje konieczność zatrudnienia brokera, ponieważ wyodrębnienie działań, na przykład w łańcuchach wartości, wymaga ich montażu lub przynajmniej lokalizacji przez firmy-brokerów.

Podsumowując: grupa kapitałowa stanowi specyficzną formę sieci – sieciową grupę kapitałową (holding sieciowy), który różni się od opisanych w podrozdziałach 1.1. oraz 1.2. hierarchicznych grup kapitałowych (Jasiński, 2012a; Mioduchowska-Jaroszewicz, 2013; Surniak, 2015).

Definiowanie sieciowej grupy kapitałowej wymaga określenia cech szczególnych samej sieci. Sieć nie może być charakteryzowana wyłącznie według występowania aktorów sieci czy też występowania powiązań między nimi. Zgodnie z taką klasyfikacją każda grupa kapitałowa byłaby sieciowa, ponieważ każda jest tworzona przez grupę przedsiębiorstw, mających ze sobą relacje. Istotą sieciowej grupy kapitałowej jest charakter relacji, wobec czego potrzebne są dodatkowe warunki, których to spełnienie klasyfikuje grupę kapitałową jako sieciową grupę kapitałową. Tego rodzaju organizację charakteryzują zatem następujące cechy:

- **dezintegracja pionowa i/lub pozioma** – poszczególne działania, tradycyjnie wykonywane w granicach pojedynczej firmy, są realizowane przez odrębne przedsiębiorstwa lub spółki prowadzą względem siebie komplementarną działalność biznesową.
- **mechanizmy rynkowe** – działania nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu właściwym dla tradycyjnej grupy kapitałowej, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat,
- **szerszy dostęp do informacji** – podmioty mają obszerniejsze informacje dostępne stronom współpracy niż w przypadku podmiotów spoza grupy/sieci,

- **synergia ponadorganizacyjna** – uczestnicy sieci wykorzystują kluczowe kompetencje oraz komplementarny dobór uczestników, ułatwiające osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej,
- **występowanie funkcji brokera** – realizacja działań w ramach różnych podmiotów wymaga monitorowania płynnego przebiegu procesów związanych z synergia ponadorganizacyjną (Miles i Snow 1986, Ćwik i Krzos, 2016; Dmowska i Mikucka-Kowalczyk, 2019).

Konkludując: współczesne grupy kapitałowe ewoluują od tradycyjnych, scentralizowanych struktur zarządzania do bardziej złożonych sieciowych grup kapitałowych, w których koordynacja działań odbywa się poprzez brokerów sieci.

W hierarchicznych grupach kapitałowych dominującą rolę odgrywa scentralizowane zarządzanie. Decyzje podejmowane są przez podmiot dominujący, który koordynuje działania podmiotów zależnych. Taka struktura umożliwia jednolitość działań i spójność strategii, jednak może ograniczać elastyczność i reakcję na zmiany rynkowe. Centralizacja zarządzania umożliwia skuteczną kontrolę i monitorowanie działań, co prowadzi do lepszej alokacji zasobów i standaryzacji procesów (Chadam, 2012; Kumar i Singh, 2013; Inkpen i Beamish 1997; Xu i in., 2021).

Sieciowe grupy kapitałowe charakteryzują się bardziej zdecentralizowaną strukturą, w której koordynacja działań odbywa się przez brokerów poszczególnych sieci. Taka struktura sprzyja elastyczności, szybszej adaptacji do zmian oraz lepszemu wykorzystaniu zasobów i informacji. Funkcja brokera sieci jest kluczowa dla zapewnienia efektywnego przepływu informacji i zasobów między podmiotami. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie synergii operacyjnej bez potrzeby centralnej koordynacji każdego działania (Provan i Kenis, 2013).

W przypadku hierarchicznych grup kapitałowych wprowadzenie spójnych standardów operacyjnych i procedur oraz centralne planowanie i kontrola zasobów umożliwiają optymalizację działań operacyjnych.

W sieciowych grupach kapitałowych podstawą tworzenia synergii jest natomiast zaufanie i efektywna komunikacja. Uczestnicy sieci wymieniają się informacjami i zasobami, co umożliwia szybszą reakcję na zmiany rynkowe i zwiększa innowacyjność. Z uwagi na powyższą funkcję brokera, linkującego poszczególne podmioty, jest kluczowa dla efektywnej integracji działań. Brokerzy sieci mają za zadanie zapewnić lepszy dostęp do zasobów i informacji, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe uczestników sieci (Zaheer, Gözübüyük i Milanov, 2016).

Sieciowe grupy kapitałowe mogą szybciej adaptować się do zmian rynkowych, ponieważ struktura sieciowa umożliwia szybką wymianę informacji i zasobów. Kooperacja firm wewnątrz sieci sprzyja innowacji i tworzeniu wartości dodanej (Provan i Kenis, 2013).

Opisane powyżej różnice pomiędzy hierarchicznymi grupami kapitałowymi a sieciowymi grupami kapitałowymi pokazują potrzebę stworzenia adekwatnych metod badania i zarządzania synergia operacyjną.

2.3. Analiza studiów przypadku

Ze względu na eksploracyjny charakter badań oraz cel, jakim jest ilustracyjne ukazanie specyfiki funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych, w niniejszej rozprawie zastosowano eksploracyjną analizę studiów przypadku (*exploratory case study*), będącą odmianą analizy studium przypadku o mniej formalnym rygorze metodologicznym. Analiza eksploracyjna umożliwia przedstawienie wybranych aspektów badanego zjawiska w kontekście rzeczywistych struktur organizacyjnych, bez konieczności pełnej rekonstrukcji procesów zarządczych czy stosowania kompleksowej triangulacji źródeł danych. Zastosowanie tej metody badawczej pozwala na wstępne rozpoznanie natury badanego zjawiska, identyfikację kluczowych cech sieciowych grup kapitałowych oraz lepsze zrozumienie kontekstu kulturowego i organizacyjnego, niezbędnego do dalszego etapu badań w działaniu.

Wybrane przypadki – Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź, Grupa Kapitałowa ArcelorMittal Poland oraz Grupa Kapitałowa Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. – pełnią w pracy funkcję ilustracyjną. Służą one ukazaniu różnorodnych form organizacji powiązań sieciowych, sposobów generowania synergii operacyjnej oraz charakterystycznych mechanizmów współdziałania w ramach rozproszonych struktur kapitałowych.

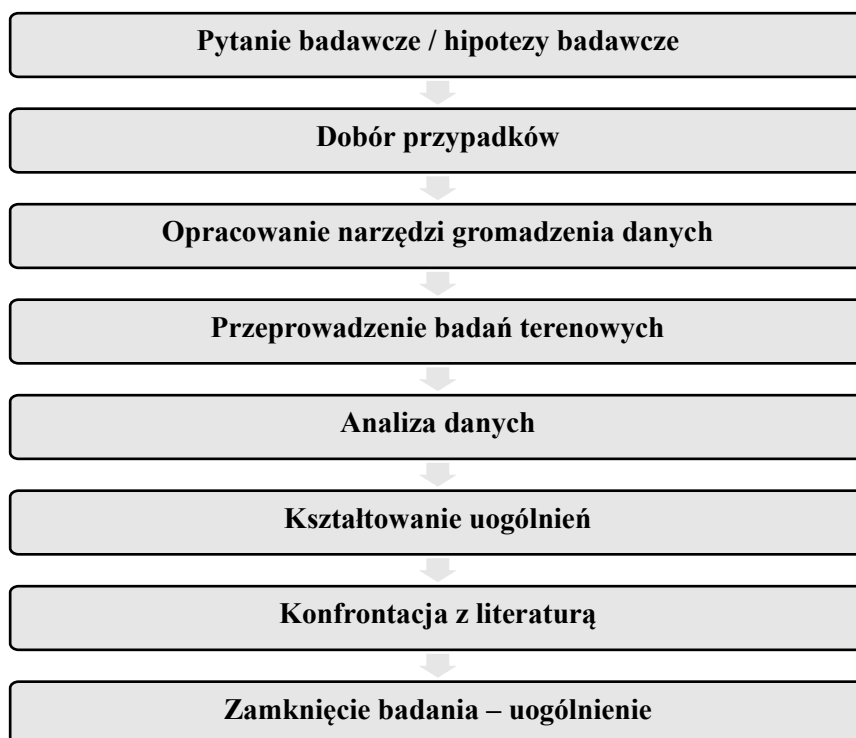
Taka procedura badawcza jest zgodna z najlepszymi praktykami badań w naukach o zarządzaniu i jakości (Yin, 2014; Stake, 1995), gdzie analiza eksploracyjna jest rekomendowana w sytuacjach, gdy przedmiot badań jest nowy, słabo opisany w literaturze oraz wymaga kontekstowego zrozumienia przed przejściem do badań właściwych.

Celem eksploracyjnej analizy studiów przypadku w niniejszej rozprawie jest szczegółowe zrozumienie i opisanie funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych. Dzięki zastosowaniu tej metody badawczej możliwe jest zgłębienie złożoności i specyfiki interakcji oraz relacji zachodzących w obrębie takich grup. Badanie pozwala na eksplorację, w jaki sposób sieciowe grupy kapitałowe organizują swoje struktury i procesy, jak kształtują swoje strategie rozwoju oraz jak adaptują się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych.

Umożliwia także identyfikację kluczowych czynników, które wpływają na ich efektywność operacyjną oraz zdolność do konkurowania na rynku.

Uzasadnienie dla zastosowania eksploracyjnej analizy studiów przypadku w niniejszej rozprawie wynika przede wszystkim z ograniczonej wiedzy na temat sieciowych grup kapitałowych. Źródła literaturowe, choć oferują pewien wgląd w te zjawiska, często nie mają solidnego zakotwiczenia empirycznego. W związku z tym eksploracyjna analiza studiów przypadku staje się nie tylko użytecznym, ale wręcz koniecznym narzędziem badawczym, które pozwala na eksplorację tego zjawiska w jego naturalnym kontekście, pozwalając na głębsze zrozumienie jego dynamiki i specyfiki. Stosowanie tej metody badawczej umożliwia analizowanie sieciowych grup kapitałowych w sposób, który uwzględnia rzeczywiste warunki ich funkcjonowania. Podejście to pozwala na identyfikację wzorców i mechanizmów, które mogą nie być widoczne w bardziej abstrakcyjnych analizach teoretycznych. Yin (2018) i Eisenhardt (1989) podkreślają, że badanie zjawisk w ich rzeczywistym środowisku umożliwia uchwycenie kluczowych aspektów, które mogą być pomijane w innych metodach badawczych. Poprzez zastosowanie tego podejścia analiza studium przypadku nie tylko wypełnia luki w istniejącej literaturze, ale także poszerza perspektywy badawcze, dostarczając bogatego materiału empirycznego, który jest niezbędny dla rozwijania bardziej kompletnych teoretycznych ram analizy sieciowych grup kapitałowych. Tym samym przyczynia się do lepszego zrozumienia i skuteczniejszego zarządzania tymi nowoczesnymi strukturami organizacyjnymi. Zgodnie z wnioskami z pracy Yina (2014) zastosowanie eksploracyjnego studium przypadku jest uzasadnione, gdy badane zjawisko jest słabo opisane w literaturze lub jest nowe i wymaga wstępnego zrozumienia przed sformułowaniem hipotez czy teorii.

Na rysunku 2.1 zwizualizowano wykorzystaną procedurę badawczą.



Rysunek 2.1. Procedura analizy studium przypadku

Źródło: Czakon (2006, s. 10).

Proces badawczy zwizualizowany na rysunku 2.1 rozpoczyna się od postawienia pytania badawczego – „Jak funkcjonuje sieciowa grupa kapitałowa?”

Postawienie niniejszego pytania umożliwia szczegółowe zbadanie mechanizmów działania sieciowych grup kapitałowych oraz identyfikację kluczowych czynników wpływających na ich funkcjonowanie. Poprzez analizę konkretnych przypadków zyskujemy bogate, empiryczne dane, które są nieocenione dla teorii i praktyki zarządzania w kontekście sieciowych grup kapitałowych.

Drugim etapem procesu badawczego jest dobór przypadków. Autor niniejszej rozprawy podjął decyzję, że w ramach badania zostaną przeanalizowane przypadki trzech sieciowych grup kapitałowych: KGHM Polska Miedź S.A. (dalej: „KGHM”), Agencji Rozwoju Przemysłu (dalej: „ARP”) oraz ArcelorMittal Poland (dalej „AMP”). Wybór tych trzech grup wynika z różnorodności, jaką reprezentują m.in. pod względem modelu powstania, liczby spółek, działalności biznesowej podmiotu dominującego oraz branż, w jakich działają ich spółki zależne. Takie zróżnicowanie próby gwarantuje kompleksowe zrozumienie dynamicznych aspektów funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych.

KGHM Polska Miedź S.A. jest jednym z największych producentów miedzi i srebra na świecie, działającym na czterech kontynentach. Grupa KGHM jest przykładem pionowo zintegrowanej

grupy kapitałowej, co oznacza, że działalność części spółek grupy tworzy spójny łańcuch wartości, od wydobycia surowców po produkcję gotowych produktów. Grupa KGHM składa się z licznych spółek działających w branżach wydobywczej, przetwórczej oraz handlowej. Ponadto KGHM jest znana z dynamicznej polityki ekspansji międzynarodowej oraz zdolności do adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych (KGHM Polska Miedź S.A. 2021). Agencja Rozwoju Przemysłu reprezentuje unikalny model grupy kapitałowej z dominującą rolą instytucji rządowej, której celem jest wspieranie innowacyjności i konkurencyjności polskiego przemysłu. ARP zarządza szerokim portfelem spółek działających w różnych sektorach gospodarki, w tym w przemyśle obronnym, energetycznym i budowlanym. ARP realizuje także programy restrukturyzacyjne oraz inwestycje w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (Kłos, 2019).

Grupa ArcelorMittal Poland w większości składa się z firm będących producentami stali, którzy weszli do grupy w wyniku serii fuzji i przejęć, co sprawia, że jest doskonałym przykładem sieciowej grupy kapitałowej o charakterze horyzontalnym. Grupa ta składa się z licznych spółek operujących w branży stalowej, a jej działalność obejmuje wszystkie etapy produkcji stali, od wydobycia rudy żelaza po produkcję wyrobów stalowych o wysokiej wartości dodanej (ArcelorMittal, 2021).

Wybór tych trzech grup kapitałowych umożliwia analizę przypadków różniących się od siebie w zakresie modelu powstania grupy, liczby spółek, działalności biznesowej podmiotu dominującego oraz wiodących branż, w których działają spółki zależne. Analizowane przypadki różnią się przede wszystkim pod względem:

- modelu powstania:
 - KGHM – rozwój w drodze naturalnej ekspansji i integracji pionowej,
 - ARP – interwencja rządowa z ukierunkowaniem na restrukturyzację i wsparcie przemysłu,
 - AMP – fuzje i przejęcia skutkujące integracją horyzontalną,
- liczby spółek:
 - zróżnicowana liczba spółek zależnych ilustruje różne podejścia do zarządzania i skalowania działań,
- działalność biznesowej podmiotu dominującego:
 - KGHM – wydobycie i przetwórstwo surowców,
 - ARP – wspieranie i rozwój przemysłu poprzez inwestycje,
 - AMP – produkcja i przetwórstwo stali,

- branże, w których działają spółki zależne:
 - KGHM – górnictwo, przetwórstwo metali, energia,
 - ARP – przemysł obronny, energetyka, budownictwo,
 - AMP – produkcja stali i produkty pochodne.

Analiza tych trzech różnych grup kapitałowych pomoże zilustrować mechanizmy działania sieciowych grup kapitałowych. Taka zróżnicowana próba pozwala na wyciągnięcie bardziej uniwersalnych wniosków.

Trzecim etapem procesu badawczego jest opracowanie narzędzi gromadzenia danych. Aby zrealizować proces badawczy, konieczne jest zastosowanie zróżnicowanych narzędzi gromadzenia danych. Poniżej opisano narzędzia, znajdujące poparcie w literaturze przedmiotu, które będą wykorzystywane w ramach badania.

Pozyskanie dokumentów korporacyjnych publikowanych przez badane podmioty.

Analizie zostaną poddane sprawozdania finansowe, które dostarczają kompleksowych informacji o kondycji finansowej i wynikach operacyjnych organizacji. Sprawozdania finansowe są uznawane za jedno z najbardziej wiarygodnych źródeł danych (Frost, 2019). Dodatkowo przeanalizowane zostaną strategie korporacyjne, które dokumentują długoterminowe plany i cele organizacji, jak również sposoby ich realizacji. Analiza tych dokumentów umożliwia zrozumienie podstawowych priorytetów i strategicznych kierunków rozwoju, identyfikację głównych inicjatyw i inwestycji oraz m.in. analizę strategii wzrostu i dywersyfikacji. Zrozumienie strategii korporacyjnej jest kluczowe dla oceny, jak podmioty dominujące prowadzą działania w swoich sieciowych grupach kapitałowych (Johnson, Scholes i Whittington, 2017).

Pozyskanie informacji ze stron internetowych podmiotów.

Analizie zostaną poddane informacje publikowane na stronach internetowych grup kapitałowych. Strony internetowe są cennym źródłem aktualnych informacji o działalności spółek, ich strukturze organizacyjnej, nowych projektach, partnerstwach, a także polityce CSR. Analiza zawartości tych stron może dostarczyć informacji dotyczących operacji i inwestycji, informacji o strukturze zarządzania oraz aktualnych raportów i publikacji dotyczących działań korporacyjnych. Strony internetowe spółek umożliwiają również dostęp do specjalnych sekcji dla inwestorów, gdzie publikowane są aktualizacje finansowe i strategiczne (Chaudhri i Wang, 2007).

Publikacje prasowe i media branżowe

Analiza publikacji prasowych pozwala na śledzenie publicznego wizerunku spółek, analizę reakcji rynku na strategiczne decyzje i wyniki finansowe, identyfikację zewnętrznych

czynników wpływających na działalność spółek. Publikacje prasowe są istotnym źródłem informacji o bieżących wydarzeniach i są wykorzystywane do analizy wpływu tych wydarzeń na funkcjonowanie grup kapitałowych (Hollensen, 2020).

Kolejnym źródłem danych są notatki i wiedza autora rozprawy, który w ramach swojej praktyki zawodowej zajmował się realizacją działań wpierających proces aktywnego nadzoru w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, przez co ma szeroką wiedzę na temat funkcjonowania poszczególnych podmiotów tworzących grupę. Dodatkowo autor odpowiadał za działania mające na celu animowanie współpracy pomiędzy spółkami Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu oraz spółkami Grup Kapitałowych KGHM Polska Miedź oraz ArcelorMittal Poland.

Kolejnymi etapami procesu badawczego są przeprowadzenie badań terenowych oraz analiza danych. W ramach kroku pierwszego pozyskana została dokumentacja korporacyjna, w tym m.in. sprawozdania finansowe, operacyjne oraz dokumentacja strategiczna. Dokumenty te zostały pobrane ze stron internetowych spółek oraz bezpośrednio od działów finansowych i inwestorskich tych firm. Sprawozdania dostarczyły danych dotyczących wyników finansowych, struktury organizacyjnej oraz strategii rozwoju każdego z podmiotów.

Dokumenty strategiczne zostały pozyskane zarówno ze stron internetowych firm, jak i z wewnętrznych źródeł, takich jak raporty strategiczne i plany strategiczne. Analiza tych dokumentów pozwoliła na identyfikację kluczowych priorytetów strategicznych i długoterminowych celów badanych organizacji.

W kroku drugim analizie poddane zostały informacje zawarte na stronach internetowych analizowanych podmiotów. Analiza obejmowała sekcje dotyczące inwestorów, wiadomości firmowych, raportów CSR, informacji prasowych oraz danych kontaktowych. Z wielu stron korporacyjnych można pozyskać bieżące informacje o działalności, aktualizacjach finansowych oraz planach rozwoju firmy (Chaudhri i Wang, 2007).

W kroku trzecim dokonano przeglądu publikacji naukowych i branżowych, korzystając z baz publikacji akademickich, takich jak Scopus i Google Scholar oraz czasopism biznesowych czy raportów (Hollensen, 2020).

W kroku czwartym przeprowadzono syntetyczną analizę danych realizowaną w ramach:

- kategoryzacji: dane grupowano według obszarów analizowanych przypadków, którymi były: geneza powstania grupy, struktura grupy, cechy sieciowej grupy kapitałowej,
- analizy porównawczej: na podstawie zakodowanych danych przeprowadzono analizę porównawczą między trzema badanymi grupami kapitałowymi, identyfikując

podobieństwa i różnice, co pozwoli zrealizować kolejny etap procesu badawczego tj. kształtowanie uogólnień.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono wyniki syntetycznej analizy danych trzech badanych grup kapitałowych.

2.3.1 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 wchodzi 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, s. 14).

Od początku lat dwutysięcznych 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 – 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 produktowe¹.

¹ <https://raportcsr2022.kghm.com/o-nas/nasze-przewagi-konkurencyjne> (dostęp: 12.03.2024).

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

Skład grupy kapitałowej (najważniejsze spółki)

W skład grupy kapitałowej wchodziła jednostka dominująca – KGHM Polska Miedź S.A. i 65 jednostek zależnych, zlokalizowanych na czterech kontynentach: w Europie, Ameryce Północnej, Ameryce Południowej i Azji. Część jednostek zależnych tworzyła własne grupy kapitałowe. Największa z nich, zarówno pod względem liczebności podmiotów, jak i wysokości kapitałów, to Grupa Kapitałowa KGHM International Ltd., której główne aktywa zlokalizowane są w Kanadzie, USA i Chile. W jej skład wchodziły spółka KGHM International Ltd. oraz 25 jej jednostek zależnych².

Spółki grupy kapitałowej KGHM realizują działalność w trzech obszarach, tj. górnictwo, hutnictwo oraz grupa pozostałych spółek.

Spółki działające w obszarze górnictwa to: Zakłady Górnicze „Lubin”, Zakłady Górnicze „Polkowice-Sieroszowice”, Zakłady Górnicze „Rudna”, Zakłady Wzbogacania Rud Zakład Hydrotechniczny. Spółki działające w obszarze hutnictwa to: Huta Miedzi „Głogów”, Huta Miedzi „Legnica”, Huta Miedzi „Cedynia”, a spółki działające w pozostałych obszarach to m.in. Centrala Jednostka Ratownictwa Górniczo-Hutniczego i Centralny Ośrodek Przetwarzania Informacji.

Na rysunku 2.2 zaprezentowano strukturę grupy kapitałowej KGHM wraz informacją o wartości udziałów.

² <https://raportcsr2022.kghm.com/o-nas/struktura-organizacyjna-spolki-i-grupy/> (dostęp: 12.03.2024).

procesem trudnym i złożonym. Spółka ma unikatowe, wieloletnie doświadczenie i know-how w tym zakresie, które są interesujące i pożądane przez ekspertów z całego świata³. Podsumowując: spółki grupy pierwotnie były zintegrowane w ramach spójnego łańcucha wartości, jednak grupa KGHM ewoluowała i rozszerzała swoją działalność. Aktualnie w strukturze znajdują się podmioty, które działają w różnych branżach i sektorach. Poza spółkami prowadzącymi działalność wydobywczą i hutniczą w grupie znajduje się producent maszyn górniczych, operator logistyczny, klub piłkarski, firma specjalizująca się odbiorze odpadów, produkcji energii elektrycznej czy też towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych. Należy jednak podkreślić, że większość podmiotów albo uczestnicy w głównych łańcuchach wartości bezpośrednio albo realizuje procesy pomocnicze. Podmioty Grupy są silnie zintegrowane w zakresie bezpośredniej współpracy.

Cechy sieciowych grup kapitałowych

Jeżeli chodzi o cechy sieciowych grup kapitałowych, to w przypadku KGHM można przedstawić je następująco:

- **dezintegracja pionowa i/lub pozioma** – w grupie występuje co najmniej kilka łańcuchów wartości, w których poszczególne podmioty wykonują pewien element łańcucha tworzenia wartości. Przykładowo, PeBeKa S.A. realizuje obiekty podziemne i powierzchniowe na rzecz górnictwa, dysponując unikalną na skalę światową technologią głębinia szybów z zastosowaniem mrożenia górotworu. INOVA Spółka z o.o. specjalizuje się w innowacyjnych rozwiązaniach z dziedzin elektrotechniki, automatyki i systemach łączności oraz certyfikacji i atestacji maszyn, i urządzeń i jest dostawcą KGHM Zanam. Dodatkowo w grupie funkcjonują podmioty prowadzące działalność komplementarną, np. huty specjalizujące się w produktach z różnych stopów metali lub kopalnie różnych surowców, tj. miedź i sól.

Produkcja KGHM Polska Miedź S.A. jest w pewnych obszarach zintegrowanym procesem, w którym produkt końcowy jednej fazy technologicznej stanowi wsad (półprodukt) wykorzystywany w następnej fazie. Górnictwo KGHM Polska Miedź S.A. obejmuje trzy oddziały wydobywcze: ZG Lubin, ZG Rudna, ZG Polkowice-Sieroszowice. W kolejnej fazie Oddział Zakłady Wzbogacania Rud przygotowuje

³ <https://raportcsr2021.kghm.com/grupa-kapitalowa-kghm-polska-miedz-i-otoczenie-w-ktorym-kooperuje/nasze-przewagi-konkurencyjne/> (dostęp: 20.03.2024).

koncentrat dla hut, a Oddział Zakład Hydrotechniczny jest odpowiedzialny za zagospodarowywanie odpadów powstałych w procesie wzbogacania rud miedzi. W ramach struktury organizacyjnej KGHM działają oddziały hutnicze: HM Legnica, HM Głogów oraz walcownia HM Cedynia. Warto zauważyć, że KGHM Polska Miedź S.A. dynamicznie rozbudowuje w ramach swojej działalności elementy związane z realizacją koncepcji Gospodarki o Obiegu Zamkniętym. Rozwija więc w swym ciągu produkcyjnym recykling oraz dąży do jeszcze lepszego wykorzystania odpadów poprodukcyjnych, jako tzw. wtórnych źródeł surowcowych⁴.

- **mechanizmy rynkowe** – działania w łańcuchu wartości nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu właściwym tradycyjnej organizacji, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat, oraz negocjacjach i porozumieniach jako formie koordynacji działań pomiędzy współpracującymi stronami⁵.

Przykładem występowania mechanizmów rynkowych jest działalność spółki Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM, która integruje proces wzajemnego ubezpieczania się spółek Grupy KGHM. Koszty zarządu, administracji i operacji TUW są pokrywane z funduszu zebranego od członków towarzystwa. Może to obejmować wynagrodzenia dla pracowników, koszty zarządzania, rozwój technologii i inne bieżące wydatki. Warunki współpracy są określone w ramach dokumentu Związku Wspólnoty Członkowskiej, który reguluje model współpracy, reasekuracji oraz wynagrodzenia Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM. Warunki uczestnictwa w Związku Wspólnoty Członkowskiej są wypracowywane w ramach negocjacji oraz uzgodnień pomiędzy uczestnikami związku.

- **szerszy dostęp do informacji** – z pewnością informacje są przekazywane między podmiotami Grupy Kapitałowej KGHM w szerszym zakresie, niż wynikałoby to z koordynacji rynkowej. Jednocześnie koordynacją tej wymiany zajmuje się podmiot dominujący – KGHM Polska Miedź S.A. (Mikucka-Kowalczyk, 2019). Tworzone są specjalistyczne komitety i zespoły projektowe złożone z przedstawicieli różnych spółek. Zespoły te analizują potencjalne projekty współpracy, identyfikują możliwości synergii oraz oceniają ich wykonalność i potencjalne korzyści.

Przykładem posiadania szerszego dostępu do informacji, który wpływa na współpracę pomiędzy podmiotami, jest działalność spółki KGHM ZANAM, która wytwarza

⁴ <https://raportcsr2022.kghm.com/o-nas/jak-tworzymy-wartosc/kapital-produkcyjny/> (dostęp: 20.03.2024).

⁵ https://kghm.com/sites/default/files/2024-01/pgk_kghm_ii_-_informacja_o_strategii_podatkowej_za_2021_0.pdf (dostęp: 20.03.2024).

maszyny górnicze odpowiadające za przygotowanie i realizację procesu produkcyjnego związanego z pozyskaniem i odstawą urobku w kopalniach podziemnych. Maszyny produkowane przez KGHM ZANAM są dostosowane do operacyjnych uwarunkowań realizacji procesów wydobywczych w Grupie KGHM, przez co wskazany podmiot w grupie ma szerszy dostęp do informacji niż podmiotu spoza grupy.

Kolejnym przykładem dotyczącym tego obszaru jest działalność spółki Centrozłom Wrocław, która m.in. odbiera poprodukcyjne odpady z metali wybranych spółek Grupy KGHM. Informacje od „generowanych” odpadach nie są publicznie dostępne.

- **synergia ponadorganizacyjna** – możliwość wykorzystywania kluczowych kompetencji oraz komplementarny dobór uczestników, ułatwiające osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej (Mikucka-Kowalczyk, 2019). Sukces Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź zależy od innowacyjności, zaangażowania i współdziałania wielu tysięcy pracowników mających różnorodną wiedzę i doświadczenie. Dlatego w ramach prowadzonych działań wciąż poszukuje się rozmaitych możliwości zarządzania wiedzą oraz budowania synergii współpracy w ramach Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. Przykładowym działaniem wspierającym innowacyjność pracowników jest m.in. Giełda Wynałazczości⁶. Decyzje o współpracy są często podejmowane na podstawie podziału kompetencji oraz specjalizacji poszczególnych spółek. Spółki, które mają komplementarne zasoby lub umiejętności, są zachęcane do współpracy w celu wykorzystania swoich mocnych stron.

Przykładem w niniejszym obszarze jest również działalność spółki Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM. Model działania podmiotu zakłada, że członkowie Grupy KGHM są zarówno klientami, jak i właścicielami towarzystwa. Każdy członek wnosi składkę ubezpieczeniową, która jest wpłacana do wspólnej puli. Decyzje zarządcze podejmowane są demokratycznie, często na zebraniach członków, gdzie każdy ma głos proporcjonalny do swojego udziału. Zarząd wybierany jest spośród członków i jest odpowiedzialny za codzienne operacje towarzystwa. Model Towarzystwa Ubezpieczeń CUPRUM zakłada, że uczestnicy towarzystwa funkcjonują na zasadzie wzajemności, co oznacza, że żadna część zysków nie jest dystrybuowana jako dywidenda, lecz może być przeznaczona na pokrycie przyszłych zobowiązań lub inwestycji. Składki członkowskie są ustalane w taki sposób, aby pokrywać

⁶ https://kgbm.com/sites/default/files/document-attachments/kgbm_raport_zintegrowany_2020.pdf (dostęp: 20.03.2024).

przewidywane szkody oraz koszty operacyjne i tworzyć rezerwę na przyszłe niespodziewane szkody. Kiedy członek zgłasza roszczenie z tytułu powstałej szkody, towarzystwo analizuje zgłoszenie zgodnie z warunkami umowy ubezpieczeniowej. Odszkodowanie wypłacane jest z zgromadzonej puli składek. W praktyce, w zależności od wielkości roszczeń, koszty te mogą być dzielone między członków. Jeśli suma zgłoszonych szkód przekracza poziom przewidzianych rezerw, członkowie mogą być wezwani do wniesienia dodatkowych składek. TUW nie funkcjonują na zasadzie zysku jak tradycyjne firmy ubezpieczeniowe. Nadwyżki finansowe, zamiast trafiać do zewnętrznych akcjonariuszy, zostają zagospodarowane na rzecz członków.

Może to oznaczać obniżenie składek w przyszłych latach lub poprawę oferowanych usług. Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM działa na zasadzie wzajemności i zaufania między członkami, skupiając się na wspólnym zarządzaniu ryzykiem i dzieleniu kosztów ewentualnych szkód. Nie dąży do generowania zysków dla zewnętrznych akcjonariuszy, lecz pracuje na rzecz swoich członków, będących członkami Grupy KGHM.

- **występowanie funkcji brokera** – w grupie kapitałowej KGHM funkcję brokera pełni kilka podmiotów w zależności od specyfiki sieci. Podmiot dominujący, czyli KGHM Polska Miedź S.A., pełni funkcję brokera w przypadku działań związanych z procesami wydobywczymi. Czuwa na bezproblemowym przebiegu tego wewnątrzgrupowego procesu i jego zadaniem jest harmonizowanie działań między poszczególnymi podmiotami (Mikucka-Kowalczyk, 2019). Grupa KGHM wspiera wymianę know-how i najlepszych praktyk między różnymi jednostkami organizacyjnymi, co przyczynia się do efektywnego rozwiązywania problemów i wdrażania sprawdzonych rozwiązań. W przypadku działań związanych z integracją procesów ubezpieczeń funkcję brokera pełni spółka Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM. W przypadku działań związanych z integracją usług logistycznych – spółka POL-Miedź Trans, a w przypadku zarządzania odpadami – Centrozłom Wrocław.

Podsumowując, można stwierdzić, że analizowana grupa KGHM wpisuje się w zdefiniowane cechy sieciowej grupy kapitałowej oraz w ramach niniejszej grupy zostały zidentyfikowane komponenty mechanizmu sieciowej grupy kapitałowej.

2.3.2 Grupa kapitałowa ArcelorMittal Poland

Geneza grupy kapitałowej

Marzec 2004 – wtedy zaczyna się nowa epoka polskiego hutnictwa. Wówczas 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 roku, w związku z powstaniem grupy Mittal Steel, powołać do życia Mittal Steel Poland SA.

W czerwcu 2006 roku, najwięksi producenci stali – Arcelor i Mittal Steel – łączą się, tworząc globalną grupę ArcelorMittal. W związku z fuzją, 2 października 2007 roku, nazwa Mittal Steel Poland zostaje oficjalnie zmieniona na ArcelorMittal Poland⁷.

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.

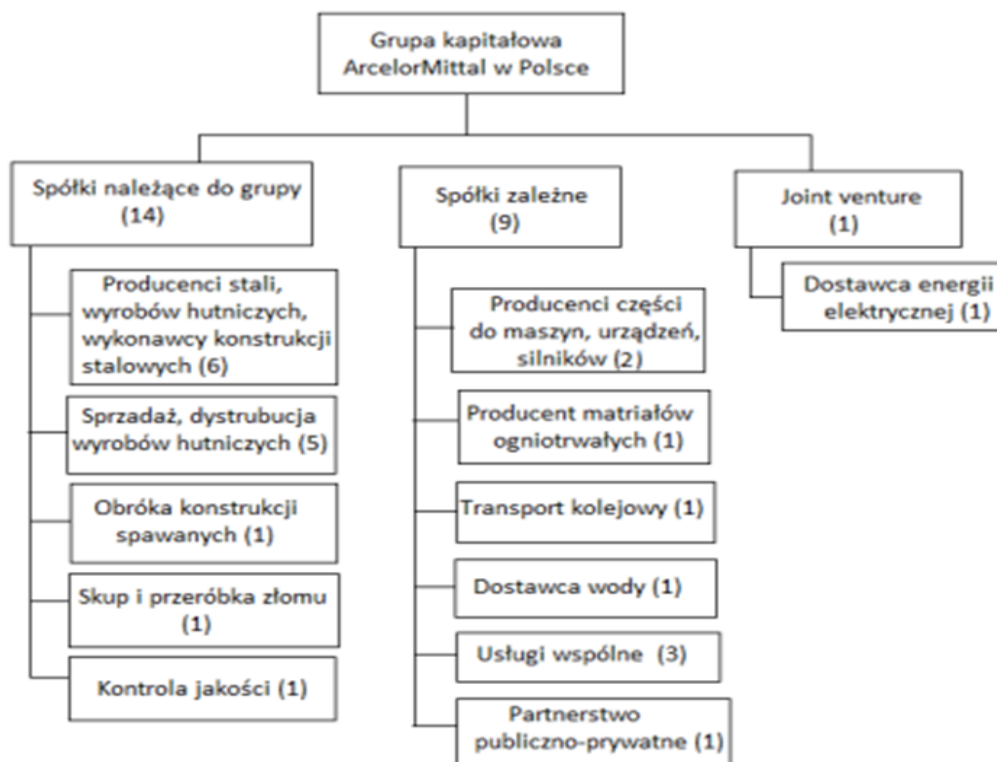
Skład grupy kapitałowej (najważniejsze spółki)

Sieć grupy na tworzy 14 spółek należących do grupy, 9 spółek zależnych ArcelorMittal Poland oraz 1 spółka joint venture. Spółki należące do grupy to: ArcelorMittal Poland S.A. (dawne Polskie Huty Stali), ArcelorMittal Warszawa S.A. (dawna huta Warszawa), ArcelorMittal Commercial Long Polska Sp. z o.o. (sprzedaż wyrobów długich), ArcelorMittal Construction Polska Sp. z o.o. (produkcja i sprzedaż konstrukcji stalowych), Stalobrex Sp. z o.o. (obróbka konstrukcji spawanych), ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o.o. (dystrybucja wyrobów hutniczych i usługi precyzyjnego cięcia i wykrawania blach), ArcelorMittal FCE Poland Sp. z o.o. (sprzedaż wyrobów płaskich), ArcelorMittal Tubular Products Kraków Sp. z o.o. (produkcja rur i profili stalowych), ArcelorMittal Syców Sp. z o.o. (produkcja artykułów metalowych: śruby, wkręty, gwoździe, wiertła, łańcuchy, siatki ogrodzeniowe), Przedsiębiorstwo Przerobu Złomu „Silscrap” Sp. z o.o. (skup i produkcja złomu wsadowego), Coinvest Sp. z o.o. (wykonawstwo konstrukcji stalowych dla budownictwa komercyjnego i mieszkalnego), ArcelorMittal Commercial Sections Spółka Akcyjna Oddział w Polsce (sprzedaż hurtowa metali i rud metali), ArcelorMittal Flat Carbon Europe Spółka Akcyjna

⁷ <https://poland.arcelormittal.com/o-nas/nasza-historia> (dostęp: 25.03.2024).

Oddział w Polsce (produkcja i sprzedaż stalowych wyrobów płaskich) oraz Centrum Promocji Jakości Stali Sp. z o.o. (certyfikacja jakości wyrobów stalowych: właściciel marki EPSTAL). Spółki zależne ArcelorMittal Poland to: ArcelorMittal Service Group Sp. z o.o. (producent części zamiennych do maszyn), Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. (usługi wspólne: pomocnicze i administracyjne), Przedsiębiorstwo Usług Kolejowych KOLPREM Sp. z o.o. (obsługa kolejowa hut), ArcelorMittal Refractories Sp. z o.o. (produkcja materiałów ogniotrwałych), Przedsiębiorstwo Usług Wodociągowych HKW Sp. z o.o. (dostawca wody do Huty Katowice), Agencja Rozwoju Gospodarczego Kraków-Wschód Sp. z o.o. (podmiot partnerstwa publiczno-przemysłowego), HK Handelsgesellschaft m.b.h. (producent elementów silników hydraulicznych), ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi wspólne: zbyt, księgowość, kadry), Cutiron Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi wspólne pomocnicze). W strukturze sieci znajduje się również spółka joint venture TAMEH Polska Sp. z o.o. (joint venture ArcelorMittal i Tauron) (Gajdzik, 2016).

Na rysunku 2.3 zwizualizowano strukturę grupy w obszarze statusu własności, branż oraz liczby podmiotów (w nawiasie).



Rysunek 2.3. Struktura grupy kapitałowej ArcelorMittal Poland

Źródło: Gajdzik (2016).

Podsumowując: pierwotnie spółki były komplementarne biznesowo (producent rur, prętów itp.) (zintegrowane pozioma), jednak wraz z rozwojem grupy zaczęły tworzyć się łańcuchy wartości, w których poszczególne spółki stanowiły elementy łańcuchów wartości. Dla przykładu spółka skupująca złom dostarczała tzw. surówkę do huty, której produkty były sprzedawane przez podmiot dedykowany podmiot.

Cechy sieciowych grup kapitałowych

Jeżeli chodzi o cechy sieciowych grup kapitałowych, to w przypadku ArcelorMittal Poland można przedstawić je następująco:

- **dezintegracja pionowa i / lub pozioma** – spółki grupy działają w obrębie tej samej branży, tj. produkcji i sprzedaży wyrobów hutniczych i usług pomocniczych. W grupie kapitałowej można zidentyfikować co najmniej kilka łańcuchów tworzenia wartości, w ramach których współpracują podmioty. Działalność podmiotów tworzących grupę jest względem siebie komplementarna. Sieć grupy tworzą zatem następujące segmenty: produkcja stali, wyrobów stalowych, wyrobów metalowych, wykonawstwo konstrukcji stalowych, obróbka konstrukcji spawanych, usługi precyzyjnego cięcia, i wykrawania blach, dystrybucja i sprzedaż wyrobów hutniczych, usługi transportu kolejowego, skup i produkcja złomu wsadowego, produkcja materiałów ogniotrwałych, kontrola jakości wyrobów stalowych, zaopatrzenie w wodę i energię, usługi wspólne pomocnicze i administracyjne.
- **mechanizmy rynkowe** – podobnie jak w przypadku grupy KGHM działania nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu właściwym tradycyjnej grupie kapitałowej, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat. Na poziomie grupy kapitałowej funkcjonują polityki (m.in. podatkowa, zarządzania łańcuchem dostaw), które określają rynkowe ramy współpracy⁸. W grupie kapitałowej działają dwie spółki, będące centrum usług wspólnych, tj. ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi wspólne zbytu, księgowość, kadry) oraz Cutiron Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi pomocnicze)⁹. Rozliczenia za usługi realizowane dla podmiotów z grupy odbywa się w oparciu o negocjowane umowy i kontrakty.
- **szerszy dostęp do informacji** – podmioty mają obszerniejsze informacje dostępne stronom współpracy niż w przypadku podmiotów spoza grupy/sieci. Informacje są

⁸ https://poland.arcelormittal.com/fileadmin/user_upload/Podatki/Strategia_podatkowa_AMP2022.pdf (dostęp: 20.03.2024).

⁹ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Cutiron> (dostęp: 20.03.2024).

dystrybuowane przez podmiot dominujący, który agreguje te informacje m.in. w ramach działalności związanej z nadzorem właścicielskim.

Przykładem szerszego dostępu do informacji jest działalność spółki ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o.o., która jest wyspecjalizowanym podmiotem realizującym procesy sprzedażowe spółek grupy. Spółka posiada pełną wiedzę na temat produktów będących w ofercie poszczególnych spółek. Dzięki temu może oferować klientom pełen asortyment wyrobów hutniczych produkowanych przez podmiotu grupy kapitałowej AMP.

- **synergia ponad organizacyjna** – zasoby oraz kompetencje poszczególnych podmiotów są względem siebie komplementarne. Dla przykładu w grupie znajdują się podmioty specjalizujące się w produkcji profili, prętów, rur, gabarytów, przez co możliwe jest osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej w obszarze sprzedaży w ramach wdrażania mechanizmów „cross-sellowych”. Oferta sprzedażowa poszczególnych podmiotów jest względem siebie komplementarna.

Z uwagi na to, że część spółek działa w tym samym sektorze (produkcji wyrobów hutniczych), spółki integrują proces zakupów (agregują popyt) (np. na wsad hutniczy), osiągając efekt synergii w obszarze zakupów. Przykładem synergii ponadorganizacyjnej jest działanie centrum usług wspólnych m.in. w obszarze księgowości tj. ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa. Działalność spółki agreguje popyt na usługi księgowe w ramach swojej działalności, co przekłada się na optymalizację kosztów procesów księgowych ponoszonych przez spółki grupy.

- **występowanie funkcji brokera** – w grupie w AMDS funkcję brokera pełni m.in. podmiot dominujący, czyli ArcelorMittal Poland S.A. Czuwa on na bezproblemowym przebiegu procesów wewnątrzgrupowych i jego zadaniem jest harmonizowanie działań między poszczególnymi podmiotami, w tym m.in. poprzez zachowanie ciągłości działania łańcuchów dostaw (Gajdzik, 2016). Dodatkowo w grupie można zidentyfikować innych brokerów, tj. ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa, w przypadku usług księgowych, oraz ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o.o., w przypadku usług sprzedażowych.

Podsumowując: analizowana grupa ArcelorMittal Poland wpisuje się w zdefiniowane cechy sieciowej grupy kapitałowej.

2.3.3 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 Przemysle, 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 wchodzi 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, 2021).

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 przede wszystkim na dwóch obszarach:

- działalności pożyczkowej, która nie jest powiązana z działalnością podmiotów, których jest właścicielem,
- zarządzaniem 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.

Skład grupy kapitałowej (najważniejsze spółki)

Główne branże, w których działają spółki z Grupy ARP, to: stoczniowa, kolejowa, metalowa, wydobywcza, modernizacji i budowy maszyn, odlewnicza, opakowaniowa, tekstylna i turystyczna. W skład grup ARP wchodzi Dora Świdnica sp. z o.o. w Świdnicy, Wytwornia

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., Euro-Eko sp. z o.o. w Mielcu, Aranda sp. z o.o. w Warszawie, ENERGIA EURO PARK sp. z o.o. w Mielcu, 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 Balite 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, POL-Euro Fundusz Morski S.A. w Gdyni, CORBRIDGE INVESTMENTS S.A. w Warszawie, Polskie Linie Oceaniczne S.A. w Gdyni, BALTIC TOWERS Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, PSSE Media Operator sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku, Polski Tabor Szynowy – Wagon sp. z o.o. w Ostrowie Wielkopolskim, H. Cegielski – Fabryka Pojazdów Szynowych sp. z o.o. w Poznaniu, POLREGIO S.A. (dawne: POLREGIO Sp. z o.o.) w Warszawie, „Teofilów” S.A. w Łodzi, Bydgoskie Zakłady Przemysłu Gumowego STOMIL S.A. w Bydgoszczy, INOFAMA S.A. w Inowrocławiu, ARP Energia Sp. z o.o. w Warszawie, ENERGOP Sp. z o.o. w Sochaczewie, Dolnośląskie Zakłady Usługowo-Produkcyjne DOZAMEL sp. z o.o. we Wrocławiu, Grupa CZH S.A. w Katowicach, 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, ARP Leasing sp. z o.o. w Warszawie, ARP GAMES sp. z o.o. w Cieszynie, PIAP Space sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, Creotech Instruments S.A. w Piasecznie (spółka giełdowa), ARP Informatyka sp. z o.o. w Warszawie, ARP Doradztwo sp. z o.o. w Warszawie (dawna ARP Restrukturyzacje sp. z o.o.), OPERATOR ARP sp. z o.o. w Warszawie, ARP BUDOWNICTWO Sp. z o.o. w Suchedniowie, Instytut Wzornictwa Przemysłowego sp. z o.o. w Warszawie, Agencja Kapitałowo Rozliczeniowa S.A. w Warszawie, SSE „Starachowice” S.A. z siedzibą w Starachowicach, EURO-PARK Stalowa Wola Sp. z o.o., Polskie Zakłady Zbożowe w Krakowie, Dolnośląskie Młyny S.A. w Ujeździe Górnym, Polanex sp. z o.o. w Gnieźnie, GRYF Nieruchomości sp. z o.o. w Szczecinie, EKOBENZ sp. z o.o. w Lublinie "

Cechy sieciowych grup kapitałowych

Jeżeli chodzi o cechy sieciowych grup kapitałowych, to w przypadku Spółki Grupy ARP można przedstawić je następująco:

- **dezintegracja pionowa i/lub pozioma** – spółki Grupy ARP współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach, w różnych obszarach, ale co do zasady nie tworzą spójnych łańcuchów wartości. W pewnych obszarach zadania, które mogłyby być realizowane w ramach jednego podmiotu, są rozproszone na poszczególne spółki. Przykładem może być działalność spółki ARP Informatyka, która świadczy usługi helpdesk IT na rzecz spółek grupy. Innym przykładem jest działalność spółki ARP Doradztwo, która świadczy usługi ukierunkowane na poprawę efektywności procesów biznesowych realizowanych na poziomie spółek.
- **mechanizmy rynkowe** – każda ze spółek Grupy ARP cieszy się autonomią w zakresie podejmowanych decyzji biznesowych. Podmiot dominujący nie ingeruje w operacyjną działalność spółek i ogranicza się do realizowania procesów nadzoru właścicielskiego. Decyzje o współpracy w ramach grupy są podejmowane na podstawie efektów ekonomicznych. Przykładem w niniejszym obszarze jest działalność wskazanych we wcześniejszym punkcie spółek ARP Informatyka oraz ARP Doradztwo. Spółki świadczą usługi na rzecz podmiotów z grupy i pobierają za swoje usługi rynkowe wynagrodzenie, które jest regulowane przez podpisane umowy czy porozumienia. Wskazane podmioty świadczą swoje usługi również na rzecz podmiotów spoza grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Podmiot dominujący jest spółką Skarbu Państwa, przez co wszelkie inwestycje muszą być poprzedzone testem prywatnego inwestora, który jest procedurą stosowaną w Unii Europejskiej w kontekście prawa pomocy publicznej. Test ma na celu ocenę, czy inwestycja publiczna w przedsiębiorstwo jest zgodna z rynkowymi warunkami inwestowania. Innymi słowy, sprawdza się, czy prywatny inwestor, działający w normalnych warunkach rynkowych, dokonałby takiej samej inwestycji jak państwo. Wszelkie inwestycje podmiotu dominującego, rozumiane m.in. jako dokapitalizowania podmiotów zależnych, pożyczki, czy też udzielanie poręczeń lub gwarancji, są udzielane na rynkowych warunkach.
- **szerszy dostęp do informacji** – informacje są przekazywane między podmiotami Grupy Kapitałowej ARP w szerszym zakresie, niż wynikałoby to z koordynacji rynkowej. Jednocześnie koordynacją tej wymiany zajmuje się podmiot dominujący, m.in. organizując spotkania członków zarządów spółek. Przykładem takiego

spotkania jest ARP Business Mixer, będący cyklicznym (corocznym) spotkaniem przedstawicieli wybranych spółek z Grupy Kapitałowej ARP oraz podmiotów spoza grupy, na których uczestnicy w formule tzw. speed datingu prezentują działalność swoich podmiotów oraz określają, w jakich obszarach szukają kontrahentów.

- **synergia ponadorganizacyjna** – kooperacja podejmowana przez spółki grupy w wybranych obszarach generuje synergii ponadorganizacyjną. Przykładem jest współpraca spółek z branży stoczniowej (m.in. Baltic Operator Sp. z o.o. oraz Elektromontaż Północ Gdynia Sp. z o.o.), które wchodzi w kooperację, poprzez łączenie swoich mocy produkcyjnych i wychodzenie ze wspólną ofertą do firm z sektora produkcji odnawialnych źródeł energii. Moce produkcyjne oraz kompetencje pojedynczych podmiotów nie spełniałyby restrykcyjnych wymagań producentów dotyczących wolumenów produkcyjnych. Kolejnym przykładem jest grupa zakupowa sprzętu elektronicznego, która zakłada, że jeden z podmiotów agreguje popyt na sprzęt elektroniczny w ramach jednego dedykowanego postępowania, co przekłada się na lepszą cenę zakupu, wynikającą ze zwiększonego wolumenu.
- **występowanie funkcji brokera** – w grupie kapitałowej można zidentyfikować wiele różnych sieci, które mają różnych brokerów. Funkcja brokera wynika z kompetencji i zasobów kluczowych dla realizacji poszczególnych działań. Zgodnie z przykładami przytoczonymi powyżej w działaniach dotyczących zakupu sprzętu elektronicznego, funkcję brokera pełni podmiot mający niezbędne doświadczenie, tj. ARP Informatyka. Dla odmiany w działaniach mających na celu organizację wspólnej misji gospodarczej funkcję brokera pełni podmiot dominujący z uwagi na szeroki poziom wiedzy o poszczególnych spółkach, w zakresie i działalności w poszczególnej branży.

Podsumowując: grupa Agencji Rozwoju Przemysłu wpisuje się w zdefiniowane cechy sieciowej grupy kapitałowej.

2.3.4 Podsumowanie analizy studiów przypadku

W tabeli 2.4 znajduje się podsumowanie analizowanych przypadków. W kolumnie pierwszej znajdują się informacje dotyczące kategoryzacji, tj. grupowania danych według obszarów analizowanych przypadków, którymi były: geneza powstania grupy, struktura grupy, cechy sieciowej grupy kapitałowej.

W kolumnie drugiej znajdują się informacje związane z usystematyzowaniem tematycznym, tj. informacje w kolumnie zostały przypisane według głównych powtarzających się tematów dotyczących poszczególnych obszarów analizowanych przypadków. W kolumnie trzeciej znajdują się natomiast informacje dotyczące analizy porównawczej danych, na podstawie których realizowany jest kolejny etap procesu badawczego, tj. kształtowanie uogólnień.

Tabela 2.4. Podsumowanie analizowanych przypadków sieciowych grup kapitałowych

Obszar analizowanych przypadków	Kluczowe informacje analizowanych przypadków	Wniosek / uogólnienie
Geneza Grupy Kapitałowej	(KGHM) 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.). (...) Podsumowując: spółka powstała w ramach modelu polegającego na dezinwestycji, tj. wydzieleniu z podmiotu dominującego istniejących działalności i zorganizowaniu ich w ramach samodzielnych podmiotów. (AMP) Marzec 2004 – wtedy zaczyna się nowa epoka polskiego hutnictwa. Wówczas 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 czerwcu 2006 roku 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. 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. (ARP) 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	Sieciowe grupy kapitałowe powstają w ramach różnych modeli tworzenia się grup kapitałowych.

	1990 r. o zniesieniu i likwidacji niektórych funduszy, w wyniku przekształcenia Funduszu Zmian Strukturalnych w Przemysle, przejmując całkowity majątek Funduszu. ARP S.A. jest spółką wspierającą restrukturyzację polskich przedsiębiorstw, która prowadzi działalność na terytorium Polski oraz poza jej granicami (...) 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.	
Skład Grupy Kapitałowej	(KGHM) Na dzień 31 grudnia 2022 r. w skład grupy kapitałowej wchodziła jednostka dominująca – KGHM Polska Miedź S.A. i 65 jednostek zależnych, zlokalizowanych na czterech kontynentach: w Europie, Ameryce Północnej, Ameryce Południowej i Azji. (...) W jej skład wchodziły spółka KGHM International Ltd. oraz 25 jej jednostek zależnych. Spółki grupy kapitałowej KGHM realizują działalność w trzech obszarach, tj. górnictwo, hutnictwo oraz grupa pozostałych spółek. (...) Podsumowując: spółki grupy pierwotnie były zintegrowane w ramach spójnego łańcucha wartości, jednak grupa KGHM ewoluowała i rozszerzała swoją działalność. Aktualnie w strukturze znajdują się podmioty, które działają w różnych branżach i sektorach. Poza spółkami prowadzącymi działalność wydobywczą i hutniczą w grupie znajduje się producent maszyn górniczych, operator logistyczny, klub piłkarski, firma specjalizująca się odbiorze odpadów, produkcji energii elektrycznej czy też towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych. Należy jednak podkreślić, że większość podmiotów albo uczestnicy w głównych łańcuchach wartości bezpośrednio, albo realizuje procesy pomocnicze. Podmioty grupy są silnie zintegrowane w zakresie bezpośredniej współpracy. (AMP) Sieć grupy na tworzy 14 spółek należących do grupy, 9 spółek zależnych ArcelorMittal Poland oraz 1 spółka joint venture. Spółki należące do grupy to: ArcelorMittal Poland S.A. (dawne Polskie Huty Stali), ArcelorMittal Warszawa S.A. (dawna huta Warszawa), ArcelorMittal Commercial Long Polska Sp. z o.o. (sprzedaż wyrobów długich), ArcelorMittal Construction Polska Sp. z o.o. (produkcja i sprzedaż konstrukcji stalowych), Stalobrex Sp. z o.o. (obróbka konstrukcji spawanych), ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o.o. (dystrybucja wyrobów hutniczych i usługi precyzyjnego cięcia i wykrawania	Sieciowe grupy kapitałowe powstają w ramach struktur o różnym poziomie specjalizacji.

	blach), ArcelorMittal FCE Poland Sp. z o.o. (sprzedaż wyrobów płaskich), ArcelorMittal Tubular Products Kraków Sp. z o.o. (produkcja rur i profili stalowych), ArcelorMittal Syców Sp. z o.o. (produkcja artykułów metalowych: śruby, wkręty, gwoździe, wiertła, łańcuchy, siatki ogrodzeniowe), Przedsiębiorstwo Przerobu Żłomu „Silscrap” Sp. z o.o. (skup i produkcja złomu wsadowego), Coinvest Sp. z o.o. (wykonawstwo konstrukcji stalowych dla budownictwa komercyjnego i mieszkalnego), ArcelorMittal Commercial Sections Spółka Akcyjna Oddział w Polsce (sprzedaż hurtowa metali i rud metali), ArcelorMittal Flat Carbon Europe Spółka Akcyjna Oddział w Polsce (produkcja i sprzedaż stalowych wyrobów płaskich) oraz Centrum Promocji Jakości Stali Sp. z o.o. (certyfikacja jakości wyrobów stalowych: właściciel marki EPSTAL) (...). (ARP) Główne branże, w których działają spółki z Grupy ARP to: stoczniowa, kolejowa, metalowa, wydobywcza, modernizacji i budowy maszyn, odlewnicza, opakowaniowa, tekstylna i turystyczna.	
dezintegracja pionowa i/lub pozioma	(KGHM) W grupie występuje co najmniej kilka łańcuchów wartości, w których poszczególne podmioty wykonują pewien element łańcucha tworzenia wartości. Przykładowo, PeBeKa S.A. realizuje obiekty podziemne i powierzchniowe na rzecz górnictwa, dysponując unikalną na skalę światową technologią głębinienia szybów z zastosowaniem mrożenia górotworu. INOVA Spółka z o.o. specjalizuje się w innowacyjnych rozwiązaniach z dziedzin elektrotechniki, automatyki i systemach łączności oraz certyfikacji i atestacji maszyn i urządzeń i jest dostawcą KGHM Zanam. Dodatkowo w grupie funkcjonują podmioty prowadzące działalność komplementarną, np. huty specjalizujące się w produktach z różnych stopów metali lub kopalnie różnych surowców, tj. miedź i sól. Produkcja KGHM Polska Miedź S.A. jest w pewnych obszarach zintegrowanym procesem, w którym produkt końcowy jednej fazy technologicznej stanowi wsad (półprodukt) wykorzystywany w następnej fazie. Górnictwo KGHM Polska Miedź S.A. obejmuje trzy oddziały wydobywcze: ZG Lubin, ZG Rudna, ZG Polkowice-Sieroszowice. W kolejnej fazie Oddział Zakłady Wzbogacania Rud przygotowuje koncentrat dla hut, a Oddział Zakład Hydrotechniczny jest odpowiedzialny za zagospodarowywanie odpadów powstałych w procesie wzbogacania rud miedzi. W ramach struktury organizacyjnej KGHM działają oddziały hutnicze: HM Legnica, HM Głogów oraz walcownia HM Cedynia. Warto zauważyć, że KGHM Polska Miedź S.A. dynamicznie rozbudowuje w ramach	W sieciowych grupach kapitałowych występuje dezintegracja pionowa i/lub pozioma.

	swojej działalności elementy związane z realizacją koncepcji Gospodarki o Obiegu Zamkniętym. Rozwija więc w swym ciągu produkcyjnym recykling oraz dąży do jeszcze lepszego wykorzystania odpadów poprodukcyjnych, jako tzw. wtórnych źródeł surowcowych. (AMP) Spółki grupy działają w obrębie tej samej branży, tj. produkcji i sprzedaży wyrobów hutniczych i usług pomocniczych. W grupie kapitałowej można zidentyfikować co najmniej kilka łańcuchów tworzenia wartości, w ramach których współpracują podmioty. Działalność podmiotów tworzących grupę jest względem siebie komplementarna. Sieć grupy tworzą zatem segmenty: produkcja stali, wyrobów stalowych, wyrobów metalowych, wykonawstwo konstrukcji stalowych, obróbka konstrukcji spawanych, usługi precyzyjnego cięcia, i wykrawania blach, dystrybucja i sprzedaż wyrobów hutniczych, usługi transportu kolejowego, skup i produkcja złomu wsadowego, produkcja materiałów ogniotrwałych, kontrola jakości wyrobów stalowych, zaopatrzenie w wodę i energię, usługi wspólne pomocnicze i administracyjne. (ARP) Spółki Grupy ARP współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach, w różnych obszarach, ale co do zasady nie tworzą spójnych łańcuchów wartości. W pewnych obszarach zadania, które mogłyby być realizowane w ramach jednego podmiotu, są rozproszone na poszczególne spółki. Przykładem może być działalność spółki ARP Informatyka, która świadczy usługi helpdesk IT na rzecz spółek grupy. Innym przykładem jest działalność spółki ARP Doradztwo, która świadczy usługi ukierunkowane na poprawę efektywności procesów biznesowych realizowanych na poziomie spółek.	
mechanizmy rynkowe	(KGHM) Działania w łańcuchu wartości nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu właściwym tradycyjnej organizacji, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat, oraz negocjacjach i porozumieniach jako formie koordynacji działań pomiędzy współpracującymi stronami. Przykładem występowania mechanizmów rynkowych jest działalność spółki Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM, która integruje proces wzajemnego ubezpieczania się spółek Grupy KGHM. Koszty zarządu, administracji i operacji TUV są pokrywane z funduszu zebranego od członków towarzystwa. Może to obejmować wynagrodzenia dla pracowników, koszty zarządzania, rozwój technologii i inne bieżące wydatki. Warunki współpracy są określone w ramach dokumentu Związku Wspólnoty	Współpraca pomiędzy spółkami w sieciowych grupach kapitałowych jest realizowana w oparciu o mechanizmy rynkowe.

	Członkowskiej, który reguluje model współpracy, reasekuracji oraz wynagrodzenia Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM. Warunki Związku Wspólnoty Członkowskiej są wypracowywane w ramach negocjacji oraz uzgodnień pomiędzy uczestnikami związku. (AMP) Podobnie jak w przypadku grupy KGHM działania nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu właściwym tradycyjnej grupie kapitałowej, ale są oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat. Na poziomie grupy kapitałowej funkcjonują polityki (m.in. podatkowa, zarządzania łańcuchem dostaw), która określa rynkowe ramy współpracy. W grupie kapitałowej działają dwie spółki, będące centrum usług wspólnych, tj. ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi wspólne zbytu, księgowość, kadry) oraz Cutiron Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi pomocnicze). Rozliczenia za usługi realizowane dla podmiotów z grupy odbywają się w oparciu o negocjowane umowy i kontrakty. (ARP) Każda ze Spółek Grupy ARP cieszy się autonomią w zakresie podejmowanych decyzji biznesowych. Podmiot dominujący nie ingeruje w operacyjną działalność spółek i ogranicza się do realizowania procesów nadzoru właścicielskiego. Decyzje o współpracy w ramach grupy są podejmowane na podstawie efektów ekonomicznych. Przykładem w niniejszym obszarze jest działalność wskazanych we wcześniejszym punkcie spółek ARP Informatyka oraz ARP Doradztwo. Spółki świadczą usługi na rzecz podmiotów z grupy i pobierają za swoje usługi rynkowe wynagrodzenie, które jest regulowane przez podpisane umowy, porozumienia. Wskazane podmioty świadczą swoje usługi również na rzecz podmiotów spoza grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. Podmiot dominujący jest spółką Skarbu Państwa, przez co wszelkie inwestycje muszą być poprzedzone testem prywatnego inwestora, który jest procedurą stosowaną w Unii Europejskiej w kontekście prawa pomocy publicznej. Test ma na celu ocenę, czy inwestycja publiczna w przedsiębiorstwo jest zgodna z rynkowymi warunkami inwestowania. Innymi słowy, sprawdza się, czy prywatny inwestor, działający w normalnych warunkach rynkowych, dokonałby takiej samej inwestycji jak państwo. Wszelkie inwestycje podmiotu dominującego rozumiane m.in. jako dokapitalizowania podmiotów zależnych, pożyczki, czy też udzielanie poręczeń lub gwarancji są udzielane na rynkowych warunkach.	
--	--	--

szerszy dostęp do informacji	(KGHM) Z pewnością informacje są przekazywane między podmiotami Grupy Kapitałowej KGHM w szerszym zakresie, niż wynikałoby to z koordynacji rynkowej. Jednocześnie koordynacją tej wymiany zajmuje się podmiot dominujący – KGHM Polska Miedź S.A. Tworzone są specjalistyczne komitety i zespoły projektowe złożone z przedstawicieli różnych spółek. Zespoły te analizują potencjalne projekty współpracy, identyfikują możliwości synergii oraz oceniają ich wykonalność i potencjalne korzyści. Przykładem posiadania szerszego dostępu do informacji, który wpływa na współpracę pomiędzy podmiotami, jest działalność spółki KGHM ZANAM, która wytwarza maszyny górnicze odpowiadające za przygotowanie i realizację procesu produkcyjnego związanego z pozyskaniem i odstawą urobku w kopalniach podziemnych. Maszyny produkowane przez KGHM ZANAM są dostosowane do operacyjnych uwarunkowań realizacji procesów wydobywczych w grupie KGHM, przez co wskazany podmiot w grupie ma szerszy dostęp do informacji niż podmiotu spoza grupy. Kolejnym przykładem dotyczącym tego obszaru jest działalność spółki Centrozłom Wrocław, która m.in. odbiera poprodukcyjne odpady z metali wybranych spółek Grupy KGHM. Informacje od „generowanych” odpadach nie są publicznie dostępne dla podmiotów spoza Grupy KGHM. (AMP) podmioty mają obszerniejsze informacje dostępne stronom współpracy niż w przypadku podmiotów spoza grupy/sieci. Informacje są dystrybuowane przez podmiot dominujący, który agreguje te informacje m.in. w ramach działalności związanej z nadzorem właścicielskim. Przykładem szerszego dostępu do informacji jest działalność spółki ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o.o., która jest wyspecjalizowanym podmiotem realizującym procesy sprzedażowe spółek grupy. Spółka ma pełną wiedzę na temat produktów będących w ofercie poszczególnych spółek. Dzięki temu spółka może oferować klientom pełen asortyment wyrobów hutniczych produkowanych przez podmiotu grupy kapitałowej ArcelorMittal Poland. (ARP) Informacje są przekazywane między podmiotami Grupy Kapitałowej ARP w szerszym zakresie, niż wynikałoby to z koordynacji rynkowej. Jednocześnie koordynacją tej wymiany zajmuje się podmiot dominujący, m.in. organizując spotkania członków zarządów spółek. Przykładem takiego spotkania jest ARP Business Mixer, będący cyklicznym	Podmioty w sieciowych grupach kapitałowych posiadają szerszy dostęp do informacji.
--	---	---

	(corocznym) spotkaniem przedstawicieli wybranych spółek z Grupy Kapitałowej ARP oraz podmiotów spoza grupy, na których uczestnicy w formule tzw. speed datingu prezentują działalność swoich podmiotów oraz określają, w jakich obszarach szukają kontrahentów.	
synergia ponad-organizacyjna	(KGHM) Możliwość wykorzystywania kluczowych kompetencji oraz komplementarny dobór uczestników, ułatwiające osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej. Sukces Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź zależy od innowacyjności, zaangażowania i współdziałania wielu tysięcy pracowników posiadających różnorodną wiedzę i doświadczenie. Dlatego w ramach prowadzonych działań wciąż poszukuje się rozmaitych możliwości zarządzania wiedzą oraz budowania synergii współpracy w ramach Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A. Przykładowym działaniem wspierającym innowacyjność pracowników jest m.in. Giełda Wynalazczości. Decyzje o współpracy są często podejmowane na podstawie podziału kompetencji oraz specjalizacji poszczególnych spółek. Spółki, które mają komplementarne zasoby lub umiejętności, są zachęcane do współpracy w celu wykorzystania swoich mocnych stron. Przykładem w niniejszym obszarze jest również działalność spółki Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM. Model działania podmiotu zakłada, że członkowie Grupy KGHM są zarówno klientami, jak i właścicielami towarzystwa. Każdy członek wnosi składkę ubezpieczeniową, która jest wpłacana do wspólnej puli. Decyzje zarządcze podejmowane są demokratycznie, często na zebraniach członków, gdzie każdy ma głos proporcjonalny do swojego udziału. Zarząd wybierany jest spośród członków i jest odpowiedzialny za codzienne operacje towarzystwa. Model Towarzystwa Ubezpieczeń CUPRUM zakłada, że uczestnicy towarzystwa funkcjonują na zasadzie wzajemności, co oznacza, że żadna część zysków nie jest dystrybuowana jako dywidenda, lecz może być przeznaczona na pokrycie przyszłych zobowiązań lub inwestycji. Składki członkowskie są ustalane w taki sposób, aby pokrywać przewidywane szkody oraz koszty operacyjne i tworzyć rezerwę na przyszłe niespodziewane szkody. Kiedy członek zgłasza roszczenie z tytułu powstałej szkody, towarzystwo analizuje zgłoszenie zgodnie z warunkami umowy ubezpieczeniowej. Odszkodowanie wypłacane jest z zgromadzonej puli składek. W praktyce, w zależności od wielkości roszczeń, koszty te mogą być	W sieciowych grupach kapitałowych występuje efekt synergii ponad-organizacyjnej.

	dzielone między członków. Jeśli suma zgłoszonych szkód przekracza poziom przewidzianych rezerw, członkowie mogą być wezwani do wniesienia dodatkowych składek. TUV nie funkcjonują na zasadzie zysku jak tradycyjne firmy ubezpieczeniowe. Nadwyżki finansowe, zamiast trafiać do zewnętrznych akcjonariuszy, zostają zagospodarowane na rzecz członków. Może to oznaczać obniżenie składek w przyszłych latach lub poprawę oferowanych usług. Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM działa na zasadzie wzajemności i zaufania między członkami, skupiając się na wspólnym zarządzaniu ryzykiem i dzieleniu kosztów ewentualnych szkód. Nie dąży do generowania zysków dla zewnętrznych akcjonariuszy, lecz pracuje na rzecz swoich członków, będących członkami Grupy KGHM. (AMP) zasoby oraz kompetencje poszczególnych podmiotów są względem siebie komplementarne. Dla przykładu w grupie znajdują się podmioty specjalizujące się w produkcji profili, prętów, rur, gabarytów, przez co możliwe jest osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej w obszarze sprzedaży w ramach wdrażania mechanizmów „cross-sellowych”. Oferta sprzedażowa poszczególnych podmiotów jest względem siebie komplementarna. Z uwagi na to, że część spółek działa w tym samym sektorze (produkcji wyrobów hutniczych) spółki integrują proces zakupów (agregują popyt) (np. na wsad hutniczy), osiągając efekt synergii w obszarze zakupów. Przykładem synergii ponadorganizacyjnej jest działanie centrum usług wspólnych m.in. w obszarze księgowości, tj. ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa. Działalność spółki agreguje popyt na usługi księgowe w ramach swojej działalności, co przekłada się na optymalizację kosztów procesów księgowych ponoszonych przez spółki grupy. (ARP) Kooperacja podejmowana przez spółki grupy w wybranych obszarach generuje synergię ponadorganizacyjną. Przykładem jest współpraca spółek z branży stoczniowej (m.in. Baltic Operator Sp. z o.o. oraz Elektromontaż Północ Gdynia Sp. z o.o.), które wchodzi w kooperację, poprzez łączenie swoich mocy produkcyjnych i wychodzenie ze wspólną ofertą do firm z sektora produkcji odnawialnych źródeł energii. Moce produkcyjne oraz kompetencje pojedynczych podmiotów nie spełniałyby restrykcyjnych wymagań producentów dotyczących wolumenów produkcyjnych. Kolejnym przykładem jest grupa zakupowa sprzętu elektronicznego, która	
--	--	--

	zakłada, że jeden z podmiotów agreguje popyt na sprzęt elektroniczny w ramach jednego dedykowanego postępowania, co przekłada się na lepszą cenę zakupu, wynikającą ze zwiększonego wolumenu.	
występowanie funkcji brokera	(KGHM) W Grupie Kapitałowej KGHM funkcję brokera pełni kilka podmiotów w zależności od specyfiki sieci. Podmiot dominujący, czyli KGHM Polska Miedź S.A. pełni funkcję brokera w przypadku działań związanych z procesami wydobywczymi. Czuwa on na bezproblemowym przebiegu tego wewnątrzgrupowego procesu i jego zadaniem jest harmonizowanie działań między poszczególnymi podmiotami (Mikucka-Kowalczyk, 2019). Grupa KGHM wspiera wymianę know-how i najlepszych praktyk między różnymi jednostkami organizacyjnymi, co przyczynia się do efektywnego rozwiązywania problemów i wdrażania sprawdzonych rozwiązań. W przypadku działań związanych z integracją procesów ubezpieczeń funkcję brokera pełni spółka Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych CUPRUM. W przypadku działań związanych z integracją usług logistycznych – spółka POL-Miedź Trans, a w przypadku zarządzania odpadami – Centrozłom Wrocław. (AMP) W grupie w AMDS rolę brokera odgrywa m.in. podmiot dominujący, czyli ArcelorMittal Poland S.A. Czuwa on na bezproblemowym przebiegu wewnątrzgrupowych procesów i jego zadaniem jest harmonizowanie działań między poszczególnymi podmiotami, w tym m.in. poprzez zachowanie ciągłości działania łańcuchów dostaw (Gajdzik, 2016). Dodatkowo, w grupie można zidentyfikować innych brokerów, tj. ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa, w przypadku usług księgowych, oraz ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o.o., w przypadku usług sprzedażowych. (ARP) W grupie kapitałowej można zidentyfikować wiele różnych sieci, które mają różnych brokerów. Funkcja brokera wynika z kompetencji i zasobów kluczowych dla realizacji poszczególnych działań. Zgodnie z przykładami przytoczonymi powyżej w działaniach dotyczących zakupu sprzętu elektronicznego, funkcję brokera pełni podmiot mający niezbędne doświadczenie, tj. ARP Informatyka. Dla odmiany w działaniach mających na celu organizację wspólnej misji gospodarczej funkcję brokera pełni podmiot dominujący z uwagi na szeroki poziom wiedzy o poszczególnych spółkach, w zakresie i działalności w poszczególnych branżach.	W sieciowych grupach kapitałowych występuje funkcja brokera lub brokerów.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższych analiz można wyciągnąć następujące wnioski:

Sieciowe grupy kapitałowe powstają w ramach różnych modeli tworzenia się grup kapitałowych. Grupa KHGM Polska Miedź powstała w ramach modelu 1, tj. dezinwestycji polegającej na wydzieleniu z podmiotu dominującego istniejących działalności i zorganizowaniu ich w ramach samodzielnych podmiotów. Grupy ArcelorMittal Poland oraz Agencji Rozwoju Przemysłu powstały w ramach modelu, który polegał 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. Dodatkowo rozwój grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu odbywał się w ramach modelu 3, który polega na stworzeniu nowych podmiotów zależnych przez podmiot dominujący.

Sieciowe grupy kapitałowe powstają w ramach struktur o różnym poziomie specjalizacji. Specjalizacja rozumiana jako działanie w jednej branży lub segmencie rynku w badanych grup kapitałowych występowała na różnym poziomie. Podmioty w grupie kapitałowej ArcelorMittal Poland działają tej samej branży, tj. produkcji wyrobów hutniczych. Podmioty w grupie KHGM Polska Miedź działają w dwóch głównych branżach, tj. hutniczej oraz wydobywczej, natomiast podmioty w grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu działają wielu różnych branżach (np. kolejowa, stoczniowa, finansowa).

W sieciowych grupach kapitałowych występuje dezintegracja pionowa i/lub pozioma. W grupach KGHM Polska Miedź oraz ArcelorMittal Poland występuje co najmniej kilka łańcuchów wartości, w których poszczególne podmioty wykonują pewien element łańcucha tworzący wartość. W grupie Agencji Rozwoju Przemysłu spółki nie tworzą łańcuchów wartości. We wszystkich badanych grupach można jednak zidentyfikować komplementarność wybranych podmiotów tworzących grupy. Różne produkty hutnicze oferowane przez spółki grupy ArcelorMittal Poland lub różne produkty procesów wydobywczych oferowane są przez spółki grupy KGHM Polska Miedź.

Współpraca pomiędzy spółkami w sieciowych grupach kapitałowych jest realizowana na bazie mechanizmów rynkowych. Podmioty w każdej z badanych grup kapitałowych cieszą się autonomią w zakresie podejmowanych decyzji biznesowych. Podmiot dominujący nie ingeruje w operacyjną działalność spółek i ogranicza się do realizowania procesów nadzoru właścicielskiego. Decyzje o współpracy w ramach grupy są podejmowane na podstawie efektów ekonomicznych i rozliczane w ramach umów czy porozumień. Podobnie jak w przypadku hierarchicznych grup kapitałowych, w grupach sieciowych, w których spółki

działają w tej samej branży lub tworzą łańcuchy wartości, łatwiej jest osiągnąć efekt synergii operacyjnej. Wynika to m.in. z tego, że w przypadku łańcuchów wartości współpraca pomiędzy podmiotami ma powtarzalny, cykliczny charakter.

Podmioty w sieciowych grupach kapitałowych mają szerszy dostęp do informacji.

Informacje są przekazywane między podmiotami w badanych grupach w szerszym zakresie, niż wynikałoby to z koordynacji rynkowej. Koordynacja przepływu informacji na poziomie grupy jest realizowana przez podmiot dominujący. W grupie KGHM organizowane są spotkania, seminaria, wizyty studyjne, natomiast w grupie ARP – spotkania Bussines Mixer, w których uczestniczą członkowie zarządu podmiotów zależnych.

W sieciowych grupach kapitałowych występuje efekt synergii ponad organizacyjnej.

Kooperacja podejmowana przez badane spółki generuje synergii ponadorganizacyjną. W przypadku grupy KGHM Polska Miedź jest ona wynikiem wykorzystywania kluczowych kompetencji oraz komplementarnego doboru uczestników sieci. Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku grupy ArcelorMittal Poland, w której znajdują się podmioty specjalizujące się w produkcji profili, prętów, rur, gabarytów, przez co możliwe jest osiągnięcie synergii ponadorganizacyjnej w obszarze sprzedaży w ramach wdrażania mechanizmów „cross-sellowych”. Oferta sprzedażowa poszczególnych podmiotów jest względem siebie komplementarna. Synergia ponadorganizacyjna w przypadku grupy Agencji Rozwoju Przemysłu jest związana ze współpracą w obszarze zakupów, w ramach dedykowanych grup zakupowych (np. energii elektrycznej).

W sieciowych grupach kapitałowych występuje funkcja brokera lub brokerów.

W przypadku grup KGHM Polska Miedź oraz ArcelorMittal Poland funkcja brokera została zidentyfikowana w ramach działania podmiotu dominującego, który dba o sprawny przebieg wewnątrzgrupowych procesów i jego zadaniem jest harmonizowanie działań między poszczególnymi podmiotami, w tym m.in. przez zachowanie ciągłości działania łańcuchów dostaw. W grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu funkcja brokera jest sprawowana przez różne podmioty, a nie tylko przez podmiot dominujący. Funkcja brokera wynika z kompetencji, zasobów, posiadanych uprawnień/pozwoleń i koncesji.

Kolejnym etapem procesu badawczego jest konfrontacja wniosków z badania z literaturą przedmiotu, określającą sieciową grupę kapitałową i jej cechy szczegółowe.

We wcześniejszym podrozdziale 2.2. dotyczącym przeglądu literatury poświęconej sieciowym grupom kapitałowym, autor rozprawy przytoczył pogląd mówiący, że cechą sieciowych grup kapitałowych jest dezintegracja pionowa. Wyniki analizy studium przypadku potwierdziły,

że ten pogląd wymaga aktualizacji. W sieciowej grupie kapitałowej może występować dezintegracja zarówno pionowa, jak i pozioma lub obie równocześnie. Wynika to z faktu, że grupy kapitałowe są „żywą materią”, która stale ewoluuje i dostosowuje się otoczenia rynkowego. Dla przykładu w grupie kapitałowej KGHM Polska Miedź, która powstała w modelu 1, tj. w ramach dezinwestycji, która polegała na wydzieleniu z podmiotu dominującego istniejących działalności i zorganizowania ich w ramach samodzielnych podmiotów, rozwój grupy kapitałowej będzie realizowany w ramach działalności dywersyfikacyjnej. Owe działania mogą być realizowane poprzez akwizycję podmiotów, które prowadzą działalność biznesową w innej branży, segmencie rynku lub na innym obszarze geograficznym. Przykładem takiego podejścia może być aktywność grupy KGHM w zakresie inwestycji w podmioty zajmujące się energią odnawialną, rozszerzenie działalności wydobywczej (Metraco – kopalnia soli).

Innym przykładem może być grupa ArcelorMittal Poland, którą cechowała dezintegracja pozioma. Grupa była zorientowana na działalności w zakresie produkcji i sprzedaży różnych wyrobów hutniczych – spółki miały komplementarną ofertę, skierowaną do różnych grup klientów, projektów itp. (tj. blachy, rury, pręty, zbrojenia). Zarząd grupy postanowił jednak wykorzystać nadarzającą się okazję rynkową i zrealizował inwestycję w branży produkcji maszyn i urządzeń.

We wszystkich analizowanych grupach mechanizmy rynkowe konfigurowały współpracę pomiędzy podmiotami tworzącymi grupy kapitałowe. Współpraca odbywała w oparciu o umowy porozumienia, rozliczenia za pracę oraz jej efekty. Na poziomie grupy KGHM oraz ArcelorMittal Poland funkcjonują polityki/umowy grupowe, jednak ich celem jest dzielenie się dobrymi, sprawdzonymi praktykami lub dostosowywanie się do wymogów współpracy z klientami (np. branży kolejowej), jednak nie naruszają one mechanizmów rynkowej współpracy.

We wszystkich analizowanych grupach podmioty miały dostęp do informacji szerszy niż w przypadku podmiotów spoza grupy kapitałowej. Były to informacje dotyczące posiadanych zasobów, doświadczenia czy też „obciążenia parku maszynowego”. Wynikało to m.in. z tego, że spółki prowadzą od dawna współpracę m.in. w ramach realizowanych łańcuchów wartości.

We wszystkich analizowanych przypadkach zidentyfikowano występowanie synergii ponadorganizacyjnej wynikającej z działania w grupie kapitałowej. Synergia ponadorganizacyjna dotyczyła m.in. zagadnień finansowych (cash pooling, poręczenia

od spółek w grupie – ARP), operacyjnych (wymiana dobrych praktyk – KGHM) oraz marketingowych (jeden wspólny brand podmiotu dominującego – ArcelorMittal Poland). We wszystkich analizowanych grupach zidentyfikowano występowanie funkcji brokera. Z uwagi na poziom analizy i dostępu do informacji w grupach KGHM i ArcelorMittal Poland funkcja brokera została zidentyfikowana przede wszystkim w ramach działania podmiotu dominującego. Wynika to również z faktu występowania spójnych łańcuchów wartości opisanych już wcześniej. W grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu funkcja brokera została zidentyfikowana w różnych podmiotach uczestniczących w sieci.

Konkludując: cechy sieciowych grup kapitałowych z opisaną różnicą dotyczącą dezintegracji poziomej, zdefiniowane w ramach literatury przedmiotu, zostały potwierdzone w ramach eksploracyjnej analizy studium przypadków.

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

W celu opisanego 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 groups" OR "capital group*" OR "corporate group*" OR "business group") AND („synergy” OR „synergy effect” OR „operational synergy” OR „operational synergy effect” OR „operating synergy effect” OR „operating synergy” OR „operational synergy” OR „cooperation” OR „collaboration” OR „efficiency” OR „synergistic” OR „synergistic effects” OR „synergy effects”) AND ("network" OR "network organization")) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE,"j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE,"ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE,"English" ) )
```

Kwerenda ta dała 206 wyników w Scopus. Po wykonaniu analizy jakościowej według kryterium ABS 3 plus (analiza jakości źródeł) do dalszych analiz zakwalifikowano 65 tekstów. Analiza abstraktów wykazała, 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 groups" OR "capital group*" OR "corporate group*" OR "business group") AND ("synergy" OR "synergy effect" OR "operational synergy" OR "operational synergy effect" OR "operating synergy effect" OR "operating synergy" OR "operational synergy" OR "cooperation" OR "collaboration" OR "efficiency" OR "synergistic" OR "synergistic effects" OR "synergy effects") AND ("process*" OR "methodolog*" OR "method*" OR "tool*" OR "procedur*" OR "model*" OR "management")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE,"j")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English")))

Ta kwerenda przyniosła 134 wyniki w Scopus. Analiza jakościowa według kryterium ABS 3 plus zwróciła 17 wyników. Analiza abstraktów wskazała jedynie na kilka tekstów spełniających kryterium relewantności merytorycznej.

Wyniki obu 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 Greena, Johnsona i Adamsa (2006), zestawie wytycznych w celu standaryzacji i zwiększenia obiektywizmu w raportowaniu przeglądu narracyjnego. 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. Dla aplikacji wprowadzono poniższe zapytanie:

Methodology for exploring and management of operational synergies in network capital groups

Wprowadzone zapytanie pozwoliło na uzyskanie 117 odpowiedzi. Ze względu na niewielką liczbę publikacji na ten temat jedynym kryterium oceny artykułu była jego relatywność merytoryczna. To liberalne podejście do kryteriów wyboru jest w pełni uzasadnione eksploatacyjnym charakterem badania w słabo opisanym obszarze. Następnie wybrano artykuły adekwatne merytorycznie, tj. 23 publikacje. Dla uzyskania lepszej jakości wyników i pozyskania kolejnych tekstów procedurę powtórzono, trzykrotnie wykorzystując poniższe zapytania:

Methods, tools, procedures for exploring and management of operational synergies in network capital groups.

Operational synergies in network capital groups.

Ze względu na eksploracyjny charakter badania do analizy zakwalifikowano wszystkie teksty spełniające kryterium relatywności merytorycznej. Dodatkowo zidentyfikowano te, które występowały w czasopiśmie indeksowanych w bazie Scopus. W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano 59 artykułów. Do dalszej analizy zakwalifikowano 48 publikacji z pełnymi tekstami dostępnymi w bazach naukowych. Lista zidentyfikowanych publikacji została dodana jako załącznik 2 niniejszej pracy, natomiast w tabeli 2.5. zaprezentowano listę czasopism w których znajdowały się zidentyfikowane publikacje.

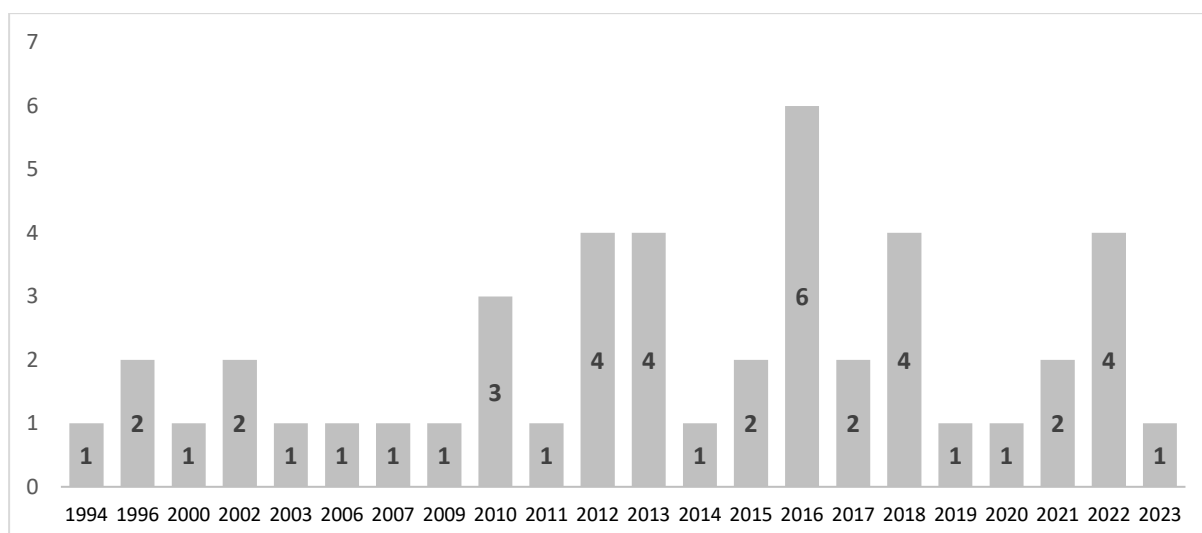
Tabela 2.5. Lista czasopism zidentyfikowanych publikacji

Tytuł czasopisma	Liczba publikacji	Występowanie w Scopus
„Administrative Science Quarterly”	1	1
„American Economic Journal”	1	0
„American Economic Journal: Microeconomics”	1	1
„American Journal of Finance”	1	0
„Asia Pacific Journal of Management”	1	1
„Central European Management Journal	1	1
„Department of Economic Sciences, University of Salento, Lecce, Italy”	1	1
„Ekonomika ta mitno-pravovi vidnosini”	1	0
„European Central Bank Working Paper Series	1	0
„European Conference on Software Process Improvement	1	1
„Herald of Khmelnytskyi National University”	1	0
„IEEE Transactions On Systems, Man, And Cybernetics – Part A: Systems And Humans”	1	1
ieeexplore.ieee.org	1	1
„International Conference on Collaboration Technologies and Systems”	1	1
„International Conference on Communications”	1	1
„International Conference on Innovative Computing and Cloud Computing”	1	1
„International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology”	1	0
„International Journal of Physical Distribution & Logistics”	1	1
„International Journal of Simulation. Systems, Science & Technology”	1	1
„Journal Of Eastern European And Central Asian Research”	1	
„Journal of Industrial Ecology”	1	1
„Journal of International Students”	1	1
„Journal of Management Studies”	1	1
„Journal of Risk and Financial Management”	1	1
„Journal on Business Review”	1	0

„Long Range Planning”	2	2
„Management Sciences”	1	1
„McLean Reviews”	1	1
„Organizacja i Zarządzanie”	2	0
„PLOS”	1	1
„Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”	1	0
„Problemy Eksploatacji – Maintenance Problems”	1	0
„Przegląd Organizacji”	1	0
„Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”	1	0
„Sciend Management Sciences”	1	0
„SHS Web of Conferences”	1	0
„South African Journal of Business Management”	1	0
„Student thesis”	2	0
„Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”	1	0
„Studia Oeconomica Posnaniensia”	1	0
„Sustainability”	1	1
„Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”	1	0
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”	1	0
Suma końcowa	48	24

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy publikacji w poszczególnych czasopismach wynika ogromne rozdrobnienie publikacyjne. Świadczy ono o braku spójnego nurtu badawczego w zakresie omawianego tematu. Ponadto jedynie połowa analizowanych czasopism pochodzi z czasopism indeksowanych w Scopus. Oznacza to, że jakość drugiej połowy może być dyskusyjna. Czasopisma te mogą stanowić jednak inspirację m.in. na potrzeby badania action research, którego celem jest wypracowanie metod, narzędzi i procedur służących do badania i zarządzania synergią operacyjną w sieciowej grupie kapitałowej. Rysunek 2.4 przedstawia rozkład zidentyfikowanych publikacji w czasie.

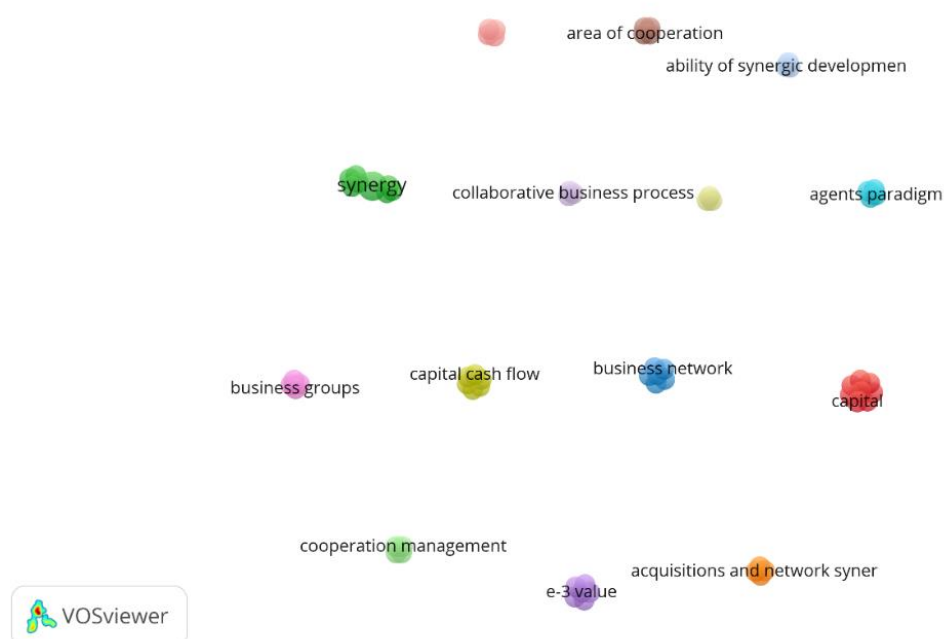


Rysunek 2.4. Rozkład publikacji w czasie

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.4 pokazuje wzrost popularności analizowanej tematyki do roku 2016 oraz niewielki spadek i stabilizację po tym czasie. Należy jednak zauważyć, że w wartościach bezwzględnych liczby publikacji rok do roku są bardzo niskie.

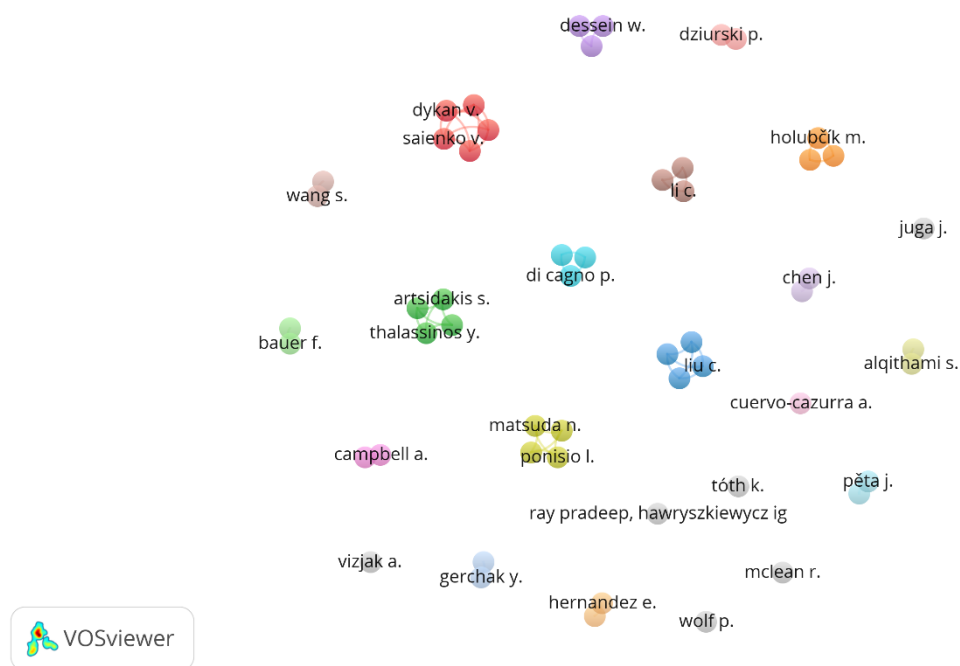
Rysunek 2.5 przedstawia mapę słów kluczowych wykonaną na bazie 24 tekstów pochodzących z czasopism indeksowanych w Scopus. Są to źródła najlepszej jakości, zatem wyniki ich analizy należy uznać za miarodajne dla określenia stanu badań nad analizowanym obszarem tematycznym.



Rysunek 2.5. Mapa słów kluczowych indeksowanych publikacji

Źródło: opracowanie własne.

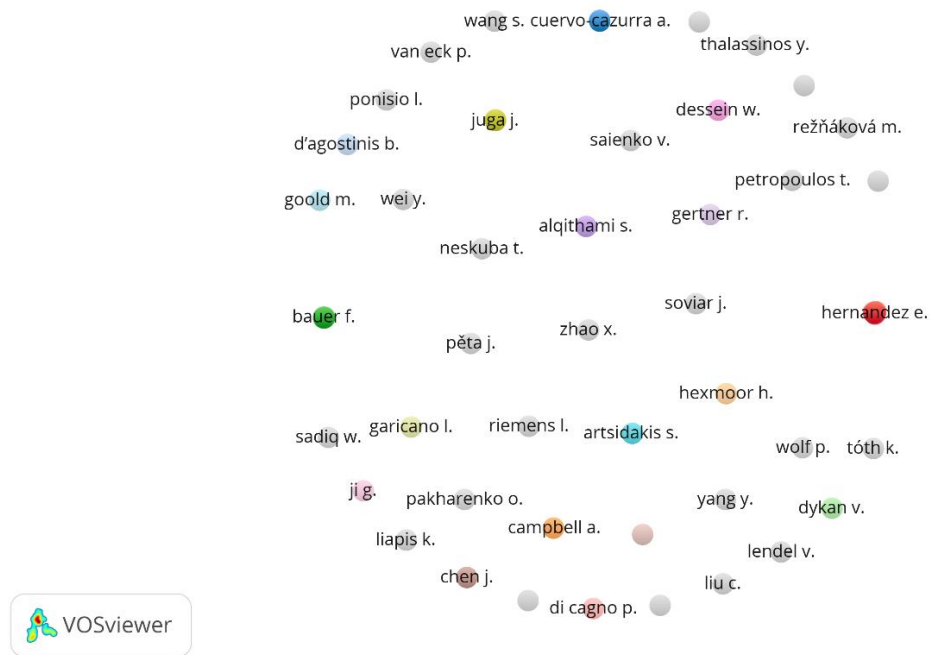
Analiza została przeprowadzona dla autorskich słów kluczowych których zidentyfikowano 67 w programie VOSviewer. Warto podkreślić, że ani jedno słowo kluczowe się nie powtarzało. Słowa dzielą się na klastry odpowiadające poszczególnym artykułom, z których najliczniejsze zostały przedstawione na rysunku 2.5. Wyniki analizy oznaczają skrajne rozdrobnienie pola badawczego. Rysunek 2.6 przedstawia mapę współautorstwa dla badanego obszaru.



Rysunek 2.6. Mapa współautorstwa indeksowanych publikacji

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza współautorstwa wskazuje na sytuację analogiczną jak w przypadku słów kluczowych. Autorzy współpracują ze sobą jedynie w przypadku jednego tekstu. Oznacza to, że w ogóle nie ma autorów, którzy napisaliby więcej niż jeden tekst na badany temat. Rysunek 2.7 przedstawia analizę cytowań.



Rysunek 2.7. Mapa cytowań

Źródło: opracowanie własne.

Zwizualizowane wyniki analizy wskazują na niemal zupełny brak cytowań wzajemnych. Autorzy badanych publikacji niezwykle rzadko cytują swoje prace. Dzieje się tak jedynie w kilku przypadkach na 54 autorów i dotyczy autorów, którzy jednocześnie są współautorami danego tekstu.

Podsumowując wyniki analizy bibliometrycznej, należy stwierdzić, że badany temat jest skrajnie rozdrobniony zarówno pod względem zarówno autorstwa i słów kluczowych, jak i cytowań. Wyniki te podkreślają dodatkowo zasadność zastosowania narracyjnego przeglądu literatury uwzględniającego eksploracyjny charakter problemu badawczego.

Autor dokonał także analizy obszarów badawczych poprzez analizę treści prac naukowych zawartych w 48 pełnych tekstach badanych artykułów. W 6 przypadkach artykuł nie zawierał nawet abstraktu w języku polskim, co nie dawało możliwości jego przetłumaczenia. W tej sytuacji pominięto te teksty i do ostatecznej analizy przedstawiono abstrakty 42 artykułów.

Poniżej znajduje się wynik analizy tekstów w odniesieniu do dwóch odrębnych, aczkolwiek powiązanych segmentów merytorycznych, co wynika z konieczności głębokiego zrozumienia zarówno teoretycznych oraz empirycznych aspektów efektów synergii operacyjnej, jak i specyfiki jej zarządzania. Pierwszy obszar, obejmujący „Identyfikację, analizę i badanie efektów synergii operacyjnej”, ma na celu zgłębienie podstawowych mechanizmów i warunków sprzyjających powstawaniu synergii oraz jej wpływu na funkcjonowanie struktur

kapitałowych. Analiza literatury w tym zakresie pozwala na identyfikację czynników determinujących powstanie synergii, jej zakresu oraz skutków dla wyników organizacyjnych, co jest fundamentem do uściślenia problemów badawczych i wypracowania wymagań wobec modeli zarządzania.

Drugi obszar, zatytułowany „Zarządzanie synergią operacyjną”, skupia się na strategiach, metodach i narzędziach służących efektywnemu kierowaniu synergicznymi efektami w kontekście zarządzania grupami kapitałowymi. Ten segment literatury pozwala wyodrębnić tzw. *best practices*, wyzwania oraz czynniki sukcesu w implementacji mechanizmów synergii na poziomie zarządczym, co jest niezbędne dla opracowania praktycznych modeli i rekomendacji.

1) Identyfikacja, analiza i badanie efektów synergii operacyjnej

Synergie operacyjne w grupach kapitałowych identyfikuje się i analizuje przede wszystkim poprzez integrację korzyści skali i zakresu, które poprawiają wykorzystanie zasobów i redukują koszty (Ogada, Achoki i Njuguna, 2016). Synergie te mają kluczowe znaczenie w fuzjach i przejęciach, gdzie mogą znacząco wpłynąć na wyniki finansowe zaangażowanych podmiotów poprzez obniżenie kosztu kapitału i zwiększenie siły rynkowej (Ogada, Achoki i Njuguna, 2016; Režňáková i Pěta, 2018). Synergie operacyjne często ocenia się w szerokiej perspektywie, co może nie pozwalać na szczegółową analizę strukturalną, a mimo to stanowią kluczowe źródło korzyści strategicznych (Błaszczuk, 2018).

Badania wykazały, że fuzje i przejęcia mogą prowadzić do poprawy wskaźników finansowych, takich jak sprzedaż, zużycie produkcji i marże operacyjne, które są uważane za źródła synergii operacyjnej (Režňáková i Pěta, 2018). Ocena synergii wiąże się z analizą ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa, często z wykorzystaniem metod wyceny przedsiębiorstw, które odzwierciedlają operacyjne skutki fuzji i przejęć (Błaszczuk, 2018).

Najnowsze osiągnięcia w badaniu synergii operacyjnych obejmują wykorzystanie realnych opcji do oceny korzyści wynikających z elastyczności w budżetowaniu kapitału i alokacji zasobów, co pomaga w ilościowym określeniu korzyści synergicznych wykraczających poza tradycyjne mierniki finansowe (Gupta i Gerchak, 2002). Ponadto podejście oparte na badaniu wyników zostało dostosowane w celu powiązania nietypowych zwrotów z akcji z poprawą wyników po fuzji i testowaniu w ten sposób zrealizowanych korzyści synergicznych (Junge, 2014).

Konkludując: w kluczowych wnioskach z badania synergii operacyjnych w grupach kapitałowych podkreśla się znaczenie integrowania i analizowania różnych czynników finansowych i strategicznych w celu zwiększenia tworzenia wartości i poprawy ogólnych wyników

przedsiębiorstwa. Identyfikacja, analiza i badanie synergii operacyjnych w grupach kapitałowych przynosi istotne wyzwania ze względu na złożoność oceny efektów synergii oraz integrację różnorodnych kultur i systemów korporacyjnych. Możliwości w tym obszarze wynikają z potencjału zwiększenia tworzenia wartości poprzez strategiczne zarządzanie synergia i ulepszone techniki jej ewaluacji (Wolf, 2011).

Dedykowane metody oceny synergii mogą prowadzić do dokładniejszych przewidywań wyników fuzji. Obecne modele, obejmujące zdyskontowane przepływy pieniężne i opcje realne, można dalej udoskonalać, aby lepiej uchwycić zróżnicowane korzyści wynikające z elastyczności operacyjnej i alokacji zasobów (Gupta i Gerchak, 2002).

Praktycy podkreślają możliwość opracowania ram, które ułatwią integrację spółek po fuzji, koncentrując się na synergii zarówno kosztowej, jak i przychodowej. Obejmuje to zajęcie się problemem niedoszacowania potencjalnych oszczędności i badanie synergii przychodów, które często są pomijane na wczesnym etapie planowania fuzji (McKinsey, 2010).

Do badania synergii w grupach kapitałowych badacze posługują się różnymi metodami i narzędziami. Jednym z powszechnych podejść jest wykorzystanie wskaźników i wskaźników finansowych do analizy rozwoju spółek przed i po fuzji, i koncentrowanie się na wskaźnikach takich jak sprzedaż, zużycie produkcji, marża operacyjna, obrót aktywami i inwestycje (Režňáková i Pěta, 2018). Ponadto modele zdyskontowanych przepływów pieniężnych są często wykorzystywane do oceny wyników finansowych i efektów synergii (Gupta i Gerchak, 2002).

Inna metodologia obejmuje podejście oparte na badaniu wyników, które łączy nietypowe zyski z akcji z poprawą wyników po fuzji, testując w ten sposób zrealizowane korzyści synergiczne (Junge, 2014). Podejście to pomaga w identyfikacji rzeczywistych korzyści ekonomicznych.

Badacze, analizując motywy strategiczne i operacyjne stojące za fuzjami i przejęciami, sprawdzają, w jaki sposób motywy te przyczyniają się do tworzenia synergii. Obejmuje to badanie procesów integracyjnych w spółkach oraz synergii operacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem synergii kosztowych (Błaszczak, 2018). Co więcej, niektóre badania wykorzystują modelowanie opcji rzeczywistych do oceny korzyści wynikających z elastyczności operacyjnej wynikającej z fuzji, co pozwala na dynamiczną ocenę tego, w jaki sposób połączone podmioty mogą wykorzystać możliwości synergiczne (Gupta i Gerchak, 2002).

Podsumowując, można stwierdzić, że metody i narzędzia stosowane do badania synergii operacyjnych w grupach kapitałowych są różnorodne i obejmują analizę finansową, badania wyników, analizę motywów strategicznych i modelowanie opcji realnych, a każda z nich

przyczynia się do zrozumienia sposobu identyfikowania, analizowania i realizacji synergii w ramach grup kapitałowych. Co istotne opisane metody, narzędzia procedury nie odnoszą się bezpośrednio do funkcjonujących sieciowych grup kapitałowych. Analiza literatury daje pewien pogląd, jednak opisane metody, narzędzia i procedury nie wydają się być odpowiednie do wdrożenia.

2) Zarządzanie synergią operacyjną

W kluczowych wnioskach z badań nad zarządzaniem synergiami operacyjnymi, szczególnie w kontekście fuzji i przejęć (M&A), podkreśla się znaczenie zasobów komplementarnych i efektywnego wykorzystania tych zasobów dla generowania efektów synergii (Błaszczuk, 2018). Synergie operacyjne, które obejmują korzyści skali i zakresu, są kluczowe, ponieważ pomagają obniżyć koszty i zwiększyć efektywność wykorzystania zasobów (Ogada, Achoki i Njuguna, 2016). Synergie te dzieli się przede wszystkim na kosztowe, które prowadzą do synergii operacyjnej, oraz kapitałowe, które prowadzą do synergii finansowej (Ogada, Achoki i Njuguna, 2016).

W literaturze podkreśla się, że synergie operacyjne są bardziej skuteczne w tworzeniu wartości w porównaniu do synergii finansowych (Junge, 2014). Skuteczność tę przypisuje się zdolności synergii operacyjnych do poprawy wyników poprzez efektywność, siłę rynkową i wykorzystanie zasobów uzupełniających (Junge, 2014). Osiągnięcie takich synergii jest jednak wyzwaniem, gdyż badania wskazują, że znaczny odsetek fuzji nie pokrywa nawet kosztów przejęcia, nie mówiąc już o osiągnięciu oczekiwanych korzyści synergicznych (Kode, Ford i Sutherland, 2003).

Kode, Ford i Sutherland w swojej pracy podkreślają potrzebę strategicznego podejścia do zarządzania synergią, które obejmuje staranne planowanie, skuteczne strategie integracji i tworzenie odpowiednich systemów wynagradzania (Kode, Ford i Sutherland, 2003). Dodatkowo podejście oparte na zasobach jest krytykowane za ograniczone skupienie się na wewnętrznym potencjale firmy i zaniedbywanie orientacji na rynek zewnętrzny niezbędnej do osiągnięcia sukcesu konkurencyjnego (Ogada, Achoki i Njuguna, 2016).

Podsumowując, można stwierdzić, że kluczowe zmiany w zarządzaniu synergiami operacyjnymi obejmują zrozumienie rodzajów synergii, mechanizmów, dzięki którym działają, oraz rozważań strategicznych niezbędnych do ich pomyślnej realizacji. Te spostrzeżenia są kluczowe dla zwiększenia potencjału tworzenia wartości w ramach fuzji i przejęć oraz dla strategicznego zarządzania zasobami w firmach.

Obszar zarządzania synergiami operacyjnymi w fuzjach i przejęciach niesie ze sobą szereg wyzwań i otwartych pytań, dotyczących przede wszystkim skutecznej realizacji i pomiaru

synergii oraz integracji zasobów w celu maksymalizacji tworzenia wartości. Możliwości w tej dziedzinie są liczne i skupiają się na poprawie dostosowania strategicznego i realizacji operacyjnej w celu zwiększenia wyników synergii.

Efektywna integracja zasobów komplementarnych i substytucyjnych może generować znaczące efekty synergii, szczególnie w zakresie efektywności operacyjnej i redukcji kosztów. Wykorzystanie kluczowych kompetencji w różnych sektorach może ułatwić procesy dywersyfikacji i konwergencji, oferując nowe możliwości tworzenia wartości poprzez fuzje i przejęcia (Błaszczyk, 2018). Opracowanie metody strategicznej oceny efektów synergii, szczególnie z perspektywy sektorowego łańcucha wartości, może pomóc w dokładniejszej ocenie potencjalnych i rzeczywistych korzyści wynikających z synergii (Błaszczyk, 2018). Wykazano, że skupienie się na synergii operacyjnych, szczególnie tych wynikających z wydajności, siły rynkowej i zasobów uzupełniających, znacznie poprawia wyniki po fuzji (Junge, 2014).

Uczenie się na przeszłych sukcesach i niepowodzeniach w zarządzaniu synergia może wyznaczyć przyszłe strategie i pomóc uniknąć typowych pułapek, poprawiając w ten sposób skuteczność realizacji synergii (Goold i Campbell, 2000).

Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych polega przede wszystkim na dynamicznej integracji zasobów i możliwości różnych jednostek w ramach sieci, w celu osiągnięcia większej efektywności i efektywności, niż mogłyby to osiągnąć te jednostki, działając niezależnie. Kluczowe ustalenia w tym obszarze sugerują, że synergia operacyjna obejmuje zarówno korzyści skali, jak i zakresu, które pomagają w obniżeniu kosztów i zwiększeniu wyników przy użyciu tej samej ilości nakładów (Ogada, Achoki i Njuguna, 2016). Synergia jest osiągana poprzez bezpośrednie dostarczanie zasobów i warunki organizacyjne, które sprzyjają interakcjom międzyludzkim i tworzeniu wiedzy (Stadnyk i in., 2022).

Ta synergia jest szczególnie widoczna w przypadku fuzji i przejęć, gdzie połączony podmiot może wykorzystać zwiększone zasoby i możliwości, aby obniżyć koszt kapitału i zwiększyć siłę rynkową (DePamphilis, 2015).

W kontekście grup kapitałowych synergia manifestuje się poprzez efekt synergii w obszarze zarządzania zasobami, dzielenia się wiedzą oraz optymalizacji procesów, co umożliwia jednostkom w ramach grupy osiągnięcie lepszych wyników finansowych i operacyjnych (Melnarowicz, 2021).

W przypadku sektorów wysokich technologii, takich jak IT, biotechnologia czy nowe materiały, synergia jest niezbędna do innowacji i wprowadzania nowych produktów na rynek.

Firmy operujące w tych branżach często muszą współpracować z dostawcami, klientami i instytucjami badawczymi, aby efektywnie integrować nowe technologie i pomysły. Synergia pozwala na wykorzystanie różnorodnych kompetencji i zasobów, co stwarza możliwości tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które mogą znacząco zwiększyć ich konkurencyjność (Chesbrough, 2003).

Z kolei w sektorach niskich technologii, takich jak produkcja czy usługi, synergia staje się istotnym elementem optymalizacji kosztów i efektywności operacyjnej. Efektywne połączenie zasobów i umiejętności pozwala firmom w tych branżach na lepsze zarządzanie łańcuchami dostaw, wprowadzenie efektywniejszych procesów produkcyjnych oraz poprawę jakości usług. Współpraca pomiędzy różnymi jednostkami w grupie kapitałowej prowadzi do wymiany najlepszych praktyk oraz standaryzacji procesów, co z kolei przyczynia się do zwiększenia efektywności i redukcji kosztów operacyjnych (Porter, 1985).

Koncepcja synergii ewoluowała od zorientowanej strukturalnie do bardziej skoncentrowanej na procesach i dynamicznych interakcjach w sieciach. Nowoczesne podejścia kładą nacisk na równoważenie centralnej (grupowej) koordynacji z lokalną reakcją, zwiększając w ten sposób efektywność logistyczną i operacyjną bez uszczerbku dla elastyczności (Juga, 1996). Zmianę tę potwierdza obserwacja, że synergia sieci może znacząco zwiększyć wyposażenie firmy w zasoby i możliwości operacyjne, co z kolei może prowadzić do zmniejszenia wewnętrznych i zewnętrznych kosztów transakcji oraz poprawy wydajności organizacyjnej (Zhang, Zhang i Li, 2023).

Ponadto kluczowa jest rola struktur sieciowych w ułatwianiu dostępu do zasobów i informacji. Firmy umiejscowione centralnie w sieciach mają zazwyczaj dostęp do cenniejszych informacji i zasobów, które mogą mieć kluczowe znaczenie w zwiększaniu ich przewagi konkurencyjnej. Potwierdza to stwierdzenie, że fuzje i przejęcia, które często zmieniają struktury sieci, mogą wzmocnić efekty synergii poprzez zmianę stopnia i siły węzłów sieci, sprzyjając w ten sposób realizacji korporacyjnych motywów M&A (Zhang, Zhang i Li, 2023).

Podsumowując, najważniejsze wnioski i konkluzje z analizy źródeł są następujące:

- Zidentyfikowane prace naukowe odnoszą się do zagadnienia synergii operacyjnej przede wszystkim w kontekście realizacji działań związanych przejęciami i fuzjami podmiotów.
- W zidentyfikowanych pracach nie było informacji o metodach, narzędziach, procedurach przeznaczonych do badania i zarządzania synergia w sieciowych grupach kapitałowych, które już funkcjonują.
- Metody takie jak analiza zdyskontowanych przepływów pieniężnych i analiza opcji realnych wymagają udoskonalania tak, aby lepiej uchwycić zróżnicowane korzyści wynikające

z elastyczności operacyjnej i alokacji zasobów (Gupta i Gerchak, 2002). Opisane metody nie identyfikują źródeł synergii oraz uwarunkowań operacyjnych ich osiągnięcia.

- Synergia operacyjna w sieciowych grupach odnosi się na synergii zarówno kosztowych, jak i przychodowych. Literatura opisuje problemem niedoszacowania potencjalnych oszczędności, i badania synergii przychodów, które często są po wczesnym etapie planowania fuzji (McKinsey, 2010). Wypracowane metody, procedury i narzędzia badania i zarządzania synergia operacyjną powinny dotyczyć tych dwóch obszarów.

- Istotnym obszarem synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych jest komplementarność zasobów, których efektywne wykorzystanie w ramach kooperacji przekłada się na poprawę wyników (Junge, 2014).

- Efektywne zarządzanie synergia operacyjną w grupie kapitałowej wymaga strategicznego podejścia rozumianego m.in. jako staranne planowanie integracji i tworzenie odpowiednich systemów wynagradzania.

- Czynnikiem sukcesu działań synergicznych jest określenie jasnych zasad współpracy pomiędzy brokerem sieci a aktorami – celem jest zachowanie równowagi pomiędzy centralną koordynacją a lokalną reakcją. Takie podejście zwiększa efektywność logistyczną i operacyjną bez uszczerbku dla elastyczności (Juga, 1996).

Rozdział 3. Metoda badań w działaniu

W rozdziale trzecim dokonano systematyki metod badań w działaniu, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowanej w rozprawie metody badań w działaniu we własnej organizacji (*insider action research*). W rozdziale uzasadniono wybór wskazanej metody badawczej w o kontekście jej adekwatności do celów niniejszej pracy. Ponadto opisano szczegółową procedurę realizacji badania w działaniu we własnej organizacji.

3.1. Systematyka badań w działaniu

W dyskusję na temat roli nauk o zarządzaniu i jakości kluczowe jest wpisana kwestia jej praktycznej aplikacyjności. W ramach tej dyskusji często pojawia się argument odnoszący się do ograniczonej aplikacyjności wyników badań. Przedstawiciele jednej z perspektyw zwracają uwagę, że prowadzone badania często są oderwane od realiów rynkowych, co skutkuje tym, że badacze koncentrują się na problemach stworzonych na potrzeby badawcze, a nie na rzeczywistych wyzwaniach, z jakimi borykają się organizacje. Z kolei zwolennicy przeciwnego stanowiska postulują, że praktykom brakuje wiedzy oraz umiejętności niezbędnych do interpretacji i wdrażania wyników uzyskanych w ramach badań (Mabry, May, Berger, 2004, Feyerabend, 1996, Latour, 1997).

Choć dyskusja na temat roli nauk o zarządzaniu i jakości pozostaje aktualna i istotna, nie stanowi przedmiotu niniejszej pracy. Głównym obszarem analizy jest metoda badania w działaniu, która może pełnić funkcję platformy dialogu dla uczestników debaty dotyczącej nauk o zarządzaniu i jakości. Mimo że metoda badań w działaniu od wielu lat zyskuje uznanie na Zachodzie, w Polsce nadal jest stosunkowo mało znana, z nielicznymi wyjątkami. Warto zaznaczyć, iż niniejszy rozdział został opracowany m.in. w oparciu o dorobek polskiego zespołu badawczego, w tym Górala i in. (2019), którzy opublikowali podręcznik pt. *Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych*. Publikacja ta kompleksowo systematyzuje kluczowe informacje oraz założenia metody badań w działaniu. W poniższym fragmencie rozprawy przedstawione zostały jedynie najważniejsze zagadnienia dotyczące kontekstu zastosowania tej metody w rozprawie doktorskiej.

Geneza badań w działaniu sięga początku XX wieku i ma swoje korzenie w filozofii pragmatycznej. Wspólnym elementem wszystkich odłamów i nurtów filozofii pragmatycznej jest przekonanie, że człowiek nadaje znaczenie swojemu życiu poprzez interakcję z otaczającą go rzeczywistością społeczną, którą może kształtować dzięki swoim działaniom (Almeder, 1986). Przedstawiciele pragmatyzmu, tacy jak Charles Sanders Peirce oraz John Dewey,

twierdzą, że prawda jest odkrywana w toku działań społecznych i opiera się na interakcjach oraz konsensusie, a zatem nie ma charakteru absolutnego ani zewnętrznego wobec podmiotu (Joas, 1993). W związku z tym nasze doświadczenia w świecie społecznym oraz ich autentyczność stanowią miarę prawdziwości danych twierdzeń, a nie ich analitycznej zgodności z empirią. W tym ujęciu zdobywanie wiedzy oraz proces uczenia się polegają na konstruowaniu prawdy poprzez pogłębianie rozumienia danego fenomenu w kontekście swoich doświadczeń społecznych (Góral i in., 2019).

Kluczowym założeniem metody badań w działaniu, osadzonym w filozofii pragmatycznej, jest tzw. społeczny wymiar prawdy. Oznacza to, że wszyscy uczestnicy badań uzgadniają rezultaty oraz ewentualne propozycje zmian. Filozofia pragmatyczna wprowadza zatem nowe myślenie o wynikach badań naukowych jako owocach społecznych uzgodnień (Johansson i Lindhult, 2008). Ponadto, niektórzy badacze postrzegają pragmatyzm jako orientację filozoficzną stanowiącą fundament dla różnych nurtów badań w działaniu, opartą na założeniu, że wiedzę można zdobywać wyłącznie poprzez działanie (Greenwood i Levin, 1998).

Wiele uznanych autorytetów w dziedzinie nauki (m.in. Gibson i Hughes, 1994; Reason i Bradbury, 2001) wskazuje, że metoda badań w działaniu została rozwinięta w oparciu o podejście systemowe. Uniwersalne i holistyczne spojrzenie na rzeczywistość (Gibson i Hughes, 1994) jest charakterystyczne zarówno dla podejścia systemowego, jak i dla metody badań w działaniu. Interesująca jest ewolucja omawianej metody, która w pierwszym etapie polegała na połączeniu badań terenowych (przeprowadzanych w środowisku organizacyjnym) z eksperymentowaniem, mającym na celu opisanie teorii w sposób umożliwiający bezpośrednie odniesienie wyników eksperymentu do teorii (Lewin, 1939). Dodatkowo, celem badań był rozwój metodologii, która mogłaby być bezpośrednio wdrożona w praktyce. Warunkiem zachowania wymogu naukowości było przyjęcie, że metoda badań w działaniu nie jest dostosowana do standardowego doradztwa i wymaga posiadania kwalifikacji naukowych oraz znajomości metodologii (Chrostowski i Kostera, 2011; Ebbutt, 1983; Elliot, 1991; Whyte, 1991).

W drugim okresie integralnym elementem metody badań w działaniu była interakcja z praktykami, tj. członkami organizacji i uczestnikami sytuacji problemowej. Spowodowało to pojawienie nowego, dodatkowego celu badania, tj. oprócz wytworzenia użytecznego zasobu wiedzy wynikającego z badań celem była pomoc ludziom zaangażowanym w badanie w uzyskaniu lepszego zrozumienia sytuacji, w której się znajdują, co ułatwiać im miało rozwiązywanie własnych problemów (Morgan, 2002). Właśnie wtedy w metodzie pojawił się szerzej opisywany związek między teorią a praktyką (Greenwood i Levin 1998).

Podstawowy model badań w działaniu został opracowany przez Kurta Lewina i stanowi istotny element teorii zmiany w zarządzaniu. Model ten zakłada systematyczne podejście do rozwiązywania problemów organizacyjnych poprzez przeprowadzenie cyklu, który składa się z kilku kluczowych etapów.

Pierwszym krokiem jest zbieranie faktów dotyczących zidentyfikowanego problemu i ich analiza, co pozwala na dokładne zrozumienie jego istoty oraz kontekstu. Następnie, w ramach planowania, opracowuje się metody rozwiązania problemu, co wymaga kreatywności oraz uwzględnienia różnych perspektyw interesariuszy.

Po zaplanowaniu następuje etap działania, podczas którego wprowadza się zmiany w organizacji. Kluczowe jest przy tym monitorowanie wdrożenia, aby zapewnić skuteczność przeprowadzanych działań. Ostatni krok w modelu Lewina to obserwacja i analiza skutków wprowadzenia zmiany. Etap ten jest niezbędny do oceny, czy zastosowane rozwiązania przyniosły zamierzony efekt.

Zakończenie cyklu stanowi refleksja nad skutecznością rozwiązania problemu, co może prowadzić do dalszych działań dostosowawczych i umożliwia nieustanne doskonalenie procesów. Model Lewina jest zatem nie tylko metodologią, ale również praktycznym narzędziem wspierającym zarządzanie zmianą w organizacjach (Góral, Jałocha, Mazurkiewicz, Zawadzki).

Po zidentyfikowaniu problemu w organizacji, w kooperacji z jej przedstawicielami rozpoczyna się faza zbierania danych, w której wykorzystuje się wybrane techniki i narzędzia, takie jak wywiady, ankiety, obserwacje itp. Po zebraniu danych następuje ich omówienie i analiza w gronie przedstawicieli organizacji. W ten sposób wypracowuje się wspólne stanowisko dotyczące rozwiązania zidentyfikowanego problemu (faza planowania sposobu rozwiązania problemu). Konsultacje na temat problemu z pracownikami organizacji mogą same w sobie przynieść rezultaty w postaci zmian; badacze mają jednak możliwość zaprojektowania (w porozumieniu z członkami organizacji) rozwiązań oraz ich wspólnego wdrożenia (faza wdrożenia zmiany). Następnie ma miejsce faza obserwacji skutków wprowadzonej zmiany oraz analiza efektywności zastosowanego rozwiązania. Ostatecznym krokiem cyklu jest faza refleksji nad całym procesem, po czym cykl powtarza się, aż problem zostanie rozwiązany (Dickens i Watkins, 1999).

Przyczyną upowszechnienia się metody badań w działaniu jest fakt, że praktyka i teoria zarządzania wydają się słabo zintegrowane. Praktycy rzadko zwracają się do badaczy i naukowców z prośbą o wsparcie w rozwiązywaniu problemów, z którymi się borykają. W odpowiedzi na tę potrzebę powstała osobna, ciesząca się od wielu lat popularnością profesja

konsultanta. Naukowcy często jednak nie traktują doświadczenia praktyków z należytą powagą, uznając je za mniej wartościowe w porównaniu do badań akademickich, co uniemożliwia osiągnięcie praktykom wysokiego statusu na uczelniach, niezależnie od osiągnięć zawodowych (Mabry, May i Berger, 2004).

Metoda badań w działaniu oraz grupa badań w działaniu umożliwiają rozwiązywanie realnych problemów biznesowych w sposób metodyczny i naukowy. Dają one możliwość szybkiego wypracowania rekomendacji zmian, angażując przy tym uczestników sytuacji problemowej.

W literaturze badania w działaniu definiowane są zarówno jako koncepcja badawcza, jak i jako podejście badawcze, którego celem jest połączenie badań naukowych z rozwiązywaniem problemów społecznych, w tym organizacyjnych (Rappaport, 1970).

W związku z tym możemy natknąć się na definicje charakteryzujące się przynależnością do określonej strategii badawczej, takie jak: „Strategia badań społecznych, która w obliczu problemów społecznych, politycznych lub środowiskowych łączy kompetencje badaczy z wiedzą, energią oraz zaangażowaniem przedstawicieli wspólnoty lokalnej” (Greenwood, 2012). W literaturze można znaleźć również definicje, w których charakterystyczne jest specyficzne podejście do danego obszaru, takie jak: „Podejście, według którego istotnym celem badań jest doprowadzenie do zmiany w obrębie badanego obszaru oraz nakłonienie uczestników do zainicjowania tych zmian” (Flick, 2010).

Celem badań w działaniu jest wprowadzenie zmiany organizacyjnej, która może przyjąć formę kulturową (zmiana wartości, norm, mentalności, sensów) lub strukturalną (zmiana struktur organizacyjnych, zmiana przepisów) (Góral i in., 2019). Kurt Lewin, będąc pod wpływem pragmatyzmu, nazwał ten typ badań „badaniami pomagającymi praktykom” (Lewin, 2010).

Jak zauważają Deshler i Ewert (1995), podejście do metody badań w działaniu (*action research*) ujawnia się w samej nazwie metody. *Action* oznacza, że badania wymagają bezpośredniego udziału i zaangażowania uczestników, natomiast *research* odnosi się do wysiłku podejmowanego w celu poznania zjawiska.

Argyris, Putnam i Smith (1985) opisali zasady, które tworzą definicyjne ramy badań w działaniu:

- Zasada 1: Metoda badań w działaniu wymaga prowadzenia zmian-eksperymentów w odniesieniu do rzeczywistych problemów w systemach społecznych, takich jak instytucje i firmy. Kluczowym elementem jest koncentracja na konkretnych problemach oraz udzielanie wsparcia klientowi.

- Zasada 2: Metoda badań w działaniu, podobnie jak doradztwo organizacyjne, wymaga przeprowadzenia cyklu identyfikacji problemu, planowania, działania oraz oceny efektów.
- Zasada 3: Zamierzona zmiana w projekcie opierającym się na badaniach w działaniu z reguły obejmuje proces reedukacji, prowadzący do zmiany schematów myślenia i działania uczestników. Wymaga to zmiany sposobu postrzegania dotychczasowych norm i wartości. Efektywność reedukacji zależy od aktywnego zaangażowania klientów w etapy diagnozy, planowania oraz wdrażania zmian.
- Zasada 4: Metoda badań w działaniu stawia wyzwania dla istniejącego *status quo* w danym systemie lub organizacji.
- Zasada 5: Zastosowanie metody badań w działaniu powinno przyczyniać się do wzbogacenia wiedzy, zarówno w obszarze nauk społecznych, jak i w praktyce. Powinno ono także ustanawiać wysokie standardy dla rozwoju teorii oraz empirycznie testowanych propozycji praktycznych.

Istotą metody badań w działaniu jest łączenie badań i działań, integracja nauki z praktyką, stosowanie metod ilościowych oraz jakościowych, a także wykorzystanie różnych narzędzi, procedur i podejść do zbierania i analizy danych.

W literaturze przedmiotu opisanych jest wiele typów badań w działaniu. Herr i Anderson (2015) wymieniają m.in.: *action research*, *participatory action research*, *YPAR (participatory action research with youth)*, *action science*, *collaborative action research*, *cooperative inquiry*, *educative research*, *appreciative inquiry*, *self-study*, *emancipatory praxis*, *community-based participatory research*, *teacher research*, *participatory rural appraisal*, *feminist action research* oraz *feminist and antiracist participatory action research*, a także *advocacy activist/militant research*. Wspólnym mianownikiem wszystkich wymienionych typów jest fakt, że w procesie badawczym uczestniczą nie tylko wyszkoleni, profesjonalni badacze, lecz także osoby, które w przypadku innych metod mogą być *de facto* przedmiotem badań. Poniżej przedstawiono najpopularniejsze typy badań w działaniu.

Action research to termin odnoszący się do całej grupy metod badawczych, które łączą badania z działaniem. „Termin ten jest swoistym parasolem, pod którym kryje się wiele odmian badań w działaniu, a nie jedynie jednym z typów badań” (Góral i in., 2019, s. 51). Coghlan i Brannick (2010, s.9) definiują badania w działaniu jako „rodzinę powiązanych podejść, które integrują teorię i działanie w celu rozwiązywania ważnych problemów organizacyjnych, wspólnotowych oraz społecznych, włączając tych, którzy tych problemów doświadczają”.

Proces badawczy realizowany w ramach metody składa się z cyklu faz badania, działania i refleksji (tzw. cykl *action research*), który obejmuje cztery główne elementy:

1. planowanie,
2. działanie,
3. obserwację,
4. ewaluację.

Zazwyczaj w trakcie cyklu ujawnia się możliwość ulepszenia różnych elementów, co prowadzi do wielokrotnego powtarzania cyklu. W rezultacie takie działanie tworzy spiralę cykli badań w działaniu, która odzwierciedla iteracyjny charakter tego podejścia (Góral i in., 2019).

Participatory action research (tłumaczone jako „partycypacyjne badania w działaniu”) to metoda zakładająca rozwiązywanie praktycznego problemu związanego ze światem społecznym, przy wykorzystaniu dorobku nauki, w towarzystwie bardzo aktywnego uczestnictwa osób, których problem dotyczy (Whyte, 1991). Podstawą metody są adaptowane na potrzeby doradcze metodologie badań społecznych. *Participatory action research* zakłada znaczący udział tych osób w podejmowaniu decyzji, a nie tylko decydentów oraz badaczy.

Walmsley i Johnson (2003) wskazali, że metoda ta zakłada przekazywanie władzy uczestnikom badania w procesie badawczym. . Partycypacyjne badania w działaniu mogą być realizowane w różnorodnych typach organizacji (biznesowych, publicznych, pozarządowych), a także w społecznościach lokalnych (Góral i in., 2019).

Podsumowując, fundamentem metody *action research* są następujące zasady (Whyte, 1991):

1. Udział wiedzy teoretycznej w procesie zmian, którego fizycznym odzwierciedleniem jest uczestnictwo badaczy, teoretyków oraz specjalistów w zakresie teorii społecznej.
2. Uczestnictwo wszystkich osób, których zmiany będą dotyczyć, w procesie ich analizy, tworzenia oraz wprowadzania.
3. Działanie, które przejawia się w prowadzeniu eksperymentów, organizowaniu spotkań, warsztatów oraz tworzeniu struktur wspierających proces zmian i generujących nowe rozwiązania.

Collaborative action research (tłumaczone jako „współpracujące badania w działaniu”) to metoda, której głównym założeniem jest kooperacja ludzi reprezentujących różne role, mających różne odpowiedzialności oraz osiągających wspólnie zamierzony cel. W ramach tej metody współpraca osób powiązanych ze sobą oznacza, że *collaborative action research* może zachodzić pod wpływem istniejących wcześniej relacji, na przykład sytuacji, w której grupa składa się z pracowników tej samej organizacji zajmujących różne stanowiska (Townsend, 2014). *Collaborative action research* nie jest podejściem monolitycznym; w jego

obrębie można wyróżnić inne formy, w których sformalizowana współpraca stanowi rdzeń podejmowanego badania w działaniu. Przykładem takiej formy jest **collaborative management research**, którego celem jest poszerzanie wiedzy naukowej w kontekście wprowadzania zmian organizacyjnych (Góral i in., 2019).

Appreciative inquiry (tłumaczone jako „doceniające badanie w działaniu”) to metoda zakładająca wdrażanie zmian, które opierają się na najlepszych praktykach oraz odkrywaniu mocnych stron organizacji. Metoda *appreciative inquiry* koncentruje się na tym, co w organizacji funkcjonuje dobrze. W tym podejściu przyjmuje się, że najlepsze rozwiązania już istnieją w organizacji i w jej zespole, a ich odkrycie jest możliwe dzięki wystarczającej uwadze uczestników badania (McKeown, Fortune i Dupuis, 2016). Badacz stosujący metodę *appreciative inquiry* nie jest jedynie obiektywnym, zewnętrznym obserwatorem, lecz osobą związaną z badaną organizacją. Uczestnicy badania aktywnie biorą udział w procesie, w ramach którego identyfikowane są mocne strony organizacji.

Insider action research (tłumaczone jako „badanie w działaniu we własnej organizacji”) to metoda, w której pracownik danej organizacji prowadzi badania dotyczące realizowanych procesów i funkcjonujących obszarów. Co istotne, pracownik, realizując badania, jest aktywnym członkiem organizacji, wypełnia swoje przypisane role i zadania, a ponadto pragnąłby pozostać w tej roli także po zakończeniu badania. Sytuacja ta znacząco różni się od kontekstu, w którym badacz podejmuje się rozwiązania problemu razem ze współbadaczami w sposób tymczasowy. Jak podkreśla Coghlan (2019), badanie własnej organizacji polega na tym, że prowadzi się badania „w” organizacji oraz „nad” organizacją, będąc jednocześnie jej stałym członkiem. Specyficzną sytuację prowadzenia badań w swojej organizacji można osadzić w kontekście Goffmanowskiej idei „sceny” i „kulis” (Goffman, 2000). Badacz, jako część danej organizacji, ma dostęp do obszarów, które zazwyczaj nie są dostępne osobom z zewnątrz, w tym do „kulis”, gdzie może obserwować nieformalne procesy zachodzące w organizacji. Wyzwaniem i trudnością tego podejścia badawczego jest dualność roli badacza, który jest jednocześnie praktykiem, badającym swoje działania zawodowe.

Istotnym zagadnieniem związanym z metodą badań w działaniu są metody zbierania danych i ich analizy. Badania w działaniu zawsze powstają w określonym kontekście oraz konkretnej sytuacji. W związku z tym nie istnieje uniwersalny wzorzec metodologiczny, który badacze powielaliby przy doborze metod i technik służących do rozwiązania postawionego problemu badawczego. Dobór metod stanowi decyzję indywidualną w przypadku każdego projektu i zależy od wielu czynników. Niektóre pytania badawcze lepiej zaadresować za pomocą metod ilościowych, inne za pomocą jakościowych, a w niektórych sytuacjach najbardziej pożądane

jest zastosowanie metod mieszanych. Fundamentami metody *action research* są elastyczność oraz pragmatyzm, które mają większe znaczenie niż ideologia. Zaletą podejścia jest możliwość pozostawienia sobie wyboru spośród różnych metod i narzędzi, zamiast ograniczania się do jednej. Wybór, jakiego dokonuje się w tym zakresie, powinien opierać się na analizie zalet, wad oraz ograniczeń związanych z metodami oraz narzędziami zbierania i analizy danych.

W roku 2018 Chen, Huang i Zeng przeprowadzili analizę prac naukowych opartych na metodzie *action research*. W ramach przeglądu literatury wskazali najczęściej stosowane metody zbierania danych oraz ich analizy. W swoim badaniu podzielili wybierane metody zbierania danych na trzy grupy:

- 1) metody wybierane przez profesjonalnych badaczy,
- 2) metody wykorzystywane przez uczestników badania (praktyków),
- 3) metody stosowane przez obie te grupy jednocześnie.

Metody z pierwszej grupy (tj. wybrane przez profesjonalnych badaczy, ale nie praktyków) obejmują wywiady, kwestionariusze, obserwacje, notatki terenowe, przeglądy literatury, a także (znacznie rzadziej) inne metody, takie jak analiza stron internetowych.

Metody z drugiej grupy (tj. wykorzystywane przez praktyków) obejmują „dzienniki refleksji”, zadania domowe oraz raporty. Inne, rzadziej wybierane metody, to mapowanie społeczności, *rich pictures*, *think-aloud protocols*, metoda teatralna, modelowanie, a także wykorzystanie platform takich jak Facebook, blogi, rysunki i plakaty.

W ramach trzeciej grupy, w której profesjonalści i praktycy wspólnie wybierają metody badawcze, znajdują się fora dialogu społecznego, *photovoices* oraz warsztaty.

Na podstawie analizy przeprowadzonej przez Chen, Huang i Zeng (2018) można wnioskować, że praktycy korzystają z metod mniej sformalizowanych, podczas gdy profesjonalni badacze wybierają tradycyjne metody akademickie.

Warto zaznaczyć, że współpraca między praktykami a profesjonalnymi badaczami w trakcie analizy danych sprzyja lepszemu zrozumieniu zebranych informacji oraz umacnia pozycję uczestników badania, którzy nie pełnią funkcji profesjonalnych badaczy. Współpraca w analizie danych jest zatem jak najbardziej pożądana.

3.2. Uzasadnienie wykorzystania metody badań w działaniu

Inspiracją do zastosowania badań w działaniu w niniejszej rozprawie był m.in. projekt Angie Titchen i Alison Binnie (1994), który polegał na wypracowaniu i wdrożeniu nowego modelu pracy pielęgniarek w Wielkiej Brytanii. Autorki opisały swój projekt jako „podróż od

tradycyjnego pielęgniarstwa do pielęgniarstwa skoncentrowanego na pacjencie” (Titchen i Binnie, 1994). Istotnymi aspektami wpływającymi na referencyjność tego artykułu były:

- zaangażowanie badacza w sytuację problemową – Alison Binnie jest starszą pielęgniarką pracującą w John Radcliffe Hospital w Oksfordzie,
- rygor metodologiczny – ustalenie jasnych kryteriów badań w działaniu,
- zorientowanie na zmianę rzeczywistości i praktyki.

Zgodnie z informacjami zawartymi w wcześniejszym podrozdziale 3.1, zastosowanie badań w działaniu jest uzasadnione w przypadku projektów zorientowanych na rozwiązanie eksploracyjnych problemów, zmiany rzeczywistości (praktyki gospodarczej) oraz zaangażowania uczestników badania w rozwiązanie sytuacji problemowej. Niniejsze przesłanki wpłynęły na wybór metody *insider action research* w tej rozprawie.

Jeżeli chodzi o pierwszą przesłankę, tj. rodzaj problemu, ma ona typowo eksploracyjny i praktyczny charakter. Podstawowym problemem omawianym w tej rozprawie jest fakt, że mechanizm synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz towarzyszący mu model, z założenia różniący się od modelu opisanego w kontekście hierarchicznych grup kapitałowych, nie został dotychczas dostatecznie zbadany ani opisany.

W tym miejscu należy opisać różnicę oraz relacje pomiędzy mechanizmem a modelem. Mechanizm jest definiowany w literaturze jako zestaw procesów i interakcji, które prowadzą do konkretnego rezultatu (Elster, 1989a). Z kolei model to abstrakcyjna prezentacja rzeczywistości, stworzona w celu zrozumienia, analizowania oraz przewidywania zachowań systemu (Daellenbach i McNickle, 2005).

Mechanizm ma charakter operacyjny i praktyczny, koncentruje się na procesach i działaniach prowadzących do konkretnych rezultatów, a co istotne, stanowi sposób wdrażania zasad definiowanych przez model (Elster, 1989 b). Model natomiast jest abstrakcyjny i teoretyczny, służy do formułowania ogólnych zasad i struktur, tworząc ramy, które definiują, jakie mechanizmy są potrzebne; obejmuje także reprezentację oraz uproszczenie rzeczywistości (Daellenbach i McNickle, 2005). W ten sposób model przedstawia ramy koncepcyjne (co i dlaczego), podczas gdy mechanizmy realizują te ramy (jak).

Efekt synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych można osiągnąć poprzez efektywne współdzielenie zasobów i działań. W takich grupach dominującą rolę odgrywa scentralizowane zarządzanie, w ramach którego decyzje podejmowane są przez podmiot dominujący, koordynujący działalność podmiotów zależnych. Taka struktura sprzyja jednolitości działań, spójności strategii oraz skutecznej kontroli i monitorowania procesów. Zgodnie z badaniami niektórych autorów taka organizacja prowadzi do lepszej alokacji

zasobów oraz standaryzacji procesów (Inkpen i Beamish, 1997; Chadam, 2012; Kumar i Singh, 2013; Xu i in., 2021).

Komponentami modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych są: koncentracja zarządzania, integracja procesów oraz standaryzacja.

W przypadku sieciowych grup kapitałowych podstawą tworzenia synergii jest zaufanie oraz efektywna komunikacja. Uczestnicy sieci wymieniają się informacjami i zasobami, co umożliwia szybszą reakcję na zmiany rynkowe oraz zwiększa innowacyjność. Kluczową rolę odgrywa broker, który łączy różne podmioty w sieci. Brokerzy mają za zadanie zapewnić lepszy dostęp do zasobów i informacji, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe uczestników sieci (Zaheer, Gözübüyük i Milanov, 2018). Co ważne, podmioty w sieciowej grupie kapitałowej dysponują większą autonomią w zakresie podejmowania decyzji biznesowych.

Opisane różnice pomiędzy hierarchicznymi a sieciowymi grupami kapitałowymi uzasadniają potrzebę stworzenia mechanizmu oraz modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

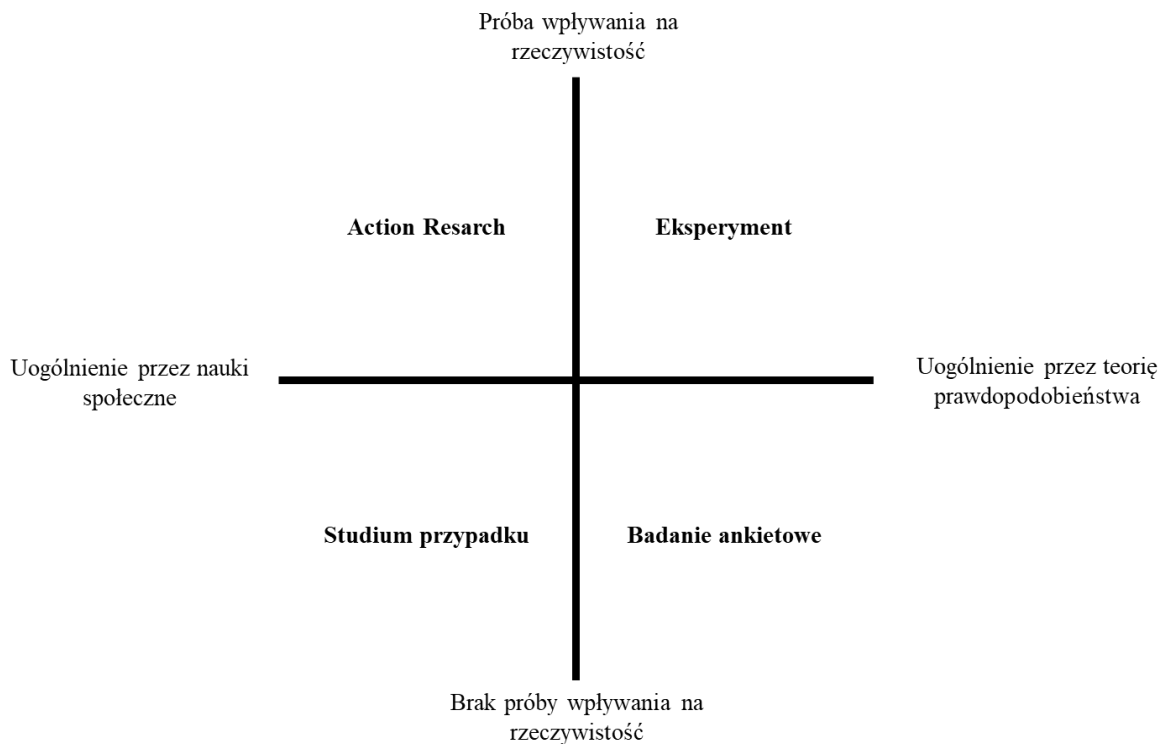
Przechodząc do drugiej przesłanki, tj. ostatecznych celów badania, można wyróżnić następujące cele:

- wypracowanie i wdrożenie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, a także rozwój metod, narzędzi i procedur służących do badania i zarządzania synergią w tym kontekście (tj. dążenie do wpłynięcia na rzeczywistość praktyki gospodarczej);
- stworzenie modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, co ma na celu opracowanie nowej teorii w naukach społecznych poprzez uogólnienie.

Realizacja powyższych celów była analizowana w kontekście wykorzystania innych metod badawczych, takich jak eksperyment, ankieta oraz studium przypadku. Istnieją dwie cechy, które odróżniają te cztery podejścia:

- sposób generowania teorii, tj. uogólnienie poprzez nauki społeczne lub uogólnienie poprzez teorię prawdopodobieństwa,
- próba wpływu na rzeczywistość lub jego brak.

Porównanie analizowanych metod badawczych zostało przedstawione na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Porównanie wybranych metod badawczych

Źródło: Titchen i Binnie (1994).

Celem badań w działaniu jest wpływanie na rzeczywistość. W tym zakresie metoda ta przypomina kontrolowany eksperyment, który celowo dąży do kontrolowania i manipulowania rzeczywistością, aby w sposób świadomy zbadać efekty konkretnych interwencji. W związku z tym różni się od studium przypadku oraz ankiety, które starają się opisać i przeanalizować sytuację taką, jaka jest. Z drugiej strony, badania w działaniu, podobnie jak studium przypadku, mogą dążyć do uogólnienia poprzez nauki społeczne, w przeciwieństwie do ankiety i eksperymentu, które mają na celu uogólnienie poprzez teorię prawdopodobieństwa oraz wykorzystanie statystyki.

Zastosowanie metod badawczych, które próbują uogólniać poprzez teorię prawdopodobieństwa, zależy od tego, czy badacze wiedzą z wyprzedzeniem (tj. przed rozpoczęciem badania), jak opisać sytuację. Takie podejście jest niewłaściwe w badaniach w działaniu oraz studiach przypadków, gdzie wiedza o sytuacji problemowej jest ograniczona. Badacz, koncentrując się na konkretnych przypadkach, opisując, interpretując i wyjaśniając, może dążyć do uogólnienia, czerpiąc z odpowiedniej teorii nauk społecznych, pracy empirycznej oraz przede wszystkim z osobistej wiedzy zdobytej poprzez doświadczenie.

Trzecią przesłanką wykorzystania badań w działaniu było zaangażowanie uczestników badania, a w szczególności zaangażowanie autora rozprawy. Autor był uczestnikiem sytuacji problemowej jako analityk w Biurze Poprawy Efektywności, komórce organizacyjnej wspierającej procesy aktywnego nadzoru oraz wspierającej spółki Grupy Agencji Rozwoju Przemysłu w realizacji działań mających na celu poprawę efektywności. Następnie autor objął stanowisko kierownika (lidera) Projektu Synergia, którego celem było wypracowanie i wdrożenie procedur służących do badania i zarządzania synergią operacyjną w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.

W tabeli 3.1 przedstawiono porównanie charakterystyki badań w działaniu oraz tzw. tradycyjnych metod badawczych w kontekście wskazanych przesłanek wyboru metody.

Tabela 3.1. Porównanie charakterystyki badań w działaniu i tradycyjnych metod badawczych

Charakterystyka	Badania w działaniu	Tradycyjne metody badawcze
Rodzaj problemu	Praktyczny problem (bezpośrednio lub pośrednio dotyczący badacza)	Problem oparty na literaturze, tj. luki wiedzy w literaturze
Ostateczny cel	Rozwiązanie praktycznego problemu i poprawienie praktyki zawodowej	Wypełnienie luki wiedzy zidentyfikowanej w literaturze
Zaangażowanie uczestników	Uczestnicy są zaangażowani od początku do końca badania	Uczestnicy zwykle zaangażowani na etapie zbierania danych

Zródło: opracowanie na podstawie Craig (2009).

Na wybór metody badań w działaniu wpływały opisane powyżej aspekty. Metody tradycyjne koncentrują się przede wszystkim na problemach wynikających z identyfikacji luk w wiedzy w literaturze, a także nie angażują uczestników badania w proces rozwiązywania sytuacji problemowej.

W tabeli 3.2 zaprezentowano rozszerzenie powyższych informacji poprzez porównanie metody *action research* z metodami pokrewnymi, które, zdaniem wielu badaczy, wykraczają poza ramy metod tradycyjnych. Metody te zostały porównane pod kątem celu badań, roli badacza, charakterystyki interakcji oraz osiąganego efektu.

Tabela 3.2. Metoda *action research* a metody pokrewne

Metoda badań	Cel badań	Rola badacza	Charakter interakcji	Efekt
<i>Action research</i>	Zmiana/uczenie się organizacji	Biorący inicjatywę/konsultant	Uczenie się przez doświadczenie	Twórcza zmiana
Studium przypadku	Zrozumienie przypadku/orga nizacji	Diagnostyka	Diagnoza	Teoria przypadku
Teoria ugruntowana	Zrozumienie procesu w kontekście	Systematyczny obserwator	Znajdowanie wzorców	Teoria średniego zasięgu (ugruntowana)
Etnografia	Zrozumienie zjawiska w kontekście	Obserwator	Refleksyjność	Teoria lokalna dające odnieść się do podobnych sytuacji/kontaktów

Źródło: Chrostowski i Kostera (2011, s. 38).

Jak wspomniano, celem badań w działaniu, w przeciwieństwie do pozostałych metod badawczych, jest wdrożenie zmiany oraz proces uczenia się organizacji, co może świadczyć o trwałości efektów badania. Wdrożenie nowych lub ulepszonych mechanizmów w sposób efektywny i trwały stanowi kluczowy cel projektów wdrożeniowych. Pozostałe metody skupiają się głównie na opisie i „zrozumieniu” przypadku, procesu lub zjawiska. W metodzie *action research* badacz pełni funkcję inicjatora zmian i uczestnika procesu, natomiast w przypadku pozostałych metod jego rola ogranicza się do obserwacji i diagnozy badanego obszaru.

Różnica w charakterze interakcji polega na tym, że w badaniach w działaniu badacz bezpośrednio angażuje się w problem i uczy się poprzez doświadczenie. W przeciwieństwie do tego w studiach przypadków interakcja ogranicza się do diagnozy, w teorii ugruntowanej do poszukiwania wzorców, a w przypadku etnografii – do refleksyjności.

W zakresie efektu badania w działaniu skutkują wdrożoną twórczą zmianą, która została przetestowana w rzeczywistych warunkach rynkowych. Natomiast efektem pozostałych metod jest teoria, która może odnosić się do konkretnego przypadku lub mieć charakter średni/lokalny.

Podsumowując, główne przesłanki uzasadniające wybór metody badań w działaniu to:

- bieżący, aplikacyjny i eksploracyjny charakter problemu (rodzaj problemu),
- konieczność wypracowania i wdrożenia twórczej zmiany (efekt badania),
- zaangażowanie badacza oraz uczestników w sytuację problemową (zaangażowanie).

3.3. Projekt procedury badawczej

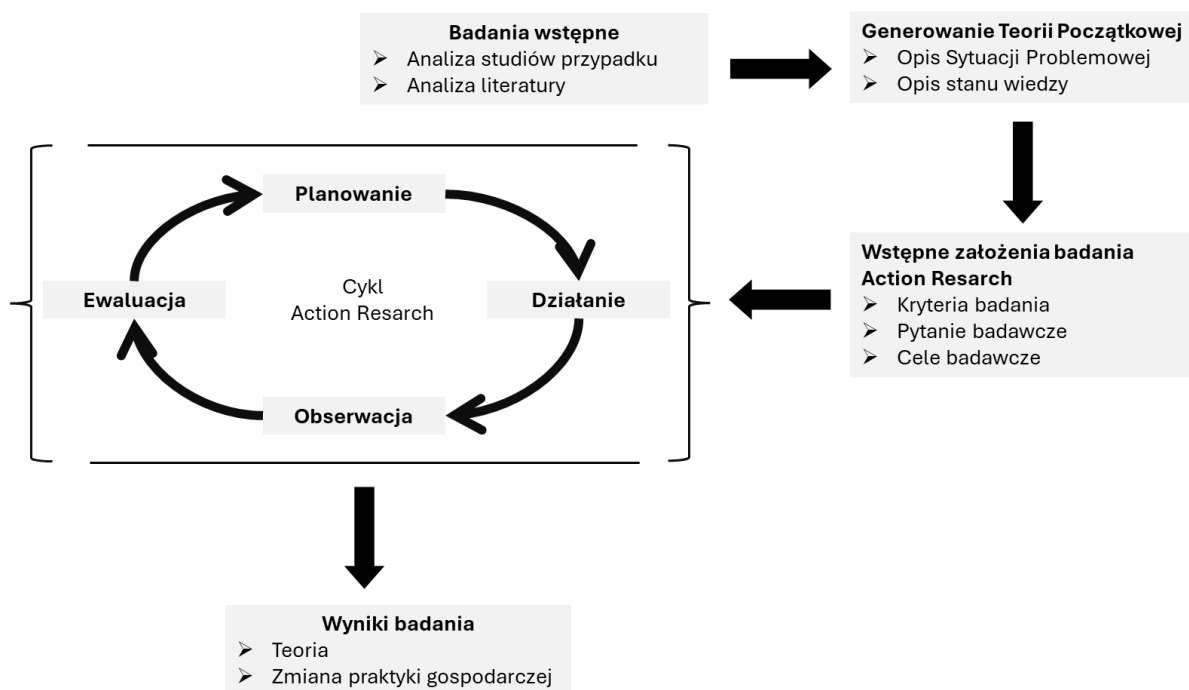
Plan badania na potrzeby niniejszej rozprawy zakładał wykorzystanie metody Insider Action Research, która jest szczególnie adekwatna w sytuacjach, w których pracownicy danej organizacji podejmują się prowadzenia badań dotyczących realizowanych procesów lub funkcjonujących obszarów. W ramach tej metody badacz przyjmuje rolę aktywnego uczestnika organizacji, realizując przypisane mu zadania oraz pełniąc określone funkcje, a jednocześnie dąży do utrzymania tej roli również po zakończeniu badania. Zakres badań obejmuje zarówno prowadzenie działań „w” organizacji, jak i „nad” nią, w roli jej stałego członka.

Jak wcześniej wskazano, autor rozprawy był bezpośrednim uczestnikiem sytuacji problemowej, w związku z czym jego rola w organizacji, jako kierownika Projektu Synergia, obejmowała m.in. opracowanie oraz wdrożenie metod, narzędzi i procedur służących do badania i zarządzania synergią operacyjną w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.

Grupa Kapitałowa Agencji Rozwoju Przemysłu stanowi sieciową strukturę kapitałową, której właścicielem jest Skarb Państwa, reprezentowany przez Prezesa Rady Ministrów. Jak wcześniej wspomniano, podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej prowadzą działalność gospodarczą w rozmaitych branżach i sektorach. Podmiot dominujący, czyli Agencja Rozwoju Przemysłu, koncentruje swoją działalność na świadczeniu usług finansowych, zarządzaniu specjalnymi strefami ekonomicznymi oraz sprawowaniu nadzoru właścicielskiego.

Przed zainicjowaniem projektu, badacz pełnił funkcję analityka w Biurze Poprawy Efektywności, które wspierało proces nadzoru właścicielskiego oraz realizowało projekty mające na celu zwiększenie efektywności w spółkach należących do Grupy Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu. W swojej pracy badacz uczestniczył m.in. w projektach transformacyjnych realizowanych w Grupie Przemysłowej Baltic (dawniej Stocznia Gdańska), a także w firmach takich jak Trakcja S.A., Teofilów Sp. z o.o., WSK Poznań Sp. z o.o., EKK Wagon Sp. z o.o. oraz H. CEGIELSKI-POZNAŃ S.A.

Na rysunku 3.2 przedstawiono zastosowaną procedurę badania w ramach metody *insider action research*.



Rysunek 3.2. Zastosowana procedura badania w działaniu

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

Pierwszymi działaniami realizowanymi w ramach procedury badawczej były badania wstępne, których celem było wygenerowanie teorii początkowej. Badania wstępne obejmowały zarówno eksploracyjną analizę studiów przypadku, jak i przegląd literatury. Szczegółowy przebieg działań w tym zakresie został opisany w wcześniejszych fragmentach rozprawy.

Najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań wstępnych były następujące:

- Spółki wchodzące w skład Grupy ARP współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach i obszarach, jednak zasadniczo nie tworzą spójnych łańcuchów wartości. W niektórych obszarach zadania, które mogłyby zostać zrealizowane w ramach jednego podmiotu, są rozproszone pomiędzy poszczególne spółki.
- Każda ze spółek Grupy ARP ma autonomię w zakresie podejmowania decyzji biznesowych. Podmiot dominujący ogranicza się do sprawowania nadzoru właścicielskiego i nie ingeruje w operacyjną działalność spółek. Decyzje o współpracy w ramach grupy opierają się na analizie efektów ekonomicznych.
- Informacje są przekazywane pomiędzy podmiotami Grupy Kapitałowej ARP w szerszym zakresie, niż wynikałoby to z koordynacji rynkowej. Koordynacją tej wymiany zajmuje się podmiot dominujący, który organizuje spotkania członków zarządów spółek.

- W ramach grupy kapitałowej można zidentyfikować wiele różnych sieci, gdzie poszczególne funkcje brokera wynikają z kluczowych kompetencji i zasobów niezbędnych do realizacji konkretnych działań.
- W grupie Agencji Rozwoju Przemysłu, jako sieciowej grupie kapitałowej, brak jest narzędzi, metod oraz procedur służących do badania i zarządzania synergia operacyjną. Fakt ten był jednym z czynników inicjujących badanie.

Wnioski wynikające z przeglądu literatury są następujące:

- Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych odnosi się do synergii zarówno kosztowych, jak i przychodowych. Literatura wskazuje na problem niedoszacowania potencjalnych oszczędności oraz na badanie synergii przychodów, które często są pomijane na wczesnym etapie planowania fuzji (McKinsey, 2010). Wypracowane metody, procedury oraz narzędzia badawcze i zarządzające synergia operacyjną powinny obejmować oba te obszary.
- Kolejnym istotnym aspektem synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych jest komplementarność zasobów, której efektywne wykorzystanie w ramach kooperacji przyczynia się do poprawy wyników (Junge, 2014).
- Efektywne zarządzanie synergia operacyjną w grupie kapitałowej wymaga strategicznego podejścia, rozumianego m.in. jako staranne planowanie integracji oraz tworzenie odpowiednich systemów wynagradzania. Kluczowym czynnikiem sukcesu działań synergicznych jest ustalenie jasnych zasad współpracy pomiędzy brokerem sieci a aktorami, co ma na celu zachowanie równowagi pomiędzy centralną koordynacją a lokalną reakcją (Juga, 1996).
- Kluczowe wnioski z badań dotyczących zarządzania synergiami operacyjnymi, szczególnie w kontekście fuzji i przejęć (M&A), podkreślają znaczenie zasobów komplementarnych oraz efektywnego ich wykorzystania dla generowania efektów synergii (Błaszczuk, 2018).
- W ramach przeglądu literatury oraz praktyk zarządzania nie zidentyfikowano dedykowanych narzędzi, metod ani procedur do badania i zarządzania synergia operacyjną w sieciowych grupach kapitałowych, które mogłyby być wdrożone w kontekście typowego projektu doradczego.

Konkludując, można stwierdzić, że sytuacja problemowa polega na braku funkcjonujących procedur oraz narzędzi związanych z synergia operacyjną w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu, która jako sieciowa grupa kapitałowa, staje przed tym wyzwaniem.

Jeśli chodzi o stan wiedzy, literatura przedmiotu nie dostarcza szczegółowego opisu komponentów modelu oraz mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, co oznacza, że nie określa ona ani adekwatnych narzędzi, metod, ani procedur, które umożliwiałyby badanie oraz efektywne zarządzanie synergia operacyjną w takich strukturach.

Realizacja badań wstępnych pozwoliła na sformułowanie wstępnych założeń badania.

Pierwszym celem badania, będącym jednocześnie metodycznym celem rozprawy, jest wypracowanie mechanizmu, tj. metod, narzędzi i procedur badania, oraz zarządzania synergia operacyjną w sieciowej grupie kapitałowej.

Celem drugim badania, będącym jednocześnie celem poznawczym rozprawy, jest opisanie modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Trzecim celem, będącym jednocześnie celem aplikacyjnym rozprawy, było wdrożenie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowej grupie Agencji Rozwoju Przemysłu.

Aby zrealizować powyższe cele badania, niezbędne było określenie kryteriów jakościowych. Paradygmat badań w działaniu wymaga zastosowania specyficznych kryteriów jakości i przyjęcia, że jakość oznacza stopień doskonałości, umożliwiającą generowanie teorii. Część badaczy (m.in. Eden i Huxham, 1996) wskazuje, że badania w działaniu nie powinny być oceniane według tradycyjnych kryteriów metod badawczych, lecz raczej według własnych standardów. Pasmore, Woodman i Simmons (2008) podkreślają, że badania organizacyjne muszą być rygorystyczne, refleksyjne i istotne.

Eden i Huxham (1996) kładą duży nacisk na realizację cykli badań w działaniu, w których wymagane są systematyczne metody oraz uporządkowane podejście do refleksji nad wynikami każdego cyklu oraz projektowaniem kolejnych cykli. W związku z tym rygor w badaniach w działaniu odnosi się zazwyczaj do sposobu, w jaki dane są generowane, gromadzone, analizowane oraz oceniane – a także do tego, w jaki sposób zdarzenia są kwestionowane oraz interpretowane w kontekście wielu cykli badań w działaniu (Coghlan i Brannick, 2010).

Poniżej przedstawiono kryteria badawcze realizowane w ramach niniejszej rozprawy, które zostały opracowane m.in. na podstawie projektu Titchen oraz Binnie (1994):

1. Praktyczna relewancja:

- Badanie dotyczy rzeczywistego problemu lub wyzwania społecznego, które jest istotne dla uczestników (Lewin, 1946).

2. Iteracyjność:

- Badanie odbywa się w cyklach planowania, działania, obserwacji i ewaluacji, co pozwala na ciągłe doskonalenie i adaptację działań (Kemmis i McTaggart,

1988). Działania w ramach ewaluacji odbywają się w ramach procedury *lessons and learned*, która dotyczy zarówno realizowanych działań, jak i wykorzystania metody badań w działaniu.

3. Partycypacja uczestników:

- Uczestnicy (np. członkowie organizacji, społeczności) aktywnie biorą udział w procesie badań, współtworząc zarówno problem, jak i rozwiązania (Reason i Bradbury, 2001). Badacz założył zaangażowanie zarządów spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej w kreowanie metod, narzędzi i procedur oraz opiniowanie wyników poszczególnych prac. Istotnym elementem prac było budowanie z uczestnikami konsensu pojmowanego jako spójne rozumienie wyników badań.

4. Kontekstualność:

- Badania muszą być osadzone w określonym kontekście społeczno-kulturowym i uwzględniać specyficzne cechy i dynamikę badanej społeczności lub organizacji (Stringer, 1999). Oznacza to, że badanie dotyczy sieciowej grupy kapitałowej, a wypracowane produkty prac będą dotyczyć właśnie tej specyficznej struktury.

5. Refleksyjność:

- Proces badawczy wymaga ciągłej refleksji nad działaniami i wynikami, zarówno od badaczy, jak i uczestników (Schön, 1983).

6. Oparcie na danych:

- Zbieranie, analiza i interpretacja danych są kluczowe dla informowania i korygowania działań (McNiff, Lomax i Whitehead, 2003).

7. Zmiany i usprawnienia:

- Badania mają na celu wprowadzenie konkretnych zmian i usprawnień w badanym środowisku (Carr i Kemmis, 1986).

8. Transparentność procesu badawczego:

- Wszystkie etapy badania, w tym metody, decyzje i wyniki, muszą być jasno udokumentowane i dostępne dla uczestników i innych zainteresowanych stron (Herr i Anderson, 2005).

9. Ewaluacja i weryfikowalność:

- Wyniki i skuteczność działań muszą być regularnie oceniane i weryfikowane na podstawie zebranych danych (Dick, 2000).

10. Etyczność:

- Badacze muszą przestrzegać wysokich standardów etycznych, chroniąc dobrostan uczestników i zapewniając konfliktowanie interesów (Brydon-Miller, Greenwood i Maguire, 2003).

Podstawą procedury badawczej badań w działaniu są działania realizowane w ramach cyklu faz planowania, badania, działań oraz refleksji (tzw. cykl *action research*).

Cykl ten składa się z czterech głównych elementów:

- 1) planowania,
- 2) działania,
- 3) obserwacji,
- 4) ewaluacji.

Zgodnie z wcześniejszym opisem, w trakcie każdego cyklu często okazuje się, że podejmowane działania można ulepszyć oraz zoptymalizować, co skutkuje powtarzaniem cyklu. W rezultacie takie podejście tworzy spiralę cykli badań w działaniu, która odzwierciedla iteracyjny charakter tego podejścia (Góral i in., 2019).

Działania w fazie planowania były realizowane na dwóch etapach projektu, a mianowicie na etapie analizy (Analiza operacyjnego efektu synergii) oraz na etapie wdrożenia (Program inicjatyw synergicznych). W pierwszym etapie zaplanowano proces badania synergii operacyjnej w Grupie Kapitałowej ARP, uwzględniając propozycję metod, narzędzi oraz procedur, a także ich podział na kolejne etapy.

Każdy etap procesu badania był następnie realizowany w formie dalszych faz cyklu badań w działaniu, tj. działań, obserwacji oraz ewaluacji.

W fazie działania autor oraz osoby zaangażowane w proces wykonywały zaplanowane działania, a przebieg i efekty tych działań były dokumentowane w formie dedykowanych raportów w fazie obserwacji. Następnie efekty oraz przebieg etapu były poddawane analizie i ocenie w ramach fazy ewaluacji. W działaniach tej fazy uczestniczyli kluczowi interesariusze projektu, tacy jak przedstawiciel Biura Inwestycji Kapitałowych, Dyrektor Biura Poprawy Efektywności oraz Członek Zarządu odpowiedzialny za nadzór właścicielski. Ewaluacja odbywała się z wykorzystaniem kwestionariusza Lessons Learned, której podstawą były pytania zawarte w kwestionariuszu opisanym w części dotyczącej przebiegu badania. Rezultatom działań podejmowanych w fazie ewaluacji towarzyszył projekt zmiany w procedurze badania, który był uwzględniany w kolejnych cyklach badawczych, obejmujących planowanie, działanie oraz ewaluację. Te kroki były powtarzane do czasu wypracowania optymalnych metod, narzędzi i procedur.

W etapie drugim autor zaplanował wdrożenie wyników analizy operacyjnego efektu synergii. Wyniki zostały wdrożone w formie Programu inicjatyw synergicznych, którego metodyka stanowiła fundament tego wdrożenia. Faza ewaluacji na etapie realizacji Programu inicjatyw synergicznych była przeprowadzana w formie opisu inicjatyw, której celem była m.in. identyfikacja czynników sukcesu oraz porażek inicjatyw synergicznych. Zidentyfikowane czynniki stanowiły punkt wyjścia do wprowadzania zmian w fazie ewaluacji oraz do identyfikacji komponentów modelu synergii operacyjnej.

W tabeli 3.3 zawarto informacje dotyczące narzędzi gromadzenia i analizy danych, które były wykorzystywane w ramach poszczególnych cykli *action research* oraz w ramach poszczególnych etapów projektu.

Tabela 3.3. 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 and 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 produkty, 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

		Lista spółek w podziale na sprzedawane produkty, usługi i asortymenty	Zbiorcze zestawienie spółek w podziale sprzedawane produktu, usługi i asortymenty
		Lista spółek w podziale na kupowane produkty, usługi i asortymenty	Zbiorcze zestawienie spółek w podziale kupowane produktu, 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
		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
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.

W ramach procesu badawczego dane były agregowane i analizowane poprzez wykorzystanie różnych narzędzi.

W pierwszym cyklu badań w działaniu, dotyczącym segmentacji spółek, posłużono się dwoma głównymi narzędziami: opisem poszczególnych spółek oraz listą spółek podzielonych na

branże. Wykorzystanie narzędzi umożliwiło zrozumienie działalności poszczególnych podmiotów oraz ich klasyfikację w szerszym kontekście branżowym.

W drugim cyklu, który obejmował analizę struktury zakupów, zaplanowano wykorzystanie kwestionariusza ankiety, który został wypełniony przez poszczególne spółki. Narzędzie to gromadziło informacje o sprzedawanych produktach i usługach, co umożliwiło stworzenie listy spółek w podziale na oferowane produkty, usługi oraz szerzej asortymenty. Powtórzenie stosowania kwestionariusza Lessons Learned w każdym etapie zapewniło spójność analizy oraz ciągłość refleksji nad procesem.

Trzeci cykl, w którym badano zarówno zakupy, jak i sprzedaż, zakładał wykorzystanie kwestionariusza ankiety, która pozwoliła stworzyć listę w podziale na odpowiednio kupowane oraz sprzedawane produkty, usług, asortymenty. Istotnym narzędziem była mapa potencjalnych powiązań, która wizualizowała możliwe, zidentyfikowane relacje biznesowe występujące pomiędzy poszczególnymi spółkami.

W czwartym i piątym cyklu prowadzone były pogłębione wywiady, a narzędziem wspierającym zbierania danych były notatki z wywiadów, które dokumentowały kluczowe wnioski oraz ustalenia. Dodatkowo w ramach wywiadów aktualizowana była mapa powiązań.

W cyklu szóstym, w którym zakres prac dotyczył operacjonalizacji, dane były zbierane w ramach notek dotyczące inicjatyw, którym elementem była matryca służąca do oceny inicjatyw dwóch obszarach, tj. gotowości realizacyjnej oraz potencjału biznesowego.

W ramach cyklu siedem i osiem dane były zbierane w ramach kart inicjatyw zawierających informacje o operacyjnych założeniach oraz w ramach notatek z prac komitetu sterującego, a następnie monitorującego i harmonogramów.

Podczas każdego z cykli badań w działaniu wykorzystano Kwestionariusz Lessons Learned, który umożliwił agregowanie istotnych wniosków i spostrzeżeń stanowiących punkt wyjścia dla wdrażanych zmian.

Rozdział 4. Badanie w działaniu

Rozdział czwarty stanowi opis przebiegu procesu badawczego zakładającego wykorzystanie metody badań w działaniu we własnej organizacji, który został zrealizowany w ramach ośmiu iteracyjnych cykli składających się z planowania, realizacji, obserwacji oraz ewaluacji. Realizacja procesu badawczego pozwoliła uzyskać odpowiedzi na wyjaśniające pytania badawcze PB3 (Jakie są komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej?), PB4 (Jaki zestaw zorganizowanych działań składających się na mechanizm synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej jest niezbędny do wypracowania i wdrożenia takiego mechanizmu w Grupie Kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu?). Wykorzystanie metody badań w działaniu pozwoliło zrealizować główny cel rozprawy, którym było opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej oraz celu metodycznego oraz aplikacyjnego, którym było odpowiednie wypracowanie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych oraz wdrożenie go w grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu.

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 roku, natomiast Lider miał opracować wstępny plan działań w ramach projektu do połowy grudnia 2020 roku, celem jego prezentacji podczas posiedzenia Zarządu ARP. Bezpośrednio po spotkaniu Dyrektor Biura Poprawy Efektywności powierzył realizację projektu autorowi niniejszej rozprawy. W wyniku tej decyzji przygotowano 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, będącej bezpośrednio związaną

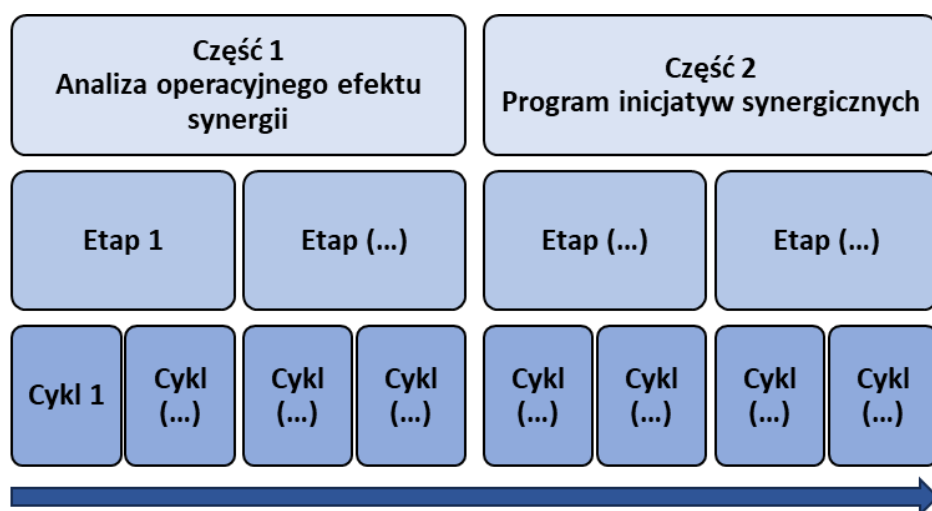
z działalnością operacyjną poszczególnych podmiotów wchodzących w skład grupy kapitałowej ARP.

Dodatkowo, plan zakładał realizację działań w dwóch głównych obszarach: pierwszym było przeprowadzenie analizy operacyjnego efektu synergii, natomiast drugim miało być wdrożenie wyników analizy w celu wygenerowania efektów synergii operacyjnej. Lider projektu przedstawił wstępne wyniki badania stanu wiedzy, wskazując, że grupa ARP posiada cechy sieciowej grupy kapitałowej, dla której dotychczas nie opracowano dedykowanych metod, narzędzi ani procedur związanych z synergią operacyjną. Lider zaproponował, że można je opracować z zastosowaniem metody badań w działaniu. Plan części dotyczącej analizy operacyjnego efektu synergii przewidywał realizację analizy w czterech etapach, których użyteczność i zakres miały zostać potwierdzone lub zmodyfikowane w kolejnych cyklach badań w działaniu. Szczegółowy opis planu działań opisano w punkcie 4.1 oraz zwizualizowano na rysunku 4.1.

Zaakceptowany przez zarząd plan przewidywał regularne raportowanie postępów prac do Członka Zarządu odpowiedzialnego za inwestycje kapitałowe. Wyniki i wnioski z analizy miały być przedstawione podczas posiedzenia Zarządu ARP. Działania w zakresie analizy operacyjnego efektu synergii zostały zrealizowane w pierwszym kwartale 2021 roku 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.

W podrozdziałach od 4.1 do 4.8 opisano szczegółowo realizację Projektu Synergia, który przebiegał w ramach ośmiu cykli badań w działaniu.

W tym miejscu warto jest opisać strukturę działań podejmowanych w projekcie z uwzględnieniem relacji pomiędzy takimi terminami jak „etap”, „cykl”, „część” oraz „faza”, które będą pojawiać się w kolejnych częściach rozdziału 4. Wskazana struktura została zwizualizowana na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Struktura Projektu Synergia

Źródło: opracowanie własne.

Projekt Synergia był realizowany w ramach dwóch niezależnych, realizowanych sekwencyjnie części. Pierwsza część projektu dotyczyła analizy operacyjnego efektu synergii, a jej celem była identyfikacja i zwymiarowanie efektu synergii operacyjnej. Druga część projektu dotycząca wdrożenia wyników analizy operacyjnego efektu synergii była realizowana w ramach metodyki zarządzania programem inicjatyw synergicznych.

Etapy projektu stanowiące mniejszy zakres realizowanych sekwencyjnie zadań tworzyły poszczególne części projektu. Pierwsza część projektu dotycząca analizy operacyjnego efektu synergii według planu miała zostać zrealizowana w ramach czterech etapów.

Użyteczność oraz zakres etapów prac miała zostać potwierdzona lub wypracowana w ramach cykli badań w działaniu, które składały się z faz planowania, działania, obserwacji i ewaluacji. Cykle były powtarzane do czasu zrealizowania założeń poszczególnych etapów.

4.1. Cykl 1 – Segmentacja spółek

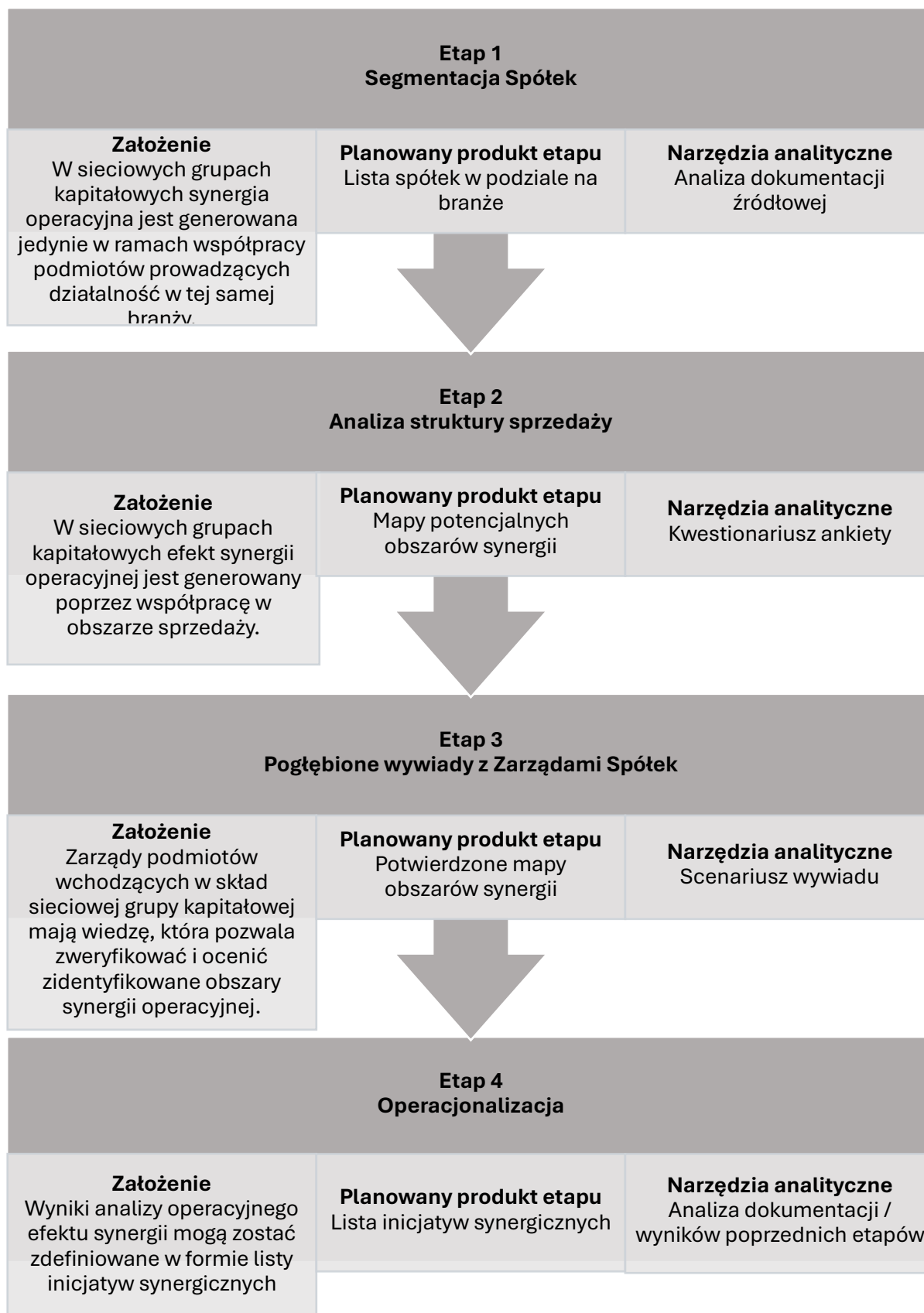
Analiza operacyjnego efektu synergii będąca pierwszą częścią Projektu Synergia została zaplanowana w ramach czterech etapów, które były realizowane sekwencyjnie oraz zgodnie z podejściem dedukcyjnym, tj. od ogółu do szczegółu. Celem poszczególnych etapów były identyfikacja, zwymiarowanie oraz operacjonalizacja synergii operacyjnej.

Identyfikacja w tym kontekście jest rozumiana jako rozpoznawanie potencjalnych obszarów synergii operacyjnej w organizacji w grupie kapitałowej, a zwymiarowanie – jako określenie potencjalnego efektu synergii operacyjnej.

Operacjonalizacja w tym kontekście jest rozumiana jako:

- zidentyfikowanie potencjalnego Lidera inicjatywy synergicznej (podmiotu, który będzie pełnił funkcję brokera sieci),
- zweryfikowanie zainteresowania uczestników inicjatywy udziałem w projekcie,
- potencjalne zwymiarowanie efektu synergicznego.

Na rysunku 4.2 przedstawiono zaplanowany schemat analizy operacyjnego efektu synergii w Grupie Kapitałowej ARP. Schemat zawiera informacje na temat etapów, planowanych działań, założeń dotyczących efektu oraz narzędzi analitycznych.



Rysunek 4.2. 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 prowadziła 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 dokonana w ramach:

- rejestru przedsiębiorców (KRS),
- informacji na stronach internetowych,
- sprawozdań rocznych,

W ramach działania podmioty były przypisywane do branż zdefiniowanych przez klasyfikację ekonomiczną (przedmiotową) gospodarki narodowej (Pietraszewski, 1995). Założeniem działań było, że każda ze spółek została przypisana tylko do jednej branży.

Produkt etapu, tj. lista spółek przypisanych do branż, został zaprezentowany w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. 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 oznaniu 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 EKO BENZ Sp. z o.o. w Lublinie
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
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), finansów i ubezpieczeń (5 spółek), gospodarki mieszkaniowej i usług komunalnych (3 spółki). Po dwie spółki zostały przypisane do grup budownictwa, transportu oraz handlu.

Ewaluacja każdego z etapów projektu był realizowany podczas spotkań autora rozprawy (Lidera Projektu Synergia) z Dyrektorem Biura Poprawy Efektywności, który bezpośrednio nadzorował realizację projektu oraz był promotorem rozprawy z ramienia zakładu pracy. Narzędziem służącym do ewaluacji był Kwestionariusz Lessons Learned. Pytania w kwestionariuszu dotyczyły trzech obszarów ewaluacji:

- uogólnienia (tj. tworzenia teorii) – weryfikacja realizacji założenia etapu, najważniejsze spostrzeżenia dotyczące oceny teorii początkowej,
- wpływu na rzeczywistość – ocena działań, których celem jest rozwiązanie sytuacji problemowej,
- metody badania w działaniu – ewaluacja działań w obszarze metody badawczej.

Kwestionariusz wykorzystany w ramach etapu pierwszego został załączony w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. 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.
	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 (<i>action research</i>)	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 postanowiono zweryfikować założenie, iż synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych jest generowana jedynie w ramach współpracy podmiotów prowadzących działalność w tej samej branży. Na podstawie analizy dostępnej dokumentacji oraz źródeł internetowych spółki przypisano do siedmiu grup branżowych, przy czym największą liczbę podmiotów, wynoszącą 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, które prowadzą działalność konkurencyjną w trzech grupach branżowych, stwierdzono ograniczenia możliwości przeprowadzenia szczegółowej analizy w ramach konkretnej 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.

Analiza postępów etapu wskazała, że został on 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 liczne problemy, w tym niewystarczające informacje z rejestru przedsiębiorców oraz konieczność konsultacji z Menedżerami Inwestycyjnymi z ARP odpowiedzialnymi za nadzór właścicielski nad

spółkami. Analiza kodów PKD była kluczowa w wyznaczaniu grup, lecz pojawiły się wątpliwości co do jej pełnej efektywności.

W wyniku przeprowadzonych działań badawczych sformułowano rekomendację, aby usunąć etap segmentacji spółek z dalszej analizy i rozpocząć kolejny etap analizy operacyjnego efektu synergii. Dalsza analiza powinna skupiać się na identyfikacji synergii w całej sieciowej grupie kapitałowej.

Z perspektywy zastosowania podejścia badań w działaniu badania uwzględniały analizę danych źródłowych, których wyniki zostały omówione w gronie uczestników sytuacji problemowej w kolejnych fazach. Z racji problemów związanych z rozproszeniem danych zaangażowano Menedżerów Inwestycyjnych ARP, którzy dostarczyli istotnych informacji na temat podmiotów konkurencyjnych. Ich wiedza była kluczowa w procesie ewaluacji etapu. Na tej podstawie zdecydowano o dalszym włączeniu Menedżerów Inwestycyjnych do kolejnych prac, w tym o ich udziale w wywiadach z zarządami spółek oraz w procesie zbierania danych dotyczących struktury zakupów, co przewyższało pierwotne założenia, które zakładały jedynie ich rolę w opiniowaniu wyników.

4.2. Cykl 2 – Analiza struktury sprzedaży

W ramach etapu analizy dokonano szczegółowej oceny struktury sprzedaży spółek należących do grupy kapitałowej. Przyjęte założenie wskazywało na to, że w sieciowych grupach kapitałowych efekty synergii operacyjnej są generowane przede wszystkim w obszarze sprzedaży. Przeprowadzona analiza informacji w tym zakresie miała na celu identyfikację działających oraz potencjalnych łańcuchów wartości, które, zgodnie z literaturą przedmiotu, mogą stanowić źródło generowania efektu synergii operacyjnej. Dodatkowa analiza danych umożliwiła zidentyfikowanie komplementarnych produktów oraz usług oferowanych przez spółki.

Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety, w której spółki dostarczyły informacje dotyczące oferowanych produktów, świadczonych usług oraz profilu swoich klientów. Kwestionariusz, wraz z instrukcją, został rozesłany do pierwszej grupy dziesięciu spółek przez Menedżerów Inwestycyjnych, którzy odpowiadają za nadzór właścicielski w imieniu Agencji Rozwoju Przemysłu.

Dodatkowo spółki zostały poinformowane, że w przypadku jakichkolwiek pytań, wątpliwości lub uwag mogą kontaktować się bezpośrednio z Liderem Projektu Synergia, którym jest badacz. Uzyskane dane były konsultowane przez spółki z Menedżerami Inwestycyjnymi,

co zapewniało ich rzetelność oraz zgodność z wymaganiami analizy. W tabeli 4.3 zaprezentowano strukturę kwestionariusza, który został wysłany do spółek.

Tabela 4.3. 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 łańcuchów wartości. Spowodowane było to faktem, że na podstawie uzyskanych danych można było jedynie zidentyfikować wewnątrzgrupowych klientów spółek, co nie dostarczało pełnego obrazu całości łańcucha wartości. Niemniej jednak analiza danych dostarczyła cennych informacji na temat oferowanych produktów oraz usług, które wykazywały potencjalną konkurencję lub były komplementarne, co otwierało możliwości do przyszłej współpracy.

W tabeli 4.4 zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned, w którym zawarte są wnioski z realizacji etapu drugiego.

Tabela 4.4. 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 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 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 sprzedąć, 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 analizy zakładającej, że w sieciowych grupach kapitałowych efekty synergii operacyjnej są generowane poprzez współpracę w obszarze sprzedaży, dokonano oceny zgromadzonych danych. Okazało się, że analiza informacji dotyczących sprzedaży pozwala jedynie na identyfikację potencjalnych synergii operacyjnych w zakresie komplementarności oferowanych produktów i usług. Niestety, analiza ta nie umożliwiła zidentyfikowania innych, potencjalnych synergii operacyjnych. W szczególności brakowało danych dotyczących struktury zakupów, co ograniczyło możliwości identyfikacji funkcjonujących i potencjalnych

łańcuchów wartości. Informacje na temat struktury zakupów powinny być posłużyć do identyfikacji synergii operacyjnych w obszarze bezpośredniej wymiany handlowej. W konsekwencji zgromadzone dane nie umożliwiły określenia, które spółki mogłyby nabywać produkty i usługi oferowane przez inne podmioty w grupie kapitałowej ARP. Dodatkowo, analiza pozyskanych danych nie pozwoliła na stwierdzenie, które spółki mogłyby współpracować w zakresie potencjalnych zakupów, na przykład poprzez wspólne zakupy lub grupy zakupowe. Konkludując, można stwierdzić, że zakres pozyskanych danych okazał się niekompletny w kontekście realizacji badania.

Analiza danych dotyczących sprzedaży ujawniła możliwość zidentyfikowania potencjalnych synergii, które koncentrowały się głównie na komplementarności oferowanych produktów i usług. Warto zauważyć, że synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych jest związana z kwestiami dotyczącymi sprzedaży, zakupów, bezpośredniej wymiany handlowej oraz komplementarności technologicznej i kompetencyjnej.

Etap analizy zakończył się w zakładanym czasie, mimo że podczas jego realizacji wystąpiły pewne problemy. Dwie spółki wprowadziły do kwestionariusza informacje o produktach i usługach, które oferowały w przeszłości, ale nie są już dostępne w ich aktualnej ofercie. Ponadto jedna ze spółek wskazała na produkt, który mogłaby oferować, jednak bieżące ograniczenia technologiczne (brak specjalistycznej maszyny do obróbki plastycznej) uniemożliwiły wprowadzenie go na rynek. W związku z tym kwestionariusz powinien być zostać poprawiony, aby uwzględniać możliwość wprowadzania takich informacji, co pozwoliłoby na lepszą identyfikację komplementarności technologicznej i kompetencyjnej oraz wskazanie konkretnych produktów lub usług.

Zaleca się również rozszerzenie kwestionariusza o dane dotyczące struktury zakupów oraz informacje o produktach i usługach, które spółki mogłyby oferować, lecz aktualnie uniemożliwiają im to brak odpowiednich kompetencji technologicznych, kadrowych oraz infrastruktury. Takie zmiany pozwolą na identyfikację komplementarności w tych obszarach. Menedżerowie Inwestycyjni, po otrzymaniu danych od spółek, wskazywali na obszary potencjalnej współpracy między podmiotami znajdującymi się w ich nadzorze. Istotne jest, aby zarówno wyniki etapów, jak i metody oraz decyzje były dokładnie udokumentowane i dostępne dla uczestników oraz innych zainteresowanych stron. Przedstawiciele spółek podczas badania podkreślali konieczność rozszerzenia analizy o produkty, które podmioty mogłyby oferować, jednak obecnie barierą w realizacji tych możliwości pozostają ograniczenia technologiczne.

4.3. Cykl 3 – Analiza struktury zakupów i sprzedaży

W ramach fazy planowania w cyklu 3 uwzględniono uwagi zidentyfikowane podczas ewaluacji, rozszerzając zakres o dodatkowe informacje dotyczące zakupów, w tym o nazwę kupowanych usług, produktów, surowców oraz dostawców. Zmodyfikowane założenia badawcze określają, 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 4.5.

Tabela 4.5. 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 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 drugiej grupy dziesięciu spółek. Dodatkowo spółki zostały poinformowane, że w przypadku pytań, wątpliwości lub uwag mogą kontaktować się bezpośrednio z Liderem projektu (badaczem). Wszystkie spółki wysłały kwestionariusze w określonym terminie. Analiza kwestionariuszy pozwoliła zidentyfikować obszary synergii operacyjnej w obszarze sprzedaży, zakupów grupowych oraz bezpośredniej wymiany handlowej.

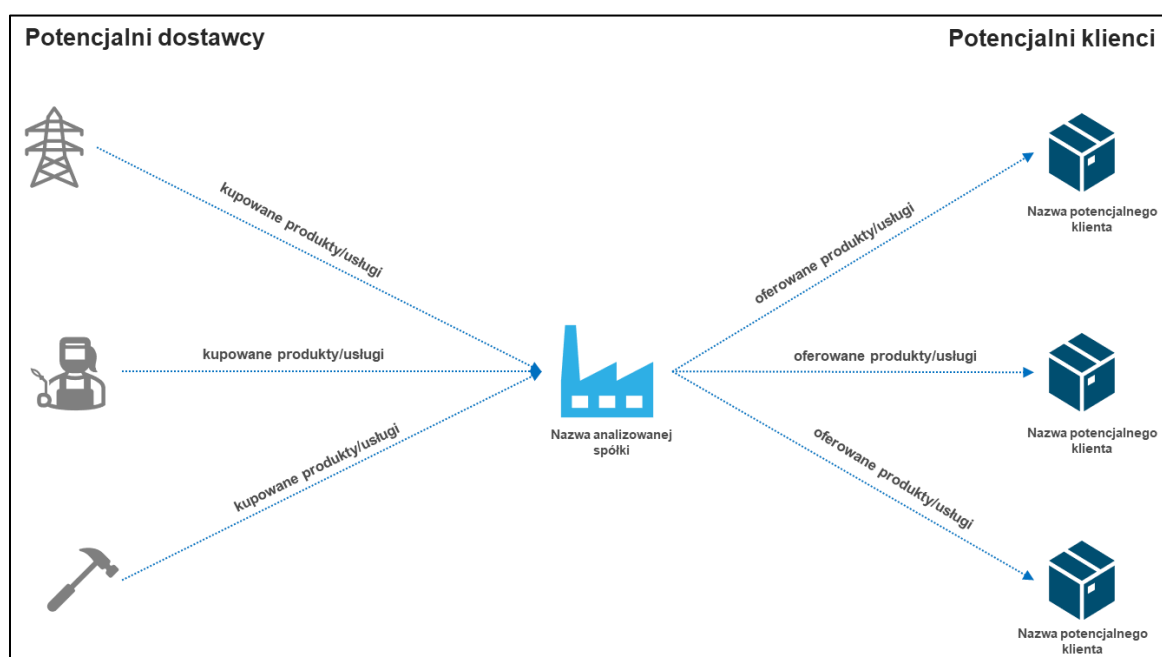
Analiza struktury zakupów została podzielona na dwie części, tj. część dotyczącą zakupu materiałów i produktów oraz część dotyczącą zakupu usług. Spółki zostały poproszone o wskazanie pozycji kosztowych, które mają znaczenie dla ich budżetów. Spółki nie otrzymały wytycznych dotyczących progu kwotowego wskazywanych pozycji z uwagi na różnice w wysokości budżetów zakupowych poszczególnych podmiotów. Koszt istotny dla tzw. *małej spółki* rozumianej jako spółka generująca do 50 mln zł przychodu może być niezauważalny dla spółki generującej wyższe przychody. Dodatkowo spółki nie otrzymały wytycznych dotyczących maksymalnej liczby wskazanych pozycji. W ramach części dotyczącej materiałów i produktów spółki wskazywały nazwy kupowanych materiałów/produktów oraz krótko je opisywały. W ramach opisu wskazywano parametry techniczno-technologiczne lub inne informacje umożliwiające odróżnienie pozycji kosztowych. Dla przykładu, jeśli spółka wskazała, że kupuje pręt stalowy, to w ramach opisu wskazywała gatunek i rodzaj stali. Dodatkowo spółki były proszone o wskazanie dostawców. W części drugiej dotyczącej usług, analogicznie jak w przypadku materiałów, spółki były proszone o wskazanie nazwy zlecaniej usługi, krótkiego opisu usługi oraz dostawcy.

Analogicznie jak w przypadku obszaru kwestionariusza poświęconego zakupom, część dotycząca sprzedaży również składa się z dwóch części. W części pierwszej spółki wskazywały nazwy sprzedawanych produktów i usług wraz krótkim opisem oraz wskazaniem głównych klientów. Spółki nie otrzymały wytycznych dotyczących progu kwotowego oraz maksymalnej liczby wskazanych pozycji. W części drugiej kwestionariusza spółki opisywały produkty i usługi, które mogą być sprzedawane przez spółkę wraz z ich opisem oraz wskazaniem barier, które uniemożliwiają rozpoczęcie sprzedaży.

Po uzupełnieniu i przekazaniu kompletnych kwestionariuszy zebrane informacje zostały poddane szczegółowej analizie. Celem analizy kwestionariuszy w obszarze zakupów była identyfikacja produktów oraz materiałów nabywanych przez różne spółki w Grupie Kapitałowej ARP. Dodatkowym celem analizy była identyfikacja wspólnych dostawców. Zarówno identyfikacja wspólnych dostawców, jak i produktów potencjalnie stwarza możliwość

optymalizacji warunków handlowych poprzez agregację popytu oraz renegocjację warunków handlowych.

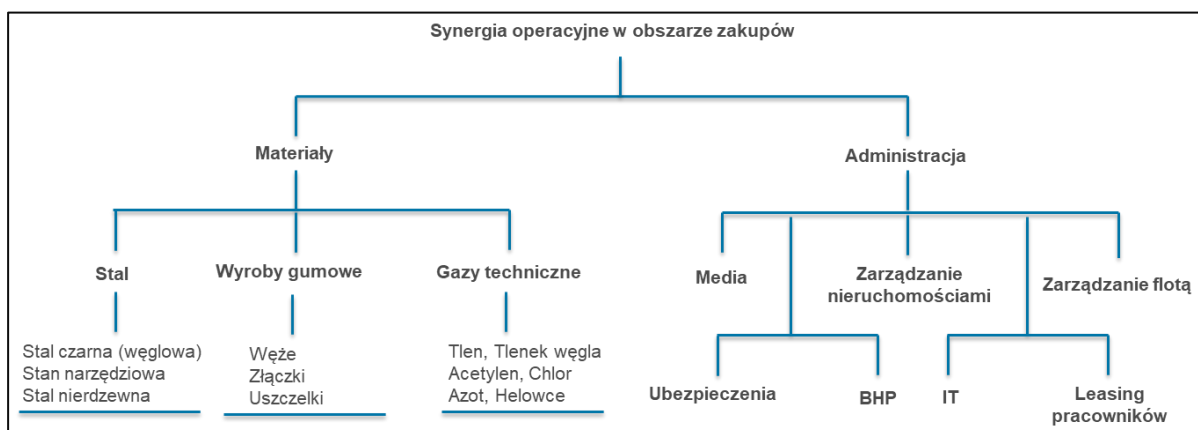
W odniesieniu do kwestionariuszy dotyczących sprzedaży ich głównym celem była identyfikacja możliwości kooperacji bezpośredniej pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład Grupy Kapitałowej ARP. Wyniki przeprowadzonej analizy zostały zwizualizowane za pomocą tzw. map powiązań, opracowanych dla poszczególnych spółek. Szablon mapy został zaprezentowany na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Struktura mapy potencjalnych powiązań

Źródło: opracowanie własne.

Po uzupełnieniu i przekazaniu kompletnych kwestionariuszy zebrane informacje zostały poddane szczegółowej analizie. Celem analizy kwestionariuszy w obszarze zakupów była identyfikacja produktów oraz materiałów nabywanych przez różne spółki w Grupie Kapitałowej ARP. Dodatkowym celem analizy była identyfikacja wspólnych dostawców. Identyfikacja zarówno wspólnych dostawców, jak i produktów potencjalnie stwarza możliwość optymalizacji warunków handlowych poprzez agregację popytu oraz renegocjację warunków handlowych. Potencjalne zidentyfikowane obszary synergii operacyjnej w obszarze zakupów zostały zwizualizowane w ramach rysunku 4.4.



Rysunek 4.4. Potencjalne obszary synergii operacyjnej w obszarze zakupów

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.6 zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned, w którym znajduje się informacja o wnioskach z realizacji etapu drugiego.

Tabela 4.6. 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 synergii 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.

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 (<i>action research</i>)	Z uwagi na transparentność procesu i udział uczestników sytuacji problemowej, którzy nie są badaczami, lecz praktykami, wyniki prac powinny być opracowywane w jednoznacznie zrozumiałym sposób, np. w formie graficznej lub tabelarycznej.	

Źródło: opracowanie własne.

Podczas przeprowadzonej analizy założenie dotyczące generowania efektu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych w obszarze sprzedaży, zakupów oraz posiadanych zasobów zostało potwierdzone. Uzyskane dane pozwoliły zidentyfikować potencjalną synergię operacyjną w tych obszarach, a wyniki analizy zostały opracowane w formie map potencjalnych powiązań, które posłużą jako punkt wyjścia do realizacji pogłębionych wywiadów.

Wnioski wskazują, że efekt synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych może występować nie tylko w przypadku podmiotów działających w tej samej branży czy sektorze, lecz także w grupach skrajnie rozproszonych pod względem branżowym i sektorowym.

Wszystkie zaplatane prace w etapie zostały zakończone w założonym czasie, a spółki przekazały kompletne kwestionariusze. Nie wystąpiły istotne problemy ani bariery, chociaż poziom szczegółowości przekazywanych danych był zróżnicowany; dane te będą uszczegółowione w następnych etapach prac. Zakres działań nie wymagał wprowadzenia zmian.

Z perspektywy metody badania w działaniu dla zapewnienia transparentności procesu oraz angażując uczestników, którzy są praktykami, a nie badaczami, wyniki prac powinny być

przedstawiane w sposób jednoznacznie zrozumiały, na przykład w formie graficznej lub tabelarycznej.

4.4. 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 miał zostać osiągnięty poprzez realizację pogłębionych wywiadów przeprowadzonych z Zarządami Spółek Grupy Kapitałowej ARP w ramach poniższych punktów. W spotkaniach uczestniczyli Menedżerowie Inwestyjni. Agenda spotkań przedstawiała się następująco:

- Otwarcie spotkania.
- Podsumowanie zrealizowanych prac analitycznych.
- Historia współpracy ze Spółkami Grupy ARP.
- Obszary potencjalnej współpracy.
- Omówienie Mapy powiązań.
- Omówienie obszaru zakupów.
- Zamknięcie spotkania.

Punktem wyjścia dla każdego z wywiadów były mapy powiązań opracowane w ramach poprzedniego etapu. Każdy wywiad trwał około 45 minut. W ramach niniejszego cyklu badania w działaniu przeprowadzono pięć wywiadów. W tabeli 4.7 zaprezentowano scenariusz wywiadu.

Tabela 4.7. Scenariusz pogłębionego wywiadu

Scenariusz pogłębionego wywiadu	
Skrypt scenariusza	Punkt z agendy spotkania
<i>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.</i>	Otwarcie spotkania
<i>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?</i>	Podsumowanie zrealizowanych prac analitycznych

<i>Chciałbym zapytać o Pana/i dotychczasowe doświadczenie dotyczące współpracy z innymi Spółkami Grupy Kapitałowej ARP.</i> <i>Czy według Pana/i wiedzy [Nazwa Spółki] w przeszłości współpracował/a z innymi Spółkami naszej Grupy?</i> <i>Czy [Nazwa Spółki] aktualnie współpracuje z innymi Spółkami naszej Grupy?</i>	Historia współpracy ze Spółkami Grupy ARP
<i>Czy widzi Pan/i w Grupie ARP potencjalnych partnerów [Nazwa Spółki]?</i> <i>Czy według Pana/i wiedzy nawiązanie współpracy z którąś ze Spółek z Grupy ARP umożliwi Państwu rozszerzenie oferty?</i> <i>Czy według Państwa wiedzy oferta [Nazwa Spółki] może być komplementarna z ofertą innych Spółek naszej Grupy?</i>	Obszary potencjalnej współpracy
<i>W ramach drugiego etapu projektu przeanalizowaliśmy 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 przeanalizowali 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 któryś z partnerów współpracujecie Państwo aktualnie.</i>	Omówienie mapy powiązań
<i>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”.</i> <i>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?</i> <i>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?</i> <i>Czy dodałby/laby Pan/i jakieś dodatkowe pozycje na listę w ramach drugiej grupy?</i>	Omówienie obszaru zakupów
<i>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.</i> <i>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.</i> <i>Raz jeszcze bardzo dziękuję za poświęcony czas i w przypadku pytań pozostaję do dyspozycji.</i>	Zamknięcie spotkania

Zródło: opracowanie własne.

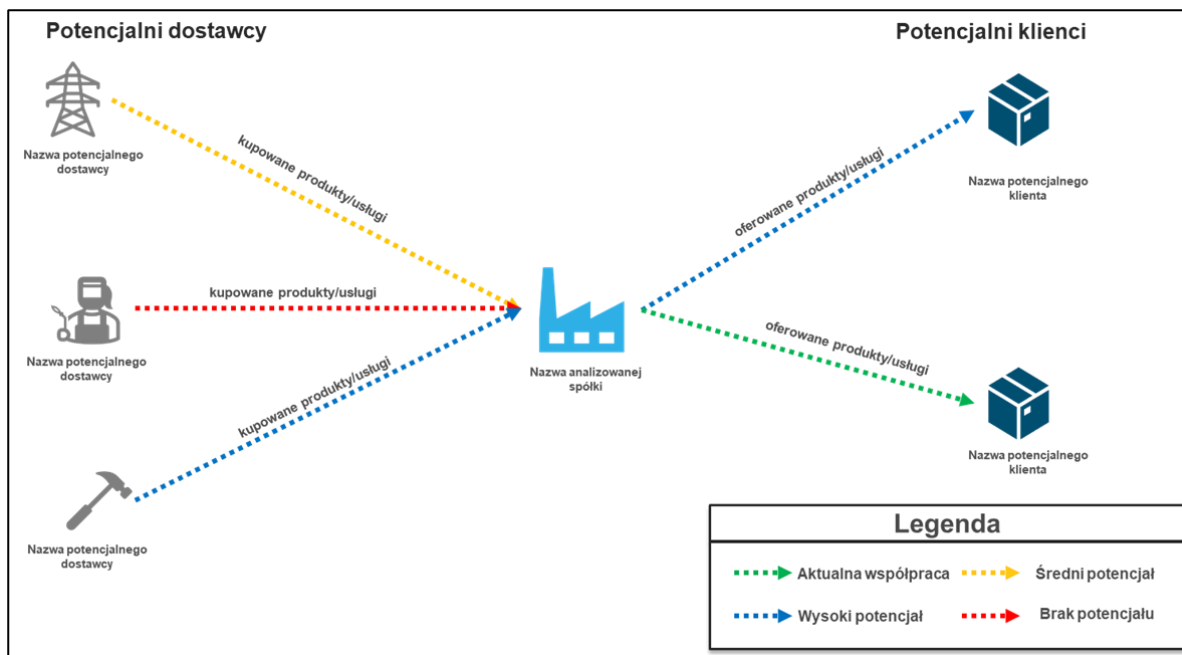
Wywiady przeprowadzono w otwartej atmosferze, koncentrując się na weryfikacji pojawiających się koncepcji oraz uzupełnieniu informacji. W ramach pierwszego punktu agendy ustalone zostały czasowe ramy wywiadu, a także zdefiniowany cel analizy. Drugi punkt dotyczył budowy konsensusu, który obejmował omówienie, weryfikację oraz akceptację dotychczas wypracowanego materiału.

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”. 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, co pozwoliło spółkom na rzetelną ocenę analizy, w tym fragmenty kwestionariuszy wypełnionych na wcześniejszych etapach pracy.

W kolejnym punkcie omawiano obszar zakupów, mając na celu zweryfikowanie możliwości i potencjału wspólnych zakupów przez poszczególne spółki Grupy ARP. Podobnie jak w poprzednich punktach, Zarządy nie były w stanie podczas spotkania ocenić możliwości synergicznych oraz potencjału współpracy.

Celem ostatniego punktu spotkania było podsumowanie ustaleń. Po zakończeniu obrad uczestnicy otrzymali krótkie podsumowanie, składające się z trzech części: 1) notatka ze spotkania, 2) mapa powiązań (wersja bazowa), 3) mapa 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 cztery. Wzór trzeciej części, mapy powiązań (wersja zaktualizowana), został przedstawiony na rysunku sześć. Aktualizacja polegała na uwzględnieniu ocen rozmówców. Schemat zaktualizowanej mapy powiązań został przedstawiony na rysunku 4.5.



Rysunek 4.5. Zaktualizowana mapa powiązań

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.8 zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned, w którym znajduje się informacja o wnioskach z realizacji etapu trzeciego.

Tabela 4.8. 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 złym 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.
	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 (<i>action research</i>)	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 mają wystarczającej merytorycznej wiedzy, co ogranicza ich zdolność do weryfikacji potencjalnych synergii. Zauważono, że etap zakończył się w zakładanym czasie, choć wystąpiły opisane problemy związane z doбором uczestników spotkania. Zlecono wdrożenie zmian, polegających na dostarczeniu zarządom podsumowania tematów do omówienia przed spotkaniem oraz umożliwieniu im wskazania dodatkowych uczestników, mających odpowiednią wiedzę w omawianych obszarach.

Z perspektywy metody badania w działaniu, podkreślono, że skład uczestników został określony przez badacza, jednak zarządy spółek powinny mieć możliwość wskazania osób ze strony swoich organizacji. Badacz powinien dokładnie określić i przekazać informacje o planowanych do omówienia obszarach i zagadnieniach przed każdym spotkaniem.

4.5. Cykl 5 – Wywiady z Zarządami oraz kluczowymi pracownikami Spółek Grupy Kapitałowej ARP

Celem etapu 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.

Zaktualizowane założenie etapu określało, 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.

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 „swoim” 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 różnorodnych 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. Interesujące jest, że dyrektorzy i kierownicy wskazanych komórek organizacyjnych nie znają osób na tożsamyh stanowiskach z innych spółek grupy kapitałowej, co może ograniczać możliwości współpracy między podmiotami.

Interesującym spostrzeżeniem jest to, że dyrektorzy i kierownicy wskazanych komórek organizacyjnych nie znają swoich odpowiedników z innych spółek grupy kapitałowej, co może ograniczać możliwości współpracy między podmiotami. W tabeli 4.9 zaprezentowano Kwestionariusz Lessons Learned, w którym znajduje się informacja o wnioskach z realizacji etapu trzeciego.

Tabela 4.9. 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. Głównymi czynnikami 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.

	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

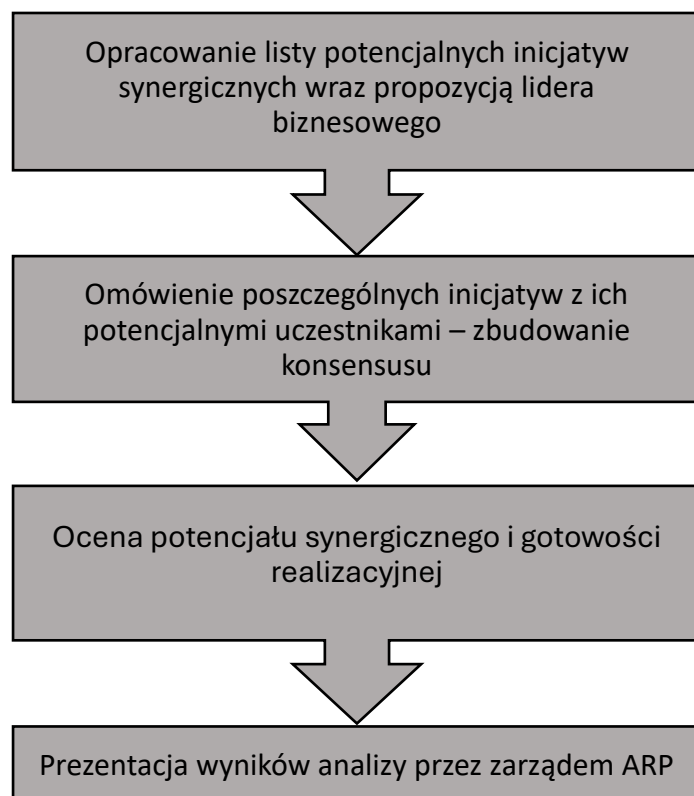
ich wiedzy o działalności innych podmiotów z grupy. Poszerzona wiedza w tym zakresie może zainicjować rozmowy handlowe w przyszłości, wykraczając poza ramy prowadzonego badania.

4.6. Cykl 6 – Operacjonalizacja wyników

Założeniem etapu było zagregowanie wyników analizy w sposób, który uczyni je aplikacyjnymi oraz użytecznymi 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, które wspierałyby podejmowanie decyzji biznesowych dotyczących realizacji projektów. Dodatkowym, istotnym elementem etapu było budowanie konsensusu na poziomie podmiotów, które będą zaangażowane w realizację inicjatyw. W tym kontekście konsensus rozumiany jest jako zgoda co do wyników analizy oraz akceptacja zaproponowanej formuły realizacyjnej.

Zakres prac zrealizowanych w ramach etapu został przedstawiony na rysunku 4.6.



Rysunek 4.6. Zakres etapu 4

Źródło: opracowanie własne.

Lider projektu, na podstawie analizy wyników poszczególnych etapów, zdefiniował listę potencjalnych inicjatyw synergicznych. 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 krokach 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.

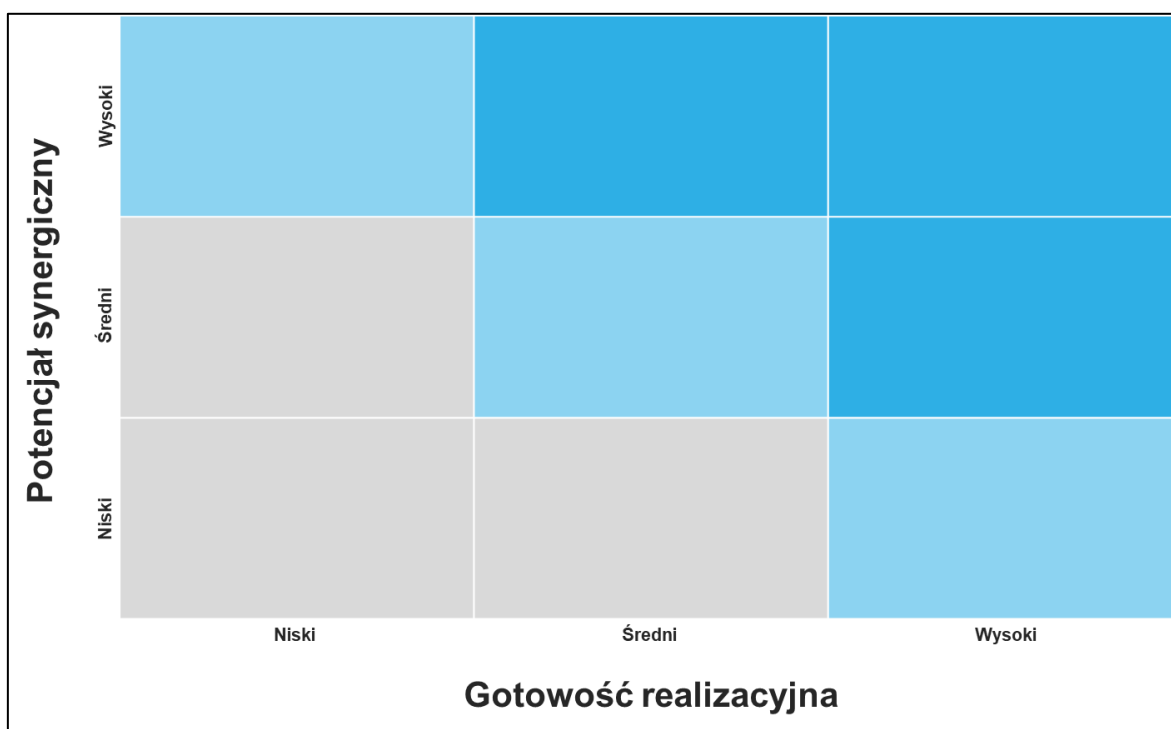
Potencjał synergiczny odnosił się do przewidywanych korzyści wynikających z realizacji inicjatywy, w tym m.in. efektu finansowego (oszczędnościowego lub przychodowego) oraz poprawy funkcjonowania podmiotów. Gotowość realizacyjna dotyczyła m.in. ustalenia formuły realizacyjnej, zakresu prac oraz identyfikacji Lidera biznesowego. Ostatnim działaniem było omówienie wyników analizy oraz listy inicjatyw synergicznych z zarządem Agencji Rozwoju Przemysłu. W tabeli 4.10 przedstawiono zdefiniowane poziomy współpracy, do których przyporządkowane zostały poszczególne inicjatywy wraz z ich opisem.

Tabela 4.10. 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 4.7 zaprezentowano matrycę służącą do oceny inicjatyw w dwóch zdefiniowanych kryteriach.



Rysunek 4.7. Matryca oceny inicjatyw synergicznych

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.11 zaprezentowano natomiast Kwestionariusz Lessons Learned, w którym znajduje się informacja o wnioskach z realizacji etapu czwartego.

Tabela 4.11. 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 mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Z uwagi na niniejsze 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.
	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 (<i>action research</i>)	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 mechanizmu 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 z punktu widzenia 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: w opinii autora metodyka analizy operacyjnego efektu synergii wypracowana w ramach sześciu cykli badania w działaniu, jest optymalnym sposobem analizy synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Najważniejsze wnioski wypracowane w ramach sześciu cykli badania w działaniu 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 mogą prowadzić działalność konkurencyjną.
- Analiza operacyjnego efektu synergii powinna obejmować swoim zakresem całość sieciowej grupy kapitałowej, 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 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 niniejsze 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 w 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.

4.7. Cykl 7 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Sterujący

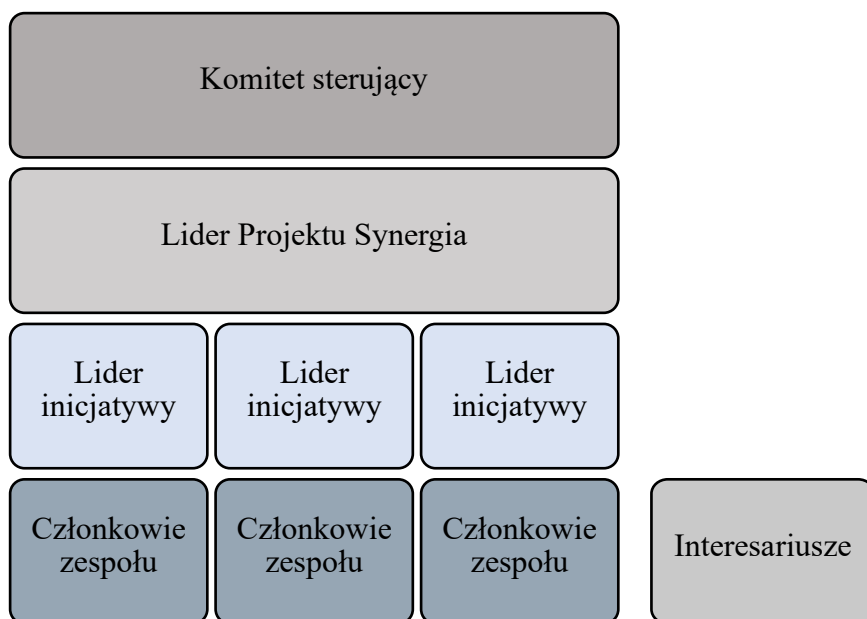
Realizacja analizy operacyjnego efektu synergii pozwoliła m.in. zidentyfikować obszary występowania synergii operacyjnej w Grupie Kapitałowej ARP. Wyniki analizy zostały opracowane w ramach listy inicjatyw synergicznych. Inicjatywa synergiczna jest definiowana jako „miniprojekt”, którego celem jest stworzenie 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 dedykowaną metodykę zarządzania programem inicjatyw synergicznych. Poniżej opisano najważniejsze założenia metodyki. Pełen tekst metodyki znajduje się w załączniku 3.

- 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;
- rolę 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;
- 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;
- członkowie zespołu
 - realizują zadania zaplanowane w harmonogramie inicjatywy zgodnie z wytycznymi oraz w ustalonym z Liderem inicjatywy terminie.
- 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 itp.
- Struktura zespołu została zwizualizowana na rysunku 4.8.



Rysunek 4.8. 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.

W kolejnym kroku, zgodnie z propozycją metodyki, 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 4.12, 4.13, 4.14, 4.15.

Tabela 4.12. 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 wewnątrzgrupowej 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 roku 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
	Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera)	* Przygotowanie kwestionariusza do zebrania i zagregowania danych o materiałach BHP kupowanych przez spółki Grupy ARP * Weryfikacja otrzymanych danych 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.
	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 4.13. 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. Jednak w trakcie trwania inicjatywy komitet sterujący (zarząd podmiotu dominującego) zdecydował, 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, podpisanie stosownych upoważnień dot. pozyskania wiążących ofert, wypracowanie modelu rozliczania i realizacja procesu zakupu. Harmonogram działań tworzony był „przyrostowo”, tj. wyniki poszczególnych zadań umożliwiały zaplanowanie kolejnych. Przykładowo zebranie informacji o wolumenie zakupu gazu ziemnego umożliwiło określenie, jakie są możliwe formy zakupu surowca np. poprzez towarową giełdę energetyczną.
	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 realizację 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.
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 4.14. 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.
	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 oraz 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. Dla zobrazowania 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.
	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 zaakceptował wypracowywane koncepcje, założenie, przez co wpływał na operacyjną projektową aktywność Lidera.
	Zakres aktywności	* Przekazanie danych dotyczących wolumenów i dostawców. * Podpisanie stosownych porozumień dotyczących funkcjonowania grupy zakupowej.

Metoda badań w działaniu	uczestników inicjatywy (sieci)	* 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.
	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 operacyjną realizację 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.
	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 (<i>action research</i>).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.15. 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 podzlecenie usług technologiczno-produkcyjnych.
	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)	Komitiet 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).
	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 realizację 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 z 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 Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych została zrealizowana poprzez analizę poszczególnych inicjatyw w ramach obszarów określonych w ramach Kwestionariusza Lessons Learned, której podsumowania znajdują w tabelach 4.16, 4.17, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22. Celem działań w obszarze ewaluacji jest identyfikacja występujących prawidłowości oraz określenie obszarów wymagających poprawy. W tabeli 4.16 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące celu realizacji poszczególnych inicjatyw.

Tabela 4.16. 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 zaplanowane 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.
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 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 roku 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.

Inicjatywa zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 miała na celu zwiększenie przychodów i zysków, optymalizację cen zakupu oraz zwiększenie mocy produkcyjnych. Jednak mimo wyraźnego określenia obszarów synergii brak wdrożenia odpowiednich mechanizmów uniemożliwił osiągnięcie założonych celów. Wspólne zakupy nie zostały zorganizowane, a podzlecenia miały jedynie incydentalny charakter, co ostatecznie wpłynęło na niepowodzenie tej inicjatywy.

W przypadku integracji zakupu wyrobów hutniczych zamierzano obniżyć koszty zakupów przez podmioty grupy. Zrealizowano wiele działań, takich jak wybór dostawców i opracowanie modelu grupy zakupowej. Brak koordynacji w planowaniu zakupów spowodował jednak, że nie osiągnięto optymalizacji cen. Model grupy zakupowej zamiast optymalizacji przyczynił się jedynie do wydłużenia ważności ofert, które nie były wykorzystywane z powodu nieskoordynowanego popytu.

W projekcie integracji zakupu gazu ziemnego celem było obniżenie kosztów zakupu oraz rozszerzenie działalności Lidera. Niestety Lider inicjatywy nie zdołał wypracować efektywnego modelu zakupu gazu, co było wynikiem braku kompetencji oraz rozproszenia

podmiotów. Koszty zdobycia niezbędnych umiejętności mogłyby przekroczyć potencjalne korzyści finansowe, przez co cele tej inicjatywy pozostały niezrealizowane.

Czynnikiem wyróżniającym inicjatywę integracji zakupu materiałów BHP była jej pomyślna realizacja. Jej celem była optymalizacja cen zakupu materiałów BHP oraz zwiększenie przychodów i zysków firmy U.1.2. Optymalizacja kosztów została osiągnięta, a firma U.1.2 odnotowała znaczny przychód, co świadczy o efektywności i prawidłowej realizacji założeń inicjatywy. Wynik ten pokazuje, że odpowiednie podejście i zaangażowanie mogą prowadzić do pełnego sukcesu przedsięwzięcia.

W tabeli 4.17 znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru, tj. sposobu wyboru Lidera inicjatywy.

Tabela 4.17. 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 działań w zakresie inicjatyw wskazuje na różnorodność podejść do wyboru Liderów i na wynikające z tego efekty. W przypadku inicjatywy dotyczącej kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 komitet sterujący postanowił, że Liderem będzie podmiot dominujący, aby uniknąć faworyzowania którejkolwiek ze stron. Mimo że taka decyzja miała na celu zachowanie neutralności, brak wdrożenia konkretnych działań i mechanizmów nie pozwolił na osiągnięcie sukcesu tej inicjatywy. Podobny schemat można zauważyć przy integracji zakupu wyrobów hutniczych, w przypadku której Lider, wybrany arbitralnie przez podmiot dominujący, miał generować przychody z dodatkowej działalności. Mimo formalnego

planu brak spójnej koordynacji i niedostosowanie procesów do rzeczywistych potrzeb doprowadziły do niepowodzenia projektu.

W przypadku integracji zakupu gazu ziemnego arbitralne wybory i brak odpowiednich kompetencji Lidera również skutkowały brakiem efektywności, nie przynosząc oczekiwanych korzyści. Z kolei integracja zakupu materiałów BHP pokazała odmienny obraz. Lider został zidentyfikowany już na etapie analizy, a jego chęć realizacji inicjatywy została zaakceptowana przez komitet sterujący. To zaangażowanie oraz przemyślana decyzja w procesie wyboru Lidera pozwoliły na osiągnięcie sukcesu, co przyniosło oczekiwaną optymalizację kosztów i generowanie przychodów.

Podsumowując: kluczowym czynnikiem sukcesu każdej inicjatywy jest odpowiedni wybór Lidera, który powinien być oparty na jego kompetencjach i zaangażowaniu, a nie arbitralnych decyzjach. W analizowanych przypadkach dobór Liderów często koncentrował się na korzyściach dla jednostki, co prowadziło do niedostatecznej koordynacji i ostatecznie do niepowodzenia. Bardziej przejrzysty proces wyboru Liderów, bazujący na ich zdolnościach i zaangażowaniu, jest niezbędny dla pomyślnej realizacji przedsięwzięć w przyszłości. W tabeli 4.18. znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru, tj. zakresu działań Lidera inicjatywy.

Tabela 4.18. 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 danych w ramach audytów BHP * Przeprowadzenie procesu negocjacji z wybranymi producentami materiałów BHP * Przygotowanie dedykowanych ofert i zainicjowanie procesu zakupu-sprzedaży
----------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

W analizie dotyczącej różnych inicjatyw widać różnorodność działań prowadzących do realizacji projektów i osiągnięcia ich założeń. Dla inicjatywy zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 podjęto kluczowe kroki, takie jak określenie założeń realizacji, ustalenie składu zespołów roboczych, prowadzenie warsztatów synergicznych oraz analiza pozyskanych danych. Mimo podjęcia tych działań podmiot dominujący, działając jako Lider, współrealizował projekt, ale nie osiągnięto zamierzonych efektów.

W przypadku integracji zakupu wyrobów hutniczych zrealizowano pogłębioną analizę kupowanych wyrobów oraz rynku dostawców, wypracowano model funkcjonowania grupy zakupowej, a także podpisano porozumienia po dialogu i negocjacjach z dostawcami. Koordynacja przepływu informacji odgrywała istotną rolę, lecz mimo tych działań zabrakło pełnej skuteczności w optymalizacji cen zakupu.

Dla integracji zakupu gazu ziemnego przeprowadzono przygotowanie kwestionariuszy do pozyskania informacji o wolumenach oraz warunkach handlowych, przygotowano upoważnienia do pozyskania ofert oraz wypracowano model rozliczenia i procesu zakupu. Podjęcie tych kroków nie zdołało jednak zapewnić pełnego sukcesu inicjatywy.

Natomiast inicjatywa integracji zakupu materiałów BHP była na tle pozostałych wyjątkowo skuteczna. Przygotowano kwestionariusze do zbierania danych o materiałach BHP, zweryfikowano je w ramach audytów, przeprowadzono negocjacje z producentami i przygotowano dedykowane oferty. Te działania doprowadziły do efektywnego zainicjowania procesu zakupu-sprzedaży i pozwoliły osiągnąć główne cele inicjatywy, co wskazuje na prawidłową realizację założeń i potwierdza sukces tej inicjatywy. Każda z tych inicjatyw ilustruje znaczenie odpowiedniej analizy, koordynacji oraz zaangażowania w proces projektowy dla osiągnięcia zamierzonych celów.

W tabeli 4.19 znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru tj. zakresu aktywności podmiotu dominującego.

Tabela 4.19. 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, założenie 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 różnych inicjatyw pokazuje znaczenie etapów wyboru Liderów oraz zakresu obowiązków, którymi się zajmowali. W przypadku zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3, komitet sterujący dokonał wyboru Lidera inicjatywy wskazując na Lidera Projektu Synergia, będącego przedstawicielem podmiotu dominującego.

W inicjatywie integracji zakupu wyrobów hutniczych Komitet Sterujący odgrywał kluczową rolę, począwszy od wyboru Lidera, przez akceptację listy uczestników i dostawców, aż po konsultacje w sprawie modelu funkcjonowania grupy zakupowej. Podmiot dominujący, działający poprzez Komitet Sterujący, miał bezpośredni wpływ na operacyjną aktywność projektową Lidera, co nadawało kierunek i kształt omawianym koncepcjom.

Podczas integracji zakupu gazu ziemnego działania koncentrowały się na wyborze Lidera inicjatywy przez komitet sterujący oraz wsparciu ze strony Lidera Projektu Synergia w pozyskaniu danych dotyczących warunków handlowych oraz wolumenów zakupu. Mimo

wsparcia udzielanego w fazie przygotowawczej, efekty były ograniczone przez wyzwania związane z rozproszeniem informacji oraz brakiem odpowiednich kompetencji.

W przypadku integracji zakupu materiałów BHP podejście było znacznie bardziej strukturyzowane. Lider Projektu Synergia działał w zakresie wsparcia logistycznego, przekazywania niezbędnych danych oraz organizacji spotkań z zarządami spółek portfelowych. Komitet sterujący zaakceptował wybór Lidera i aktywnie zachęcał do współpracy nad grupową ofertą. Dzięki temu spójne działania przyczyniły się do pomyślnego wdrożenia inicjatywy, czego dowodami były wzrost przychodów oraz optymalizacja kosztów.

Te przypadki pokazują, że właściwy wybór Liderów oraz wsparcie ze strony organów sterujących są kluczowe dla sukcesu inicjatyw. Jasno określone role i odpowiedzialności, a także efektywna komunikacja między zaangażowanymi stronami znacząco zwiększają szanse na osiągnięcie założonych celów.

W tabeli 4.20 znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru, tj. zakresu aktywności uczestników inicjatywy.

Tabela 4.20. 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 przeprowadzonych inicjatyw pokazuje różne poziomy zaangażowania uczestników oraz wpływ tych działań na ostateczny wynik projektów. W przypadku zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 uczestnicy skupili się na przekazywaniu niezbędnych danych i brali udział w spotkaniach oraz warsztatach synergicznych. Jednak mimo potwierdzenia obszarów synergii nie wdrożono mechanizmów, które umożliwiłyby osiągnięcie zamierzonych efektów, takich jak wspólne zakupy czy efektywna współpraca w zakresie sprzedaży. Działania ograniczyły się głównie do etapu analizy, co przyczyniło się do niepowodzenia tej inicjatywy.

Podobnie w przypadku integracji zakupu wyrobów hutniczych – uczestnicy przekazywali dane dotyczące wolumenów i dostawców oraz podpisywali stosowne porozumienia. Nie angażowali się jednak w pracę koncepcyjną przy tworzeniu modelu funkcjonowania grupy zakupowej ani w ustalaniu zapisów porozumień z dostawcami. Ostatecznie brak zaangażowania w aspekty koncepcyjne wpłynął negatywnie na efektywność inicjatywy.

W przydzielonym projekcie integracji zakupu gazu ziemnego uczestnicy ograniczyli się do przekazywania danych dotyczących wolumenów i warunków handlowych, co nie wystarczyło, by osiągnąć znaczący postęp w inicjatywie.

Natomiast w przypadku integracji zakupu materiałów BHP zauważono bardziej strukturalne podejście. Uczestnicy wypełniali kwestionariusze uwzględniające dane o kupowanych materiałach, analizowali otrzymane oferty i umożliwili przeprowadzenie audytu BHP w zakładzie pracy. To zaangażowanie i wsparcie w analizie pozwoliły zrealizować cele inicjatywy.

Podsumowując: sukces inicjatyw w dużej mierze zależał od pełnego zaangażowania uczestników na wszystkich etapach projektu – od analizy przez planowanie, aż po wdrażanie rozwiązań. Bez odpowiedniego wkładu w prace koncepcyjne i operacyjne projekty traciły na efektywności, co pokazuje potrzebę zrównoważonego i aktywnego udziału w całym procesie projektowym.

W tabeli 4.21. znajduje się podsumowanie ewaluacji kolejnego obszaru, tj. mechanizmów regulujących realizację inicjatywy.

Tabela 4.21. 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 pracę 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 przeprowadzonych inicjatyw pokazuje, jak różne podejścia do zarządzania i decyzje organizacyjne mogą wpływać na ich wyniki. Inicjatywa mająca na celu zainicjowanie kooperacji między spółkami P.1.4 oraz P.1.3 początkowo zakładała wykorzystanie mechanizmów rynkowych do regulacji działań poprzez generowanie efektów synergii. Uczestnicy nie wdrożyli jednak tych mechanizmów z powodu braku zainteresowania, które było spowodowane złymi relacjami między zarządami spółek. Początkowo obawiali się, że analiza synergii mogłaby doprowadzić do niepożądanego integracji podmiotów.

W przypadku integracji zakupu wyrobów hutniczych oraz gazu ziemnego zastosowano mechanizm centralnego zarządzania przez podmiot dominujący. Lider inicjatywy został wybrany arbitralnie, a spółki poinstruowano, aby dołączyły do grupy zakupowej. W przypadku zakupu wyrobów hutniczych Lider nie otrzymał wynagrodzenia za pracę i jej rezultaty, co było

decyzją Komitetu Sterującego; wynagrodzenie miało zostać ustalone po uruchomieniu grupy zakupowej, co ostatecznie nie miało miejsca. W przypadku zakupu gazu ziemnego grupa zakupowa nigdy nie została powołana, co pokazuje brak efektywności w centralnym podejściu zarządzania.

W przeciwieństwie do pozostałych przypadków inicjatywa dotycząca integracji zakupu materiałów BHP zakończyła się sukcesem dzięki zastosowaniu mechanizmów rynkowych, które pozwoliły zarówno Liderowi, jak i uczestnikom realizować ich indywidualne cele biznesowe. Lider inicjatywy generował przychód i zysk, podczas gdy uczestnicy optymalizowali koszty zakupu materiałów BHP.

Podsumowując: kluczowym czynnikiem sukcesu była tu możliwość realizacji własnych celów biznesowych przez wszystkich zaangażowanych przy jednoczesnym wykorzystaniu mechanizmów rynkowych. Inicjatywy, które opierały się na centralnym zarządzaniu i arbitralnych decyzjach Liderów, nie osiągnęły zamierzonych celów ze względu na brak koordynacji oraz konflikt interesów i relacji między zaangażowanymi stronami.

W tabeli 4.22. opisano czynniki sukcesów i porażek poszczególnych inicjatyw.

Tabela 4.22. 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.
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 poszczególnych inicjatyw wskazuje na różnorodne czynniki wpływające na ich sukces lub porażkę. W przypadku inicjatywy dotyczącej kooperacji między spółkami P.1.4 oraz P.1.3 kluczowym problemem była niezdolność do zmonetyzowania potwierdzonych obszarów synergii. Komitet sterujący, aby uniknąć wrażenia faworyzowania, wyznaczył jako Lidera podmiot dominujący, który nie był zaangażowany w procesy przeznaczone do optymalizacji. Złe relacje między zarządami, wynikające z wcześniejszych prób integracji, obawy o możliwą

fuzję oraz nieefektywny przepływ informacji również przyczyniły się do niepowodzenia inicjatywy.

Inicjatywa integracji zakupu wyrobów hutniczych także zakończyła się niepowodzeniem z powodu kilku czynników. Zakres projektu nie pasował do bieżącej działalności Lidera, który nie miał doświadczenia ani zasobów potrzebnych do zakupu wyrobów hutniczych spoza swojej oferty. Lider został wybrany arbitralnie, brakowało mu motywacji z powodu braku wynagrodzenia, a inicjatywa nie była priorytetem, gdyż nie wpisywała się bezpośrednio w jego cele biznesowe.

Podobne trudności napotkano przy integracji zakupu gazu ziemnego. Lider inicjatywy, wybrany arbitralnie w trakcie jej realizacji, nie miał wpływu na zakres działań ani nie miał odpowiedniej wiedzy i zasobów. Uczestnicy mieli ograniczone możliwości wpływania na realizację działań, co skutkowało brakiem efektywnego zarządzania projektem.

Z kolei inicjatywa integracji zakupu materiałów BHP zakończyła się sukcesem dzięki zbieżności projektu z bieżącą działalnością Lidera oraz jego odpowiedniej wiedzy i zasobów. Przyczyniło się to do realizacji celów zarówno Lidera, jak i innych uczestników. Lider był zaangażowany od początku, a podmiot dominujący skutecznie koordynował przepływ informacji, zapewniając dostęp do kluczowych informacji handlowych wszystkim uczestnikom. Aktywna komunikacja i zaangażowanie odgrywały kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu tej inicjatywy.

Podsumowując, sukces inicjatyw zależał od zgodności celów projektu z działalnością Lidera, jego zaangażowania i wiedzy, a także efektywnej komunikacji pomiędzy uczestnikami. Brak tych elementów prowadził do niepowodzeń, jak w przypadku innych analizowanych inicjatyw. W tabeli 4.23 podsumowano najważniejsze wnioski i spostrzeżenia dotyczące zastosowania metody badań w działaniu.

Tabela 4.23. 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	Uczestnicy inicjatywy nie brali udziału w wypracowywaniu założeń inicjatywy, tj. funkcjonowania grupy zakupowej. Można powiedzieć, że

wyrobów hutniczych	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.

Analiza różnych inicjatyw pokazuje, jak ważne jest budowanie zaufania oraz zaangażowania uczestników procesu, zgodnie z zasadami badania w działaniu. W przypadku zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 kluczowym elementem było zaufanie, że wyniki prac nie zostaną wykorzystane przeciwko żadnemu z uczestników. Niestety brak tego zaufania mógł wpłynąć na interpretację motywu działań podmiotu dominującego i zaangażowanie w projekt uczestników.

W inicjatywie integracji zakupu wyrobów hutniczych uczestnicy nie byli aktywnie zaangażowani w wypracowywanie założeń dotyczących funkcjonowania grupy zakupowej. Zostali potraktowani bardziej jako przedmiot niż podmiot działań, co jest sprzeczne z założeniami badania w działaniu, w przypadku którego partycypacja i współtworzenie są kluczowe.

Podobnie w przypadku integracji zakupu gazu ziemnego uczestnicy byli pozbawieni realnego wpływu na zakres i kierunek prac. Lider został wybrany arbitralnie przez komitet sterujący, a komunikacja ograniczyła się do poinformowania uczestników o konieczności dołączenia do grupy zakupowej. Brak konsensusu w tym procesie sprawił, że uczestnicy nie czuli się integralną częścią projektu.

Natomiast inicjatywa integracji zakupu materiałów BHP była przykładem skutecznego wykorzystania zasad badania w działaniu. Lider Inicjatywy nie tylko skoncentrował się na realizacji celów biznesowych, lecz także jasno zdefiniował cel poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. Dzięki przeprowadzonym audytom BHP udało się zrealizować zakładane cele, w tym identyfikację dodatkowych potencjalnych ryzyk, co pokazało, jak istotne jest pełne zaangażowanie i partycypacja w realizacji inicjatywy.

Podsumowując: sukces inicjatyw w dużej mierze zależał od możliwości uczestników do aktywnego udziału i współtworzenia projektu, a także od budowania zaufania w całym

procesie. Brak udziału i konsensusu prowadził do nieskuteczności, co pokazuje znaczenie tych elementów w przyszłych projektach.

Konkludując, można stwierdzić, że zakres zmian wypracowanych w ramach fazy ewaluacji obejmuje następujące działania:

- Zmienia się zakres zadań i funkcji Komitetu Sterującego, który będzie pełnił funkcję doradczą i konsultacyjną. Z uwagi na niniejsze Komitet Sterujący zmienia nazwę na „Komitet Monitorujący”.
- Lider inicjatywy jest wybierany przez uczestników inicjatywy na podstawie swojego doświadczenia, kompetencji oraz posiadanych zasobów.
- Komitet Monitorujący nie ingeruje w operacyjną realizację zadań zaplanowanych w ramach inicjatywy.
- Uczestnicy inicjatywy, w tym Lider, mają pełną autonomię w zakresie realizacji inicjatywy.
- Lider Projektu Synergia wspiera spółki w koordynowaniu przepływu informacji lub potencjalnie w realizacji zadań wskazanych przez Lidera Inicjatywy.
- Współpraca w ramach inicjatywy jest regulowana w ramach mechanizmów rynkowych wypracowanych w ramach ustaleń uczestników inicjatywy.

4.8. Cykl 8 – Program inicjatyw synergicznych – Komitet Monitorujący

W ramach planowania Lider projektu zaktualizował dedykowaną Metodykę Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych 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 metodyki¹⁰:

- 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

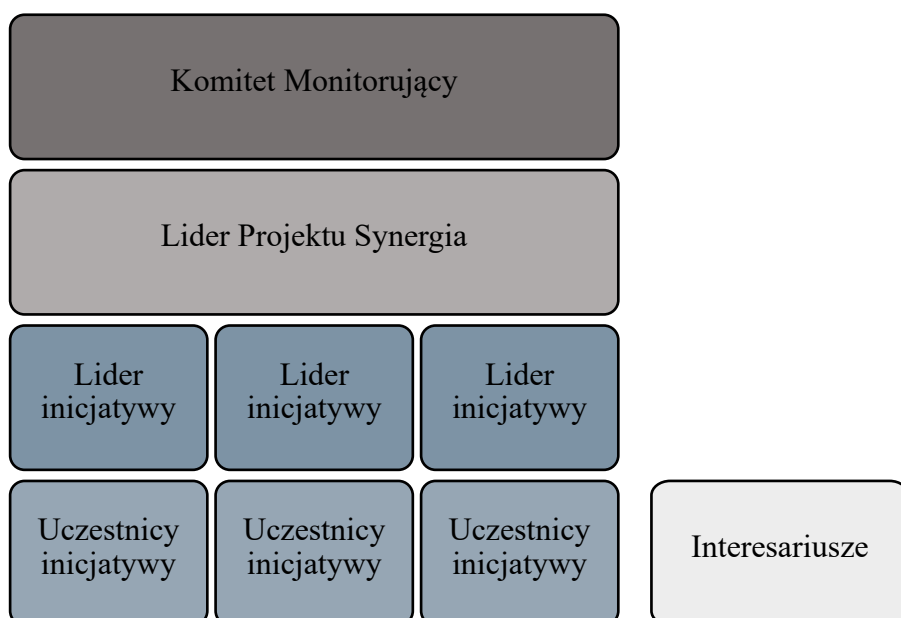
¹⁰ Pełen tekst zaktualizowanej metodyki znajduje się w załączniku 2.

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 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 4.9.



Rysunek 4.9. 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 4.23, 4.24, 4.25, 4.26. opisano poszczególne inicjatywy realizowane w ramach ósmego cyklu badań w działaniu. W tabeli 4.24 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej integracji zakupu telefonii komórkowej.

Tabela 4.24. 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.
	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.

Metoda badań w działaniu	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 przełożyło się na wpływ finansowy w kolejnych latach.
	Czynniki sukcesów / 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 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.
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Brak istotnych spostrzeżeń dotyczących badania.

Źródło: opracowanie własne.

W poniższej tabeli 4.25 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej integracji zakupu kart flotowych.

Tabela 4.25. 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 paliwowe w ramach wspólnej grupy zakupowej, co powinno przełożyć się na 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 w 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 wybranych 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 w negocjowaniu tego typu umów.
	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 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 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.
	Czynniki sukcesów / 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 4.26 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej integracji zakupu energii elektrycznej.

Tabela 4.26. 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 roczne 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 profiliów 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.
	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 profili 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.

Metoda badań w działaniu	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 sukcesów / 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.
	Podsumowanie najważniejszych wniosków/ spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac	Brak istotnych spostrzeżeń dotyczących badania.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.27 znajduje się opis inicjatywy dotyczącej zainicjowania kooperacji pomiędzy dwoma spółkami z branży produkcyjnej.

Tabela 4.27. 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.

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 realizację 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 umożliwiała 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.
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 Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych została zrealizowana poprzez analizę poszczególnych inicjatyw w ramach obszarów określonych w ramach Kwestionariusza Lessons Learned, której podsumowania znajdują w tabelach 4.27, 4.28, 4.29, 4.30, 4.31, 4.32, 4.33. Celem działań w obszarze ewaluacji jest identyfikacja występujących prawidłowości oraz określenie obszarów wymagających poprawy. W tabeli 4.28 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące celu realizacji poszczególnych inicjatyw.

Tabela 4.28. 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, wielomilionowego 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 zakupu 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 ukazuje różnorodność celów i wyników dla poszczególnych projektów, wszystkie jednak zakończyły się realizacją zamierzonych założeń. W przypadku zainicjowania kooperacji pomiędzy podmiotami o nazwach zakodowanych P.1.7 oraz P.1.9 celem było z jednej strony zapewnienie ciągłości produkcji i obniżenie kosztów działania dla podmiotu P.1.7, z drugiej zaś zwiększenie przychodu oraz rozszerzenie działalności dla podmiotu P.1.9. Inicjatywa zakończyła się sukcesem poprzez zawarcie długoterminowego, wielomilionowego kontraktu, który pozostaje poufny ze względu na tajemnicę przedsiębiorstw.

Projekt integracji zakupu energii elektrycznej również okazał się sukcesem. Celem była optymalizacja cen energii dla wszystkich uczestniczących podmiotów, jak również wygenerowanie przychodu dla Lidera inicjatywy. Cele te zostały w pełni osiągnięte: do grupy zakupowej dołączyło dziewięć podmiotów, a całkowita szacowana oszczędność wynosiła ponad 1 milion PLN. Oszczędności te były wynikiem różnicy między ceną giełdową energii a alternatywnymi kosztami zakupu, które obowiązywały wcześniej.

Podczas integracji zakupu kart flotowych celem była redukcja kosztów paliwa dla podmiotów należących do grupy kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu oraz poprawa innych warunków handlowych, takich jak wydłużenie terminów płatności. W ramach tej inicjatywy do grupy zakupowej dołączyło aż dziewiętnaście podmiotów, a wynik finansowy przekroczył 150 tys. PLN.

Ostatnia z analizowanych inicjatyw, dotycząca zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych, również zakończyła się optymalizacją warunków handlowych. Dziewięć podmiotów skorzystało z oferty w pierwszym roku, co przyniosło łącznie efekty finansowe przekraczające 60 tys. PLN.

Podsumowując, wszystkie przedstawione inicjatywy skutecznie zrealizowały swoje cele strategiczne, wynikające z potrzeb poszczególnych podmiotów uczestniczących w projektach. Kluczowe dla ich sukcesu były: skuteczna koordynacja działań, zaangażowanie odpowiednich Liderów oraz jasne zdefiniowanie celów i oczekiwań.

W tabeli 4.29 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru wyboru Lidera inicjatywy.

Tabela 4.29. 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 pozwala zrozumieć, jak różne podejścia do wyboru Lidera oraz jego zasoby wpływają na sukces projektu.

W przypadku zainicjowania kooperacji między spółkami P.1.7 oraz P.1.9, podmiot P.1.7, producent taboru, pełnił funkcję Lidera. Był on inicjatorem inicjatywy, mając jednocześnie doświadczenie, kompetencje oraz niezbędne zasoby finansowe, które umożliwiły wdrożenie odpowiednich technologii. Dzięki temu inicjatywa zakończyła się sukcesem, z korzyścią zarówno dla ciągłości produkcji, jak i rozszerzenia działalności.

W przypadku integracji zakupu energii elektrycznej dwie spółki zgłosiły gotowość objęcia roli Lidera, a wybór tej funkcji odbył się w drodze wspólnej dyskusji i konsultacji. Ostatecznie uczestnicy zdecydowali, że sukces inicjatywy będzie zależał od agregacji wolumenu w ramach jednej grupy zakupowej, co okazało się trafnym podejściem.

W integracji zakupu kart flotowych podmiot oznaczony jako U.2.7 przyjął rolę Lidera z poparciem uczestników. Dzięki temu, że U.2.7 prowadzi działalność w branży transportowo-spedycyjnej, jego istotny wolumen zakupowy oraz doświadczenie w negocjowaniu umów były kluczowe dla powodzenia inicjatywy.

Wreszcie, w inicjatywie dotyczącej zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych, podmiot dominujący objął funkcję Lidera, dzięki najlepszej ofercie i przygotowaniu do realizacji postępowania. Zagregowanie popytu w ramach nowego postępowania umożliwiło uzyskanie lepszych warunków handlowych, co przyczyniło się do sukcesu tej inicjatywy.

Podsumowując, wybór Lidera odegrał kluczową rolę w sukcesie każdej z analizowanych inicjatyw. Niezbędne były odpowiednie kompetencje, zasoby oraz zaangażowanie Lidera, które umożliwiały wykorzystanie synergii, negocjacje korzystnych warunków handlowych i efektywną realizację celów projektu.

W tabeli 4.30 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru zakresu działań Lidera inicjatywy.

Tabela 4.30. 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 profili poszczególnych podmiotów. * Realizacji transakcji w ramach transakcji giełdowych.
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 przedstawionych inicjatyw ukazuje różnorodność działań podejmowanych na różnych etapach, aby skutecznie osiągnąć założone cele. W przypadku zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 działania obejmowały poszerzenie analizy zasobów i kompetencji potencjalnych dostawców, określenie założeń technologicznych i organizacyjnych produkcji, wsparcie oraz monitoring wdrażania technologii, testowanie produktów, a także określenie założeń współpracy. Te kompleksowe działania umożliwiły efektywne nawiązanie kooperacji.

Integracja zakupu energii elektrycznej była skoncentrowana na uszczegółowieniu danych handlowych z analizy operacyjnego efektu synergii, stworzeniu założeń modelu działania grupy zakupowej, w tym formuły rozliczania oraz prognozy zapotrzebowania na energię elektryczną. Kluczowym elementem było również przeprowadzenie transakcji giełdowych, co pozwoliło na skuteczną optymalizację zakupów.

Dla integracji zakupu kart flotowych istotne było zebranie dokładnych danych na temat liczby aut i kart flotowych, realizacja analizy dostępności stacji oraz negocjacje z dostawcami.

Te działania miały kluczowe znaczenie dla wydajnego zarządzania flotą i optymalizacji kosztów związanych z jej obsługą.

W ramach integracji zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych podjęto działania polegające na pozyskaniu szacowanego wolumenu zakupowego, realizacji postępowania przetargowego, podpisaniu umowy z dostawcą i przekazaniu informacji o zawartych umowach do spółek w grupie. Te kroki pozwoliły na uzyskanie lepszych warunków handlowych dzięki wykorzystaniu efektu skali.

Każda z tych inicjatyw była wsparta przez ustalenie założeń realizacji, zdefiniowanie składów zespołów roboczych, przeprowadzanie spotkań i warsztatów, a także analizę pozyskanych danych. Podmiot dominujący, pełniąc funkcję Lidera inicjatywy, aktywnie współuczestniczył w codziennych działaniach projektowych, co było kluczowe dla ich sukcesu.

Podsumowując, skuteczna realizacja tych inicjatyw wymagała skrupulatnego planowania, dokładnej analizy oraz zaangażowania odpowiednich zasobów i kompetencji na każdym etapie

projektu. Jasne określenie celów i współpraca między uczestniczącymi podmiotami były kluczowe dla osiągnięcia pozytywnych wyników.

W tabeli 4.31 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru aktywności podmiotu dominującego.

Tabela 4.31. 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 podpisanie 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 przedstawionych inicjatyw wskazuje na różny poziom zaangażowania i rolę zarówno Lidera Projektu Synergia, jak i Komitetu Monitorującego w poszczególnych przypadkach.

W przypadku zainicjowania kooperacji między spółkami P.1.7 oraz P.1.9 Lider Projektu Synergia był odpowiedzialny za udostępnienie uczestnikom danych pozyskanych podczas analizy operacyjnego efektu synergii, uczestnictwo w spotkaniach projektowych oraz konsultację założeń inicjatywy. Choć wspierał również w tworzeniu harmonogramu, Komitet Monitorujący nie angażował się w bezpośrednią realizację inicjatywy, pozostawiając działania w rękach Lidera.

Dla integracji zakupu energii elektrycznej Lider Projektu Synergia pełnił funkcję wspierającą w zakresie przepływu informacji między spółkami oraz organizacji wsparcia prawnego ze strony biura prawnego ARP. Komitet Monitorujący uczestniczył jedynie w konsultacjach informacyjnych, zwłaszcza że zakupy energii na giełdzie były dla wielu spółek nowością, wymagającą zapoznania się z modelem działania.

W przypadku integracji zakupu kart flotowych, zadania Lidera Projektu Synergia obejmowały wsparcie Lidera w koordynowaniu przepływu informacji oraz przygotowaniu ostatecznego porozumienia z dostawcą. Podmiot dominujący weryfikował zgodność procesu z przepisami prawa zamówień publicznych. Dodatkowo, Komitet Monitorujący, czyli zarząd ARP, aktywnie uczestniczył w ostatniej fazie negocjacji, wykorzystując swoje relacje z jednym z dostawców. Przy integracji zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych podmiot dominujący jako Lider inicjatywy koncentrował się na uzyskaniu zgody na rozszerzenie wolumenu w procedurze zakupowej, co zostało uznane za uzasadnione. Po wyborze dostawcy podpisano umowę, jednak Komitet Monitorujący nie ingerował w działania Lidera i nie wywierał wpływu na decyzje spółek dotyczące korzystania z oferty.

Podsumowując, kluczową rolą Lidera Projektu Synergia we wspieraniu inicjatyw było zapewnienie efektywnego przepływu informacji, organizacja wsparcia prawnego oraz udział w kluczowych negocjacjach. Komitet Monitorujący spełniał bardziej doradczą i konsultacyjną funkcję, pozostawiając codzienną operacyjną działalność Liderom poszczególnych inicjatyw. Skuteczna koordynacja i współpraca wszystkich zaangażowanych stron były kluczowe dla sukcesu projektów.

W tabeli 4.32 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru aktywności uczestników inicjatywy.

Tabela 4.32. 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 dostawcą. 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 przeprowadzonych inicjatyw ukazuje różnorodność działań podejmowanych w celu osiągnięcia założonych celów oraz poziomu autonomii, jaką miały poszczególne spółki w tych procesach.

W przypadku zainicjowania kooperacji między spółkami P.1.7 oraz P.1.9 działania skupiały się na wdrożeniu założeń technologicznych i operacyjnych produkcji, co obejmowało produkcję form i kokili, realizację modernizacji hali produkcyjnej oraz wykonanie partii testowej. Kluczowym aspektem było również pozyskanie niezbędnych koncesji, co wskazuje na złożoność i wieloetapowość tej inicjatywy.

Dla integracji zakupu energii elektrycznej ważnym krokiem było wybranie Lidera inicjatywy oraz przekazanie mu dodatkowych danych do analizy. Podpisano porozumienia i umowy, ale co istotne, spółki zachowały pełną autonomię w decyzji o dołączeniu do grupy zakupowej. W pierwszym roku do grupy przystąpiło dziewięć podmiotów, co wskazuje na sukces inicjatywy w kontekście zaangażowania uczestników.

Podobnie, przy integracji zakupu kart flotowych, wybór Lidera, przekazanie informacji do analizy oraz podpisanie porozumień były kluczowymi elementami. Spółki również tutaj miały

autonomię w skorzystaniu z oferty, co pozwoliło na indywidualne dostosowanie decyzji do ich potrzeb.

W projekcie związanym z integracją zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych działania obejmowały przekazanie informacji o warunkach handlowych i wolumenach, a także kontakt z dostawcą i możliwość podpisania umowy. Tutaj również spółki mogły samodzielnie decydować o skorzystaniu z oferty, co pozostawało w zgodzie z ich specyficznymi potrzebami biznesowymi.

Podsumowując, we wszystkich inicjatywach kluczowe było zapewnienie elastyczności i autonomii uczestniczących spółek, co pozwalało na odpowiednie dostosowanie podejmowanych działań do ich indywidualnych strategii i potrzeb. Skuteczność tych projektów opierała się na precyzyjnie określonych etapach działań, wybieraniu kompetentnych Liderów i możliwościach indywidualnych decyzji dotyczących udziału w oferowanych rozwiązaniach. W tabeli 4.32 znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru mechanizmów regulujących realizację inicjatywy.

Tabela 4.33. 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 umożliwiała 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.

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 skorzystania z oferty po zakończeniu obowiązujących umów, co przełoży się na wpływ finansowy w kolejnych latach.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawionych inicjatyw pokazuje, jak mechanizmy rynkowe i pełna decyzyjność uczestników wpływały na sukces i efektywność działań.

W przypadku zainicjowania kooperacji między spółkami P.1.7 oraz P.1.9 mechanizmy rynkowe regulowały realizację inicjatywy oraz dalsze działanie sieci. Spółki podejmowały decyzje, opierając się na korzyściach ekonomicznych i operacyjnych, takich jak ciągłość dostaw, optymalizacja cen zakupu podzespołów, generowanie dodatkowego przychodu i zysku oraz rozszerzanie profilu działalności. Uczestnicy mieli pełną swobodę w zakresie kontynuacji lub zakończenia udziału w inicjatywie, co umożliwiało elastyczne działania w zależności od potrzeb i ocen technicznych. Lider aktywnie uczestniczył także finansowo we wdrażaniu nowych technologii.

W inicjatywie integracji zakupu energii elektrycznej podobne mechanizmy rynkowe oraz swoboda decyzyjna spółek umożliwiły zawarcie korzystnych umów. Dziewięć spółek, którym kończyły się umowy lub które mogły je wypowiedzieć, skorzystało z oferty w pierwszym roku. Lider otrzymywał wynagrodzenie za pracę i oszczędności wynikające z różnicy cen, co przyczyniło się do zagregowanej oszczędności wynoszącej ponad 1 mln PLN.

Integracja zakupu kart flotowych również opierała się na rynkowych mechanizmach współpracy. Spółki wybierały oferty na podstawie lepszych warunków handlowych. Pomimo braku wynagrodzenia dla Lidera korzyści ekonomiczne wynikające ze skali zakupowej były wystarczającą motywacją, co prowadziło do optymalizacji kosztów.

Podobnie wyglądała sytuacja w integracji zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych. Spółki decydowały się na ofertę, gdy kończył się czas obowiązujących umów lub były one w stanie zrezygnować bez dodatkowych obciążeń. Mechanizmy te wspierały autonomiczne decyzje i efektywne wykorzystanie współpracy w zakresie uzyskania korzystniejszych warunków handlowych.

Podsumowując: wszystkie inicjatywy odniosły sukces dzięki mechanizmom rynkowym, pełnej decyzyjności uczestników oraz koncentracji na korzyściach ekonomicznych, co umożliwiło dostosowanie działań do specyficznych potrzeb każdej z zaangażowanych spółek.

W tabeli 4.34. znajduje się podsumowanie ewaluacji dotyczące obszaru czynników sukcesów i porażek poszczególnych inicjatyw.

Tabela 4.34. 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.
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 zarówno 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 zarówno 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 różnych inicjatyw pokazuje, jak skutecznie zostały zrealizowane cele dzięki jasnemu określeniu zakresu działań, dobremu doborowi Liderów oraz zastosowaniu mechanizmów rynkowych.

W przypadku zainicjowania współpracy między spółkami P.1.7 oraz P.1.9 inicjatywa była odpowiedzią na bieżące potrzeby biznesowe obu podmiotów. Jeden z nich dążył do zapewnienia ciągłości produkcji i redukcji kosztów zakupu, podczas gdy drugi chciał zwiększyć przychody i efektywnie wykorzystać swoje zasoby. Obie firmy dysponowały niezbędną wiedzą i zasobami do realizacji projektu, a otwarty dostęp do informacji oraz regulacje przez mechanizmy rynkowe umożliwiały płynne działanie inicjatywy, co przyczyniło się do jej pomyślnej realizacji i osiągnięcia celów biznesowych.

Podobnie, w integracji zakupu energii elektrycznej, inicjatywa idealnie wpisywała się w potrzeby biznesowe uczestników. Lider, dysponujący odpowiednią wiedzą i zasobami, był wybierany przez uczestników projektu, co zwiększało ich zaangażowanie i poczucie przynależności do procesu decyzyjnego. Podmiot dominujący skutecznie animował przepływ informacji, co było kluczowe dla sukcesu projektu. Mechanizmy rynkowe nadal wspierały działania, umożliwiając uzyskiwanie korzystnych warunków handlowych.

W odniesieniu do integracji zakupu kart flotowych zasady były podobne. Inicjatywa dopasowana do potrzeb biznesowych, otwarty przepływ informacji, i silne kompetencje Lidera przyczyniły się do realizacji celów zarówno Lidera, jak i uczestników. Szeroki dostęp do informacji handlowych umożliwił skuteczniejsze negocjacje i wdrożenie inicjatywy.

Natomiast inicjatywa zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych była realizowana w zgodzie z potrzebami uczestników. Lider, wybrany podczas analizy synergii, miał niezbędne zasoby i wiedzę, co zapewniło efektywne zarządzanie projektem. Rolą podmiotu dominującego jako Lidera była koordynacja przepływu informacji pomiędzy uczestnikami i dostawcą, co było kluczowe dla realizacji inicjatywy. Mechanizmy rynkowe i otwartość informacyjna przyczyniły się do efektywności całego procesu.

Podsumowując, wszystkie inicjatywy pokazały, jak ważne jest strategiczne dopasowanie projektów do bieżących potrzeb, wybór Liderów z odpowiednimi kompetencjami i zasobami oraz systematyczne stosowanie mechanizmów rynkowych, co skutkowało realizacją zamierzonych celów biznesowych.

Zmiany wdrożone Metodycę Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych pozwoliły na skuteczną realizację inicjatyw realizowanych w ramach ósmego cyklu badania w działaniu. Zbieżnym czynnikiem sukcesu realizowanych inicjatyw było to, że zakres inicjatywy wpisywał się w bieżące potrzeby biznesowe uczestników inicjatywy, którzy mieli niezbędne zasoby i kompetencje do jej realizacji. Posiadanie niezbędnych zasobów oraz kompetencji jest szczególnie istotne w przypadku Lidera inicjatywy, który odpowiada za operacyjną realizację inicjatywy. Czynnikiem sukcesu realizowanych inicjatyw był wybór Lidera, który odbywał się w ramach ustaleń pomiędzy uczestnikami inicjatywy, a nie tak, jak miało to miejsce w przypadku poprzedniego cyklu badania w działaniu, w ramach arbitralnego wskazywania przez komitet sterujący. Czynnikiem sukcesu był również mechanizm rynkowy, który regulował realizację inicjatywy. Uczestnicy inicjatywy podejmowali decyzję na temat swojego udziału na podstawie efektów ekonomicznych, a nie innych nierynkowych przesłanek (np. relacji z właścicielem). Liderzy inicjatywy, dla których z założenia udział w inicjatywie był najbardziej absorbujący, byli odpowiednio zmotywowani, ponieważ inicjatywa przekładała się na otrzymanie wynagrodzenia od uczestników (przykład inicjatywy dotyczącej integracji zakupu energii elektrycznej) lub efekty oszczędnościowy inicjatyw był dla nich szczególnie istotny (np. ich wolumen w grupie zakupowej stanowił znaczącą wartość – przykład inicjatywy dotyczącej zakupu usług mobilnych).

Kolejnym czynnikiem sukcesu inicjatyw był znacząco ograniczony udział podmiotu dominującego względem poprzedniej wersji Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw

Synergicznych. W wersji Metodyki opisanej w ramach siódmego cyklu badania w działaniu zarząd podmiotu dominującego tworzy komitet sterujący, którego zadaniem jest całościowe zarządzanie programem, sprowadzające się m.in. do autoryzacji decyzji Lidera inicjatywy. Zarząd podmiotu dominującego ma perspektywę strategiczną i wydawanie poleceń w obszarze działalności operacyjnej jest dysfunkcyjne, czego przykładem było m.in. arbitralne wskazywanie Lidera, które nie było poparte analizą kompetencji i dialogiem z uczestnikami inicjatywy. W zaktualizowanej metodyce zarząd podmiotu dominującego tworzy komitet monitorujący, który ma funkcję doradczo-konsultacyjną.

Podsumowując: w opinii autora zmiany wdrożone w ramach ósmego cyklu badania w działaniu pozwoliły wypracować założenia Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych, tj. sposób zarządzania synergią operacyjną w sieciowych grupach kapitałowych.

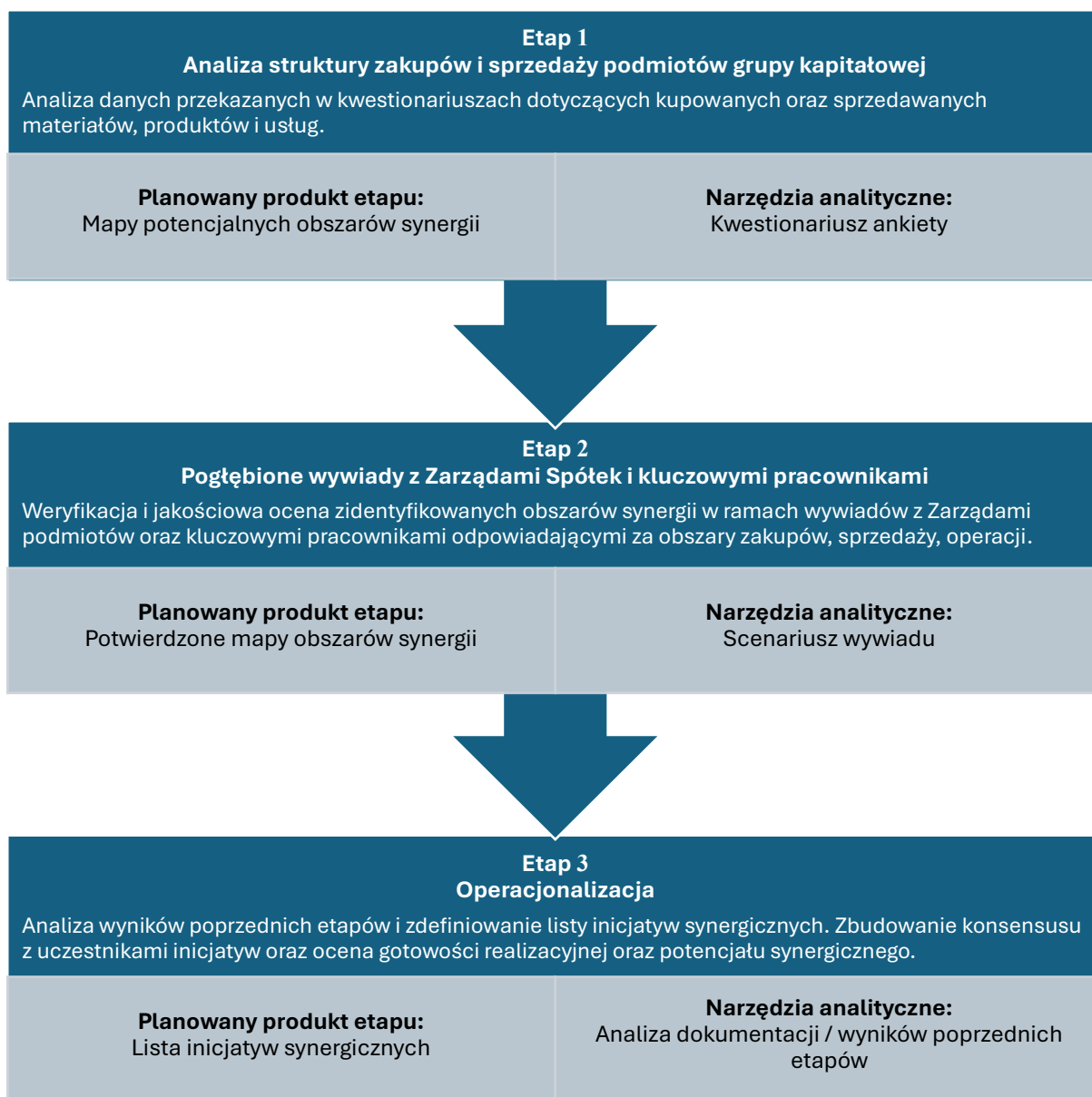
Rozdział 5. Prezentacja mechanizmu i modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej

W rozdziale piątym podsumowano przebieg procesu badawczego, prezentując mechanizm oraz opracowany model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

5.1. Mechanizm Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej

Realizacja badania w działaniu umożliwiła osiągnięcie **celu metodycznego** rozprawy, którym było wypracowanie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Wypracowany mechanizm obejmuje zestaw metod, narzędzi i procedur dotyczących dwóch kluczowych obszarów: (1) identyfikacji i oceny potencjalnych obszarów synergii operacyjnej (część analityczna), (2) operacjonalizacji i koordynacji inicjatyw mających na celu generowanie efektu synergii operacyjnej (część wdrożeniową).

Część pierwsza mechanizmu opisana w ramach procedury analizy operacyjnego efektu synergii, która została zwizualizowana na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Procedura analizy operacyjnego efektu synergii

Źródło: opracowanie własne.

Wypracowana procedura składa się z trzech realizowanych sekwencyjnie etapów, których zakres został opisany poniżej.

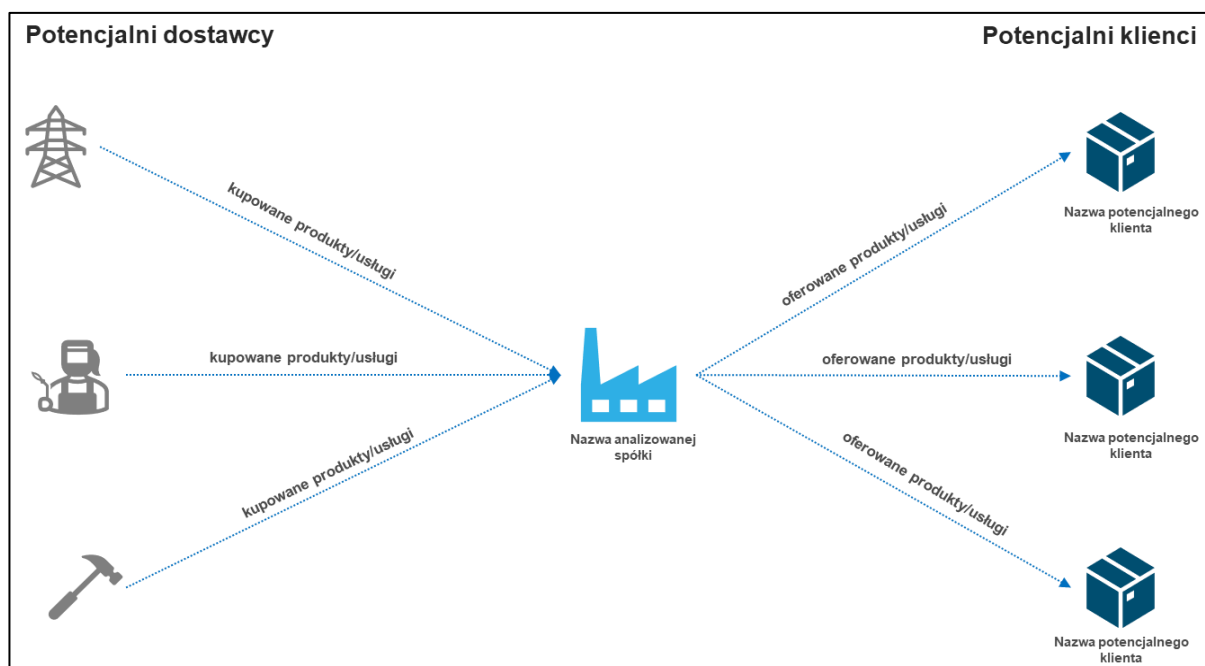
Pierwszy etap analizy operacyjnego efektu synergii, tj. analiza struktury zakupów i sprzedaży, obejmuje badanie ankietowe, w ramach którego spółki udostępniają informację o strukturze swoich zakupów i sprzedaży. Analiza tych danych pozwala zidentyfikować potencjalną synergię w obszarach zakupów, sprzedaży oraz bezpośredniej kooperacji. Wyniki analizy są wizualizowane m.in. w formie map powiązań, które stanowią punkt wyjścia kolejnego etapu. W tabeli 5.1 oraz na rysunku 5.2 został przedstawiony kwestionariusz ankiety oraz struktura mapy powiązań.

Tabela 5.1. 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 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.



Rysunek 5.2. Struktura mapy potencjalnych powiązań

Źródło: opracowanie własne.

Celem etapu drugiego, tj. pogłębionych wywiadów, jest jakościowa ocena i weryfikacja zidentyfikowanych obszarów synergii. Etap jak nazwa wskazuje jest realizowany w formie pogłębionych wywiadów, których respondentem są zarządy podmiotów oraz kluczowi dyrektorzy, kierownicy komórek organizacyjnych. Struktura wywiadu została przedstawiona w tabeli 5.3.

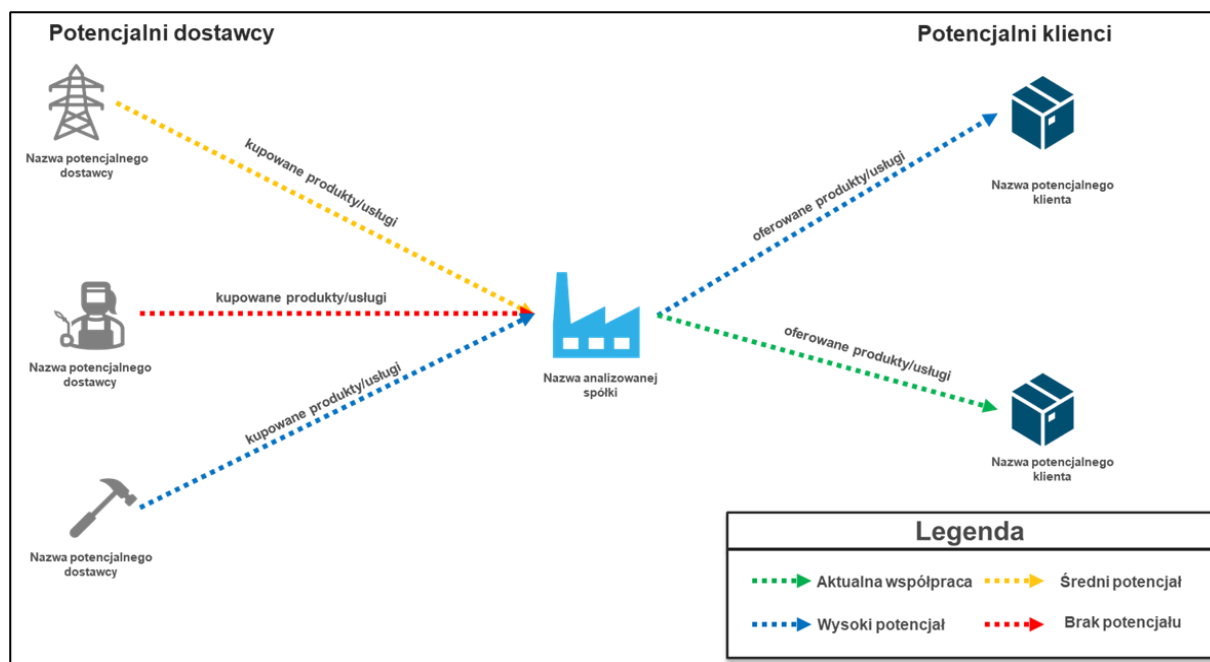
Tabela 5.2. Scenariusz pogłębionego wywiadu

Scenariusz pogłębionego wywiadu	
Skrypt scenariusza	Punkt z agendy spotkania
<i>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.</i>	Otwarcie spotkania
<i>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?</i>	Podsumowanie zrealizowanych prac analitycznych
<i>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?</i>	Historia współpracy ze Spółkami Grupy ARP
<i>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?</i>	Obszary potencjalnej współpracy
<i>W ramach drugiego etapu projektu przeanalizowaliśmy 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</i>	Omówienie Mapy powiązań

<i>[Nazwa Spółki]. Z lewej strony slajdu znajdują się Państwa potencjalni dostawcy, a z prawej potencjalni klienci. Chciałbym, żebyśmy razem przeanalizowali Mapę, a następnie chciałbym Pana/Panią poprosić o ocenę możliwości współpracy z poszczególnymi potencjalnymi partnerami. Potencjał do współpracy 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.</i>	
<i>W ramach analizy struktury zakupów zdefiniowaliśmy listę materiałów, produktów i usług, które mogą być obszarem synergii.</i> <i>Lista została podzielona na dwa obszary nazwane roboczo „materiały” oraz „administracja”.</i> <i>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?</i> <i>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?</i> <i>Czy dodałby/łaby Pan/i jakieś dodatkowe pozycyjne na listę w ramach drugiej grupy?</i>	Omówienie obszaru zakupów
<i>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.</i> <i>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.</i> <i>Raz jeszcze bardzo dziękuję za poświęcony czas i w przypadku pytań pozostaję do dyspozycji.</i>	Zamknięcie spotkania

Źródło: opracowanie własne.

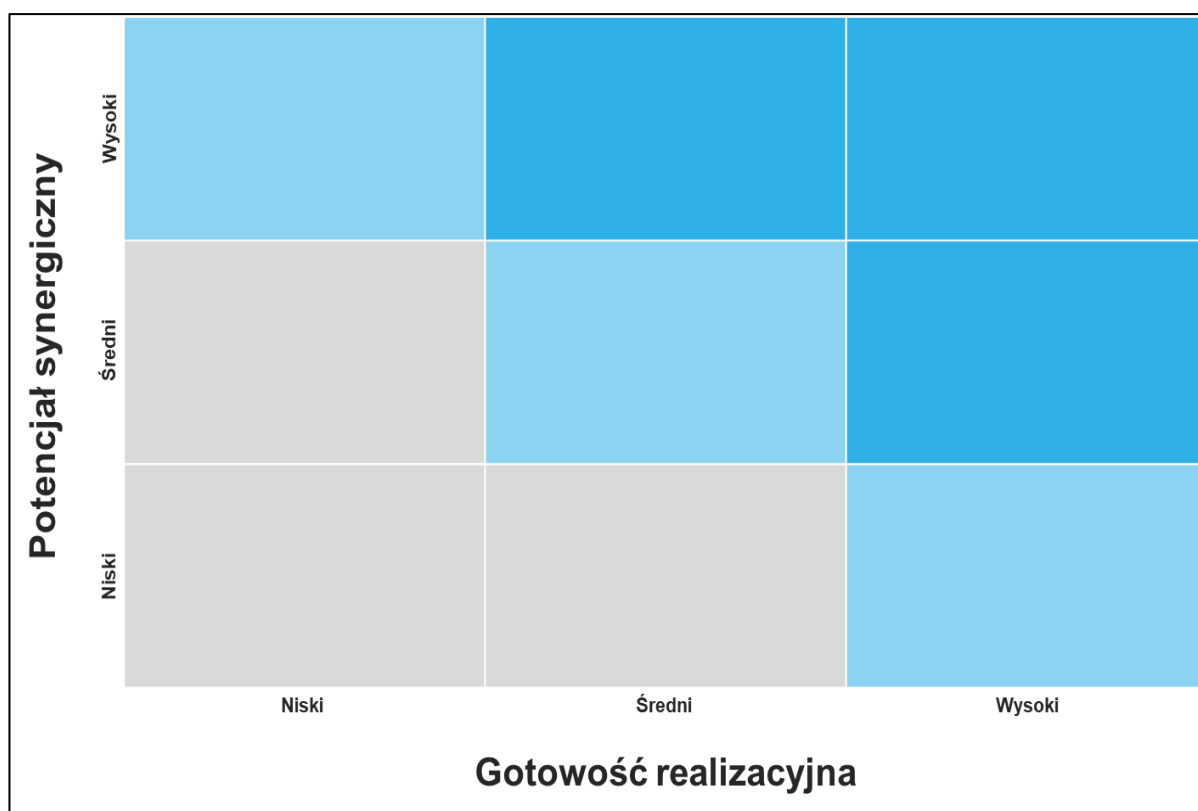
Wyniki etapy są wizualizowane m.in. w formie zaktualizowanych map powiązań, których struktura została zwizualizowana na rysunku 5.3.



Rysunek 5.3. Mapa powiązań

Źródło: opracowanie własne.

Etapem trzecim analizy operacyjnego efektu synergii jest operacjonalizacja wyników, której celem jest opracowanie wyników prac analitycznych w formie listy inicjatyw, tj. miniprojektów, których celem jest budowanie sieci powiązań. W ramach tego etapu inicjatywy są poddawane ocenie w dwóch obszarach, tj. potencjału synergicznego oraz gotowości realizacyjnej. Matryca oceny tych obszarów została przedstawiona na rysunku 5.4.



Rysunek 5.4. Matryca oceny inicjatyw synergicznych

Źródło: opracowanie własne.

Działania związane obszarem zarządzania synergią operacyjną w sieciowej grupie kapitałowej zostały opisane jako metodyka zarządzania programem inicjatyw synergicznych i zostały szczegółowo opisane w załączniku 4. Struktura załącznika pozwala zidentyfikować wprowadzone zmiany, tj. wprowadzone w ramach cykli badań w działaniu treści zostały zaznaczone niebieskim kolorem, natomiast treści usunięte zostały wykreślone.

Najważniejszymi założeniami metodyki jest jasny podział kompetencji i uprawnień, który nie jest wyznaczany poprzez powiązania kapitałowe, a poprzez ustalenia pomiędzy uczestnikami inicjatywy (tj. uczestnikami sieci). Lider inicjatywy jest *de facto* brokerem sieci i to on koordynuje realizację, podział zadań oraz przepływ informacji. Koordynator Programu Inicjatyw Synergicznych, który wspiera Lidera w realizacji inicjatywy m.in. w przepływie informacji oraz strukturyzacji prac. zarząd podmiotu dominującego tworzy Komitet Monitorujący, który jest organem doradczo-konsultacyjnym, który nie ingeruje w proces realizacji inicjatywy oraz funkcjonowania poszczególnych sieci.

5.2 Model Synergii Operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej

Realizacja procesu badawczego pozwoliła zrealizować główny cel rozprawy, tj. opisać komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

W ramach części badania w działaniu dotyczącej wypracowania mechanizmu synergii operacyjnej, faza ewaluacji została zrealizowana w formie opisu inicjatyw przypadku ośmiu inicjatyw synergicznych, które zostały zidentyfikowane i zoperacjonalizowane na etapie analizy operacyjnego efektu synergii.

Zakres, przebieg, cel oraz czynniki sukcesów i porażek poszczególnych inicjatyw został opisany szczegółowo w poprzednim rozdziale, a celem autora w tej części pracy jest ich opisanie w ramach modelu synergii operacyjnej.

Strukturyzując, trzy inicjatywy synergiczne zakończyły się porażką rozumianą, jako nie osiągnięcie celu biznesowego inicjatywy. Inicjatywami zakończonymi porażką były:

- 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).

Dwie z powyższych inicjatyw są inicjatywami zakupowymi, natomiast jedna jest inicjatywą kooperacyjną.

Wspólnym czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatyw dotyczących integracji zakupu gazu ziemnego oraz integracji zakupu wyrobów hutniczych było to, że zakres inicjatywy nie wpisywał się w bieżącą działalność biznesową realizowaną przez Lidera inicjatywy. Sam Lider nie miał niezbędnego doświadczenia, zasobów i kompetencji do efektywnej realizacji prac. W przypadku inicjatywy dotyczącej integracji zakupu wyrobów hutniczych, Lider zaplanował relatywnie szeroki zakres prac mających na celu poszerzenie wiedzy na temat funkcjonowania rynku produkcji wyrobów hutniczych, jednak nie przełożyło się to wypracowanie skutecznych rozwiązań funkcjonowania grupy zakupowej.

Kolejnym wspólnym czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatyw, było ingerowanie w operacyjną realizację inicjatyw komitetu sterującego, który reprezentował podmiot dominujący. W przypadku inicjatywy dotyczącej integracji zakupu gazu ziemnego oraz integracji zakupu wyrobów hutniczych komitet sterujący arbitralnie wybrał Lidera inicjatywy. Ograniczona autonomia w zakresie podejmowanych decyzji przełożyła się m.in. na niski poziom identyfikacji Lidera z realizowaną inicjatywą.

Czynnikiem, który zdecydował o porażce inicjatywy dotyczącej zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 był brak jednego Lidera inicjatywy mającego cel biznesowy w realizacji inicjatywy, czego skutkiem były m.in. problemy komunikacyjne.

Podsumowując: czynnikami porażek inicjatyw synergicznych są:

- ingerowanie podmiotu dominującego w realizację inicjatyw,
- ograniczona autonomia Lidera oraz uczestników inicjatywy,
- brak powiązania celów biznesowych inicjatywy z celami biznesowymi Lidera,
- brak kompetencji i zasobów niezbędnych do skutecznej realizacji inicjatywy,
- brak przepływu informacji pomiędzy uczestnikami inicjatywy.

Pięć inicjatyw zakończyło się sukcesem rozumianym jako osiągnięcie zakładanych celów.

Inicjatywami zakończonymi sukcesem są:

- integracja zakupu materiałów BHP,
- integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych,
- integracja zakupu kart flotowych,
- integracja zakupu energii elektrycznej,
- zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 (nazwy zakodowane, podmioty to firmy produkcyjne).

Cztery z powyższych inicjatyw to inicjatywy zakupowe, natomiast jedna jest inicjatywą konsorcyjną.

Wspólnym czynnikiem sukcesu inicjatyw było to, że zakres inicjatywy wpisuje się w potrzeby biznesowe Lidera oraz uczestników inicjatywy. Lider miał wiedzę, doświadczenie i kompetencje niezbędne realizacji inicjatywy. W przypadku inicjatyw dotyczących integracji zakupów materiałów BHP, integracji zakupu energii elektrycznej oraz zainicjowania kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3 zakres inicjatywy wpisywał się w bieżącą działalność oraz tzw. *core bussines* Lidera. W przypadku inicjatyw dotyczących integracji zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych oraz integracji zakupu kart flotowych zakres inicjatywy wpisywał się w bieżącą potrzebę oraz realizowany proces zakupowy.

W przypadku wszystkich inicjatyw zakończonych sukcesem możemy mówić o tym, że Lider, a szerzej uczestnicy, mieli niezbędne doświadczenie, zasoby i kompetencje do realizacji inicjatywy.

Wspólnym czynnikiem sukcesu inicjatyw było powiązanie celów biznesowych Lidera, jak i pozostałych uczestników. Wpływało to zarówno na wysoki poziom motywacji, jak i na wysoki poziom identyfikacji z realizowaną inicjatywą.

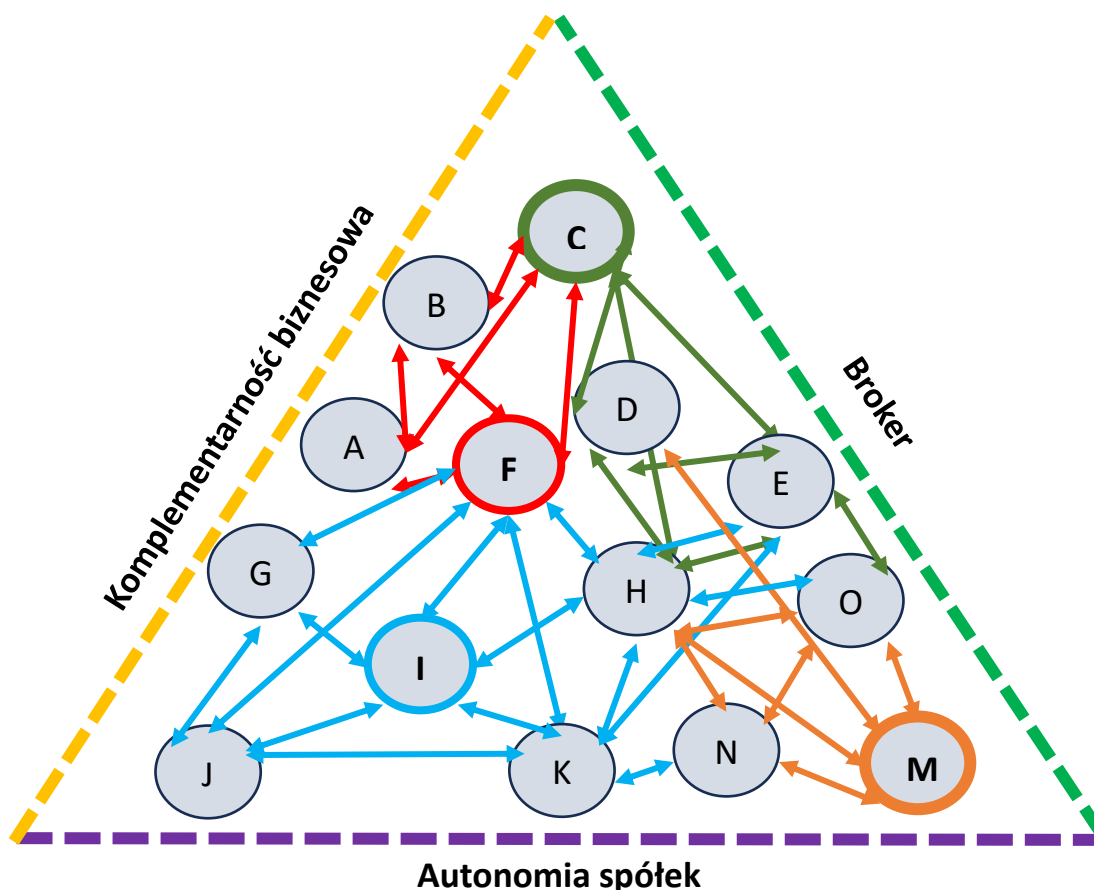
Istotnym czynnikiem sukcesu była również autonomia decyzyjna Lidera oraz uczestników inicjatywy. Zarząd podmiotu dominującego nie ingerował w operacyjną realizację inicjatyw, w tym wybór Lidera, a jego funkcja miała charakter konsultacyjno-doradczy, co również stanowiło wartość dodaną z uwagi na duże doświadczenie członków zarządu Agencji Rozwoju Przemysłu.

Kolejnym czynnikiem sukcesu było regulowanie realizacji inicjatyw i idąc dalej, funkcjonowania sieci poprzez mechanizmy rynkowe, tj. wynagrodzenie za pracę, wynagrodzenie za efekty, umowy, porozumienia.

Ostatnim zidentyfikowanym czynnikiem sukcesu była koordynacja przepływu informacji i wsparcie w strukturyzacji prac przez koordynatora programu, w literaturze przedmiotu nazywanego brokerem.

Uzyskane wyniki można odnieść do teorii synergii. W literaturze podkreśla się, że synergia operacyjna prowadzi do zwiększenia efektywności i wartości przedsiębiorstw poprzez obniżenie kosztów operacyjnych lub wzrost przychodów. Przeprowadzone inicjatywy potwierdziły tę zasadę: np. konsolidacja zakupów przyniosła wymierne oszczędności kosztów, zaś zainicjowanie współpracy między spółkami umożliwiło generowanie dodatkowych przychodów. Zidentyfikowane czynniki sukcesu – spójność zakresu projektu z działalnością firmy, odpowiednie kompetencje liderów oraz ich autonomia – są zgodne z wynikami badań wskazujących na istotność adekwatności celów i zaangażowania uczestników przy realizacji synergii.

Analiza przebiegu inicjatyw oraz analiza czynników sukcesu i porażek umożliwiła opracowanie modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej, który został zwizualizowany na rysunku 5.5.



Rysunek 5.5. Model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne.

Strzałki w wizualizacji powiązań biznesowych w danej sieci ilustrują relacje między podmiotami, a dla uwypuklenia faktu, że w sieciowej grupie kapitałowej mogą jednocześnie funkcjonować różnorodne sieci, zostały one oznaczone różnymi kolorami. W odróżnieniu od modelu synergii operacyjnej obowiązującego w hierarchicznej grupie kapitałowej, w której podmiot dominujący odgrywa kluczową rolę, w modelu dotyczącym sieciowej grupy kapitałowej nie stanowi on centralnego elementu struktury; może natomiast odgrywać rolę aktywnego uczestnika danej sieci.

Okręgi, będące wierzchołkami sieci, reprezentują podmioty, które te sieci tworzą. Warto podkreślić, że jeden podmiot może funkcjonować jednocześnie w wielu sieciach, pełniąc różne role; na przykład, w jednej sieci może działać jako Broker, a w innej jako uczestnik. Każda z sieci ma swojego brokera, wyróżnionego pogrubionym okręgiem, którego funkcja nie jest uzależniona od zależności kapitałowych, lecz od uwarunkowań operacyjnych oraz decyzji

uczestników sieci. Brokerzy odpowiadają za koordynację działań synergicznych w ramach danej sieci, w tym za przepływ informacji między uczestnikami.

W poniższych punktach opisano komponenty modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

1. **Autonomia**, definiowana jako sytuacja, w której uczestnicy sieci mają pełną swobodę w zakresie podejmowania decyzji biznesowych, w tym decyzji dotyczących nawiązywania współpracy z innymi spółkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej.
2. **Mechanizmy rynkowe**, które implikują, że działania synergiczne są realizowane na podstawie zasad rynkowych, takich jak porozumienia, umowy oraz wynagrodzenie uzależnione od osiągniętych rezultatów.
3. **Szeroki dostęp do informacji**, rozumiany jako sytuacja, w której podmioty wchodzące w skład grupy dysponują obszernym zakresem informacji o sobie nawzajem. Taki dostęp do informacji sprzyja identyfikowaniu oraz inicjowaniu obszarów synergii operacyjnej. Za efektywny przepływ informacji w sieci odpowiada koordynator, pełniący funkcję wsparcia w realizacji działań synergicznych.

Porównanie modeli synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej

Realizacja procesu badawczego pozwoliła zrealizować cel poznawczy rozprawy, którym było opisanie różnicy pomiędzy zjawiskiem synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej.

Modele synergii operacyjnej w sieciowej i hierarchicznej grupie kapitałowej różnią się fundamentalnie w zakresie struktury organizacyjnej oraz kluczowych komponentów, co ma istotny wpływ na sposób generowania synergii operacyjnej w każdej z tych grup.

W hierarchicznej grupie kapitałowej kluczowym elementem struktury jest podmiot dominujący, który pełni funkcję centralnego ośrodka zarządzania. Działania synergiczne w tym modelu są skoncentrowane wokół funkcji zarządzania, które obejmują strategiczne planowanie, koordynację operacyjną oraz zapewnienie efektywności działania podmiotów zależnych. Podmiot dominujący, jako główny generator wartości dodanej, odpowiedzialny jest za optymalizację wyników grupy poprzez integrację procesów w obszarach takich jak marketing, finanse czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Kluczowe komponenty tego modelu – koncentracja zarządzania, specjalizacja oraz integracja procesów – wskazują na silny nacisk na centralizację i standaryzację działań, co przekłada się na efektywność operacyjną oraz redukcję kosztów.

Przeciwieństwem tego modelu jest sieciowa grupa kapitałowa, w której relacje między podmiotami są mniej zhierarchizowane, a każdy uczestnik ma znaczną autonomię w podejmowaniu decyzji. Hierarchia nie jest dominująca, co sprawia, że poszczególne podmioty mogą funkcjonować w różnych rolach i sieciach, przyczyniając się do generowania synergii w ramach mechanizmów rynkowych. W modelu tym istotną rolę odgrywają brokerzy, którzy koordynują działania w ramach sieci oraz wspierają przepływ informacji między uczestnikami. Synergia w tej strukturze powstaje na podstawie zasady dostępu do informacji, elastyczności w podejmowaniu decyzji, oraz interakcji między różnymi podmiotami działającymi w różnych sieciach. Działania synergiczne są oparte na umowach i mechanizmach rynkowych, co sprzyja innowacyjności i szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. Podsumowując: podczas gdy hierarchiczny model synergii operacyjnej koncentruje się na centralizacji i koordynacji działań w obrębie podmiotu dominującego, model sieciowy promuje autonomię i elastyczność uczestników, co prowadzi do różnorodnych interakcji i synergii opartych na współpracy rynkowej. Każdy z tych modeli oferuje różne podejścia do synergii operacyjnej, co powinno być uwzględnione w badaniach realizowanych przyszłości, które będą skupione na efektywności grup kapitałowych.

Podsumowanie

W podsumowaniu przedstawiono kluczowe osiągnięcia i wkład teoretyczny pracy doktorskiej, która dostarczyła nową wiedzę na temat synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. W poniższym fragmencie podsumowano zrealizowane cele badawcze, w tym cel dotyczący opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej, w różnych typach grup kapitałowych, oraz podsumowano praktyczne wdrożenie mechanizmu w Grupie Kapitałowej ARP. Dodatkowo, omówiono praktyczne implikacje dla zarządzania sieciowymi grupami kapitałowymi oraz wskazano potencjalne kierunki dalszych badań, kluczowe dla rozwijania wiedzy i praktyk w zarządzaniu dynamicznymi strukturami sieciowymi.

Wkład teoretyczny i podsumowanie realizacji celów rozprawy

Przeprowadzone badania dostarczyły nowej wiedzy w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, dotyczącej zjawiska synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Opracowany model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej stanowi oryginalną koncepcję, poszerzającą dorobek teoretyczny ponad to, co dotychczas było opisane głównie dla grup hierarchicznych. W literaturze przedmiotu synergia operacyjna w hierarchicznych grupach kapitałowych wiązana była z centralizacją zarządzania, standaryzacją procesów oraz dyrektywną rolą podmiotu dominującego. Goold i Campbell (2002) podkreślają, że w tradycyjnych strukturach korporacyjnych koncentracja kluczowych funkcji w centrali sprzyja realizacji wspólnych celów i podnosi efektywność dzięki efektowi skali i eliminacji duplikacji działań. Grant (1996) oraz inni badacze strategii wskazywali z kolei, że specjalizacja działalności w podobnych obszarach biznesowych ułatwia koordynację i integrację operacyjną między jednostkami, prowadząc do harmonizacji procesów i obniżenia kosztów. Wyniki niniejszej rozprawy wnoszą nową perspektywę: pokazują, że efekty synergii operacyjnej w sieciowych grupach można osiągać innym modelem, który jest opartym na mechanizmach rynkowych i dobrowolnej współpracy. W przeciwieństwie do modelu synergii w hierarchicznych grupach, gdzie to podmiot dominujący pełni rolę głównego integratora działań, zaproponowany model sieciowy promuje autonomię uczestników sieci i elastyczne formy kooperacji. Jak zauważają Xu i in. (2021), stopień centralizacji grupy wpływa na sposób generowania synergii – w grupach bardziej zdywersyfikowanych rola centrali maleje, a efektywność zależy od współdziałania jednostek w ramach mniej sformalizowanych struktur. Niniejsze badanie rozwija tę myśl, prezentując konkretny mechanizm, w którym inicjowanie i realizacja synergii odbywa się oddolnie poprzez sieci powiązań między spółkami, zaś podmiot

dominujący staje się jednym z uczestników (lub inicjatorem) sieci, a nie wyłącznym dyrygentem całego procesu. Taki model odpowiada współczesnym tendencjom w naukach o zarządzaniu, podkreślającym rolę dynamicznych relacji sieciowych i współdzielenia wiedzy między podmiotami w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W efekcie, rozprawa wnosi wkład naukowy poprzez zidentyfikowanie i opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej właściwego dla sieciowych grup kapitałowych, tym samym wypełniając lukę w teorii zarządzania dotyczącej synergii poza układem hierarchicznym.

Poniżej jednoznacznie zestawiono stopień realizacji poszczególnych celów badawczych postawionych we wstępie rozprawy:

- Cel główny – *opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych* – został w pełni zrealizowany. W wyniku badań zidentyfikowano fundamentalne komponenty modelu (m.in. autonomia uczestników, mechanizmy rynkowe współpracy, szeroki dostęp do informacji, rola brokera), które opisano i uzasadniono na podstawie wyników empirycznych. Rezultatem jest kompletny opis modelu synergii operacyjnej (zob. rysunek 5.5), wskazujący jak te komponenty współdziałają w generowaniu efektu synergii w układzie sieciowym.
- Cel poznawczy – *określenie różnic pomiędzy zjawiskiem synergii operacyjnej w grupie sieciowej a hierarchicznej* – również został osiągnięty. Przeprowadzono szczegółowe porównanie modeli synergii operacyjnej w obu typach grup kapitałowych, wykazując fundamentalne różnice w strukturze organizacyjnej i mechanizmach współpracy. W modelu hierarchicznym synergia tworzona jest głównie poprzez odgórną koordynację i integrację procesów przez podmiot dominujący, podczas gdy w modelu sieciowym powstaje oddolnie na bazie dobrowolnych interakcji między równorzędnymi podmiotami, przy wsparciu brokerów sieci. Te ustalenia jednoznacznie odpowiadają na pytanie badawcze o odmienność zjawiska synergii w różnych typach grup kapitałowych.
- Cel metodyczny – *opracowanie sposobu (mechanizmu) badania i wdrażania synergii operacyjnej* – został zrealizowany poprzez stworzenie i przetestowanie w praktyce wspomnianej dwuczłonowej metodyki. Procedura analizy operacyjnego efektu synergii stanowi innowacyjne podejście diagnozy potencjału synergii (od identyfikacji obszarów po listę inicjatyw), zaś metodyka zarządzania program inicjatyw synergicznych dostarcza ram zarządzania portfelem inicjatyw synergicznych w grupie. Oba elementy zostały pomyślnie zastosowane w badanym przypadku – potwierdzając przydatność metodyki i spełniając założenia celu metodycznego.

- Cel aplikacyjny rozprawy – *wdrożenie mechanizmu synergii operacyjnej w grupie kapitałowej Agencji Rozwoju Przemysłu* – został w pełni zrealizowany poprzez realizację Projektu Synergia w ARP. Wdrożenie tego mechanizmu w warunkach rzeczywistych pozwoliło na praktyczną weryfikację modelu oraz osiągnięcie mierzalnych efektów biznesowych, w tym oszczędności i dodatkowych zysków. Analiza operacyjnych efektów synergii zidentyfikowała 15 inicjatyw, które w pierwszym roku wygenerowały ponad 1,5 mln zł oszczędności i zysków netto. Realizacja projektu była jednym z oficjalnych celów rocznych Zarządu ARP, wyznaczonym przez Radę Nadzorczą na 2021 r., i została ukończona przed wyznaczonym terminem, co potwierdza skuteczność działań i wzmacnia wiarygodność rozprawy.

Praktyczne implikacje dla zarządzania siecią grupą kapitałową

Wyniki przeprowadzonych badań mają praktyczne znaczenie dla menedżerów zarządzających podmiotami tworzącymi sieciowe grupy kapitałowe. Najważniejsze zdaniem autora implikacje zostały opisane w poniższych punktach.

- Należy wyraźnie określić role i kompetencje liderów inicjatyw synergicznych oraz zapewnić im autonomię decyzyjną niezależnie od struktury własnościowej. Taka praktyka sprzyja identyfikacji wartości dodanej oraz szybkości wdrożenia rozwiązań synergicznych.
- Współpraca w grupie powinna być oparta na mechanizmach rynkowych i dobrowolności. Zarząd dominującego podmiotu powinien pełnić funkcję doradczą (Komitet Monitorujący), nie zaś arbitrażową, by nie ingerować w obszar inicjatyw.
- Narzędzia analityczne (m.in. mapy powiązań, matryca oceny inicjatyw) należy wykorzystywać w bieżącym planowaniu zakupów, czy projektów inwestycyjnych. Systematyczne mapowanie powiązań między spółkami i ocena potencjału poszczególnych inicjatyw synergicznych umożliwia optymalne alokowanie zasobów i zaangażowania w najbardziej obiecujące inicjatywy.
- Model synergii operacyjnej należy integrować z procesami budżetowymi spółek grupy kapitałowej. Uwzględnienie efektów synergii operacyjnej (np. oszczędności kosztów) w procesie budżetowania i raportowania zachęca spółki do aktywnego poszukiwania współpracy. Potwierdzają to obserwowane korzyści finansowe – zgodnie z teorią, synergia powinna prowadzić do wzrostu zyskowności poprzez redukcję kosztów lub zwiększenie przychodów.

Problemy do dalszych badań

Zdaniem autora punktem wyjścia do kontynuacji badań dotyczących synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych powinien być model opisany w ramach niniejszej rozprawy. Do najistotniejszych problemów dalszych badań w tym obszarze należy zaliczyć następujące zagadnienia:

- Jak może wyglądać sposób efektywnego przepływu informacji pomiędzy uczestnikami sieci w sieciowych grupach kapitałowych?
- Jakie są czynniki wpływające na wartość efektu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych? (lokalizacja podmiotów, sposób zarządzania)
- Jak zastosowanie technologii ICT lub AI może wpłynąć na możliwości kreowania synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych?
- Jakie kryteria jakościowe (takie jak relacje interpersonalne czy kultura organizacyjna) powinny być monitorowane w ramach realizowanych inicjatyw synergicznych?

Bibliografia

Źródła literaturowe:

- Almeder, R. (1986). A Definition of Pragmatism. *History of Philosophy Quarterly*, 3(1), 79–87.
- Amjad, A., Kordel, P. i Fernandes, G. (2023). The systematic review in the field of management sciences. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.170.1>
- Ansoff, I.H. (1988). *Corporate Strategy*. Revised Edition. New York: Wiley.
- Apanowicz, J. (2005). *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Warszawa: Difin.
- Armatte, M. (2005). *La notion de modèle dans les sciences sociales: anciennes et nouvelles significations*. <https://doi.org/10.4000/msh.2962>.
- ArcelorMittal. (2021). *Annual Report 2021*. ArcelorMittal.
- Argyris, C., Putnam, R. i Smith, D.M. (1985). *Action Science*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Argyris, C. i Schön, D. (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aronson, J.K. (2020). *Defining Aspects of Mechanisms: Evidence-Based Mechanism (Evidence for a Mechanism), Mechanism-Based Evidence (Evidence from a Mechanism), and Mechanistic Reasoning*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29179-2_1.
- Bartlett, C.A. i Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. i Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795. <https://doi.org/10.2307/259062>
- Birkinshaw, J. i Hood, N. (2000). Roles of Subsidiary Management: The Benefits of Realization Process Improvements. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 497–523.
- Blaszczyk, M. (2018). Strategic synergies and perspectives of their evaluation in the process of strategic analysis. *Management Sciences*, 23, 9–17. <https://doi.org/10.15611/ms.2018.4.02>.

- Brealey, R.A., Myers, S.C. i Allen, F. (2014). *Principles of Corporate Finance*. 11th Edition. McGraw-Hill Education.
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D. i Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research*, 1(1), 9–28. <https://doi.org/10.1177/14767503030011002>
- Bryman, A. i Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Revised Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Bunge, M. (1997). Mechanism and Explanation. *Philosophy of the Social Sciences*, 27, 410–465. <https://doi.org/10.1177/004839319702700402>.
- Burkov, V.N., Goubko, M.V., Korgin, N.A. i Novikov, D.A. (2013). Mechanisms of Organizational Behavior Control: A Survey. *Advances in systems science and applications*, 13, 1–20.
- Cainelli, G. i Iacobucci, D. (2011). Grupy biznesowe i granice firmy. *Management Decision*, 49(9), 1549–1573. <https://doi.org/10.1108/00251741111173989>
- Carney, M., Gedajlovic, E. i Yang, X. (2015). Varieties of Asian Capitalism: The Role of Business Groups. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 123–139.
- Carr, W. i Kemmis, S. (1986). *Becoming Critical: Education Knowledge and Action Research*. Lewes: Falmer Press.
- Cartwright, S. i Cooper, C.L. (1992). Mergers and Acquisitions: The Human Factor. *International Journal of Human Resource Management*, 3(4), 577–590.
- Chadam, J. (2012). *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie*. Warszawa: Difin.
- Chadam, J. (2006). Modele tworzenia organizacji kapitałowych a oczekiwane efekty synergii. *Przegląd Organizacji*. 20-23. 10.33141/po.2006.09.06.
- Chadam, J. i Pastuszek, Z. (2005). Marketing aspects of knowledge-based management in groups of companies: case of Poland. *Industrial Management and Data Systems*, 105, 459–475.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674029385>.
- Chatterjee, S. (1986). Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Southern Medical Journal*, 7, 119–139. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070203>.
- Chaudhri, V. i Wang, J. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India.

Management Communication Quarterly, 21(2), 232–247.
<https://doi.org/10.1177/0893318907308746>

- Chaudhri, V. i Wang, J. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet: A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 232–247.
<https://doi.org/10.1177/0893318907308746>.
- Chen, S., Huang, F. i Zeng, W. (2018). Comments on systematic methodologies of action research in the new millennium: A review of publications 2000–2014. *Action Research*, 16(4), 341–360. <https://doi.org/10.1177/1476750317691103>.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chédotel, F. i Viviani, J. (2016). *Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux*. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00079>.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. 3rd Ed. FT Press.
- Chrostowski, A. i Kostera, M. (2011). Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego. *Problemy Zarządzania*, 2(32), 30–50.
- Chrostowski, A. i Jemielniak, D. (2008). *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.54810>.
- Ciesielski, M. (2013). Trudności w określaniu problemu badawczego w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 1. <https://doi.org/10.33141/po.2013.01.01>.
- Coghlan, D. i Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organisation* (3rd ed.). London: Sage.
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization* (5th ed.). Sage.
- Colpan, A.M., Hikino, T. i Lincoln, J.R. (2015). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford University Press.
- Cooper, D. i Schindler, P. (2008). *Business research methods* (10th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Copeland, T., Koller, T. i Murrin, J. (1997). *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firmy*. Warszawa: WIG-Press.
- Craig, D.V. (2009). *Action research essentials* (1st Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Cuervo-Cazurra, A. (2018). Business Groups in Latin America: Enduring Structural and Strategic Legacies. *Journal of Business Research*, 83(1), 251–262.
- Cygler, J. (2002). Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw. W: M. Romanowska i M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 10–13. <https://doi.org/10.33141/po.2005.09.02>
- Czakon W. (2006). Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 9–12. <https://doi.org/10.33141/po.2006.09.03>
- Ćwik, K. i Krzos, G. (2016). Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 83–89.
- Daellenbach, H.G. i McNickle, D.C. (2005). *Management science: decision making through systems thinking*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-0-230-80203-2_13
- Daellenbach, H.G. i McNickle, D.C. (2005). *Management Science: Decision-Making Through Systems Thinking*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-0-230-80203-2_2
- Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western Cengage Learning.
- Daft, R.L. (2016). *Organization Theory and Design*. Nashville, TN: 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>
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3rd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Davis, G.F. (2006). Mechanisms and the Theory of Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 15, 114–118. <https://doi.org/10.1177/1056492605280238>.
- Dereń, A.M., Malara, Z. i Skonieczny, J. (2017). Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo jako idee tworzenia sieci organizacyjnych. *Przegląd Organizacji*, 8, 22–27. <https://doi.org/10.33141/po.2017.08.04>
- Deshler, D. i Ewert, M. (1995). *Participatory Action Research: Traditions and Major*. London: Sage.
- Dick, B. (2000). A beginner's guide to action research. Pozyskano z: http://www.uq.net.au/action_research/arp/guide.html (dostęp: 7.08.2024).

- Dickens, L. i Watkins, K. (1999). Action Research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127–140. <https://doi.org/10.1177/1350507699302002>
- Domański, R. i Marciniak, A. (2003). Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów. *Studia. Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*, 113.
- Dronov, E.A., Samochkin, V.N., i Barakhov, V.I. (2022). Synergetic effect of cohesion among business units in a holding group or corporation. *Economic Analysis: Theory and Practice*.
- Dwojacki, P. i Nogalski, B. (1998). Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 4, 8–11. <https://doi.org/10.33141/po.1998.04.01>.
- Dzikowska, M. (2010). Synergie jako kluczowy czynnik sukcesu fuzji i przejęć. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 153, 136–147.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. W: B. Axelsson i G. Easton (red.), *Industrial Networks. A New View of Reality*. London: Routledge.
- Ebbutt, D. (1983). *Educational Action Research: Some general concerns and specific quibbles*. Cambridge: Cambridge Institute of Education.
- Eden, C. i Ackermann, F. (2018). Theory into Practice, Practice to Theory: Action Research in Method Development. *European Journal of Operational Research*, 271. 10.1016/j.ejor.2018.05.061
- Eden, C. i 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>
- Eiriz, V. i Wilson, D. (2006). Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration. *European Journal of Marketing*, 4(4), 275–291. <https://doi.org/10.1108/03090560610648057>
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Elliot, J. (1991). *Action Research for educational change*. Milton Keynes: Open University Press.
- Elster, J. (1989a). Social Norms and Economic Theory. *The Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 99–117. <https://doi.org/10.1257/jep.3.4.99>
- Elster, J. (1989b). *The Cement of Society: A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511624995>

- 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>
- Eriksson, P. i Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>.
- Farías, P. (2014). Charakterystyka grupy biznesowej i wyniki operacyjne firmy: dowody z Chile. *Academia Revista Latinoamericana De Administración*, 27(2), 226–235. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2013-0115>
- Feyerabend P.K. (1996), *Przeciw metodzie (Against Method)*, Wydawnictwo Siedmioróg, Wrocław
- Flick, U. (2007). Designing Qualitative Research, review article. *Studia Politologiczne*, 21, 328–336.
- Frost, C.A. (2019). Financial Reporting Assurance Services: An Analytical Approach. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(1–2), 46–64.
- Gajdzik, B. (2016). Sieciowa organizacja grup kapitałowych w krajowym sektorze hutniczym. *Organizacja i Zarządzanie*, 1, 5–22. <https://doi.org/10.15199/24.2016.3.5>.
- Gajdzik, B. i Sroka, W. (2012). Analytic study of the capital restructuring processes in metallurgical enterprises around the world and in Poland. *Metalurgija*, 51, 265–268.
- Garzella, S. i Fiorentino, R. (2014). A Synergy Measurement Model to Support the Pre-Deal Decision Making in Mergers and Acquisitions. *Management Decision*, 52, 1194–1216.
- Gibson, M. i Hughes, C. (1994). *Systems analysis and design: A comprehensive methodology with case*. Danvers: Boyd i Fraser.
- Ghemawat, P. i Tarun, K. (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>.
- Goffman, E. (2000). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Goold, M. i Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 131–143.
- Goold, M. i Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks*. Jossey-Bass.

- Goold, M. i Campbell, A. (2000). Taking Stock of Synergy: A Framework for Assessing Linkages between Businesses. *Long Range Planning*, 33, 72–96. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00098-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00098-9)
- Góral, A., Jałocha, B., Mazurkiewicz, G. i Zawadzki, M. (2019). *Badania w działaniu Książka dla kształcących się w naukach społecznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Granovetter, M. (1995) Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial and Corporate Change*, 4, 93–130. <https://doi.org/10.1093/icc/4.1.93>.
- Granovetter, M. (2005). 19. Business Groups and Social Organization. W: N. Smelser i R. Swedberg (red.), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400835584.429>
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Green, B., Johnson, C. i 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](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Greenwood, D. i Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenwood, D.J. i Levin, M. (2007). The Friendly Outsider: From or as a Research Strategy to the Skills Needed to Become an Action Researcher. W: D.J. Greenwood, M. Levin (red.), *Introduction to Action Research*. Thousand Oaks: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412984614.n8>.
- Grzeszczak, M. (2015). *Efekty synergii w holdingu: teoria i praktyka zarządzania grupą kapitałową*. Warszawa: CeDeWu.
- Grupa Orlen. (2020). *Raport roczny*. PKN Orlen.
- Guo, W., Shi, X., Cao, L. i Yang, K. (2005). Trust in Knowledge Flow Networks. *2005 First International Conference on Semantics, Knowledge and Grid*, 35–35. <https://doi.org/10.1109/SKG.2005.135>.
- Gupta, A.K. i Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41. <https://doi.org/10.2307/255955>.
- Gupta, D. i Gerchak, Y. (2002). Quantifying Operational Synergies in a Merger/Acquisition. *Management Science*, 48. 517–533. 10.1287/mnsc.48.4.517.209.

- Håkansson, H. i Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. W: B. Axelsson i G. Easton (red.), *Industrial Networks. A New View of Reality*. London: Routledge, London.
- Haken, H. (red.) (1977). *Synergetics*. Berlin–Heidelberg: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-66784-8>.
- Häkkinen, L. i Hilmola, O. (2005). Integration and synergies of operations in horizontal M&A. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2, 288–305.
- Hampden-Turner, Ch. (1975). *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart: Verlag.
- Hamrol, A. (1998). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Harrison, J.S. (2001). *Strategic Management of Resources and Relationships: Concepts and Cases*. John Wiley & Sons.
- Harumová, A. (2020). *Model H application to determine synergic effects on merger and acquisition*. SHS Web of Conferences 83.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301021>.
- Hasan, R., & Winslett, M. (2006). Synergy: A Policy-Driven, Trust-Aware Information Dissemination Framework. *Intelligence and Security Informatics*.
https://doi.org/10.1007/11760146_50.
- Herr, K. i Anderson, G.L. (2005). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781452226644>
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. i Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. South-Western College Publishing.
- Hoffmann, F. (1993). *Koncemhandbuch GablerVerlag*. Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-84739-3>
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. 8th ed. Pearson.
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E. i Westhead, P. (2010). Różnorodność i rozwój firm rodzinnych: wprowadzenie. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 28(5), 437–451. <https://doi.org/10.1177/0266242610373685>

- Inkpen, A. i 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>
- Jagoda, H. i Haus, B. (1995). *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. Warszawa: PWN.
- Jarillo, J.C. (1993). *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jasiński, B. (red.) (2012a). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Jasiński, B. (2012b). Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet i B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Jewtuchowicz A. (2001). Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne. W: K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm.*: Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gnyawali, D.R., Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(3), 431–445. <https://doi.org/10.5465/amr.10.1080/00208825.1987.11656444>. Łódź 2001.4845820.
- Joas, H. (1993). *Pragmatism and Social Theory*. Chicago: University of Chicago Press.
- Johanson, J. i Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems – A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management Organization*, 17.
10.1080/00208825.1987.11656444.
- Johansson, A.W. i Lindhult, E. (2008). Emancipation or Workability? Critical Versus Pragmatic Scientific Orientation in Action Research. *Action Research*, 6(1), 95–115.
<https://doi.org/10.1177/1476750307083713>.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy*. 10th ed. Pearson.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th ed. Pearson.

- Juga, J. (1996). Organizing for network synergy in logistics: a case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(2). Gale Academic OneFile. <https://doi.org/10.1108/09600039610113209>.
- Junge, L.H.M. (2014). *Operating Synergy Types and their Impact on post-merger Performance*, Master Thesis Department Finance Faculty of Economics and Business Administration Tilburg University, ANR (791051).
- Junge, K. (2014). Wybór fuzji i przejęć: analiza porównawcza synergii operacyjnych i finansowych. *Business Horizons*, 57(5), 637–651.
- Kaplan, R.S. i Norton, D.P. (2001). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kemmis, S. i McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner*. 3rd ed. Geelong: Deakin University Press.
- KGHM Polska Miedź S.A. (2022). *KGHM Polska Miedź S.A. 2021 Annual Report*.
- Khanna, T. i Yafeh, Y. (2005). Grupy biznesowe na rynkach wschodzących: paragony czy pasożyty? SSRN Electronic Journal.
- Khanna, T. i 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<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F)
- Khanna, T. i 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. i Yafeh, Y. (2013). Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? *Academy of Management Journal*, 56(1), 55–80.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kłos, M. (2019). The Role of State-Owned Enterprises in Polish Economy. *Journal of Economic Policy*, 34(1), 45–62.
- Kode, G., Ford, J. i Sutherland, M. (2003). A conceptual model for evaluation of synergies in mergers and acquisitions: A critical review of the literature. *South African Journal of Business Management*, 34, 27–38. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v34i1.675>.

- Kogut, B. i 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*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Korenik, S. (2003). *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kozłowska-Makós, D.B. (2015). Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy). *Zarządzanie Finansami i Rachunkowość*, 17–27.
<https://doi.org/10.22630/ZFIR.2015.3.2.12>
- Kreft, Z. i Karwan, M. (2003) Potencjalne konflikty w strukturze holdingowej. *Przegląd Organizacji*, sierpień. <https://doi.org/10.33141/po.2003.78.06>
- Kreft, Z. (1999). *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kreft, Z. (2003). Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej. *Przegląd Organizacji*, 5(760), 16–17.
- Kubberod, E., Viciunaite, V. i Fosstenlokken, S.M. (2019). The role of effectual networking in small business marketing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 747–763. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0199>
- Kumar, K. i Singh, N. (2013). *Business Groups: Strategies, Structure, and Impacts*. Palgrave Macmillan.
- Lachiewicz, S. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego. *Management and Business Administration. Central Europe*, 4, 34–45.
<https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.21>.
- Lantsoght, E.O. (2018). *Formulating Your Research Question. Springer Texts in Education*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77425-1_5.
- Latour B. (1997) , *Science in Action*, Open University Pres Milton Keynes, Philadelphia
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.

- Lewin, K. (2010). Badania w działaniu a problemy mniejszości. W: H. Červinková, B.D. Gołębnik (red.), *Badania w działaniu. Pedagogika i antropologia zaangażowane*, tłum. R. Ligus. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- Lewin, K. (1939), *Field theory and experiment in social psychology, concepts and methods*. New York: Harper i Row. <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>
- Li, J. i Wong, C.Y.P. (2014). The Dynamics of Business Groups in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 869–895.
- Linnenluecke, M.K., Marrone, M. i Singh, A.K. (2019). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45, 175–194. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>.
- Lis, A. M. i Lis, A., (2014). *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*. Warszawa: Difin, Warszawa.
- Liu, Y., Luo, T. i Yue, H. (2016). Allocation of decision rights between the parent company and its subsidiaries. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 33(3), 355–381. <https://doi.org/10.1177/0148558x16648032>.
- Loukianova, A.E., Nikulin, E.D., & Vedernikov, A. (2017). Valuing synergies in strategic mergers and acquisitions using the real options approach. *Investment Management & Financial Innovations*, 14, 236–247.
- Łobos, K. (2005). Organizacje sieciowe. W: R. Krupski (red.) (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
- Mabry, C.K., May, G.L. i Berger, N. (2004). Moving from practice to academia: three perspectives. *Human Resources Development International*, 7(3), 395–402. doi: 10.1080/1367886042000245987.
- Macias, J. (2010). Sieci relacji międzyorganizacyjnych jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Problemy Jakości*, 1, 16–20.
- Macias, J. (2013). *Sieci międzyorganizacyjne – podejście do strategii przedsiębiorstw*. *Problemy Jakości*, 12.
- Majumdar, S.K. (2018). Synergy and Performance Success 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. 10.1080/0953531032000164819.
- Matsumoto, S. i 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). <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n9p122>.
- Maury, S. (2020). Applying the Arm's Length Principle to Group Synergies. *International Transfer Pricing Journal*.
- McKeown, J.K., Fortune, D. i Dupuis, S.L. (2016). It is like stepping into another world: Exploring the possibilities of using appreciative participatory action research to guide culture change work in community and long-term care. *Action Research*, 14(3), 318–334. <https://doi.org/10.1177/1476750315618763>
- *McKinsey perspective on value creation and synergies, Perspectives on merger integration June 2010*. Pozyskano z: https://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/D74F0B9DCDAB4EAE918D2D578E7C7AF7.ashx.
- McNiff, J., Lomax, P. i Whitehead, J. (2003). *You and Your Action Research Project*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203612538>
- Melnarowicz, K. (2021). The Role Of Mergers And Acquisitions In The Development Of Operational Capital Groups From High And Low Technology Sectors. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 22(2), 37–51. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.0036>.
- Mesjasz, Cz. (2008). Złożone systemy adaptacyjne jako narzędzie modelowania synergii. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 782, 47–64.
- Mierzejewska, W. i Dziurski, P. (2021). Jak firmy współpracują w grupach biznesowych? Dowody z Polski. *Central European Management Journal*, 29(2), 63–88. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.46>
- Mikucka-Kowalczyk, M.A. i Dmowska, J. (2019). Podstawowe założenia teorii organizacji sieciowych a aspekty funkcjonowania Grupy Kapitałowej KGHM. *Economy and Customs and Legal Relations*, 9–10.
- Miles, R.E. i Snow, C.C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 55–56. <https://doi.org/10.2307/41166703>

- Miles R.E. i Snow, C.C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 55–56. <https://doi.org/10.2307/41166703>
- Miles, R.E. i Snow, C.C. (1986) Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28, 62–73. <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2014). Determinanty przepływów pieniężnych w grupie kapitałowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 35(1), 57–70.
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2021). An Analysis of External Cash Flows of Capital Groups. *European Research Studies Journal*. XXIV(1), 325–340.
- Mishra, S. (2019). Reviewing the Literature. *Methodological Issues in Management Research: Advances, Challenges, and the Way Ahead*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-973-220191002>.
- Mitsubishi Group. (2018). *Annual Report*. Mitsubishi Group.
- Morgan, G. (2002). *Wyobrażenia organizacyjna: Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mucha-Kuś, K. (2020). Measurable Effects of Metropolitan Gas Purchasing Group in the Light of Gas Market Functioning in Poland. *Resources*, 9(4), 36. <https://doi.org/10.3390/resources9040036>.
- Nogalski, B. i Ronkowski, R. (2004). Podstawy funkcjonowania grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania. W: B. Nogalski i P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych*. Gdynia: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego.
- Ogada, A., Achoki, G. i Njuguna, A. (2016). Effect Of Synergy on The Financial Performance of Merged Institutions. *American Journal of Finance*, 1(2), 126–144. <https://doi.org/10.47672/ajf.100>.
- Oira, S.M., Omagwa, J. i Abdul, F. (2023). The Relationship between Operational Synergy and Firm. *Journal of Finance and Accounting* <https://doi.org/10.53819/81018102t4184>.
- Olesiński, Z. (2010). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Ostaev, G., Ermakov, D., Belokurova, E. i Artemiev, N. (2021). Rachunkowość zarządcza i bezpieczeństwo ekonomiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem

rolniczym. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 13(36), 158–172.

<https://doi.org/10.46925//rdluz.36.11>.

- Pajunen, K. (2008). The Nature of Organizational Mechanisms. *Organization Studies*, 29, 1449–1468. <https://doi.org/10.1177/0170840607096384>.
- Palyvoda, O.M. i Plavan, V. (2016). Assessment of synergies in forming of cluster organizational structures. *Economic Annal*, XXI, 158(3–4(2)).
- Pasmore, W.A., Woodman, R.W. i Simmons, A.L. (2008). *Toward a more rigorous, reflective, and relevant science of collaborative management research*. 10.4135/9781412976671.n27.
- Pawlak, M. (2001). Obszary zarządzania i funkcje kierownicze w różnych typach holdingów. *Przegląd Organizacji*, marzec. <https://doi.org/10.33141/po.2001.03.03>
- Pellissier, R. i Kruger, J. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *European Business Review*, 23(6), 609–631. <https://doi.org/10.1108/09555341111175435>.
- Peng, M.W. i 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*, 4, 385405. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9021-4>.
- Piekarz, H. (2000). Efekt synergiczny jako kryterium sprawności przedsiębiorstwa. W: T. Borkowski, A. Marcinkowski i A. Oherow-Urbanić (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie interdyscyplinarne*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Piekarz, H. (1991). Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie*, 102.
- Pietras, P. (2013). Bariery współpracy przy wdrażaniu innowacji w organizacji sieciowej na styku sektora przedsiębiorstw i B+R. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, 129–149.
- Pietraszewski, M. (1995). *Organizacja Gospodarki w Polsce*. Poznań.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prahalad, C.K. i Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

- Prahlad, C.K. i Doz, Y.L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Free Press.
- Provan, K.G. i 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.
- Rapoport, R.N. (1970). Three dilemmas in Action Research. *Human Relations*, 23, 23–38. <https://doi.org/10.1177/001872677002300601>
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. Free Press.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Istota podejścia sieciowego. *Przegląd Organizacji*, 4, 18–20. <https://doi.org/10.33141/po.2009.04.05>
- Reason, P. i Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London: Sage Publications.
- Reason, P. i Bradbury, H. (red.) (2001). *Handbook of Action Research participative inquiry and practice*. London–New Delhi–Thousand Oaks: Sage.
- Režňáková, M. i 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), 239–254. <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. i Coulter, M. (2016). *Management*. 13th ed. Pearson.
- Robbins, S.P. i Coulter, M. (2013). *Management*. Prentice Hall.
- Romanowska, M., Trocki, M. i Wawrzyniak B. (red.) (2000). *Grupy kapitałowe w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Romanowska, M. i Melnarowicz, K. (2020). Strategies For Innovative Business In Business Groups. *Przegląd Organizacji*, 3.
- Ross, S.A., Westerfield, R.W. i Jaffe, J.F. (2010). *Corporate Finance*. 9th Edition. McGraw-Hill Education.
- Sampson, J. (2012). *Guide to Quantitative and Qualitative Dissertation Research*.

- Santarek, K., Kosieradzka, A. i Rafalski, R. (2005). Struktury sieciowe przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Organizacja i Zarządzanie Przemysłem*, 18, 5–105.
- Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th Edition, Financial Times Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Scott, W. R. i Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Sekaran, U. i Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. 6th Edition. New York: Wiley.
- Senftlechner, D. i Hiebl, M. (2015). Rachunkowość zarządcza i kontrola zarządcza w firmach rodzinnych. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573–606.
- <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Siemieniako, D. i Glińska, E. (2018). Koncepcja siły i asymetrii siły w relacjach business-to-business w świetle wyników analizy bibliometrycznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu = Research Papers of Wrocław University of Economics*, 525, 176–187. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.525.15>
- Skrzyniarz, M. (2012). *Proces tworzenia biura zarządzania projektami w Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. Mieczysława Błońskiego. Uczelnia Łazarskiego.
- So, R.J. (2017). All Models Are Wrong. *PMLA/Publications of the Modern Language Association of America*, 132, 668–673. <https://doi.org/10.1632/pmla.2017.132.3.668>
- Sobolewska, O. (2021). Network Organizations. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6713-5.ch013>
- Sopińska, A. (2012). Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 118.
- Sroka, M. (2012). *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*. Warszawa: PWE.

- Stabryła, A. (2008). Metoda bilansu synergicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne: podstawowe problemy*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Stadnik, V., Gryzovska, L. i Hadzhuk, M. (2022). Synergia zasobów współpracy sieciowej struktur biznesowych: czynniki, warunki , osiągnięcia. *Herald Narodowego Uniwersytetu Chmielnickiego. Nauki ekonomiczne*, 304(2(1), 189–194. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-27)
- Stark (1995) *The Art of Case Study Research*, SAGE Publications, ISBN: 978-0-8039-5767-1
- Stringer, E.T. (1999). *Action Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strykiewicz, T. (1999). *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu.
- Sukhareva, I. (2018). Management of mechanism design as an important way to improve public health. *Medical University*, 1, 44–46. <https://doi.org/10.2478/medu-2018-0007>
- Surniak, A. (2015). Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7).
- Suryana, A., Rifai, A. i Firmansyah, D. (2023). Czynniki wpływające na zastosowanie rachunkowości zarządczej w MŚP. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 47–62. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v2i1.2923>
- Świerczek, A. (2006). Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 6, 16–22.
- Tan, J.J. i Meyer, K. E. (2015). Business Groups and Institutional Voids in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 36(6), 810–830.
- Teece, D. J. (1982). Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39–63. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- Thomsen, S. (2017). Business Groups and the Competitiveness of Europe. *European Journal of Management*, 19(1), 105–120.

- Titchen, A. i 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](https://doi.org/10.1016/0020-7489(94)90002-7)
- Toth, G. i Lengyel, B. (2019). Inter-firm inventor mobility and the role of co-inventor networks in producing high-impact innovation. *Journal of Technology Transfer*, 11.
<https://doi.org/10.1007/s10961-019-09758-5>
- Townsend, D. (2014). *From Action Research to Collaborative Inquiry*. *Education Canada*, 54. <http://www.cca-ace.ca/education-canada/article/action-research-collaborative-inquiry>
- Trocki, M. (1999). Porozumienia i umowy holdingowe. *Przegląd Organizacji*, marzec.
<https://doi.org/10.33141/po.1999.03.01>
- Trocki, M. (1999). Struktury grup kapitałowych. W: *Przyszłościowe rozwiązania dla grup kapitałowych*, Materiały konferencyjne Institute for International Research, Warszawa.
- Trocki, M. (2004). *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Vega-Redondo, F. (2013). Network organizations. *Journal of Complex Networks*, 1, 72–82. <https://doi.org/10.1093/comnet/cnt002>
- Vrontis, D. i Christofi, M. (2021). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, 812–823, 128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.031>
- Walmsley, J. i Johnson, K. (2003). *Inclusive Research with People with Learning Disabilities: Past, Present and Futures*. Jessica Kingsley Publishers.
- Wartini-Twardowska, J. i Twardowski, Z. (2019). Searching for synergy from a combination of heterogeneous business models: measurement and assessment from the Polish software industry. *Heliyon*, 5.
- Wei, Y. (2019). Integrating sustainable development goals into the belt and road initiative: would it be a new model for green and sustainable investment? *Sustainability*, 11(24), 6991. <https://doi.org/10.3390/su11246991>
- Whyte, F.W. (red.) (1991). *Participatory Action Research*. New York: Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781412985383>

- Wiatrak, A.P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 7–18.
- Wolf, P. (2011). *Process and knowledge management make synergy effect*, 12th International Carpathian Control Conference (ICCC), Velke Karlovice, Czech Republic, 447–452, <https://doi.org/10.1109/CarpathianCC.2011.5945898>
- Woźniak, K. (1991). Holding. *Firma*, 11.
- Xu, P., Meng, D., Bai, G. i Song, L. (2021). Performance pressure of listed companies and environmental information disclosure: an empirical research on Chinese enterprise groups. *Polish Journal of Environmental Studies*, 30(5), 4789–4800. <https://doi.org/10.15244/pjoes/134542>
- Xue, T., Wang, C., Li, X., Niu, P. i Si, W. (2016). The relationship among social capital, service types and service innovation performance in logistics enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(08), 900–913. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.68087>
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Sage Publications.
- Yiu, D., Bruton, G.D. i Lu, Y. (2005). Understanding Business Group Performance in an Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper*. *Journal of Management Studies*, 42, 183–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00493.x>
- Yiu, D.W. i Makino, S. (2016). *The Market for Corporate Control in Japan: M&As, Restructuring Disruption, and Transition*. Cornell University Press.
- Zaheer, A. i Bell, G.G. (2016). Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–825. <https://doi.org/10.1002/smj.482>
- Zaheer, A., Gözübüyük, R. i 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>
- Zhang, Z., Zhang, Q. i Li, C. (2023). Do network synergies facilitates the realization of M&A motivation?: From the perspective of network node degree and strength change. *PLoS ONE*, 18(4): e0284204. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284204>

- Zollo, M. i Meier, D. (2008). What is M&A Performance? *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 55–77. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.34587995>
- Zott, C., Amit, R. i Massa, L. (2011). Model biznesowy: najnowsze osiągnięcia i przyszłe badania. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Żak, K. (2017). Paradygmat organizacji sieciowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 37–75.
- Bigley, J.D. (2019). Strategic synergy management across the product lifecycle: Towards sustainable profitability. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 34–42. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2018-0097>
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119–139. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070203>
- Dutra, M.A., Silva, L.M. da, & de Souza, J.A. (2008). Strategic business networks: An analysis of motivations and outcomes. *Journal of Strategic Management Education*, 4(1), 1–16.
- 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>
- Mierzejewska, W. (2021). Współpraca w grupach kapitałowych – między kooperacją a konkurencją. *Organizacja i Kierowanie*, 2(190), 89–105.
- Mierzejewska, W., & Dziurski, P. (2021). Vertical and horizontal cooperation in corporate groups: Evidence from Poland. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 385–403. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2020-0300>
- Mierzejewska, W., Dziurski, P., & Koźmiński, A.K. (2023). Intra-firm coopetition in business groups: Drivers and outcomes. *Long Range Planning*, 56(1), 102234. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102234>
- Oira, M.K. (2023). Operational synergy and performance of corporate firms. *African Journal of Business Management*, 17(2), 32–41. <https://doi.org/10.5897/AJBM2022.9443>
- Rajchlová, J., Strítěský, V., & Vlčková, V. (2018). Measuring synergies in business groups: Financial indicators as a proxy. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 158–175. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.5782>

- Rajchlová, J., Strítěský, V., & Vlčková, V. (2019). Evaluating synergies in mergers and acquisitions: Evidence from Central Europe. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 14(1), 81–100.
<https://doi.org/10.24136/eq.2019.004>
- Silva, T. (2005). Networks and inter-organizational cooperation: Knowledge sharing and mutual gains. *International Journal of Technology Management*, 30(1–2), 176–194. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.006046>
- Wartini-Twardowska, M., & Twardowski, B. (2019). Ocena potencjału synergii w procesach fuzji i przejęć na podstawie modelu biznesowego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 132, 639–649.
- Xing, Y., Wang, W., & Liu, Y. (2023). Centrality and knowledge acquisition in business group networks: Evidence from Chinese firms. *Technovation*, 121, 102616. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102616>

Źródła internetowe

- https://kgbm.com/sites/default/files/2024-01/pgk_kghm_ii_informacja_o_strategii_podatkowej_za_2021_0.pdf
- <https://poland.arcelormittal.com/o-nas/nasza-historia>
- https://poland.arcelormittal.com/fileadmin/user_upload/Podatki/Strategia_podatkowa_AM_P2022.pdf
- https://kgbm.com/sites/default/files/document-attachments/sprawozdanie_nt_informacji_niefinansowych_kghm_i_gk_kghm_2019.pdf
- <https://raportcsr2022.kghm.com/o-nas/struktura-organizacyjna-spolki-i-grupy/>
- <https://kgbm.com/pl/biznes/produkty>

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Modele tworzenia grup kapitałowych	29
Rysunek 1.2. Typy współzależności jednostek gospodarczych	32
Rysunek 1.3. Instrumenty zarządzania hierarchicznymi grupami kapitałowymi	46
Rysunek 1.4. Model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych	61
Rysunek 2.1. Procedura analizy studium przypadku	77
Rysunek 2.2. Struktura Grupy KGHM Polska Miedź.....	83
Rysunek 2.3. Struktura grupy kapitałowej ArcelorMittal Poland	89

Rysunek 2.4. Rozkład publikacji w czasie	112
Rysunek 2.5. Mapa słów kluczowych indeksowanych publikacji	112
Rysunek 2.6. Mapa współautorstwa indeksowanych publikacji.....	113
Rysunek 2.7. Mapa cytowań	114
Rysunek 3.1. Porównanie wybranych metod badawczych	131
Rysunek 3.2. Zastosowana procedura badania w działaniu	135
Rysunek 4.1. Struktura Projektu Synergia	146
Rysunek 4.2. Schemat analizy operacyjnego efektu synergii w GK ARP.....	148
Rysunek 4.3. Struktura mapy potencjalnych powiązań	162
Rysunek 4.4. Potencjalne obszary synergii operacyjnej w obszarze zakupów	163
Rysunek 4.5. Zaktualizowana mapa powiązań	168
Rysunek 4.6. Zakres etapu 4	174
Rysunek 4.7. Matryca oceny inicjatyw synergicznych	176
Rysunek 4.8. Struktura Programu Inicjatyw Transformacyjnych.....	183
Rysunek 4.9. Zaktualizowana Struktura Programu Inicjatyw Transformacyjnych	209
Rysunek 5.1. Procedura analizy operacyjnego efektu synergii.....	235
Rysunek 5.2. Struktura mapy potencjalnych powiązań	237
Rysunek 5.3. Mapa powiązań	240
Rysunek 5.4. Matryca oceny inicjatyw synergicznych	241
Rysunek 5.5. Model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej	245

Spis tabel

Tabela 1.1. Podmioty tworzące grupy kapitałowe	30
Tabela 1.2. Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych	34
Tabela 1.3. Klasyfikacje grup kapitałowych.....	37
Tabela 1.4. Charakterystyka hierarchicznych grup kapitałowych	40
Tabela 1.5. Obszary zadań podmiotu dominującego w różnych typach grup kapitałowych ...	43
Tabela 1.6. Specyfika zarządzania różnymi rodzajami grup kapitałowych	44
Tabela 2.1. Definicje sieci w naukach o zarządzaniu i jakości	64
Tabela 2.2. Cechy organizacji sieciowych	67
Tabela 2.3. Cechy grupy kapitałowej oraz sieci.....	71
Tabela 2.4. Podsumowanie analizowanych przypadków sieciowych grup kapitałowych	96
Tabela 2.5. Lista czasopism zidentyfikowanych publikacji.....	110

Tabela 3.1. Porównanie charakterystyki badań w działaniu i tradycyjnych metod badawczych	132
Tabela 3.2. Metoda <i>action research</i> a metody pokrewne	133
Tabela 3.3. Narzędzia gromadzenia i analizy danych	140
Tabela 4.1. Lista spółek w podziale na branże	150
Tabela 4.2. Kwestionariusz Lessons Learned – <i>Etap 1</i>	152
Tabela 4.3. Kwestionariusz analizy sprzedaży	156
Tabela 4.4. Kwestionariusz Lessons Learned – <i>Etap 2</i>	157
Tabela 4.5. Poprawiony kwestionariusz analizy sprzedaży oraz zakupów	160
Tabela 4.6. Kwestionariusz Lessons Learned – <i>Etap 2, cykl 3</i>	163
Tabela 4.7. Scenariusz pogłębionego wywiadu	165
Tabela 4.8. Kwestionariusz Lessons Learned – <i>Etap 3, cykl 4</i>	168
Tabela 4.9. Kwestionariusz Lessons Learned – <i>Etap 3, cykl 5</i>	172
Tabela 4.10. Kategorie inicjatyw synergicznych	175
Tabela 4.11. Kwestionariusz Lessons Learned – <i>Etap 4</i>	176
Tabela 4.12. Integracja zakupu materiałów BHP	184
Tabela 4.13. Integracja zakupu gazu ziemnego	187
Tabela 4.14. Integracja zakupu wyrobów hutniczych	189
Tabela 4.15. Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.4 oraz P.1.3	192
Tabela 4.16. Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany (ewaluacja) ...	194
Tabela 4.17. Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja)	196
Tabela 4.18. Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja)	197
Tabela 4.19. Zakres aktywności podmiotu dominującego (ewaluacja)	199
Tabela 4.20. Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci) (ewaluacja)	200
Tabela 4.21. Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci) (ewaluacja)	202
Tabela 4.22. Czynniki sukcesów/porażek (ewaluacja)	203
Tabela 4.23. Podsumowanie najważniejszych wniosków/spostrzeżeń dotyczących realizowanych prac w ramach metod badań w działaniu (Ewaluacja)	205
Tabela 4.24. Integracja zakupu telefonii komórkowej i usług mobilnych	210
Tabela 4.25. Integracja zakupu kart flotowych	213
Tabela 4.26. Integracja zakupu energii elektrycznej	215
Tabela 4.27. Zainicjowanie kooperacji pomiędzy spółkami P.1.7 oraz P.1.9 (nazwy zakodowane, podmioty to firmy produkcyjne)	218
Tabela 4.28. Planowany cel inicjatywy/informacja, czy został zrealizowany (Ewaluacja cykl 8)	220
Tabela 4.29. Sposób wyboru Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja cykl 8)	222

Tabela 4.30. Zakres działań Lidera inicjatywy (brokera) (ewaluacja cykl 8).....	223
Tabela 4.31. Zakres aktywności podmiotu dominującego (ewaluacja cykl 8)	225
Tabela 4.32. Zakres aktywności uczestników inicjatywy (sieci) (ewaluacja cykl 8).....	227
Tabela 4.33. Mechanizmy regulujące realizacją inicjatywy (działanie sieci) (ewaluacja cykl 8)	228
Tabela 4.34. Czynniki decydujące o sukcesach/porażkach (ewaluacja cykl 8).....	230
Tabela 5.1. Kwestionariusz analizy sprzedaży oraz zakupów	236
Tabela 5.2. Scenariusz pogłębionego wywiadu	238

Spis załączników

Załącznik 1. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych	278
Załącznik 2. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.....	287
Załącznik 3. Projekt Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych	294
Załącznik 4. Wypracowana Metodyka Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych	310

Załączniki

Załącznik 1. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych

Tytuł artykułu	Podsumowanie streszczenia	Autorzy	Miejsce wydania
Model tworzenia organizacji kapitałowych i oczekiwane efekty synergii	W artykule omówiono koncepcję struktur kapitałowych, w szczególności grup kapitałowych, oraz potencjalne efekty synergistyczne, które mogą wynikać z funkcjonowania takich struktur.	Chadam, J.	
Kwantyfikacja synergii operacyjnych w fuzji/przejęciu	W artykule zaprezentowano model służący do ilościowego określania synergii operacyjnych w procesie fuzji/przejęcia, bazujący na charakterystyce produkcyjnej oferenta i firmy przejmowanej.	Gupta, D. i Gerchak, Y.	Management Science
Rola fuzji i przejęć w rozwoju grup kapitałowych operacyjnych z sektorów technologii wysokich i niskich	W artykule zbadano rolę fuzji i przejęć w rozwoju grup kapitału operacyjnego w sektorach wysokich i niskich technologii.	Melnarowicz, K.	Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie
Poszukiwanie synergii w połączeniu heterogenicznych modeli biznesowych: pomiar i ocena w polskim przemyśle oprogramowania	Autorzy proponują metodologię pomiaru i oceny potencjału synergii przy łączeniu spółek w grupę, wykorzystując perspektywę modelu biznesowego.	Wartini-Twardowska, J. i Twardowski, Z.	Helion
Rodzaje synergii i wartość ekonomiczna: wpływ przejęć na fuzje i rywalizację firm	- Synergia zmowna (związana z ceną) jest powiązana z tworzeniem najwyższej wartości z przejęć. - Synergia finansowa (związana z kosztem kapitału) tworzy większą wartość niż synergia operacyjna (związana z kosztem produkcji). - Przejęcia mogą tworzyć wartość ekonomiczną poprzez obniżanie kosztów lub podwyższanie cen.	Chatterjee, S.	

Związek między synergią operacyjną a wydajnością firmy: przegląd literatury	W artykule zaprezentowano kompleksowy przegląd literatury na temat spójnej pozytywnej zależności między synergią operacyjną a wynikami firmy, podkreślając znaczenie osiągania synergii operacyjnej poprzez skuteczną koordynację, współpracę i integrację różnych funkcji operacyjnych w ramach organizacji.	Machoka, O.	Czasopismo Finansów i Rachunkowości
Wpływ transformacji energetycznej na zmiany modelu biznesowego przedsiębiorstwa energetycznego	W artykule przeanalizowano i oceniono zmiany w modelach biznesowych polskich przedsiębiorstw energetycznych będące efektem transformacji energetycznej, wykorzystując ramy teoretyczne do zbadania wpływu na tradycyjne, zintegrowane przedsiębiorstwa energetyczne.	Staszewska, J.	Prace Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie
Konieczność wykorzystania synergistycznego potencjału sieci gospodarczej	W artykule zaprezentowano nowy model – „synergistyczny model równania grawitacji” (SYNGEqM), którego celem jest uchwycenie czynników i motywacji skłaniających decydentów ekonomicznych do tworzenia synergistycznych sieci funkcjonalnych i opracowywania strategii mających na celu uzyskanie rzeczywistych efektów synergii.	Stan, L.-M.	
Konceptualny model oceny synergii w fuzjach i przejęciach: krytyczny przegląd literatury	- Synergie są głównym motorem większości fuzji i przejęć, a nie inne przyczyny niesynergistyczne. - Wiele fuzji i przejęć nie osiąga oczekiwanych synergii, które były wykorzystywane do uzasadnienia wysokich premii. - Autorzy opracowali model koncepcyjny, aby lepiej oceniać synergie w fuzjach i przejęciach, co może pomóc	Kode, G., Ford, J. i Sutherland, M.	

	rozwiązać problem nieudanych synergii.		
Efekt synergii w procesie przyłączania się (wybrane problemy)	- Fuzje i przejęcia są istotne dla konkurencyjności i rozwoju, ale są też skomplikowane i często kończą się niepowodzeniem. - Wartość dodana uzyskana z fuzji i przejęć jest efektem synergii, czyli różnicy między łączną wartością przedsiębiorstw a sumą ich indywidualnych wartości. - Efekty synergii mogą pochodzić z różnych źródeł, zarówno finansowych, jak i operacyjnych, i często są przyczyną istnienia i funkcjonowania grup kapitałowych.	Kozłowska-Makoś, D.	Zarządzanie Finansami i Rachunkowością
Synergiczny efekt spójności pomiędzy jednostkami biznesowymi w grupie holdingowej lub korporacji	W artykule oceniono efekt synergii wynikający ze spójności i łączności pomiędzy jednostkami biznesowymi w grupie holdingowej lub korporacji, a także wskazano obszary, w których ten efekt synergii występuje.	Evgenii, A., Dronov, V.N. Samoczkin, Barachow	Analiza Ekonomiczna: Teoria i Praktyka
Zastosowanie Modelu H w celu określenia efektów synergii w fuzjach i przejęciach	Wprowadzenie przedstawia tło rosnącej popularności fuzji i przejęć (M&A) w gospodarce światowej, a także wyzwania i mieszane rezultaty związane z tymi transakcjami, zauważając, że chociaż M&A mogą przynosić korzyści, wiele transakcji nie osiąga oczekiwanych celów.	Harumowa, A.	SHS Sieć Konferencji
Ocena synergii w strategicznych fuzjach i przejęciach z wykorzystaniem podejścia opcji rzeczywistych	- W artykule opracowano model oceny skumulowanych efektów synergii różnych typów synergii operacyjnych i finansowych w transakcjach M&A z wykorzystaniem podejścia opartego na opcjach rzeczywistych. - Model zastosowano do dwóch niedawnych transakcji M&A w branży farmaceutycznej i przyniósł on solidne wyniki. - Proponowane podejście może być wykorzystywane	Loukianova, A., Nikulin, E., Vedernikov, A.	

	przez firmy do wyceny spółek przejmowanych i informowania o strategiach przetargowych w procesie należytej staranności.		
Integracja i synergia operacji w horyzontalnych fuzjach i przejęciach	- Skuteczne strategie fuzji i przejęć opierają się na synergii zarówno w obszarze kosztów, jak i przychodów, zamiast koncentrować się wyłącznie na jednym typie synergii. - W artykule zaprezentowano obszerny przegląd literatury na temat relacji między zarządzaniem operacyjnym a horyzontalnymi fuzjami i przejęciami, a także oceniono praktyczne znaczenie tych zagadnień.	Häkkinen, L., Hilmola, O.-P.	
Marketingowe aspekty zarządzania opartego na wiedzy w grupach przedsiębiorstw: przypadek Polski	- Efektywne procesy zarządzania wiedzą, obejmujące identyfikację, selekcję, organizację, rozpowszechnianie i transfer informacji pomiędzy członkami grupy, mają kluczowe znaczenie dla osiągania synergii i wyników finansowych w przedsiębiorstwach wielopodmiotowych. - W badaniu zidentyfikowano konkretne podsystemy zarządzania wiedzą jako kluczowe czynniki, a następnie zweryfikowano je empirycznie w badanych przedsiębiorstwach.	Chadam, J. i Pastuszek, Z.	Zarządzanie przemysłowe i systemy danych
Tworzenie przewagi korporacyjnej poprzez zakupy: w kierunku modelu awaryjnego	Duże korporacje mogą skutecznie zarządzać synergią zakupów pomiędzy swoimi jednostkami biznesowymi, dostosowując swoje podejście na podstawie dojrzałości zakupowej, spójności korporacyjnej i kontekstu biznesowego oraz wybierając spośród pięciu różnych mechanizmów koordynacji.	Rozemeijer, F., Weele, A., Weggeman, M.	
Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej	Wprowadzenie podsumowuje najważniejsze cechy struktur spółek holdingowych, w tym skoordynowany, wielopodmiotowy charakter	Kreft, Z.	

	ich działalności, autonomię poszczególnych podmiotów i potencjał synergii wynikających z tej struktury.		
Mierzalne efekty działalności Metropolitalnej Grupy Zakupowej Gazu w świetle funkcjonowania rynku gazu w Polsce	- W artykule zidentyfikowano zjawisko koopetycji (jednoczesnej współpracy i konkurencji) w ramach Metropolitalnej Grupy Zakupowej Gazu w Polsce. - Koopetycję klasyfikowano jako horyzontalną, celową, sieciową i złożoną. - Grupa zakupowa osiągnęła cenę gazu niższą o 11% od średniej ceny przed przetargiem i o 33% od standardowego cennika dostawcy.	Mucha-Kuś, K.	
Model pomiaru synergii wspierający podejmowanie decyzji przed zawarciem transakcji w fuzjach i przejęciach	- W obecnych praktykach pomiaru synergii w fuzjach i przejęciach występuje szereg niedopasowań. - Kluczowe czynniki strategiczne, które są istotne dla wiarygodnego prognozowania synergii, nie są odpowiednio kwantyfikowane. - Model pomiaru synergii mógłby integrować ocenę czynników, takich jak rodzaj, rozmiar, czas i prawdopodobieństwo osiągnięcia synergii.	Garzella, S. i Fiorentino, R.	
Jak firmy współpracują w grupach biznesowych? Dowody z Polski	- Grupy biznesowe w Polsce prowadzą przede wszystkim współpracę pionową pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym a spółkami zależnymi, zwłaszcza w obszarze operacyjnym, natomiast współpraca pozioma i pionowa w pozostałych obszarach jest mniej intensywna. - W badaniu zaproponowano ramy teoretyczne identyfikujące cztery modele współpracy w grupach biznesowych w oparciu o kierunek współpracy i liczbę obszarów współpracy.	Mierzejewska, W. i Dziurski, P.	
Wpływ uczestników organizacji	- Zwiększa się liczba grup kapitałowych, w których	Chadam, J.	Przegląd Organizacji

wielopodmiotowych na wyniki finansowe grup kapitałowych	pozostałe jednostki (zależne) zwiększają przychody ze sprzedaży w ramach ogólnej struktury przychodów grup kapitałowych. - Zwiększa się udział przychodów pozostałych jednostek (zależne) w przychodach badanych grup kapitałowych. - Następują korzystne zmiany w różnicach pomiędzy udziałem pozostałych jednostek (zależne) w przychodach ze sprzedaży a ich udziałem w kosztach operacyjnych grup kapitałowych.		
Tworzenie przewagi korporacyjnej poprzez zakupy: w kierunku modelu awaryjnego	- CPO muszą dostosować swoje podejście do wspierania synergii zakupowych w oparciu o trzy kluczowe czynniki: dojrzałość zakupową, spójność korporacyjną i kontekst biznesowy. - CPO mogą wybierać spośród pięciu różnych mechanizmów koordynacji w celu wspierania synergii zakupowych w swojej korporacji.	F. Rozemeijer, F., Weele, A., Mathieu Weggeman	
Modelowanie relacji wewnątrzgrupowych	- Model ten umożliwia spółce dominującej zharmonizowanie swojej struktury organizacyjnej ze strukturą jej spółek zależnych, identyfikując, które działania powinny zostać scentralizowane, a które delegowane. - Model ten dostosowuje strukturę organizacyjną i obsadę kadrową spółki zależnej do poziomów kontroli delegowanych przez spółkę dominującą. - Model ten umożliwia analizę wpływu na spółkę zależną decyzji spółki dominującej o zmianie własnych poziomów kontroli.	Marangoni, G., Colombo, G., Fezzi, G.	Analiza technologii i zarządzanie strategiczne
Zastosowanie zasady niezależności w synergii grupowej	- W artykule zbadano napięcie między synergią		Międzynarodowe czasopismo cen transferowych

	grupową a zasadą niezależności. - Synergia grupowa wynika z interakcji między członkami grupy, podczas gdy zasada niezależności zakłada, że członkowie grupy działają odrębnie. - W artykule prawdopodobnie zbadano, jak pogodzić lub zarządzać tym fundamentalnym konfliktem.		
Strategie innowacyjnego biznesu w grupach biznesowych	- Grupy biznesowe mają większe możliwości dywersyfikacji, internacjonalizacji i ekonomii skali w porównaniu z niezależnymi przedsiębiorstwami. - Innowacyjne strategie stosowane przez grupy biznesowe różnią się w zależności od konkretnego rodzaju grupy biznesowej. - Dostosowane analizy i pomiary innowacyjności są niezbędne, aby zaspokoić potrzeby informacyjne decydentów w różnych typach grup biznesowych.	Romanowska, M., Melnarowicz, K.	
Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie	Efektami synergii operacyjnej w zarządczej grupie kapitałowej są m.in. likwidacja dublujących się czynności, integracja know-how w obszarze zarządzania, wzrost możliwości technologicznych	Trocki, M.	Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie.	Tworzenie grup kapitałowych postrzegane jest jako proces prowadzący do utworzenia struktury organizacyjnej, która zapewnia największą efektywność oraz sprawność operacyjną, przy czym podstawowym celem jest uzyskanie jak najlepszych wyników finansowych	Chadam, J.	Difin
Performance pressure of listed companies and environmental information disclosure: an empirical research on Chinese enterprise groups.	Działając jako organizacja centralna, spółka dominująca koordynuje i dostosowuje działalność operacyjną swoich spółek zależnych, ułatwiając ujednoliconą koordynację i scentralizowaną	Xu, P., Meng, D., Bai, G. i Song, L.	Polish Journal of Environmental Studies,

	konfigurację wyższej kadry kierowniczej w ramach grupy		
Allocation of decision rights between the parent company and its subsidiaries.	W zależności od rodzaju działalności biznesowej, jeśli spółka dominująca i jej spółki zależne działają w tej samej linii biznesowej, grupa jest zwykle bardziej scentralizowana; jeżeli jednak są one zdywersyfikowane w ramach różnych branż, spółka dominująca może przekazać większą władzę decyzyjną spółkom zależnym	Liu, Y., Luo, T. i Yue, H	Journal of Accounting, Auditing & Finance
Business Groups: Strategies, Structure, and Impacts.	Badania Kumar i Singh (2013) wskazują, że zaangażowanie podmiotu dominującego w centralizację zarządzania pozwala na lepszą alokację zasobów oraz koordynację działań operacyjnych, co prowadzi do wzrostu efektywności w całej grupie kapitałowej.	Kumar, K. i Singh, N.	Palgrave Macmillan
The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile	Podmiot dominujący będący w stanie skutecznie planować i wdrażać strategie długoterminowe, w szczególnych warunkach rynkowych, przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności całej grupy.	Khanna, T. i Palepu, K.	Academy of Management Journal
Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures.	Zaangażowanie podmiotu dominującego w transfer wiedzy i technologii między podmiotami grupy sprzyja zwiększeniu kompetencji i efektywności operacyjnej.	Inkpen, A. i Beamish, P.	Academy of Management Review,
Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites	Finansowe grupy kapitałowe efektywnie alokują kapitał na priorytetowe projekty operacyjne, co prowadzi do wzrostu efektywności i umożliwia lepsze zarządzanie ryzykiem w całej grupie.	Khanna, T. i Yafeh, Y.	Academy of Management Journal,
Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism.	Specjalizacja pozwala na eliminację duplikacji procesów i centralizację funkcji wspólnych, co prowadzi do znaczących oszczędności kosztowych.	Chandler, A.D.	Harvard University Press

Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm	Firmy działające w tej samej branży mogą lepiej wykorzystać swoje zdolności technologiczne i organizacyjne, dzieląc się wiedzą i najlepszymi praktykami.	Teece, D.J.	Journal of Economic Behavior & Organization,
The Core Competence of the Corporation.	Wspólne zarządzanie zasobami i kompetencjami w jednej branży sprzyja koncentracji na kluczowych umiejętnościach i zwiększa zdolność do innowacji	Prahalad, C.K. i Hamel, G.	Harvard Business Review
Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm	Lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyką prowadzące do skrócenia czasu realizacji zamówień i obniżenia kosztów magazynowania	Grant, R.M	Strategic Management Journal,
Strategic Management: Competitiveness and Globalization.	Specjalizacja i działalność w tej samej branży pozwalają firmom na osiągnięcie skali ekonomii, co prowadzi do zredukowania kosztów jednostkowych poprzez zwiększenie wielkości produkcji i lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych	Hitt, M.A., Ireland, R.D. i Hoskisson, R.E.	South-Western College Publishing.
Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks.	Integracja procesów, która umożliwi harmonizację i centralizację działań operacyjnych, produkcyjnych, logistycznych i zarządczych. Integracja procesów prowadzi również do lepszej koordynacji działań, co zwiększa wydajność i efektywność całej grupy	Goold, M. i Campbell, A.	Jossey-Bass
Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks.	Zintegrowane zarządzanie łańcuchem dostaw prowadzi do zwiększenia efektywności logistycznej i lepszej koordynacji działań operacyjnych	Christopher, M.	

Załącznik 2. Lista zidentyfikowanych publikacji – model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych

Tytuł artykułu	Podsumowanie streszczenia	Autorzy	Miejsce wydania
A conceptual model for evaluation of synergies in mergers and acquisitions: A critical review of the literature	Executive management need to fully understand how to evaluate synergies.	G. Kode, J. Ford, M. Sutherland	South African journal of business management
A McKinsey perspective on value creation and synergies		Oliver Engert & Rob Rosiello	
A Study On Synergetic Effect in Enterprise Group Management	Synergistic effects in enterprise group management include collaborations in organization, financial accounting, assets, information, management, business and technology.	Xue Heng-xin	
A Study on Synergy of Supply Chain in Horizontal Merger and Acquisition	Supply chain integration is the important means to achieve synergy.	G. Ji, J. Chen	ieeexplore.ieee.org
Achieving Synergy of Business System Via Anticipatory System	The functioning of a business system can be improved by the application of the business anticipatory systems.	Potočan, V. i Rebernik, M.	
Aligning Collaborative Business Processes- An Organization-Oriented Perspective	Relative workflow models define what a participating organization can perceive in collaboration.	Xiaohui Zhao, Chengfei Liu, Yun Yang, Wasim Sadiq, Mora X Zhao	IEEE Transactions On Systems, Man, And Cybernetics— Part A: Systems And Humans
An Analysis of Operating Synergy in Post-Merger Period-A Case Study of Axis Bank and Kotak Mahindra Bank	Axis Bank and Kotak Mahindra Bank merged in 2014.	Kumara, M.	International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology
Aspekty Organizacji Sieciowej A Funkcjonowanie Grupy Kapitałowej	The characteristics of these organizations lead to the assertion that they can be considered as forms of web organizations.	Ćwik, K.	Organizacja i Zarządzanie
Assessing the existence of synergistic effect in the consolidated accounting entities in the Czech Republic	The consolidated groups had higher values of the indicator than parent companies.	Rajchlová, J., Fedorova, A., Somerlíková, K., Grega, L. i Svatošová, V.	Investment Management & Financial Innovations
Business groups and their types	Family-owned business groups outperform widely-held ones.	Cuervo-Cazurra, A.	Asia Pacific Journal of Management

Business groups as Hierarchies of firms Determinants of Vertical integration and Performance	The objective of CompNet is to develop a more consistent analytical framework for assessing competitiveness.	Altomonte, C., Rungi, A.	European Central Bank Working Paper Series
Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance	Synergistic effect on the productivity of a collaborative organization.	Walter, J.	
Czy efektem synergii nie sprzyja indywidualizm? Przykład gospodarstw zrzeszonych	Synergy effects are based on the cooperation of people and are based on different determinants (production, economic, organizational and social).	Domagalska-Grędyś. M.	Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy
Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych	The zoo archaea are a new species of arachnids.	Surmiak, A.	Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Do network synergies facilitates the realization of M&A motivation?: From the perspective of network node degree and strength change	The greater the variation of internal network node degree and strength is more beneficial to promote the degree of corporate M&A motives.	Ziqiao Zhang, Qiusheng Zhang, Chaofeng Li	PLOS
Economics analysis of synergy efficiency based on enterprise network	The enterprises should treat synergy problems with dialectic angle of view.	LI Zuo-kui	
Effect Of Synergy On The Financial Performance Of Merged Institutions	Synergy had a significant relationship with financial performance of merged institutions.	Ogada, A., Achoki, G., Njuguna, A.	American Journal of Finance
Evaluating The Efficiency Of The Synergistic Effect In The Business Network	The integrated synergy indicator of each enterprise's profitability was characterized with respect to the effectiveness of the network interaction's feasibility.	Dykan, V. Pakharenko, O., Saienko, V., Skomorovskyi, A., Neskuba, T.	Journal Of Eastern European And Central Asian Research
Evolution Mechanism of Synergy in Industrial-Financial Groups	The order parameter of industrial-finance group systems is the ability of synergic development in these systems.	Yao, W., Shanshan, W.	International Journal of Simulation. Systems, Science & Technology,
Exploiting Your Synergy Potential: Promoting Collaboration	Promoting collaboration between business units can increase synergy potential.	Vizjak, A.	Long Range Planning

Between Business Units			
Group Cooperation In Network Operations And Management	A proposed cooperative management framework for enterprise networks is presented in this paper.	Ray, P., Hawryszkiewicz, I., Fry, M.	International Conference on Communications
How Firms Cooperate in Business Groups? Evidence from Poland	The theoretical framework of cooperation models in business groups can be used as a basis for further theoretical exploration of the organization and functioning of business groups in the economy.	Mierzejewska, W., Dziurski, P.	Central European Management Journal
How to create synergy at an organization: a study on how to increase internal cooperation in a holding structure	A student thesis is made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree.	Receveur, M.C. Ir I M M J Reymen	n/a
Internal Mechanism Research on Synergy of Enterprise Network Organizations Based on Value Structure	Correct cooperative strategy, appropriate distribution of relationship rents, mutual trust and commitment help organizations achieve synergy.	Jing-wen Han, Zheng-yin Peng	
Koopetycja w Grupach Kapitałowych	The absence of cooperation and competition in capital groups is not free from a competitive environment.	Mierzejewska, W.	Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
Mergers and Incentives to Create Synergies	Expected synergies from a merger are realized only if the managers from the two merging firms are willing to collaborate towards the creation of synergies.	Fulghieri, P. Sevilir, M.	Electronic Journal
Model H application to determine synergic effects on merger and acquisition	The success of the merger and the acquisition confirms the emergence of a synergy effect.	Harumová, A.	SHS Web of Conferences
Network Organization Paradigm: Synergistic Effect on the Productivity of a Collaborative Organization	Networked collaboration is highly beneficial in many groups activity including mixed teams of humans and agents.	Alqithami, S.	COOS@AAMAS
Network Synergy	The likelihood of selecting a target increases when the expected network synergy is greater.	Hernandez, E., Shaver, J.	Administrative Science Quarterly

Notice of Retraction Research on synergy & innovation in enterprises clusters — Based on game theory	The cooperative game theory is established within the framework of regulations to show the competitive advantage of the cluster.	Li Liu, Chen Liu	International Conference on E- Business and E- Government
Nowe podejście do badania efektów synergii w metodzie refleksji strategicznej	SWOT analysis is a complex strategic planning method that uses many universal and specific analysis and planning methods.	Rawski, M.	Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie
Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	The synergistic effect using present value of future cash flows was calculated.	Popławska, Ż, Limański, A., Goszowska, O.	Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Operating Synergy Types and their Impact on post-merger Performance	Post-merger performance improvements prove the existence of merger-induced synergy.	Horst, L., Junge, M.	Master thesis
Optimum Structure of Corporate Groups	The optimal structure of corporate groups is a monopoly.	Artsidakis, S., Thalassinos, Y. Theofanis Petropoulos, K. Liapis	Journal of Risk and Financial Management
Organizational Sustainability and Value Creation in Collaborative Networks	This text highlights the growing significance of Collaborative Networks for achieving competitive advantages and socio- economic benefits through interconnected aspects like trust, collaboration culture, knowledge sharing, managerial processes, incentives, and ethics, ultimately influencing value creation, demonstrated through a UML and e3value-based model and a case study analysis.	Di Cagno, P., D'Agostinis, B. i Livieri, B.	Department of Economic Sciences, University of Salento, Lecce, Italy
Organizing for network synergy in logistics A case study	Large multi-unit organizations can balance their dual demands for corporate-level coordination and local responsiveness simultaneously by establishing organic networks of interdependent units.	Jari Juga	International Journal of Physical Distribution & Logistics
Organizing For Synergies	The Centre for Economic Policy Research was established in 1983 as a private educational charity.	Dessein, W., Garicano, L., Gertner, R.H.	American Economic Journal: Microeconomics
Podstawowe założenia teorii organizacji sieciowych a aspekty funkcjonowania grupy kapitałowej KGHM	The problem of capital groups is one of the most dynamically developing topics in economic literature.	Dmowska, J., Mikucka- Kowalczyk, A.	Ekonomika ta mitno-pravovi vidnosini

Pomiar efektu synergii w grupie kapitałowej			Przegląd Organizacji
Problemy Eksploatacji – Maintenance Problems	The concept of synergy is related to a systemic understanding of reality.	Bućko, J.	Problemy Eksploatacji – Maintenance Problems
Process and Knowledge Management Make Synergy Effect	Process management and knowledge management in the company are one of the good ways how to bring the positive results, high level of value added, low costs, obligation of the requests of customers and corresponding profit.	Wolf, P.	International Conference on Innovative Computing and Cloud Computing
Quantifying Operational Synergies in a Merger/Acquisition	The production characteristics of both the bidder and target are important ways.	Gupta, D. Gerchak, Y.	Management Sciences
Relationship Between Synergistic Cooperation and Dynamic Capability to The Business Performance A Literature Review from Resource Based View Perspective	The business performance is influenced synergy of cooperation and dynamic capability through supplier network strategy and business development strategy between the variables above.	Kurniawan, R, Christiananta, B.	Journal on Business Review
Resource Synergy Of Network Cooperation Of Entrepreneurial Structures: Factors And Conditions Of Achievement	The new economic partnership is formed by the slack of the newly created and developed new knowledge to the competitiveness of the competitive market of the products and services.	Stadnyk, V., Hryzovska, L., Gadzhuk, M.	Herald of Khmelnytskyi National University
Sieciowa Organizacja Grup Kapitałowych W Krajowym Sektorze Hutniczym	The formation and organizational structure of capital groups in the Polish coal sector were presented in the article.	Gajdzik, B.	Organizacja i Zarządzanie
Strategic Synergies And Perspectives Of Their Evaluation In The Process Of Strategic Analysis	This text emphasizes the increasing significance of synergy, particularly in M&A, alliances, and new organizational forms, highlighting the need for comprehensive evaluation from both operational and strategic perspectives, aiming to identify and systematize key perspectives for synergy evaluation within the strategic analysis process, informed by a conceptual research approach involving literature	Błaszczak, M.	Sciend Management Sciences

	review in strategic analysis methodology, strategic management, and the Resource-Based View (RBV) approach, ultimately focusing on subjective scope, strategy areas, and strategic resources.		
Synergia i Przewidywanie w Strategii Fuzji i Przejęć	The identification of potential synergies in the developing strategy of mergers and acquisitions is associated with the lack of knowledge of decision makers in the process of developing the strategy.	Mesjasz, Cz., Szarucki, M.	Studia Oeconomica Posnaniensia
Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View	The evaluation of synergies cannot be divorced from the underlying attention structure in the M&A context and the various valuation practices that constitute different synergy types.	Bauer, F., Friesl, M.	Journal of Management Studies
Synergy Management Services Companies A New Business Model for Industrial Park Operators	The synergy management services company model is attractive for industrial park operators who seek long-term solutions to secure the future viability of their park.	Siskos, I., Van Wassenhove, L.	Journal of Industrial Ecology
Taking Stock of Synergy A Framework for Assessing Linkages Between Businesses	A vague sense that synergy opportunities are being missed is a common concern among corporate managers.	Goold, M., Campbell, A.	Long Range Planning
The factors driving the synergy value in mergers of mechanical engineering companies in the Czech Republic	The operating synergies are deemed the primary source of synergy.	Režňáková, M. Pěta, J.	Journal of International Students
The synergetic effect of a cooperation alliance of enterprises and the methods of analyses of its stability	The stability of the functioning of cooperated structures are considered while taking into account the magnitude of the synergistic effect and various externalities (market situation, economic crisis).	Егорова, Е.Н., Екатерина, А.	
Through Synergy in Cooperation towards Sustainable Business Strategy Management	Synergy in cooperation towards sustainable business strategy management.	Holubčík, M. Soviar, J., Lendel, V.	Sustainability
Ubiquity of Network Organizations Paradigmatic	Networked collaboration is highly beneficial in many groups activity including mixed teams of humans and agents.	Alqithami, S., Hexmoor, H.	International Conference on Collaboration

Perspective and Synergistic Effect			Technologies and Systems
Using Network Analysis to Discover Cooperation Opportunities in Inter-organizational Networks	Network visualizations help in comparing gaps between the aspired and current development levels of the processes of the member organizations.	Ponisio, M.L., Eck, P. V., Riemens, L., Matsuda, N.	European Conference on Software Process Improvement
Value-creation and Strategic Improvement of Business Group: A Perspective of Synergy	The synergy based of the difference between firms is the evolutionary foundation.	Gao Jie	
Web Appendix to Organizing for Synergies	The expected value of always implementing standardization remains given by $K=2 \cdot 2p$.	Dessein, W., Garicano, L., Gertner, R.	American Economic Journal
Synergy management in acquisitions			
Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies			

Załącznik 3. Projekt Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych

Metodyka Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych

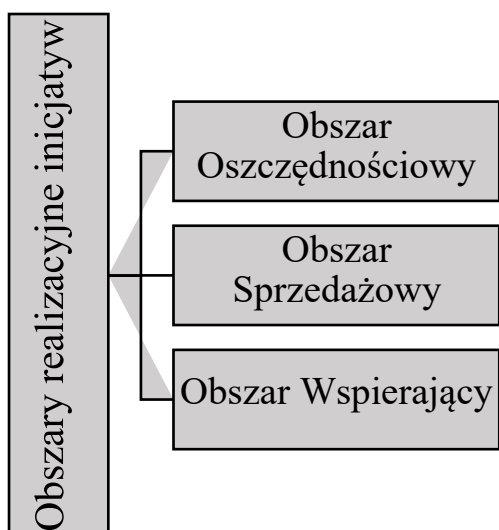
Decyzja o uruchomieniu Programu Inicjatyw Synergicznych (dalej: „**Program**”) wynika z faktu istotnej roli, jaką na funkcjonowanie Grupy Kapitałowej ARP (dalej „**Grupa**”) mają wyrzucić pozytywne efekty wynikające z wdrożenia inicjatyw. W prace nad realizacją Programu zaangażowali się kluczowi pracownicy Spółek Grupy, pełniący funkcje Liderów Inicjatyw. Możliwość podejmowania kluczowych decyzji, dotyczących zarówno Programu jako całości, jak i poszczególnych inicjatyw wchodzących w jego skład, zarezerwowana została dla Członków Zarządu ARP.

Metodyka zarządzania programem inicjatyw synergicznych powstała na bazie powszechnie stosowanych standardów zarządzania projektami, z uwzględnieniem uwarunkowań operacyjnych funkcjonowania grupy kapitałowej ARP. Na metodykę składa się pakiet dobrych praktyk i narzędzi, zebranych przez Lidera Projektu w trakcie realizowanych wcześniej projektów transformacyjnych.

Definicje

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 osiągnięcie efektu synergii operacyjnej.

Biorąc pod uwagę 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.



Program transformacji definiowany jest jako zbiór inicjatyw, które są realizowane wspólnie w celu osiągnięcia korzyści niemożliwych do uzyskania przy realizacji każdej z inicjatyw osobno.

Bardzo istotną cechą inicjatywy jest terminowość. Pierwszym skojarzeniem z terminowością jest fakt, iż każda inicjatywa ma swój początek i koniec; kiedyś się rozpoczyna i kiedyś się kończy. Jest to jak najbardziej poprawne, choć samo rozumienie „terminowość” w odniesieniu do inicjatyw ma znacznie głębszy sens.

Po pierwsze, ma to znaczenie dla organizacji, która inicjatywę realizuje (jest jej Liderem) i/lub w której inicjatywa będzie realizowana. Rozpoczęcie inicjatywy oznacza, że w tym momencie organizacja musi mieć zabezpieczone zasoby niezbędne do jej zrealizowania. Chodzi tu nie tylko o samego Lidera inicjatywy i członków zespołu, ale również o inne zaangażowane w realizację inicjatywy – bezpośrednio lub pośrednio – osoby. Organizacja musi też mieć zabezpieczone środki finansowe na realizację inicjatywy.

W zależności od czasu trwania inicjatywy oraz zakresu planowanych do przeprowadzenia prac, środki te muszą być dostępne w całości od samego początku inicjatywy lub w pewnej, określonej w budżecie inicjatywy części. Zakończenie inicjatywy oznacza dla organizacji, że zasoby zaangażowane w realizację inicjatywy zostają już uwolnione i można je zaangażować w inne przedsięwzięcia. Kończy się również potrzeba finansowania dalszych prac. Ponadto powinny się wkrótce pojawić (o ile nie pojawiły się już w trakcie realizacji) efekty, dla których osiągnięcia inicjatywa została uruchomiona – w przypadku inicjatyw oszczędnościowych wymierne efekty finansowe.

Po drugie, czas startu i zakończenia inicjatywy ma znaczenie dla Lidera inicjatywy. Jest to bowiem okres, w którym Lider inicjatywy bierze na siebie odpowiedzialność za jej realizację i za jej skuteczne poprowadzenie.

I po trzecie, czas zaangażowania w prace prowadzone w ramach realizowanej inicjatywy ma wpływ na członków zespołów. Z jednej strony często spotkać można się z sytuacją, w której inicjatywy realizowane są w organizacjach, które nie są projektowo zarządzane. Oznacza to, że pracownik musi pogodzić pracę na swoim stanowisku pracy, wynikającym z umiejscowienia w strukturze funkcjonalnej firmy z pracami realizowanymi w ramach inicjatywy. W takich sytuacjach, im dłuższe i bardziej czasochłonne jest zaangażowanie w prace nad inicjatywą, tym częściej członkowie zespołów mogą zacząć zadawać sobie pytania: Czy będę w stanie pogodzić realizację obowiązków wynikających z pracy w mojej komórce funkcjonalnej z pracami w ramach inicjatywy? Czy, a jeżeli tak, to kto przyzna mi premię za prace realizowane w ramach inicjatywy? Czy w przypadku znacznego zaangażowania czasowego w realizację inicjatywy po jej zakończeniu moje „normalne” stanowisko pracy nadal będzie na mnie czekało, czy też mój kierownik funkcyjny zdecyduje się na zatrudnienie kogoś innego? Odpowiedzi na te wszystkie wątpliwości powinien znaleźć Lider inicjatywy.

Skoro precyzyjne określenie daty rozpoczęcia i zakończenia inicjatywy jest tak istotne, to w którym miejscu na osi cyklu życia inicjatywy te dwa punkty powinniśmy umiejscowić? Praktyka podpowiada tu różne możliwości.

Proponowane daty rozpoczęcia inicjatywy:

- Pojawienie się pomysłu/idei;
- Powołanie Lidera inicjatywy;
- Rozpoczęcie definiowania inicjatywy (opracowywania Karty Inicjatywy wraz z harmonogramem);
- Zatwierdzenie Karty Inicjatywy;
- Rozpoczęcie fazy realizacji inicjatywy (zakończenie fazy definiowania).

Proponowane daty zakończenia inicjatywy:

- Zakończenie wszystkich prac przewidzianych w harmonogramie;
- Odebranie wykonanych w ramach inicjatywy produktów Inicjatywy przez zarząd ARP.

Co równie istotne, sposób określania dat rozpoczęcia i zakończenia inicjatyw powinien być jednolity w ramach całej organizacji. Umożliwi to bowiem późniejsze porównywanie inicjatyw, ocenę ich skuteczności, prowadzenie statystyk itp. Sposób, w jaki daty rozpoczęcia

i zakończenia inicjatyw określone będą w inicjatywach, opisany jest w dalszej części Metodyki, w rozdziale poświęconym przebiegowi procesu zarządzania inicjatywą.

Program inicjatyw synergicznych – podział ról

Mówiąc o rolach zespołu realizującego Program inicjatyw synergicznych, należy mieć na uwadze kilka podstawowych kwestii:

- Jeden pracownik może być zaangażowany w prace w jednej bądź kilku inicjatywach. Co więcej, w różnych inicjatywach może odgrywać różne role;
- Istnieją role, które w jednej inicjatywie odgrywać może wielu pracowników (np. członkowie zespołu, Lider Inicjatywy).

Lista ról, 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 ról znalazły się:

- Komitet Sterujący (zarząd Agencji Rozwoju Przemysłu);
- Lider inicjatywy;
- Członkowie zespołu;
- Lider Projektu Synergia;
- Interesariusze.

Zarząd ARP (Komitet Sterujący)

Zarząd ARP odpowiada za strategiczne zarządzanie Programem i odpowiada decyzyjnie za jego sukces.

Główne zadania Komitetu Sterującego to:

- 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;
- Zatwierdzanie założeń inicjatyw w ramach Programu, poprzez zatwierdzenie Kart Inicjatyw;
- Cykliczny, kwartalny monitoring statusu i postępu realizacji inicjatyw;
- Wydawanie zgody na przenoszenie inicjatyw na kolejne poziomy, począwszy od poziomu Generowania (L1) – akceptacja pomysłu na inicjatywę, poziom Definiowania (L2) – akceptacja Karty Inicjatywy, poziom Realizacji (L3) – zatwierdzenie

zakończenia prac nad inicjatywą, poziom Monitorowania Efektów (L4) – weryfikacja i potwierdzenie zrealizowania celu biznesowego, tj. zakładanych efektów, poziom Zamykania (L5) – zakończenie monitorowania efektów inicjatywy lub realizacji działań w ramach inicjatywy;

- Podejmowanie innych istotnych decyzji w kontekście funkcjonowania Programu Transformacji.

Spotkania Komitetu Sterującego odbywają się cyklicznie, jeden raz w kwartale. W trakcie spotkań omawiane są następujące kwestie: bieżący stan realizacji poszczególnych inicjatyw oraz aktualne odczyty KPI, propozycje nowych pomysłów na inicjatywy, akceptowane są Karty nowych inicjatyw, zatwierdzone jest przejście inicjatyw pomiędzy poziomami, wyrażana jest zgoda na zakończenie inicjatyw.

Lider Projektu Synergia

Rolę 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;
- odpowiedzialność 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;
- przygotowanie oraz prowadzenie regularnych spotkań z Liderami Inicjatyw;
- informowanie Zarządu ARP o dostrzeganych zagrożeniach, które mogą mieć wpływ na terminową realizację inicjatyw.

Lider Inicjatywy

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:

- Zarządza operacyjnie zespołem;
 - Identyfikuje problemy;
 - Dbą o zakres inicjatywy;
 - Odpowiada za komunikację i dokumenty;
 - Zarządza ryzykiem;
 - Zarządza harmonogramem i budżetem.
- Lider Inicjatywy jest odpowiedzialny za terminową realizację zadań zaplanowanych w harmonogramie inicjatywy.
 - Jest odpowiedzialny za bieżącą aktualizację informacji w e Karcie Inicjatywy tj.:
 - statusów zadań odzwierciedlających rzeczywiste zaawansowanie prac w ramach trwania inicjatyw;
 - wyznaczonych KPI;
 - wyników finansowych popartych niezbędnymi kalkulacjami, opracowanymi przy wsparciu Kontrolingu;
 - pozostałych materiałów powstających podczas realizacji dedykowanej inicjatywy.

Członkowie Zespołu

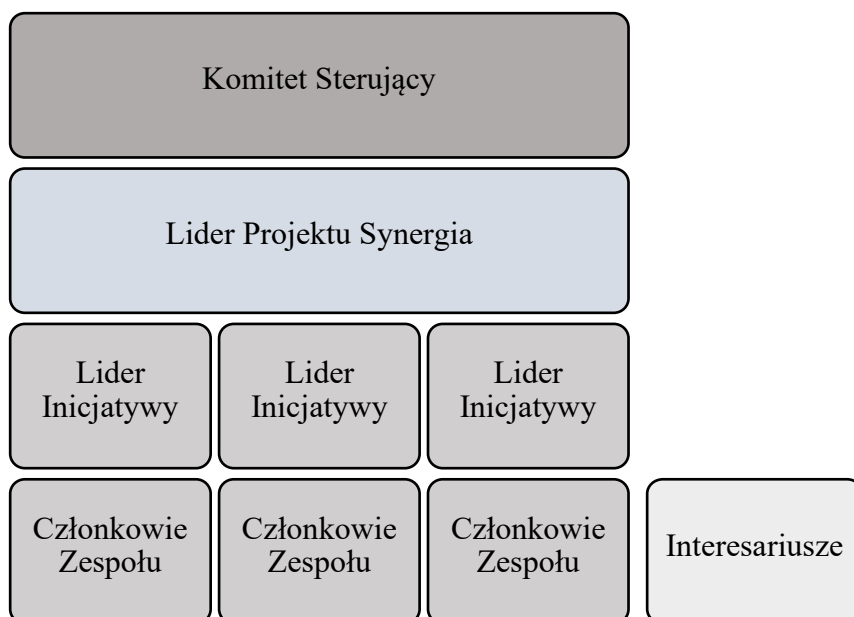
- Realizują zadania zaplanowane w harmonogramie inicjatywy zgodnie z wytycznymi oraz w ustalonym z Liderem inicjatywy terminie.

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 itp.

Wspomnieć należy również o wykonawcach zadań, zaangażowanych w wykonanie prac zaplanowanych w harmonogramach inicjatyw. Do grupy tej zaliczyć można nie tylko Członków Zespołu, ale również innych pracowników Spółki, czy też zewnętrznych specjalistów, inne firmy świadczące usługi w ramach inicjatywy.

W ramach podsumowania na poniższym schemacie została przedstawiona struktura organizacyjna Programu Inicjatyw Synergicznych.



Cykl życia inicjatywy

Inicjatywy są realizowane w ramach pięciu zdefiniowanych poziomów, takich jak:

- Generowanie (L1);
- Definiowanie (L2);
- Realizacja (L3);
- Monitorowanie Efektów (L4)
- Zamykanie (L5)

Generowanie (L1)

Poprzedza proces definiowania inicjatywy. Zadania realizowane na poziomie Generowania obejmują:

- Zebranie i sformalizowanie pomysłów, z których mogą zostać uruchomione inicjatywy.
- Opracowanie **Projektu Karty Inicjatywy**, która będzie zawierać informacje w zakresie opisu problemu oraz propozycji formuły realizacyjnej tj. opisu celu biznesowego inicjatywy, opisu zadań (kroków) do wykonania, propozycji składu zespołu odpowiedzialnego za realizację. Projekt Karty Inicjatywy jest omawiany i oceniany w ramach spotkania Komitetu Sterującego. Bezpośrednio po akceptacji Projektu Karty Inicjatywy, Lider Projektu Synergia informuje wybranego Lidera inicjatywy o konieczności przygotowania kompletnej **Karty Inicjatywy**.

Generowanie (L1) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Dowolny pracownik Grupy, Interesariusz, Lider Projektu Synergia,	Identyfikacja problemu i zgłoszenie pomysłu na inicjatywę Liderowi Projektu Synergia
2.	Lider Projektu Synergia	Udostępnienie osobie zgłaszającej szablonu Projektu Karty Inicjatywy.
3.	Osoba zgłaszająca pomysł na inicjatywę	Uzupełnienie Projektu Karty Inicjatywy, tj. opisanie problemu (uzasadnienia), celu biznesowego, zakresu prac do wykonania oraz wskazanie propozycji członków zespołu.
4.	Komitety Sterujący	Ocenienie pomysłu na nową inicjatywę w zakresie zapisów w Projekcie Karty Inicjatywy. Odrzucenie pomysłu lub przypisanie inicjatywy do Portfela i Lidera Inicjatywy. Komitet Sterujący może poprosić osobę zgłaszającą o uzupełnienie lub uszczegółowienie informacji zawartych w Projekcie Karty Inicjatywy.
5a.	Lider Projektu Synergia	Poinformowanie osoby zgłaszającej o odrzuceniu lub przejęciu pomysłu na inicjatywę
5b.	Lider Projektu Synergia	Poinformowanie wybranego przez Komitet Sterujący Lidera o konieczności przygotowania Karty Inicjatywy.
5c.	Lider Projektu Synergia	Poinformowanie osoby zgłaszającej o konieczności uzupełnienia informacji zapisanych w Projekcie Karty Inicjatywy.

Definiowanie (L2)

Wraz z zatwierdzeniem przez Komitet Sterujący propozycji nowej inicjatywy i jej przypisaniu do Lidera inicjatywy, inicjatywa przechodzi z poziomu Generowania (L1) na poziom Definiowania (L2).

Zadania realizowane na poziomie Definiowania stanowią etap planowania realizacji inicjatywy. Celem działań podejmowanych na poziomie L2 jest:

- Zapewnienie jednolitego rozumienia inicjatywy:
 - Zdefiniowanie i potwierdzenie spodziewanych efektów,
 - Określenie zakresu prac i terminów realizacji,
 - Oszacowanie kosztów;
- Zapewnienie zaangażowania osób w prace nad inicjatywą.

Na zadania realizowane na etapie Definiowania składa się szereg możliwych do podjęcia działań, spośród których do najważniejszych należy opracowanie Karty Inicjatywy, w tym harmonogramu prac. Zgodnie z najlepszymi praktykami realizowania projektów

transformacyjnych przyjmuje się, że czas trwania zadań zaplanowanych w harmonogramie nie powinien przekraczać dwóch tygodni, tj. dwukrotności okresu raportowania. Zaplanowanie zadań o dłuższym niż wskazany czasie trwania może mieć miejsce jedynie w uzasadnionych przypadkach.

Jednym z pierwszych zadań Lidera inicjatywy powinno być przeprowadzenie spotkań ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami, co powinno umożliwić zebranie niezbędnych informacji, które posłużą Liderowi inicjatywy do opracowania Karty.

Definiowanie (L2) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia	Opracowanie Karty Inicjatywy wraz ze szczegółowym harmonogramem, szacunkowymi kosztami, szacunkowymi korzyściami z wdrożenia oraz wartościami KPI. Lider Projektu Synergia wspierają Lidera w opracowywaniu Karty.
2.	Lider Projektu Synergia	Zaprezentowanie Karty Inicjatywy podczas spotkania Komitetu Sterującego
3.	Komitet Sterujący	Ocenienie Karty Inicjatywy, tj. a) wyrażenie zgody na realizację inicjatywy w zaplanowanym zakresie, b) odrzucenie lub czasowe zawieszenie realizacji inicjatywy, c) wskazanie Liderowi koniecznych zmian i modyfikacji dotyczących zapisów w Karcie.

Realizacja (L3)

Po uzyskaniu niezbędnych akceptacji możliwe jest przejście do Realizacji (L3). Główne cele zadań realizowanych na tym poziomie:

- Zrealizowanie inicjatywy – wykonanie wszystkich prac zaplanowanych w harmonogramie w ramach przewidzianego budżetu;
- Uzyskanie spodziewanych efektów i korzyści z wdrożenia inicjatyw, tj. realizacja zdefiniowanego celu biznesowego;

Realizacja (L3) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Lider inicjatywy Lider Projektu Synergia Członkowie Zespołu	Realizacja inicjatywy zgodnie z opracowaną Kartą Inicjatywy, w tym zgodnie z harmonogramem i budżetem. Lider Projektu Synergia oraz wskazany zespół wspierają Lidera inicjatywy w realizacji zaplanowanych działań.

2.	Lider inicjatywy	Lider inicjatywy w trakcie jej trwania na bieżąco aktualizuje statusy zadań. Statusy zadań: nierozpoczęty, w realizacji, wykonany, w trakcie, opóźnione
3.	Lider inicjatywy	Podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia, Lider inicjatywy prezentuje bieżący status prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu oraz wskazuje problemy realizacyjne.
4.	Lider inicjatywy Komitet Sterujący	Podczas spotkania Komitetu Sterującego Lider Projektu Synergia prezentuje bieżący poziom zaawansowania prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu z uwzględnieniem realizacji celu biznesowego. W przypadku zaistniałych przesłanek Komitet Sterujący ma możliwość czasowego zawieszania realizacji inicjatywy.
5.	Lider inicjatywy	Po zrealizowaniu wszystkich zadań przewidzianych w harmonogramie inicjatywy Lider zgłasza ten fakt podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia i prezentuje efekty wykonanych prac oraz realizację celu biznesowego podczas spotkania Komitetu Sterującego.
6.	Komitet Sterujący	Zatwierdzenie zakończenia prac nad inicjatywą lub wydanie polecenia wykonania dodatkowych prac.

Monitorowanie Efektów (L4)

Przebieg zadań zaplanowanych na poziomie Monitorowania Efektów (L4) warunkują dwa obszary:

- Kategoria zakładanych efektów

Wyróżniamy dwie kategorie zakładanych efektów, tj. efekty finansowe oraz efekty operacyjne. W przypadku efektów finansowych Lider inicjatywy jest wspierany przez merytoryczne komórki uczestników inicjatywy tj. kontroling, księgowość w pozyskiwaniu danych, które umożliwią weryfikację wskaźnika.

- Częstotliwość weryfikacji efektów

Częstotliwość weryfikacji zakładanych efektów jest uzależniona od ich charakteru i może odbywać się w cyklu miesięcznym lub kwartalnym.

Monitorowanie Efektów (L4) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1	Lider inicjatywy, Komórka merytoryczna	Lider inicjatywy zgłasza do Komórki merytorycznej zapotrzebowanie na dane, które są potrzebne do weryfikacji zakładanych efektów finansowych. Komórka merytoryczna przygotowuje i przekazuje Liderowi w celu uzupełnienia w karcie danych dotyczących osiągniętego efektu finansowego.

2	Lider Inicjatywy	Lider inicjatywy uzupełnia w karcie inicjatywy dane dotyczące osiągniętych efektów wynikających z realizacji inicjatywy.
3.	Lider Projektu Synergia Komitet Sterujący	Podczas spotkania Komitetu Sterującego Lider Projektu Synergia prezentuje bieżący poziom wykonania zakładanych efektów. W przypadku zaistniałych przesłanek Komitet Sterujący ma możliwość czasowego zawieszania monitorowania efektów.

Zakończenie inicjatywy (L5)

W momencie osiągnięcia w inicjatywie wszystkich zakładanych efektów (lub wykonania wszystkich zaplanowanych prac) Lider inicjatywy zgłasza ten fakt Liderowi Projektu Synergia. Po weryfikacji realizacji celu biznesowego Lider Projektu Synergia kieruje inicjatywę na spotkanie Komitetu Sterującego, na którym członkowie Komitetu Sterującego zatwierdzają zakończenie inicjatywy lub odsyłają inicjatywę w celu ponownej realizacji wskazanych zadań.

Zakończenie (L5) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Lider inicjatywy	Lider inicjatywy zgłasza Liderowi Projektu Synergia fakt osiągnięcia wszystkich zakładanych efektów (lub wykonania wszystkich zaplanowanych zadań).
2.	Lider Projektu Synergia	Lider Projektu Synergia dokonuje weryfikacji realizacji celu biznesowego inicjatywy. Jeżeli weryfikacja przebiegnie pomyślnie, kieruje inicjatywę na Komitet Sterujący w celu zatwierdzenia zakończenia inicjatywy lub wydaje zalecenia odnośnie do koniecznych do podjęcia dalszych działań, gdyby cel nie został osiągnięty.
3.	Komitet Sterujący	Po potwierdzeniu realizacji celu biznesowego Komitet Sterujący zatwierdza zakończenie inicjatywy.

Fazy inicjatywy – podsumowanie

- Moment przejścia z poziomu Definiowania (L2) na poziom Realizacji (L3) jest bardzo istotny z punktu widzenia Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych – od dnia przejścia na poziom L3 liczony jest bowiem czas trwania inicjatywy.
- Data zakończenia inicjatywy wyznaczana jest przez dzień, w którym Komitet Sterujący dokona odbioru prac i wyrazi zgodę na zamknięcie inicjatywy lub przeniesienie jej na poziom Monitorowania Efektów (L4).
- Metodyki zarządzania projektami zakładają zazwyczaj, iż rozpoczęcie pierwszych prac w ramach projektu (realizacja zadań przewidzianych w harmonogramie) oraz

wydatkowanie środków finansowych (realizacja budżetu projektu) powinno mieć miejsce na poziomie Realizacji (L3), a więc po zakończeniu fazy definiowania. Metodyka programu inicjatyw synergicznych zawiera odstępstwo od tej reguły. Możliwa jest sytuacja, w której pierwsze prace (a więc również wydatkowanie środków pieniężnych) będą miały miejsce jeszcze na poziomie Definiowania (L2). Oznacza to więc, że przedłożona do zatwierdzenia przez Komitet Sterujący Karta Inicjatywy w zakresie harmonogramu może zawierać już informacje o wykonaniu części prac/zadań. Należy jednak zastrzec, iż wydanie jakichkolwiek środków finansowych w ramach budżetu inicjatywy jeszcze na poziomie Definiowania (L2) będzie każdorazowo wymagało uzyskania zgody Komitetu Sterującego.

W poniższej tabeli zamieszczono opis przebiegu procesu zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych.

1.	Dowolny pracownik Grupy, interesariusz, Lider Projektu Synergia,	Identyfikacja problemu i zgłoszenie pomysłu na inicjatywę Liderowi Projektu Synergia
2.	Lider Projektu Synergia	Udostępnienie osobie zgłaszającej szablonu Projektu Karty Inicjatywy.
3.	Osoba zgłaszająca pomysł na inicjatywę	Uzupełnienie Projektu Karty Inicjatywy, tj. opisanie problemu (uzasadnienia), celu biznesowego, zakresu prac do wykonania oraz wskazanie propozycji członków zespołu.
4.	Komitet Sterujący	Ocenienie pomysłu na nową inicjatywę w zakresie zapisów w Projekcie Karty Inicjatywy. Odrzucenie pomysłu lub przypisanie inicjatywy do Portfela i Lidera Inicjatywy. Komitet Sterujący może poprosić osobę zgłaszającą o uzupełnienie lub uszczegółowienie informacji zawartych w Projekcie Karty Inicjatywy.
5a.	Lider Projektu Synergia	Poinformowanie osoby zgłaszającej o odrzuceniu lub przejęciu pomysłu na inicjatywę
5b.	Lider Projektu Synergia	Poinformowanie wybranego przez Komitet Sterujący Lidera o konieczności przygotowania Karty Inicjatywy.
5c.	Lider Projektu Synergia	Poinformowanie osoby zgłaszającej o konieczności uzupełnienia informacji zapisanych w Projekcie Karty Inicjatywy.
1.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia	Opracowanie Karty Inicjatywy wraz ze szczegółowym harmonogramem, szacunkowymi kosztami, szacunkowymi korzyściami z wdrożenia oraz wartościami KPI.

		Lider Projektu Synergia wspierają Lidera w opracowywaniu Karty.
2.	Lider Projektu Synergia	Zaprezentowanie Karty Inicjatywy podczas spotkania Komitetu Sterującego
3.	Komitet Sterujący	Ocenienie Karty Inicjatywy, tj. d) wyrażenie zgody na realizację inicjatywy w zaplanowanym zakresie, e) odrzucenie lub czasowe zawieszenie realizacji inicjatywy, f) wskazanie Liderowi koniecznych zmian i modyfikacji dotyczących zapisów w Karcie.
1.	Lider inicjatywy Lider Projektu Synergia Członkowie Zespołu	Realizacja inicjatywy zgodnie z opracowaną Kartą Inicjatywy, w tym zgodnie z harmonogramem i budżetem. Lider Projektu Synergia oraz wskazany zespół wspierają Lidera inicjatywy w realizacji zaplanowanych działań.
2.	Lider inicjatywy	Lider inicjatywy w trakcie jej trwania na bieżąco aktualizuje statusy zadań. Statusy zadań: nierozpoczęty, w realizacji, wykonany, w trakcie, opóźnione
3.	Lider inicjatywy	Podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia, Lider inicjatywy prezentuje bieżący status prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu oraz wskazuje problemy realizacyjne.
4.	Lider inicjatywy Komitet Sterujący	Podczas spotkania Komitetu Sterującego Lider Projektu Synergia prezentuje bieżący poziom zaawansowania prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu z uwzględnieniem realizacji celu biznesowego. W przypadku zaistniałych przesłanek Komitet Sterujący ma możliwość czasowego zawieszania realizacji inicjatywy.
5.	Lider inicjatywy	Po zrealizowaniu wszystkich zadań przewidzianych w harmonogramie inicjatywy Lider zgłasza ten fakt podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia i prezentuje efekty wykonanych prac oraz realizację celu biznesowego podczas spotkania Komitetu Sterującego.
6.	Komitet Sterujący	Zatwierdzenie zakończenia prac nad inicjatywą lub wydanie polecenia wykonania dodatkowych prac.
1	Lider inicjatywy, Komórka merytoryczna	Lider inicjatywy zgłasza do komórki merytorycznej zapotrzebowanie na dane, które są potrzebne do weryfikacji zakładanych efektów finansowych. Komórka merytoryczna przygotowuje i przekazuje Liderowi w celu uzupełnienia w karcie danych dotyczących osiągniętego efektu finansowego.

2	Lider inicjatywy	Lider inicjatywy uzupełnia w karcie inicjatywy dane dotyczące osiągniętych efektów wynikających z realizacji inicjatywy.
3.	Lider Projektu Synergia Komitet Sterujący	Podczas spotkania Komitetu Sterującego Lider Projektu Synergia prezentuje bieżący poziom wykonania zakładanych efektów. W przypadku zaistniałych przesłanek Komitet Sterujący ma możliwość czasowego zawieszenia monitorowania efektów.
1.	Lider Inicjatywy	Lider inicjatywy zgłasza Liderowi Projektu Synergia fakt osiągnięcia wszystkich zakładanych efektów (lub wykonania wszystkich zaplanowanych zadań).
2.	Lider Projektu Synergia	Lider Projektu Synergia dokonuje weryfikacji realizacji celu biznesowego inicjatywy. Jeżeli weryfikacja przebiegnie pomyślnie, kieruje inicjatywę na Komitet Sterujący w celu zatwierdzenia zakończenia inicjatywy lub wydaje zalecenia odnośnie do koniecznych do podjęcia dalszych działań, gdyby cel nie został osiągnięty.
3.	Komitet Sterujący	Po potwierdzeniu realizacji celu biznesowego Komitet Sterujący zatwierdza zakończenie inicjatywy.

Cykl życia inicjatywy transformacyjnej przedstawiony został w załączniku do Metodyki.

5. Jak zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w realizacji inicjatyw?

Aby zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, Liderzy inicjatyw powinni posiadać wiedzę na temat twardych elementów zarządzania, jak i aspektów miękkich. Chodzi tu m.in. o następujące kwestie:

- Prawidłowe zaplanowanie pracy – definiowanie inicjatywy (Karta Inicjatywy + Harmonogram);
- Zaangażowanie interesariuszy (przez cały czas realizacji zadań);
- Stosowanie zasad przydzielania zadań i rozliczania Członków Zespołu z ich wykonania;
- Proaktywne reagowanie na zmiany w inicjatywie (zmiany zakresu, ryzyka, jakość);
- Komunikacja w zespole;
- Nie tylko być „Kierownikiem”, ale również być postrzeganym przez współpracowników jako „Lider”.

Poniżej zaprezentowano poszczególne elementy karty inicjatywy synergicznej.

Karta inicjatywy				
Nazwa inicjatywy				 Grupa ARP S.A.
Data opracowania	Data modyfikacji	Typ inicjatywy	Status inicjatywy	
Sponsor	Koordinator 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				

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										

Początek:

Koniec:

Numer zadania	Zadanie	Przewodzący	Status zadania	Planowana data rozpoczęcia	Planowana data zakończenia	Liczba dni	% realizacji zadania
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Załącznik 4. Wypracowana Metodyka Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych

Metodyka zarządzania programem inicjatyw synergicznych

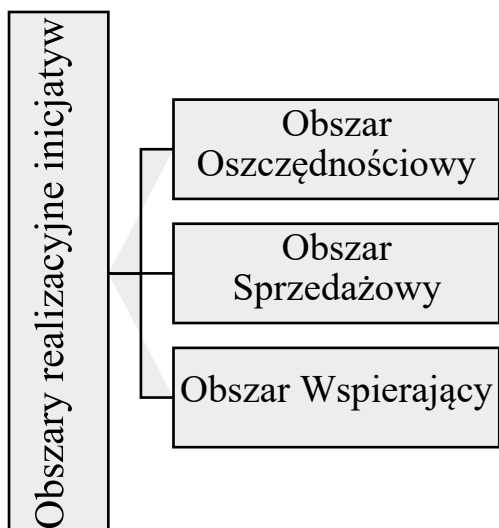
Decyzja o uruchomieniu Programu Inicjatyw Synergicznych (dalej: „**Program**”) wynika z faktu istotnej roli, jaką na funkcjonowanie Grupy Kapitałowej ARP (dalej „**Grupa**”) mają wywrzeć pozytywne efekty wynikające z wdrożenia inicjatyw. W prace nad realizacją Programu zaangażowali się kluczowi pracownicy Spółek Grupy, pełniący funkcje Liderów Inicjatyw. Możliwość podejmowania kluczowych decyzji, dotyczących zarówno Programu jako całości, jak i poszczególnych inicjatyw wchodzących w jego skład, zarezerwowana została dla Członków Zarządu ARP.

Metodyka zarządzania programem inicjatyw synergicznych powstała na bazie powszechnie stosowanych standardów zarządzania projektami, z uwzględnieniem uwarunkowań operacyjnych funkcjonowania grupy kapitałowej ARP. Na metodykę składa się pakiet dobrych praktyk i narzędzi, zebranych przez Lidera Projektu w trakcie realizowanych wcześniej projektów transformacyjnych.

Definicje

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 osiągnięcie efektu synergii operacyjnej.

Biorąc pod uwagę 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.



Program Transformacji definiowany jest jako zbiór inicjatyw, które są realizowane wspólnie w celu osiągnięcia korzyści niemożliwych do uzyskania przy realizacji każdej z inicjatyw osobno. Z uwagi na cel i zakres poszczególnych inicjatyw.

Bardzo istotną cechą inicjatywy jest terminowość. Pierwszym skojarzeniem z terminowością jest fakt, iż każda inicjatywa ma swój początek i koniec; kiedyś się rozpoczyna i kiedyś się kończy. Jest to jak najbardziej poprawne, choć samo rozumienie „terminowość” w odniesieniu do inicjatyw ma znacznie głębszy sens.

Po pierwsze, ma to znaczenie dla organizacji, która inicjatywę realizuje (jest jej Liderem) i/lub w której inicjatywa będzie realizowana. Rozpoczęcie inicjatywy oznacza, że w tym momencie organizacja musi mieć zabezpieczone zasoby niezbędne do jej zrealizowania. Chodzi tu nie tylko o samego Lidera Inicjatywy i członków zespołu, ale również o inne zaangażowane w realizację inicjatywy – bezpośrednio lub pośrednio – osoby. Organizacja musi też mieć zabezpieczone środki finansowe na realizację inicjatywy. W zależności od czasu trwania inicjatywy oraz zakresu planowanych do przeprowadzenia prac, środki te muszą być dostępne w całości od samego początku inicjatywy lub w pewnej, określonej w budżecie inicjatywy części. Zakończenie inicjatywy oznacza dla organizacji, że zasoby zaangażowane w realizację inicjatywy zostają już uwolnione i można je zaangażować w inne przedsięwzięcia. Kończy się również potrzeba finansowania dalszych prac. Ponadto powinny się wkrótce pojawić (o ile nie pojawiły się już w trakcie realizacji) efekty, dla których osiągnięcia inicjatywa została uruchomiona – w przypadku inicjatyw oszczędnościowych wymierne efekty finansowe.

Po drugie, czas startu i zakończenia inicjatywy ma znaczenie dla Lidera Inicjatywy. Jest to bowiem okres, w którym Lider Inicjatywy bierze na siebie odpowiedzialność za jej realizację i za jej skuteczne poprowadzenie.

I po trzecie, czas zaangażowania w prace prowadzone w ramach realizowanej inicjatywy ma wpływ na członków zespołów. Z jednej strony często spotkać można się z sytuacją, w której inicjatywy realizowane są w organizacjach, które nie są projektowo zarządzane. Oznacza to, że pracownik musi pogodzić pracę na swoim stanowisku pracy, wynikającym z umiejscowienia w strukturze funkcjonalnej firmy z pracami realizowanymi w ramach inicjatywy. W takich sytuacjach, im dłuższe i bardziej czasochłonne jest zaangażowanie w prace nad inicjatywą, tym częściej członkowie zespołów mogą zacząć zadawać sobie pytania: Czy będę w stanie pogodzić realizację obowiązków wynikających z pracy w mojej komórce funkcjonalnej z pracami w ramach inicjatywy? Czy, a jeżeli tak, to kto przyzna mi premię za prace realizowane w ramach inicjatywy? Czy w przypadku znacznego zaangażowania czasowego w realizację inicjatywy po jej zakończeniu moje „normalne” stanowisko pracy nadal będzie na mnie czekało, czy też mój kierownik funkcyjny zdecyduje się na zatrudnienie kogoś innego? Odpowiedzi na te wszystkie wątpliwości powinien znaleźć Lider Inicjatywy.

Skoro precyzyjne określenie daty rozpoczęcia i zakończenia inicjatywy jest tak istotne, to w którym miejscu na osi cyklu życia inicjatywy te dwa punkty powinniśmy umiejscowić? Praktyka podpowiada tu różne możliwości.

Proponowane daty rozpoczęcia inicjatywy:

- Pojawienie się pomysłu / idei;
- Powołanie Lidera Inicjatywy;
- Rozpoczęcie definiowania inicjatywy (opracowywania Karty Inicjatywy wraz z harmonogramem);
- Rozpoczęcie fazy realizacji inicjatywy (zakończenie fazy definiowania).

Proponowane daty zakończenia inicjatywy:

- Zakończenie wszystkich prac przewidzianych w harmonogramie.

Co równie istotne, sposób określania dat rozpoczęcia i zakończenia inicjatyw powinien być jednolity w ramach całej organizacji. Umożliwi to bowiem późniejsze porównywanie inicjatyw, ocenę ich skuteczności, prowadzenie statystyk itp. Sposób, w jaki daty rozpoczęcia i zakończenia inicjatyw określane będą w inicjatywach, opisany jest w dalszej części Metodyki, w rozdziale poświęconym przebiegowi procesu zarządzania inicjatywą.

Program inicjatyw synergicznych – podział ról

Mówiąc o rolach zespołu realizującego Program inicjatyw synergicznych, należy mieć na uwadze kilka podstawowych kwestii:

- Jeden pracownik może być zaangażowany w prace w jednej bądź kilku inicjatywach. Co więcej, w różnych inicjatywach może pełnić różne role;
- Istnieją role, które w jednej inicjatywie odgrywać może wielu pracowników (np. członkowie zespołu) oraz w takie, w których rolę może odgrywać tylko jeden pracownik (Lider Inicjatywy).

Lista ról, 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 ról znalazły się:

- Komitet Monitorujący (zarząd Agencji Rozwoju Przemysłu)
- Lider inicjatywy;
- Członkowie zespołu;
- Lider Projektu Synergia;
- Interesariusze.

Zarząd ARP (Komitet Sterujący)

Zarząd ARP, pełniący funkcje Komitetu Monitorującego odpowiada za:

- Monitorowanie postępów w realizacji poszczególnych inicjatyw synergicznych.
- Ocenianie skuteczność działań podejmowanych przez osoby zaangażowane w realizację poszczególnych inicjatyw.
- Konsultowanie pojawiających się problemów i udzielania wsparcia dla uczestników inicjatyw.

Spotkania Komitetu Monitorującego odbywają się cyklicznie, jeden raz w kwartale. W trakcie spotkań omawiane są następujące kwestie: bieżący stan realizacji poszczególnych inicjatyw oraz aktualne odczyty KPI, propozycje nowych pomysłów na inicjatywy.

Lider Projektu Synergia

Rolę Lidera Projektu Synergia pełni pracownik Biura Poprawy Efektywności. Główne zadania Lidera Projektu Synergia to:

- Ustalenie kierunków i obszarów poszukiwań nowych inicjatyw;
- Bieżące monitorowanie realizacji inicjatyw;

- Wsparcie Liderów Inicjatyw w zakresie realizowanych inicjatyw;
- Przygotowanie oraz prowadzenie regularnych spotkań z Liderami inicjatyw;
- Informowanie Zarządu ARP o dostrzeganych zagrożeniach, które mogą mieć wpływ na terminową realizację inicjatyw;
- Wsparcie w efektywnym przepływie informacji pomiędzy uczestnikami inicjatyw.

Lider Inicjatywy

Lider inicjatywy, który jest wybierany przez uczestników inicjatywy realizuje następujące zadania:

- Przygotowuje plan realizacji inicjatywy poprzez opracowanie Karty Inicjatywy wraz ze szczegółowym harmonogramem, szacunkowymi kosztami implementacji, szacunkowymi korzyściami z wdrożenia oraz wartościami KPI;
- W uzgodnieniu z uczestnikami inicjatywy ustala skład Zespołu;
- Zarządza inicjatywą w sposób, który ma zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu:
 - Zarządza operacyjnie zespołem,
 - Identyfikuje problemy,
 - Dbą o zakres inicjatywy,
 - Odpowiada za komunikację i dokumenty,
 - Zarządza ryzykiem,
 - Zarządza harmonogramem i budżetem;
- Lider Inicjatywy jest odpowiedzialny za terminową realizację zadań zaplanowanych w harmonogramie inicjatywy;
- Jest odpowiedzialny za bieżącą aktualizację informacji w systemie *Karcie inicjatywy* tj.:
 - Statusów zadań odzwierciedlających rzeczywiste zaawansowanie prac w ramach trwania inicjatyw,
 - Wyznaczonych KPI,
 - Wyników finansowych popartych niezbędnymi kalkulacjami, opracowanymi przy wsparciu Kontrolingu,
 - Pozostałych materiałów powstających podczas realizacji dedykowanej inicjatywy;

Członkowie Zespołu

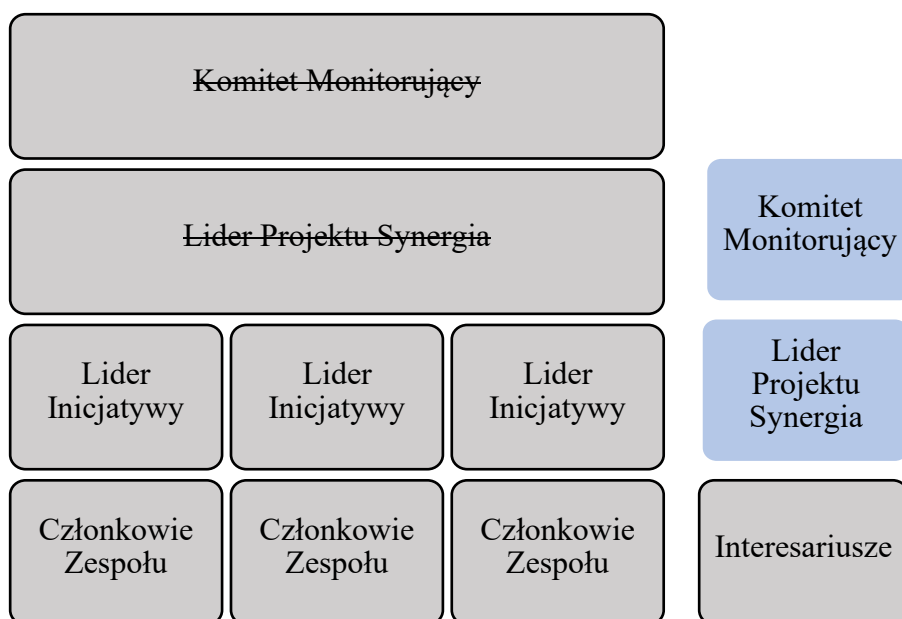
- Realizują zadania zaplanowane w harmonogramie inicjatywy zgodnie z wytycznymi oraz w ustalonym z Liderem Inicjatywy terminie.

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 itp.

Wspomnieć należy również o wykonawcach zadań, zaangażowanych w wykonanie prac zaplanowanych w harmonogramach inicjatyw. Do grupy tej zaliczyć można nie tylko Członków Zespołu, ale również innych pracowników Spółki, czy też zewnętrznych specjalistów, inne firmy świadczące usługi w ramach inicjatywy.

W ramach podsumowania na poniższym schemacie została przedstawiona struktura organizacyjna Programu Inicjatyw Synergicznych



Cykl życia inicjatywy

Inicjatywy są realizowane w ramach pięciu zdefiniowanych poziomów, tj.

- Generowanie (L1);
- Definiowanie (L2);
- Realizacja (L3);

- Monitorowanie Efektów (L4);
- Zamykanie (L5).

Generowanie (L1)

Poprzedza proces definiowania inicjatywy. Zadania realizowane na poziomie Generowania obejmują:

- Zebranie i sformalizowanie pomysłów, z których mogą zostać uruchomione inicjatywy.
- Spotkanie uczestników inicjatywy (podmiotów Grupy Kapitałowej).
- Wybór Lidera inicjatywy przez uczestników i zdefiniowanie najważniejszych operacyjnych założeń inicjatywy.

Generowanie (L1) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Dowolny pracownik Grupy, Interesariusz, Lider Projektu Synergia,	Identyfikacja pomysłu na inicjatywę i zgłoszenie go Liderowi Projektu Synergia
2.	Lider Projektu Synergia	Identyfikacja uczestników inicjatywy
3.	Lider Projektu Synergia, Uczestnicy inicjatywy	Omówienie operacyjnych założeń inicjatywy, wybór Lidera inicjatywy, określenie podziału zadań
4.	Komitet Monitorujący	Skonsultowanie założeń inicjatywy z Komitetem Monitorującym

Definiowanie (L2)

Wraz z przypisaniem inicjatywy do Lidera Inicjatywy, inicjatywa przechodzi z poziomu Generowania (L1) na poziom Definiowania (L2).

Zadania realizowane na poziomie Definiowania stanowią etap planowania realizacji inicjatywy. Celem działań podejmowanych na poziomie L2 jest:

- Zapewnienie jednolitego rozumienia inicjatywy:
 - Zdefiniowanie i potwierdzenie spodziewanych efektów,
 - Określenie zakresu prac i terminów realizacji,
 - Oszacowanie kosztów,
 - Ewentualnie określenie formy rozliczenia za pracę i / lub efekty;
- Zapewnienie zaangażowania osób w prace nad inicjatywą.

Na zadania realizowane na etapie Definiowania składa się szereg możliwych do podjęcia działań, spośród których do najważniejszych należy opracowanie kompletnej Karty Inicjatywy, w tym harmonogramu prac. Zgodnie z najlepszymi praktykami realizowania projektów transformacyjnych przyjmuje się, że czas trwania zadań zaplanowanych w harmonogramie nie powinien przekraczać dwóch tygodni, tj. dwukrotności okresu raportowania. Zaplanowanie zadań o dłuższym niż wskazany czasie trwania może mieć miejsce jedynie w uzasadnionych przypadkach.

Jednym z pierwszych zadań Lidera Inicjatywy powinno być przeprowadzenie spotkań ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami, co powinno umożliwić zebranie niezbędnych informacji, które posłużą Liderowi Inicjatywy do opracowania kompletnej Karty.

Definiowanie (L2) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia	Opracowanie Karty Inicjatywy wraz ze szczegółowym harmonogramem, szacunkowymi kosztami, szacunkowymi korzyściami z wdrożenia oraz wartościami KPI. Lider Projektu Synergia wspierają Lidera w opracowywaniu Karty.
2.	Lider Projektu Synergia Lider Inicjatywy	Skonsultowanie Karty Inicjatywy podczas spotkania Komitetu Monitorującego
3.	Komitet Sterujący	

Realizacja (L3)

Po opracowanie Karty Inicjatywy ~~uzyskaniu niezbędnych akceptacji~~ możliwe jest przejście do Realizacji (L3). Główne cele zadań realizowanych na tym poziomie:

- Zrealizowanie inicjatywy – wykonanie wszystkich prac zaplanowanych w harmonogramie w ramach przewidzianego budżetu;
- Uzyskanie spodziewanych efektów i korzyści z wdrożenia inicjatyw, tj. realizacja zdefiniowanego celu biznesowego;

Realizacja (L3) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia Członkowie Zespołu	Realizacja inicjatywy zgodnie z opracowaną Kartą Inicjatywy, w tym zgodnie z harmonogramem i budżetem. Lider Projektu Synergia oraz wskazany zespół wspierają Lidera Inicjatywy w realizacji zaplanowanych działań.

2.	Lider Inicjatywy	Lider Inicjatywy w trakcie jej trwania na bieżąco aktualizuje statusy zadań. Statusy zadań: Nierozpoczęty, W realizacji, Wykonany, W trakcie, Opóźnione
3.	Lider Inicjatywy	Podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia, Lider Inicjatywy prezentuje bieżący status prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu oraz wskazuje problemy realizacyjne.
4.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia Komitet Monitorujący	Podczas spotkania Komitetu Monitorującego Sterującego Lider Projektu Synergia oraz Lider Inicjatywy prezentują omawiają bieżący poziom zaawansowania prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu z uwzględnieniem realizacji celu biznesowego.
5.	Lider Inicjatywy	Po zrealizowaniu wszystkich zadań przewidzianych w harmonogramie inicjatywy Lider zgłasza ten fakt podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia i prezentuje efekty wykonanych prac oraz realizację celu biznesowego podczas spotkania Komitetu Monitorującego Sterującego.

Monitorowanie Efektów (L4)

Przebieg zadań zaplanowanych na poziomie Monitorowania Efektów (L4) warunkują dwa obszary:

- Kategoria zakładanych efektów

Wyróżniamy dwie kategorie zakładanych efektów, tj. efekty finansowe oraz efekty operacyjne. W przypadku efektów finansowych Lider Inicjatywy jest wspierany przez merytoryczne komórki uczestników inicjatywy, tj. kontroling, księgowość w pozyskiwaniu danych, które umożliwią weryfikację wskaźnika.

- Częstotliwość weryfikacji efektów

Częstotliwość weryfikacji zakładanych efektów jest uzależniona od ich charakteru i może odbywać się w cyklu miesięcznym lub kwartalnym.

Monitorowanie Efektów (L4) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1	Lider Inicjatywy, Komórka merytoryczna	Lider Inicjatywy zgłasza do Komórki merytorycznej zapotrzebowanie na dane, które są potrzebne do weryfikacji zakładanych efektów finansowych. Komórka merytoryczna przygotowuje i przekazuje Liderowi w celu uzupełnienia w karcie danych dotyczących osiągniętego efektu finansowego.
2	Lider Inicjatywy	Lider Inicjatywy uzupełnia w karcie inicjatywy dane dotyczące osiągniętych efektów wynikających z realizacji inicjatywy.

3.	Lider Projektu Synergia Komitet Monitorujący	Podczas spotkania Komitetu-Monitorującego Lider Projektu Synergia prezentuje bieżący poziom wykonania zakładanych efektów.
----	---	---

Zakończenie (L5) – opis zadań

L.p.	Rola	Krok
1.	Lider Inicjatywy	Lider Inicjatywy zgłasza Liderowi Projektu Synergia fakt osiągnięcia wszystkich zakładanych efektów (lub wykonania wszystkich zaplanowanych zadań).
2.	Lider Projektu Synergia Lider Inicjatywy Komitet Monitorujący	Lider Projektu Synergia, Lider Inicjatywy omawiają zrealizowaną inicjatywę podczas spotkania Komitetu Monitorującego.

Fazy inicjatywy – podsumowanie

- Moment przejścia z poziomu Definiowania (L2) na poziom Realizacji (L3) jest bardzo istotny z punktu widzenia Metodyki Zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych – od dnia przejścia na poziom L3 liczony jest bowiem czas trwania inicjatywy.
- Data zakończenia inicjatywy wyznaczana jest przez dzień, realizacją zaplanowanych zadań lub przeniesienie jej na poziom Monitorowania Efektów (L4).

Poniżej zamieszczono zbiorczy opis przebiegu procesu zarządzania Programem Inicjatyw Synergicznych.

1.	Dowolny pracownik Grupy, Interesariusz, Lider Projektu Synergia,	Identyfikacja pomysłu na inicjatywę i zgłoszenie go Liderowi Projektu Synergia
2.	Lider Projektu Synergia	Identyfikacja uczestników inicjatywy
3.	Lider Projektu Synergia, Uczestnicy inicjatywy	Omówienie operacyjnych założeń inicjatywy, wybór Lidera inicjatywy, określenie podziału zadań
4.	Komitet Monitorujący	Skonsultowanie założeń inicjatywy z Komitetem Monitorującym
1.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia	Opracowanie Karty Inicjatywy wraz ze szczegółowym harmonogramem, szacunkowymi kosztami, szacunkowymi korzyściami z wdrożenia oraz wartościami KPI. Lider Projektu Synergia wspierają Lidera w opracowywaniu Karty.
2.	Lider Projektu Synergia Lider Inicjatywy	Skonsultowanie Karty Inicjatywy podczas spotkania Komitetu Monitorującego
3.	Komitet Sterujący	

1.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia Członkowie Zespołu	Realizacja inicjatywy zgodnie z opracowaną Kartą Inicjatywy, w tym zgodnie z harmonogramem i budżetem. Lider Projektu Synergia oraz wskazany zespół wspierają Lidera Inicjatywy w realizacji zaplanowanych działań.
2.	Lider Inicjatywy	Lider Inicjatywy w trakcie jej trwania na bieżąco aktualizuje statusy zadań. Statusy zadań: Nerozpoczęty, W realizacji, Wykonany, W trakcie, Opóźnione
3.	Lider Inicjatywy	Podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia, Lider Inicjatywy prezentuje bieżący status prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu oraz wskazuje problemy realizacyjne.
4.	Lider Inicjatywy Lider Projektu Synergia Komitet Monitorujący	Podczas spotkania Komitetu Monitorującego Lider Projektu Synergia oraz Lider Inicjatywy prezentują omawiają bieżący poziom zaawansowania prac zdefiniowanych w ramach harmonogramu z uwzględnieniem realizacji celu biznesowego.
5.	Lider Inicjatywy	Po zrealizowaniu wszystkich zadań przewidzianych w harmonogramie inicjatywy Lider zgłasza ten fakt podczas spotkania z Liderem Projektu Synergia i prezentuje efekty wykonanych prac oraz realizację celu biznesowego podczas spotkania Komitetu Monitorującego
1	Lider Inicjatywy, Komórka merytoryczna	Lider Inicjatywy zgłasza do Komórki merytorycznej zapotrzebowanie na dane, które są potrzebne do weryfikacji zakładanych efektów finansowych. Komórka merytoryczna przygotowuje i przekazuje Liderowi w celu uzupełnienia w karcie danych dotyczących osiągniętego efektu finansowego.
2	Lider Inicjatywy	Lider Inicjatywy uzupełnia w karcie inicjatywy dane dotyczące osiągniętych efektów wynikających z realizacji inicjatywy.
3.	Lider Projektu Synergia Komitet Monitorujący	Podczas spotkania Komitetu Sterującego Monitorującego Lider Projektu Synergia prezentuje bieżący poziom wykonania zakładanych efektów.
1.	Lider Inicjatywy	Lider Inicjatywy zgłasza Liderowi Projektu Synergia fakt osiągnięcia wszystkich zakładanych efektów (lub wykonania wszystkich zaplanowanych zadań).

2.	Lider Projektu Synergia Lider Inicjatywy Komitet Monitorujący	Lider Projektu Synergia, Lider Inicjatywy omawiają zrealizowaną inicjatywę podczas spotkania Komitetu Monitorującego.
----	---	--

Cykl życia inicjatywy transformacyjnej przedstawiony został w załączniku do Metodyki.

5. Jak zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w realizacji inicjatyw?

Aby zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, Liderzy Inicjatyw powinni posiadać wiedzę na temat twardych elementów zarządzania, jak i aspektów miękkich. Chodzi tu m.in. o następujące kwestie:

- Prawidłowe zaplanowanie pracy – definiowanie inicjatywy (Karta Inicjatywy + Harmonogram);
- Zaangażowanie interesariuszy (przez cały czas realizacji zadań);
- Stosowanie zasad przydzielania zadań i rozliczania Członków Zespołu z ich wykonania;
- Proaktywne reagowanie na zmiany w inicjatywie (zmiany zakresu, ryzyka, jakość);
- Komunikacja w zespole;
- Nie tylko być „Kierownikiem”, ale również być postrzeganym przez współpracowników jako „Lider”.

Poniżej zaprezentowano poszczególne elementy karty inicjatywy synergicznej.

Karta inicjatywy				
Nazwa inicjatywy				 Grupa ARP S.A.
Data opracowania	Data modyfikacji	Typ inicjatywy	Status inicjatywy	
Sponsor	Koordinator 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										