


Orientacja strategiczna małych przedsiębiorstw a przynależność do grupy kapitałowej

Dr Krzysztof Ćwik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

 <https://orcid.org/0000-0001-6542-286X>

Wprowadzenie

Grupa kapitałowa jest – na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości – obiektem dość specyficznym, ponieważ można ją traktować dwojako: jako jeden organizm gospodarczy, ale również przez pryzmat funkcjonowania jej poszczególnych elementów. W ujęciu teoretycznym grupa kapitałowa składa się z dwóch rodzajów podmiotów: dominującego (nadrzędnego) i zależnych. Podmiot dominujący stanowi „ośrodek dowodzenia” grupą. Poprzez odpowiednią koordynację działań poszczególnych elementów dąży do osiągnięcia założonych celów. Podmioty zależne są zaś zobligowane różnego typu relacjami do realizacji wynikających z tych celów zadań. Oczywiście badania nad grupami kapitałowymi były i są przeprowadzane, ale zwykle ich wnioski dotyczą funkcjonowania grupy jako całości (pionierzy, a zarazem czołowi badacze z zakresu tej tematyki w polskich naukach o zarządzaniu i jakości to m.in. Nogalski, Trocki, Kreft, Wawrzyniak, Romanowska). Po początkowym okresie analizy funkcjonowania grup kapitałowych na poziomie, który można nazwać ogólnym (choć rzecz jasna nadal eksplorowanym¹), wykrystalizował się też pewnego rodzaju nurt „specjalizacyjny”. W jego ramach badacze koncentrują się na stosunkowo wąskim problemie ich funkcjonowania, na przykład internacjonalizacji i dywersyfikacji², kreowaniu wartości³, sposobach rozwoju⁴, zarządzaniu

1 Na przykład B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012; M. Pawlak, *Zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2015.

2 M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce – strategie i struktury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

3 J. Chadam, *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

4 M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.

kadrami⁵, rozmieszczeniu funkcji organicznych⁶, wymiarach struktury grupy⁷. Interesujący i perspektywiczny wydaje się też aspekt włączania do tych analiz kryteriów innych niż kapitałowe, powiązań konstytuujących grupę⁸.

W odniesieniu do grupy kapitałowej jako obiektu badań nauk o zarządzaniu i jakości nasuwa się pytanie natury metodycznej: „Czy przedsiębiorstwo, będące podmiotem zależnym grupy kapitałowej, może być traktowane przez badaczy tak jak przedsiębiorstwo kapitałowo niezależne?”. Jeśli nie, to czy grupę kapitałową należy rozpatrywać tylko jako całość, czy też można poddawać badaniom również podmioty zależne grupy kapitałowej jako osobne obiekty, pod wieloma względami odmienne od jednostek kapitałowo niezależnych? Wydaje się, że właściwa jest ta druga opcja. Niepełna autonomia decyzyjna podmiotu zależnego, konieczność dostosowywania jego strategii do celów grupy, ograniczona bądź też zupełnie zamknięta „droga” do funkcjonowania na rynku zewnętrznym, narzucona rola w łańcuchu tworzenia wartości, ograniczona innowacyjność, zarówno technologiczna, jak i produktowo-rynkowa, to tylko niektóre aspekty zarządzania strategicznego i operacyjnego, które wydają się różnicować podmioty zależne od przedsiębiorstw kapitałowo niezależnych. Celem badania, którego wyniki zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu, była próba odpowiedzi na jedno z nasuwających się w tym aspekcie pytań, które można sformułować następująco: „Czy są zauważalne różnice w zidentyfikowanej orientacji strategicznej małych przedsiębiorstw w zależności od tego, czy należą do grupy kapitałowej, czy też są właścicielsko niezależne?”.

Przesłanki wyboru problematyki badawczej

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego wśród przedsiębiorstw niefinansowych podmioty należące do jakiejś grupy kapitałowej zatrudniały w 2017 roku ponad połowę ogółu pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 10 osób. Łączny ich przychód był dwukrotnie większy niż łączny przychód

5 Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

6 D. Sobotkiewicz, *Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wielocłonowego podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

7 W. Mierzejewska, *Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 164, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2018, s. 137–162.

8 J. Światowiec-Szczepańska, M. Zdziarski, Ł. Małyś, *Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce. Analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

przedsiębiorstw kapitałowo niezależnych tej klasy wielkości⁹. Jednocześnie ponad 80% podmiotów należących do grup kapitałowych to podmioty zależne, które można określić mianem parterowych, czyli spółki niebędące jednocześnie podmiotami dominującymi dla żadnego innego podmiotu grupy. Te dane statystyczne pokazują, że podmioty zależne grup kapitałowych powinny być „pod stałą obserwacją” badaczy, tym bardziej że w niektórych rozwiniętych gospodarkach ich liczba przeważa już nad przedsiębiorstwami kapitałowo niezależnymi (z wyłączeniem samozatrudnienia jako formy prowadzenia działalności gospodarczej)¹⁰.

W polskich naukach o zarządzaniu i jakości problematyka funkcjonowania podmiotów zależnych grupy kapitałowej nie jest często eksplorowana, choć stanowi istotną tematykę publikacji z zakresu prawa handlowego¹¹. Niemniej jednak temat ten poruszany był między innymi przez Chadama¹², Krefta¹³, a także Nogalskiego¹⁴. Duży wkład w zagadnienie funkcjonowania podmiotów zależnych wniósł również Falencikowski, badający swobodę decyzyjną, którą można zidentyfikować w zarządzaniu grupą kapitałową¹⁵. Przyczynek do badania funkcjonowania podmiotów zależnych można znaleźć również w publikacjach Broszkiewicza¹⁶, które poruszają zagadnienie wpływu zagranicznych grup kapitałowych na funkcjonowanie spółek zależnych w Polsce. Spojrzenie na podmioty zależne przez

9 Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2017-roku,14,10.html> (dostęp: 20.01.2019).

10 P.P.M.A.R. Heugens, C.S. Zyglidopoulos, *From social ties to embedded competencies: the case of business groups*, „Journal of Management & Governance” 2008, vol. 12, issue 4, s. 325–341; S. Belenzon, T. Berkovitz, *Innovation in business groups*, „Management Science” 2010, vol. 56, issue 3, s. 519–535.

11 Na przykład M. Romanowski, *W sprawie potrzeby nowej regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, nr 7, s. 4–6; P. Błaszczuk, *Pojęcie grupy spółek na tle stosunku dominacji i zależności w kodeksie spółek handlowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2013, nr 7, s. 8–14; M. Topór, *Problem regulacji przepływu informacji w holdingu*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2019, nr 3, s. 40–52.

12 J. Chadam, *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 65–76.

13 Z. Kreft, *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5, s. 16–17.

14 B. Nogalski, *Problemy tworzenia, funkcjonowania i zarządzania w polskich grupach kapitałowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni” 2002, nr 4, s. 64–83.

15 T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

16 A. Broszkiewicz, *Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 4, s. 26–29.

pryzmat analizy funkcjonowania spółek zakładanych i niejako zarządzanych przez zagraniczne grupy kapitałowe jest dość powszechne, zwłaszcza w publikacjach anglojęzycznych, i zaowocowało wieloma opracowaniami z tego zakresu. Co więcej, problematyka ta, choć nie nowa¹⁷, zdaje się zyskiwać na znaczeniu w obliczu wciąż postępującej globalizacji gospodarki światowej i daleko posuniętej internacjonalizacji działalności organizacji gospodarczych¹⁸. Ograniczanie badań nad funkcjonowaniem podmiotów zależnych wyłącznie do zagadnienia problematyki spółek zagranicznych wydaje się jednak nieuzasadnione. Biorąc pod uwagę powszechność występowania organizacji tego typu i ich rolę we współczesnej gospodarce, należy stopniowo wypełniać tę lukę, zarówno w sferze konceptualnej, jak i empirycznej.

Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa

Typologia zachowań strategicznych sformułowana przez Milesa i Snowa wydaje się kompletnym podziałem zachowań organizacji. Wyodrębnienie to zostało sporządzone na podstawie założenia, że każda organizacja uzależnia swoje zachowanie od znalezienia sposobów (wzorców) rozwiązywania trzech problemów: tzw. przedsiębiorczego (*the entrepreneurial problem* – decyzje dotyczące domeny działalności w układzie produkt – rynek), tzw. inżynierskiego (*the engineering problem* – decyzje dotyczące technologicznych aspektów prowadzonej działalności) i tzw. administracyjnego (*the administrative problem* – decyzje dotyczące przede wszystkim sposobu planowania działań w przedsiębiorstwie, stosowanych rozwiązań strukturalnych, procesów kontroli). Sposoby rozwiązywania tych problemów (wiązki decyzji podejmowanych we wskazanych obszarach) przez przedsiębiorstwa

17 R.E. White, T.A. Poynter, *Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada*, „Business Quarterly” 1984, vol. 49, no. 2, s. 56–69; J.M. Putti, F.H.T. Chong, *American and Japanese management practices in their Singapore subsidiaries*, „Asia Pacific Journal of Management” 1985, vol. 2, no. 2, s. 106–114; J. Legewie, *Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problem of an expatriate-based management system*, „International Journal of Human Resource Management” 2002, vol. 13, no. 6, s. 901–919; A.-W. Harzig, N. Noorderhaven, *Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23, issue 2, s. 167–185; S. Eckert, F. Rossmeissl, T.E. Gołkowski, *Dynamika rozwoju roli spółek zależnych niemieckich przedsiębiorstw w Europie Środkowej – badania empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1, s. 7–27.

18 H.-M. Lin, P.-J. Lin, I.-F. Yen, Y.-T. Shih, *Knowledge transfer among MNE's subsidiaries: A conceptual framework for knowledge management*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2013, vol. 6, no. 1, s. 6–13; A. Pisoni, L. Fratocchi, A. Onetti, *Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern Europe countries*, „Journal for East European Management Studies” 2013, vol. 18, no. 3, s. 336–370; S. Belenzon, N. Has-hai, A. Pataconi, *The architecture of attention: Group structure and subsidiary autonomy*, „Strategic Management Journal” 2019, vol. 40, issue 10, s. 1610–1643.

wyznaczają kierunki podejmowanych przez nie działań, które można podzielić na cztery strategiczne typy: *defender*, *prospector*, *analyser* i *reactor*¹⁹.

Orientacja typu *defender* polega w głównej mierze na koncentracji na wąskiej domenie. Przedsiębiorstwo oferuje ograniczony zestaw produktów i kieruje je do wąskiego segmentu rynku. Jednocześnie dąży do obrony swojej pozycji w tym właśnie sektorze. Powstrzymywanie konkurentów obejmuje takie zachowania jak oferowanie produktów wysokiej jakości bądź o specyficznych cechach, konkurowanie ceną, związaniem z klientem. Jednocześnie zakłada rezygnację z wchodzenia na nowe rynki i oferowania nowych produktów. Takiej postawie jest też podporządkowane podejmowanie decyzji w pozostałych obszarach.

Orientacja typu *prospector* jest właściwie przeciwna do tej typu *defender*. Siłą przedsiębiorstw realizujących działania właściwe dla *prospectora* jest ciągle poszukiwanie nowych okazji rynkowych. Swojej szansy upatrują one w odkrywaniu nowych segmentów rynku i wprowadzaniu na nie nowych produktów. Domena przedsiębiorstwa jest zazwyczaj szeroka i w stanie ciągłego rozwoju. Sukces realizacji działań właściwych dla *prospectora* zależy od rozwijania i utrzymywania zdolności przeglądu w szerokim zakresie zmian w uwarunkowaniach otoczenia, co determinuje też takie „poszukiwawcze” podejście do kwestii technologicznych i organizacyjno-zarządczych. Trzecim typem orientacji strategicznej jest *analyser*. Przedsiębiorstwa decydujące się na przyjęcie tej orientacji próbują minimalizować swoje ryzyko i maksymalizować korzyści poprzez wprowadzanie nowych produktów bądź wchodzenie na nowe rynki, ale tylko wówczas, gdy mają dowody na wysokie prawdopodobieństwo sukcesu. Osiągają to poprzez imitację zachowań konkurentów, również w sferze technologii i rozwiązań zarządczych. Akceptację uzyskują te rozwiązania, które zostały już „sprawdzone” przez inne organizacje i rokują duże szanse na sukces. Ostatnim typem orientacji strategicznej jest *reactor*. Polega ona głównie na wychwytywaniu okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu. Jej cechą jest brak możliwości znalezienia konkretnego sposobu działania – takiego, który opisywałby któryś z poprzednio przedstawionych typów. W tym przypadku brakuje aktywnej postawy wobec otoczenia. Funkcjonowanie organizacji realizującej działania właściwe dla tej orientacji można scharakteryzować jako „dryfowanie” od jednej okazji (rynkowej, technologicznej, organizacyjnej) do drugiej.

19 R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer, H.J. Coleman Jr., *Organizational Strategy, Structure and Process*. „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1978, vol. 3, issue 3, s. 546–562.

Podmiot zależny jako obiekt badań nad orientacją strategiczną przedsiębiorstwa

Podmioty zależne grupy kapitałowej można różnicować ze względu na kilka kryteriów. Można odnosić do nich zarówno kryteria stosowane dla całej populacji przedsiębiorstw (np. wielkość, branża, wiek), jak i typowe dla tej kategorii podmiotów, takie jak na przykład zajmowany „szczebel” w strukturze grupy, miejsce w łańcuchu tworzenia wartości grupy, sposób ukonstytuowania się podmiotu w grupie, cel, którego realizację wyznaczono danemu podmiotowi zależnemu, rozkład kompetencji decyzyjnych w organach nadzorczych. Listę tę można by znacznie wydłużyć. Powstaje więc wiele różnych kombinacji. Zwiększają one liczbę możliwych do wystąpienia typów podmiotów zależnych tak dalece, że niewykonalne wydaje się przeprowadzenie badań, szczególnie o charakterze ilościowym, które mogłyby objąć wszystkie możliwe do wystąpienia typy podmiotów. Osobną kwestią jest sens (wątpliwy) wyodrębniania klas obiektów badawczych na podstawie tak wielu kryteriów, jak również fakt, że ze względu na tematykę badań nie wszystkie kryteria wydają się istotne. Na potrzeby celu badawczego niniejszego opracowania autor postanowił więc oprzeć się na dwóch wyróżnikach. Pierwszym z nich była wielkość przedsiębiorstwa, ponieważ można założyć, że przyjmowana orientacja strategiczna zależy w pewnym stopniu od liczby zatrudnionych. Tak więc żeby dokonać porównania przyjmowanych orientacji strategicznych przez podmioty niezależne i te należące do grupy kapitałowej, autor zdecydował się włączyć do badania tylko przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników.

Drugim wyróżnikiem był swego rodzaju zakres swobody działań na tzw. rynku zewnętrznym, czyli działań podejmowanych w ramach operacji gospodarczych z podmiotami spoza macierzystej grupy kapitałowej. Podmioty zależne grupy kapitałowej można bowiem zróżnicować pod względem celu, który danemu podmiotowi przypisała jednostka nadrzędna, zwykle podmiot dominujący. Opierając się na typologii grup kapitałowych zaproponowanej przez Trockiego²⁰, podmiotom zależnym można przypisać cztery zakresy działania: działalność nakierowana wyłącznie na wspomaganie funkcjonowania podmiotu nadrzędnego, działalność nakierowana wyłącznie na współpracę z innymi podmiotami macierzystej grupy, realizacja operacji gospodarczych wyłącznie na rynku zewnętrznym oraz działalność „mieszana” – częściowo skierowana „do wewnątrz”, a częściowo „na zewnątrz”.

W tym ostatnim przypadku pojawia się jednak problem natury metodycznej, dotyczący tego, w jaki sposób mierzyć zaangażowanie podmiotu w daną działalność.

20 M. Trocki, *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Obiektywnym miernikiem mogłaby być na przykład wielkość przychodów uzyskana z działalności określonego typu, jednak – po pierwsze – wielkość obrotu nie zawsze oddaje rzeczywisty poziom zaangażowania przedsiębiorstwa, a po drugie w przypadku grupy kapitałowej wartości te mogą nie odpowiadać rzeczywistości z uwagi na stosowanie cen transferowych dla transakcji wewnątrz grupy.

W związku z tym, że intencją autora było zidentyfikowanie ewentualnych różnic w orientacjach strategicznych pomiędzy podmiotami zależnymi a przedsiębiorstwami nienależącymi do grupy kapitałowej i ponieważ te ostatnie – siłą rzeczy – funkcjonują wyłącznie na rynku zewnętrznym, autor w odniesieniu do podmiotów z grup kapitałowych zdecydował się na zastosowanie pewnego subiektywnego miernika „zaangażowania”. Do badania wybrano więc te podmioty zależne, których zakres zaangażowania w działalność związaną z operacjami gospodarczymi nakierowanymi na rynek zewnętrzny był, na podstawie opinii zarządzających nimi, zidentyfikowany jako wystarczający, aby taką orientację strategiczną móc określić według tych samych kryteriów co w przypadku przedsiębiorstw niezależnych.

Metodyka i wyniki badania empirycznego

Tematyka strategii polskich małych przedsiębiorstw była szeroko poruszana w pierwszej dekadzie XXI wieku, ale obecnie, z uwagi na duże znaczenie dla gospodarki przedsiębiorstw tej klasy wielkości, również nie jest pomijana²¹. Badania te pokazały, że małe firmy zazwyczaj realizują jakąś strategię działalności, jednak nie zawsze w sposób świadomy²². Dlatego też można uznać, że stosowanie jakiejś orientacji strategicznej przez małe przedsiębiorstwo nie musi jednocześnie oznaczać, że będzie ono stosowało formalnie określoną strategię.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety, będącego adaptacją narzędzia badawczego²³ opracowanego na podstawie procedury

21 Na przykład P. Wołczek, *Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 422–434; E. Mieszajkina, *Kontekst strategiczny rozwoju małych firm Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie – Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, z. 108, s. 275–284.

22 J. Koziński, *Strategie firm rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 187–194.

23 A. Cassol i wsp., *Strategic behaviour measurement in micro and small business: An analysis supported by the Miles and Snow typology (1978)*, „Revista ADM.MADE” 2019, vol. 23, no. 1, s. 105–125.

autorstwa Conanta, Mokwy i Varadarajana²⁴. Procedura ta zakłada identyfikację orientacji strategicznej przedsiębiorstwa w zależności od częstości wskazań zarządzających na działania właściwe jednemu z jej czterech typów (*prospector, defender, analyser, reactor*), w podziale na trzy wskazane wcześniej „problemowe” wymiary: przedsiębiorczy, inżynierski, administracyjny, które z kolei składają się z jedenastu czynników: czterech przedsiębiorczych, trzech inżynierskich i czterech administracyjnych. Respondenci, którzy zarządzali podmiotem zależnym grupy kapitałowej, byli pytani dodatkowo o zakres działań rynkowych (zgodnie z intencją przedstawioną wcześniej) oraz specyfikę funkcjonowania w grupie kapitałowej. Kwestionariusz był wysyłany pocztą elektroniczną po uprzednim umówieniu z respondentem. W pierwszym okresie prowadzenia badania był on również dostarczany osobiście przez autora, aby na bieżąco odpowiadać na pytania respondentów i wyjaśniać ich wątpliwości. Doświadczenie to posłużyło również do modyfikacji i korekt kwestionariusza w kierunku większej „przejrzystości” dla respondentów badanych w późniejszym okresie.

Próba badawcza objęła ogółem 68 małych przedsiębiorstw, z czego 36 było podmiotami zależnymi różnych grup kapitałowych, a 32 przedsiębiorstwa były kapitałowo niezależne. Podmioty zależne grupy kapitałowej miały charakter „parterowy”, czyli nie odgrywały jednocześnie roli podmiotu dominującego wobec innych spółek grupy. Dodatkowym kryterium zaangażowania podmiotu do badania był warunek co najmniej sześcioletniego okresu funkcjonowania, a w przypadku podmiotu zależnego fakt, że nie był on przeznaczony do wyłączenia z grupy (sprzedaż lub likwidacja). Liczebność i sposób doboru próby badawczej nie spełniają rzecz jasna kryterium reprezentatywności w kontekście badań o charakterze ilościowym oraz rygoru wnioskowania statystycznego. Wyniki te mogą jednak mieć charakter przyczynkowy dla dalszych, bardziej kompleksowych badań, a także wydają się pewnego rodzaju inspiracją do dyskusji na gruncie teoretycznym.

Tabele 1–3 pokazują wyniki wskazań respondentów w trzech zidentyfikowanych przez Milesa i Snowa problemach (obszarach). Orientacja strategiczna była przypisywana w zależności od tego, na działania właściwe której orientacji najczęściej wskazywali respondenci w każdym wymiarze.

24 J.S. Conant, M.P. Mokwa, P.R. Varadarajan, *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational multiple measures-based study*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 365–383.

Tabela 1. Orientacje strategiczne w podziale na trzy obszary w całej próbie ($n = 68$)

Problem/obszar	Prospector		Analyser		Defender		Reactor	
	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań
Przedsiębiorczy	15	22,06	11	16,18	24	35,29	18	26,47
Inżynieryjny	12	17,65	27	39,71	17	25,00	12	17,65
Administracyjny	18	26,47	17	25,00	25	36,76	8	11,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela 2. Orientacje strategiczne w podziale na trzy obszary wśród przedsiębiorstw niezależnych ($n = 32$)

Problem/obszar	Prospector		Analyser		Defender		Reactor	
	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań
Przedsiębiorczy	10	31,25	5	15,63	7	21,88	10	31,25
Inżynieryjny	6	18,75	18	56,25	3	9,38	5	15,63
Administracyjny	9	28,13	7	21,88	12	37,50	4	12,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela 3. Orientacje strategiczne w podziale na trzy obszary wśród podmiotów zależnych ($n = 36$)

Problem/obszar	Prospector		Analyser		Defender		Reactor	
	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań	Liczba wskazań	Procent wskazań
Przedsiębiorczy	5	13,89	6	16,67	17	47,22	8	22,22
Inżynieryjny	6	16,67	9	25,00	14	38,89	7	19,44
Administracyjny	9	25,00	10	27,78	13	36,11	4	11,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Porównanie wyników z tabel pozwala na zauważenie pewnych symptomatycznych różnic. Analizując całą próbę badawczą, można stwierdzić, że rozwiązywaniu problemów z obszaru przedsiębiorczego towarzyszy w większości przypadków orientacja właściwa typowi defendera (ok. 35% wskazań). Jednak widać też, że odsetek ten znacząco zawyżają podmioty zależne grup kapitałowych, które

tę orientację stosują w tym obszarze dużo częściej niż podmioty niezależne (ok. 47% wskazań do ok. 22% wskazań). O ile wśród podmiotów zależnych jest to orientacja dominująca, to wśród podmiotów niezależnych panuje w tym obszarze podział, równy w badanej grupie, na przedsiębiorstwa o zachowaniach typu *prospect* i zachowaniach typu *reactor*. Decyzje w obszarze technologii wytwarzania czy świadczenia usług (tzw. inżynieryjne) są w badanych małych przedsiębiorstwach podejmowane według założeń orientacji typu *analyser*, ale analiza po „rozbiciu” próby na dwie kategorie znów ujawnia pewne różnice. Tym razem na taki wynik największy wpływ mają przedsiębiorstwa niezależne, wśród których ta orientacja w tym obszarze znacząco przeważa (ok. 56% wskazań), podczas gdy wśród małych przedsiębiorstw – podmiotów zależnych orientacja ta jest dopiero na drugim miejscu i osiągała przewagę w dużo mniejszym stopniu (25% wskazań), a najczęściej przejawiane jest tu znów zachowanie typu *defender* (ok. 39% wskazań). Pewna „zgodność” występuje w przypadku obszaru organizacyjno-zarządczego, czyli na poziomie tzw. problemów administracyjnych. Tutaj zarówno na poziomie całej próby, jak i w podziale na przedsiębiorstwa zależne i niezależne najwięcej wskazań uzyskało zachowanie strategiczne typu *defender*, a częstość wskazań nie różni się praktycznie w obu analizowanych grupach (ok. 37% wśród przedsiębiorstw niezależnych i ok. 36% wśród podmiotów zależnych).

Tabela 4 pokazuje uśrednienie dominujących wskazań na poszczególne typy zachowań strategicznych w całej badanej próbie i w poszczególnych podgrupach.

Tabela 4. Średnia dominujących wskazań na poszczególne typy orientacji strategicznych

Typ orientacji strategicznej	Średnia dominujących wskazań w procentach		
	Cała próba (n = 68)	Przedsiębiorstwa niezależne (n = 32)	Podmioty zależne (n = 36)
<i>Prospector</i>	22,06	26,04	18,52
<i>Analyser</i>	26,96	31,25	23,15
<i>Defender</i>	32,35	22,92	40,74
<i>Reactor</i>	18,63	19,79	17,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Porównanie danych z tabeli 4 pokazuje również, że o ile wśród badanych małych przedsiębiorstw najwięcej wskazań (średnio ok. 32%) uzyskiwały działania właściwe zachowaniu strategicznemu typu *defender*, to stało się tak dlatego, że w przeważającej mierze tego typu orientację wybierają w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które są elementami grup kapitałowych (średnio ok. 41% wskazań). Gdyby wyeliminować z próby te podmioty, to średnia dominujących wskazań kazałaby przyjąć założenie o przewadze wśród polskich małych przedsiębiorstw zachowań właściwych orientacji typu *analyser*.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badania mają charakter częściowy, odnoszący się wyłącznie do celu rozdziału. Głównym zamierzeniem nie była w tym przypadku identyfikacja i wyjaśnianie zjawisk dotyczących zachowań strategicznych przejawianych przez małe przedsiębiorstwa. Intencją autora było zwrócenie uwagi na różnice, które ujawniają się w zależności od tego, czy badane małe przedsiębiorstwa są podmiotami kapitałowo niezależnymi, czy też należą do jakiejś grupy kapitałowej. Z uwagi na założone ramy niniejszego opracowania autor nie przedstawił wyników badania w podziale na kryterium rodzaju działalności, ale nie pokazało ono takich różnic jak te, które ujawniły się w podziale na przedsiębiorstwa niezależne i należące do grup kapitałowych.

Pewnym wyjaśnieniem tych różnic, które autor chciałby tu jedynie zasygnalizować, może być analiza przyczyn przyjmowania przez podmioty zależne grup kapitałowych takich, a nie innych orientacji strategicznych. Respondenci z przedsiębiorstw będących podmiotami zależnymi grup kapitałowych przyznawali w 26 przypadkach (ok. 72%), że przejawiane zachowania strategiczne wynikają w znacznej mierze z „woli” podmiotu dominującego – formułowanych przez niego celów, sposobów kontroli ich realizacji, swoistego dopasowania do strategii grupy itd. Wyrazicielami tej woli i jej egzekutorami były zazwyczaj organy nadzoru właścicielskiego.

Zebrana próba badawcza nie uprawnia do stawiania definitywnych sądów i autor ma tego pełną świadomość. Niemniej jednak ma nadzieję, że przedstawione wyniki będą stanowić bodziec do rozważań na temat stosowania kryterium zależności kapitałowej w badaniach nie tylko małych przedsiębiorstw. Oczywiście nie wszystkie aspekty poruszane w naukach o zarządzaniu i jakości będą „podatne” na wpływ tej cechy różnicującej przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że badacze nie powinni pomijać jej oddziaływania, zwłaszcza w badaniach poruszających kwestie motywów podejmowania decyzji menedżerskich, które mogą być w dużej mierze warunkowane faktem należenia do grupy kapitałowej i realizacji, obok własnych celów, również celów grupy.

Bibliografia

- Aluchna M., *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Belenzon S., Berkovitz T., *Innovation in business groups*, „Management Science” 2010, vol. 56, issue 3, s. 519–535.
- Belenzon S., Hashai N., Pataconi A., *The architecture of attention: Group structure and subsidiary autonomy*, „Strategic Management Journal” 2019, vol. 40, issue 10, s. 1610–1643.
- Błaszczak P., *Pojęcie grupy spółek na tle stosunku dominacji i zależności w kodeksie spółek handlowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2013, nr 7, s. 8–14.
- Broszkiewicz A., *Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 4, s. 26–29.
- Cassol A., Lorandi B., Oliveira de Carvalho A., Cintra R.F., Ribeiro I., *Strategic behaviour measurement in micro and small business: An analysis supported by the Miles and Snow typology (1978)*, „Revista ADM.MADE” 2019, vol. 23, no. 1, s. 105–125.
- Chadam J., *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 65–76.
- Chadam J., *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Conant J.S., Mokwa M.P., Varadarajan P.R., *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational multiple measures-based study*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 365–383.
- Eckert S., Rossmeissl F., Gołkowski T.E., *Dynamika rozwoju roli spółek zależnych niemieckich przedsiębiorstw w Europie Środkowej – badania empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1, s. 7–27.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2017-roku,14,10.html> (dostęp: 20.01.2019).
- Harzig A.-W., Noorderhaven N., *Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23, issue 2, s. 167–185.
- Heugens P.P.M.A.R., Zyglidopoulos C.S., *From social ties to embedded competencies: the case of business groups*, „Journal of Management & Governance” 2008, vol. 12, issue 4, s. 325–341.
- Kaczmarek B., Glinkowska B., *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Koziński J., *Strategie firm rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 187–194.
- Kreft Z., *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5, s. 16–17.
- Legewie J., *Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problem of an expatriate-based management system*, „International Journal of Human Resource Management” 2002, vol. 13, no. 6, s. 901–919.
- Lin H.-M., Lin P.-J., Yen I.-F., Shih Y.-T., *Knowledge transfer among MNE's subsidiaries: A conceptual framework for knowledge management*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2013, vol. 6, no. 1, s. 6–13.

- Mierzejewska W., *Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 164, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2018, s. 137–162.
- Mieszajkina E., *Kontekst strategiczny rozwoju małych firm Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie – Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 108, s. 275–284.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J. Jr., *Organizational Strategy, Structure and Process*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1978, vol. 3, issue 3, s. 546–562.
- Nogalski B., *Problemy tworzenia, funkcjonowania i zarządzania w polskich grupach kapitałowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni” 2002, nr 4, s. 64–83.
- Pawlak M., *Zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2015.
- Pisoni A., Fratocchi L., Onetti A., *Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern Europe countries*, „Journal for East European Management Studies” 2013, vol. 18, no. 3, s. 336–370.
- Putti J.M., Chong F.H.T., *American and Japanese management practices in their Singapore subsidiaries*, „Asia Pacific Journal of Management” 1985, vol. 2, no. 2, s. 106–114.
- Romanowska M. (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce – strategię i struktury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Romanowski M., *W sprawie potrzeby nowej regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, nr 7, s. 4–6.
- Sobotkiewicz D., *Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wieloczęłowego podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Światowiec-Szczepańska J., Zdziarski M., Małys Ł., *Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce. Analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Topór M., *Problem regulacji przepływu informacji w holdingu*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2019, nr 3, s. 40–52.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- White R.E., Poynter T.A., *Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada*, „Business Quarterly” 1984, vol. 49, no. 2, s. 56–69.
- Wótczek P., *Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 422–434.
- Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Streszczenie

Jednym z kryteriów różnicujących małe przedsiębiorstwa jest fakt przynależności bądź nie do jakiejś grupy kapitałowej. Wyróżnik ten zdaje się mieć dosyć duże znaczenie w kontekście badań nad podmiotami z tej klasy wielkości przedsiębiorstw. W rozdziale przedstawiono wyniki badania dotyczącego orientacji strategicznej firm tej klasy wielkości. Wyniki pokazały dość istotne różnice w zależności od tego, czy obiekty badania były podmiotami zależnymi grupy kapitałowej, czy też były kapitałowo niezależne od innych przedsiębiorstw. Różnice te powinny stać się impulsem do rozważań na temat stosowania kryterium niezależności przedsiębiorstwa przy doborze próby badawczej w empirycznej weryfikacji hipotez stawianych w naukach o zarządzaniu i jakości.

Słowa kluczowe: małe przedsiębiorstwo, orientacja strategiczna, podmiot zależny, grupa kapitałowa

Strategic behavior of small firms and business group affiliation

Abstract

One of the criteria differentiating small firms is the fact of being the part of a business group. This feature seems to be quite significant in the context of research on entities from this size class of enterprises. The article presents the results of the study on the strategic behavior of companies of this size class. The results showed quite significant differences depending on whether the study objects were subsidiaries or were capital-independent. These differences should become a reason to consider the application of the criterion of enterprise independence in the selection of a research sample in the empirical verification of hypotheses posed in management and quality sciences.

Keywords: small-sized enterprise, strategic behavior, subsidiary, business group