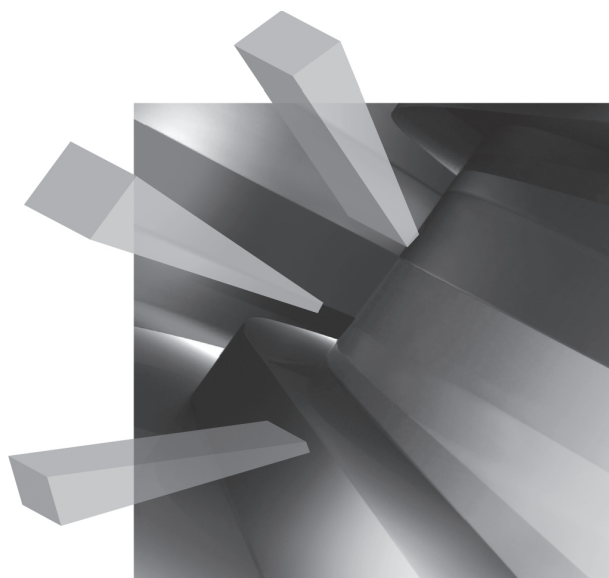


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(20)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Błażej Barchański: Wybrane aspekty szacowania czasów trwania czynności w projektach.....	9
Krzysztof Ćwik: Wpływ uczestnictwa w grupie kapitałowej na procesy formułowania i realizacji strategii małych przedsiębiorstw.....	22
Tomasz Ingram, Wojciech Głód: Wykorzystanie MSQ jako narzędzia badania satysfakcji z pracy w wybranej jednostce ochrony zdrowia.....	31
Łukasz Jurek: (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y.....	44
Paweł Mielcarek: Koncepcja dojrzałości procesu innowacji.....	55
Witold Szumowski: Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych.....	67
Sławomir Wysocki: Japońska filozofia myślenia i działania, której istotę stanowi doskonalenie.....	77
Dariusz Zawada: Zarządzanie wiedzą a konkurencyjność miasta.....	100
Rajmund Żuryński: Perspektywa wdrożeń dobrych praktyk z organizacji masowych imprez sportowych w logistyce miejskie.....	110

Summaries

Błażej Barchański: Fundamentals of activity duration estimation in projects.....	21
Krzysztof Ćwik: Impact of being a subsidiary on the processes of formulation and implementation of strategy of small businesses.....	30
Tomasz Ingram, Wojciech Głód: The use of MSQ as a tool for job satisfaction assessment in the chosen health care organization.....	43
Łukasz Jurek: (Dis)loyalty of Generation Y workers.....	54
Paweł Mielcarek: Concept of innovation process maturity.....	66
Witold Szumowski: Motivation and job satisfaction in self-government administration offices. The results of empirical studies.....	76
Sławomir Wysocki: Japanese philosophy of thinking and action, which essence is improving.....	99
Dariusz Zawada: Knowledge management and competitiveness of the city.....	109
Rajmund Żuryński: City logistics good practices implementation from the organization of mass sporting events.....	127

Krzysztof Ćwik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: krzysztof.cwik@ue.wroc.pl

WPLYW UCZESTNICTWA W GRUPIE KAPITAŁOWEJ NA PROCESY FORMUŁOWANIA I REALIZACJI STRATEGII MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Jednym z kryteriów różnicujących małe przedsiębiorstwa jest przynależność bądź nie do jakiejś grupy kapitałowej. Wyróżnik ten zdaje się mieć dosyć duże znaczenie w kontekście badań nad przedsiębiorstwami tej wielkości. W artykule przedstawiono wyniki badania dotyczącego strategii w działalności małego przedsiębiorstwa. Wyniki pokazały istotne różnice w zależności od tego, czy obiekty badania były podmiotami zależnymi grupy kapitałowej, czy też były kapitałowo niezależne od innych przedsiębiorstw. Odsetek badanych małych przedsiębiorstw realizujących jakąś formę strategii działalności okazał się być „zawyżany” przez te firmy, które były jednocześnie podmiotami zależnymi grupy kapitałowej. Podobne zjawisko wystąpiło w przypadku identyfikacji „uświadomionej” realizacji strategii oraz sposobu jej formułowania przez przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: małe przedsiębiorstwo, strategia, podmiot zależny, grupa kapitałowa.

DOI: 10.15611/noz.2014.3.02

1. Wstęp

Grupa kapitałowa jest na gruncie nauki o zarządzaniu obiektem dość specyficznym. W sensie prawnym taka organizacja składa się z odrębnych przedsiębiorstw, ale w sensie ekonomicznym uznaje się jej gospodarczą jedność. Z jednej strony jest więc to podmiot wielocłonowy, składa się bowiem z jednostek gospodarczych o zróżnicowanym statusie prawnym i ekonomicznym, z drugiej zaś – jednostki te tworzą jeden organizm gospodarczy, mający wspólne cele i zasady funkcjonowania oraz narzucający i egzekwujący je ośrodek zarządzający.

Na grupę kapitałową można zatem spoglądać dwojako. Można traktować ją jako jeden organizm gospodarczy, ale można również rozpatrywać funkcjonowanie 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 zaś różnego typu relacjami są zobligowane do realizacji wynika-

jących z tych celów zadań. Oczywiście, badania nad grupami kapitałowymi były i są przeprowadzane, ale zwykle ich wnioski dotyczą funkcjonowania grupy jako całości (pionierzy oraz czołowi autorzy z zakresu tej tematyki w polskiej nauce o zarządzaniu to m.in. B. Nogalski, M. Trocki, Z. Kreft, B. Wawrzyniak, M. Romanowska). Obecnie można również zaobserwować w tej kwestii pewnego rodzaju nurt „specjalizacyjny”, w ramach którego badacze grup kapitałowych koncentrują się na wąskich problemach ich funkcjonowania, np. internacjonalizacji, dywersyfikacji i struktury [Romanowska (red.) 2011], kreowania wartości w strukturze grupy [Chadam 2012], sposobów rozwoju [Aluchna 2010] bądź też zarządzania kadrami [Zajac 2012].

W odniesieniu do grupy kapitałowej jako obiektu badań nauki o zarządzaniu nasuwa się pytanie natury metodologicznej: czy przedsiębiorstwo będące podmiotem zależnym grupy kapitałowej może być traktowane przez naukę o zarządzaniu 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 funkcjonowaniu 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.

2. Przesłanki wyboru problematyki badawczej

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, podmioty należące do jakiejś grupy kapitałowej zatrudniają prawie 30% ogółu pracujących w przedsiębiorstwach, a ich łączny przychód jest większy niż łączny przychód przedsiębiorstw kapitałowo niezależnych [GUS 2014, s. 28]. 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 [GUS 2014, s. 29]. Te dane statystyczne pokazują, że podmioty zależne grup kapitałowych powinny być „pod stałą obserwacją” badaczy, tym bardziej że w niektórych rozwiniętych gospodarkach ich liczba zaczyna przeważać nad przedsiębiorstwami kapitałowo niezależnymi (z wyłączeniem samozatrudnienia, jako formy prowadzenia działalności gospodarczej) [Heugens, Zyglidopoulos 2008, s. 328].

W polskiej nauce o zarządzaniu problematyka funkcjonowania podmiotów zależnych grupy kapitałowej nie jest szczególnie eksplorowana¹, niemniej temat ten poruszany był m.in. przez J. Chadama [2002, s. 65-76], Z. Krefta [2003, s. 16-17],

¹ Zagadnienie to jest z kolei często poruszane w publikacjach z zakresu prawa handlowego (zob. np. [Kwaśnicki 2007; Romanowski 2008; Błaszczuk 2013]).

a także B. Nogalskiego [2002, s. 64-83]. Interesujący wkład w zagadnienie funkcjonowania podmiotów zależnych wniósł również T. Falencikowski [2008], badając swobodę decyzyjną, którą można zidentyfikować w zarządzaniu grupą kapitałową. Jednak zakres podmiotowy tych ostatnich badań był ograniczony do podmiotów wchodzących w skład grup kapitałowych zarejestrowanych jako podatkowe grupy kapitałowe². Przyczynę do badania funkcjonowania podmiotów zależnych można znaleźć również w publikacji A. Broszkiewicza [2008, s. 26-29], która porusza zagadnienie wpływu zagranicznych grup kapitałowych na funkcjonowanie spółek zależnych w Polsce w sferze gospodarki finansowej, zarządzania, produkcji, zbytu, zaopatrzenia, inwestycji i zasobów ludzkich. Spojrzenie na podmioty zależne przez pryzmat analizy funkcjonowania spółek zakładanych i niejako zarządzanych przez zagraniczne grupy kapitałowe jest dość powszechne, zwłaszcza w publikacjach anglojęzycznych, i zaowocowało szeregiem publikacji. Co więcej, problematyka ta, choć nienowa (zob. np. [White, Poynter 1984, s. 59-69; Putti, Chong 1985, s. 106-114; Legewie 2002, s. 901-919; Harzing, Noorderhaven 2006, s. 167-185; Eckert, Rossmeissl, Gołkowski 2007, s. 7-27]), zdaje się zyskiwać na znaczeniu w obliczu wciąż postępującej globalizacji gospodarki światowej i daleko posuniętej internacjonalizacji działalności organizacji gospodarczych (zob. np. [Doherty, Teague 2011, s. 57-71; Lin, Lin, Yen, Shih 2013, s. 6-13; Pisoni, Fratocchi, Onetti 2013, s. 336-370]). Ograniczanie badań nad funkcjonowaniem podmiotów zależnych wyłącznie do tych spółek, których podmiot dominujący pochodzi z innego kraju, 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.

3. Podmiot zależny jako obiekt badań i hipotezy badawcze

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) oraz typowe dla tej kategorii podmiotów, takie jak „szczebel” zajmowany w strukturze ugrupowania, miejsce w łańcuchu tworzenia wartości grupy kapitałowej, sposób ukonstytuowania się podmiotu w grupie, cel, którego realizację wyznaczono danemu podmiotowi zależnemu, rozkład kompetencji decyzyjnych w organach nadzorczych. Listę tę można by jeszcze znacznie wydłużyć. Powstaje więc szereg różnych kombinacji. Zwiększają one liczbę możliwych do wystąpienia typów podmiotów zależnych tak dalece, że niemożliwe wydaje się przeprowadzenie badań, szczególnie o charakterze ilościowym, które mogłyby objąć wszystkie możliwe typy podmiotów zależnych. Osobną kwestią jest sens (wą-

² Według danych Ministerstwa Finansów w 2011 roku liczba działających w Polsce podatkowych grup kapitałowych wynosiła 22, wobec ponad dwóch tysięcy grup kapitałowych ogółem [GUS 2014, s. 29].

pliwy) wyodrębniania klas obiektów badawczych w oparciu o tak wiele kryteriów, jak również fakt, że ze względu na tematykę badań nie wszystkie kryteria wydają się istotne. Na potrzeby niniejszego artykułu autor postanowił więc oprzeć się na jednym, którym jest wielkość podmiotu mierzona liczbą zatrudnionych pracowników. Badaniem objęto wyłącznie przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 osób. Przedmiotem badania były zaś kwestie formułowania i realizacji strategii działalności. Przy tak przyjętym założeniu celem było zbadanie, czy można zaobserwować różnicę w podejściu do podstawowych kwestii formułowania i realizacji strategii przez małe przedsiębiorstwo w zależności od tego, czy obiekt badania jest podmiotem zależnym grupy kapitałowej, czy też organizacją kapitałowo niezależną. W badaniu tym podmioty zależne grupy kapitałowej nie były dodatkowo różnicowane ze względu na cel ich istnienia w grupie (zob. [Ćwik 2014]), gdyż autorowi zależało w głównej mierze na zidentyfikowaniu ewentualnych różnic w funkcjonowaniu pomiędzy podmiotami zależnymi i niezależnymi z tej klasy wielkości przedsiębiorstw. Zaobserwowanie tych różnic, przy wystarczająco wyraźnym poziomie ich istotności, mogłoby bowiem być przyczynkiem do dyskusji, czy w doborze próby nie powinno się zwracać baczej uwagi na zależność kapitałową badanych przedsiębiorstw. Cecha ta jest, zdaniem autora, zbyt często pomijana, a to z kolei powoduje, że wyniki niektórych badań empirycznych mogą oddawać zafałszowany obraz rzeczywistości.

Analiza specyfiki funkcjonowania elementów grup kapitałowych oraz małych przedsiębiorstw pozwoliła na sformułowanie hipotez badawczych o charakterze roboczym:

1. Małe przedsiębiorstwa będące podmiotami zależnymi grupy kapitałowej częściej realizują jakąś strategię działalności niż małe przedsiębiorstwa kapitałowo niezależne.

2. Strategia realizowana przez małe przedsiębiorstwa częściej ma charakter „uświadomiony” wśród podmiotów grupy kapitałowej niż wśród przedsiębiorstw niezależnych.

3. Strategia małych przedsiębiorstw, będących podmiotami zależnymi grupy kapitałowej częściej ma charakter synoptyczny niż strategia niezależnych małych przedsiębiorstw.

Próba badawcza obejmowała ogółem 61 małych przedsiębiorstw, z czego 29 było podmiotami zależnymi grupy kapitałowej, a 32 przedsiębiorstwa były kapitałowo niezależne. Podmioty zależne grupy kapitałowej miały charakter „parterowy”, czyli nie odgrywały jednocześnie roli podmiotu dominującego wobec innych organizacji. Narzędziem badawczym był wywiad oraz kwestionariusz ankiety. Liczebność próby badawczej nie spełnia kryterium reprezentatywności w kontekście badań o charakterze ilościowym. Wyniki te jednak mogą mieć charakter przyczynkowy dla dalszych, bardziej kompleksowych badań, a także wydają się być pewnego rodzaju inspiracją do dyskusji na gruncie teoretycznym.

4. Wyniki badań empirycznych

Analiza definicji strategii prowadzi do wniosku, że niemożliwe wydaje się znalezienie jednoznacznego wzorca, który dawałby odpowiedź na pytanie: co jest, a co nie jest strategią. Potwierdził to K. Oblój [1988], pisząc, że nie ma najlepszej i jedynie słusznej definicji strategii, i nadal podtrzymuje swoje zdanie [Oblój 2009, s. 3-5]. Zamiast tego wyróżnia on główne ujęcia w koncepcjach i podejściach do problemu definicji strategii. Wydaje się więc, że definicję strategii należy dobierać w taki sposób, aby odpowiadała celom i zamierzeniom przedsiębiorstwa oraz roli, jaką strategia będzie w nim odgrywać. Reasumując, autor zakłada, że strategia małego przedsiębiorstwa może przyjmować różne formy, z których każda może być właściwa z punktu widzenia definicyjnego.

Tematyka strategii małych przedsiębiorstw była szeroko poruszana w pierwszej dekadzie XXI wieku (por. m.in. [Cieśliński 2003; Strużyna, Orman 2000; Ćwik 2006; Upton, Felan, Teal 2001; Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004]), ale obecnie również nie jest pomijana (np. [Adamik (red.) 2011]). Badania te pokazały, że małe firmy zazwyczaj jakąś strategię działalności realizują. Jednak nie zawsze odbywa się to w sposób „uświadomiony” [Kościński 2002, s. 188]. Dlatego też posiadanie strategii przez małe przedsiębiorstwo nie musi jednocześnie oznaczać, że funkcjonować ona będzie pod tym właśnie określeniem. Przesłanką stanowiącą o możliwości „nieuświadomionego” realizowania strategii jest też stosunek do niej zarządzających małymi firmami. Badania przeprowadzone wśród właścicieli oraz kadry kierowniczej małych przedsiębiorstw pokazują, że niespełna 40% z nich ma wykształcenie wyższe [Janiuk 2004, s. 135]. Można zatem domniemywać, że ich wiedza na temat teoretycznych aspektów zarządzania strategicznego jest bardzo mała bądź zgoła żadna. Dodatkowo panuje wśród nich opinia, że strategia to element funkcjonowania wyłącznie dużych organizacji gospodarczych. Stąd też istnieje możliwość, że część zarządzających małymi firmami *a priori* zakłada, iż przedsiębiorstwo, którym kierują, strategii mieć nie może. Nie oznacza to jednak, że jej faktycznie nie ma, gdyż żadna z koncepcji nie uzależnia realizacji strategii od świadomości tego faktu.

Analizując najpopularniejsze definicje i określenia strategii (na podstawie: [Krupski 1993; Ansoff 1985; Thompson, Strickland 1993]), autor przyjął, że mogą wystąpić cztery sytuacje:

- 1) przedsiębiorstwo ma opracowany i realizuje jakiś długoterminowy plan rozwoju,
- 2) przedsiębiorstwo wypracowało i stosuje sposoby reagowania na określone sytuacje rynkowe,
- 3) przedsiębiorstwo realizuje jakąś strategię działalności i tak też ją nazywa,
- 4) w przedsiębiorstwie nie zachodzi żadna z trzech powyższych sytuacji.

Trzy pierwsze warianty oznaczają realizowanie w przedsiębiorstwie jakiejś formy strategii, z tym że dwa pierwsze świadczą o tym, że jest ona realizowana w sposób „uświadomiony”. Wybór czwartego wariantu oznacza, że w danym podmio-

cie strategia, w żadnej z jej najczęściej akcentowanych w literaturze postaci, nie jest realizowana.

Wyniki badania pokazały, zgodnie z przewidywaniami, że większość małych przedsiębiorstw realizuje jakąś formę strategii działalności. W całej próbie było to 49 przedsiębiorstw, czyli ok. 80%, ale odsetek ten był wyraźnie wyższy w przypadku małych przedsiębiorstw będących podmiotami zależnymi grupy kapitałowej. Wśród tych podmiotów jakąś formę strategii działalności stosowało 26 przedsiębiorstw, czyli ok. 90%. Dla grupy przedsiębiorstw niezależnych kapitałowo ten wskaźnik to ok. 72% (23 przypadki). Jeszcze większe różnice ujawniły się w kontekście „uświadamiania” sobie przez zarządzających małymi firmami faktu realizacji jakiejś strategii działalności. Wśród wszystkich podmiotów, które realizowały jakąś strategię działalności, świadomi tego faktu byli zarządzający 34 przedsiębiorstwami, czyli odsetek wynosił ok. 69%. Wskaźnik ten był jednak znacząco zawyżony przez podmioty zależne grupy kapitałowej. Wśród zarządzających tą grupą obiektów badania aż w 24 przypadkach, czyli w 92%, stosowano określenie „strategia” i rzeczywiście zakres przedmiotowy stosowanego pojęcia odpowiadał teoretycznej koncepcji strategii. Taką sytuację odnotowano zaś tylko w 6 przypadkach przedsiębiorstw niezależnych (ok. 26%). Wyniki uzyskane w badaniu zdają się więc potwierdzać hipotezy pierwszą i drugą.

Hipoteza trzecia, dotycząca procesu formułowania strategii, opiera się na dwóch przeciwstawnych podejściach – inkrementalnym i synoptycznym. Strategia w ujęciu synoptycznym jest formułowana w wysoce sformalizowanym procesie, z zasady inicjowanym i przeprowadzanym przez naczelne kierownictwo. Strategia w ujęciu inkrementalnym tworzy się niejako sama, będąc wynikiem pewnego ciągu decyzji organizacyjnych, podejmowanych w odpowiedzi na pewne zdarzenia, do których dochodzi w otoczeniu, a które mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

Wspomniany już brak niezbędnej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego oraz środków finansowych, które pozwoliłyby na zatrudnienie zewnętrznych specjalistów, pozwalają wyciągnąć wniosek, że strategie małych przedsiębiorstw będą miały raczej charakter inkrementalny. W warstwie teoretycznej uprawdopodobnia to analiza różnic pomiędzy podejściem synoptycznym i inkrementalnym do formułowania strategii [Kozłowski, Oblój 1989, s. 271]. Przeprowadzone badanie nie potwierdziło w pełni tego przypuszczenia w odniesieniu do całej próby. Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła określić, że realizowana (świadomie bądź nie) strategia działalności została wypracowana w procesie synoptycznym w 34 przypadkach, tj. w ok. 70% badanych podmiotów. Rozpatrzenie jednak tej kwestii w odniesieniu do kryterium należenia lub nie do grupy kapitałowej pozwoliło ujawnić istotne różnice. W przypadku podmiotów zależnych proces synoptyczny był podstawą wypracowania strategii w 22 przypadkach (ok. 85%), a w przypadku podmiotów niezależnych – w 12 (ok. 52%). O ile nie potwierdziło to przypuszczenia o przewadze strategii „wyłaniających się” w przypadku małych firm, to potwierdza trzecią z postawionych wcześniej hipotez roboczych.

5. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badania mają charakter częściowy, odnoszący się wyłącznie do przedstawionego celu artykułu. Głównym zamierzeniem nie była w tym przypadku identyfikacja i wyjaśnianie zjawisk dotyczących realizowania strategii przez małe przedsiębiorstwa. Intencją autora było zwrócenie uwagi na fakt różnic, które ujawniają się w zależności od tego, czy badane małe przedsiębiorstwa są podmiotami kapitałowo niezależnymi, czy też należą do jakiejś grupy kapitałowej. Pewnym wyjaśnieniem tych różnic, które autor chciałby tu jedynie zasygnalizować, może być analiza przyczyn realizacji strategii (również w ujęciu jej jako długoterminowego planu rozwoju lub wypracowanych wzorców reagowania). Respondenci z przedsiębiorstw będących podmiotami zależnymi grup kapitałowych wskazali w 23 przypadkach (ok. 88%), że konieczność sformułowania i realizacji jakiejś strategii działalności wynikała w przeważającej mierze z woli podmiotu dominującego. Wyrazicielami tej woli i jej egzekutorami były zazwyczaj organa nadzoru właścicielskiego.

Zebrana próba badawcza nie uprawnia do definitywnych sądów i autor ma tego pełną świadomość. Przede wszystkim liczba podmiotów, które wzięły udział w badaniu jest mała, a dobór próby nie był warstwowy. Niestety, Główny Urząd Statystyczny nie przedstawił w swojej ostatniej publikacji dotyczącej grup kapitałowych [GUS 2014] podziału podmiotów zależnych według kryterium wielkości. Trudno jest więc określić, jaki odsetek populacji małych firm stanowią te, które należą do jakiejś grupy kapitałowej, jednak autor 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 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 oprócz własnych celów również celów grupy.

Literatura

- Adamik A. (red.), 2011, *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Aluchna M., 2010, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ansoff I.H., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Błaszczak P., 2013, *Pojęcie grupy spółek na tle stosunku dominacji i zależności w kodeksie spółek handlowych*, Przegląd Prawa Handlowego, nr 7.
- Broszkiewicz A., 2008, *Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce*, Przegląd Organizacji, nr 4.
- Chadam J., 2002, *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, Organizacja i Kierowanie, nr 2.

- Chadam J., 2012, *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa.
- Cieśllicki M., 2003, *Uwarunkowania rozwoju strategicznego małych firm w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Ćwik K., 2006, *Strategia w działalności małych przedsiębiorstw – metodyka i wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1114, Wrocław.
- Ćwik K., 2014, *Wpływ podmiotu nadrzędnego na strategię podmiotu zależnego*, Marketing i Rynek, nr 5.
- Doherty L., Teague P., 2011, *Conflict management systems in subsidiaries of non-union multinational organisations located in the Republic of Ireland*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 22, no. 1.
- Eckert S., Rossmeißl F., Gołkowski T.E., 2007, *Dynamika rozwoju roli spółek zależnych niemieckich przedsiębiorstw w Europie Środkowej – badania empiryczne*, Organizacja i Kierowanie, nr 1.
- Falencikowski T., 2008, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, „Dom Organizatora”, Toruń.
- GUS, 2014, *Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2012 roku*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGWF_grupy_przedsiębiorstw_w_Polsce_w_2012.pdf.
- Harzing A.W., Noorderhaven N., 2006, *Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under*, Asia Pacific Journal of Management, no. 5.
- Heugens P.P.M.A.R., Zyglidopoulos C.S., 2008, *From social ties to embedded competencies: the case of business groups*, Journal of Management & Governance, December.
- Janiuk I., 2004, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Koziński J., 2002, *Strategie firm rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Koźmiński A.K., Oblój K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Kreft Z., 2003, *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Krupski R., 1993, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław.
- Kwaśnicki R.L., 2007, *Legalne działanie na szkodę spółki zależnej*, Przegląd Prawa Handlowego, nr 12.
- Legewie J., 2002, *Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problem of an expatriate-based management system*, International Journal of Human Resource Management, vol. 13, no. 6.
- Lin H.-M., Lin P.-J., Yen I.-F., Shih Y.-T., 2013, *Knowledge transfer among MNE's subsidiaries: A conceptual framework for knowledge management*, The International Journal of Organizational Innovation, vol. 6, no. 1.
- Nogalski B., 2002, *Problemy tworzenia, funkcjonowania i zarządzania w polskich grupach kapitałowych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, nr 4.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2004, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, OPO, Bydgoszcz.
- Oblój K., 1988, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 11.
- Oblój K., 2009, *O definicji strategii raz jeszcze*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Pisoni A., Fratocchi L., Onetti A., 2013, *Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern Europe countries*, Journal for East European Management Studies, no. 3.
- Putti J.M., Chong F.H.T., 1985, *American and Japanese management practices in their Singapore subsidiaries*, Asia Pacific Journal of Management, vol. 2, no. 2.

- Romanowska M. (red.), 2011, *Grupy kapitałowe w Polsce – strategię i struktury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Romanowski M., 2008, *W sprawie potrzeby nowej regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce*, Przegląd Prawa Handlowego, nr 7.
- Strużyna J., Orman D., 2000, *Zarządzanie strategiczne w małych firmach*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Thompson A.A., Strickland A.J., 1993, *Strategic management: concepts & cases*, Irwin, Burr Ridge.
- Upton N., Felan J.T., Teal E.J., 2001, *Strategic and business planning practices of fast growing family firms*, Journal of Small Business Management, no. 39.
- White R.E., Poynter T.A., 1984, *Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada*, Business Quarterly, vol. 48, no. 4.
- Zając Cz., 2012, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

IMPACT OF BEING A SUBSIDIARY ON THE PROCESSES OF FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGY OF SMALL BUSINESSES

Summary: One of criteria for differentiating small-sized enterprises is the fact of belonging or not to a business group. It seems to be quite important for research in this size businesses. The paper presents the results of the study on the implementation of a strategy and the strategy formulation process in small-sized enterprises. The results showed quite significant differences depending on whether or not the enterprises were subsidiaries of a business group. These differences may become a starting point for a discussion on the importance of this feature in management science.

Keywords: small-sized enterprise, strategy, subsidiary, business group.