

AUTOREFERAT PRZEDSTAWIAJĄCY
OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY
NAUKOWO-BADAWCZEJ

Wioletta Mierzejewska
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa, wrzesień 2018 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie.....	4
2. Podstawowe informacje o kandydatce	4
2.1. Imię i nazwisko.....	4
2.2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe, wykształcenie	4
2.3. Informacja o zatrudnieniu w jednostkach naukowych	5
3. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zm.)	6
3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego jako jednotematycznego cyklu	6
3.2. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej	7
3.3. Zakres i cel jednotematycznego cyklu publikacji.....	12
3.4. Omówienie publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu	15
3.5. Podsumowanie i główne wnioski jednotematycznego cyklu publikacji	24
3.6. Wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.....	44
4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych.....	45
4.1. Charakterystyka dorobku naukowo-badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu	45
4.2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu.....	48
4.3. Charakterystyka współpracy międzynarodowej.....	55
4.4. Charakterystyka działalności dydaktycznej.....	57
4.5. Charakterystyka działalności organizacyjnej	58
4.6. Charakterystyka działalności popularyzującej naukę.....	60
5. Podsumowanie.....	61

1. Wprowadzenie

W związku ze złożeniem wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, przedkładam autoreferat przedstawiający najważniejsze osiągnięcia w obszarze naukowym, dydaktycznym oraz organizacyjnym. Pełna lista publikacji naukowych, stanowiących osiągnięcia naukowe, do których odwołuję się w autoreferacie znajduje się w załączniku nr 3, wykaz innych opublikowanych prac naukowych oraz wskaźniki dokonań naukowych w załączniku nr 4, a informacja o dorobku dydaktycznym i popularyzatorskim oraz informacja o współpracy międzynarodowej w załączniku nr 5.

2. Podstawowe informacje o kandydatce

2.1. Imię i nazwisko

Imię i nazwisko: Wioletta Mierzejewska

Dane adresowe: ul. Szkolna 3, 05-503 Głusków

Adres e-mail: wioletta.mierzejewska@sgh.waw.pl

Telefon: 604 620 270

2.2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe, wykształcenie

Listopad 2011- doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Tytuł dysertacji: *Strategia dywersyfikacji na przykładzie polskich grup kapitałowych*

Promotor: prof. dr hab. Maria Romanowska,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Recenzenci: prof. dr hab. Grażyna Gierszewska,
Politechnika Warszawska
dr hab., Elżbieta Marciszewska, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Lipiec 2002- magister, studia jednolite, dyplom z wyróżnieniem
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Wykształcenie uzupełniające:

2017- kursy doskonalenia warsztatu dydaktycznego w ramach programu p.t. *Wykładowcy z POWERem* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

2016- szkolenie z bazy AMADEUS

- 2015-** warsztaty metodyczne dla nauczycieli akademickich współpracujących lub zainteresowanych współpracą z Ekonomicznym Uniwersytetem Dziecięcym
- 2014-** warsztaty p.t. *Doskonalenie warsztatu nauczyciela w zakresie efektywności przekazu dydaktycznego*
warsztaty młodego pracownika nauki p.t. *Finansowanie projektów dla osób rozpoczynających karierę naukową*
szkolenie z baz PROQUEST
- 2013-** kurs p.t. *Podstawy analizy danych z wykorzystaniem programu SPSS*
- 2004 -2005** Studia Podyplomowe Zarządzanie Ograniczeniami
TOC Consulting Polska Sp. z o.o.
- 2003 -2004** Studium Marketingowego Zarządzania Przedsiębiorstwem
Agencja Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o.

2.3. Informacja o zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- 2012- nadal** **adiunkt** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Katedra Zarządzania Strategicznego (wcześniejsza nazwa to: Zakład Zarządzania w Gospodarce), Instytut Zarządzania
- 2007- 2011** **doktorant na stacjonarnych studiach doktoranckich**
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Katedra Zarządzania w Gospodarce
- 2004 - 2006** **koordynator programu MBA**
Centrum Kształcenia Podyplomowego
Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie
- 2002 - 2007** **asystent**
Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie
Wydział Zarządzania i Finansów, Katedra Organizacji i Zarządzania

3. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zm.)

3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego jako jednotematycznego cyklu

Jako osiągnięcie naukowe (w rozumieniu Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. z późn. zm. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Art. 16 ust. 2 pkt 1), będące znaczącym wkładem w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, chciałam wskazać jednotematyczny cykl publikacji p.t. *Ewolucja struktur grup kapitałowych*. W skład cyklu wchodzi 7 najważniejszych publikacji dotyczących problematyki kształtowania struktur grup kapitałowych. Zostały one uszeregowane według daty publikacji, od najnowszej do najstarszej:

1. W. Mierzejewska, *Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 164, s.137-162.
2. W. Mierzejewska, *Business Groups Configuration and Its Changes During a Crisis*, “Organization and Management” 2017, nr 4A, s. 27-47.
3. W. Mierzejewska, S. Gregorczyk, *Changes in the Holdings Structure During the Crisis*, “Journal of Management and Financial Sciences” 2016, nr 24, s. 67-86.
4. W. Mierzejewska, A.Tomaszewski, *Struktury przedsiębiorstw w czasie kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, (red.) M.Romanowska, W.Mierzejewska, WoltersKluwer, Warszawa 2016, s. 138-166.
5. W. Mierzejewska, S. Gregorczyk, *Determinanty zmian złożoności grup kapitałowych w okresie kryzysu*, w: *Nowe paradygmaty w naukach ekonomicznych*, (red.) R. Bartkowiak, P. Wachowiak, OW SGH, Warszawa 2016, s. 91-103.
6. W. Mierzejewska, *Adaptacja strukturalna grup kapitałowych w czasie kryzysu*, w: *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*, (red.) Z.Dworzecki, W.Mierzejewska, OW SGH, Warszawa 2015, s.199-217.
7. W. Mierzejewska, *Holdings' Level of Complexity During the Crisis*, “Journal of Management and Financial Sciences” 2014, nr 7(18), s. 35-47.

Jednotematyczny cykl publikacji obejmuje trzy rozdziały w recenzowanych monografiach oraz cztery artykuły w czasopiśmie z listy B MNiSW. Trzy publikacje zostały wydane w języku angielskim, a pozostałe cztery w języku polskim. Jedna z publikacji wydanych w języku angielskim [nr 2] została przyjęta i była prezentowana podczas międzynarodowej konferencji „REDETE: Assessment of the last 25 years, going beyond the ‘transition’”, Graz, Austria 2015.

Jednotematyczny cykl publikacji jest efektem badań prowadzonych nad strukturami grup kapitałowych. Były to trzy projekty badawcze, w których uczestniczyłam: grant NCN [nr 2, pkt G, załącznik nr 4]¹ oraz dwa badania statutowe [nr 9 i 11, pkt G, załącznik nr 4]².

Dwie publikacje powstały we współpracy z dr Sylwestrem Gregorczykiem, co wynikało z uczestniczenia w tym samym projekcie badawczym. Również publikacja napisana we współautorstwie z dr Albertem Tomaszewskim jest wynikiem uczestnictwa w jednym projekcie badawczym. Publikacja ta składa się z części dotyczących różnych struktur działalności gospodarczej: struktur organizacyjnych i kapitałowych (autorstwo: W.Mierzejewska) oraz struktur kontraktowych (autorstwo A.Tomaszewski). Szczegółowy opis wkładu w publikacjach wieloautorskich został zawarty w wykazie zamieszczonym w załączniku nr 3 oraz oświadczeniach współautorów [załącznik nr 6].

3.2. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej

Zagadnienie struktur organizacji działalności przedsiębiorstwa jest jednym z ważniejszych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu. Struktura organizacyjna definiowana jest najczęściej jako układ elementów tworzących pewną całość (organizację) i ich wzajemnych relacji, które służą integracji celów i zadań organizacji³. Pełni funkcję koordynacyjną i porządkującą funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jest narzędziem umożliwiającym realizację założonych celów. Usprawnia procesy decyzyjne oraz redukuje niepewność. Odpowiednio ukształtowana ma gwarantować sprawność działania podmiotu. Realizacja strategii bez wsparcia rozwiązań strukturalnych wydaje się niemal niemożliwa. Można zatem wskazać, że struktura obok strategii, systemów i zasobów, jest kluczowym komponentem systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

W trakcie rozwoju nauk o zarządzania zmieniała się perspektywa badania struktur działalności gospodarczej. Prekursorzy naukowego zarządzania skupiali się na wąskim obszarze struktury organizacyjnej - pojedynczym stanowisku pracy oraz zasadach podziału pracy. Obec-

¹ Grant NCN p.t. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny* (2011/03/B/HS4/04922; kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska).

² Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Reakcje polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny* (KZiF/S/20/14; kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska) oraz p.t. *Reakcja polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny, II etap* (KZiF/S/30/15; kierownik prof. dr hab. Maria Romanowska).

³ *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

nie uwagę badaczy przyciągają sieci przedsiębiorstw. Struktura była inaczej traktowana i przypisywano jej różne znaczenie oraz rolę w zależności od tego czy zajmowali się nią przedstawiciele klasycznych kierunków, podejścia systemowego, czy też zasobowego⁴.

W latach 60 XX w. rozwinął się nurt badań poszukujących optymalnych rozwiązań strukturalnych⁵. Należy zauważyć, że początkowo badania w tym obszarze prowadziły do powstawania listy zaleceń oraz modelowych struktur, które miały być najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa⁶. Pojawiały się różne modele struktur: od liniowych, do macierzowych i dywizjonalnych. Z czasem zaczęto dostrzegać ograniczenia poszczególnych modeli klasycznych struktur i poszukiwać bardziej doskonałych rozwiązań strukturalnych. Dodatkowo rozwój koncepcji teoretycznych dotyczących kosztów transakcyjnych⁷ oraz powiązań sieciowych sprawił, że uwaga badaczy zajmujących się strukturami organizacyjnymi przeniosła się na rozwiązania strukturalne wychodzące na zewnątrz przedsiębiorstwa. Obecnie wskazuje się na konieczność „wtopienia” organizacji w otoczenie, a co za tym idzie sytuacyjne dobieranie struktur do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa⁸. Umożliwia to bogactwo rozwiązań strukturalnych istniejących w teorii i praktyce. Menedżerowie mają szeroki wybór i możliwości dopasowania struktur do wewnętrznych potrzeb oraz sytuacji rynkowej. Tym bardziej, że przedsiębiorstwa coraz bardziej potrzebują elastyczności działania dla zrównoważenia burzliwości otoczenia, a jak pokazują badania, te odnoszące sukces są w stanie dostosowywać swoją strukturę do wymogów sytuacji⁹.

Obok badań poszukujących optymalnych rozwiązań strukturalnych, duże znaczenie mają badania w obszarze samej identyfikacji charakterystyk struktur, czynników strukturotwórczych oraz wpływu określonych modeli i parametrów struktur na efekty działania przedsiębiorstwa. Szczególnie dużo badań poświęconych jest związkowi strategii ze strukturą. Jest to wciąż aktualny problem badawczy. I chociaż znaczenie wpływu strategii na kształt struktury jest bardzo duże, to wielu badaczy zajmujących się relacją strategia-struktura wskazuje, że zmiany strategii

⁴ J. Lichtarski, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

⁵ M. Romanowska, W. Mierzejewska, *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, Nr 2.

⁶ M. Romanowska, *Dylematy strukturalne współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem* (red.) H. Jagoda i J. Lichtarski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, ss.263-270.

⁷ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa 1998 oraz R.H. Coase, *The nature of the firm*, „Economica” 1937, Vol. 4, Iss. 16.

⁸ R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008; M. Romanowska, W. Mierzejewska *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, Nr 2.

⁹ R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990; A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

nie są jedynym czynnikiem powodującym zmiany strukturalne. Dodatkowo takimi czynnikami są wzrastająca wiedza o organizacji przedsiębiorstwa i nowych typach struktur oraz narastająca konkurencja i zmiany w otoczeniu. Właśnie otoczenie i zmiany w nim następujące stanowią drugą perspektywę dla badaczy analizujących czynniki strukturotwórcze. Wartym wyróżnienia kierunkiem badań struktur są także analizy efektów (ekonomicznych i organizacyjnych) zastosowania określonej struktury organizacyjnej. Jest to dość ważny kierunek badawczy, ale trudny w weryfikacji empirycznej. Mimo że dotychczas przeprowadzone badania nie dają jednoznacznych wyników, to można założyć, że stosowanie bardziej elastycznych rozwiązań w ramach struktur organizacyjnych, powinno łączyć się z większą odpornością na zewnętrzne turbulencje, co skłania do poszukiwania różnych opcji rozwiązań strukturalnych [o kierunkach badań struktur organizacyjnych pisałam w publikacji nr 38 w załączniku 4, pkt A-C¹⁰].

Rozwój gospodarczy, technologiczny oraz inne zmiany zachodzące w otoczeniu sprawiły, że przedsiębiorstwa w swoim dążeniu do optymalizacji działania i skupieniu się na kluczowych kompetencjach dokonują outsourcingu, wchodzi w powiązania kooperacyjne i kooperacyjne. Pojawiają się bardziej zaawansowane formy struktur działalności gospodarczej, bazujące nie tylko na powiązaniach hierarchicznych, ale przede wszystkim na powiązaniach kapitałowych i kontraktowych. Współczesne nurty badawcze struktur działalności gospodarczej odchodzą od analizowania struktur organizacyjnych i znacznie częściej skupiają się na zagadnieniach dotyczących funkcjonowania grup kapitałowych (a w szerszym wymiarze grup przedsiębiorstw), teorii sieci międzyorganizacyjnych czy teorii aliansów strategicznych. Obecnie powszechnie wydaje się wykorzystanie przez przedsiębiorstwa wszystkich typów powiązań i realizacja celów poprzez struktury organizacyjne, kapitałowe i kontraktowe. Ten trend nazywany jest stosowaniem struktur równoległych¹¹. Przedsiębiorstwa dostrzegły możliwości zastępowania jednych struktur innymi, które w równym stopniu, a czasem lepiej umożliwiają im realizację celów strategicznych.

W Polsce, w wyniku przekształceń organizacyjnych i własnościowych przedsiębiorstw po zmianie systemu gospodarczego, obserwuje się wręcz eksplozję struktur kapitałowych¹². Grupy kapitałowe w ostatnich 30 latach gospodarki rynkowej zdominowały niektóre branże jak np.

¹⁰ W. Mierzejewska, *Struktura organizacyjna jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Nauki ekonomiczne a praktyka gospodarcza: wzajemna zależność*, (red.) P. Wachowiak, R. Bartkowiak, OW SGH, Warszawa 2015, s. 295-308.

¹¹ M. Romanowska, *Dylematy strukturalne polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

¹² B. Nogalski, R. Ronkowski, *Zarządzanie holdingiem*, ORGMASZ, Warszawa 1996.

przemysł ciężki, usługi medyczne i farmację czy budownictwo. Jednocześnie sposób ich organizacji zdecydowanie ewoluował. Te zmiany nakładają na badaczy obowiązek eksplorowania tematyki grup kapitałowych jako jednej z podstawowych rodzajów struktur działalności gospodarczej, umożliwiającej realizację złożonych przedsięwzięć.

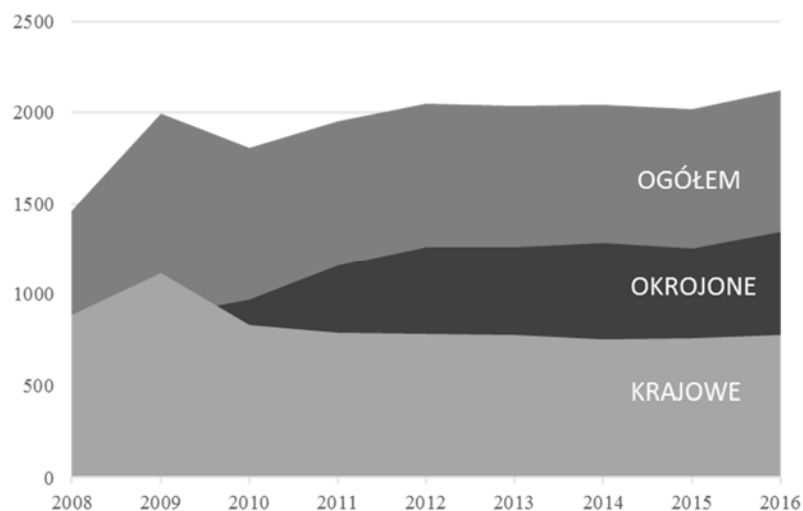
Wybór problematyki badawczej prezentowanej w jednotematycznym cyklu publikacji pt. *Ewolucja struktur grup kapitałowych* motywowany jest rosnącym znaczeniem grup kapitałowych w gospodarce oraz stosunkowo małą liczbą badań problemów strukturalnych w grupach kapitałowych, szczególnie w niesprzyjających, kryzysowych uwarunkowaniach otoczenia. Dodatkowo kwestie organizacji grupy kapitałowej są ważnym problemem o charakterze aplikacyjnym, ponieważ mogą mieć znaczący wpływ na sprawność funkcjonowania całej grupy kapitałowej. Można nawiązać do koncepcji 7S¹³, w której struktura jest jednym z kluczowych elementów systemu zarządzania. Odpowiednia organizacja przedsiębiorstwa czy grupy kapitałowej, a przede wszystkim jej dopasowanie do pozostałych elementów systemu zarządzania, ma kluczowe znaczenie dla sprawności podmiotu gospodarczego, co powinno wyrażać się także w efektywności jego działania.

Znaczenie grup kapitałowych w gospodarce można wykazywać posługując się liczbą zatrudnionych, wielkością przychodów, poziomem wyników finansowych, generowanymi poziomami rentowności. O znaczeniu tego typu zgrupowań przedsiębiorstw¹⁴ świadczy także ich rosnąca liczba (rys.1). W 2008 roku GUS zidentyfikował 1462 grupy przedsiębiorstw, a osiem lat później było ich już 2124, czyli o 45% więcej. Jednocześnie widać zmianę w charakterze grup przedsiębiorstw, zmniejsza się ilość krajowych a zwiększa ilość okrojonych, czyli części grup międzynarodowych (zarówno tych pod kontrolą krajową jak i zagraniczną). Jest to związane z jednej strony z pojawianiem się w Polsce części międzynarodowych grup przedsiębiorstw, a z drugiej z intensywnym umiędzynarodowieniem polskich grup.

¹³ McKinsey 7s Model, <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>, [dostęp: 01.08.2018].

¹⁴ Niestety brakuje statystyk odnoszących się tylko do grup kapitałowych. Zgodnie z wytycznymi przyjętymi w statystyce europejskiej (Rozporządzenie Rady (EWG) Nr 696/93) badane są grupy przedsiębiorstw, w których dopuszcza się istnienie powiązań umownych między podmiotami tworzącymi grupę, powiązania kapitałowe nie są konieczne, a najważniejsza jest kwestia sprawowania kontroli przez podmiot dominujący nad podmiotami zależnymi. Chociaż metodologia GUS identyfikacji grup przedsiębiorstw w Polsce opiera się na identyfikacji kontroli większościowej udziałowej bezpośredniej i pośredniej, kontroli mniejszościowej udziałowej i kontroli poprzez konsolidację sprawozdań finansowych. Takie podejście sprawia, że większość badanych grup przedsiębiorstw, to grupy kapitałowe.

Rysunek 1. Liczba grup przedsiębiorstw w latach 2008-2016 w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Co do wskaźników ilustrujących przychody, wyniki oraz wielkość zatrudnienia w grupach przedsiębiorstw, to GUS podaje je w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych. Co prawda zatrudnienie w grupach przedsiębiorstw to średnio, w latach 2008-2016, około 30% zatrudnienia we wszystkich przedsiębiorstwach niefinansowych, ale już wygenerowane przychody stanowią 50% przychodów wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych. Zysk brutto w grupach przedsiębiorstw kształtował się w bardzo zróżnicowany sposób w poszczególnych latach, a w roku 2016 stanowił aż 62% zysków brutto wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych.

Powyższe dane w syntetyczny sposób obrazują, jakie znaczenie dla gospodarki mają grupy przedsiębiorstw. Taką sytuację można zaobserwować nie tylko w Polsce, ale także w innych krajach europejskich i pozaeuropejskich. Szczegółową analizę znaczenia grup przedsiębiorstw przedstawiono w opracowaniach wykazanych w załączniku 4, pkt A-C, nr 33, 35, 48, 49¹⁵.

Niestety, mimo niewątpliwej roli grup kapitałowych w polskiej i światowej gospodarce, zainteresowanie badaniem tych złożonych podmiotów w ostatnich latach osłabło. Związane jest to ze skupieniem uwagi badaczy na sieciach przedsiębiorstw. I chociaż niektórzy badacze

¹⁵ W.Mierzejewska, *Grupy przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, [w:] *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, (red.) Z.Dworzecki, G.Leśniak-Łebkowska, OW SGH, Warszawa 2017, s.215-234; W.Mierzejewska, *Grupy kapitałowe w perspektywie badań*, [w:] *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Uwagi o uwarunkowaniach, trendy, perspektywy*, (red.) W.Sroka, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2016, s.309-324; *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasie kryzysu* (red.) Z.Dworzecki, W.Mierzejewska, OW SGH, Warszawa 2015; *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys* (red.) M.Romanowska, W.Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

klasyfikują grupy kapitałowe jako specyficzne sieci przedsiębiorstw o bardziej trwałych powiązaniach¹⁶, to jednak zainteresowanie wzbudzają przede wszystkim sieci międzyorganizacyjne, o zdecydowanie mniej trwałych powiązaniach, głównie o charakterze umownym.

Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu jest stosunkowo mało badań poświęconych strukturze grup kapitałowych. Częściej badane są aspekty strategii tych podmiotów, efektywności działania, czy wybranych pojedynczych elementów systemu zarządzania. Badania grup kapitałowych w Polsce skupiają się na następujących obszarach: strategii działania, ścieżkach tworzenia i rozwoju, kwestiach rachunkowościowych i finansowych, efektywności działania, nadzorze korporacyjnym, aspektach podatkowych i prawnych oraz szczegółowych problemach zarządzania grupą (swobodzie decyzyjnej, tworzeniu synergii itd.). W literaturze światowej główne obszary badania, w szerszym ujęciu, grup przedsiębiorstw, to: strategie rozwoju (dywersyfikacji i internacjonalizacji), kwestie własności i nadzoru korporacyjnego, funkcjonowanie rynku wewnętrznego w grupie, pochodzenie i rozwój grup, rola spółki dominującej, sprawność działania i efektywność ekonomiczna. Główne kierunki badań grup kapitałowych w Polsce i na świecie zostały wskazane w następujących publikacjach [załącznik 3, nr 2¹⁷; załącznik 4, pkt A-C, nr 35¹⁸].

Analiza kierunków dotychczas prowadzonych badań wykazała lukę badawczą dotyczącą wewnętrznej organizacji grupy kapitałowej. Prowadzone przeze mnie prace miały na celu wypełnienie tej luki badawczej. Najpierw poprzez autorskie analizy wybranych wymiarów, a następnie poprzez opracowanie kompleksowej metody identyfikacji struktury grupy kapitałowej oraz modeli zmian strukturalnych w grupach kapitałowych.

3.3. Zakres i cel jednotematycznego cyklu publikacji

Zakres jednotematycznego cyklu publikacji obejmuje ewolucję struktur grup kapitałowych i jej determinanty. Pojęcie ewolucji powszechnie używane jest w naukach społecznych i naukach przyrodniczych. Ewolucję definiuje się jako „proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów bardziej złożonych lub doskonalszych”¹⁹. Najczęściej są to zmiany o charakterze

¹⁶ B. Jasiński, *Sieci holdingowe* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, CH Beck, Warszawa 2012 oraz W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, WoltersKluwer, Warszawa 2012.

¹⁷ W. Mierzejewska, *Business Groups Configuration and Its Changes During a Crisis*, “Organization and Management” 2017, Nr 179 (4A), s. 27-48.

¹⁸ W. Mierzejewska, *Grupy kapitałowe w perspektywie badań*, [w:] *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Uwarunkowania, trendy, perspektywy*, (red.) W. Sroka, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2016, s.309-324.

¹⁹ *Słownik Języka Polskiego*.

stopniowym. Kwestia rozróżniania zmian ewolucyjnych od rewolucyjnych jest bardzo subiektywna i opiera się na ocenie czasu w jakim te zmiany zachodzą. Zmiany rewolucyjne to zmiany gwałtowane, zachodzące w stosunkowo krótkim czasie. Zmiany w strukturach grup kapitałowych najczęściej nie charakteryzują się znaczącą gwałtownością. Nawet kryzys gospodarczy nie musi stanowić o rewolucji struktury, a biorąc pod uwagę wielowymiarowość struktury grupy kapitałowej, zmiany strukturalne dotyczą tylko wybranych elementów struktury w danym momencie czasu.

Ewolucję struktur grup kapitałowych utożsamiam ze zmianami zachodzącymi w tej sferze funkcjonowania grup kapitałowych. A jako zmianę rozumiem sytuację, w której „stan końcowy jest różny od stanu początkowego”²⁰. Zmiany w strukturach grup kapitałowych dotyczą, podobnie jak w przypadku struktur organizacyjnych, kwestii hierarchii, koordynacji działań, specjalizacji, centralizacji, formalizacji czy standaryzacji. Chociaż należy jednoznacznie odróżnić strukturę organizacyjną (w pojedynczym przedsiębiorstwie) od struktury grupy kapitałowej. Struktura grupy kapitałowej składa się z innych elementów i powiązań między nimi, niż to ma miejsce w strukturach organizacyjnych. Podstawowymi elementami tworzącymi grupę kapitałową są spółki prawa handlowego, a dominujące znaczenie mają powiązania kapitałowe i podporządkowanie właścicielskie. Szczegółowe rozważania dotyczące identyfikacji tych podmiotów i analizy definicyjnej pojęcia „grupa kapitałowa” zostały przeprowadzone w publikacji nie ujętej we wskazanym jednotematycznym cyklu, a wykazanej w dorobku naukowym w pozycji nr 33 w załączniku 4, pkt A-C²¹. Kwestie definicyjne oraz związane z nazewnictwem²² są bardzo ważne ze względu na pojawiające się niejednoznaczności. W omawianym jednotematycznym cyklu publikacji skupiono się tylko na analizie rozwiązań strukturalnych dotyczących grup kapitałowych, czyli podmiotów, w których skład wchodzi powiązane kapitałowo spółki prawa handlowego. Dodatkowo, w celu ich identyfikacji przyjęto warunek konsolidacji sprawozdań finansowych przez podmioty tworzące grupę.

Celem głównym zaprezentowanego jednotematycznego cykl publikacji jest identyfikacja kierunków ewolucji rozwiązań strukturalnych w grupach kapitałowych oraz ich determinant.

²⁰ *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, s. 298.

²¹ W. Mierzejewska, *Grupy przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, [w:] *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, (red.) Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska, OW SGH, Warszawa 2017, s. 215-234.

²² W literaturze anglojęzycznej spotyka się takie określenia identyfikujące zgrupowania przedsiębiorstw jak: *business group, holding, corporate group, group of enterprises, conglomerates, industrial group*. Natomiast w polskiej literaturze pojawiają się określenia, jak np.: grupy kapitałowe, grupy biznesowe, holdingi, koncerny, grupy spółek, zgrupowania spółek. Jednak najczęściej spotykane w publikacjach polskich autorów to: grupa kapitałowa i holding.

Realizacja celu głównego nastąpiła poprzez realizację następujących szczegółowych celów teoriopoznawczych i metodycznych.

Cele teoriopoznawcze:

Cel 1: Identyfikacja stosowanych w grupach kapitałowych rozwiązań strukturalnych i zmian w nich następujących – cel zrealizowany w publikacjach jednotematycznego cyklu nr 1,2, 3, 4, 5, 6 i 7 [załącznik nr 3]

Cel 2: Identyfikacja determinant zmian strukturalnych w grupach kapitałowych – cel zrealizowany w publikacjach jednotematycznego cyklu nr 2, 3, 4, 5, 6 i 7 [załącznik nr 3]

Cel metodyczny:

Cel 3: Opracowanie metody pozwalającej na identyfikację struktury grupy kapitałowej - cel zrealizowany w publikacji nr 1 jednotematycznego cyklu [załącznik nr3]

Cel 4: Opracowanie modeli zmian struktur grup kapitałowych - cel zrealizowany w publikacjach jednotematycznego cyklu nr 3, 4 [załącznik nr 3]

Dodatkowo sformułowano **cel aplikacyjny:**

Cel 5: Dostarczenie menedżerom wiedzy o kształtowaniu struktur grup kapitałowych oraz narzędzia pozwalającego na identyfikację i doskonalenie struktury grupy kapitałowej- cel zrealizowany w następstwie realizacji celów teoriopoznawczych i metodycznych poprzez wszystkie publikacje jednotematycznego cyklu.

Szczegółowe omówienie realizacji powyższych celów badawczych znajduje się w punkcie 3.5 autoreferatu, gdzie zamieściłam podsumowanie i główne wnioski jednotematycznego cyklu publikacji. Punkt ten został poprzedzony streszczeniem każdej z publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu (punkt 3.4 autoreferatu).

Realizacja założonych celów badawczych została przeprowadzona z użyciem zróżnicowanych metod badawczych. Z perspektywy całego cyklu publikacji można zatem mówić o zastosowaniu triangulacji metod badawczych²³, co pozwoliło na wzbogacenie i obiektywizację przeprowadzonego wnioskowania. W ramach cyklu publikacji prowadzono zarówno badania konceptualne jak i empiryczne. Zastosowano metody jakościowe (analizy przypadków, badania literaturowe), jak i metody ilościowe (analizy statystyczne, badania kwestionariuszowe). Zgodnie z klasyfikacją J. Apanowicza²⁴ zastosowano następujące metody badawcze w publikacjach jednotematycznego cyklu: analizy i krytyki piśmiennictwa [wszystkie publikacje w cyklu], badania dokumentów [publikacje nr 1, 4, 6, 7], statystyczne [publikacje nr 2, 3, 4, 5], analizy

²³ *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, WoltersKluwer, Warszawa 2013.

²⁴ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, BERNARDINUM, Gdynia 2002.

indywidualnych przypadków [publikacje nr 1, 4, 6, 7]. W ramach przeprowadzonych badań empirycznych w obszarze rozwiązań strukturalnych wykorzystano również zróżnicowane techniki badawcze, którymi były ankiety z przedstawicielami kadry zarządzającej grupą kapitałową [publikacje nr 2, 3, 4, 5] oraz pogłębione wywiady z przedstawicielami kadry zarządzającej grupą kapitałową [publikacje nr 4, 6], uzupełnione o badanie dokumentacji (danych zastanych) [publikacje nr 1, 4, 6, 7].

3.4. Omówienie publikacji wchodzących w skład jednotematycznego cyklu

Poniżej omawiam publikacje, które wchodzą w skład jednotematycznego cyklu. Każda publikacja została oznaczona numerem, do którego odnoszę się w części podsumowującej jednotematyczny cykl publikacji.

[1] W. Mierzejewska, *Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 164, s. 137-162.

W artykule opracowałam autorską metodę pomiaru struktury grupy kapitałowej. Jest on efektem wieloletnich badań literaturowych i empirycznych nad zagadnieniem identyfikacji wymiarów struktur grup kapitałowych. W artykule w pierwszej kolejności omawiam specyfikę grupy kapitałowej jako struktury działalności gospodarczej, na tle pozostałych rodzajów struktur, czyli struktur organizacyjnych i kontraktowych. Wskazuję, że specyfika grupy kapitałowej polega na odmiennych od innych struktur relacjach łączących podmioty tworzące grupę, a także na samodzielności pod względem prawnym tych podmiotów, które jednak podporządkowane są jednemu ośrodkowi decyzyjnemu. W literaturze pojawia się pogląd, że grupy kapitałowe są efektem wzrostu przedsiębiorstw wielobiznesowych i niewydolności struktur organizacyjnych, a odmienna ich organizacja umożliwia zwiększanie sprawności działania całości podmiotu przy wzroście skali jego działania.

W kolejnej części artykułu dokonałam przeglądu najczęściej analizowanych zagadnień związanych z organizacją grupy kapitałowej. Przeanalizowałam badania polskie i światowe obejmujące następujące wymiary struktury grupy kapitałowej: złożoność, rolę spółki dominującej i charakter grupy, wybrane elementy nadzoru realizowanego przez spółkę dominującą, koordynację poprzez rynek wewnętrzny czy też znaczenie powiązań personalnych. Przegląd badań wykazał brak analiz całościowych, a przede wszystkim brak usystematyzowanego sposobu kompleksowego pomiaru struktury grupy kapitałowej. Stanowiło to punkt wyjścia do opracowania autorskiej metody pomiaru struktury grupy kapitałowej. Przy jej konstruowaniu wykorzystano klasyczne parametry struktur organizacyjnych, tj. hierarchię, centralizację, formalizację, specjalizację, standaryzację i koordynację. Wymiary te dostosowano do specyfiki struktury grupy kapitałowej i zaproponowano 15 parametrów/cech struktury grupy kapitałowej nawiązujących do ww. wymiarów. Były to: rozpiętość struktury, głębokość struktury, rodzaj powiązań między spółkami, siła powiązań kapitałowych między spółkami, sposób współdziałania spółek w grupie, skala rynku wewnętrznego, istnienie spółek-centrów usług wspólnych, wykorzystanie unii personalnej, zakres działania operacyjnego spółki dominującej, udział przychodów spółki dominującej w przychodach grupy, sposób wyodrębniania jednostek w grupie, charakter grupy, polityka informacyjna, polityka identyfikacyjna spółek, intensywność nadzoru właścicielskiego. Wymienione parametry są charakterystyczne dla organizacji grupy kapitałowej i nie zawsze dały się jednoznacznie przyporządkować do jednego z klasycznych wymiarów strukturalnych, chociaż wykorzystanie klasycznych parametrów strukturalnych pozwoliło na

uporządkowanie kryteriów opisujących strukturę grupy kapitałowej oraz na uniknięcie pominięcia jakiegoś ważnego wymiaru. Wśród parametrów charakteryzujących strukturę grupy kapitałowej najwięcej zidentyfikowałam tych reprezentujących wymiar koordynacji. Wynika to z tego, że koordynacja działań spółek tworzących grupę jest jednym z najtrudniejszych i najważniejszych zagadnień w zarządzaniu grupą kapitałową.

W zaproponowanej autorskiej metodzie pomiaru struktury grupy kapitałowej do każdego wymiaru stworzono przejrzystą operacjonalizację, co umożliwiło przetestowanie metody na dwóch, celowo dobranych, grupach kapitałowych o odmiennej charakterystyce i skali działania. Były to grupy kapitałowe Ulma i Asseco. Analiza parametrów struktur udowodniła jak odmienna może być organizacja grup kapitałowych. Grupa kapitałowa Ulma charakteryzowała się znaczną centralizacją, koordynacją, a także formalizacją i standaryzacją działań. Można ją określić jako grupę o spójnej, skoncentrowanej strukturze. Natomiast Asseco jest jej przeciwieństwem, z dużym zakresem autonomii spółek zależnych, stosunkowo małym poziomem formalizacji, standaryzacji i centralizacji oraz koordynacją głównie poprzez wyniki.

W artykule zaproponowałam także, na podstawie opracowanej autorskiej metody pomiaru struktury grupy kapitałowej, dwa skrajne modele struktur. Pierwszy to model skoncentrowany, bliski temu jaki reprezentuje grupa kapitałowa Ulma (o małej złożoności, dużej sile powiązań kapitałowych między spółkami, koncentrycznym sposobie współdziałania spółek, operacyjnych charakterze grupy, dużej skali rynku wewnętrznego, pełnej unii personalnej, silnym nadzorze kodeksowym i pozakodeksowym itd.), a drugi to model luźnej federacji, zbliżony do tego obowiązującego w grupie kapitałowej Asseco (o dużej złożoności, małej sile powiązań kapitałowych między spółkami, sumującym się sposobie współdziałania spółek, finansowym charakterze grupy, małej skali rynku wewnętrznego, braku unii personalnej, nadzorze tylko kodeksowym itd.). Zaproponowana metoda pomiaru struktury grupy kapitałowej pozwoliła nie tylko w sposób prosty, ale kompleksowy scharakteryzować organizację grupy kapitałowej, ale także dokonywać porównań struktur i w konsekwencji wyprowadzać modele struktur grup kapitałowych.

[2] W. Mierzejewska, *Business Groups Configuration and Its Changes During a Crisis, "Organization and Management"* 2017, nr 4A, s. 27-47.

W artykule prezentuję wyniki badań empirycznych nad złożonością grup kapitałowych i jej zmianami, poprzedzone analizą literatury. W części teoretycznej wskazałam na podstawie badań światowych, że grupa kapitałowa jest atrakcyjną strukturą działalności gospodarczej, ponieważ umożliwia dzielenie ryzyka, minimalizację kosztów transakcyjnych oraz pewność realizacji kontraktów między spółkami, zabezpieczoną nadzorem właścicielskim. Dodatkowo według badań przynależność do grupy kapitałowej wzmacnia działalność operacyjną spółek oraz ma pozytywny wpływ na ich wyniki finansowe. Przegląd literatury objął także analizę poglądów na temat różnych definicji grupy kapitałowej (*business group*²⁵) w literaturze oraz wskazanie głównych kierunków badań grup kapitałowych w Polsce i na świecie. Ze względu na zakres problemowy artykułu podjęłam także tematykę relacji między konfiguracją grupy kapitałowej a jej efektywnością. Pojedyncze badania tego obszaru (m.in. M. Romanowska²⁶;

²⁵ Niestety nie ma dobrego, jednoznacznego tłumaczenia „grupa kapitałowa” na język angielski. Mimo stosowanego we wcześniejszych artykułach wyrażenia „holding” doszłam do wniosku, że lepszym określeniem będzie „business group”, choć i ono nie odzwierciedla istoty grupy kapitałowej, tak jak jest ona rozumiana w polskiej literaturze.

²⁶ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011.

K.N.M. Dundas i P.R. Richardson²⁷; H. Kim i inni²⁸) wskazują, że nadmierna złożoność grupy kapitałowej powinna wpływać negatywnie na jej efektywność.

Przedstawione w artykule badania empiryczne były efektem udziału w grantie NCN²⁹, w którym byłam odpowiedzialna za analizy strukturalnych determinant odporności na kryzys z perspektywy struktur organizacyjnych i kapitałowych. Badania opisane w artykule zostały zrealizowane na próbie przedsiębiorstw wchodzących w skład grup kapitałowych notowanych na „Liście 2000” Rzeczypospolitej z 2012 r. Spośród 147 przedsiębiorstw wylosowanych do badań, aż 97 należało do grup kapitałowych i to na nich bazowano w dalszych analizach. Badania zrealizowano przy użyciu metody CATI w 2013 roku. Omówienie wyników empirycznych podzielono na trzy części dotyczące: złożoności grup kapitałowych w ostatnich latach kryzysu ekonomicznego, zmian w złożoności grup kapitałowych w czasie kryzysu ekonomicznego oraz wpływu złożoności grupy kapitałowej na jej efektywność.

W pierwszej części wykazałam, że w ostatnich latach kryzysu ekonomicznego badane grupy charakteryzowały się niskim poziomem złożoności (49,4%), który utożsamiano z mniej niż 10 spółkami córkami oraz mniej niż 3 szczeblami w grupie kapitałowej. Grup o średnim poziomie złożoności, czyli rozbudowanych albo w pionie (więcej niż 3 szczeble), albo w poziomie (więcej niż 10 spółek córek) było 37,4%, a grup o największym poziomie złożoności (więcej niż 3 szczeble i jednocześnie więcej niż 10 spółek córek) było zaledwie 13,2%.

W drugiej części analiz empirycznych udowodniłam, że w ostatnich latach kryzysu i zaraz po nim grupy kapitałowe często dokonywały zmian w strukturze, które polegały na zakupach, sprzedaży, likwidacji, połączeniach czy też wydzieleniach spółek (tylko 26,8% respondentów zadeklarowało, że w grupie kapitałowej nie były dokonywane żadne zmiany). Okazało się, że dominowały zmiany dezinwestycyjne (56,7% wskazań to sprzedaż i likwidacja spółek) oraz zmiany porządkujące strukturę grupy kapitałowej (68,1% wskazań to połączenia i wydzielenia spółek³⁰). Można wnioskować, że warunki kryzysu ekonomicznego skłaniają grupy kapitałowe do optymalizacji struktury. W artykule sprawdziłam, jaki typ zmian był charakterystyczny dla grup o różnym poziomie złożoności. Okazało się, że zidentyfikowano statystycznie istotny związek z poziomem złożoności i rodzajem dokonywanych zmian, w przypadku: zakupu, wydzielenia, połączenia oraz likwidacji spółek. Największą siłę związku charakteryzowała się zależność między poziomem złożoności a likwidacjami spółek. Okazało się, że w grupach o większej złożoności grupy kapitałowej obserwowano większą ilość likwidacji spółek.

Ostatnia część badań empirycznych dotyczyła związku między złożonością grupy kapitałowej a jej efektywnością. Analiza rozkładów procentowych pokazała, że wśród grup kapitałowych o wysokim poziomie złożoności najwięcej jest takich o najniższych przychodach ze sprzedaży, co oznacza, że rozbudowaniu w pionie i poziomie nie towarzyszy proporcjonalny wzrost przychodów ze sprzedaży. Kolejnym wskaźnikiem mierzącym efektywność działania grupy kapitałowej był wskaźnik odporności na kryzys, szacujący ryzyko zagrożenia upadłością grupy kapitałowej. Największy odsetek podmiotów o najwyższym poziomie tego wskaźnika odnotowano w zbiorze grup kapitałowych o średnim poziomie złożoności (czyli takich rozbudowanych albo w pionie, albo w poziomie). Z drugiej strony analiza wskaźników ROE i ROA pokazała, że wraz ze wzrostem złożoności grupy kapitałowej zwiększa się liczba podmiotów generujących ROE i ROA na poziomie powyżej średniej dla całej badanej próby. Niestety ana-

²⁷ K.N.M. Dundas, P.R. Richardson, *Implementing the unrelated product strategy*, „Strategic Management Journal” 1982, Vol. 3, Iss. 4.

²⁸ H. Kim, R. E. Hoskisson, L. Tihanyi, J. Hong, *The evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea*, „Asia Pacific Journal of Management” 2004, Vol.21(1-2).

²⁹ Grant NCN p.t. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny* (2011/03/B/HS4/04922; kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska).

³⁰ Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wybrać wiele odpowiedzi.

lizowane związki nie były istotne statystycznie, co nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków badawczych. W podsumowaniu artykułu stawiam tezę, że być może strukturę grupy kapitałowej należy traktować jako czynnik moderujący zależność między innymi czynnikami (np. strategią), w większym stopniu wpływającymi na wyniki finansowe podmiotów gospodarczych.

[3] W. Mierzejewska, S. Gregorczyk, *Changes in the Holdings Structure During the Crisis*, "Journal of Management and Financial Sciences" 2016, nr 24, s. 67-86.

Jest to artykuł empiryczny, którego głównym celem była identyfikacja kierunków i determinant zmian w złożoności, centralizacji i charakterze struktur badanych grup kapitałowych, a także ocena wpływu wprowadzanych zmian strukturalnych na wyniki finansowe grup kapitałowych. Część teoretyczna, wyliczenia statystyczne oraz autorski model zmian strukturalnych w grupach kapitałowych zostały przygotowane przeze mnie. Pozostałe części artykułu, czyli model teoretyczny badań oraz opis wyników empirycznych badań i wniosków, zostały opracowane przy udziale dr Sylwestra Gregorczyka.

Część empiryczną poprzedziłam rozważaniami teoretycznymi na temat oddziaływania wybranych parametrów strukturalnych na efektywność grupy kapitałowej. Wskazałam na szerszy wachlarz możliwości poprawy pozycji i efektywności działania grup kapitałowych niż ma to miejsce w przypadku pojedynczych przedsiębiorstw. Dotyczy to modyfikacji budowy grupy poprzez dokonywanie zmian dezinwestycyjnych, porządkujących, czy też inwestycyjnych mających na celu rozproszenie ryzyka i zwiększenie elastyczności działania, a w konsekwencji poprawę efektywności funkcjonowania całej grupy kapitałowej.

W kolejnej części artykułu wyprowadziłam wspólnie z dr Sylwestrem Gregorczykiem model teoretyczny badań. Model teoretyczny obejmował trzy zmienne: uwarunkowania zmian w strukturach grup kapitałowych, zakres i charakter zmian w strukturach grup kapitałowych oraz wyniki finansowe grup kapitałowych. Opis próby badawczej i metody badań zawarto w pierwszym artykule, poprzedzającym cykl artykułów o reakcji polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny³¹. Przedstawione badania zostały zrealizowane w ramach projektu badań statutowych³², w których wraz z dr Sylwestrem Gregorczykiem byliśmy odpowiedzialni za część badań dotyczącą zmian strukturalnych pod wpływem kryzysu ekonomicznego. Próba badawcza obejmowała 120 grup kapitałowych z „Listy 2000” Rzeczypospolitej, a badania zrealizowano metodą CATI, pytając respondentów o zmiany zachowań i decyzji w czasie kryzysu ekonomicznego. W przedstawionych w artykule badaniach zrealizowano cztery szczegółowe zadania: ocenę kierunku zmian złożoności, charakteru i poziomu centralizacji w badanych grupach kapitałowych; ocenę wpływu czynników warunkujących zmiany w strukturach grup kapitałowych; identyfikację modelowych zmian strukturalnych; ocenę wpływu zmian strukturalnych na kierunek zmian wyników finansowych grup kapitałowych.

W ramach pierwszego zadania badawczego wykazałam wraz ze współautorem, że złożoność grupy kapitałowej mierzona w uproszczony sposób liczbą spółek nie ulegała zmianie w czasie kryzysu ekonomicznego (tak wskazało 45,8% respondentów). Na drugim miejscu były wskazania zwiększania liczby spółek (34,2%), a na trzecim zmniejszania liczby spółek (20%). Na tej podstawie można wnioskować, że kryzys gospodarczy nie był czasem redukcji złożoności i dążenia do koncentracji na kluczowych działalności. Jednak na wyniki mogła mieć wpływ

³¹Był to artykuł: M. Romanowska, *The Evolution of the Strategic Goals of Polish Enterprises During the Economic Crisis*, "Journal of Management and Financial Sciences" 2016, Vol. IX Iss. 24, s.21-22.

³² Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Reakcja polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny, II etap* (KZiF/S/30/15; kierownik prof. dr hab. Maria Romanowska).

przyjęta metoda badawcza, czyli pytanie respondentów o kierunki zmian. W przypadku charakteru grupy kapitałowej okazało się, że większość to grupy kapitałowe operacyjne, co jest zgodne z innymi badaniami przedstawianymi w literaturze. Rozkład procentowy odpowiedzi wskazywał, że w większości grup kapitałowych udział przychodów z działalności operacyjnej generowanej przez spółkę matkę w przychodach całej grupy kapitałowej nie ulegał zmianie (44,9%), ale na drugim miejscu były wskazania, że zwiększał się (37,9%), co świadczy z jednej strony o braku reakcji na kryzys, a z drugiej o intensyfikacji operacyjnego charakteru grupy kapitałowej. Analiza zmian w poziomie centralizacji grupy kapitałowej również wykazała, że dominuje brak zmian (63,3%), albo zwiększanie centralizacji zarządzania (35,5%). A zatem w czasie kryzysu ekonomicznego grupy kapitałowe niechętnie wprowadzały zmiany, ale jeśli już to robiły to miały one charakter intensyfikujący kontrolę nad spółkami.

W ramach drugiego zadania zastanawialiśmy się, czy istnieje związek z branżą, wiekiem i wielkością grupy kapitałowej (mierzonej poziomem zatrudnienia), a kierunkiem dokonywanych zmian w złożoności, charakterze i poziomie centralizacji zarządzania w grupie kapitałowej. Okazało się, że nie można było zidentyfikować istotnych związków. Chociaż rozkłady procentowe odpowiedzi wskazywały, że czynnikiem warunkującym kierunek zmian strukturalnych w grupach kapitałowych może być branża działania.

Trzecie zadanie badawcze polegało na identyfikacji modeli zmian strukturalnych w grupach kapitałowych w czasie kryzysu. Zaproponowałam autorski trójwymiarowy model uwzględniający zmiany w złożoności, charakterze i poziomie centralizacji zarządzania grupą kapitałową. Zidentyfikowałam dwa najczęstsze modele zmian strukturalnych w czasie kryzysu ekonomicznego. Pierwszy to model bierny, w którym zmiany strukturalne nie były postrzegane jako kluczowe w czasie kryzysu. Drugi to model aktywny, charakteryzujący się zmianami w każdym z trzech wymiarów struktury. Był to model o dużej intensywności działań operacyjnych oraz kontrolnych podejmowanych przez spółkę matkę.

W ramach ostatniego zadania podjęłam przy udziale dr Sylwestra Gregorczyka próbę identyfikacji związku zmian parametrów struktury ze zmianami wyników finansowych grupy kapitałowej. Analizie poddałam zmiany przychodów oraz wskaźników ROE i ROA. Okazało się, że zmiany złożoności grupy kapitałowej oraz poziomu centralizacji zarządzania nie różnicują badanych grup kapitałowych z perspektywy osiąganych przez nie wyników finansowych. Takie, istotne statystycznie różnice, występowały w przypadku zmian w charakterze grupy kapitałowej. Na podstawie przeprowadzonych testów statystycznych oraz rozkładów procentowych wnioskowałam, że podejmowanie działań w kierunku intensyfikacji działalności operacyjnej spółki matki wpływa pozytywnie na zmianę wyników i wskaźników finansowych grupy kapitałowej w czasie kryzysu. Jest to również w zgodzie z innymi badaniami, wskazującymi, że najbardziej rentowne są operacyjne grupy kapitałowe³³.

Zrealizowane badania pozwoliły na bliższe rozpoznanie zmian wprowadzanych w strukturach grup kapitałowych w czasie kryzysu. Okazało się, że kryzys nie zawsze jest postrzegany jako czynnik istotnie wpływający na dokonywanie zmian w strukturze. Jednak jeśli już te zmiany są wprowadzane, to mają one na celu zabezpieczenie pozycji spółki matki i zwiększenie kontroli nad całą grupą kapitałową.

³³ H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, WoltersKluwer, Warszawa 2011.

[4] W. Mierzejewska, A. Tomaszewski, *Struktury przedsiębiorstw w czasie kryzysu*, w: *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, (red.) M. Romanowska, W. Mierzejewska, WoltersKluwer, Warszawa 2016, s. 138-166.

Omawiany rozdział powstał w ramach grantu badawczego finansowanego przez NCN³⁴, w którym byłam odpowiedzialna za analizy organizacyjnych i kapitałowych jako potencjalnych determinant odporności na kryzys. Rozdział składa się z części teoretycznej (wprowadzenia), trzech części empirycznych oraz podsumowania (wniosków). Trzy części empiryczne i elementy we wprowadzeniu i wnioskach dotyczą trzech rodzajów struktur działalności gospodarczej: organizacyjnych, kapitałowych i kontraktowych. Poniżej omówię tylko badania dotyczące struktur kapitałowych, których byłam wyłączną autorką (podobnie jak struktur organizacyjnych). W części teoretycznej wskazałam, że wraz ze wzrostem rozmiarów i złożoności dużych podmiotów gospodarczych często powstaje konieczność przekształcania ich w grupę kapitałową. Funkcjonowanie w grupie kapitałowej może przynieść pozytywne efekty, wzmacniające siłę rynkową spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej. W badaniach empirycznych starałam się odpowiedzieć na pytanie: jak duże przedsiębiorstwa wykorzystywały powiązania kapitałowe w czasie kryzysu ekonomicznego? Badania zrealizowano na próbie 133 przedsiębiorstw odpornych na kryzys³⁵, z czego 88 należało do grup kapitałowych. Badane grupy pochodziły z „Listy 2000” Rzeczypospolitej (edycja 2012). Okres badań to lata 2007-2013, a metoda to standaryzowane wywiady kwestionariuszowe (CATI).

Jak pokazały badania grupa kapitałowa jest atrakcyjną formą działalności gospodarczej, czego dowodzi fakt, że wśród podmiotów odpornych na kryzys aż 66,2% należało do grup kapitałowych. Równocześnie wyższy średni poziom wskaźnika ROA oraz wskaźnika Z_M odnotowano w zbiorze przedsiębiorstw należących do grup kapitałowych. Nie zaobserwowałam tego natomiast w przypadku wskaźnika ROE.

Badania parametrów struktur grup kapitałowych pokazały, że odporne na kryzys grupy kapitałowe w ostatnich latach kryzysu nie były nadmiernie rozbudowane w pionie. Najwięcej było grup dwuszczeblowych (54,5%), a grupy trzyszczeblowe stanowiły 35,2%. Również najwięcej było grup kapitałowych o małej liczbie spółek córek, takich z 1-5 spółkami córkami było aż 59,3%. Łączna analiza liczby szczebli i spółek córek w strukturze grupy pozwoliła mi na wskazanie grup kapitałowych o niskim, średnim i wysokim stopniu złożoności. Niski stopień złożoności to mniej niż 3 szczeble i mniej niż 10 spółek zależnych; wysoki stopień złożoności to więcej niż 3 szczeble i więcej niż 10 spółek zależnych; średni stopień złożoności to kombinacje mieszane. Odporne na kryzys grupy kapitałowe charakteryzowały się niskim (aż 48,8%) i średnim (38,1%) poziomem złożoności. Brak nadmiernej rozbudowy pozwalał na efektywniejszą kontrolę spółek zależnych, co przełożyło się na pozytywne wyniki odporności na kryzys.

W badaniach zidentyfikowałam także rodzaj wprowadzanych zmian w strukturach grup kapitałowych, zakładając, że niski/średni poziom złożoności w ostatnich latach kryzysu jest efektem wprowadzanych zmian strukturalnych. Potwierdzono to, bo niemal $\frac{3}{4}$ grup kapitałowych objętych badaniem wprowadzało zmiany w swojej strukturze w czasie kryzysu. Zmiany

³⁴ Grant NCN p.t. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny* (2011/03/B/HS4/04922; kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska).

³⁵ Były to przedsiębiorstwa, dla których wskaźnik Z_M (Z_7 INE PAN opracowany przez prof. dr hab. E. Mączyńską-Ziemacką) był dodatni w okresie po kryzysie, co świadczyło o braku zagrożenia upadłością. Badana próba została wyodrębniona z szerszego zbioru, który był przedmiotem badań w ww. grantcie, i który został opisany w publikacji nr 2.

zostały pogrupowane w następujące kategorie: inwestycyjne (rozbudowa struktury), dezinwestycyjne (sprzedaże, likwidacje) oraz porządkujące (połączenia, wydzielenia). Grupy kapitałowe wprowadzały zmiany w różnych kombinacjach, a najwięcej było takich, które wprowadzały każdy rodzaj zmian w strukturze grupy.

W artykule zaproponowałam także autorskie modele zachowań strukturalnych grup kapitałowych w czasie kryzysu. Zostały one wyodrębnione ze względu na dominujący rodzaj wprowadzanych zmian (redukcyjne lub rozwojowe) oraz poziom złożoności grupy kapitałowej. Zidentyfikowałam cztery modele zachowań: inwestujący rozwojowiec (zmiany rozwojowe w grupie o małej złożoności); budowniczy imperium (zmiany rozwojowe w grupie o dużej złożoności); nierozwojowy minimalista (zmiany redukcyjne w grupie o małej złożoności); malejący olbrzym (zmiany redukcyjne w grupie o dużej złożoności). Okazało się, że dominujący rodzaj zachowań w czasie kryzysu to malejący olbrzym i nierozwojowy minimalista, chociaż byli też budowniczo imperium.

Ogólne wnioski z części publikacji o grupach kapitałowych dotyczą dwóch elementów. Pierwszy to, że sama organizacja w formie grupy kapitałowej pozytywnie wpływa na efektywność działania. A drugi, to, że w czasie kryzysu grupy kapitałowe wykazywały tendencję do upraszczania swoich struktur. Odporne na kryzys grupy kapitałowe to przede wszystkim te o niskim poziomie złożoności.

[5] W. Mierzejewska, S. Gregorczyk, *Determinanty zmian złożoności grup kapitałowych w okresie kryzysu*, w: *Nowe paradygmaty w naukach ekonomicznych*, (red.) R. Bartkowiak, P. Wachowiak, OW SGH, Warszawa 2016, s. 91-104.

Artykuł w całości poświęcony jest determinantom zmian złożoności grup kapitałowych w czasie kryzysu ekonomicznego. Jest efektem badań prowadzonych w ramach projektu badań statutowych³⁶, tych samych co opisanych w publikacji nr 3. Część artykułu dotycząca przeglądu literatury poświęconej determinantom zmian złożoności grup kapitałowych, opisu charakterystyki próby badawczej oraz wykonaniu wyliczeń statystycznych została opracowana wyłącznie przeze mnie. Część artykułu dotycząca opracowania metody badawczej oraz wnioskowania została opracowana przy udziale dr Sylwestra Gregorczyka.

W części teoretycznej artykułu wskazałam główne kierunki badań grup kapitałowych w Polsce, a także przeprowadziłam rozważania co do czynników strukturotwórczych mogących wpływać na złożoność grupy kapitałowej. W części empirycznej wyróżniliśmy wspólnie trzy grupy determinant: charakter doświadczanego kryzysu (typ kryzysu); zachowania strategiczne (zmiany w dywersyfikacji, internacjonalizacji, oraz strategii konkurencji); zmiany w sferze właścicielskiej (zmiana dominującego właściciela, jego zaangażowania, zmiany na stanowisku prezesa zarządu i przewodniczącego rady nadzorczej). Badania zrealizowano w ujęciu dynamicznym, poszukując odpowiedzi na pytanie o to czy i jak zmiany powyższych czynników wpłynęły na zmiany poziomu złożoności grupy kapitałowej. Badaniami objęto 120 grup kapitałowych, a zastosowana metoda to CATI.

W przeprowadzonych analizach statystycznych wykazałam, że jedynym istotnym statystycznie czynnikiem warunkującym zmiany złożoności grupy kapitałowej jest zmiana stopnia dywersyfikacji branżowej. Rozszerzanie zakresu branżowego działalności grupy kapitałowej skutkowało zwiększaniem poziomu jej złożoności (55,9% wskazań). Najczęściej następowało

³⁶ Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Reakcja polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny, II etap* (KZiF/S/30/15; kierownik prof. dr hab. Maria Romanowska).

to poprzez zakładanie nowych spółek (16% wskazań) i zakup spółek (15% wskazań), wydzielenia stanowiły tylko 8% wskazań.

Należy zauważyć, że wnioski z badań potwierdzają wyniki badań światowych, w których wskazuje się, że strategia jest kluczowym czynnikiem strukturotwórczym. Już klasycy zarządzania A.D. Chandler i H.I. Ansoff zauważyli, że wraz z dywersyfikacją działalności konieczna jest zmiana organizacji podmiotu gospodarczego.

[6] W. Mierzejewska, *Adaptacja strukturalna grup kapitałowych w czasie kryzysu*, w: *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*, (red.) Z. Dworzecki, W. Mierzejewska, OW SGH, Warszawa 2015, s.199-217.

Przedmiotem rozważań w tej publikacji jest adaptacja strukturalna grup kapitałowych w czasie kryzysu ekonomicznego. Jest ona efektem badań prowadzonych w dwóch projektach: grantie NCN³⁷ oraz badaniach statutowych³⁸, w których odpowiadałam za analizy struktur grup kapitałowych.

W publikacji przedstawiłam wyniki badań empirycznych zrealizowanych na próbie 6 grup kapitałowych. Były to badania jakościowe, zrealizowane na podstawie informacji zgromadzonych w półstrukturyzowanych indywidualnych wywiadach pogłębionych (IDI) z członkami kadry zarządzającej, badań dokumentacji grup kapitałowych oraz analizy ich treści. Okres badań to lata 2007-2013³⁹, a badane grupy to: Budimex, Ciech, Impexmetal, Marvipol, Orbis i Redan.

W badaniach przeanalizowałam zmiany w strukturze grup kapitałowych w następujących obszarach: zmiany zakresu działalności spółki matki na tle zakresu działania całej grupy kapitałowej, zmiany charakteru grupy kapitałowej, zmiany sposobu współdziałania spółek w grupie kapitałowej, zmiany stopnia złożoności, zmiany w sile powiązań między spółką matką a spółkami córkami (kapitałowych i personalnych). W przypadku każdej z badanych grup kapitałowych przeanalizowałam jej dokumentację w latach 2007-2013. Uzyskałam w ten sposób dokładne i obiektywne dane odnośnie zmian rozwiązań strukturalnych.

Wyniki badań jednoznacznie pokazały, że w okresie kryzysu zwiększał się (lub stabilizował) udział przychodów operacyjnych spółki matki w przychodach grupy kapitałowej ogółem. Świadczy to o intensyfikacji operacyjnego charakteru grup kapitałowych. Chociaż zakres działalności spółki matki na tle działalności grupy kapitałowej nie zmieniał się i był stabilny w większości badanych grup. Większość grup kapitałowych nie zmieniała także sposobu współdziałania spółek. Układ współdziałania zidentyfikowany w 2007 roku w przypadku 4 grup kapitałowych nie uległ zmianie do 2013 roku. Natomiast wzrostowi uległa siła powiązań kapitałowych oraz personalnych między spółkami w grupie. Co ciekawe również 4 na 6 grup kapitałowych zmniejszyły w badanym okresie swoją złożoność (mierzoną w uproszczony sposób liczbą spółek zależnych/córek). Wzrost złożoności w przypadku dwóch grup kapitałowych był uwarunkowany pozyskaniem nowych kontraktów oraz działaniem w segmentach branż w mniejszym stopniu podatnych na kryzys ekonomiczny.

³⁷ Grant NCN p.t. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny* (2011/03/B/HS4/04922; kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska).

³⁸ Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Reakcje polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny* (KZiF/S/20/14; kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska).

³⁹ Próba badawcza została scharakteryzowana w rozdziale 5 p.t. *Założenia metodyczne do badań jakościowych*, W. Mierzejewska, B. Majewski, A. Tomaszewski, s. 109-116 w książce p.t. *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*, (red.) W. Mierzejewska, Z. Dworzecki, OW SGH, Warszawa 2015 r.

Zrealizowane badania prowadzą do wniosków, że adaptacja strukturalna grup kapitałowych w czasie kryzysu polegała na zacieśnianiu powiązań w grupie, a przede wszystkim zwiększaniu kontroli nad sektorami kluczowymi oraz intensyfikacji operacyjnego charakteru grupy. Miało to na celu z jednej strony dopasowanie do realizowanej strategii, a z drugiej zmniejszenie ryzyka operacyjnego i finansowego działania grupy kapitałowej. Kryzys był zatem istotnym czynnikiem wpływającym na ewolucję rozwiązań strukturalnych grup kapitałowych, chociaż nie dotyczył wszystkich wymiarów struktury.

[7] W. Mierzejewska, *Holdings' Level of Complexity During the Crisis*, "Journal of Management and Financial Sciences" 2014, nr 7(18), s. 35-47.

W artykule przedstawiam wyniki badań empirycznych nad złożonością grup kapitałowych w kryzysie, opracowane na podstawie udziału w grantie NCN⁴⁰, w którym zajmowałam się m.in. strukturami grup kapitałowych. Badania dotyczyły okresu 2007-2013 i sześciu grup kapitałowych (tych samych co w publikacji nr 6). Metoda badawcza, to analiza dokumentacji grup kapitałowych.

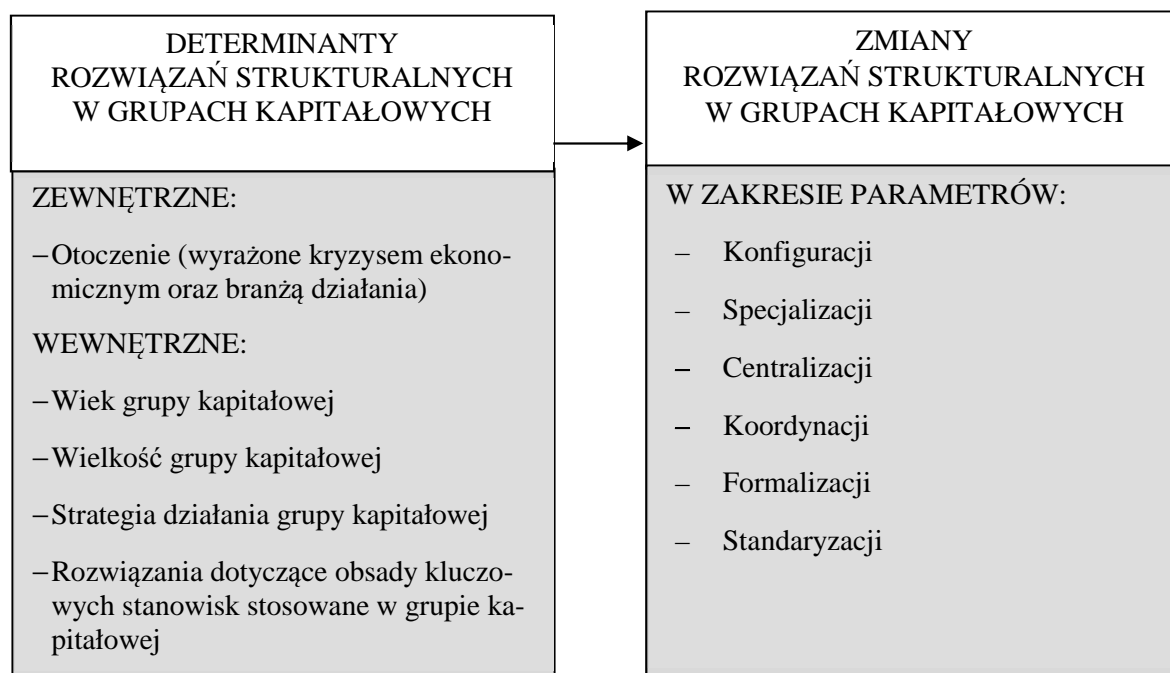
Badania złożoności grup kapitałowych w czasie kryzysu w niniejszym artykule zostały pogłębione. Przeanalizowałam zmiany w liczbie spółek zależnych, współzależnych i stowarzyszonych oraz liczbie spółek córek i spółek wnuczek (w zależności od przyjętego sposobu raportowania przez grupę), a także zmiany w liczbie szczebli/pięter w grupie kapitałowej w kolejnych latach okresu badawczego. Dodatkowo nałożyłam zmiany w liczbie spółek zależnych i spółek córek na zmiany poziomu PKB. Analiza poziomu złożoności badanych grup kapitałowych pozwoliła na postawienie tezy, że w okresie kryzysu grupy dążą do optymalizacji budowy grupy kapitałowej, co ma związek z dążeniem do optymalizacji działania całej grupy, a w konsekwencji do zwiększania jej efektywności. Badania pozwoliły mi także na wyciągnięcie wniosku, że w okresie kryzysu dobrze radzą sobie grupy o niewielkiej złożoności, albo rozbudowane w pionie, albo rozbudowane w poziomie. Nie jest dobra ani nadmierna rozbudowa (mogą pojawić się problemy w zarządzaniu i nadzorze), ani niedostateczna rozbudowa (większa podatność na ryzyko operacyjne i finansowe, brak benefitów z rozproszenia ryzyka).

⁴⁰ Grant NCN p.t. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny* (2011/03/B/HS4/04922; kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska).

3.5. Podsumowanie i główne wnioski jednotematycznego cyklu publikacji

Zakres przeprowadzonych badań w jednotematycznym cyklu publikacji obejmował dwa powiązane obszary. Pierwszy to zmiany w rozwiązaniach strukturalnych grup kapitałowych, a drugi to determinanty tych zmian. W poszczególnych artykułach badane były różne zakresy zmian strukturalnych oraz różne ich determinanty. Łącznie badane obszary można odwzorować za pomocą przejrzystego modelu (rys. 2).

Rysunek 2. Model determinant zmian rozwiązań strukturalnych w grupach kapitałowych



Źródło: opracowanie własne.

W powyższym modelu wyróżniono zmiany rozwiązań strukturalnych w grupach kapitałowych w zakresie podstawowych parametrów strukturalnych t.j. konfiguracji, specjalizacji, centralizacji, koordynacji, formalizacji i standaryzacji. W kolejnych akapitach autoreferatu uzasadniam ich wybór i odnoszę je do struktury grupy kapitałowej. Omawiam także, zbadane przeze mnie w jednotematycznym cyklu publikacji, kierunki zmian tych parametrów w powiązaniu z wnioskami płynącymi z literatury polskiej i zagranicznej. Drugim elementem modelu są determinanty zmian strukturalnych w grupach kapitałowych. Podzieliłam je na zewnętrzne związane z otoczeniem, w jakim działa grupa kapitałowa oraz wewnętrzne związane z charakterystyką grupy kapitałowej. W dalszej części odnoszę się do tych parametrów i szczegółowo je charakteryzuję w powiązaniu z publikacjami jednotematycznego cyklu oraz wnioskami z literatury przedmiotu.

Zrealizowane w ramach jednotematycznego cyklu publikacji badania literaturowe oraz empiryczne miały umożliwić realizację następujących celów teoriopoznawczych:

- **Cel 1: Identyfikacja stosowanych w grupach kapitałowych rozwiązań strukturalnych i zmian w nich następujących.**
- **Cel 2: Identyfikacja determinant zmian strukturalnych w grupach kapitałowych.**

Głównym obszarem badawczym w jednotematycznym cyklu publikacji była identyfikacja rozwiązań strukturalnych stosowanych w grupach kapitałowych oraz zmian w nich następujących (cel teoriopoznawczy 1). Rozwiązania strukturalne w grupach kapitałowych można scharakteryzować poprzez pryzmat parametrów (wymiarów) opisujących struktury organizacyjne. Wymiarami struktury organizacyjnej są cechy właściwie jej przysługujące, czyli właściwości przysługujące jej realnie, a stwierdzone przez akt poznania⁴¹. Parametry strukturalne według różnych typologii wymieniane są w różnej ilości i odmiennym składzie [szerzej o parametrach struktur organizacyjnych pisałam w artykule nr 42 w załączniku 4, pkt A-C⁴²]. Jednak najczęściej można spotkać takie parametry jak: konfiguracja, specjalizacja, centralizacja, standaryzacja, formalizacja i dodatkowo koordynacja. W publikacji nr 1 wchodzącej w skład jednotematycznego cyklu wykazałam, że te parametry można z powodzeniem zastosować do badania struktur grup kapitałowych, choć należy je dostosować do specyfiki grupy kapitałowej.

Pierwszy z badanych parametrów - konfiguracja, określa kształt struktury poprzez podział i grupowanie elementów organizacji oraz sposób ich powiązania w układzie pionowym. W grupie kapitałowej jest reprezentowany przede wszystkim poprzez złożoność struktury, czyli jej rozpiętość (liczbę spółek zależnych) oraz głębokość (liczbę szczebli). Wymiar specjalizacji, czyli podział pracy i określenie więzi specjalizacyjnych między elementami struktury, w grupie kapitałowej może być przedstawiony poprzez zakres działalności spółki dominującej na tle działalności całej grupy kapitałowej, czy też sposób wyodrębniania jednostek w grupie kapitałowej. Wymiar centralizacji, definiujący rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych oraz określający strukturę władzy, jest reprezentowany przez takie szczegółowe charakterystyki grupy kapitałowej jak: udział przychodów spółki dominującej w przychodach całej grupy kapitałowej, istnienie centrów usług wspólnych, unię personalną, a przede wszystkim charakter grupy kapitałowej (operacyjny, strategiczny czy finansowy). Standaryzacja to stopień zrutynizowania

⁴¹ M. Przybyła, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 66.

⁴² W. Mierzejewska, *Identyfikacja cech struktury organizacyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP*, [w:] *Wkład nauk ekonomicznych w rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, (red.) M. Czerwonka, OW SGH, Warszawa 2014, s. 377-390.

działań w organizacji. W grupie kapitałowej przejawia się w ujednoceniu wewnętrznych polityk działania, jak chociażby polityki informacyjnej czy identyfikacyjnej. Jest to także wyraz formalizacji rozumianej jako swego rodzaju zapis pożądaných standardów zarządzania oraz ujednoczenie zasad postępowania. Formalizacja działań w grupie kapitałowej może także mieć wyraz w intensywności nadzoru właścicielskiego⁴³. Chyba najważniejszym parametrem w grupie kapitałowej jest koordynacja działań w skali całej grupy. Jest to też jedno z najtrudniejszych wyzwań w projektowaniu struktury⁴⁴. W grupie kapitałowej koordynacja przejawia się w wielu parametrach ją charakteryzujących, ale na pierwszym miejscu należy wskazać: sposób współdziałania spółek w grupie, siłę powiązań między spółkami w grupie, istnienie centrów usług wspólnych oraz rynku wewnętrznego, a także unię personalną.

Zastosowanie klasycznych parametrów struktury organizacyjnej jako punktu wyjścia do identyfikacji tych specyficznych dla grupy kapitałowej pozwala na usystematyzowane opisanie struktury grupy kapitałowej. Jednak ze względu na specyfikę grupy kapitałowej jako formy organizacyjnej oraz wielość relacji łączących podmioty tworzące grupę kapitałową, niektóre szczegółowe kryteria opisujące jej strukturę klasyfikowane są jako reprezentacja więcej niż jednego klasycznego parametru strukturalnego. Pogłębione rozważania co do parametrów struktury grupy kapitałowej wraz z ich operacjonalizacją przedstawiłam w publikacji nr 1.

Publikacje nr 2, 3, 4, 5, 6 i 7 jednotematycznego cyklu, poświęcone są w dużej mierze problematyce identyfikacji organizacji grupy kapitałowej i zmian w niej następujących. Zawarłam w nich zarówno rozważania teoretyczne, jak i wyniki autorskich badań empirycznych obejmujących wybrane, z tych scharakteryzowanych powyżej, parametry struktury grupy kapitałowej. W ramach konfiguracji struktury badałam złożoność grupy kapitałowej; w ramach specjalizacji badałam zakres działania spółki dominującej na tle zakresu działania całej grupy kapitałowej, udział przychodów spółki dominującej w przychodach grupy kapitałowej oraz charakter grupy kapitałowej; w ramach centralizacji badałam udział przychodów spółki dominującej w przychodach grupy kapitałowej oraz ogólny poziom centralizacji decyzji; w ramach koordynacji badałam sposób współdziałania spółek w grupie kapitałowej oraz siłę powiązań między spółkami (kapitałowych i personalnych). Formalizacja i standaryzacja były badane tylko w studiach literaturowych, nie przeprowadziłam badań empirycznych tych parametrów.

⁴³ Parametry (wymiary) struktury scharakteryzowane zostały na podstawie: D. S.Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. Turner, *Dimensions of Organization Structure*, "Administrative Science Quarterly" 1968, s. 66-105.

⁴⁴ B. Glinka, P. Hensel, *Projektowanie organizacji*, Wyd. Nauk. WZ UW, Warszawa 2006, s.15.

Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu najczęściej badane są wybrane, pojedyncze parametry charakteryzujące struktury grup kapitałowych. Stosunkowo dużo badań poświęconych jest złożoności struktury i jej relacji ze strategią, oraz efektywności działania grupy kapitałowej⁴⁵. Ważnym nurtem jest także analiza roli spółki dominującej w grupie kapitałowej, szczególnie w kontekście charakteru całej grupy (operacyjnego, strategicznego lub finansowego)⁴⁶ oraz realizacji nadzoru korporacyjnego⁴⁷. Inne analizowane wymiary struktury grupy kapitałowej to chociażby centralizacja zarządzania grupą⁴⁸, czy też koordynacja działań poprzez unię personalną⁴⁹ oraz wewnętrzny rynek grupy kapitałowej. To ostatnie zagadnienie jest dość dobrze rozwiniętym nurtem badawczym w ramach struktur kapitałowych, szczególnie w badaniach zagranicznych⁵⁰. Niestety nie można wyciągnąć generalnych wniosków co do budowy grup kapitałowych w skali globalnej. Ukształtowanie struktur grup kapitałowych jest uwarunkowane różnymi czynnikami, m.in. skalą działania, historią, a także pochodzeniem grupy kapitałowej. W zasadzie jedynym parametrem wspólnym dla większości grup kapitałowych jest to, że większość z nich to grupy kapitałowe typu operacyjnego.

Zrealizowane przeze mnie badania empiryczne na grupach kapitałowych funkcjonujących w Polsce miały dać odpowiedź na pytanie o to, jak zorganizowane są grupy kapitałowe oraz jakie zmiany w ich organizacji następowały w ostatnich latach. Jest to o tyle ważne, że większość badań struktury grup kapitałowych w Polsce była realizowana w latach 90 XX w. i pojedyncze na początku XXI w., w zupełnie innych uwarunkowaniach gospodarczych. Badania

⁴⁵ Zob.: S.J. Chang, U.Choi, *Strategy, structure and performance of Korean business groups: A transactions cost approach*, "The Journal Of Industrial Economics" 1988; M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit.; L.A. Keister, *Interfirm relations in China: Group structure and firm performance in business groups*, „American Behavioral Scientist” 2009, Vol.52(12).

⁴⁶ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Zarządzanie holdingiem*, op.cit.; A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, "Harvard Business Review" 1995, March-April; I. Gurkov, *Russian Manufacturing Subsidiaries of Western Multinational Corporations: Support from Parents and Cooperation with Sister-Subsidiaries*, „Journal of East - West Business” 2015, Binghamton Tom 21, Nr 3; C. Markides, *Corporate strategy: the role of the centre*, Handbook of Strategy and Management 2002; M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit.; H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, op.cit.

⁴⁷ S.W. Joh, *Corporate governance and firm profitability: evidence from Korea before the economic crisis*, "Journal of financial Economics" 2003, Vol. 68(2); W.I. Ghani, J. Ashraf, *Corporate governance, business group affiliation, and firm performance: descriptive evidence from Pakistan*, Working Paper, East Asian Bureau of Economic Research 2005.

⁴⁸ M. Pawlak, *Zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, Wyd. KUL, Lublin 2015; S. Wiankowski, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, D. Korona, *Grupy kapitałowe w Unii Europejskiej i w Polsce. Rozwiązania prawne, organizacja i zarządzanie.*, ORGMASZ, Warszawa 2002.

⁴⁹ L.A. Keister, *Interfirm relations in China: Group structure and firm performance in business groups*, op.cit.; P. Farías, *Business group characteristics and firm operating performance: Evidence from Chile*, "Academia" 2014, Vol.27(2).

⁵⁰ T. Khanna, Y. Yafeh, *Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?*, "Journal of Economic Literature" 2007, Vol. XLV; S. Park, K. Yuhn, *Has the Korean chaebol model succeeded?*, "Journal of Economic Studies" 2012, Vol. 39(2); S.J. Chang, J. Hong, *How much does the business group matter in Korea?*, "Strategic Management Journal" 2002, Vol. 23(3).

empiryczne przeprowadzone przeze mnie obejmowały horyzont czasowy 2007-2013. Taki zakres czasu był już wystarczający, aby zaobserwować symptomy zmian o charakterze ewolucyjnym w strukturze grupy kapitałowej. Identyfikacja stosowanych rozwiązań strukturalnych w badanych grupach kapitałowych dowiodła, że nie były one nadmiernie rozbudowane. Preferowały albo rozbudowę w pionie albo w poziomie. Poziom ich złożoności mierzony liczbą spółek zależnych oraz liczbą szczebli oceniono jako niski (do 10 spółek i mniej niż 3 szczeble) [publikacja nr 2]. Wśród badanych grup kapitałowych najczęściej zidentyfikowałam tych z 1-5 spółkami córkami oraz o 2 piętrach w hierarchii (spółka matka i spółki córki) [publikacja nr 4], chociaż w badaniach jakościowych zidentyfikowałam grupy z 20 i więcej spółkami w strukturze oraz takie, które w swojej strukturze wyróżniały grupy kapitałowe niższego szczebla (np. Ciech) [publikacja nr 7]. Można zatem wnioskować, że polskie grupy kapitałowe w ostatnich latach kryzysu ekonomicznego miały dość proste struktury. Być może był to efekt wprowadzanych zmian w strukturze pod wpływem turbulencji otoczenia. Tym bardziej, że inne badania grup kapitałowych działających w Polsce wskazują na znaczną złożoność ich struktur, łączoną z istnieniem w strukturze więcej niż 10 spółek córek i więcej niż 3 szczebli zarządzania⁵¹ albo stosunkowo dużą ilością samych spółek zależnych (średnio około 20)⁵². Również badania GUS potwierdzają rosnącą ilość okrojonych grup kapitałowych, które mają zazwyczaj bardziej złożoną strukturę⁵³.

W prowadzonych badaniach potwierdziłam, że większość analizowanych grup kapitałowych działających w Polsce ma charakter operacyjny [publikacje nr 3 i 6]. Jest to zgodne z badaniami chociażby M. Romanowskiej⁵⁴, M. Aluchny⁵⁵, zespołu B. Wawrzyniaka⁵⁶, czy też wnioskami M. Trockiego⁵⁷. W operacyjnej grupie kapitałowej głównym elementem struktury jest spółka dominująca, która prowadzi kluczową działalność operacyjną. Rola spółek zależnych polega na wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej spółki dominującej poprzez działalność wspierającą i uzupełniającą do tej prowadzonej przez spółkę dominującą. Wymaga to ścisłych i licznych powiązań między spółkami w grupie kapitałowej, co gwarantuje płynną współpracę i jednocześnie umożliwia spółce dominującej ścisłą kontrolę nad całością grupy kapitałowej. I faktycznie w badanych grupach kapitałowych zidentyfikowałam silne powiązania kapitałowe,

⁵¹ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit..

⁵² M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, OW SGH, Warszawa 2010.

⁵³ Główny Urząd Statystyczny, *Grupy przedsiębiorstw w Polsce*, Raporty w latach 2008-2016.

⁵⁴ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit.

⁵⁵ M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, op.cit.

⁵⁶ B. Wawrzyniak (red.), *Polskie grupy kapitałowe. Perspektywa europejska*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2002.

⁵⁷ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004.

oznaczające sytuację, w której spółka matka miała ponad 90% udziału w kapitale zakładowym spółki córki oraz dodatkowo, w wybranych spółkach, także silne powiązania personalne między organami spółki dominującej i spółek zależnych. Jest to w zgodzie z innymi badaniami grup kapitałowych działających w Polsce, które wskazują, że sposobem na centralizację polityki i koordynację działań w grupie kapitałowej jest stosowanie unii personalnej, jako najważniejszego instrumentu oddziaływania, wspomagającego powiązania kapitałowe⁵⁸. Należy zaznaczyć, że nie jest to zjawisko charakterystyczne tylko dla polskich grup kapitałowych, ale powszechne na całym świecie⁵⁹.

Również dominujący sposób współdziałania spółek w grupie był charakterystyczny dla grup operacyjnych. Badane przeze mnie grupy bazowały na modelu koncentrycznym lub mieszanym, ale z elementami koncentrycznego. Oznaczało to nakierowanie działalności jednostek podrzędnych na wspomaganie jednostki nadrzędnej. Poziom centralizacji zarządzania badanych grup kapitałowych też był dość znaczny. Średni wskaźnik udziału przychodów generowanych przez spółkę matkę w przychodach ogółem grupy kapitałowej wynosił od 27% do nawet 88%, co potwierdzało ich operacyjny charakter [publikacja 3]. Ze względu na stosowane mechanizmy oddziaływania spółki dominującej na spółki w strukturze, grupy kapitałowe działające w Polsce można zatem zaliczyć do tych bardziej scentralizowanych⁶⁰. Potwierdzają to także badania struktur grup kapitałowych zrealizowane przez innych badaczy⁶¹. Można zatem stwierdzić, że badane przeze mnie grupy kapitałowe działają w podstawowej formie holdingu operacyjnego i nie zdecydowały się jeszcze na zmianę sposobu organizacji. Być może wynika to ze skali i strategii działania, albo zaszłości historycznych i sposobu powstania polskich grup kapitałowych np. przekształcania z państwowych przedsiębiorstw wielozakładowych.

Co do zmian w organizacji grup kapitałowych, to na podstawie przeglądu literatury można dowiedzieć, że następuje ewolucja struktur grup kapitałowych. Grupy zmieniają swój charakter, od operacyjnego, poprzez strategiczny do finansowego. Za zmianą charakteru postępuje zmiana poziomu centralizacji zarządzania, czy też złożoności grupy kapitałowej. Nie są to zmiany dynamiczne, a raczej powolne, wymagające badania w dłuższym horyzoncie czasu. W zrealizowanych empirycznych badaniach ilościowych i jakościowych wykazałam różnorodność zmian

⁵⁸ S. Winakowski, Z. Bogusławki, J. Borzęcki, A. Karmańska, *Praktyka funkcjonowania krajowych grup kapitałowych*, ORGMASZ, Warszawa 2000; S. Winakowski, Z. Bogusławki, J. Borzęcki, A. Karmańska, *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*, ORGMASZ, Warszawa 1999; M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, op.cit.

⁵⁹ S. Winakowski, Z. Bogusławki, J. Borzęcki, D. Korona, *Grupy kapitałowe w Unii Europejskiej i w Polsce. Rozwiązania prawne, organizacja i zarządzanie*, op.cit.

⁶⁰ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Zarządzanie holdingiem*, op.cit.

⁶¹ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit.

w strukturach grup kapitałowych działających w Polsce. W czasie kryzysu ekonomicznego grupy kapitałowe chętnie wprowadzały zmiany. W grupach badanych w publikacji nr 2 i 4 było to niemal $\frac{3}{4}$ badanych podmiotów. Wprowadzane zmiany to głównie te o charakterze porządkującym strukturę grupy oraz zmiany dezinwestycyjne, co przełożyło się na ich mniejszą złożoność w ostatnich latach kryzysu. Chociaż w badaniach przedstawionych w publikacji nr 5 aż 31% wskazań respondentów odnoszących się do formy zmian strukturalnych, to wskazania dokonywanych zakupów i zakładania nowych spółek w czasie kryzysu (a 40% to wskazania zmian dezinwestycyjnych i porządkujących strukturę grupy kapitałowej). Grupy kapitałowe poprzez wprowadzane zmiany strukturalne dążyły do dopasowania swojej wewnętrznej organizacji do realizowanej strategii, zwiększenia kontroli działalności spółek zależnych oraz optymalizacji budowy grupy kapitałowej. Badania przedstawione w publikacjach nr 2 i 4 jednoznacznie pokazały, że grupy kapitałowe działające w Polsce charakteryzują się średnim lub niskim poziomem złożoności (mierzonym liczbą spółek i szczebli), który dodatkowo ulegał uproszczeniu w badanym okresie. Dodatkowo w publikacji 2 zidentyfikowałam istotny statystycznie związek między złożonością grupy, a dokonywaniem zmian w organizacji grupy polegających na zakupie, wydzieleniu, połączeniu i likwidacji spółek. Przy czym najsilniejszy związek odnotowałam w przypadku likwidacji, co oznaczało, że wraz ze wzrostem złożoności obserwowano większą ilość likwidacji spółek.

Badania jakościowe na przykładzie sześciu grup kapitałowych, których dokumentacja została przeanalizowana w okresie 2007-2013 [nr 6 i 7] potwierdziły, że ewolucja struktur grup kapitałowych to głównie dążenie do optymalizacji budowy grupy kapitałowej poprzez zmniejszenie jej złożoności. W artykule nr 6 wykazałam, że cztery spośród badanych grup kapitałowych zmniejszyły swoją złożoność, mierzoną w uproszczony sposób liczbą spółek zależnych. W badaniach przedstawionych w artykule nr 7 złożoność struktury grupy kapitałowej była mierzona w sposób bardziej kompleksowy: liczbą spółek oraz liczbą pięter (szczebli). Okazało się, że w okresie kryzysu, badane grupy kapitałowe dążyły do optymalnej organizacji, rozumianej jako odpowiedni poziom jej rozbudowy, zarówno w pionie jak i poziomie. Okazuje się bowiem, że niewystarczająca rozbudowa może generować ryzyko operacyjne i finansowe, a nadmierna rozbudowa może prowadzić do problemów w zarządzaniu i kontroli nad spółkami. Większość badanych grup kapitałowych dokonywała zmiany w kierunku ograniczenia złożoności, a tylko dwie ją zwiększały.

Natomiast większość respondentów w badaniach ilościowych przedstawionych w publikacji nr 3 wskazała, że gros badanych grup kapitałowych niechętnie wprowadzała zmiany w czasie kryzysu. Wydaje się, że jest to konsekwencja przyjętej metody badawczej, czyli badania

opinii zarządzających o kierunki zmian w strukturze grupy kapitałowej, a nie o poziom danego parametru. Brak zmian w poziomie złożoności grupy kapitałowej może być także tłumaczony właściwą jej rozbudową, adekwatną do specyfiki prowadzonej działalności albo niechęcią lub brakiem świadomości co do korzyści wynikających z wprowadzania zmian strukturalnych.

W przypadku pozostałych parametrów organizacji struktury grupy kapitałowej również zaobserwowałam pewne zmiany. I mimo, iż mniejsza część grup kapitałowych badanych w publikacji nr 3 wprowadzała zmiany w charakterze i poziomie centralizacji, to wśród tych aktywnych dominowały zmiany intensyfikujące operacyjny charakter spółki matki oraz zwiększające centralizację zarządzania. Generalnie badania przedstawione w tej publikacji wykazały, że w czasie kryzysu dominowały zachowania bierne (co może oznaczać brak świadomości kadry zarządzającej, co do korzyści zmian strukturalnych), albo zachowania aktywne intensyfikujące kontrolę nad spółkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej.

W publikacji nr 6 rozszerzyłam zakres badanych wymiarów struktury grupy kapitałowej, uwzględniając takie parametry jak: charakter grupy kapitałowej; zakres działania spółki dominującej na tle zakresu działania całej grupy kapitałowej; sposób współdziałania spółek; stopień złożoności; oraz siłę powiązań między spółką dominującą a spółkami zależnymi. Okazało się, że zmiany struktury grupy kapitałowej podążały w kierunku wzrostu kontroli spółki dominującej oraz zwiększania siły powiązań między spółkami przy jednoczesnym upraszczaniu struktury. Pozostałe parametry nie ulegały zmianie.

Reasumując jednotematyczny cykl publikacji pozwolił na rozpoznanie stosowanych w grupach kapitałowych rozwiązań strukturalnych i zmian w nich następujących (cel teoriopoznawczy nr 1). Analizy empiryczne wykazały, że badane grupy kapitałowe mają dość proste struktury (zidentyfikowano niski poziom ich złożoności) i są to raczej scentralizowane, o silnych powiązaniach grupy typu operacyjnego. Dodatkowo w badanym okresie zaobserwowałam zacieśnianie powiązań w grupie, zwiększanie centralizacji zarządzania i w większości przypadków zmniejszanie złożoności grupy kapitałowej. Były to najważniejsze kierunki zmian strukturalnych. Należy zauważyć, że zarządzanie złożoną strukturą może narażać na ryzyko inwestycyjne i decyzyjne wynikające z konieczności koordynowania działania wielu podmiotów⁶². Dokonywane zmiany dezinwestycyjne oraz porządkujące strukturę grupy miały temu zapobiec i umożliwić spółce dominującej zwiększanie kontroli nad całością grupy kapitałowej.

⁶² Zob. M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, op.cit.

Identyfikacja rozwiązań strukturalnych stosowanych w grupach kapitałowych oraz zmian w nich następujących stanowiła punkt wyjścia do realizacji bardziej złożonych analiz, pozwalających na rozpoznanie czynników determinujących wprowadzane zmiany w strukturze grupy kapitałowej (cel teoriopoznawczy nr 2). W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji i badań czynników strukturotwórczych, prowadzonych zarówno przez zagranicznych, jak również polskich badaczy [szerzej o czynnikach strukturotwórczych pisałam w publikacja nr 38 i 44 w załączniku 4, pkt A-C⁶³]. Najczęściej wymienia się czynniki zewnętrzne, związane z charakterystyką otoczenia podmiotu gospodarczego oraz czynniki wewnętrzne, związane z charakterystyką samego podmiotu. Często jako oddzielna kategoria wymieniana jest strategia działania podmiotu⁶⁴. Również w przypadku grup kapitałowych można uznać powyższe czynniki za kluczowe determinanty ich organizacji. W badaniach przedstawionych w jednotematycznym cyklu publikacji pojawiły się takie determinanty zmian strukturalnych jak: otoczenie (reprezentowane przez branżę działania grupy kapitałowej oraz kryzys ekonomiczny jako wyraz niepewności zewnętrznej), wiek i wielkość grupy kapitałowej, strategia działania oraz rozwiązania dotyczące obsady kluczowych stanowisk w grupie kapitałowej.

Jednym z ważnych kierunków badających czynniki kształtujące struktury przedsiębiorstwa są próby wyjaśnienia kształtu struktury przez stan otoczenia, w którym ono funkcjonuje⁶⁵. Często następuje odwołanie do dwóch skrajnych stanów otoczenia: stabilnego i zmiennego oraz dwóch odpowiadających im modeli organizacji: biurokratycznej i organicznej⁶⁶. W publikacjach nr 2, 3, 4, 6 i 7 na pierwszy plan wysuwa się zagadnienie kryzysu ekonomicznego jako determinanty zmian w strukturach grup kapitałowych. Wynika to z zakresu prowadzonych badań, których efektem są niniejsze publikacje. Badania prowadzone były zaraz po kryzysie ekonomicznych 2007-2010, a ich zakres dotyczył zachowań strukturalnych grup kapitałowych w kryzysie. Założyłam, że może on być ważnym czynnikiem determinującym zmiany w strukturze grupy kapitałowej.

Kryzysy ekonomiczne są przejawem rosnącego skomplikowania i dynamiki otoczenia. W takich uwarunkowaniach zewnętrznych wskazuje się na konieczność uelastyczniania działania podmiotu gospodarczego, także w obszarze jego organizacji. Elastyczność struktury rozumiana

⁶³ W. Mierzejewska, *Struktura organizacyjna jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu*, op.cit.; W. Mierzejewska, *Perception of Structure Determinants and Internal Structural Boundaries* op.cit..

⁶⁴ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. PW, Wrocław 1992; J. Lichtarski, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, op.cit.

⁶⁵ J. Child, *More Mythos of Management Organisations*, "J. Man. Stud." 1970 podane za: A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, ANTYKWA, Kraków 2001.

⁶⁶ T. Burns, G. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.

jest jako możliwość jej zmiany i dostosowania do potrzeb organizacji⁶⁷. Należy odnotować, że już sama forma grupy kapitałowej uznawana jest za bardziej elastyczny układ od przedsiębiorstwa wielozakładowego, ze względu na swobodę nabywania i zbywania podmiotów składowych w zależności od szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu⁶⁸. Natomiast na poziomie organizacji grup kapitałowych uelastycznianie struktury można utożsamiać ze zmianami złożoności oraz zmianami pozostałych parametrów strukturalnych.

Reakcja poszczególnych podmiotów na kryzys ekonomiczny może być zupełnie odmienna, co jest uzależnione chociażby od branży działania, sytuacji ekonomicznej, stosowanych sposobów dywersyfikacji ryzyka systemowego czy też systemów wczesnego ostrzegania i innych czynników. Część podmiotów może traktować kryzys jako okazję, a inne jako i zagrożenie dla funkcjonowania. Jednak bez względu na sposób postrzegania kryzysu, należy założyć, że w czasie pogorszenia koniunktury gospodarczej dokonywana jest modyfikacja struktury, tak aby dostosować ją do uwarunkowań zewnętrznych i potrzeb grupy kapitałowej. W prowadzonych badaniach empirycznych poszukiwałam odpowiedzi na pytanie o to w jaki sposób grupy kapitałowe modyfikowały swoją organizację pod wpływem kryzysu ekonomicznego.

W publikacjach składających się na jednotematyczny cykl wykazałam, że zmiany w PKB i kryzys gospodarczy jaki nastąpił w latach 2007-2010 (badania dotyczyły dłuższej perspektywy czasowej, do 2013, aby wychwycić konsekwencje zmian w strukturze grupy kapitałowej pod wpływem kryzysu), wyraźnie wpłynęły na ewolucję struktur grup kapitałowych. W okresie kryzysu ekonomicznego badane grupy kapitałowe chętnie dokonywały modyfikacji struktury. Najłatwiej można było to zaobserwować na przykładzie złożoności grupy kapitałowej, która w czasie kryzysu ulegała zmniejszeniu [publikacja nr 6 i 7]. Większość grup kapitałowych redukowałą liczbę spółek i liczbę szczebli w czasie kryzysu. Tylko dwie zwiększały swoją złożoność, co z kolei było uwarunkowane pozyskiwaniem nowych kontraktów oraz strategią działania w mało podatnym na kryzys segmencie branży. Dodatkowo zauważyłam, że niski i średni poziom złożoności badanych grup kapitałowych w ostatnich latach kryzysu i zaraz po nim był konsekwencją wprowadzanych w czasie kryzysu zmian, głównie o charakterze dezinvestycyjnym i porządkującym strukturę grupy kapitałowej [publikacja nr 2 i 4]. Można zatem wnioskować

⁶⁷ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.

⁶⁸ R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

wać, że kryzys gospodarczy sprzyjał upraszczaniu struktury. Jest to w zgodzie z koncepcją organizacji organicznej, bardziej odpowiedniej dla działania w warunkach niepewności i charakteryzującej się płaskimi, prostymi strukturami⁶⁹.

Należy zauważyć, że nie wszystkie badania w literaturze przedmiotu łączą działanie w niepewnym otoczeniu z koniecznością uelastyczniania struktury. Chociaż ciągle aktualne są postulaty większej decentralizacji zarządzania w grupie kapitałowej jako gwarancji elastyczności działania wymuszonej rosnącym skomplikowaniem i dynamizmem otoczenia⁷⁰. Niestety prowadzone badania grup kapitałowych były zgodne z obserwacjami Ch.S. Koberg i G.R. Ungson⁷¹ dotyczącymi struktur organizacyjnych. Badacze zauważyli, że przedsiębiorstwa, które postrzegały otoczenie jako niepewne zamiast rozluźnić kontrolę oraz zwiększać elastyczność, dążyły do rozwoju bardziej biurokratycznych, sztywnych struktur, centralizacji władzy oraz standaryzacji procedur. Również w przypadku badanych grup kapitałowych zaobserwowałam, że kryzys ekonomiczny był czasem, w którym grupy kapitałowe zacieśniały powiązania kapitałowe, a także intensyfikowały operacyjny charakter (rosł udział przychodów operacyjnych spółki matki w przychodach grupy kapitałowej ogółem) [publikacja nr 6]. W przypadku grup kapitałowych aktywnie reagujących na kryzys gospodarczy, dominowały także zmiany polegające na zwiększaniu centralizacji zarządzania wyrażonego większym zakresem decyzji strategicznych będących w kompetencjach spółki matki [publikacja nr 3]. Te wszystkie reakcje mają na celu ograniczenie niepewności działania, które jest stymulowane przez kryzys ekonomiczny, a także zwiększenie kontroli nad całością grupy kapitałowej.

Niestety nie wszystkie badane grupy kapitałowe aktywnie reagowały na zmiany otoczenia. Drugim modelem reakcji był model bierny, czyli brak wprowadzanych jakichkolwiek zmian strukturalnych [publikacji nr 3]. Takie zachowania można wpisać w koncepcję „krótkowzroczności strategicznej” i niedoskonałości poznawczej menedżerów⁷². W tych grupach kapitałowych, które nie reagowały na kryzys można tłumaczyć to niedostrzeganiem przez zarządy możliwości poprawy kondycji ekonomicznej na drodze zmiany struktury lub też swego rodzaju opóźnieniem reakcji. Z drugiej strony badania ekonomistów dowodzą, że można wskazać branże podatne na spowolnienie gospodarcze (np. branża budowlana, przemysł ciężki, turystyka), jak i takie, które w tym okresie charakteryzowały się dobrą sytuacją finansową (np.

⁶⁹ P.R. Lawrence, D. Dyer, *Renewing American industry*, Free Press, New York 1983; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

⁷⁰ M. Pawlak, *Zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, op.cit.

⁷¹ Ch.S. Koberg, G.R. Ungson, *The effects on environmental uncertainty and dependence of organizational structure and performance: a comparative study*, "Journal of Management" 1987, Vol. 13, No. 4, s. 725-737.

⁷² W. Czakon, *Problem krótkowzroczności strategicznej*, „Przegląd Organizacji” 2018, Nr 3.

branża farmaceutyczna, branża produkcji żywności)⁷³. Można zatem założyć, że brak reakcji na kryzys gospodarczy niektórych grup kapitałowych, wcale nie jest związany z „krótkowzrocznością strategiczną” menedżerów, ale z działaniem w branżach w małym stopniu podatnych na kryzys lub zbyt słabym wpływem negatywnych skutków kryzysu na badane grupy kapitałowe, przez co nie widziano potrzeby wprowadzania działań restrukturyzacyjnych. Niestety w zrealizowanych przeze mnie badaniach ocena statystyczna wpływu branży na zmianę charakterystyk struktury grupy kapitałowej nie dała jednoznacznej odpowiedzi. Chociaż analiza samych rozkładów procentowych odpowiedzi respondentów sugerowała istnienie takiego związku [publikacja nr 3].

Nie tylko otoczenie i jego stan są czynnikami determinującymi strukturę grupy kapitałowej. Inne ważne wymieniane w literaturze czynniki strukturotwórcze to wiek i wielkość organizacji, system techniczny, relacje władzy, czy strategia działania⁷⁴. W prowadzonych badaniach czynników determinujących kształt struktury grupy kapitałowej uwzględniłam dodatkowo takie determinanty jak wiek i wielkość (mierzona liczbą zatrudnionych) grupy kapitałowej, rodzaje strategii rozwoju i strategii konkurencji, typ właściciela, kwestie związane z obasadą zarządu i rady nadzorczej. Niestety nie zidentyfikowałam istotnego wpływu większości powyższych uwarunkowań na zmiany charakterystyk struktury badanych grup kapitałowych [publikacja nr 3 i 5]. Jedynym istotnym statystycznie czynnikiem strukturotwórczym była strategia dywersyfikacji branżowej [publikacja nr 5].

W literaturze przedmiotu strategia wskazywana jest jako jeden z najważniejszych czynników strukturotwórczych. Takie twierdzenie sformułował już A.D. Chandler⁷⁵, podkreślając, że to struktura powinna podążać za zmianami strategii. Natomiast O.W. Williamson⁷⁶ wskazał, że przedsiębiorstwa bardziej skomplikowane i stosujące bardziej zaawansowane strategie, powinny dokonywać przekształceń strukturalnych, które zwiększą efektywność działania. Może to oznaczać przechodzenie od niewydolnych struktur organizacyjnych do struktur kapitałowych. Jest to szczególnie ważne w przypadku dużych podmiotów realizujących złożone operacje gospodarcze, w przypadku których struktura może być poważnym ograniczeniem realizacji

⁷³ J. Nazarczuk, *Branżowy wymiar spowolnienia gospodarczego w Polsce w okresie światowego kryzysu finansowego*, „STUDIA PRAWNO-EKONOMICZNE” 2015, t. XCIV.

⁷⁴ K. Łobos, *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wyd. UW we Wrocławiu, Wrocław 2003.

⁷⁵ A.D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapter in the history of industrial enterprise*, Cambridge, Massachuset, 1962.

⁷⁶ O. W. Williamson, *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication*, New York Free Press 1975 podane za: R.E. Hoskinsson, *Multidivisional structure and performance: the contingency of diversification strategy*, „Academy of Management Journal” 1987, Vol. 30, Iss. 4, s. 625-627.

strategii i osiągania efektywności. W ten nurt myślenia wpisują się wyniki moich badań dowodzące, że wśród największych przedsiębiorstw z „Listy 2000 Rzeczpospolitej” uznanych za odporne na kryzys, najwięcej było tych należących do grup kapitałowych [publikacja nr 4].

W przypadku grup kapitałowych struktura jest narzędziem wspomagającym wdrażanie celów strategicznych oraz ułatwiającym koordynację działań⁷⁷. Zmiany parametrów strukturalnych często następują pod wpływem realizowanej strategii rozwoju, czego dowiodła M. Romanowska⁷⁸. Prowadzone przeze mnie badania podkreśliły rolę strategii w kształtowaniu struktury grupy kapitałowej, jako że spośród licznych czynników strukturotwórczych istotny statystycznie związek zidentyfikowano tylko między strategią dywersyfikacji a zmianami złożoności grupy kapitałowej [publikacja nr 5]. Równocześnie z jej zwiększaniem rósł poziom złożoności grupy kapitałowej. Jest to naturalny kierunek zmian struktury pod wpływem dywersyfikacji działalności. Rosnąca różnorodność działalności wymaga uporządkowania i często skutkuje wydzieleniami spółek dedykowanych do obsługi konkretnych rynków produktowych. Powinna za tym postępować decentralizacja zarządzania, choć nie jest to związek potwierdzony⁷⁹.

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych oraz analiz teoretycznych, udało się zidentyfikować determinanty zmian strukturalnych w grupach kapitałowych (cel teoriopoznawczy nr 2). Dowiodłam znaczącej roli strategii i otoczenia (w postaci sytuacji makroekonomicznej) w kształtowaniu struktury grupy kapitałowej. Strategia działania okazała się bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na dokonywane zmiany w organizacji grupy kapitałowej (głównie w obszarze jej złożoności). Natomiast stan otoczenia, który można scharakteryzować jako turbulentny, wcale nie skłaniał do zwiększania elastyczności struktury grupy kapitałowej, a wręcz do intensyfikacji powiązań i nacisku na centralizację i kontrolę ze strony spółki dominującej, co miało przyczynić się do zmniejszania ryzyka działania całego podmiotu. Wykazałam też, że sama forma grupy kapitałowej ułatwiała wprowadzanie zmian strukturalnych, podążających za zmianą strategii, uwarunkowaną stanem otoczenia. Ewolucja struktur grup kapitałowych była motywowana dążeniem do dopasowania struktury do realizowanej strategii działania. Na konieczność dopasowania strategii i struktury zwrócił uwagę już H. Mintzberg⁸⁰. Jak się okazuje, efektywna organizacja działania grupy kapitałowej także wymaga zharmonizowania tych dwóch elementów.

⁷⁷ S. Winakowski, Z. Bogusławki, J. Borzęcki, D. Korona, *Grupy kapitałowe w Unii Europejskiej i w Polsce. Rozwiązania prawne, organizacja i zarządzanie*, op.cit.

⁷⁸ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit.

⁷⁹ Zob. M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit.

⁸⁰ *Mintzberg's Organizational Configurations. Understanding the Structure of Your Organization*, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_54.htm, [dostęp: 01.08.2018].

Dodatkowym obszarem badawczym pojawiającym się w jednotematycznym cyklu publikacji jest związek struktury i jej zmian w grupie kapitałowej ze sprawnością całej grupy, wyrażonej osiąganymi wynikami finansowymi. Jest to ważny nurt w badaniach nad strukturami działalności gospodarczej, chociaż najczęściej wskazuje się, że czynniki strukturalne nie wpływają w sposób bezpośredni na efektywność grupy kapitałowej. Sposób organizacji działalności jest czynnikiem determinującym implementację strategii i poprzez to w sposób pośredni może wpływać na efektywność ekonomiczną podmiotu gospodarczego⁸¹. Odpowiednio zaprojektowana i dostosowana struktura może wspierać lub ograniczać sprawność działania, co w dalszej perspektywie może skutkować osiągnięciem różnych poziomów wyników finansowych. Na konieczność dopasowania wszystkich elementów systemu zarządzania zwrócili uwagę T. Peters i R. Waterman⁸², konsultanci firmy McKinsey. Opracowali oni model 7S, opisujący elementy miękkie i twarde systemu zarządzania, jednocześnie zauważając różne relacje je łączące i konieczność optymalnego dopasowania wszystkich elementów w sytuacji braku efektywności działania przedsiębiorstwa.

Grupy kapitałowe są postrzegane jako efekt ewolucji struktur organizacyjnych, w sytuacji wzrostu skali i złożoności działania. Rozwój i wzrost przedsiębiorstwa mogą sprawić, że nadmiernie rozbudowana struktura organizacyjna nie jest w stanie zapewnić prawidłowej realizacji zadań. Nadmierna rozbudowa może przyczynić się do pogorszenia efektywności wewnętrznej struktury organizacyjnej. Rozwiązaniem może być większa autonomizacja poszczególnych jednostek i przekształcenie w grupę kapitałową. A zatem samo funkcjonowanie jako grupa kapitałowa może przyczynić się do zwiększenia efektywności. Polskie badania dowodzą korzyści restrukturyzacji wielkich przedsiębiorstw poprzez restrukturyzację organizacyjną ukierunkowaną na holding⁸³. Wynika to z faktu, że już sama przynależność do grupy kapitałowej może skutkować lepszymi wynikami oraz wyższym poziomem odporności na kryzys [takie wnioski zawarłam w publikacji nr 4], chociaż w literaturze światowej pojawiają się zróżnicowane wyniki badań w tym zakresie. Część badaczy dowodzi korzyści i poprawy sytuacji przedsiębiorstw

⁸¹ R.Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, op.cit.

⁸² McKinsey 7s Model, <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>, [dostęp: 01.08.2018].

⁸³ Zob. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce*, op.cit.

należących do zgrupowań (np. S.J. Chang i U.Choi⁸⁴, L. A. Keister⁸⁵, T.Khanna⁸⁶), a inni wykazują negatywny związek między wynikami, a przynależnością do grupy przedsiębiorstw (np. M. Carney i inni⁸⁷, J.P.Choi i T.G. Cowing⁸⁸) [omówiono to szerzej w publikacji nr 2]. Warto jednak zastanowić się, czy i jak, nie tyle sama przynależność do grupy kapitałowej, a sposób jej organizacji wpływa na wyniki finansowe całej grupy. Nieliczne badania tego zakresu wskazują, że taki związek może istnieć. M. Romanowska⁸⁹ pozytywnie zweryfikowała hipotezę mówiącą, że rosnąca złożoność grupy kapitałowej negatywnie wpływa na jej wyniki ekonomiczne. K.N.M. Dundas i P.R. Richardson⁹⁰ jednoznacznie wykazali, że panaceum na nadmierną rozbudowę grupy kapitałowej może być grupowanie spółek, a jeśli liczba spółek zależnych wzrasta i nie zostaje dokonane ich grupowanie, to w znaczący sposób wpływa to na spadek wyników całego przedsiębiorstwa. Niestety w prowadzonych przeze mnie badaniach empirycznych zarówno zmian złożoności jak i poziomu centralizacji nie można było powiązać ze zmianami wyników finansowych w testach statystycznych [publikacja nr 3]. Wyniki badań samej złożoności grupy kapitałowej potwierdziły również brak istotnego statystycznie związku tego parametru z wielkością przychodów, rentownością oraz odpornością na kryzys grupy kapitałowej [publikacja nr 2]. I chociaż w zbiorze grup kapitałowych odpornych na kryzys dominowały te o niskiej złożoności, to i tutaj nie zidentyfikowałam istotnego statystycznie związku [publikacja nr 4]. Co ciekawe wykazałam tylko, że zmiany charakteru grupy kapitałowej wpływają pozytywnie na zmiany wyników finansowych mierzonych ROE, ROA oraz wielkością przychodów [publikacja nr 3]. Operacyjny charakter grupy kapitałowej i jego intensyfikacja sprzyjały osiągnięciu lepszych wyników finansowych. Jest to zbieżne z innymi badaniami, z których wynika, że najbardziej rentowne są operacyjne grupy kapitałowe⁹¹.

Uważam, że mimo braku istotnych statystycznie wyników nie należy umniejszać roli struktury w przyczynianiu się do wzrostu sprawności działania całej grupy kapitałowej, a poprzez to do polepszania wyników finansowych. Zmiany dokonywane w strukturze grupy kapitałowej

⁸⁴ S.J. Chang, U.Choi, *Strategy, structure and performance of Korean business groups: A transactions cost approach*, "The Journal of Industrial Economics" 1988.

⁸⁵ L. A. Keister, *Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transition economy*, "op.cit."

⁸⁶ T. Khanna, *Business groups and social welfare in emerging markets: Existing evidence and unanswered questions*, "European Economic Review" 2000, Vol. 44(4).

⁸⁷ M. Carney, E.R. Gedajlovic, P.P. Heugens, M. Van Essen, J.H. Van Oosterhout, *Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis*, "Academy of Management Journal" 2011, Vol. 54(3).

⁸⁸ J.P.Choi, T.G. Cowing, *Firm behaviour and group affiliation: the strategic role of corporate grouping for Korean firms*, "Journal of Asian Economics" 1999, Vol.10(2).

⁸⁹ M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, op.cit.

⁹⁰ K.N.M. Dundas, P.R. Richardson, *Implementing the unrelated product strategy*, op.cit., s. 287-301.

⁹¹ H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, op.cit.

wraz z innymi elementami systemu zarządzania, jakim chociażby jest strategia, powinny przelożyć się na większą efektywność działania całej grupy kapitałowej. Koncepcja dopasowania strategicznego wszystkich elementów systemu zarządzania jest ciągle aktualna. Rola struktury w kształtowaniu efektywności ekonomicznej grupy kapitałowej powinna dalej być badana, ale w powiązaniu z innymi elementami, jako czynnik moderujący. Jest to też kierunek, który zamierzam dalej rozwijać, w kolejnych projektach badawczych i publikacjach naukowych.

Oprócz celów teoriopoznawczych ważnym elementem jednotematycznego cyklu publikacji była realizacja celów metodycznych. Wyróżniono dwa cele metodyczne:

- **Cel 3: Opracowanie metody pozwalającej na identyfikację struktury grupy kapitałowej.**
- **Cel 4: Opracowanie modeli zmian struktur grup kapitałowych.**

Efektom wieloletnich badań prowadzonych nad strukturami grup kapitałowych było opracowanie narzędzia pozwalającego na identyfikację wymiarów struktury grupy kapitałowej [publikacja nr 1], co umożliwiło realizację celu nr 3 jednotematycznego cyklu publikacji. Autorska metoda pomiaru struktury grupy kapitałowej oparta jest na 15 wymiarach specyficznych dla grup kapitałowych, ale nawiązujących do sześciu klasycznych wymiarów struktur organizacyjnych (konfiguracji, specjalizacji, centralizacji, formalizacji, standaryzacji i dodatkowo koordynacji). Miało to na celu pozwolić na pełne rozpoznanie struktury grupy kapitałowej. W opracowanej metodzie wyróżniłam następujące wymiary charakteryzujące strukturę grupy kapitałowej: rozpiętość struktury, głębokość struktury, rodzaj powiązań między spółkami, siła powiązań kapitałowych między spółkami, sposób współdziałania spółek w grupie, skala rynku wewnętrznego, istnienie spółek-centrów usług wspólnych, wykorzystanie unii personalnej, zakres działania operacyjnego spółki dominującej, udział przychodów spółki dominującej w przychodach grupy, sposób wyodrębniania jednostek w grupie, charakter grupy, polityka informacyjna, polityka identyfikacyjna spółek, intensywność nadzoru właścicielskiego. Dla każdego wymiaru zaproponowałam jego operacjonalizację, co ułatwia implementację opracowanej metody do badań empirycznych. Operacjonalizacja poszczególnych wymiarów struktury grupy kapitałowej bazowała na wnioskach z własnych badań oraz tych płynących z literatury.

Metoda identyfikacji struktury grup kapitałowych została także od razu przetestowana na dwóch odmiennych w swej charakterystyce grupach kapitałowych. Dobór grup był celowy, ponieważ chciałam sprawdzić, czy zaproponowaną metodę można stosować w skrajnie różnych grupach kapitałowych. Okazało się, że możliwa jest ona do zastosowania w różnych grupach kapitałowych, choć nie służy ocenie struktury, a jedynie identyfikacji jej stanu i kierunków

zmian. Dodatkowo na podstawie rozważań teoretycznych, ale i weryfikacji empirycznej, wykazałam, że opracowana metoda pomiaru struktury grupy kapitałowej pozwala także na wyrowadzanie modeli struktur grup kapitałowych. Wskazałam na dwa skrajnie przeciwstawne teoretyczne modele struktury grupy kapitałowej: model skoncentrowany i model luźnej federacji, które różnią się elastycznością i siłą powiązań oraz pozostałymi wymiarami. Modele te można traktować jako skrajne, „idealne” rozwiązania, stanowiące punkt wyjścia do analizy wielowymiarowej struktury grupy kapitałowej.

Podsumowując należy wskazać, że zaproponowana metoda identyfikacji struktury grupy kapitałowej może być zastosowana w ujęciu statycznym do oceny stanu struktury, ale również w ujęciu dynamicznym do identyfikacji zmian następujących w strukturze. A dzięki kompleksowości pozwala na analizę całości relacji między spółkami w grupie kapitałowej. Kontynuując badania nad strukturami grup kapitałowych planuję przetestowanie jej na większym zbiorze grup. Może to być szczególnie ciekawe w poszukiwaniu np. różnic w organizacji grup kapitałowych pochodzących z odmiennych branż.

Drugim ważnym celem metodycznym zrealizowanym w jednotematycznym cyklu publikacji było opracowanie modeli zmian struktur grup kapitałowych (cel nr 4 w jednotematycznym cyklu publikacji). Wyprowadziłam dwa modele zmian strukturalnych, które zostały opisane w publikacjach nr 3 i 4. Należy zauważyć, że podobnie jak w ekonomii, tak i w naukach o zarządzaniu, modele odwzorowują najistotniejsze elementy rzeczywistości, ułatwiając jej zrozumienie. W publikacji nr 4 opracowałam modele zachowań strukturalnych grup kapitałowych w czasie kryzysu ze względu na poziom złożoności grupy oraz rodzaj dokonywanych zmian. Zidentyfikowałam cztery modelowe zachowania: inwestujący rozwojowiec, budowniczy imperium, nierozwojowy minimalista, malejący olbrzym. Dokonałam charakterystyki tych zachowań oraz zweryfikowałam je empirycznie, przyporządkowując każdą z czterdziestu badanych grup kapitałowych do jednego z modeli. Okazało się, że w czasie kryzysu najwięcej jest malejących olbrzymów, czyli grup, których złożoność była duża i które w czasie kryzysu wprowadzały zmiany redukcyjne oraz nierozwojowych minimalistów - grup o małej złożoności i również wprowadzających zmiany redukcyjne w strukturze grupy. Wyprowadzone modele zachowań strukturalnych mogą być stosowane nie tylko w czasach kryzysu ekonomicznego, ale także w innych warunkach gospodarczych do identyfikacji zmian jakie następują w strukturach grup kapitałowych.

Drugi model zmian strukturalnych w grupach kapitałowych był bardziej skomplikowany - trójwymiarowy [publikacja nr 3]. Jednocześnie był też bardziej szczegółowym modelem, w którym zidentyfikowałam zmiany w trzech wymiarach struktury grupy kapitałowej: złożoności,

centralizacji oraz charakterze grupy. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły mi na zidentyfikowanie dwóch najczęściej stosowanych modeli zmian w strukturze grupy kapitałowej. Pierwszy to model bierny, w którym nie są wprowadzane żadne istotne zmiany strukturalne, a drugi to model aktywny, w którym zmiany wprowadzane są w każdym z trzech wymiarów i są to jednocześnie zmiany „wzrostowe”, powodujące zwiększanie złożoności, poziomu centralizacji oraz intensywności działalności operacyjnej spółki dominującej. Zaproponowany model oczywiście nie wyczerpuje wszystkich możliwych kombinacji zmian strukturalnych, ale dotyczy trzech najczęściej omawianych w literaturze wymiarów struktury grupy kapitałowej, pozwalając na identyfikację głównych kierunków ich zmian.

Podsumowując należy wskazać, że zaproponowane modele, mimo pewnych uproszczeń, dotyczą najważniejszych parametrów strukturalnych. Ponadto, opracowane modele uwzględniają najczęściej badane parametry organizacji grup biznesowych, co pozwala łatwiej zrozumieć, w jaki sposób ukształtowały się i w jakim kierunku najprawdopodobniej będą ewoluować. Należy zauważyć, że mocną stroną modeli jest to, iż mimo ograniczeń wynikających z przyjętych uproszczeń, są prostym narzędziem umożliwiającym rozpoznanie zachowań strukturalnych grup kapitałowych oraz ich wielowymiarową analizę. Dodatkowo weryfikacja empiryczna opracowanych modeli wykazała ich aplikacyjność i możliwość wykorzystania w dalszych badaniach zmian struktur grup kapitałowych.

Wielu badaczy nauk o zarządzaniu podkreśla ich aplikacyjny wymiar, jako wyróżnik na tle innych nauk⁹², dlatego w ramach jednotematycznego cyklu publikacji wyróżniłam dodatkowo cel aplikacyjny zrealizowanych badań:

- **Cel 5: Dostarczenie menedżerom wiedzy o kształtowaniu struktur grup kapitałowych oraz narzędzia pozwalającego na identyfikację i doskonalenie struktury grupy kapitałowej.**

Wskazany powyżej cel aplikacyjny jest następstwem realizacji wcześniej omówionych celów teoriopoznawczych i metodycznych. Można wskazać, że wnioski aplikacyjne wynikają z każdej publikacji zawartej w jednotematycznym cyklu publikacji, a w szczególności z tych publikacji, w których zawarłam wyniki badań empirycznych [publikacje nr 2, 3, 4, 5, 6 i 7]. Zrealizowane przeze mnie badania pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków ważnych z perspektywy menedżerów zarządzających grupami kapitałowymi. Pierwszy wniosek odnosi się

⁹² G. Osbert-Pociecha, *Uwarunkowania wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce*, [w:] *Praktyczny wymiar dorobku nauk o zarządzaniu. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, (red.) J. Lichtarski, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” Tom XVI, Zeszyt 3, cz.2, Łódź, Warszawa, Ostrów Wielkopolski 2015, s.83.

do konieczności wprowadzania zmian w strukturze grupy kapitałowej. Jednak zmiany te powinny być uwarunkowane zmianami następującymi w innych częściach systemu zarządzania. Należy tu wskazać, wykazaną już wcześniej, znaczącą rolę strategii jako katalizatora zmian strukturalnych. W jednotematycznym cyklu publikacji dowiodłam, że nie tylko zmiany strategii powinny być impulsem do zmian strukturalnych. Drugim ważnym wnioskiem dla menedżerów jest konieczność monitorowania otoczenia, szczególnie w warunkach kryzysowych i odpowiedniego reagowania na jego zmiany, także w obszarze struktury grupy kapitałowej. Najgorszą sytuacją jest doprowadzenie do tzw. „bezwładu organizacyjnego”⁹³, wynikającego z apatii menedżerów, który może doprowadzić do dezintegracji systemu zarządzania, a przez to do znaczącego pogorszenia wyników finansowych. I choć badania związku między kształtem i zmianami struktury grupy kapitałowej, a wynikami finansowymi, nie były głównym obszarem badawczym w jednotematycznym cyklu publikacji, to można ostrożnie sformułować kolejny wniosek dla menedżerów. Okazało się, że grupy odporne na kryzys nie były nadmiernie rozbudowane [publikacja nr 4], a osiągnięciu lepszych wyników finansowych sprzyjał operacyjny charakter grupy kapitałowej [publikacja nr 3]. Ostatnim wnioskiem o charakterze aplikacyjnym, jest wskazanie menedżerom możliwości stosowania różnych modeli struktur grupy kapitałowej oraz dostarczenie narzędzia pozwalającego na identyfikację i doskonalenie struktury grupy kapitałowej. Takie autorskie narzędzie do pomiaru struktury grupy kapitałowej wraz z dwoma skrajnymi modelami struktur wyprowadziłam w publikacji nr 1. Należy zauważyć, że menedżerowie dysponują całym wachlarzem zmian w parametrach struktury grupy kapitałowej, ponieważ między wyprowadzonymi skrajnymi modelami struktury jest szereg możliwych do implementacji rozwiązań. Ujęcie modelowe umożliwia kompleksowe spojrzenie na strukturę grupy kapitałowej, a co za tym idzie na wielowymiarowe jej zmiany i doskonalenie.

Realizacja celów teoriopoznawczych, metodycznych i aplikacyjnych umożliwiła realizację celu głównego jednotematycznego cyklu publikacji, czyli identyfikację kierunków ewolucji rozwiązań strukturalnych w grupach kapitałowych oraz ich determinant. Jako syntetyczne podsumowanie, w tabeli 1, wyróżniłam najważniejsze wnioski wynikające z badań zrealizowanych w jednotematycznym cyklu publikacji z odniesieniem do celów teoriopoznawczych, metodycznych i aplikacyjnych.

⁹³ M.Bugdol, *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006.

Tabela 1. Najważniejsze wnioski wynikające z jednotematycznego cyklu publikacji

Cel	Wnioski/ wyniki badań
<p>Cel 1: Identyfikacja stosowanych w grupach kapitałowych rozwiązań strukturalnych i zmian w nich następujących</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zidentyfikowano charakterystyki grup kapitałowych w ostatnich latach kryzysu ekonomicznego (proste struktury, o silnej centralizacji i powiązaniach kapitałowych, grupy typu operacyjnego). • Wykazano dość dużą skłonność grup kapitałowych do wprowadzania zmian i ich znaczną różnorodność. • Główne kierunki zmian struktur grup kapitałowych polegały na zacieśnianiu kontroli i powiązań w grupie, w tym zwiększaniu centralizacji i operacyjnego charakteru grup kapitałowych oraz zmianach dezinwestycyjnych i porządkujących. • Ewolucja struktur grup kapitałowych w badaniach empirycznych nie przebiegała w kierunku grup o charakterze strategicznym czy finansowym, co być może było uwarunkowane kryzysem ekonomicznym, wymagającym specyficznego podejścia do zarządzania lub przyjętym horyzontem czasowym zrealizowanych badań).
<p>Cel 2: Identyfikacja determinant zmian strukturalnych w grupach kapitałowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazano, że ewolucja struktur grup kapitałowych związana jest z dążeniem do optymalizacji struktury pod wpływem różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych. • Główne czynniki determinujące zmiany w strukturze grupy kapitałowej to stan otoczenia (sytuacja kryzysu gospodarczego) oraz realizowana strategia. • Wykazano też, że sama forma grupy kapitałowej ułatwiała wprowadzanie zmian strukturalnych podążających za strategią warunkowaną stanem otoczenia.
<p>Cel 3: Opracowanie metody pozwalającej na identyfikację struktury grupy kapitałowej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udowodniono możliwość zastosowania klasycznych parametrów struktur organizacyjnych do pomiaru struktur grup kapitałowych, po uprzednim ich dostosowaniu. • Opracowano autorską metodę pomiaru struktury grupy kapitałowej opartą na 15 wymiarach specyficznych dla grup kapitałowych. • Dowiedziono możliwości zastosowania opracowanej metody pomiaru struktury grupy kapitałowej na zróżnicowanych (ze względu na wielkość) grupach kapitałowych.
<p>Cel 4: Opracowanie modeli zmian struktur grup kapitałowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowano proste do zastosowania modele zmian struktur grup kapitałowych. • Wykazano aplikacyjność opracowanych modeli poprzez ich weryfikację empiryczną na wybranych próbach grup kapitałowych. • Wykazano możliwość modelowania (budowy modeli) zmian rozwiązań strukturalnych w grupach kapitałowych.
<p>Cel 5: Dostarczenie menedżerom wiedzy o kształtowaniu struktur grup kapitałowych oraz narzędzia pozwalającego na identyfikację i doskonalenie struktury grupy kapitałowej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dowiedziono potrzebę wprowadzania zmian strukturalnych pod wpływem zmian innych części podsystemu zarządzania. • Wskazano na konieczność monitorowania przez menedżerów otoczenia i odpowiedniego reagowania na zmiany w nim następujące także w obszarze struktury grupy kapitałowej. • Wykazano lepszą kondycję finansową grup kapitałowych o mniejszej złożoności i operacyjnym charakterze. • Wskazano na różne możliwości stojące przed menedżerami w zakresie możliwych do implementacji modeli struktur grup kapitałowych. • Opracowano autorskie narzędzie pozwalające na identyfikację i doskonalenie struktury grupy kapitałowej.

Źródło: opracowanie własne.

3.6. Wkład w rozwój nauk o zarządzaniu

Przedstawiony jednotematyczny cykl publikacji pt. *Ewolucja struktur grup kapitałowych* pozwolił na identyfikację zmian jakie nastąpiły w strukturach grup kapitałowych w ostatnich latach, naznaczonych kryzysem gospodarczym. Podjęty obszar badawczy jest o tyle istotny, że tematyka grup kapitałowych w ostatnich latach wyraźnie przestała cieszyć się zainteresowaniem badaczy, co stoi w opozycji do rosnącego znaczenia gospodarczego tych podmiotów. Większość badań grup kapitałowych prowadzona była w latach 90. XX w., w zupełnie odmiennej rzeczywistości gospodarczej.

W przedstawionym cyklu artykułów chciałam zwrócić uwagę na ważny aspekt funkcjonowania tych złożonych podmiotów, jakim jest ich organizacja. Przeprowadzone badania pozwoliły na rozwinięcie teorii struktur w zakresie struktur bazujących na powiązaniach kapitałowych. Wynika to nie tylko z identyfikacji parametrów struktur grup kapitałowych obecnie funkcjonujących w polskiej gospodarce, ale również z pokazania w jakim kierunku w ostatnich latach one ewoluowały. Zrealizowane badania umożliwiły także wskazanie głównych determinant zmian struktur grup kapitałowych. Determinanty organizacji grup kapitałowych nie były dotychczas w wystarczający sposób eksplorowane zarówno przez badaczy polskich jak i światowych (choć prowadzono liczne badania determinant struktur organizacyjnych). Wyniki badań struktur kapitałowych potwierdziły istotne znaczenie, podobnie jak w przypadku struktur organizacyjnych, strategii i stanu otoczenia jako czynników kształtujących strukturę grupy kapitałowej.

Dodatkowym wątkiem badawczym w jednotematycznym cyklu publikacji był związek rozwiązań strukturalnych ze sprawnością działania grupy kapitałowej mierzoną miarami finansowymi. Niestety przeprowadzone badania nie wykazały jednoznacznego związku między tymi zmiennymi, choć można było odnaleźć symptomy świadczące o lepszej sytuacji ekonomicznej grup kapitałowych dostosowujących swoją strukturę do otoczenia i zmian strategii. Jedyny wniosek, zgodny z innymi badaniami tego zagadnienia, to potwierdzenie związku operacyjnego charakteru grupy kapitałowej z generowaniem pozytywnych wyników finansowych.

Ważnym zrealizowanym celem badawczym było także opracowanie modeli zmian struktur grup kapitałowych oraz metody pomiaru struktury grupy kapitałowej. Mimo pewnych uproszczeń, modele zmian struktur grup kapitałowych, pozwalają na łatwą ich klasyfikację i śledzenie zmian organizacyjnych z perspektywy więcej niż jednego wymiaru. Wykorzystują jednocześnie najpopularniejsze wymiary struktur omawiane w literaturze przedmiotu. Natomiast opra-

cowana metoda pomiaru struktury grupy kapitałowej jest narzędziem o kompleksowym charakterze możliwym do zastosowania w różnych typach grup kapitałowych, co wykazano w jednej z publikacji cyklu. Należy podkreślić, że wypracowanie narzędzia oceny struktur grup kapitałowych jest efektem wieloletnich badań literaturowych i empirycznych nad strukturami grup kapitałowych. Takie narzędzie nie było dotychczas opracowane przez żadnego z badaczy, a badaniu poddawano jedynie cząstkowe wymiary struktury grupy kapitałowej.

Podsumowując w jednotematycznym cyklu publikacji dokonano eksploracji zagadnienia ewolucji struktur grup kapitałowych z perspektywy wprowadzanych zmian w poszczególnych wymiarach struktury oraz ich determinant, a także wypracowano modele zmian struktur grup kapitałowych oraz narzędzie pomiaru struktury grupy kapitałowej. Można stwierdzić, że zrealizowane badania pozwalają na rozwój teorii struktur kapitałowych i stanowią punkt wyjścia do dalszych badań nad ewolucją, determinantami i znaczeniem struktury dla sprawności grupy kapitałowej.

4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

4.1. Charakterystyka dorobku naukowo-badawczego do momentu uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu

W lipcu 2002 roku ukończyłam z wyróżnieniem studia magisterskie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (kierunek: zarządzanie i marketing). W trakcie studiów pogłębiałam swoją wiedzę w obszarze szeroko rozumianego zarządzania, a w szczególności nowych trendów i tendencji w zarządzaniu. Efektem moich zainteresowań w tym obszarze była praca magisterska p.t. *Reengineering procesów działania na przykładzie Laboratorium Kosmetycznego dr I.Eris SA oraz Wonlok SA* napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Kisielnickiego, w której przedstawiłam zagadnienie reengineeringu, rozwój tej koncepcji, a także korzyści i koszty jej wdrażania. Na dwóch przykładach empirycznych przedstawiłam także możliwości zastosowania reengineeringu w konkretnych przedsiębiorstwach.

W latach 2002-2007 pracowałam na stanowisku asystenta w Wyższej Szkole Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie na Wydziale Zarządzania i Finansów w Katedrze Organizacji i Zarządzania, której kierownikiem był prof. dr hab. Jerzy Kisielnicki. W tym czasie obszar moich zainteresowań naukowych stanowiły nowe trendy i koncepcje zarządzania, ale dodatkowo także nowe techniki edukacyjne, jak chociażby gry decyzyjne. Brałam udział w badaniach naukowych dotyczących koncepcji wirtualnej organizacji [p.t. *Wirtualna organizacja a organizacja tradycyjna - analiza porównawcza systemów zarządzania*, kierownik: prof. dr hab., Jerzy Kisielnicki, 2006 r.], uczestniczyłam w studiach

podyplomowych, których tematem była teoria ograniczeń, współorganizowałam konferencję naukową poświęconą zarządzaniu wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach [26.06.2003, Warszawa], a w obszarze dydaktycznym prowadziłam zajęcia z zakresu ekonomii i zarządzania [8 przedmiotów w ww. latach]. Efektem moich prac badawczych były publikacje:

- *Organizacja wirtualna a organizacja tradycyjna- analiza porównawcza systemów zarządzania*, „Myśl Ekonomiczna i Prawna” 2007, nr 1, współautor z J. Kisielnicki.
- *Gry decyzyjne jako narzędzie szkolenia obecnych i potencjalnych menedżerów*, w: (red.) M. Trocki, S. Gregorczyk, *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, OW SGH, Warszawa 2006.
- *Gry decyzyjne jako metoda pozyskiwania wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, (red.) J. Kisielnicki, OW WSHiP, Warszawa 2003.
- *The role of the decision games in the teaching process*, niepublikowane materiały konferencyjne, Konferencja “Decision Games in Business Education”, Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University, Nowy Sącz 2007.

W 2007 roku związałam się naukowo z Katedrą Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i w latach 2007-2011 byłam uczestnikiem stacjonarnych studiów doktoranckich organizowanych w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Moje zainteresowania naukowe w tym okresie ewoluowały w kierunku zarządzania strategicznego. Chociaż nadal rozwijałam badania konceptualne nad nowymi koncepcjami w zarządzaniu. Efektem tego były publikacje o następującej tematyce:

- *Elastyczność organizacji w dobie globalizacji w: Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, (red.) Z. Dworzecki, M. Romanowska, OW SGH, Warszawa 2008.
- *Wyzwania dla działania organizacji wynikające z turbulencji otoczenia*, w: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne dla organizacji*, (red.) M. J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
- *Wpływ nowych technologii na zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009.
- *Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 99, Warszawa 2010.

W obszarze zarządzania strategicznego szczególną uwagę poświęciłam tematyce strategii rozwoju. Było to związane z udziałem w badaniach statutowych realizowanych w Katedrze Zarządzania w Gospodarce [p.t. *Dylematy rozwoju polskich przedsiębiorstw cz. I*, kierownik:

dr Mirosław Jarosiński, 2008 r.; p.t. *Dylematy rozwoju polskich przedsiębiorstw cz. II*, kierownik: dr Mirosław Jarosiński, 2010 r.; p.t. *Odporność polskich przedsiębiorstw na kryzys 2007-2010*, kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska, 2011 r.], a przede wszystkim z udziałem w granicie naukowym KBN [p.t. *Wpływ zmian strategii na przekształcenia strukturalne grup kapitałowych w Polsce w latach 1989 – 2008*, nr N N115 037035, kierownik: prof. dr hab. Maria Romanowska; lata 2008-2010], który stanowił podstawę badań empirycznych zawartych w doktoracie. W badaniach statutowych zajmowałam się strategią internacjonalizacji oraz czynnikami odporności na kryzys na przykładzie wybranych przedsiębiorstw, a w wyżej wymienionym granicie byłam odpowiedzialna za realizację zadania badawczego, polegającego na identyfikacji strategii dywersyfikacji oraz jej uwarunkowań i wpływu na ekonomiczne aspekty funkcjonowania grup kapitałowych. Rezultatem prowadzonych w tym obszarze badań była rozprawa doktorska pt. *Strategia dywersyfikacji na przykładzie polskich grup kapitałowych* napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Marii Romanowskiej. W dysertacji scharakteryzowałam zarówno poziom i charakter dywersyfikacji ponad 100 grup kapitałowych działających na rynku polskim, jak również poddałam analizie czynniki wpływające na dywersyfikację oraz efekty finansowe realizacji tej strategii. Wyniki badań zostały opublikowane w jednym z rozdziałów książki: *Dywersyfikacja polskich grup kapitałowych* (rozdział 4) w: *Grupy kapitałowe. Strategie i struktury*, (red.) M. Romanowska, PWE, Warszawa 2011. Dodatkowo prowadzone przeze mnie badania naukowe w tym okresie przełożyły się na następujące publikacje:

- *Dywersyfikacja i specjalizacja - alternatywne strategie rozwoju przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, Nr 4/3, s.57-66.
- *Polskie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych - motywy oraz bariery internacjonalizacji* w: *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, (red.) A. Adamik, S. Lachiewicz, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- *Strategie działania polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych* w: *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, (red.) R. Bartkowiak i J. Ostaszewski, OW SGH, Warszawa 2009.

Zainteresowanie strategiami przedsiębiorstw, w tym strategią dywersyfikacji, kontynuowałam w kolejnych pracach już po uzyskaniu stopnia naukowego doktora. Natomiast przed uzyskaniem stopnia doktora efektem mojej pracy naukowej było 11 publikacji w monografiach i czasopismach naukowych, 1 artykuł w niepublikowanych materiałach konferencyjnych, a także udział w 5 projektach badawczych oraz 12 krajowych konferencjach naukowych.

4.2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu

Moje zainteresowania naukowe po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu w 2011 roku koncentrują się wokół trzech, szeroko rozumianych, obszarów badawczych:

- strategii działania podmiotów gospodarczych,
- struktur działalności gospodarczej (w tym grup kapitałowych),
- innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw.

W ramach nurtu strategicznego moje osiągnięcia naukowe skupiają się głównie na strategiach i sposobach rozwoju przedsiębiorstw. Efektem zainteresowania strategiami funkcjonowania przedsiębiorstw był udział w badaniach statutowych realizowanych zespołowo i indywidualnie [wyszczególnione zostały w załączniku 4, punkcie G, nr 6 i 12⁹⁴], a także liczne publikacje artykułów i rozdziałów w monografiach naukowych [wyszczególnione zostały w załączniku 4, pkt A-C, nr 8, 13, 19, 25, 29, 30, 32, 37, 43, 45, 46 i 47⁹⁵].

⁹⁴ Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Strategie rozwoju polskich grup kapitałowych* (nr KZiF/S/43/17; kierownik: dr Wioletta Mierzejewska); Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa* (nr KZiF/S/16/13; kierownik: dr hab., prof. SGH Agnieszka Sopińska).

⁹⁵ M.Jarosiński, W.Mierzejewska, *Success Factors of International New Ventures from an Economy in Transition*, „Journal for East European Management Studies” 2017, Vol.22/3, s.397-420; A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Dywersyfikacja branżowa versus ekspansja geograficzna- dylemat strategiczny przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim*, „Handel Wewnętrzny” 2017, Nr 3(368), s.275-287; W.Mierzejewska, *Strategies and structures of Polish SMEs*, „Studia UBB Negotia” 2016, Vol.61/1, s.5-26; A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, Nr 27/2, s.31-45; W.Jakubowska (ob. Mierzejewska), *Problemy metodyczne w ocenie poziomu i charakteru dywersyfikacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2012, Nr 17, s. 259-268; W.Jakubowska (ob. Mierzejewska), *Sposoby rozwoju przedsiębiorstw zdywersyfikowanych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, Nr 118, s.85-95; W.Mierzejewska, *Sposoby rozwoju podmiotów leczniczych*, [w:] *Współczesne wyzwania organizacji ochrony zdrowia*, (red.) M. Jarosiński, OW SGH, Warszawa 2017, s.197-224; W.Mierzejewska, A.Sopińska, *Winners of the crisis. Strategic and structural behaviours of corporate groups- research report*, [w:] *Risks and Opportunities- in Search of Equilibrium*, (red.) J. Teczek, P.Buła, International Management Foundation, Cracow-Sant Petersburg 2016, s. 129-141; W.Mierzejewska, *Strategie konkurencji podmiotów leczniczych*, [w:] *Zarządzanie podmiotami leczniczymi przekształcanymi w spółki prawa handlowego*, (red.) M. Jarosiński, S.Winch, OW SGH, Warszawa 2014, s.81-92; S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, *Perception of Changes in Polish Enterprises [w:] Management Science in Transition Period in Moldova and Poland. Processes and Structure in the Time of Destabilization* (red.) J. Teczek, P.Buła, V. Grosu, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow-Chisinau 2014, s. 49-62; A.Sopińska, W. Mierzejewska, *Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa- przegląd wybranych badań*, [w:] *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie* (red.) R. Bartkowiak, P.Wachowiak, OW SGH, Warszawa 2013, s. 109-120; W. Jakubowska (ob. Mierzejewska), *Zewnętrzne uwarunkowania wyboru strategii dywersyfikacji*, [w:] *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku* (red.) R.Bartkowiak, P.Wachowiak, OW SGH 2012, s.167-174.

Pierwszy kierunek badawczy w tym nurcie związany jest ze strategią dywersyfikacji. W publikacjach [załącznik 4, pkt A-C nr 29, 30 i 47⁹⁶] zajmuję się ważnymi naukowo metodycznymi problemami pomiaru stopnia i charakteru dywersyfikacji oraz kwestiami sposobów rozwoju zdywersyfikowanych przedsiębiorstw i zewnętrznymi uwarunkowaniami wpływającymi na wybór dywersyfikacji jako strategii rozwoju. Dwa ostatnie artykuły zawierają nie tylko krytyczną analizę literatury, ale również oryginalne badania w opisywanych zakresach. Są one efektem prac prowadzonych jeszcze przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Tematyka strategii dywersyfikacji, jako jednej z podstawowych strategii rozwoju, powraca w kolejnych publikacjach [załącznik 4, pkt A-C nr 13, 19 i 37⁹⁷], w których analizowałam także inne kierunki rozwoju przedsiębiorstw jak chociażby integracja pionowa oraz internacjonalizacja. W nurt badań nad internacjonalizacją wpisuje się artykuł napisany wraz z dr hab., prof. SGH Mirosławem Jarosińskim i opublikowany w czasopiśmie z listy A MNiSW [załącznik 4, pkt A-C, nr 8⁹⁸]. Artykuł ten poświęcony jest czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw typu *international new ventures*. Był on wcześniej prezentowany na międzynarodowej konferencji [załącznik 5, pkt I, konferencja 1st AIB CEE Chapter; 09.10.2014r.].

Badania nad strategiami podmiotów gospodarczych rozszerzyłam także o analizy na poziomie strategii konkurencji. W tym obszarze lokują się publikacje o związku konkurencyjności z profilem zasobowym przedsiębiorstwa [załącznik 4, pkt A-C, nr 46⁹⁹] oraz strategiach konkurencji możliwych do zastosowania przez podmioty lecznicze [załącznik 4, pkt A-C, nr 43¹⁰⁰].

W ramach nurtu strategicznego należy także uwzględnić moje ostatnie zainteresowania strategią kooperacji. Efektem rozwoju zainteresowań w tym obszarze są pierwsze publikacje o tej strategii [załącznik 4, pkt A-C, nr 10 i 11¹⁰¹].

⁹⁶ W.Jakubowska (ob. Mierzejewska), *Problemy metodyczne w ocenie poziomu i charakteru dywersyfikacji*, op.cit.; W.Jakubowska (ob. Mierzejewska), *Sposoby rozwoju przedsiębiorstw zdywersyfikowanych*, op.cit.; W. Jakubowska (ob. Mierzejewska), *Zewnętrzne uwarunkowania wyboru strategii dywersyfikacji*, op.cit.

⁹⁷ A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Dywersyfikacja branżowa versus ekspansja geograficzna- dylemat strategiczny przedsiębiorstw z sektora MSP działających na rynku polskim*, op.cit. ; W.Mierzejewska, *Strategies and structures of Polish SMEs*, op.cit.; W.Mierzejewska, A.Sopińska, *Winners of the crisis. Strategic and structural behaviours of corporate groups- research report*, op.cit.

⁹⁸ M.Jarosiński, W.Mierzejewska, *Success Factors of International New Ventures from an Economy in Transition*, op.cit.

⁹⁹ A.Sopińska, W. Mierzejewska, *Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa- przegląd wybranych badań*, op.cit.

¹⁰⁰ W.Mierzejewska, *Strategie konkurencji podmiotów leczniczych*, op.cit.

¹⁰¹ W.Mierzejewska, *Czynniki sukcesu kooperacji*, „Zeszyty Naukowe Zarządzanie i Finanse” 2018, (red.) J. Waśniewski, W. Golnau, w druku, ok s.12; W.Mierzejewska, *Kooperacja w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018 (podseria „Zarządzanie nr 14), s.121-130.

Inne artykuły w nurcie strategicznych dotyczą analizy ewolucji zarządzania strategicznego z perspektywy zainteresowań polskich i zagranicznych naukowców [załącznik 4, pkt A-C, nr 25¹⁰²], badania percepcji otoczenia konkurencyjnego i makrootoczenia w kontekście zjawisk kluczowych dla działania przedsiębiorstwa [załącznik 4, pkt A-C, nr 45¹⁰³] oraz sposobów rozwoju (wewnętrzny vs. zewnętrzny) podmiotów leczniczych [załącznik 4, pkt A-C, nr 32¹⁰⁴].

Tematyka strategii działania podmiotów gospodarczych w naturalny sposób łączy się z kolejnym obszarem moich zainteresowań naukowych, czyli strukturami działalności gospodarczej. Związek strategii i struktury był badany przez klasyków zarządzania strategicznego, jak np. H. I. Ansoffa. I choć powszechnie uznaje się, że to strategia powinna determinować strukturę działania, to pojawiają się pojedyncze badania identyfikujące odwrotną zależność. Jednak bez względu na kierunek zależności, waga obu problemów i ich strategicznego dopasowania w działaniu przedsiębiorstw jest niezwykle istotna. Moje zainteresowania dotyczące struktur działalności gospodarczej ewoluowały od struktur organizacyjnych do struktur kapitałowych i kontraktowych. W ramach badania struktur organizacyjnych prowadziłam własne badania statutowe p.t. *Ewolucja struktur organizacyjnych w teorii i praktyce* [KZIF/BMN/09/13], w których analizowałam wymiary struktur organizacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP. Generalnie moje zainteresowania w obszarze struktur organizacyjnych skupiają się na ocenie ich modelu (biurokratyczne vs. organiczne), elastyczności, zmianach w nich następujących oraz pomiarze czynników strukturotwórczych [załącznik 4, pkt A-C, nr 23, 24, 27, 38, 41, 42 i 44¹⁰⁵].

Znaczącym nurtem badań w obszarze struktur działalności gospodarczej, jest tematyka grup kapitałowych. Zainteresowanie tą tematyką to z jednej strony wynik przejścia od struktur organizacyjnych do bardziej zaawansowanych form organizacji działalności gospodarczej, a

¹⁰² A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, op.cit.

¹⁰³ S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, *Perception of Changes in Polish Enterprises* op.cit.

¹⁰⁴ W.Mierzejewska, *Sposoby rozwoju podmiotów leczniczych*, w: *Współczesne wyzwania organizacji ochrony zdrowia*, op.cit.

¹⁰⁵ W.Mierzejewska, *Percepcja otoczenia jako czynnika strukturotwórczego a struktura i strategię przedsiębiorstw*, „Marketing i rynek” 2015 Nr XXII/9, s.401-411; W.Mierzejewska, *Profil struktury organizacyjnej przedsiębiorstw MSP*, „Marketing i rynek” 2014 Nr 5, s. 385-391; W. Mierzejewska, *Directions of changes in organizational structures of SME - results of empirical research*, “Foundations of Management” 2014 Vol. 6(3) s.83-92; W.Mierzejewska, *Struktura organizacyjna jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Nauki ekonomiczne a praktyka gospodarcza: wzajemna zależność*, (red.) P.Wachowiak, R.Bartkowiak, OW SGH, Warszawa 2015, s.295-308; W.Mierzejewska, *Uelastycznianie struktur działalności gospodarczej – rozważania teoretyczne*, [w:] *Nauki ekonomiczne w XXI wieku. Stan obecny i perspektywy rozwoju*, (red.) P.Wachowiak, R.Bartkowiak, OW SGH, Warszawa 2014, s.155-164; W.Mierzejewska, *Identyfikacja cech struktury organizacyjnej przedsiębiorstw z sektora MSP*, [w:] *Wkład nauk ekonomicznych w rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, (red.) M.Czerwionka, OW SGH, Warszawa 2014, s.377-390; W.Mierzejewska, *Perception of Structure Determinants and Internal Structural Boundaries* [w:] *Within and Beyond Boundaries of Management*, (red.) Z.Dworzecki, M. Jarosiński, OW SGH, Warszawa 2014, s. 53-62.

także wynik uczestnictwa w grantie naukowym p.t. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny* [nr 2011/03/B/HS4/04922] realizowanym pod kierownictwem prof. dr hab. Marii Romanowskiej, w którym zajmowałam się strukturalnymi czynnikami odporności na kryzys, na poziomie struktur organizacyjnych i kapitałowych. Badania dotyczące grup kapitałowych kontynuowałam, realizując kolejne badania statutowe zespołowe i indywidualne [załącznik 4, pkt G, nr 6, 7, 9 i 11¹⁰⁶]. Rezultatem mojego zainteresowania grupami kapitałowymi są publikacje poświęcone ich znaczeniu w gospodarce, konfiguracji strukturalnej oraz zmianom następującym w czasie kryzysu i ich determinantom [jednotematyczny cykl publikacji, załącznik 3 nr 1-7 oraz publikacje w załączniku 4, pkt A-C, nr 21, 33, 35, 36, 37 i 39¹⁰⁷].

Znaczącym efektem prac nad tematyką grup kapitałowych jest kierownictwo grantu NCN p.t. *Kooperacja w grupach kapitałowych- skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność* [nr 2017/25/B/HS4/02448], w którym analizowane są kwestie jednoczesnej współpracy i rywalizacji spółek w grupach kapitałowych, a także czynniki determinujące poziom kooperacji (w tym kwestie strukturalne) oraz wpływ różnych modeli kooperacji na wyniki działania całej grupy kapitałowej.

Struktury sieciowe są ostatnim wątkiem moich zainteresowań w nurcie badań nad strukturami działalności gospodarczej. Jest to jednak poboczny wątek, który eksploruję głównie w prowadzonych zajęciach i materiałach dydaktycznych oraz przedstawiam w jednej publikacji [załącznik nr 4, pkt A-C, nr 28¹⁰⁸].

¹⁰⁶ Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Strategie rozwoju polskich grup kapitałowych* (KZiF/S/43/17; kierownik: dr Wioletta Mierzejewska); Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych* (KZiF/S/32/16; kierownik: dr Wioletta Mierzejewska); Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Reakcja polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny, II etap* (KZiF/S/30/15; kierownik prof. dr hab. Maria Romanowska); Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Reakcje polskich grup kapitałowych na kryzys ekonomiczny* (KZiF/S/20/14; kierownik prof. dr hab. Maria Romanowska).

¹⁰⁷ M. Romanowska, W.Mierzejewska, *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, Nr 2, s. 333-345; W.Mierzejewska, *Grupy przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, [w:] *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, (red.) Z.Dworzecki, G.Leśniak-Łebkowska, OW SGH, Warszawa 2017, s.215-234; W.Mierzejewska, *Grupy kapitałowe w perspektywie badań*, [w:] *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Uwarunkowania, trendy, perspektywy*, (red.) W.Sroka, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2016, s.309-324; W.Mierzejewska, M.Romanowska, *Odporność wielkich polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny*, [w:] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, (red.) M.Romanowska, W.Mierzejewska, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s.35-56; W.Mierzejewska, A.Sopińska, *Winners of the crisis. Strategic and structural behaviours of corporate groups-research report*, [w:] *Risks and Opportunities- in Search of Equilibrium*, (red.) J. Teczek, P.Buła, International Management Foundation, Cracow-Sant Petersburg 2016, s. 129-141; W.Mierzejewska, Z.Dworzecki, A.Tomaszewski, *Polskie grupy kapitałowe na tle europejskich*, [w:] *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*, (red.) Z.Dworzecki, W.Mierzejewska, OW SGH, Warszawa 2015, s. 69-94.

¹⁰⁸ A.Sopińska, W.Jakubowska (ob. Mierzejewska), *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2013, Nr 2, s. 205-221.

Ostatni z nurtów moich zainteresowań badawczych, to problematyka innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw. W ostatnich latach cieszy się ona znacznym zainteresowaniem naukowców na całym świecie, pojawiają się liczne publikacje w tym obszarze, co skłoniło również i mnie do eksploracji tego tematu. W obszarze innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw moja uwaga skoncentrowała się głównie na otwartych innowacjach, modelach współpracy z partnerami w procesie tworzenia innowacji, zasobowych uwarunkowaniach innowacyjności oraz efektach finansowych [załącznik 4, pkt A-C, nr 9, 15, 16, 17 i 31¹⁰⁹], ale także na kwestiach innowacyjności grup kapitałowych [załącznik 4, pkt A-C, 12 i 14¹¹⁰]. Publikacje poświęcone otwartym innowacjom są efektem projektów naukowych zrealizowanych wspólnie z dr hab., prof. SGH Agnieszką Sopińską i dr hab., prof. SGH Piotrem Wachowiakiem w trakcie badań statutowych p.t. *Konfiguracja zasobów w modelach otwartych innowacji. Etap I-Innowacje produktowe* [KZIF/S/03/15; kierownik: dr hab., prof. SGH Agnieszka Sopińska] oraz wspólnie z dr hab., prof. SGH Agnieszką Sopińską w kontynuacji ww. badań statutowych p.t. *Konfiguracja zasobów w modelach otwartych innowacji. Etap II-Innowacje procesowe* [KZIF/S/36/16; kierownik: dr hab., prof. SGH Agnieszka Sopińska], a także własnych badań eksplorujących w części tę tematykę p.t. *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych* [KZIF/S/32/16].

Rezultatem badań prowadzonych wraz z dr hab., prof. SGH Agnieszką Sopińską na temat otwartych innowacji było opublikowanie książki o otwartych innowacjach [załącznik 4, pkt A-C, nr 9¹¹¹] oraz znacznej liczby artykułów. W książce zajmowałam się analizą profilu zasobowego przedsiębiorstw i jego związku z realizacją innowacji w modelu otwartym, a także efektami finansowymi tego typu podejścia do innowacyjności. Publikowane artykuły dotyczące otwartych innowacji skupiały się zarówno na ich uwarunkowaniach (głównie w podejściu zasobowym) [załącznik 4, pkt A-C, nr 17¹¹²], jak efektach dla przedsiębiorstw [załącznik 4, pkt

¹⁰⁹ A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce*, OW SGH, Warszawa 2016; A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Wybór partnerów do tworzenia innowacji w modelu otwartym*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, Nr 5/9, s.123-141; A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Otwarte innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2016 Vol. 14 Nr 2/1, s. 359-374; A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, Nr 444, s.434-450; A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Zagadnienie otwartych innowacji jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu [w:] XXV lat w naukach ekonomicznych. Dokonania, wyzwania, perspektywy*, (red.). R. Bartkowiak, M. Matuszewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s.389-424.

¹¹⁰ W.Mierzejewska, *Innovative Performance of Transnational Corporations*, “Journal of Management Science” 2018, Vol. XI, Iss. 31, s.69-83; W.Mierzejewska, A.Sopińska, *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, Nr 2(176), s. 357-369.

¹¹¹ A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce*, op.cit.

¹¹² A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji*, op.cit.

A-C, nr 16¹¹³], a także doborze partnerów do realizacji innowacji w tym modelu [załącznik 4, pkt A-C, nr 15¹¹⁴]. Pewnym podsumowaniem prac nad tym obszarem badawczym jest ostatnia, wspólna, publikacja dotycząca identyfikacji najczęściej badanych zagadnień w obszarze otwartych innowacji [załącznik 4, pkt A-C, nr 31¹¹⁵]. Dokonano w niej analizy kierunków zainteresowań naukowców polskich jak i zagranicznych oraz analizy projektów finansowanych ze środków NCN i poświęconych otwartym innowacjom.

Obok kierunku badawczego jakim są otwarte innowacje, zaczęłam także zajmować się innowacyjnością dużych podmiotów gospodarczych. Efektem prac w tym obszarze są na razie dwie publikacje. Pierwsza poświęcona modelom współpracy w prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych [załącznik 4, pkt A-C, nr 14¹¹⁶] oraz druga dotycząca innowacyjności korporacji transnarodowych [załącznik 4, pkt A-C, nr 12¹¹⁷]. Pierwsza publikacja jest wynikiem badań statutowych dotyczących różnych kierunków współpracy w grupach kapitałowych [załącznik 4, pkt G, nr 7¹¹⁸] zrealizowanych samodzielnie w 2017 roku. W artykule podjęto próbę pogłębienia tej tematyki i opracowania modeli teoretycznych współpracy badawczo-rozwojowej w grupie kapitałowej, a także ich zobrazowania konkretnymi przypadkami. Również i w drugim artykule, dotyczącym innowacyjności korporacji transnarodowych, podejmuję próbę dokonania klasyfikacji korporacji transnarodowych pojawiających się w rankingach najbardziej innowacyjnych firm świata. Artykuł chociaż bazuje na powszechnie dostępnych materiałach, poprzez ich syntezę, pozwala na pogłębione spojrzenie na tę problematykę.

Prowadzone przeze mnie badania mają charakter zarówno poznawczy, eksplorujący dane zagadnienie, jak i metodologiczny. Powstały w wyniku realizacji własnych badań, jak i w wyniku pracy zespołowej, w dużych zespołach badawczych. Publikowane prace w wymiarze podmiotowym dotyczą działania zarówno małych i średnich krajowych przedsiębiorstw, jak i złożonych międzynarodowych podmiotów gospodarczych. Dodatkowo teksty naukowe publikowane są w języku polskim i angielskim, co ma na celu zwiększyć zasięg oddziaływania wyników badań.

¹¹³ A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Otwarte innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, op.cit.

¹¹⁴ A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Wybór partnerów do tworzenia innowacji w modelu otwartym*, op.cit.

¹¹⁵ A.Sopińska, W.Mierzejewska, *Zagadnienie otwartych innowacji jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu* op.cit.

¹¹⁶ W.Mierzejewska, A.Sopińska, *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, op.cit.

¹¹⁷ W.Mierzejewska, *Innovative Performance of Transnational Corporations*, op.cit.

¹¹⁸ Badania statutowe KZiF SGH p.t. *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych* (KZiF/S/32/16; kierownik: dr Wioletta Mierzejewska).

Efektom moich prac badawczych są publikacje w recenzowanych czasopiśmie oraz monografiach naukowych. W bazie *Google Scholar* wykazano 108 cytowań prac, których jestem autorem lub współautorem, a indeks Hirscha wynosi 3, podobnie w bazie *Publish or Perish*. Liczba indeksowanych prac w bazach *Web of Science* i *Scopus* wynosi 1. Sumaryczny *Impact Factor* wynosi 0,794 i dotyczy artykułu opublikowanego w czasopiśmie z listy A MNiSW. Liczba cytowań w bazie *BazEkon* to 32, a indeks Hirscha wynosi 3. Zestawienie sumaryczne dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora zawiera tabela 2.

Tabela 2. Sumaryczne zestawienie dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora

L.p.	Typ publikacji	Liczba publikacji	Liczba punktów MNiSW bez uwzględnienia współautorstwa	Liczba punktów MNiSW z uwzględnieniem współautorstwa
1	Artykuły w czasopiśmie naukowych posiadających <i>Impact Factor</i>, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnie • we współautorstwie 	1 - 1	15	7,5
2	Artykuły w krajowych czasopiśmie naukowych nieposiadających <i>Impact Factor</i>, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnie • we współautorstwie 	24 12 12	217	156,6
3	Artykuły w zagranicznych czasopiśmie naukowych nieposiadających <i>Impact Factor</i>, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnie • we współautorstwie 	1 1 -	4	4
4	Autorstwo monografii naukowych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnie • we współautorstwie 	1 - 1	25	7,5
5	Udział w wieloautorских monografiach naukowych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnie • we współautorstwie 	20 10 10	127	92,3
6	Redakcja monografii wieloautorских, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnie • we współautorstwie 	3 - 3	12	6
7	Working Paper, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • samodzielnie • we współautorstwie 	7 5 2	0	0
8	Pozostałe	1	0	0
9	Razem	58	400	273,9

Źródło: opracowanie własne

Prowadzone badania po uzyskaniu stopnia doktora przełożyły się na 26 artykuły, w tym 1 opublikowany we współautorstwie w czasopiśmie z listy JCR (*Journal for East European Ma-*

nagement Studies) oraz 1 opublikowany w zeszytach naukowych Babes-Bolyai University Romania (*Studia Negotia*, nieindeksowane na liście MNiSW), a także 20 rozdziałów w monografiach naukowych, 1 monografię naukową (we współautorstwie), 3 redakcje monografii naukowych, 1 redakcja książki abstraktów publikowanych na konferencji międzynarodowej (*Book of Abstracts: International Business and Research in the CEE Region Why is it worth doing?; 2ND AIB CEE - Chapter Conference 2015*). Do zestawienia prac należy doliczyć także 7 referatów (tzw. *working papers*), zgłoszonych i przyjętych na międzynarodowe konferencje (*Academy of International Business- Central Eastern Chapter Conference 2014 Budapest, 2016 Praga, 2017 Lubljana, 2018, Kraków; Researching Economic Development And Entrepreneurship In Transition Economies: Assessment of the last 25 years, going beyond the 'transition' Graz Austria; „Small and Medium Sized Enterprises in A Globalized World”, Cluj-Napoca, Rumunia*).

Łączna liczba punktów MNiSW w publikacjach po uzyskaniu stopnia doktora wyniosła 400, a po uwzględnieniu współautorstwa 273,9¹¹⁹, a zatem wskaźnik obrazujący za pomocą punktów udział własny we wszystkich publikacjach stanowił 68,48% wszystkich punktów prac, których byłam autorem lub współautorem.

4.3. Charakterystyka współpracy międzynarodowej

Poniżej w syntetyczny sposób charakteryzuję współpracę międzynarodową. Szczegółowe informacje znajdują się w załączniku 4 w pkt I (wygłoszone referaty na międzynarodowych konferencjach) oraz w załączniku 5 w pkt C (udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych konferencji), pkt H (członkostwo w międzynarodowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych) i pkt P (recenzowanie publikacji o charakterze międzynarodowym).

Współpraca międzynarodowa w ramach prowadzonej przez mnie działalności naukowo-badawczej oraz organizacyjnej przejawia się głównie w:

- uczestnictwie w międzynarodowym organizacjach i stowarzyszeniach naukowych,
- recenzowaniu artykułów na zagranicznych konferencjach,
- udziale w zagranicznych konferencjach,
- organizacji konferencji międzynarodowej,
- publikacji artykułów w międzynarodowych monografiach i czasopismach.

Od 2014 r. jestem członkiem stowarzyszenia naukowego Academy of International Business-Central Eastern Europe (AIB-CEE), skupiającego naukowców i specjalistów zajmujących

¹¹⁹ Liczba punktów z roku publikacji. Liczba punktów w publikacjach wieloautorских obliczona została jako udział w ogólnej liczbie punktów zgodnie z oświadczeniem.

się biznesem międzynarodowym w Europie Środkowo-Wschodniej. Jestem także członkiem The Outsourcing Institute (od 2009 r.), stowarzyszenia łączącego osoby zainteresowane zagadnieniem outsourcingu.

W ramach zaangażowania w działalność AIB-CEE byłam współorganizatorem jednej konferencji [2nd AIB CEE - Chapter Conference, „*International Business and Research in the CEE Region Why is it worth doing?*”, Warszawa 17-19.09.2015 r.] oraz współredaktorem *Book of Abstracts* składającej się z abstraktów artykułów przygotowanych na tę konferencję.

Jestem także recenzentem artykułów przygotowywanych w ramach AIB-CEE. W latach 2014-2018 zrecenzowałam 17 takich artykułów, a dodatkowo w 2014 r. zostałam wyróżniona jako „*outstanding reviewer*”.

Dotychczas miałam możliwość zaprezentowania swoich artykułów na 4 międzynarodowych konferencjach:

- 09.10.2014 r.: 1st AIB-CEE Chapter Conference pt.: „Competitiveness of the CEE Region in the Global Economy; artykuł: W.Mierzejewska, M. Jarosiński, *Success Factors of Born Globals from an Economy in Transition*, Academy of International Business, Central and Eastern Europe Chapter, Budapeszt, Węgry.
- 22.10.2015 r.: “REDETE: Assessment of the last 25 years, going beyond the ‘transition’”; artykuł: W. Mierzejewska, *Holdings configuration and its changes during a crisis*, Faculty of Economics, University of Banja Luka, Graz, Austria.
- 23.09.2015 r.: “Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World”; artykuł: W. Mierzejewska, *Strategies and structures of Polish SMEs*, Faculty of Business, Babes-Bolyai University, Cluj-Napoka, Rumunia
- 29.09.2016 r.: 3rd AIB CEE Chapter Conference: "Boosting competitiveness of Central Europe through digital economy"; artykuł: W. Mierzejewska, *Ownership structure and financial performance of enterprises operating in Poland*, Academy of International Business Central Eastern Europe Chapter; University of Prague, Praga, Czechy.

Efektom prezentacji artykułów na konferencjach są dwie publikacje w czasopiśmie, w tym jedna w czasopiśmie posiadającym *Impact Factor* [załącznik 4, pkt A-C, nr 8¹²⁰] oraz jedna w zagranicznym czasopiśmie nieposiadającym *Impact Factor* [załącznik 4, pkt A-C, nr 19¹²¹].

¹²⁰ M.Jarosiński, W.Mierzejewska, *Success Factors of International New Ventures from an Economy in Transition*, op.cit.

¹²¹ W.Mierzejewska, *Strategies and structures of Polish SMEs*, op.cit.

Dodatkowo staram się publikować w monografiach o zasięgu międzynarodowym [załącznik 4, pkt A-C, nr 34, 37, 45¹²²].

Wszystkie działania podejmowane w ramach współpracy międzynarodowej mają na celu budowanie relacji z naukowcami zajmującymi się podobną tematyką, nawiązywanie nowych kontaktów i podtrzymywanie dotychczasowych. Nawiązywane kontakty przełożyły się na włączenie mnie do Grantu Wyszehradzkiego pt. *International New Ventures from Visegrad Countries - Factors and Barriers of Success*, który niestety nie otrzymał finansowania, a miał być realizowany przez badaczy z Polski, Węgier, Czech i Słowacji. Zamierzam dalej kontynuować współpracę międzynarodową z naukowcami reprezentującymi zagraniczne ośrodki naukowe poprzez udział w konferencjach międzynarodowych oraz podejmowanie wspólnych projektów badawczych.

4.4. Charakterystyka działalności dydaktycznej

Moja działalność dydaktyczna została szczegółowo scharakteryzowana w załączniku 5 pkt I (osiągnięcia dydaktyczne), pkt J (opieka naukowa nad studentami) oraz pkt K (opieka naukowa nad doktorantami w charakterze promotora pomocniczego). Poniżej znajduje się podsumowanie prowadzonej przeze mnie działalności dydaktycznej.

Po uzyskaniu stopnia doktora prowadziłam zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich, podyplomowych oraz szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne. Na studiach licencjackich prowadziłam zajęcia z takich przedmiotów jak: *Zarządzanie (w+k)*, *Zarządzanie w biznesie międzynarodowym (w)*, *Strategie konkurencji (w+ćw)*. Na studiach magisterskich były to przedmioty: *Zarządzanie strategiczne (w+ćw)*; *Zarządzanie w biznesie międzynarodowym (w)*; *Zarządzanie operacyjne (ćw)* (tabela 3). Do wszystkich przedmiotów sama lub we współpracy z pracownikami Instytutu Zarządzania opracowałam materiały dydaktyczne, ćwiczenia, *case study* i gry dydaktyczne. Podczas zajęć staram się wprowadzać nowoczesne metody nauczania. Na potrzeby zajęć z przedmiotu *Zarządzanie* (konwersatorium) wdrożyłam grywalizację. Opracowałam autorski scenariusz grywalizacji oraz sposób oceny i składowe zadania.

¹²² W.Mierzejewska, P.Wachowiak, S.Gregorczyk, *Tangible monetary incentives-important job motivators of the Poles*, w: *Management in the time of networks, cross-cultural activities and flexible organizations*, op.cit.; W.Mierzejewska, A.Sopińska, *Winners of the crisis. Strategic and structural behaviours of corporate groups-research report*, w: *Risks and Opportunities- in Search of Equilibrium*, op.cit.; S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, *Perception of Changes in Polish Enterprises w: Management Science in Transition Period in Moldova and Poland. Processes and Structure in the Time of Destabilization*, op.cit.

Tabela 3. Zestawienie zajęć prowadzonych na studiach licencjackich i magisterskich

Przedmiot	Forma	Lata
Zarządzanie	wykład	2012-2018
Zarządzanie	konwersatorium	2013-2018
Zarządzanie strategiczne	wykład	2016-2018
Zarządzanie strategiczne	ćwiczenia	2012-2014 2016-2017
Strategie konkurencji	wykład + ćwiczenia	2015-2016
Zarządzanie w biznesie międzynarodowym	wykład	2013-2018
Zarządzanie operacyjne	ćwiczenia	2012-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdania nauczyciela akademickiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Na studiach podyplomowych prowadzę autorskie zajęcia pt.: *Struktury działalności gospodarczej* oraz *Sposoby rozwoju przedsiębiorstw*, do których opracowałam materiały wykładowe oraz ćwiczenia. Zajęcia z obu prowadzonych przedmiotów są oceniane przez słuchaczy studiów podyplomowych na poziomie 4,5 i wyżej (w skali 1-5). Zajęcia ze *Struktur działalności gospodarczej* zostały eksperymentalnie wprowadzone do programu podyplomowych studiów menedżerskich, a po dobrym ich odbiorze przez słuchaczy, dla których ta tematyka jest niezwykle istotna, na stałe wpisały się w program studiów. Dodatkowo współprowadzę na studiach podyplomowych takie zajęcia jak: *Analiza strategiczna* i *Strategie rozwoju i konkurencji*. Jestem także autorem i współautorem części omawianych *case study* na tych zajęciach.

Oprócz zajęć na studiach wyższych, od 2014 r. prowadzę kursy przygotowujące do egzaminu Krajowej Izby Biegłych Rewidentów z ekonomii i kontroli wewnętrznej (w ramach współpracy z firmą audytorsko-doradczą BDO Polska).

W latach 2012-2018 byłam także promotorem 15 prac licencjackich i 4 prac magisterskich oraz recenzentem 4 prac licencjackich i 14 prac magisterskich. Wszystkie prace dyplomowe dotyczyły zagadnień z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem [szczegółowe zestawienie zawarto w załączniku 5 pkt J].

Byłam także promotorem pomocniczym w jednym zakończonym przewodzie doktorskim, a obecnie pełnię taką funkcję w 3 otwartych przewodach doktorskich [szczegółowe ich zestawienie zawarto w załączniku 5 pkt K].

4.5. Charakterystyka działalności organizacyjnej

Moja działalność organizacyjna przejawia się w:

- reprezentowaniu niesamodzielnym pracowników naukowych w Radach Naukowych Kolegium Zarządzania i Finansów,
- zaangażowaniu w prace podczas egzaminów rekrutacyjnych na studia pierwszego i drugiego stopnia,

- udziale w komitetach organizacyjnych konferencji i sympozyjów naukowych,
- pełnieniu funkcji sekretarza i kierownika studiów podyplomowych

Od 2016 roku jestem członkiem z wyboru Rady Naukowej Kolegium Zarządzania i Finansów jako przedstawiciel niesamodzielnych pracowników naukowych. W latach 2013-2014 byłam wiceprzewodniczącą Komisji Rekrutacyjnej na studia drugiego stopnia na SGH, w której podejmowałam działania dotyczące: doboru składu Podkomisji Rekrutacyjnych w ramach sprawdzianu kwalifikacyjnego, przygotowania decyzji dla kandydatów na studia, udziału w sprawdzianie kwalifikacyjnym na studia w języku polskim, realizacji rekrutacji na studia w języku angielskim. Natomiast w latach 2014-2016 byłam członkiem Uczelnianej Komisji Rekrutacyjnej, w której byłam odpowiedzialna za organizację sprawdzianu na studia drugiego stopnia w semestrze letnim i zimowym. W 2017 i 2018 roku brałam udział w sprawdzianie kwalifikacyjnym na studia drugiego stopnia jako Sekretarz Podkomisji Rekrutacyjnej.

W latach 2012-2018 byłam członkiem komitetów organizacyjnych 5 ogólnopolskich konferencji naukowych i 1 konferencji międzynarodowej, a także 2 sympozyjów naukowych organizowanych w ramach Instytutu Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Dodatkowo w 2014 roku byłam także kierownikiem komitetu organizacyjnego ogólnopolskiej konferencji naukowej p.t. *Granice zarządzania*. Szczegółowy wykaz udziału w komitetach organizacyjnych międzynarodowych i krajowych konferencji znajduje się w załączniku 5 pkt C.

W ramach nawiązanej współpracy z firmą Aviva Sp.z o.o. w latach 2014-2017 byłam kierownikiem 3 edycji Podyplomowych Studiów dla Menedżerów Sektora Usług Finansowych i Ubezpieczeniowych. Jestem także pomysłodawcą i autorem programu Podyplomowych Studiów dla Menedżerów Sektora Usług Finansowych, promujących łączenie wiedzy menedżerskiej z wiedzą finansową (I edycja rozpoczęła się w 2017 roku) oraz kierownikiem jednej edycji uruchamianych w trybie ciągłym Rocznych Podyplomowych Studiów Menedżerskich. Zarówno przed doktoratem jak i po, pełniłam także funkcje sekretarza kilku edycji Podyplomowych Studiów dla Menedżerów Motoryzacji (organizowanych we współpracy z Polską Izbą Motoryzacji) oraz Rocznych Podyplomowych Studiów Menedżerskich.

W ramach pozostałej działalności organizacyjnej byłam członkiem Komitetu Obchodów 110-lecia SGH (lata 2015-2016) oraz pełniłam funkcję sekretarza grantu NCN nr 2011/03/B/HS4/04922 pt. *Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny* realizowanego pod kierownictwem prof. dr hab. M. Romanowskiej. Angażuję się również stale w bieżącą działalność Instytutu Zarządzania.

4.6. Charakterystyka działalności popularyzującej naukę

Moja działalność popularyzująca naukę przejawia się głównie w publikacjach prac naukowych, uczestnictwie w konferencjach i seminariach naukowych, a także ich organizacji oraz innych formach popularyzacji nauki. Szczegółowy wykaz osiągnięć w zakresie popularyzacji nauki lub sztuki znajduje się w załączniku 5 pkt I, udział w międzynarodowych i krajowych konferencjach naukowych w załączniku 5 pkt B, a wykonane ekspertyzy lub inne opracowania na zamówienie w załączniku 5 pkt M.

Zarówno przed jak i po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczę w upowszechnianiu wiedzy poprzez udział w konferencjach krajowych i międzynarodowych. Po uzyskaniu stopnia doktora wzięłam udział w 43 konferencjach i seminariach naukowych, w tym: 38 krajowych i 5 zagranicznych. Dodatkowo moje referaty zostały przyjęte na 7 konferencji (w tym 4 zagraniczne), w których nie uczestniczyłam.

Udział w konferencjach traktuję jako możliwość nawiązania kontaktów w środowisku naukowym, rozwoju naukowego, a także popularyzacji wyników prowadzonych badań. Staram się uczestniczyć w konferencjach międzynarodowych, aby nawiązywać relacje oraz popularyzować polską naukę, także poza granicami kraju. Od momentu powstania Academy of International Business-Central Eastern Europe (AIB-CEE), uczestniczę w konferencjach organizowanych przez tę międzynarodową organizację (w 2018 roku odbędzie się 5 konferencja z cyklu). Jestem także członkiem rady naukowej cyklu sympozjów naukowych organizowanych od 2014 roku przez Instytut Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, których celem jest wymiana poglądów i integracja środowiska naukowego zajmującego się naukami o zarządzaniu w Polsce (dotychczas odbyło się już 8 sympozjów z tego cyklu).

Moja działalność upowszechniająca naukę wyraża się również w udziale w projektach edukacyjnych dla licealistów oraz udziale w ekspertyzach realizowanych na zlecenie podmiotów gospodarczych. Dotychczas brałam także udział w 3 dużych projektach współpracy z podmiotami gospodarczymi, dla których wykonywane były ekspertyzy, w których mogłam upowszechniać wiedzę z zakresu zarządzania. W latach 2012-2015 brałam udział w projekcie Kafeeteria dla Licealistów. Mój udział polegał na opracowaniu zajęć e-learningowych, czacie z licealistami na temat konkretnych problemów z zakresu zarządzania oraz nagraniu filmu promującego wiedzę o różnych relacjach wiążących podmioty działające na rynku.

5. Podsumowanie

Podsumowanie mojej działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej zawarto w tabeli 4.

Tabela 4. Podsumowanie działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej

Rodzaj działalności	Przed uzyskaniem stopnia doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora	Razem
Liczba publikacji	11	58	69
Udział w projektach badawczych	5	13	17
Udział w konferencjach naukowych	12 (krajowe)	38 (krajowe) 5 (zagranicznych)	55
Wygłoszone referaty na konferencjach naukowych	2	11	13
Recenzje artykułów w czasopiśmie i zgłaszanych na konferencje naukowe	-	30 recenzji w czasopiśmie naukowych 17 recenzji artykułów na konferencje naukowe	47
Zorganizowane konferencje i seminaria naukowe	3	9	12
Promotorstwo prac licencjackich i magisterskich	-	15 prac licencjackich 4 prace magisterskie	19
Prowadzone przedmioty na studiach I i II stopnia	8	7	-

Źródło: opracowanie własne.

W. Pierrzejewski