

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dziedzina nauki: Nauki Społeczne

Dyscyplina: Nauki o zarządzaniu i jakości



Krzysztof Grząba

Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej

Rozprawa doktorska

Promotor:

dr hab. Beata Barczak, prof. UEK

Promotor pomocniczy:

dr Małgorzata Marchewka

Kraków 2025

ŽONIE I CÓRCE.

„Cor ad cor loquitur”

John Henry Newman

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Grupy kapitałowe jako specyficzne rodzaje sieci organizacyjnych	11
1.1. Specyfika grup kapitałowych	11
1.2. Modele organizacyjne grup kapitałowych.....	22
1.3. Problem decyzyjności w grupach kapitałowych	41
1.4. Identyfikacja cech organizacji sieciowych w grupach kapitałowych.....	53
1.5. Relacje sieciowe w grupach kapitałowych.....	59
Rozdział 2. Koncepcje negocjacji	71
2.1. Istota, rodzaje i podejścia teoretyczne do negocjacji	71
2.2. Przegląd wybranych modeli	78
2.3. Struktura procesu negocjacji	91
2.4. Style, strategie, techniki i narzędzia	101
2.5. Negocjacje wewnątrzorganizacyjne	116
Rozdział 3. Metodyka badań	123
3.1. Cel i przedmiot badań.....	123
3.2. Metody badawcze	125
3.3. Schemat procesu badawczego	129
3.4. Grupa kapitałowa jako obiekt badań	140
3.5. Charakterystyka próby badawczej.....	144
Rozdział 4. Diagnoza sytuacji w badanych spółkach	148
4.1. Przebieg badań ilościowych i jakościowych	148
4.2. Prezentacja i analiza wyników badań.....	157
4.3. Synteza wyników badań	181
4.4. Wnioski i rekomendacje dla budowy modelu	201
Rozdział 5. Proponowany model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej	205
5.1. Założenia modelu	205
5.2. Czynniki determinujące model.....	211
5.3. Model negocjacji zintegrowanych.....	218

5.4. Proces negocjacji zintegrowanych	225
5.5. Proces decyzyjny	252
5.6. Zasoby – potrzeby, narzędzia i techniki	258
Zakończenie	279
Bibliografia	285
Spis tabel	303
Spis rysunków.....	305
Załączniki.....	307

Wstęp

Złożoność współczesnych organizacji gospodarczych, a w szczególności grup kapitałowych, powoduje, że zarządzanie relacjami między podmiotami wchodzącymi w ich skład wymaga nie tylko precyzyjnych struktur decyzyjnych, ale również efektywnych mechanizmów współpracy i negocjacji wspierających generowanie efektu synergii. Grupy kapitałowe, jako złożone układy powiązanych organizacji, funkcjonują w warunkach wielości interesów, celów i poziomów decyzyjnych, które często prowadzą do występowania sytuacji konfliktowych, rozbieżności w priorytetach strategicznych lub napięć pomiędzy spółką dominującą a spółkami zależnymi. W takich warunkach procesy negocjacyjne stają się jednym z kluczowych narzędzi umożliwiających osiągnięcie celów organizacji, utrzymanie spójności działania i budowanie wartości dla całej grupy.

W literaturze nauk o zarządzaniu i jakości problematyka negocjacji analizowana jest szeroko, jednak przeważnie w kontekście relacji międzyorganizacyjnych, podejścia psychologicznego czy procesowego. Zdecydowanie rzadziej badania koncentrują się na negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych, czyli toczących się pomiędzy jednostkami w ramach jednej struktury organizacyjnej – zwłaszcza w kontekście grup kapitałowych. Luka ta jest szczególnie widoczna w obszarze badań dotyczących spółek z udziałem Skarbu Państwa, gdzie procesy decyzyjne są dodatkowo obciążone wysokim stopniem formalizacji, wielopoziomową hierarchią oraz wymogami wynikającymi z przepisów prawa publicznego czy wpływami nieformalnych decyzji politycznych lub organu nadzorującego. Niniejsza rozprawa stanowi próbę uzupełnienia tej luki poprzez opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej, który uwzględnia zarówno czynniki strukturalne, procesowe, relacyjne, jak i decyzyjne oraz behawioralne.

Podstawą podjęcia badań jest założenie, że proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami z jednej grupy, zwłaszcza w podmiotach z udziałem Skarbu Państwa, posiada własną specyfikę odróżniającą go od klasycznych modeli negocjacji opisywanych w literaturze. Ta specyfika przejawia się m.in. w ograniczonej autonomii stron, wysokim stopniu sformalizowania procesów, rozproszeniu kompetencji decyzyjnych, a także zaangażowaniu wielu interesariuszy – zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich, w sposób mniej lub bardziej formalny. W efekcie negocjacje w grupach kapitałowych wymagają podejścia integrującego logikę ekonomiczną,

instytucjonalną i organizacyjną, uwzględniającego współzależność interesów uczestników oraz potrzebę zachowania równowagi pomiędzy efektywnością i potrzebami spółek jak i całej grupy.

Głównym celem rozprawy jest opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej, który pozwala opisać i zrozumieć mechanizmy kształtujące przebieg procesów negocjacyjnych w złożonych strukturach organizacyjnych. Model ten został opracowany na podstawie badań literaturowych, analiz dokumentacji wewnętrznej grup kapitałowych oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli 119 podmiotów gospodarczych reprezentujących 49 grup kapitałowych o zróżnicowanej strukturze, wielkości i formie własności. Cel główny został uszczegółowiony poprzez następujące cele częściowe:

1. **C1.** Przegląd i klasyfikację modeli negocjacji.
2. **C2.** Określenie specyfiki negocjacji w grupach kapitałowych, w szczególności w spółkach nadzorowanych przez Skarb Państwa.
3. **C3.** Analizę charakteru decyzyjności (centralnej i rozproszonej) w kontekście negocjacji wewnątrzorganizacyjnych.
4. **C4.** Identyfikację relacji i zależności wewnętrznych pomiędzy spółkami grupy kapitałowej.
5. **C5.** Empiryczne określenie czynników i uwarunkowań wpływających na negocjacje wewnątrzorganizacyjne.

W kolejnym etapie sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. **Hipoteza główna (HG):** Proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami z jednej grupy kapitałowej, szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, ma swoją specyfikę i różni się od innych modelowych procesów negocjacji szeroko opisywanych w literaturze.
2. **H1:** Główną determinantą modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej jest struktura organizacyjna.
3. **H2:** W negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej dominuje styl integratywny.
4. **H3:** W procesie negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej, poza stronami sporu, zaangażowani są również inni interesariusze.

5. **H4:** W negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej kompetencje decyzyjne są rozproszone na różnych szczeblach organizacji.

Przyjęta metodologia badań obejmuje zarówno analizę literatury przedmiotu, jak i badania empiryczne, w których zastosowano triangulację metod, łącząc podejścia ilościowe i jakościowe. Takie połączenie pozwoliło na uchwycenie rzetelnego obrazu badanych zjawisk, weryfikację postawionych hipotez oraz opracowanie finalnego modelu negocjacji.

Struktura rozprawy została podporządkowana realizacji powyższych celów. Rozdział pierwszy i przedstawia kluczowe zagadnienia dotyczące grup kapitałowych, ich genezy, struktur organizacyjnych oraz mechanizmów koordynacji i kontroli wewnętrznej. Omówiono w nim podstawowe definicje i typologie, a także wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania tych podmiotów, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między spółką dominującą a spółkami zależnymi. W rozdziale drugim zaprezentowano zagadnienia negocjacyjne, obejmujące definicje i modele negocjacji, ich fazy i przebieg procesów, główne techniki i strategie, a także czynniki determinujące zachowania negocjacyjne. Rozdział trzeci przedstawia zastosowaną metodologię badań, obejmującą założenia koncepcyjne, dobór metod i technik badawczych, charakterystykę próby oraz uzasadnienie przyjętej triangulacji. W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań empirycznych, obejmujące zarówno analizy ilościowe, jak i jakościowe oraz badanie eksperckie, których celem było zweryfikowanie postawionych hipotez oraz identyfikacja determinant negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych. Ostatni, piąty rozdział zawiera autorski model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, opracowany na podstawie ustaleń teoretycznych i wyników badań, wraz z rekomendacjami dla praktyki zarządzania, obejmującymi kierunki doskonalenia procesów negocjacyjnych i usprawnienia mechanizmów koordynacji wewnętrznej w grupach kapitałowych.

Znaczenie naukowe pracy wynika z podjęcia próby wypełnienia luki badawczej dotyczącej funkcjonowania organizacji złożonych i grup kapitałowych poprzez zaproponowanie modelu negocjacji wewnętrznych, który łączy wymiar strukturalny, decyzyjny i relacyjny. Model ten integruje perspektywę zarządzania organizacyjnego, teorii decyzji i teorii negocjacji w odniesieniu do specyfiki grup kapitałowych. W wymiarze praktycznym opracowanie może stanowić wsparcie w analizie i usprawnianiu procesów negocjacji wewnętrznych, rozwiązywania sporów oraz podejmowania decyzji w grupach

kapitałowych integrując przy tym cele podmiotów i grupy. Proponowany model może stać się podstawą do projektowania mechanizmów wspierających transparentność, efektywność i równowagę interesów w relacjach wewnątrzorganizacyjnych, a tym samym przyczynić się do rozwoju kultury zarządzania opartej na współpracy i dialogu, maksymalizując efekty i założone cele.

Rozdział 1. Grupy kapitałowe jako specyficzne rodzaje sieci organizacyjnych

1.1. Specyfika grup kapitałowych

Funkcjonowanie gospodarki, zarówno światowej jak i polskiej, wskazuje na duży nacisk na koncentrację przedsiębiorstwa celem zwiększania siły ekonomicznej oraz przewagi konkurencyjnej. Struktury te mogą przybierać różne formy – od współpracy przedsiębiorstw aż do tworzenia specyficznego rodzaju sieci. Efektem takich procesów mogą być tworzące się zgrupowania gospodarcze o różnym charakterze m.in. grupy kapitałowe. Określenie to niesie ze sobą jednak problem terminologiczny ze względu na jego różnorodność i złożoność typów w poszczególnych krajach. Analizując definicję grupy kapitałowej, należy rozpocząć od określeń podstawowych (jakim są np. zgrupowania gospodarcze) oraz dokonać przeglądu definicji używanych powszechnie wśród badaczy zagranicznych.

(1) Pojęcie grupy kapitałowej

Zgrupowanie gospodarcze jest definiowane przez M. Trockiego jako „zespół samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych, utworzonych dla realizacji wspólnych celów gospodarczych i realizujących te cele w oparciu o łączące te podmioty powiązania” (Trocki, 2004, s. 41). Tworzone zgrupowania często są wewnętrzną siłą napędzającą do zdobywania rynku i osiągnięcia większych zamierzonych celów. Takiej definicji odpowiada pojęcie *koncernu* funkcjonujące w niemieckiej gospodarce. Według badaczy (Aluchna, 2010; Maug, 2003; Trocki, 2004). zgodnie z prawodawstwem tego kraju, koncern to struktura obejmująca podmioty gospodarcze, które:

- są odrębne pod względem ekonomicznym i prawnym (spółki prawa handlowego) lub tylko ekonomicznym (oddziały spółki),
- posiadają ograniczoną swobodę decyzyjną (centralizacja),
- stanowią zintegrowany system więzi techniczno-produkcyjnych, handlowych, kapitałowych,

- są zarządzane przez jednostkę dominującą, która prowadzi własną działalność o strategicznym znaczeniu,
- są wspólnotą interesów podporządkowaną głównemu kierownictwu.

Zgrupowania gospodarcze możemy podzielić na dwa rodzaje ze względu na typ głównych powiązań między nimi:

- zgrupowania kapitałowe,
- zgrupowania kontraktowe.

Powiązania te w sposób oczywisty mogą być uzupełniane o inne wzmacniając tym samym zgrupowanie i jego integrację m.in. poprzez więzi personalne, majątkowe etc. Ze względu na obszar badań oraz temat dysertacji, głównym zakresem zainteresowania będą zgrupowania o charakterze kapitałowym. Do struktur o charakterze kapitałowym można zaliczyć holding, koncern, grupy biznesowe, grupy kapitałowe czy biznesowe oraz konglomeraty. W literaturze polskiej często terminy te są stosowane zamiennie ze względu na brak jedności terminologicznej. Najczęściej pojawiają się określenia grupa kapitałowa i holding.

Grupa kapitałowa (dalej również: GK) to zgrupowanie kapitałowe składające się z samodzielnych podmiotów (spółek kapitałowych), powiązanych głównie więzami kapitałowymi (oraz innymi), utworzone do realizacji wspólnych celów gospodarczych o możliwościach ich realizacji w oparciu o rodzaje i intensywność połączeń między nimi (Aluchna, 2010; Aluchna i in., 2013; Goto, 1982). Innymi słowy, jest to struktura łącząca, której uczestnikami są spółki kapitałowe. Relacje między nimi mają charakter kapitałowy, wynikający z posiadania udziałów lub akcji w podmiotach podporządkowanych, tworząc tym samym hierarchię wyróżniającą spółkę dominującą (spółka matka) i spółki zależne (kontrolowane) (Trocki, 2004). *Leksykon zarządzania* (2004, s. 149-150) definiuje zaś grupę kapitałową jako zgrupowanie spółek utworzone dla wspólnej realizacji celów gospodarczych, polegających na dążeniu do uzyskania korzyści ekonomicznych z prowadzonej działalności, które nie mogłyby być osiągnięte w ramach jednego przedsiębiorstwa. Z takiej perspektywy wyłonić można cechy, które charakteryzują specyfikę grupy kapitałowej:

- tworzą ją spółki prawa handlowego,
- wspólny cel gospodarczy,
- powiązania kapitałowe,

- hierarchia podmiotów (struktura),
- korzyści ekonomiczne,
- koncentracja zasobów.

Powyższy przegląd definicji wskazuje, że struktura ta ograniczona pozostaje wyłącznie do spółek połączonych więzami kapitałowymi co znacząco ogranicza identyfikację tych podmiotów. Jak jednak wspomniano wcześniej dopuszcza się poza głównym powiązaniem kapitałowym inne, które jeszcze ściślej intensyfikują wewnętrzną strukturę. Warto więc wspomnieć definicje, które wskazują, że grupa kapitałowa to zgrupowanie o charakterze wielopodmiotowym, celowym, hierarchicznym wewnątrznie o różnego rodzaju powiązaniach wewnętrznych przy jednoczesnym zachowaniu autonomii tworzących je podmiotów (Dworzecki i Mierzejewska, 2015; Falencikowski, 2008; Grabiec, 2011; Mioduchowska-Jaroszewicz, 2013a, 2013b; Trocki, 2004; Zając, 2012). Powyższe definicje dają badaczom możliwość patrzenia na grupy kapitałowe w perspektywie węższej (tylko więzi kapitałowe) oraz szerszej (uwzględniając inne powiązania) (Mierzejewska, 2020a). W węższym ujęciu odpowiednikiem tak zdefiniowanego pojęcia może być koncern (o którym wspomniano wcześniej) oraz holding (tradycja anglosaska). Ten drugi rozumiany jest jako zgrupowanie o więzach kapitałowych lub kontraktowych, obejmujących również powiązanie personalne (Kreft, 1999). Istotą jest „tworzenie struktury podporządkowania niezależnych prawnie podmiotów gospodarczych poprzez obejmowanie ich udziałów/akcji oraz wykorzystywania wynikających z tego podporządkowania uprawnień właścicielskich do realizacji szerszych celów gospodarczych (egzekwowanie władzy)” (Trocki, 1999, s. 13). Charakterystycznymi cechami holdingu są zatem:

- spółki są odrębnymi osobowościami prawnymi,
- spółka dominująca (holder) posiada udział w spółkach zależnych (spółki córki),
- z uwagi na posiadane udziały spółka dominująca dysponuje nimi kontrolując pozostałe spółki poprzez przewagę głosów na zgode (kontrola składu zarządu),
- spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej (realizowana w spółka zależnych),
- powiązania kapitałowe są uzupełnione o powiązania personalne (zarząd i rada nadzorcza) (Janowski, 2020; Kondrakiewicz, 2001; Stecki, 1999; Toborek-Mazur, 2010).

Jak wspomniano powyżej pojęcie grupy kapitałowej jest określeniem specyficznym dla kultury polskiej. Nie jest ono zatem używane powszechnie w literaturze angielskojęzycznej czy w praktyce gospodarczej innych krajów. Stosuje się szereg zamienników, które formułowane są ze względu na prawne i organizacyjne różnicowanie struktur gospodarczych poszczególnych państw, rys historyczny a nawet uwarunkowania instytucjonalne (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2013a). W literaturze światowej grupa kapitałowa (w polskim rozumieniu) najogólniej definiowana jest jako zbiór przedsiębiorstw o wspólnych powiązaniach o charakterze relacji, praw własności czy zarządzania, które dają podstawy do podejmowania decyzji w sposób skoordynowany wewnętrznie dla wspólnego interesu i korzyści, lub kiedy występują wewnętrzne instrumenty finansowe (Khanna, Palepu, 1998). Najczęściej stosowanymi odpowiednikami zgrupowań gospodarczych kapitałowych (grupy kapitałowe) są w literaturze zagranicznej: *koncern*, *holding*, *business group*, *conglomerates*, *industrial group*, *corporate group*, *economic group* oraz *group of firms* (Mierzejewska, 2020a; Mioduchowska-Jaroszewicz, 2013b).

Na gruncie polskiego prawa definicję grupy kapitałowej zawiera art. 4 pkt 14 Ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Zgodnie z tym przepisem, grupą kapitałową jest wszelkie zgrupowanie przedsiębiorców, którzy są kontrolowani bezpośrednio lub pośrednio przez jednego przedsiębiorcę. Definicja ta ma istotne znaczenie nie tylko dla prawa konkurencji, ale znajduje również odzwierciedlenie w innych aktach prawnych, w tym w przepisach o zamówieniach publicznych, które regulują kwestie uczestnictwa członków grup kapitałowych w postępowaniach oraz obowiązki informacyjne (art. 4 pkt 14 Ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz. U. z 2023 r. poz. 1689; art. 108 ust. 1 pkt 5 Ustawy z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych, Dz. U. z 2023 r. poz. 1605; § 2 ust. 1 pkt 2 rozporządzenia Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z dnia 23 grudnia 2020 r., Dz. U. 2020, poz. 2415).

W niniejszej dysertacji przyjmuje się węższe podejście do definicji grupy kapitałowej najczęściej stosowane i ugruntowane w polskiej literaturze przedmiotu. Tym samym grupa kapitałowa będzie interpretowana jako zbiór niezależnych prawnie podmiotów (spółek kapitałowych) współdziałających przy realizacji wspólnych celów powiązanych relacjami kapitałowymi (cecha konstytutywna – konieczna) oraz dodatkowo innymi intensyfikującymi wewnętrzną współpracę (Granovetter, 1995). Wyróżnić w nich warto m.in. więzy personalne, kontraktowe czy majątkowe.

(2) Przesłanki i sposoby tworzenia grup kapitałowych

Proces tworzenia grup kapitałowych ma swój początek w identyfikacji możliwości zaspokojenia potrzeb poszczególnych podmiotów, których nie są w stanie zaspokoić w ramach samodzielnej działalności gospodarczej. Pomimo wielokrotnych badań, motywy tworzenia wielopodmiotowych struktur o więzach kapitałowych pozostają zbiorem otwartym, niemożliwym do pełnego opracowania. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki kooperujących podmiotów. Na przestrzeni lat dokonano jednak opracowania przykładowych zbiorów głównych przesłanek. Tabela 1. przedstawia takie właśnie zestawienie z podziałem na grupy przesłanek, tj. organizacyjne, finansowe, związane z ryzykiem i osobowościowe. Twórcą takiej klasyfikacji jest T. Falencikowski (Falencikowski, 2008).

Tabela 1. Przesłanki tworzenia grup kapitałowych

PRZESŁANKI TWORZENIA GRUP KAPITAŁOWYCH		
PRZESŁANKI ORGANIZACYJNE	rozwój przedsiębiorstw	zwiększenie szans przez zwiększenie zasobów
		adaptacyjne podejście kadry zarządzającej
	pozycja na rynku	pozyskiwanie konkurencyjnych przedsiębiorstw
		konsolidacja rynku do wywierania presji
	innowacje	antycypacja zmian
		nowoczesne technologie
		odpowiednie warunki do implementacji kapitału obcego
	koncentracja	wdrażanie nowej kultury organizacyjnej
		tworzenie łańcucha wartości, dostaw oraz rynku wewnętrznego
	restrukturyzacja	wykorzystywanie umiejętności kluczowych
PRZESŁANKI FINANSOWE	progres	wzrost efektywności ekonomicznej
		wzrost wartości spółek
		możliwość generowania lepszego rezultatu finansowego przez efekt synergii lub skali
		lokowanie nadwyżek na nowych rynkach czy sektorach

PRZESŁANKI ZWIĄZANE Z RYZYKIEM	Optymalizacja	tworzenie centrów zysków i strat
		optymalizacja podatkowa
		kontrola płynności finansowej
	Intensyfikacja	pomnażanie kapitału
		wzrost zapotrzebowania na kapitał
		zmniejszenie ryzyka poprzez dywersyfikację działalności
PRZESŁANKI OSOBOWOŚCIOWE	Mitygacja	ograniczenie odpowiedzialności w sytuacjach nacechowanych dużym ryzykiem
		ograniczenie konkurencji lub koncentracja rynku jako ograniczenie ryzyka prowadzenia działalności
		większa odporność poprzez wspólną siłę spółek
	Potrzeby	zaspokajanie potrzeb władzy i rozwoju
	Emancypacja	inicjatywa i przedsiębiorczość kadry kierowniczej
	Kultura	kultura na podstawie świadomości korporacyjnej

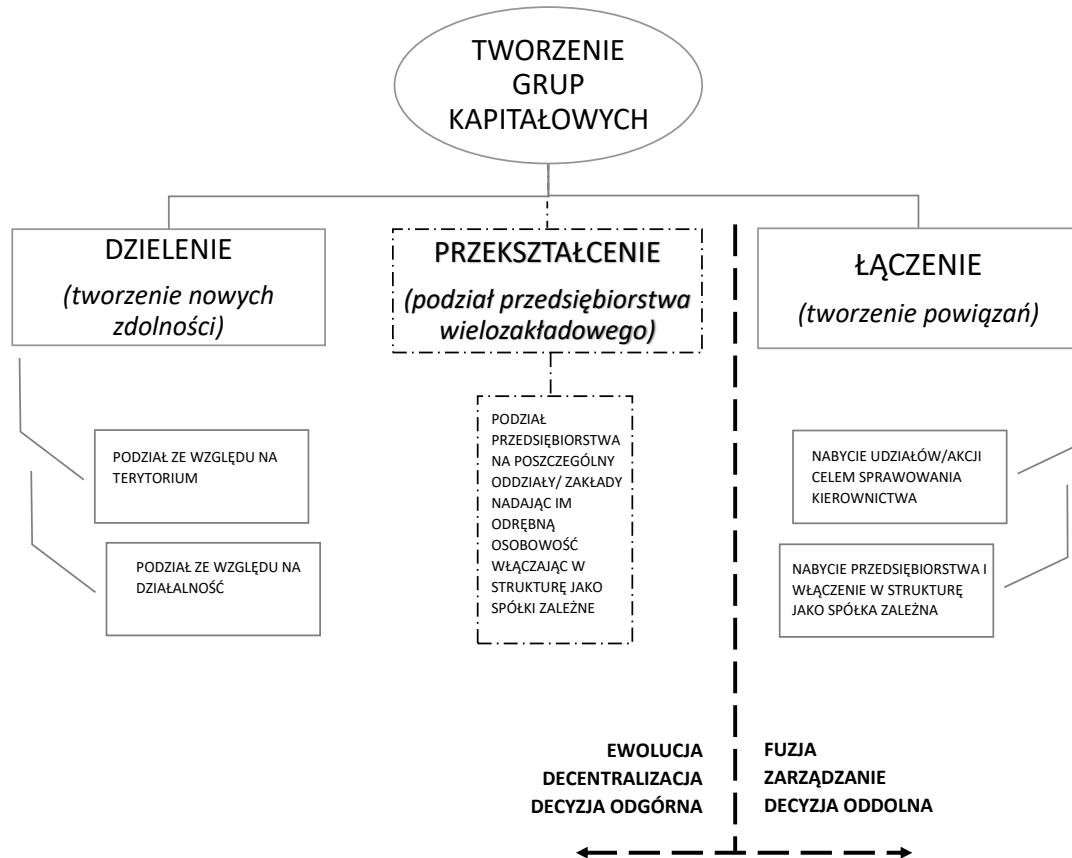
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Aluchna, 2010, s. 94; Falencikowski, 2008.

Wskazane powyżej przesłanki łączenia się spółek w grupę kapitałową mają istotny wpływ na przyjętą strategię jej powstania oraz dalszego rozwoju. Istotnym elementem, poza motywami tworzenia struktur kapitałowych, jest również sposób ich tworzenia. W tym względzie badacze nie są zgodni co do uniwersalnej typologii. Badacze polscy wskazują, że grupy kapitałowe mogą powstawać przez łączenie lub dzielenie. Łączenie przedsiębiorstw (*external growth*) jest wynikiem oddolnej inicjatywy np. w wyniku fuzji oraz rozwoju z wykorzystaniem zewnętrznych zasobów poprzez nabycie udziałów, akcji lub nabycie przedsiębiorstwa i włączenie go w strukturę jako spółki zależnej. Działania te odbywać się mogą, zgodnie z przyjętą strategią i motywacją, na podstawie przyjaznego

wykupu poprzedzonego negocjacjami i porozumieniem lub wymuszenia ekonomicznego (Grabiec, 2010, 2011; Grobelny i in., 2018; Zając, 2010), które może mieć miejsce poprzez:

- stopniowe nabywanie praw własności aż do pakietu większościowego pozwalającego kontrolować spółkę;
- oferowanie akcjonariuszom lepszych warunków;
- ogłoszenie zamiaru nabycia akcji od właścicieli oraz złożenie oferty wszystkim akcjonariuszom.

Podział przedsiębiorstwa macierzystego celem utworzenia grupy kapitałowej (*internal growth*), jest działaniem odgórnym. Odbywa się ono najczęściej w przypadkach utrudnionego zarządzania przedsiębiorstwem bardzo rozbudowanym lub wielozakładowym. Innym aspektem może być chęć dywersyfikacji działalności a nawet zarządzanie potencjalnym ryzykiem. Poprzez podział następuje decentralizacja zarządzania i przekazanie niektórych kompetencji (szczególnie operacyjnych) do nowo powstałych spółek. Niektórzy polscy autorzy do wspomnianego podziału dodają również przekształcenie przedsiębiorstwa wielozakładowego jako formę tworzenia struktur kapitałowych. Rysunek 1. przedstawia graficzne opracowanie takiej typologii tworzenia się grup.

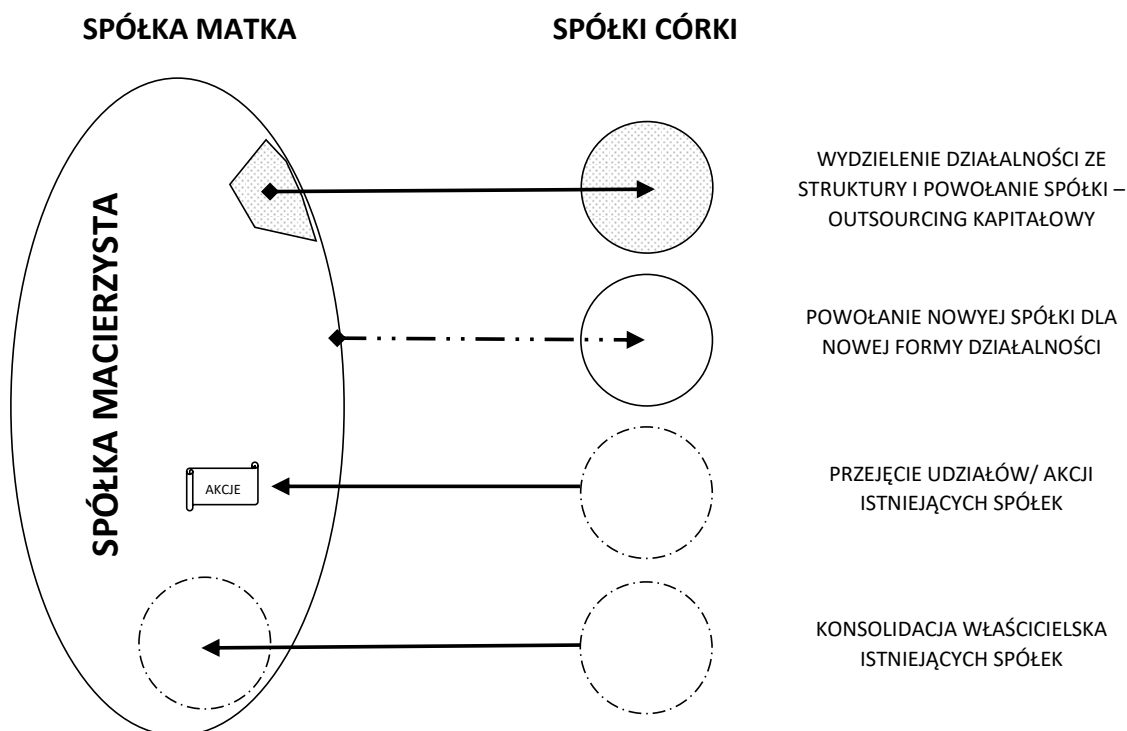


Rysunek 1. Sposoby tworzenia grup kapitałowych (dzielenie, przekształcenie, łączenie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grabiec, 2011.

Na inne typowe drogi powstawania grup kapitałowych wskazuje M. Trocki (2004). Zgodnie z typologią (Rysunek 2.) tego autora wyróżniamy:

- utworzenie grupy przez przejęcie udziałów/akcji istniejącej spółki,
- utworzenie grupy poprzez wydzielenie niektórych procesów czy działalności i ustrukturyzowanie ich jako spółek zależnych,
- utworzenie grupy przez powołanie nowych spółek do nowych obszarów działalności,
- utworzenie grupy przez konsolidację właścicielską (przekazanie udziałów lub akcji).



Rysunek 2. Sposoby tworzenia grupy kapitałowej (wydzielenie, powołanie, przejęcie, konsolidacja)
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Trocki, 2004).

Najobszerniejszym opracowaniem sposobów tworzenia organizacji wielopodmiotowych jest zestawienie autorstwa S. Wiankowskiego (Wiankowski i in., 1999), które składa się aż z dziesięciu punktów:

1. Prywatyzacja przedsiębiorstwa państwowego, powołanie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa oraz wydzielenie spółek zależnych.
2. Prywatyzacja poprzez przekazanie pakietów kontrolnych
3. Zakup pakietów kontrolnych.
4. Wydzielenie oddziałów ze spółki macierzystej.
5. Prywatyzacja i wydzielenie spółki dominującej i spółek zależnych.
6. Prywatyzacja poprzez wykup i ustrukturyzowanie jako spółka zależna.
7. Prywatyzacja poprzez utworzenie podmiotów zależnych w następstwie inwestycji rzeczowych.
8. Tworzenie joint-ventures z udziałem partnerów zagranicznych lub krajowych.
9. Wymiana akcji i udziałów pomiędzy spółkami.
10. Objęcie udziałów w zamian za wierzytelności.

Powyższa typologia mimo swej obszerności wydaje się jednak mniej aktualna od obecnych realiów i sytuacji gospodarczej. Wiele ze wspomnianych sposobów w obecnej sytuacji gospodarczej i politycznej, szczególnie te związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych, zeszły na margines i nie są już głównymi drogami tworzenia nowych organizacji wielopodmiotowych. W ocenie autora znaczną przewagę i praktycznie użyteczne są wskazane wcześniejsze typologie.

(3) Rynek wewnętrzny grupy kapitałowej

Cechą charakterystyczną grupy kapitałowej jest możliwość wykorzystywania rozwiniętego rynku wewnętrznego (*Internal Market*). Prowadzony jest on na podstawie specyficznych, wewnętrznych reguł, sprzyja osiąganiu synergii i zapewnia łatwiejszą koordynację spółce dominującej. To struktura, której transakcje w kontekście regulacji można sklasyfikować pomiędzy zasadami czystego rynku, a czystą hierarchią grupy (Collin i Larsson, 1993; Gancarczyk, 2015, s.5-31; Williamson, 1975). Naturalnym kierunkiem zwiększanie wykorzystywania wewnętrznego rynku przez bardziej złożone zgrupowania. Ma na to wpływ wielość partnerów, instytucji wewnętrznych, wytwarzanych i gromadzonych zasobów czy poziom centralności (Romanowska i Mierzejewska, 2015). Zgodnie z metodyką opracowaną przez A. Aluchnę (2010), dotyczącą pomiaru rynku wewnętrznego, o jego funkcjonowaniu może świadczyć:

- działalność spółek zależnych – istnienie spółek świadczących usługi dla innych wewnątrz grupy (transakcje między spółkami),
- handel wewnętrzny – przychody z handlu zasobami między spółkami z grupy, w tym ze spółkami powiązanymi
- istnienie wewnętrznej instytucji finansowej – działalność w grupie spółki zajmującej się np. udzieleniem pożyczek,
- wewnętrzny rynek kapitałowy – wzajemne pożyczki, poręczenia, gwarancje etc.

Korzystanie z rynku wewnętrznego determinowane jest przez sytuację grupy (jej wielkość i wachlarz specjalizacji) oraz czynniki zewnętrzne, takie jak wymagania prawa, sytuacja rynkowa, czy doświadczenia ze współpracy z kontrahentami zewnętrznymi. Funkcjonowanie tak specyficznego rynku wewnątrz grupy ma swoje zalety jak i wady, które warto sklasyfikować i opisać (Guillen, 2000). Przedstawiono je w Tabeli 2.

Tabela 2. Funkcjonalności rynku wewnętrznego

Wewnętrzny rynek w grupach kapitałowych	
Zalety (mocne strony)	Wady (słabe strony)
▪ sprzyja synergii ▪ własne reguły ▪ koordynacja pomiędzy spółkami ▪ większa efektywność działania (zakupu, inwestycji etc.) względem rynku zew. ▪ większe bezpieczeństwo <i>contract enforcement</i> (np. egzekwowanie kar) ▪ silniejsza więź z partnerem ▪ większe zaufanie ▪ alternatywa do słabego rynku kooperantów, infrastruktury czy finansów ▪ niższe koszty transakcyjne ▪ szybsze nawiązywanie współpracy ▪ minimalizacja ryzyka ▪ terminowe wykonanie ▪ odpowiednia jakość ▪ dostęp do wykwalifikowanej kadry ▪ odpowiedni poziom kultury organizacyjnej i kultury pracy (znane procedury, zachowanie, wartości) ▪ zarządzanie talentami i wiedzą przy jednoczesnym rozwoju specyfiki danej spółki ▪ łatwiejsze wyszkolenie kadry i transfer kadry w grupie (rotacja) ▪ pełniejsze wykorzystanie zasobów wewnętrznych ▪ efektywniejsze zarządzanie grupą ▪ możliwość zapewnienie równowagi lub ciągłości rozwoju spółek ▪ efektywna alokacja zasobów ▪ szeroki dostęp do zasobów ▪ outsourcing kapitałowy (spółka córka do danej funkcji)	▪ ograniczenie konkurencji ▪ ograniczony dostęp do innowacji ▪ niższa efektywność poprzez wspieranie słabszych w grupie ▪ konieczność zakupu gorszego produktu po wyższej cenie ▪ potencjalna możliwość konfliktów ▪ nieefektywna alokacji zasobów do projektów o niskiej rentowności lub transfer wiedzy na szkodę akcjonariuszy mniejszościowych ▪ regulacje cen transferowych ▪ centralizacja (spółka matka może mieć wpływ na decyzje i prowadzić do nieoptymalnych dla spółki)

Źródło: opracowanie własne.

M. Aluchna (2010) na podstawie swoich badań stwierdza, że większość grupa kapitałowych w Polsce wykorzystuje rynek wewnętrzny, ale robi to jednak w bardzo niewielkim stopniu. Najczęściej spotykanymi przejawami tej aktywności są umowy i dostawy usług wspomagających do głównej działalności, elementy łańcucha dostaw oraz pożyczki i leasingi wewnątrz grupy. Funkcje rynku wewnętrznego mogą odgrywać również w finansowych grupach kapitałowych codzienne rozliczenia bilansów (*cash pooling*) oraz zarządzanie pieniędzem (*cash management*) (Szumielewicz, 2009).

1.2. Modele organizacyjne grup kapitałowych

(1) Funkcje spółek w Grupie Kapitałowej

Nadrzędnym celem tworzenia i funkcjonowania grupy kapitałowej jest cel gospodarczy. Rozumieć go można najogólniej jako dążenie do osiągnięcia maksymalnej korzyści z działalności prowadzonej przez grupę. Z uwagi jednak na wielopodmiotową strukturę o specyficznych, wzajemnych powiązaniach jest to bardzo złożone zagadnienie. Definicje grupy kapitałowej wskazują, że składa się ona z samodzielnych pod względem prawnym podmiotów gospodarczych, utworzonych do realizacji wspólnych celów gospodarczych i realizujących ten cel w oparciu o łączące te podmioty powiązania (Trocki, 2012, s. 40). W takim wypadku w grupie kapitałowej nie mamy do czynienia z jednym celem *sensu stricto*, a ze zbiorem poszczególnych celów każdego z podmiotów, które są składowymi sukcesu całej grupy. Działalność grupy i jej cel są realizowane przez wszystkich uczestników prowadzących swoją działalność, osiągających cele i współdziałających (kooperujących) ze wszystkimi przy realizacji głównych założeń dla wspólnego dobra (Mierzejewska, 2020b).

W naukach o zarządzaniu i jakości określone, powtarzające się działania w ramach jednej struktury, nazywane są funkcjami. Dlatego celem szczegółowego zrozumienia działalności i współdziałania całej grupy konieczne jest określenie funkcji pełnionych przez poszczególnych uczestników. Mimo iż w rzeczywistości funkcje zależą szczególnie od wewnętrznego podziału zadań i ról uczestników w grupie, dokonano uszeregowania funkcji istotnie ważnych do realizacji (Tabela 3.).

Tabela 3. Funkcje spółek tworzących grupę kapitałową

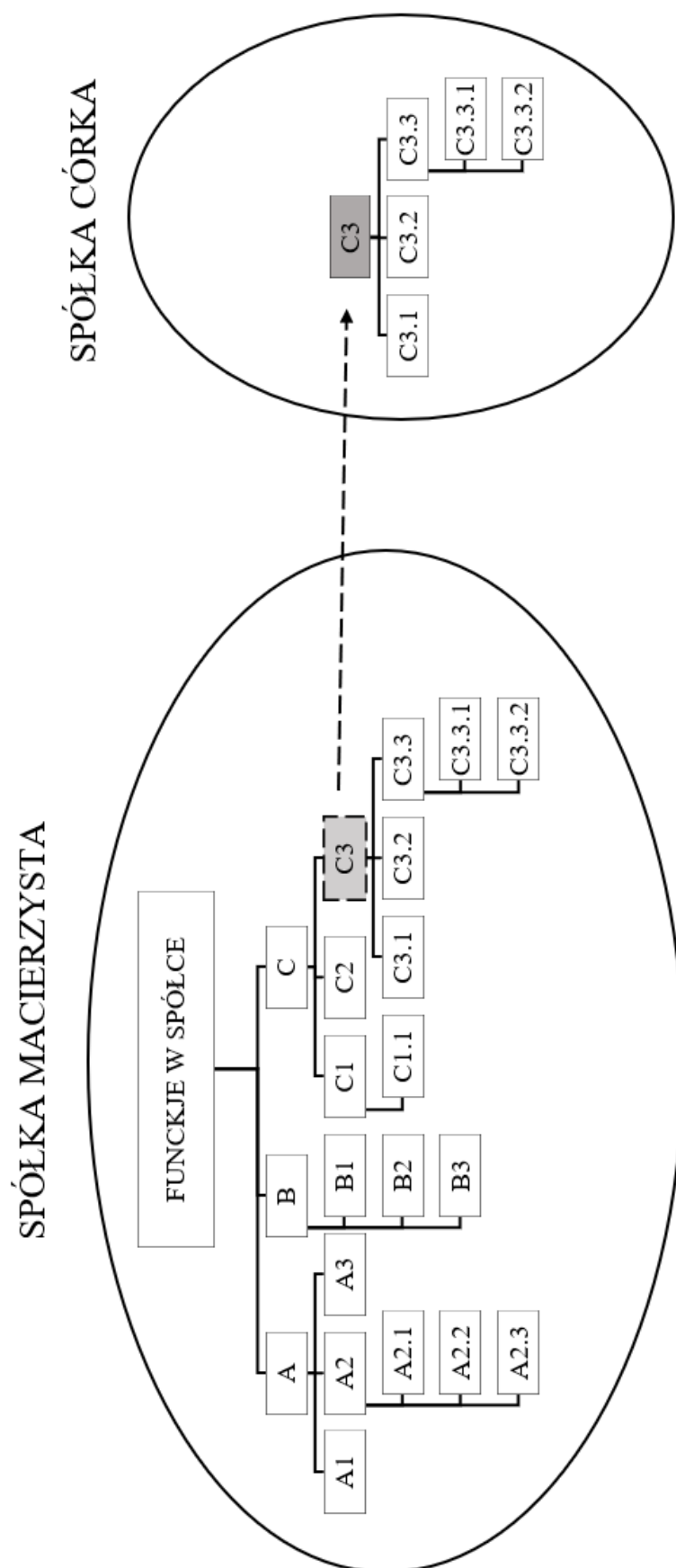
FUNKCJE SPÓŁEK TWORZĄCYCH GRUPĘ KAPITAŁOWĄ		
Grupa funkcji	Działania	
1. prowadzenie działalności operacyjnej	działalność główna: produkcja, sprzedaż, B+R, zaopatrzenie etc.	
	działalność pomocnicza: kontrola, zakupy, transport, logistyka, administracja etc.	
2. zarządzanie działalnością spółki	zarządzanie (finanse, marketing, jakość, ZZL), prowadzenie inwestycji, planowanie i organizacja działalności, budowanie marki	
3. zarządzanie grupą kapitałową	wyznaczanie celów i kierunków rozwoju grupy, tworzenie strategii grupy i głównych założeń do strategii spółek córek, zarządzanie działalnością grupy, kreowanie polityki kadrowej w spółkach (szczególnie stanowisk wyższego szczebla), pozyskiwanie inwestorów strategicznych, centralizacja procesów, czuwanie nad transferem wiedzy (<i>know how</i>) w ramach grupy, kształtowanie zachowań spółek	
4. zarządzanie udziałami lub akcjami	wyznaczanie celów i zasad zarządzania zgodnych z wizją właściciela, zarządzanie akcjami, podział zysków pomiędzy spółki, koordynowanie i analiza działalności spółek córek, prowadzenie rozliczeń wewnętrznych, wsparcie spółek córek	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mierzejewska, 2020b; Trocki, 2004.

Jak wspomniano powyżej, uczestnicy pełnią wybrane funkcje w zależności od roli nadanej im w grupie i postawionego zadania. Dotyczą one dwóch głównych kwestii:

1. Formy organizacji
 - Określenie i podział zadań realizowanych pomiędzy spółkę matkę oraz spółki córki
2. Zarządzania organizacją
 - Określenie i podział zadań wewnątrz spółki matki oraz spółek córek

Szczególnym przypadkiem w zarządzaniu grupą kapitałową może być *outsourcing kapitałowy*. Występuje on wówczas, gdy dana funkcja zostaje wydzielona ze spółki macierzystej i przekazana nowo powstałej (rzadko już istniejącej) spółce zależnej. Stać się tak może w przypadku nadmiaru funkcji w ramach jednej spółki, co uniemożliwia efektywne jej realizowanie. Rysunek 3. przedstawia schemat *outsourcingu kapitałowego (spin-off)*.



Rysunek 3. Outsourcing kapitałowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trocki (2004), s. 116.

Częstym bodźcem do rozwoju lub stworzenia grupy kapitałowej drogą outsourcingu kapitałowego może być nadmierny rozrost pierwotnej struktury spółki, który uniemożliwia taką samą reakcję na zmiany w otoczeniu i osłabia koordynację wewnętrznych procesów. Nadmierna rozbudowa struktur osłabia sprawność. Podział na mniejsze ośrodki koordynacji i odpowiedzialności dla poszczególnych procesów może być rozwiązaniem do pierwotnej sprawności przedsiębiorstwa (Chadam, 2006, 2012).

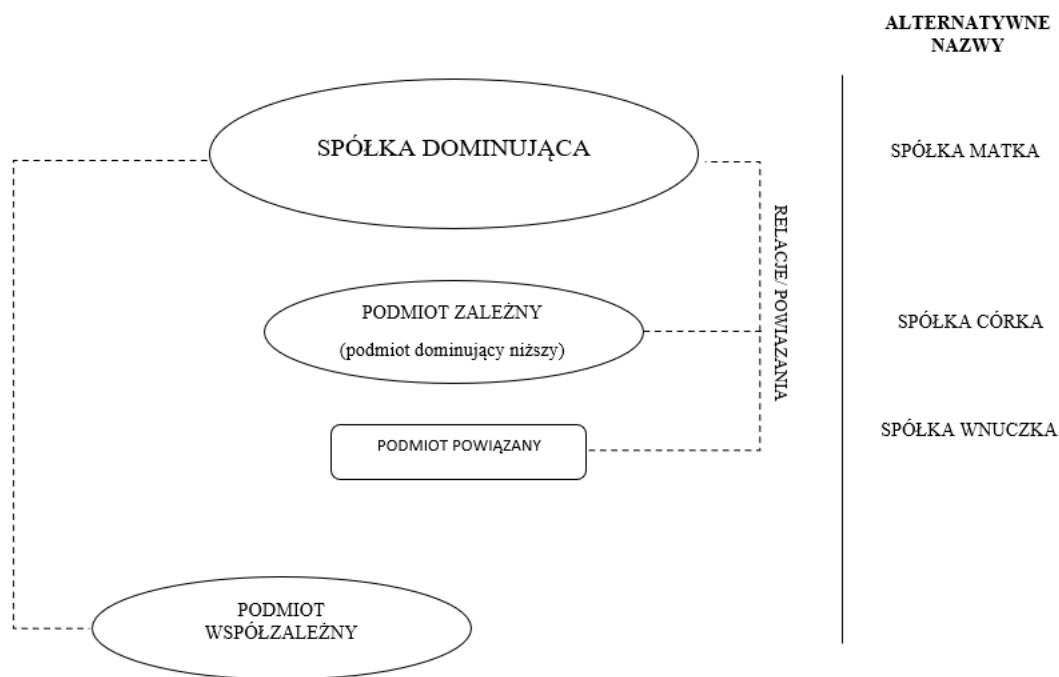
Wydzielenie dotyczy najczęściej funkcji pomocniczych, które są niezbędne, ale znacznie obciążają zarządzanie całością spółki czy grupy. Do takich działalności należy m.in.:

- administracja,
- ochrona mienia,
- obsługa informatyczna,
- HR,
- transport.

Znacznie rzadziej wydzielenie dotyczy funkcji podstawowych np. produkcji, sprzedaży lub funkcji kierowniczych np. obsługa prawna, księgowość, audyt (Romanowska i in., 2000; Trocki, 2004).

(2) Struktura grup kapitałowych

Grupa kapitałowa jako zgrupowanie wielu podmiotów mających wspólny cel, powstałe w wyniku przyjętej strategii integracji lub dywersyfikacji, posiada swoje zależności, składniki oraz strukturę. Tworzą one specyficzną architekturę danej grupy. Rysunek 4. przedstawia podstawowy układ wewnętrzny grupy o prostych powiązaniach.



Rysunek 4. Układ prostej grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Falencikowski, 2008, s. 63; Mierzejewska, 2020a, s. 29.

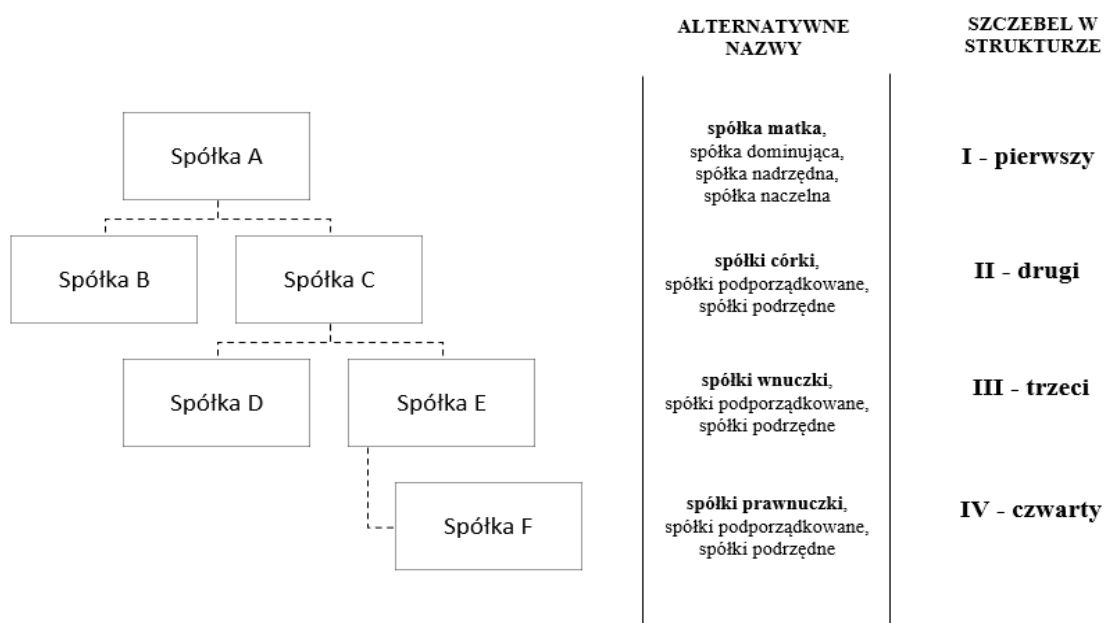
Jak wspomniano wcześniej, aby zgrupowanie nazwać grupą kapitałową, musi posiadać ono podmiot dominujący oraz inne podmioty, zajmujące poszczególne pozycje, wypełniając tym samym swoją rolę w hierarchii grupy (Trocki s. 62-64). Główną funkcję odgrywa spółka dominująca. Jest właścicielem udziałów i akcji innych spółek, zarządza całością działalności grupy, a z punktu operacyjnego odpowiada za szereg centralnych procesów i standaryzację procedur. W literaturze oraz działalności biznesowej spółka ta bywa nazywana spółką nadrzędną, spółką matką, spółką lub podmiotem dominującym oraz spółką naczelną. Zgodnie z zapisami Ustawy o rachunkowości (Ustawa o rachunkowości (2024), Dz. U. 2024 poz. 1040.), jednostka dominująca sprawuje kontrolę nad spółkami niższego rzędu w grupie, co przekłada się bezpośrednio na głosy w ich organach, oraz posiada uprawnienia do kreowania polityki wewnętrznej w zakresie operacyjnym bądź finansowym i odwoływania członków poszczególnych organów spółek. Spółka matka posiada również inne istotne i strategiczne funkcje i role: sprawuje jednolite kierownictwo nad całą grupą, kształtuje zachowania i relacje wewnętrzne, czuwa nad działalnością operacyjną, strategiczną, finansową oraz nadzoruje sferę personalną

(Mierzejewska, s. 29). Wszelkie jej działania powinny kierować się ku zwiększaniu wartości grupy, synergii pomiędzy spółkami oraz wspólnej strategii rozwoju (Johnson i in., 2010, s. 236-239). Kodeks spółek handlowych (Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r., Dz. U. 2000 nr 94 poz. 1037 z późn. zm. (stan na 2024 r.)) wskazuje ponadto, że podmiot nadrzędny sprawuje swą kontrolę m.in. przez:

- uprawnienia do odwoływania i powoływania większości członków zarządu,
- uprawnienia do odwoływania i powoływania większości członków rady nadzorczej,
- obsadzenia więcej niż połowy miejsc w zarządzie,
- dysponowanie większością głosów na walnym zgromadzeniu,
- wywieranie wpływu decydującego w sprawie działalności spółek zależnych.

Podsumowując, spółka dominująca jest najważniejszym podmiotem w całej grupie kapitałowej. To od niej zależy rozwój, bieżące zarządzanie oraz relacje pomiędzy spółkami. Jest też odpowiedzialna za wewnętrzne procesy i standaryzacje procesów. Kreuje również politykę personalną kluczowych stanowisk w grupie i organach nadzorczych.

Najliczniejszymi spółkami w grupie są spółki zależne. Są to podmioty, które występować mogą na różnych szczeblach w strukturze grupy. Od tego zależy też ich nazwa określająca stopień i siłę powiązań. Rysunek 5. przedstawia szczeble struktury grupy kapitałowej wraz z nazwami.



Rysunek 4. Pozycja i nazwy spółek w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mierzejewska, 2020a, s. 28-34.

Spółki zależne to podmioty kontrolowane przez podmiot nadrzędny (spółkę matkę). Nazywane są często spółkami córkami, spółkami podporządkowanymi lub podrzędnymi. W przypadku pionowej rozbudowy grupy pojawiają się również spółki pośrednio zależne od spółki dominującej. Wtedy takie spółki nazywane są kolejno spółkami wnuczkami, prawnuczkami itd. Przy występowaniu spółek zależnych grupy kapitałowe przybierają formę wieloszczeblowej wewnętrznej struktury, w której występują spółki dominujące niższego szczebla (spółka córka posiada spółki bezpośrednio zależne). Mogą one kreować swoją politykę, procedury i działalność w takim stopniu, w jakim są samodzielne względem podmiotu dominującego. Stopień uzależnienia spółek leży u podstaw tworzenia grupy lub jest określany w trakcie jej rozwoju.

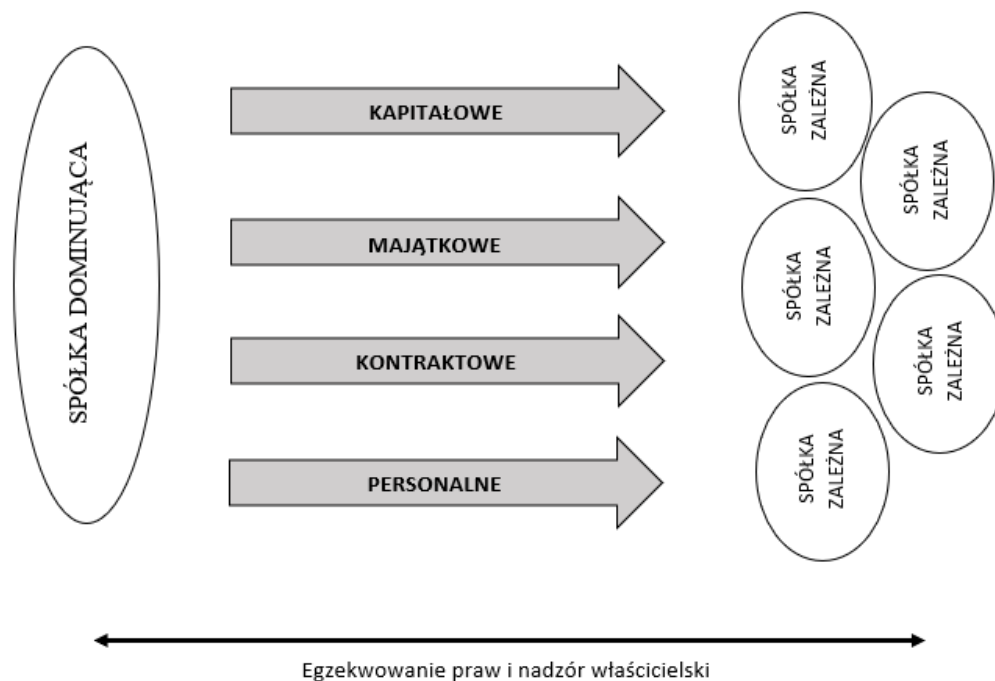
Pozostałymi podmiotami jakie mogą występować w ramach grupy kapitałowej są spółki współzależne oraz stowarzyszone (powiązane). Pierwsze rozumie się jako spółki współkontrolowane przez jednostkę dominującą i innych udziałowców, wspólników na podstawie umowy o zarządzanie, statutu lub innej umowy pomiędzy stronami. Podmioty współkontrolujące posiadają tożsame zdolności do decydowania i kreowania polityki operacyjnej i finansowej celem otrzymania korzyści. Spółki powiązane (stowarzyszone)

to zgodnie z Ustawą o rachunkowości (Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm. (stan na 2024 r.)) jednostki, w których jednostka dominująca posiada nie mniej niż 20% liczby głosów w organie stanowiącym. Jednostka dominująca ma tym samym znaczący wpływ na politykę i strategię spółek (Falencikowski, 2008, s. 62-65; Mierzejewska, 2020a, s. 29-35).

Wiele grup kapitałowych posiada bardzo obszerną strukturę, w tym szereg spółek różnego typu. Podmioty w jej ramach powiązane są przede wszystkim więzami kapitałowymi poprzez posiadanie akcji i udziałów. Mają one charakter konstytutywny oraz są czynnikiem odróżniającym od innych zgrupowań wielopodmiotowych (Romanowska, 2011, s. 23-24). Mimo to występuje w nich szereg innych powiązań formalnych, nieformalnych oraz liczne więzy społecznych.

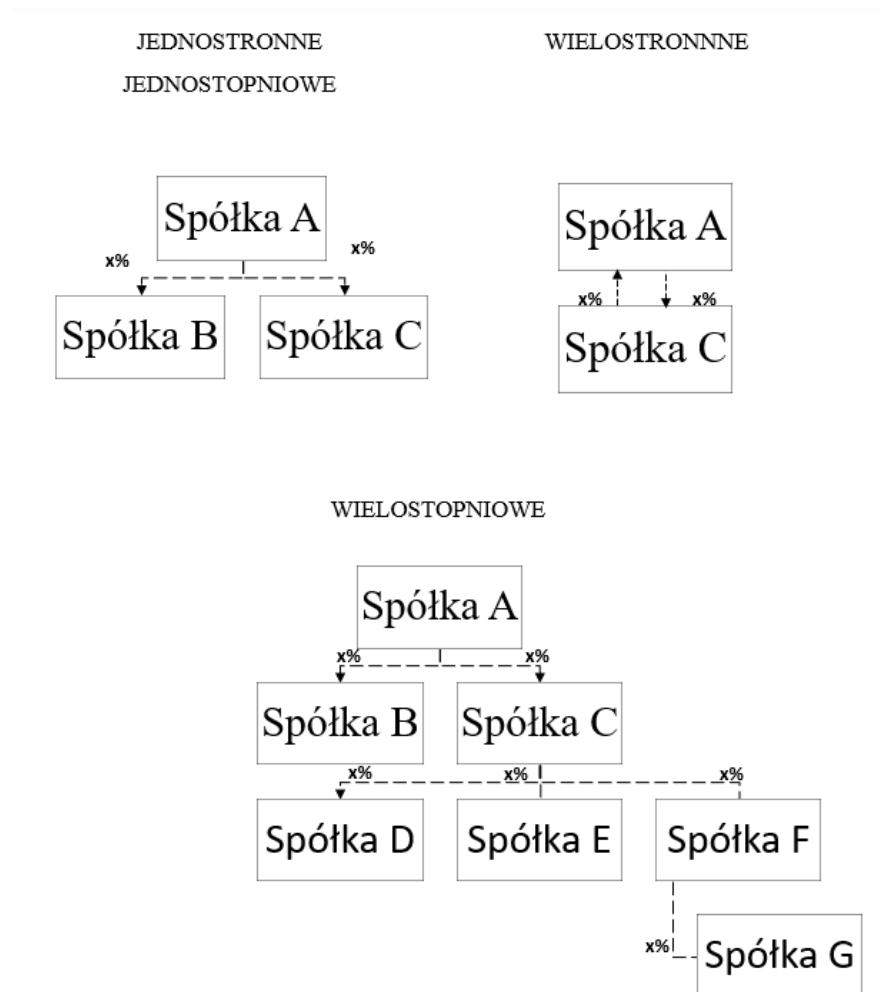
(3) Powiązania w grupach kapitałowych

W jednolitym przedsiębiorstwie funkcjonowanie zależy od łączących uczestników (oraz całych komórek organizacyjnych) wzajemnych powiązań organizacyjnych. W strukturach wielopodmiotowych złożonych z niezależnych prawnie podmiotów powiązania te nie wystarczą do zapewnienia odpowiedniego funkcjonowania. Zastępowane są one w grupach kapitałowych ściślejszymi powiązaniami dającym poszczególne uprawnienia decyzyjne, organizacyjny czy nadzorcze. Podstawowym spoiwem w takich organizacjach są więzy kapitałowe stanowiące twórczą podstawę grupy. W analizach dotyczących funkcjonowania grup kapitałowych zwraca się jednak uwagę, że powiązania te, choć istotne, nie tworzą jeszcze solidnych fundamentów dla kształtowania jednolitej polityki gospodarczej w całej strukturze organizacyjnej (Trocki, 2004). Uzupełniane i wzmacniane są one poprzez powiązania majątkowe, kontraktowe i personalne (Fisman i Khanna, 2004; Janiuk, 2010; Khanna i Rivkin, 2006; Trocki, 2004). Grupy kapitałowe na podstawie praw wynikających z posiadanych akcji/udziałów dają podstawę do oddziaływani i kontroli właścicielskiej. Poprzez więzy majątkowe oddziaływanie polega na egzekwowaniu praw majątkowych, a istotą więzów kontraktowych jest możliwość zawierania i egzekwowania umów i porozumień wewnętrznych. Oddziaływanie więzami personalnymi ma na celu realizowanie polityki kadrowej najwyższych szczebli i obsadzanie członków władz spółek zgodnie z ustalaną polityką. Rysunek 5. przedstawia schemat oddziaływania spółki dominującej na podstawie powyższych więzów na spółki w grupie.



Rysunek 5. Schemat oddziaływania powiązań pomiędzy spółką dominującą a podmiotami z grupy
 Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Powiązania kapitałowe. Mają charakter konstytutywny, a dzięki temu decydują o zaliczeniu spółek do grupy kapitałowej. Nazywane są czasem powiązaniem instytucjonalnymi. Mogą przywierać formy jednostronne, wzajemne oraz jednostopniowe i wielostopniowe (Rysunek 6.).



Rysunek 6. Rodzaje powiązań kapitałowych

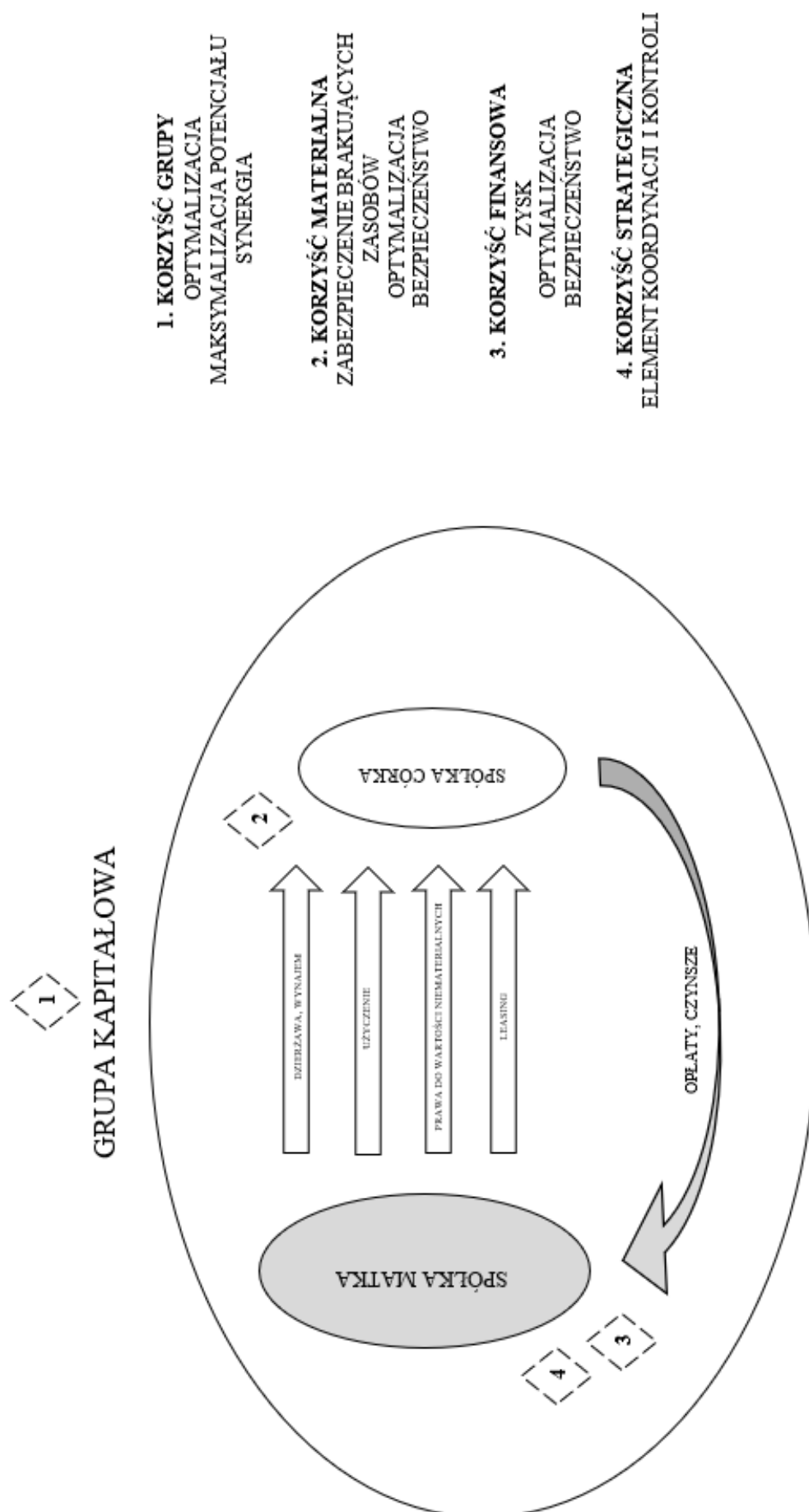
Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Poza podziałem powiązań kapitałowych na rodzaje, można je również klasyfikować ze względu na intensywność ich występowania. Związane jest to ściśle z pakietami udziałów bądź akcji danej spółki: od 1% do 100% czyli tzw. pakietu pełnego. Im większe udziały i posiadane akcje, tym bardziej dana spółka może kontrolować swoją spółkę zależną, mieć udział w organach nadzorczych i właścicielskich. Warto podkreślić, że w złożonych grupach kapitałowych o wielostopniowej strukturze powiązania kapitałowe mogą przybierać bardziej skomplikowany charakter (Mierzejewska, 2020a; Trocki, 2004). Bardziej rozbudowane w pionie i poziomie grupy mogą wiązać się kapitałowo pomiędzy swoje spółki w sposób tzw. efektu piramidy. Oznacza on złożone, wielopiętrowe zależności pomiędzy spółkami, gdzie nawet przy niskich udziałach spółka matka może kontrolować spółki wnuczki, prawnuczki itd. Zasadne jest stwierdzenie, że kształtowanie więzów kapitałowych jest strategicznie ważne i jest istotnym zadaniem dla spółki dominującej (Mahmood i in.,

2017). Optymalizacja pomiędzy kosztami związanymi z zaangażowaniem kapitałowym w spółkach a jego konsekwencjami ma znaczący wpływ na funkcjonowanie grupy i oddziaływanie spółki matki na innych uczestników (Trocki, 2004).

Powiązania majątkowe. Kolejnym typem powiązań pomiędzy spółkami w ramach grupy kapitałowej są powiązania majątkowe. Zakres i forma ich wykorzystywania jest kształtowana przez kierownictwo najczęściej już na etapie tworzenia grupy lub zmiany jej organizacji. Stają się więc instrumentem do wzajemnych zależności i płynących z nich korzyści. Występują one, kiedy majątek jednej ze spółek jest wykorzystywany przez inną dla jej działalności. Najczęściej są to grunty, nieruchomości, maszyny itd. przekazywane w formie dzierżawy czy użyczenia. Powiązania majątkowe mogą jednak dotyczyć wszystkich rodzajów majątku: obrotowego, trwałego, wartości niematerialnych i prawnych, rzeczowego majątku a nawet finansowego (Trocki, 2012, s. 56). Do powiązań majątkowych można zaliczyć również *franchising* czyli długotrwałe porozumienia pomiędzy spółkami z grupy umożliwiające korzystanie lub przekazanie praw do sprzedaży, usług czy produkcji z wykorzystaniem znaków handlowych.

Powiązanie majątkowe dotyczą głównie relacji pionowych, gdy spółka matka przekazuje spółce córce swój majątek na podstawie wzajemnej umowy, ale występują one również, choć dużo rzadziej, pomiędzy spółkami zależnymi (relacje poziome). Silne powiązania majątkowe stanowią dla grupy szczególne więzy, służące budowaniu strategii, maksymalizacji potencjału grupy, zapewnianiu spójnej polityki i koordynacji wewnętrznych zasobów. Jednym z kluczowych elementów może być też optymalizacja podatkowa. Rysunek 7. przedstawia przykładowy schemat powiązań majątkowych pomiędzy spółkami wraz z korzyściami z nich wynikającymi.



Rysunek 7. Przykładowe powiązania majątkowe w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Przedstawiony schemat pokazuje przykładowe korzyści i powiązania majątkowe, jednak nie wyczerpuje to wielości możliwości ich stosowania. Strategia przyjęta przez grupę wyznacza kierunek i nacisk na relacje w wybranym kierunku zgodnie z planowanymi korzyściami.

Powiązania kontraktowe. Wszystkie podmioty grupy kapitałowej jako samodzielne podmioty wchodzą w relacje kontraktowe (umowne) z wieloma partnerami gospodarczymi zarówno w ramach funkcjonowania grupy, jak i z kooperantami zewnętrznymi. Takie więzi, zawierane na podstawie umów z uczestnikami wewnątrz grupy, stanowią dodatkowe spoiwo wewnętrznych powiązań. Więzy te nazywane są kontraktowymi lub umownymi. Są efektem funkcjonowania wewnętrznego rynku wymiany, który obejmuje szereg zadań (sprzedaż, kupno, świadczenie usług, transfer wiedzy). Cechą wyróżniającą te powiązania spośród innych relacji jest równorzędność względem obu podmiotów. Podstawą jest zawieranie umów na zasadach rynkowych w różnej postaci np. kontraktów ogólnych, ramowych czy porozumień. Skutkuje to dokładnym określeniem przedmiotu umowy oraz wszelkich praw i obowiązków stron. Stanowią również bardzo dobrą podstawę do stabilnego współdziałania opartego na rzeczywistych, obiektywnych kryteriach pozwalającą na dokładną ocenę zgodności z założonymi celami. Ogranicza tym samym pole do konfliktów wewnątrz grupy (Aluchna, 2010; Falencikowski, 2008; Mierzejewska, 2020a; Romanowska, 2011; Trocki, 2004).

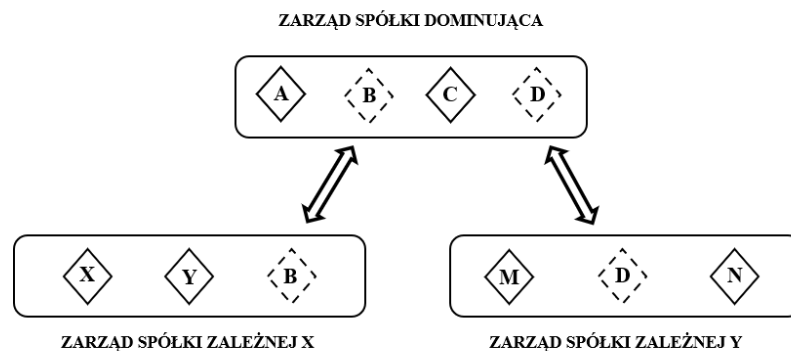
Powiązania personalne. Ważnym elementem powiązań pomiędzy spółkami są więzy personalne, nakładające się często na powiązania kapitałowe, tym samym je wzmacniając. Występować mogą powiązania personalne pionowe (osoba pełni funkcje zarówno w spółce wyższego rzędu jak i niższego rzędu) oraz poziome (osoba pełni funkcje jednocześnie w dwóch spółkach tego samego szczebla). Powiązania personalne są zatem łączeniem funkcji przez daną osobę w organach władzy różnych spółek tj. w radach nadzorczych, zarządach, komisjach rewizyjnych. Jak wskazuje M. Trocki (2004), więzy te są stosowane powszechnie w grupach kapitałowych państw rozwiniętych. Argumentem za ich częstym wykorzystywaniem jest fakt integracji strategicznej. Liczne więzy personalne zwiększają sprawność działania, poprawiają i przyspieszają przepływ informacji oraz ograniczają potrzebę poszukiwania wysoko wykwalifikowanej kadry tym samym obniżając koszty. Ich negatywnym następstwem jest za to znaczne obciążenie kadry zasiadającej w kilku organach spółek oraz rozmycie się odpowiedzialności względem poszczególnych podmiotów (Zajac,

2012; Zając i Kownacka, 2012). Powiązania personalne mogą dotyczyć trzech podstawowych poziomów:

- właścicieli (udziałowców),
- zarządów,
- rad nadzorczych.

Dla funkcjonowania grupy kapitałowej istotny wpływ mają jednak powiązania w radach nadzorczych i zarządach. Występują one w trzech wariantach:

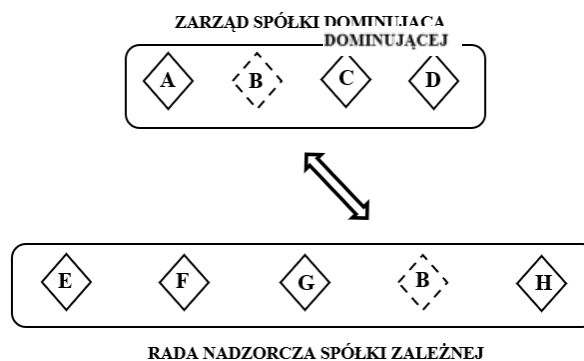
- a. członek zarządu spółki zasiada jednocześnie w zarządzie innej spółki (Rysunek 8.),



Rysunek 8. Powiązania personalne w grupie kapitałowej: zarząd – zarząd

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trocki, 2004.

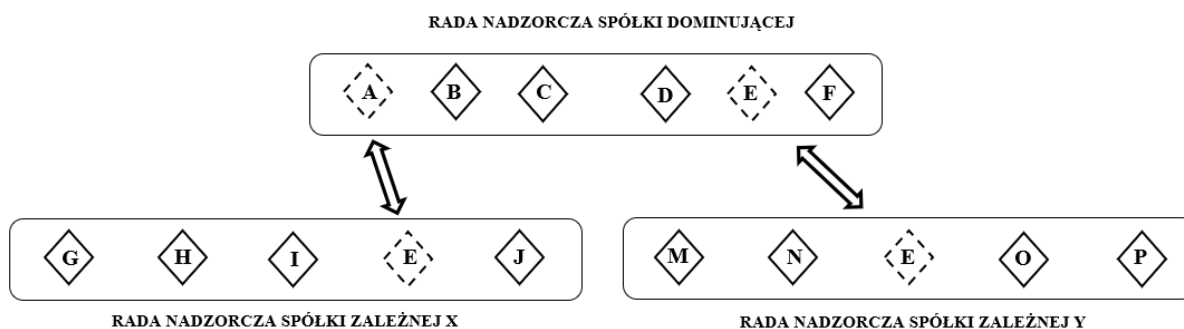
- b. członek zarządu spółki zasiada jednocześnie w radzie nadzorczej innej spółki (Rysunek 9.),



Rysunek 9. Powiązania personalne w grupie kapitałowej: zarząd – RN

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trocki, 2004.

- c. członek rady nadzorczej spółki zasiada jednocześnie w radzie nadzorczej innej spółki (Rysunek 10.).



Rysunek 10. Powiązania personalne w grupie kapitałowej: RN – RN

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trocki, 2004.

Dodatkowo, warto zaznaczyć, że powiązania personalne mogą występować również na innych poziomach i w różnych konfiguracjach. Dotyczyć to może specjalistów świadczących swoją pracę w dwóch spółkach, dyrektorów zasiadających w radach nadzorczych spółek zależnych oraz innych pracowników.

Przedstawione powiązania są podstawową klasyfikacją powtarzającą się najczęściej w literaturze, nie wyczerpuje to jednak w pełni tematu relacji w grupach kapitałowych. Badacze podejmujący temat zgrupowań gospodarczych wskazują również na szereg mniej opisanych więzi dotyczących sfery finansowo-ekonomicznej, zarządzania, przepływu informacji oraz powiązań nieformalnych, które warto eksplorować mimo znacznych ograniczeń i trudności w badaniu. Dodać należy, że z uwagi na liczne i przenikające się więzi oraz skomplikowane relacje w grupach kapitałowych trudno jest dokonać pełnej klasyfikacji. Niemniej, wszystko to sprawia, że grupy kapitałowe postrzegane mogą być jako swoistego rodzaju sieci, w których szereg powiązań formalnych i nieformalnych pozwala na sprawniejsze zarządzanie poprzez dalszy rozwój (łączenie i dzielenie) oraz wewnętrzny transfer zasobów (Barczak, 2016; Mierzejewska, 2020a; Yaprak i Karademir, 2010).

(4) Rodzaje grup kapitałowych i ich zadania

W literaturze przedmiotu wielokrotnie próbowano opisać syntetycznie i kompleksowo możliwe klasyfikacji grup kapitałowych (Aluchna, 2010; Jagoda i Haus, 1995; Z. Kreft, 1999; Mierzejewska, 2020a; Stecki, 1999; Trocki, 2004). Usystematyzowanie tego zagadnienia ma znaczenia zarówno poznawcze (teoretyczne), jak i praktyczne. Identyfikacja cech rodzajowych wybranej grupy kapitałowej pozwala tym samym dostrzec jej główne zadania i cele stojące u podstaw tworzenia i funkcjonowania. W Tabeli 4. podjęto próbę ponownego kompleksowego opracowania rodzajów grup kapitałowych za pomocą szeregu kryteriów klasyfikacyjnych.

Tabela 4. Typologia grup kapitałowych – kryteria

Kryterium	Rodzaj Grup Kapitałowych							
Działalność/ rola spółki dominującej	Operacyjne		zarządcze (strategiczne)		Finansowe			
Układ gospodarczy	Pionowe		poziome		Konglomeraty			
Zasięg	lokalne	krajowe		międzynarodowe		globalne		
Złożoność (ilość szczebli)	Proste		złożone		bardzo złożone			
Główna działalność	budowlane	Przemysłowe	IT	handlowe	finansowe	medialne	inne	
Forma własności	państwowe	Prywatne		komunalne		mieszane		
	kontrolowane przez państwo		kontrolowane przez właściciela		własność rozdrobniona			
	prywatne rodzinne	prywatne o skoncentrowanej własności		państwowe	samorządowe	pracownicze	mieszane	
Hierarchia (stosunek między spółkami)	Równorzędne			hierarchiczne				
Rozmiar (ilość spółek)	Małe		średnie		duże			
Powiązania	Jednokierunkowe		wielokierunkowe		krzyżowe			
Centralizacja	Scentralizowane		mieszane		zdecentralizowane			

Lokalizacja Spółek	Rozproszone		skupione
Pochodzenie inwestorów	Krajowe	zagraniczne	mieszane
Sposób powstania	wydzielone	połączone	przekształcone

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej przytaczaną w polskiej literaturze typologią grup kapitałowych jest podział ze względu na działalność spółki dominującej (spółki matki). Wyróżniamy w niej: operacyjne grupy kapitałowe, strategiczne (zarządcze) grupy kapitałowe oraz finansowe grupy kapitałowej. Takie podział wskazuje na rolę spółki matki w strukturze a tym samym określa funkcjonowanie całej grupy. Z uwagi na popularność tej klasyfikacji warto dokonać skróconej charakterystyki poszczególnych rodzajów. Najważniejsze zagadnienia opisane zostały w Tabeli 5.

Tabela 5. Skrócona charakterystyka operacyjnej, strategicznej i finansowej grupy kapitałowej

l.p.	Zagadnienie	Operacyjna grupa kapitałowa	Strategiczna (zarządcza) grupa kapitałowa	Finansowa grupa kapitałowa
1	Zadania spółki dominującej	prorowadzenie kluczowej działalności operacyjnej (w tym zarządzanie, rozwój, realizacja celów), zarządzanie grupą, zarządzanie własnymi udziałami	zarządzanie rozwojem grupy oraz udziałami własnymi w spółkach	zarządzanie własnymi udziałami w spółkach, wykorzystywanie instrumentów finansowych do zarządzania akcjami
2	Zadania spółek zależnych	prorowadzenie działalności wspierającej i uzupełniającej, zarządzanie nią, realizacja celów grupy	prorowadzenie działalności operacyjnej, zarządzanie nią, realizacja celów własnych i grupy	prorowadzenia działalności operacyjnej, zarządczej oraz realizacja własnych celów
3	Dywersyfikacja działalności (specjalizacje)	słaba dywersyfikacja	zdywersyfikowana działalność (powiązania poziome)	silna dywersyfikacja (brak powiązań)
4	Koordinacja	strategiczna, taktyczna, operacyjna	ograniczona: biznesowa oraz funkcjonalna	brak koordynacji

5	Cele	utrzymanie i wzmocnienie działalności operacyjnej spółki dominującej	utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej całej grupy	utrzymanie i wzmocnienie atrakcyjności inwestycyjnej grupy
6	Ryzyka (słabe strony)	niski potencjał innowacyjny, mała elastyczność struktury, ograniczenie kooperacji zewnętrznej	ograniczony potencjał synergii, trudność realizacji długookresowych celów, konflikty wewnętrzne	brak synergii, konflikty wewnętrzne
7	Szanse (mocne strony)	duże możliwości kooperacji wewnętrznej, ogromny potencjał synergii	elastyczność struktury, możliwości motywacyjne, duże możliwości kooperacji zewnętrznej, duży potencjał innowacyjny	wysoka elastyczność struktury, duże możliwości motywacyjne
l.p.	Zagadnienie	Kierunek intensywności		
1	Centralizacja			
2	Ingerencja spółki matki			
3	Standaryzacja			
4	Specjalizacja			
5	Autonomia			
6	Elastyczność			
7	Intensywność zarządzania			
8	Możliwość Synergii			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Aluchna, 2010; Mierzejewska, 2019; Trocki, 2004.

Operacyjna grupa kapitałowa określana jest również jako koncern. Cechą charakterystyczną tej struktury jest prowadzenie przez spółkę dominującą kluczowej działalności operacyjnej, którą spółki zależne uzupełniają poprzez działalność wspierającą. Drugą kluczową rolą spółki matki, poza główną działalnością operacyjną, jest również zarządzanie całą grupą i udziałami w spółkach z grupy. W takiej strukturze działalność może przypominać przedsiębiorstwo wielozakładowe, w którym spółka dominująca pełni główną rolę operacyjną i zarządczą (centrala). W operacyjnej grupie kapitałowej występuje współzależność koncentryczna, w której działalność spółek zależnych jest skierowana

na pomoc i wzmocnienie spółki dominującej w osiągnięciu jak najlepszej możliwej pozycji rynkowej. Taki rodzaj wymaga wyjątkowej koordynacji zadań poszczególnych podmiotów ze względu na intensywne powiązania. Mocną stroną tego rozwiązania jest wykorzystywanie efektu koncentracji, wielości specjalizacji i integracji spółek. Słabymi stronami w tym wypadku są: niska elastyczność, odporność na zmiany (brak możliwości szybkich zmian) oraz szereg problemów związanych z zarządzaniem grupą, która jest drugą rolą spółki dominującej. W literaturze pojawia się również argument słabej motywacji przedsiębiorczej zarządów spółek zależnych, którzy swoją rolę ograniczają do działalności wspomagającej wymaganej przez spółkę matkę. W. Mierzejewska w wynikach swoich badań na temat grup kapitałowych wskazuje, że taki typ jest powszechny w Polsce i występuje w każdej branży. Przykładem mogą być: Grupa Makarony Polskie (branża spożywcza), Grupa Comarch (IT), Grupa Alchemia (branża hutnicza/stalowa), czy Grupa Unimot (branża paliwowa) (Mierzejewska, 2020a, s. 37).

Głównym zadaniem spółki dominującej w strategicznych grupach kapitałowych jest wykorzystywanie efektu synergii, czyli integracja działań oraz nadzór (zarządzanie) nad spółkami zależnymi (Chadam, 2012; Dzierżęga, 2010). Pierwsze może być realizowane poprzez zmniejszanie kosztów lub takie kształtowanie wewnętrznych decyzji, aby zwiększyć przychody grupy. Tym samym efekt synergii przynosi korzyści poprzez transfer wiedzy (*know-how*), wzrost możliwości technologicznych, B+R etc. Zarządzanie natomiast realizowane jest przez powiązania wewnętrzne pomiędzy spółkami na poziomie operacyjnym. Wykonywane jest przez sekwencje działań, realizujących wspólne cele. Stworzony w ten sposób łańcuch wzajemnych zależności produkcyjnych i operacyjnych ściśle wiąże spółki oraz wymaga szczególnej koordynacji ze strony spółki dominującej. Powiązania mogą przybierać formę zależności poziomych (współzależność, współpraca przy podobnych zadaniach) oraz pionowych (łańcuch wzajemnych działań). Kluczowym elementem jest rola spółka matki, która kontroluje działalność spółek i zarządza działalnością i funkcjonowaniem całej grupy. Mocnymi stronami takiej struktury są generowanie efektu synergii oraz duże możliwości innowacyjne. Słabą stroną są natomiast trudności w planowaniu i realizacji długofalowych strategii.

Kolejnym rodzajem grup kapitałowych jest finansowa grupa kapitałowa. W tego typu strukturze podmiot dominujący nie prowadzi własnej działalności operacyjnej, a jego zadania zogniskowane są na wykorzystywaniu instrumentów finansowych do zarządzania udziałami spółek zależnych. Spółka matka pełni rolę zarządcy portfela spółek często

nie związanych ze sobą (konglomerat). Jest często również inwestorem na takich samych zasadach jak inwestorzy rynkowi, a jego decyzje mają charakter optymalizacji ryzyka i maksymalizacji zysków (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2013a; Romanowska, 2011). Główną zaletą finansowej grupy kapitałowej jest wysoka autonomia spółek zależnych, duże wewnętrzne wsparcie finansowej oraz jasna organizacja grupy. Nie ma zastosowania w tej strukturze efekt synergii a integracja wewnętrzna jest na bardzo niskim poziomie ze względu na dużą niezależność.

Ze względu na specyfikę tematu dysertacji oraz prowadzone badania istotne pozostają również typologie grup kapitałowych oparte o kryterium układów gospodarczych spółek, poziomu centralizacji, struktury właścicielskiej, kierunku powiązań oraz poziomu nadrzędności (Tabela 4.).

1.3. Problem decyzyjności w grupach kapitałowych

Zarządzanie grupą kapitałową obejmuje procesy planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania działań poszczególnych jednostek wchodzących w skład grupy. Kluczowym elementem jest skuteczne zarządzanie relacjami między spółkami, aby osiągnąć synergiczne efekty. Dodatkowo, jak wskazuje T. Falencikowski (Falencikowski, 2008, s. 87): „podstawowym zadaniem zarządzania jest taka regulacja działania i wzajemnych relacji – stosunków i oddziaływań – poszczególnych składników, aby jako całość grupa kapitałowa mogła realizować swoją misję i osiągnąć określone cele”. Autor ten na podstawie własnych badań literaturowych zaproponował następującą odpowiedź na pytanie czym jest zarządzanie w grupie kapitałowej: „grupa kapitałowa jest zarządzana wówczas, gdy uprawnione na podstawie własności zasobów lub dysponowania dostępnymi zasobami władze grupy prowadzą działalność kierowniczą, polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w grupie kapitałowej” (Falencikowski, 2008, s. 88). Definicja ta ma istotne znaczenie, gdyż stanowi podstawę dla wyodrębnienia pięciu atrybutów procesu zarządzania w grupie kapitałowej:

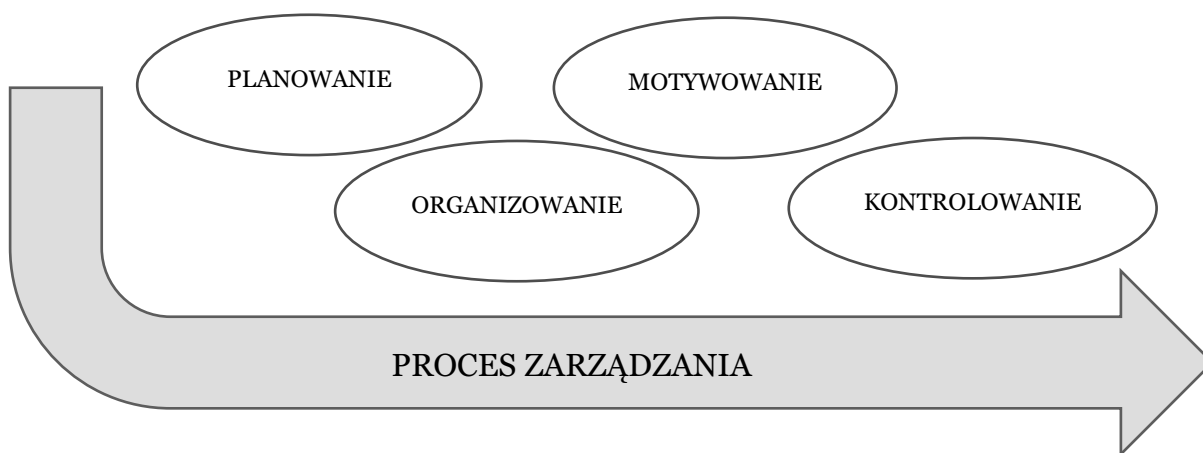
1. istnienie obiektu zarządzania
2. istnienie ośrodka kierowniczego sprawującego kontrolę
3. występowanie reakcji obiektu zarządzania na impulsy kierowane przez ośrodek zarządzania
4. prawo do kierowania/zarządzania zasobami

5. posiadanie umiejętności do sprawnego i skutecznego zarządzania.

Wszystkie te warunki, opracowywane przez wielu polskich badaczy (Falencikowski, 2008; Koźmiński, 2000; Kuc, 2003; Trocki, 2004), stanowią zbiór elementów koniecznych do procesu zarządzania w grupie kapitałowej.

Podstawowym uprawnieniem do władania, zarządzania i dysponowania grupą kapitałową jest prawo własności spółki dominującej, która posiada tym samym prawo do korzystania i rozporządzania zasobami spółek. Władzę w tym wypadku można rozumieć jako faktyczne możliwości wywierania wpływu na decyzje innych uczestników oraz oddziaływanie. Na tym samym gruncie prawem najwyższego kierownictwa jest decydowanie lub współdecydowanie o strategicznych sprawach, misjach, kierunkach i sposobie rozwoju, reorganizacji, sprawach kadrowych, finansowych etc. oraz bieżących decyzjach operacyjnych, o ile nie zdecydowano inaczej i nie przekazano wskazanego zakresu pod zarządzanie przez inny podmiot.

Jak wskazano na wstępie, proces zarządzania w grupie kapitałowej polega na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu (Rysunek 11.) (Falencikowski, 2008; Rutka, 2001; Stabryła, 2012).



Rysunek 11. Proces zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Planowanie stanowi kluczowy etap procesu zarządzania, umożliwiający organizacji skoncentrowanie się na wyznaczonych celach, dostosowanie się do otoczenia oraz efektywne kierowanie zasobami w dążeniu do sukcesu. Pierwszym krokiem w planowaniu jest identyfikacja i sformułowanie celów organizacyjnych, które powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i zdefiniowane czasowo (zasada SMART), stanowiąc jednocześnie punkt odniesienia dla działań organizacji (Korzeniowski, 2019). Proces planowania wymaga wszechstronnej analizy otoczenia, obejmującej identyfikację trendów rynkowych, konkurencji, regulacji i innych czynników zewnętrznych wpływających na organizację. Analogicznie, analiza wewnętrzna koncentruje się na zasobach, kompetencjach i strukturze organizacyjnej. Na bazie tej analizy organizacja opracowuje strategię, czyli długofalowy plan działań, uwzględniający wybór środków i metod mających przynieść przewagę konkurencyjną. Planowanie obejmuje także ustalanie działań taktycznych i operacyjnych niezbędnych do realizacji strategii. Planowanie taktyczne skupia się na średnioterminowych krokach, natomiast planowanie operacyjne koncentruje się na krótkoterminowych aspektach i codziennych operacjach. W ramach tego procesu, efektywna alokacja zasobów, takich jak ludzie, finanse, technologia i inne środki, jest kluczowa dla skutecznego osiągnięcia zdefiniowanych celów, wymagając dostosowania do priorytetów i strategii organizacji. Proces planowania nie kończy się na opracowaniu planów; w trakcie ich realizacji konieczne jest monitorowanie postępów, porównywanie wyników z założeniami i, w razie potrzeby, wprowadzanie korekt dla zachowania zgodności z założoną strategią. W literaturze podkreśla się, że to spółka dominująca pełni funkcję centrum planowania strategicznego, podczas gdy spółki zależne odpowiadają za implementację celów w ramach przyznanej im autonomii.

Planowanie w grupach kapitałowych nabiera szczególnego znaczenia ze względu na wielopoziomową i zróżnicowaną strukturę podmiotową, obejmującą spółkę dominującą oraz liczne spółki zależne operujące często w odmiennych segmentach rynku. W takich warunkach proces ten wymaga integracji celów strategicznych spółki dominującej z celami operacyjnymi poszczególnych jednostek, przy jednoczesnej konieczności koordynacji różnorodnych interesów, poziomów autonomii oraz horyzontów czasowych. Planowanie w grupie kapitałowej musi zatem uwzględniać zarówno perspektywę synergii (wspólne projekty, zasoby, kompetencje), jak i ryzyka, wynikające z potencjalnych konfliktów interesów między spółkami zależnymi.

Organizowanie umożliwia efektywne funkcjonowanie organizacji poprzez strukturyzację, alokację zasobów i ustanawianie systemów, co pozwala na skuteczne osiągnięcie określonych celów. Proces ten zaczyna się od określenia struktury organizacyjnej, obejmującej hierarchię, relacje funkcjonalne, podział obowiązków i uprawnień. Tworzenie tej struktury ma na celu jednoznaczne określenie, jakie jednostki są odpowiedzialne za realizację określonych zadań i celów. Organizowanie precyzyjnie definiuje zadania przypisane poszczególnym jednostkom, jednocześnie określając zakres kompetencji pracowników i jednostek w celu uniknięcia niejasności dotyczących odpowiedzialności i zakresu działań (Oleksyn, 2020; Stabryła, 2012). Alokacja różnorodnych zasobów, takich jak ludzkie, finansowe, technologiczne i fizyczne, jest kluczowym aspektem organizowania, wymagając dostosowywania alokacji do priorytetów i strategicznych potrzeb organizacji. Proces ten obejmuje również ustanawianie efektywnych procesów operacyjnych oraz systemów zarządzania, takich jak procedury, normy, protokoły komunikacyjne, aby usprawnić funkcjonowanie organizacji. Koordynacja działań różnych jednostek organizacyjnych jest niezbędna dla zapewnienia płynnego przejścia od strategii do operacji, eliminując konflikty, redundancje i zapewniając efektywną realizację celów organizacyjnych. Kluczowym elementem organizowania w takich strukturach staje się zarządzanie współzależnościami, obejmujące zarówno koordynację procesów, jak i ograniczanie negatywnych efektów rywalizacji pomiędzy jednostkami.

W grupach kapitałowych funkcja organizowania jest dodatkowo komplikowana koniecznością projektowania mechanizmów koordynacji pomiędzy spółką dominującą a podmiotami zależnymi, które mogą różnić się wielkością, kulturą organizacyjną, poziomem autonomii i zakresem kompetencji. Kształtowanie struktur organizacyjnych w takim układzie obejmuje nie tylko wewnętrzny podział zadań, lecz także definiowanie kanałów przepływu informacji, standardów działania i zasad nadzoru właścicielskiego w ramach całej grupy. Organizowanie musi zatem zapewniać równowagę między centralizacją (kontrola i nadzór) a autonomią operacyjną, co jest jednym z kluczowych wyzwań zarządzania grupą kapitałową.

Motywowanie skupia się na zaspokajaniu potrzeb pracowników, tworzeniu zachęcających warunków pracy oraz stosowaniu strategii, mających na celu zwiększenie zaangażowania i efektywności w realizacji celów organizacji. Kluczowym elementem motywowania jest zrozumienie indywidualnych potrzeb pracowników, zarówno tych materialnych, jak i psychicznych, obejmujących aspekty finansowe, rozwój zawodowy,

uznanie, bezpieczeństwo i poczucie przynależności. Motywowanie wymaga także tworzenia skutecznych systemów nagradzania, ukierunkowanych na uznawanie osiągnięć pracowników, obejmujących różne formy, takie jak premie finansowe, awanse, wyróżnienia czy inne korzyści pozafinansowe, dostosowane do indywidualnych preferencji pracowników. Budowanie pozytywnej atmosfery pracy jest kolejnym ważnym aspektem motywowania, umożliwiającym pracownikom poczucie docenienia, zauważenia i akceptacji, co z kolei sprzyja zwiększeniu zaangażowania oraz motywacji do osiągania lepszych wyników. Motywowanie opiera się często na teoriach motywacji, takich jak teoria hierarchii potrzeb Masłowa (Krzakiewicz i Kraśniak, 2023), teoria X i Y Douglasa McGregora czy teoria sprawiedliwości w organizacji. Inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników, na przykład poprzez szkolenia, stanowi dodatkowy element motywowania, umożliwiając pracownikom rozwój zawodowy i tworząc perspektywy na awans i rozwój kariery. Wyzwaniem, jak i potencjalnym zagrożeniem, w praktyce grup kapitałowych pozostaje także zapewnienie spójności systemów wynagrodzeń w obrębie całej grupy przy jednoczesnym respektowaniu lokalnych uwarunkowań poszczególnych jednostek.

W kontekście grup kapitałowych motywowanie wymaga uwzględnienia zróżnicowania interesów i oczekiwań pracowników zatrudnionych w różnych spółkach, często funkcjonujących w odmiennych warunkach rynkowych oraz kulturach organizacyjnych. Systemy motywacyjne muszą być projektowane w sposób zapewniający spójność z celami całej grupy, przy jednoczesnym umożliwieniu indywidualizacji narzędzi motywacyjnych na poziomie poszczególnych jednostek. Istotnym wyzwaniem jest również niwelowanie poczucia asymetrii między spółką dominującą a spółkami zależnymi oraz ograniczanie efektów nieformalnych barier organizacyjnych, które mogą prowadzić do osłabienia identyfikacji pracowników z grupą jako całością.

Kontrolowanie umożliwia organizacji utrzymanie kontroli nad działaniami, identyfikowanie odchyleń od planów i skuteczne reagowanie na zmiany w celu osiągnięcia zamierzonych celów. Pierwszym krokiem w procesie kontrolowania jest ustanowienie klarownych standardów i kryteriów oceny, opartych na wcześniej ustalonych planach, celach i oczekiwaniach. Proces ten obejmuje monitorowanie wyników i postępu w osiąganiu celów, analizę wskaźników wydajności, raportów finansowych, ocen jakościowych i innych mierników istotnych dla organizacji. Kontrolowanie wymaga również porównywania aktualnych wyników z ustalonymi standardami, co pozwala identyfikować ewentualne odchylenia i przyczyny ich wystąpienia. W przypadku stwierdzenia odchyleń,

kontrolowanie wymaga szybkiej identyfikacji ich przyczyn, umożliwiając zrozumienie, dlaczego odchylenia nastąpiły. Kolejnym etapem jest podejmowanie działań korygujących, takich jak dostosowywanie planów, wprowadzanie zmian w procesach czy korekty działań pracowników, mających na celu przywrócenie organizacji na właściwą ścieżkę. Ostatnim etapem kontrolowania jest monitorowanie skuteczności działań korygujących i dokonywanie oceny, czy wprowadzone zmiany przyczyniły się do poprawy sytuacji i czy organizacja zbliża się do osiągnięcia swoich celów (Griffin, 1996; Korzeniowski, 2019). Kontrola obejmuje również przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego, regulacji prawnych i standardów compliance (Koźmiński i in., 2023), które są kluczowe w wielopodmiotowych strukturach gospodarczych.

W grupach kapitałowych kontrolowanie obejmuje nie tylko standardowe monitorowanie wyników, lecz także nadzór właścicielski, kontrolę realizacji wspólnych projektów, ocenę synergii oraz monitorowanie ryzyk wynikających ze współzależności spółek. Złożoność struktury grupy powoduje, że proces ten wymaga stosowania wielopoziomowych systemów kontrolnych, umożliwiających ocenę działań na poziomie całej grupy, poszczególnych segmentów oraz pojedynczych spółek zależnych. Szczególną rolę odgrywa tu porównywanie wyników i standardów między jednostkami (benchmarking wewnętrzny), a także szybkie reagowanie na odchylenia, które mogą wpływać nie tylko na wyniki danej spółki, lecz na funkcjonowanie całej grupy kapitałowej.

Warto dodać, że opisane powyżej funkcje zarządzania przenikają się wzajemnie i krzyżują. Jest ona również wykonywana na określonych poziomach zarządzania. Całość procesu zarządzania można również podzielić na zarządzanie strategiczne, stanowiące kierunki i ramy działania dla wszystkich uczestników, taktyczne oraz operacyjne, bieżące będące uszczegółowieniem przyjętej strategii (Falencikowski, 2008; Stabryła, 2012).

(1) Decyzja i proces decyzyjny

Decyzje mogą dotyczyć różnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak strategia firmy, alokacja zasobów, rekrutacja pracowników, zarządzanie projektem, inwestycje finansowe, rozwiązanie konfliktów w zespole lub wielu innych. W naukach o zarządzaniu i jakości decyzja definiowana jest przez badaczy jako akt wyboru jednego, nielosowego, świadomego, celowego z pośród wielu dostępnych możliwości. W kontekście analizy decyzyjności w grupie kapitałowej warto wspomnieć o postulatcie zgodnie z którym,

aby mówić o podejmowaniu decyzji musi ona być wolnym wyborem decydenta (Krztoń, 2017; Simon, 2007; Steele i Beasor, 2017). Wskazują oni, że przymusowy wybór nie jest decyzją, lecz innym aktem woli. Wolność stanowi zatem dla nich cechę konstytutywną aktu decyzji. Nieco łagodniej do tego postulatu podchodzi T. Falencikowski (2008), powołując się również na dorobek naukowy A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego. Zauważa on, że w organizacjach wielopodmiotowych, takich jak grupa kapitałowa, osoba lub grupa osób podejmująca decyzję znajduje się w stanie przymusu podjęcia konkretnej decyzji lub chęci jej wyboru. Rzadziej występują te stany równocześnie. Ma to związek z wykonywanymi obowiązkami, zależnościami i powiązaniem pomiędzy spółkami oraz strategią nałożoną na spółki przez podmiot dominujący.

Innym, ważnym aspektem w kontekście podejmowania decyzji w grupie kapitałowej jest to, kiedy decyzja występuje, a kiedy jest ona tylko wykonywaniem poleceń organu nadzorującego lub podmiotu dominującego na podstawie wzajemnych relacji. Zdaniem Falencikowskiego (2008, s. 111) „niemożność postąpienia tak, jak decydent wie, że ma postąpić, nie pozwala na uznanie, że decyzja zaistniała”. Zatem częstym zjawiskiem na wielu szczeblach wielopodmiotowej organizacji będzie jedynie wykonywanie decyzji innych organów lub osób, a nie faktyczne podejmowanie decyzji. Warunkiem zaś koniecznym do zaistnienia decyzji jest istnienie zbioru możliwości spośród których decydent sam dokonuje swobodnego wyboru, który jest taki jak, wie, że powinien być.

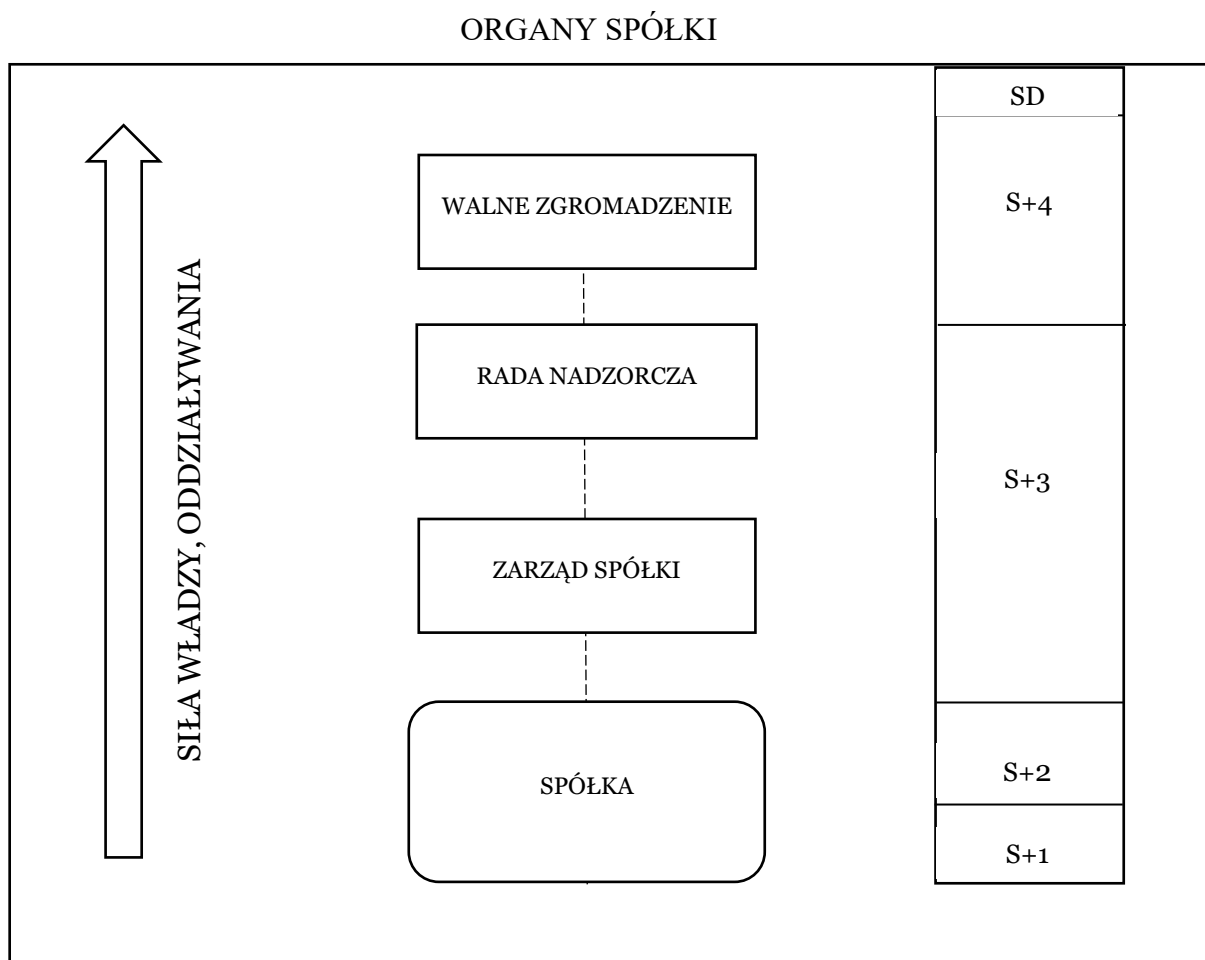
Podejmowanie decyzji składa się z ciągu występujących po sobie działań, które nazwano procesem decyzyjnym. Obejmuje on kilka etapów, które pomagają organizacji lub osobie w podejmowaniu świadomych i skutecznych wyborów (Bieniok i in., 2002; Krztoń, 2017; Perechuda, 2000). W procesie tym możemy wyróżnić m.in.:

1. Identyfikację problemu lub okazji (monitorowanie środowiska)
2. Zbieranie informacji
3. Definiowanie celów
4. Generowanie alternatyw
5. Ocenę alternatyw
6. Podjęcie decyzji
7. Implementację decyzji
8. Ocenę i kontrolę

Proces decyzyjny nie zawsze przebiega liniowo, a organizacje mogą wracać do wcześniejszych etapów w razie potrzeby. Ponadto, różne modele decyzyjne, takie jak model autokratyczny, demokratyczny czy konsultatywny, wpływają na sposób, w jaki decyzje są podejmowane w organizacji. Wszystko to zależy od kontekstu i charakterystyki danej sytuacji decyzyjnej.

(2) Uprawnienia decyzyjne w grupie kapitałowej

Grupa kapitałowa to struktura organizacyjna, która skupia się na wspólnym zarządzaniu i koordynacji działań kilku spółek, zwanych członkami grupy. Kluczowym elementem grupy kapitałowej jest spółka dominująca, która posiada kontrolujący pakiet udziałów lub akcji innych spółek wchodzących w skład grupy. Należy jednak pamiętać, że mimo formalnej autonomii spółek, organów i jej struktury wewnętrznej, są one kontrolowane przez podmiot dominujący, co komplikuje podejmowanie decyzji. Rysunek 12. przedstawia organy spółki wraz z kierunkami siły decyzyjnej (władzy decydowania).



Rysunek 12. Organy spółki i siła decyzyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Falencikowski, 2008.

Przedstawiona na Rysunku 13. siła decyzyjna jest równoznaczna z opisywanym przez T. Falencikowskiego (2008) stopniem swobody decyzyjnej. Rozumiana jest więc jako możliwość podejmowania samodzielnych, wolnych decyzji. Im wyższy stopień, np. S+3, tym większy stopień autonomii i siła możliwości samodecydowania. Na potrzeby tej dysertacji autor zdecydował się używać pojęcia siły decyzyjnej, które lepiej wskazuje na miejsce podejmowania decyzji lub zależności pomiędzy innymi organami lub stanowiskami w spółce czy całej grupie.

Struktura organów w spółce akcyjnej odzwierciedla kompleksowy system zarządzania, w którym różne organy pełnią zróżnicowane role, posiadają unikalne odpowiedzialności i wypełniają specyficzne funkcje. Kluczowymi organami w tej strukturze są: Zgromadzenie Akcjonariuszy (Walne Zgromadzenie), Rada Nadzorcza oraz Zarząd. Tym samym zgodnie z wcześniejszym opisem oraz Rysunkiem 14., każdy z nich posiada specyficzną siłę decyzyjną w poszczególnych aspektach. Tabela 6. przedstawia siłę

decyzyjną w podstawowych funkcjach w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym. Odzwierciedla ona funkcje i uprawnienia jakie zostały nadane poszczególnym organom.

Tabela 6. Siła decyzyjna organów i stanowisk w spółce

	WALNE ZGROMADZENIE	RADA NADZORCZA	ZARZĄD	DYREKTORZY	KIEROWNICY
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE					
PLANOWANIE	S+4	S+3	S+3	S+2	S+1
ORGANIZOWANIE	S+2	S+2	S+4	S+3	S+2
MOTYWOWANIE	S+4	S+3	S+3	S+2	S+2
KONTROLOWANIE	S+4	S+4	S+3	S+3	S+2
ZARZĄDZANIE OPERACYJNE					
PLANOWANIE	S+2	S+2	S+4	S+3	S+2
ORGANIZOWANIE	BRAK - S+1	BRAK - S+1	S+4	S+3	S+2
MOTYWOWANIE	BRAK - S+1	BRAK - S+1	S+4	S+3	S+2
KONTROLOWANIE	S+3	S+4	S+4	S+3	S+3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Falencikowski, 2008.

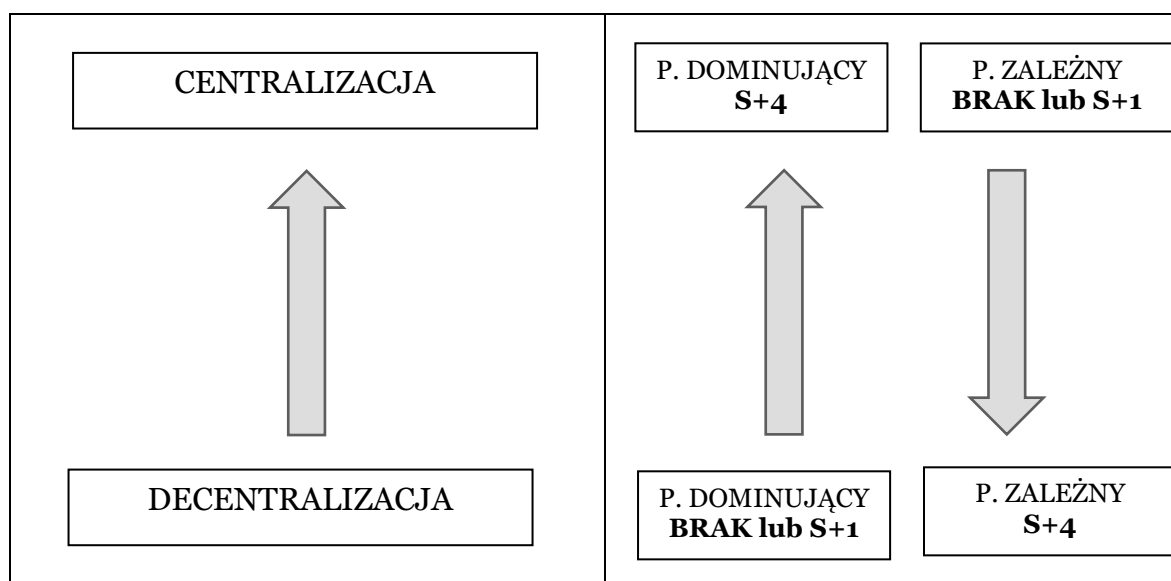
Walne zgromadzenie posiada największą siłę decyzyjną w zarządzaniu strategicznym, co odzwierciedla jego możliwości strukturotwórcze oraz kontrolę. Funkcja organizacyjna przeniesiona jest niżej, na szczebel zarządu. Rada nadzorcza, jako organ kontrolujący, właśnie w tym względzie posiada największą decyzyjność zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak i operacyjnym. Zarząd dominuje w zarządzaniu operacyjnym i to tam skupione są procesy decyzyjne cedowane niżej w przypadku niższej rangi decyzji. Pracownicy na szczeblu dyrektorskim lub kierowniczym mają istotny wpływ jako wsparcie dla szczebli wyższego rzędu i organów w kwestiach bieżącej kontroli nad produkcją, pracownikami etc., ale nie mają istotnego wkładu w decyzje strategiczne.

Analizując decyzyjność w grupie kapitałowej poza powyższym opisem siły decyzyjnej w spółce, należy spojrzeć na całość grupy. Wcześniej dokonano opisu organów i siły decyzyjnej w spółce, która z jednej strony jest autonomicznym podmiotem pod względem prawnym z drugiej strony jest częścią całej struktury w której to podmiot dominujący nadaje kierunek rozwoju. Tym samym siła decyzyjna podmiotu dominującego będzie miała najważniejszy wpływ i można ją odnosić do całości grupy i wszelkich jej podmiotów. Zdaniem T. Falencikowskiego (2008), w zarządzaniu strategicznym spółka dominująca ma najwyższą swobodę decyzyjną (siłę). Opisuje on 5 głównych aspektów:

- celowościowy – ustalanie misji, strategii, celów grupy ze względu na zwierzchność wynikającą z własności (udziałów, powiązań);
- podmiotowy – możliwość wykorzystywania wszystkich zdolności i potencjałów ze wszystkich podmiotów;
- strukturalny – kreowanie i zmiany organizacyjne, strukturalne ze względu na stanowienie wewnętrznego prawa, rozkład odpowiedzialności etc.
- instrumentalny – kształtowanie miejsc decyzyjnych, alokacja zasobów i stanowisk;
- funkcjonalny – kształtowanie i budowanie procesów w tym kształtowanie zasad wewnętrznych;

Wszystkie te aspekty są w pełni w odpowiedzialności podmiotu dominującego, co stanowi o najwyższej sile decyzyjnej (S+4) we wszystkich powyższych sytuacjach. W zarządzaniu operacyjnym jest odwrotnie. W tym wypadku podmiot dominujący posiada niską siłę decyzyjną (najczęściej najniższą S+1). Skupia się najczęściej na dozorze i kontroli działań i decyzji spółki zależnej.

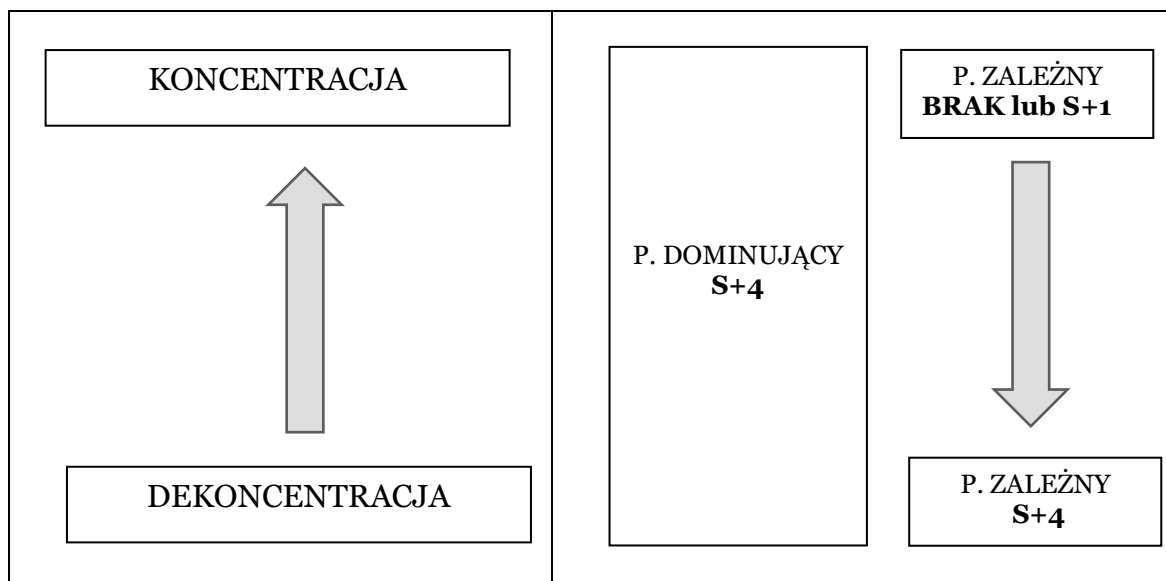
Siła decyzyjna konfigurowana jest przez pryzmat założeń centralizacji bądź decentralizacji układu decyzyjnego w grupie kapitałowej. Im wyższa centralizacja, tym siła decyzyjna jest wyższa dla danej funkcji, np. S+4. Pozostałe spółki otrzymują dla tej samej funkcji odpowiednio mniejszą siłę decyzyjną w zależności od nadanych uprawnień czy sędowanych kompetencji w projekcie czy procesie. Rysunek 13. przedstawia przykład siły decyzyjnej w grupie. Mimo różnych klasyfikacji centralizacji lub jej siły np. niska, umiarkowana, wysoka (Kozłński, 1996), zdecydowano się przedstawić na rysunku jedynie kierunki bez uwzględnienia granic i podziałów.



Rysunek 13. Siła decyzyjna a centralizacja w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: Falencikowski, 2008; Koziński, 1996; Mahmood i in., 2017; Surmiak, 2015.

Spółki z grupy posiadają określoną siłę decyzyjną również ze względu na koncentrację przedsiębiorstw w ramach grupy. W wypadku niskiej koncentracji (lub wysokiej dekoncentracji) spółki zależne posiadają w danej funkcji najwyższy poziom siły decyzyjnej S+4, czyli swobodę do podejmowania decyzji, jednak liczne składniki są dalej we władaniu podmiotu dominującego, co powoduje również w tym przypadku najwyższą siłę decyzyjną. Powoduje to, mimo swobody w decydowaniu uzależnienie od właściciela (Rysunek 14.).



Rysunek 14 Siła decyzyjna a koncentracja grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: Falencikowski, 2008; Grabiec, 2010; Wiktorowski, 2004; Zając, 2010.

1.4. Identyfikacja cech organizacji sieciowych w grupach kapitałowych

Organizacje sieciowe są kompleksowymi strukturami, w których uczestnicy, czyli poszczególne jednostki, są powiązane różnorodnymi relacjami i interakcjami, wyrażającymi się w wymianie. Fundamentalną koncepcją tych struktur jest idea współpracy, gdzie uczestnicy dzielą się zasobami w dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu. W przybliżeniu, taka definicja wydaje się pokrywać z pojęciem grup kapitałowych. Z tego powodu konieczne staje się szczegółowe porównanie funkcjonowania grup kapitałowych z kluczowymi założeniami teorii organizacji sieciowych.

W kontekście tej analizy istotne jest zestawienie istotnych cech organizacji sieciowych, a następnie skonfrontowanie ich z charakterystyką grup kapitałowych. Przez dokładne zidentyfikowanie zarówno wspólnych elementów, jak i cech odbiegających od siebie, możliwe będzie udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy struktura grupy kapitałowej może być uznana za organizację sieciową.

(1) Organizacje sieciowe

W naukach o zarządzaniu i jakości, sieci odnoszą się do struktur organizacyjnych opartych na relacjach między różnymi podmiotami, takimi jak przedsiębiorstwa, instytucje czy jednostki. Relacje te mogą przybierać różne formy, takie jak współpraca, wymiana zasobów czy koordynacja działań. Sieci gospodarcze wykraczają poza tradycyjne, hierarchiczne struktury organizacyjne, umożliwiając bardziej elastyczną i zdecentralizowaną współpracę.

W literaturze można dostrzec szereg podobnych terminów, takich jak „sieci organizacyjne”, „sieci międzyorganizacyjne”, „struktury sieciowe”, czy po prostu „sieci”. Ta różnorodność terminologiczna oraz brak jednoznacznej definicji wprowadzają zamieszanie i utrudniają porównania między badaniami.

Sieci w zarządzaniu mogą dotyczyć różnych kontekstów, obejmując międzyorganizacyjne relacje biznesowe, współpracę między jednostkami w ramach klastrów przemysłowych, czy nawet relacje wewnętrzne w ramach organizacji. Nie istnieje jednoznacznie określona granica, co utrudnia precyzyjne zdefiniowanie, do jakich relacji i struktur odnosi się pojęcie sieci.

W zależności od kontekstu badawczego, sieci mogą być rozumiane jako wzorce interakcji, formy organizacyjne lub mechanizmy koordynacji. Ta różnorodność interpretacji sprawia, że trudno jest osiągnąć jednolitość i precyzyjnie określić zakres pojęciowy. Dodatkowym utrudnieniem jest dynamika struktur sieciowych. Ich elastyczność i zmienność (ciągłe zmiany) nie pozwalają określić szczegółowo ram.

Choć sieci w naukach o zarządzaniu i jakości stanowią fascynujący obszar badań często podejmowany i rozwijany przez badaczy, ich zdefiniowanie pozostaje wyzwaniem ze względu na różnorodność kontekstów i interpretacji oraz dynamiczną naturę tych struktur organizacyjnych. Różnice w terminologii oraz brak jednoznacznej granicy pojęcia stanowią istotne problemy definicyjne w tej dziedzinie. Tabela 7. przedstawia wybrane definicje badaczy, które pozwolą określić główne aspekty i cechy sieci.

Tabela 7. Przegląd definicji sieci

Autor/Autorzy	Definicja sieci/organizacji sieciowej
K. Łobos (2000, 2005)	Zbiór więcej niż dwóch samodzielnych organizacji powiązanych więziami kooperacyjnymi o określonych cechach.
K. Zimniewicz (1994)	Organizacja sieciowa jest tworzona przez uczestników sieci połączonych relacjami tworzonymi przez partnerów, w tym integratora inicjującego powstanie sieci posiadających określone kompetencje oraz zaufanie i etykę.
K. Perechuda (2013)	Zbiór prawnie niezależnych jednostek gospodarczych realizujących przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która posiada wyróżniające ją kompetencje.
R.E. Miles, C.C. Snow (1986;1992)	Grupa firm lub specjalistycznych jednostek koordynowanych mechanizmami rynkowymi zamiast łańcuchem komend. Jest tworzona w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.
H.B. Thorelli (1986)	Dwie lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminowe relacje.
W. Sroka (2012)	Układ współdziałania organizacji niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania, oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa.
W. Czakon (2012b, 2024)	Zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi, przy czym określa dodatkowe warunki zaliczenia danej organizacji jako organizację sieciową: dezintegracja pionowa, broker, mechanizmy rynkowe, pełny dostęp do informacji, możliwość wykorzystywania kluczowych kompetencji, komplementarny dobór uczestników, synergia.
B. Barczak (2016, 2020)	Układ relacji (powiązań) o charakterze zewnętrznym i/lub wewnętrznym pomiędzy elementami składowymi sieci czyli jednostkami organizacyjnymi (np. działy, wydziały) i/lub niezależnymi podmiotami (np. przedsiębiorstwa, organizacje publiczne). W praktyce oznacza to powiązanie elementów rozmaitych organizacji i instytucji w różnorodne kombinacje sieciowe (zależnie od potrzeb), a ich liczba i charakter zdeterminowane są liczbą i rodzajem relacji zachodzących między elementami składowymi sieci.
S. Lachiewicz, A. Zakrzewska- Bielawska (2012)	System połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów.
B. de Wit, R. Meyer (2007)	Sieć powstaje, gdy relacje między co najmniej dwiema firmami wykraczają poza zwykłe transakcje handlowe i przekształcają się we wspólną realizację celów.
P. Dwojacki, B. Nogalski (1998)	Organizacja sieciowa stanowi względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych.
Z. Dworzecki, A. Ziłobińska (2002)	Charakterystyczna, policentryczna forma organizacyjna działalności, która bazuje na współpracy i podziale między uczestników.
Hugiet (2015)	Współpraca grupy podmiotów, między którymi występują długoterminowe relacje służące realizacji wspólnych celów, która to współpraca ma charakter dobrowolny. Jednocześnie ekosystem biznesu, podstawą których jest koewolucja.

Mackenzie (2025)	Układ trzech lub więcej autonomicznych organizacji, które zdecydowały się współpracować w celu osiągnięcia wspólnego celu, którego pojedyncze organizacje nie byłyby w stanie łatwo zrealizować samodzielnie.
------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na anglojęzyczne pochodzenia pojęcia (*net*, *work*), sieć oznacza najogólniej współpracę w grupie (Czakon, 2012a). Na podstawie przedstawionych definicji można wskazać główne aspekty konstytuujące sieci:

1. Grupa podmiotów
2. Relacje
3. Wspólny cel
4. Długoterminowość
5. Dobrowolność
6. Niezależność

Analizując przedstawione definicje, główne aspekty oraz szereg badań nad sieciami, można zidentyfikować i wyodrębnić ich podstawowe cechy (Tabela 8.).

Tabela 8. Cechy organizacji sieciowych

Cecha	Opis
Dezintegracja pionowa	Z uwagi na odrębność aktorów (podmiotów) działania są realizowane przez poszczególnych członków
Funkcja brokera	Występuje organizator i koordynator przepływów w sieci.
Mechanizmy rynkowe	Brak hierarchii, współpraca na podstawie umów i porozumień. W. Sroka uważa dodatkowo, że w sieci przyjmują zarówno cechy rynkowe (transakcje, ceny rynkowe) oraz cechy organizacji (wzajemna koordynacja, wspólne procedury, infrastruktura etc.)
Pełny dostęp do informacji/ danych	Wszyscy członkowie sieci mają równy dostęp do danych i informacji na temat rozwoju prac.
Możliwość korzystania z kompetencji i komplementarnych dóbr (efekt synergii)	Kompetencje i dobra wnoszone przez podmioty do sieci pozwalają na osiąganie większych efektów i uzupełnianie własnych braków czy niwelowanie słabych stron.
Przepływy zasobów	Powtarzalny przepływ określonych zasobów między uczestnikami sieci.

Długoterminowość	Wzajemne powiązania mają długookresowy horyzont czasowy.
Kolektywizm	Decyzje są podejmowane wspólnie przez wszystkie podmioty.
Odrębność	Każdy podmiot jest odrębną jednostką. Dzięki temu sieci są pozbawione centrum, które może rozwiązywać spory wewnętrzne.
Koordinacja	Mechanizm rynkowy, hierarchiczny i społeczny sieci. Sposób koordynacji sieci polega na odpowiedniej konfiguracji powyższych mechanizmów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czakon, 2012; Łobos, 2000; Sroka, 2012; Surmiak, 2015.

Zidentyfikowane cechy pozwalają traktować sieci jako złożone, adaptacyjne układy współpracy, w których wartość powstaje poprzez synergiczne łączenie zasobów i koordynację działań podmiotów pozostających jednocześnie odrębnymi i współzależnymi.

(2) Cechy organizacji sieciowych w grupie kapitałowej

W podrozdziałach 1.1. oraz 1.2. szczegółowo opisano problematykę grup kapitałowych. Dokonano przeglądu definicji, szczegółowych cech charakterystycznych oraz sposobu ich powstawania. Głównymi aspektami na podstawie teorii grup kapitałowych oraz przeglądu literatury są:

1. Grupa podmiotów
2. Niezależność podmiotów
3. Silne powiązania (relacje)
4. Wspólny cel
5. Trwały charakter

Wynika z tego, że są one w dużej mierze zbieżne z głównymi aspektami sieci organizacyjnych. Rozbieżność stanowi możliwość dobrowolnego uczestniczenia w strukturze i hierarchia. Sieci opierają się na dobrowolności, gdy w grupie kapitałowej jednostki nie mają możliwości decydowania o chęci uczestnictwa w jej strukturach. Ponadto grupa kapitałowa ma hierarchię wynikającą z własności, natomiast organizację sieciową cechuje brak centralnej hierarchii, dominują mechanizmy rynkowe i relacyjne. Tabela 9. przedstawia zestawienie wspomnianych aspektów.

Tabela 9. Porównanie głównych aspektów organizacji sieciowych z grupą kapitałową

Aspekt	Organizacja sieciowa	Grupa kapitałowa
Grupa podmiotów	TAK	TAK
Powiązania/relacje	TAK (współpraca, kooperacja)	TAK (głównie powiązania kapitałowe i inne uzupełniające)
Wspólny cel	TAK (przyjęty wspólnie)	TAK (nadany przez podmiot dominujący)
Długoterminowość	TAK (w ramach podjętych działań i celu)	TAK (trwała struktura)
Dobrowolność	TAK (w każdej chwili można przestać być uczestnikiem)	NIE (konieczność współdziałania)

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając powyższe dane oraz dokonując ponownej analizy definicji, należy zidentyfikować podstawowe cechy grup kapitałowych, aby móc je zestawić z cechami sieci. Powołując się na definicję M. Trockiego (2004), niewątpliwymi cechami grup kapitałowych są:

- wspólny cel (powstanie i realizacja),
- zbiór samodzielnych (odrębnych) podmiotów,
- trwałe powiązania kapitałowe oraz inne uzupełniające.

Odmienne podstawowe cechy opisał na podstawie przeglądu definicji i badań inny badacz, K. Wiktorowski (2004). Są to:

- jednolite kierownictwo (podporządkowanie, hierarchiczność),
- jedność decyzji i działania,
- utrzymanie osobowości prawnej podmiot.

Przedstawiony wcześniej przegląd cech organizacji sieciowych i grup kapitałowych pozwala określić cechy wspólne między grupą kapitałową a organizacją sieciową. Są to:

- wielopodmiotowość, współzależność, konieczność koordynacji,
- współdzielenie zasobów i kompetencji,

- nacisk na koordynację międzyorganizacyjną (potrzeba spójnych mechanizmów koordynacji między jednostkami),
- złożoność przepływów informacji,
- mechanizmy wspólnego tworzenia wartości i efekt synergii,
- różnorodność podmiotów i wielowymiarowa struktura.

Podsumowując, grupa kapitałowa nie jest z definicji organizacją sieciową, ale może posiadać wiele cech sieci organizacyjnej, zwłaszcza gdy działa w sposób zdecentralizowany, wielopodmiotowy i oparty na współzależnościach między spółkami. W praktyce duże grupy kapitałowe często funkcjonują jako specyficzna forma sieci, choć różni je od organizacji sieciowych m.in. obecność dominującej spółki i zależności właścicielskich.

1.5. Relacje sieciowe w grupach kapitałowych

Relacje między przedsiębiorstwami są tematem o zasadniczym znaczeniu w kontekście zarządzania organizacjami oraz rozwoju gospodarczego. We współczesnym, dynamicznym i zglobalizowanym otoczeniu biznesowym, interakcje między firmami stają się nie tylko kluczowym aspektem funkcjonowania każdej gospodarki, ale również wyraźnym wyznacznikiem dynamiki i konkurencyjności rynku. Dla samych przedsiębiorstw są jednak elementem strategii rozwoju i rozszerzania rynku. Istotnym elementem jest również minimalizowanie ryzyka i zabezpieczenie własnego biznesu w czasach licznych kryzysów i niepewności zmieniającej się rzeczywistości. Jak wskazuje Mierzejewska (2020a, s. 56), od lat 80. XX wieku następuje coraz większa intensyfikacja relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, dostawcami, klientami czy konkurentami a nawet instytucjami państwowymi oraz znaczne ich przekształcenie. Jako odpowiedź na niepewne i turbulentne czasy nastąpiła zmiana orientacji na zacieśnianie związków pomiędzy wszystkimi partnerami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi. Jak zauważają liczni badacze, większość relacji zewnętrznych pojawia się między konkurentami czyli przedsiębiorstwami z branży (Rai, 2016), a tradycyjna konkurencja jest domeną przeszłości (Moore i Curry, 1996). Dodatkowo w relacjach zewnętrznych warto zwrócić uwagę, że mogą one występować w interakcjach pionowych (odbiorcy, dostawcy) i poziomych (konkurenci). Pierwsze z nich są łatwiejsze do opisanego, ponieważ stanowią element wymiany, np. ekonomicznej. Nie są więc takim generatorem konfliktów jak poziome, które opierają się na relacji wymiany

informacji i relacjach społecznych (Mierzejewska, 2023). W przypadku dysertacji i prowadzonych badań głównym elementem od dalszej analizy będą relacje poziome pomiędzy uczestnikami tychże relacji. Głównymi rodzajami relacji pomiędzy dwoma podmiotami według M. Bengtsson'a i S. Kock'a (1999) są:

- konkurencja,
- koegzystencja,
- kooperacja,
- koopetycja.

(1) Koegzystencja

Koegzystencja to relacja pomiędzy przedsiębiorstwami o najmniejszym stopniu intensywności. Jest to sytuacja, w której uczestnicy wiedzą o swoim istnieniu ale nie wchodzi w żadną interakcję lub wymianę. Dodatkowo sytuacja ta minimalizuje konflikty i bezpośrednią konkurencję o tych samych klientów lub zasoby. W takim kontekście firmy, choć mogą być blisko siebie geograficznie lub działać w tej samej branży, unikają bezpośredniej rywalizacji poprzez różnicowanie swoich działań lub celów (Mierzejewska, 2020a; Romaniuk, 2012).

Koegzystencja między firmami może również wynikać z wypracowania różnych strategii biznesowych, koncentrowania się na różnych segmentach rynku lub niszach rynkowych, czy specjalizowania się w różnych aspektach działalności, które pozwalają na uniknięcie bezpośredniej konkurencji oraz innego typu relacji. Przykładem mogą być grupy kapitałowe które obejmują spółki, które oferują różne produkty lub usługi, albo spółki, skupiające się na różnych obszarach geograficznych.

Warto podkreślić, że koegzystencja nie oznacza, że firmy są całkowicie odizolowane od siebie. W rzeczywistości, często firmy mogą nadal współdziałać w pewnym minimalnym stopniu, uczestniczyć w ekosystemach biznesowych, grupach biznesowych lub sektorach, a także podejmować współpracę lub zawierać umowy partnerskie w określonych obszarach, co pozwala na synergiczne działanie, mimo minimalizacji bezpośredniej konkurencji. To pojęcie jest szczególnie ważne w analizie konkurencyjności i strategii biznesowych w ramach rynków o dużej konkurencji.

(2) Konkurencja

Konkurencja w kontekście biznesowym to dynamiczna relacja między przedsiębiorstwami działającymi na tym samym rynku lub w tej samej branży, gdzie obie strony dążą do zdobycia przewagi nad konkurentami w walce o klientów, zasoby, rynek lub inną wartość ekonomiczną. Tym samym firmy starają się osiągnąć przewagę konkurencyjną w ramach określonych warunków rynkowych. Konkurencję można określić również jako sytuację, w której oba przedsiębiorstwa chcą osiągnąć ten sam cel w tym samym czasie (Mead, 2002; Mierzejewska, 2020a). Tabela 10. przedstawia przykłady obszarów, w których może dochodzić do rywalizacji.

Tabela 10. Obszary potencjalnej rywalizacji przedsiębiorstw

Rodzaj rywalizacji	Opis
1. Rywalizacja o klientów	Firmy konkurują o pozyskanie i utrzymanie klientów, oferując produkty lub usługi, które najlepiej spełniają ich potrzeby i oczekiwania.
2. Rywalizacja cenowa	Firmy rywalizują w zakresie cen swoich produktów lub usług, aby przyciągnąć klientów i zwiększyć udziały rynkowe.
3. Rywalizacja produktowa	Przedsiębiorstwa dążą do oferowania innowacyjnych produktów lub usług, które wyróżniają się na tle konkurencji i przyciągają uwagę klientów.
4. Rywalizacja marketingowa	Firmy promują swoje produkty i budują markę w sposób, który przyciąga uwagę klientów oraz kształtuje pozytywny wizerunek organizacji.
5. Rywalizacja o zasoby	Przedsiębiorstwa konkurują o dostęp do kluczowych zasobów, takich jak surowce, technologie, kapitał finansowy i ludzki.
6. Rywalizacja o udziały rynkowe	Firmy starają się zwiększyć swoją obecność na rynku, zdobywając większy udział w jego strukturze.

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencja w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa odgrywa kluczową rolę, przynosząc wiele pozytywnych efektów zarówno dla samych organizacji, jak i dla całej gospodarki. Przede wszystkim stanowi silny impuls do stymulowania innowacji – firmy, pragnąc utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję rynkową, są zmuszone do nieustannego inwestowania w badania i rozwój, co prowadzi do powstawania nowych technologii, produktów i usług o wyższej wartości dla klienta. Kolejnym korzystnym efektem jest obniżenie cen, które wynika z presji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, rywalizując o klientów, optymalizują koszty, wprowadzają efektywniejsze procesy produkcyjne i często

oferują produkty w bardziej przystępnych cenach, co bezpośrednio wpływa na korzyści konsumentów. Konkurencja prowadzi również do poprawy jakości, ponieważ firmy dążą do doskonalenia swoich produktów i usług w celu utrzymania zaufania oraz lojalności klientów. W dłuższej perspektywie skutkuje to podnoszeniem ogólnych standardów w branży i zwiększeniem satysfakcji nabywców. Nie można także pominąć roli konkurencji w rozwoju rynku. Rywalizacja sprzyja ekspansji, wprowadzaniu nowych rozwiązań i tworzeniu nisz rynkowych, co przyczynia się do ogólnego wzrostu dynamiki gospodarczej oraz dywersyfikacji oferty produktowej. Wreszcie, konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach zwiększanie efektywności operacyjnej. W warunkach presji rynkowej organizacje doskonalą swoje procesy, ograniczają marnotrawstwo zasobów i wprowadzają systemy zarządzania sprzyjające optymalizacji kosztów. W efekcie firmy stają się bardziej produktywne i lepiej przygotowane do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu biznesowym.

Konkurencja, choć często postrzegana jako wyzwanie, stanowi istotny czynnik rozwoju, innowacyjności i profesjonalizacji przedsiębiorstw. Jednocześnie implikuje ona wiele obszarów ryzyka, którymi organizacje muszą świadomie zarządzać – począwszy od presji cenowej, wzrostu kosztów marketingowych i ryzyka utraty klientów, poprzez konieczność ciągłego dostosowywania się do zmian rynkowych, aż po potencjalne zagrożenia dla stabilności finansowej, nadmierne obciążenie pracowników i eskalację konfliktów z konkurentami.

Warto zaznaczyć, że zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty konkurencji mogą być zarządzane i minimalizowane za pomocą odpowiednich strategii i działań przedsiębiorstw. Konkurencja pozostaje jednak dalej fundamentalnym elementem funkcjonowania rynku i gospodarki. Każde przedsiębiorstwo musi jednak określić czynniki pozytywne i negatywne, aby trafnie dobrać strategię i relację do partnera i procesu.

(3) Kooperacja

Kooperacja, w kontekście nauk społecznych, reprezentuje złożony proces współpracy między różnymi podmiotami lub jednostkami, który ma na celu osiągnięcie wspólnych celów lub korzyści. To pojęcie obejmuje różnorodne aspekty życia społecznego i jest ukierunkowane na współdziałanie, wzajemne wsparcie oraz zaufanie między uczestnikami. Kooperacja stanowi mechanizm, który może generować korzyści dla

wszystkich stron zaangażowanych w proces współpracy. Warto podkreślić, że w literaturze występują również inne pojęcia opisujące pozytywną relację współpracy jak np. współpraca, współdziałanie (Grabiec, 2015; Kożuch, 2009; Pszczołowski, 1978), czy właśnie kooperacja. W języku angielskim stosowane są wymiennie pojęcia *collaboration* i *cooperation* (Albani i Dietz, 2009; Sanchez, 2011).

Analizując kooperację w kontekście biznesowym, definiujemy ją jako specyficzną formę współpracy, która ma na celu realizację określonych celów biznesowych przez podmioty gospodarcze. Jest to proces, w którym różne przedsiębiorstwa łączą swoje zasoby, kompetencje i zdolności w celu zwiększenia efektywności, konkurencyjności oraz osiągnięcia sukcesu na rynku.

Kooperacja między przedsiębiorstwami przybiera różnorodne formy, z których jedną z nich jest partnerstwo strategiczne. Partnerstwo strategiczne to długotrwała relacja mająca na celu osiągnięcie konkretnej strategii biznesowej, takiej jak rozwijanie nowych produktów lub ekspansja na nowe rynki. Inne formy współpracy obejmują outsourcing, wspólny rozwój produktów, współdzielenie zasobów, alianse branżowe, joint venture i wiele innych.

Celem kooperacji między przedsiębiorstwami jest często zwiększenie konkurencyjności poprzez dostęp do nowych rynków, technologii lub zasobów, a także osiągnięcie oszczędności kosztów poprzez efektywne współdzielenie zasobów i kompetencji. Kluczem do sukcesu w tego rodzaju współpracy jest odpowiednie zarządzanie relacjami, skuteczna komunikacja oraz dążenie do osiągnięcia korzyści wzajemnych dla wszystkich uczestników (Mierzejewska, 2020b; Romaniuk, 2013). Warto podkreślić, że kooperacja między firmami może przybierać zarówno pozytywną formę, opartą na współpracy i wspólnym osiąganiu celów, jak i negatywną, prowadzącą do rywalizacji i konfliktów.

W literaturze akcentuje się również, że współpraca (kooperacja) zakłada zachowanie autonomii partnerów. A. Albani i J. Dietz (2009) podkreślają, że przedsiębiorstwa współpracujące pozostają niezależne, a relacje między nimi mogą zostać w każdej chwili zakończone, bez utraty zdolności do realizacji własnych celów. Istotnym elementem współpracy jest także proces wzajemnego uczenia się, który pozwala partnerom skuteczniej realizować ich indywidualne strategie. Z kolei Y. L. Doz i G. Hamel (2006) wskazują, że współpraca opiera się na formalnych porozumieniach między jednostkami gospodarczymi, umożliwiającymi lub ułatwiającymi realizację wieloetapowych procesów produkcyjnych

oraz dostarczanie produktów i usług finalnym odbiorcom. Takie ujęcie podkreśla strategiczny i operacyjny charakter kooperacji, obejmujący integrację zasobów, komplementarnych kompetencji oraz tworzenie wartości poprzez wspólne działania.

W obecnym dynamicznym otoczeniu biznesowym, elastyczne strategie współpracy stają się kluczowe, ponieważ pozwalają firmom na adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i osiągnięcie sukcesu w dłuższej perspektywie czasowej. Kooperacja między firmami pozostaje istotnym obszarem badań w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem i ekonomii, ze względu na jej złożony charakter oraz potencjał do tworzenia wartości dla wszystkich uczestników.

(4) Koopetycja

Koopetycja jest złożoną relacją między różnymi przedsiębiorstwami, charakteryzującą się jednoczesnym występowaniem elementów współpracy i konkurencji w ich interakcjach biznesowych. Postrzegana jest również jako system złożonych działań, wielowymiarowych, wielopoziomowych i wzajemnie powiązanych (Gernsheimer i in., 2021). To pojęcie stanowi hybrydowy model relacji, w którym przedsiębiorstwa współpracują w pewnych obszarach swojej działalności, jednocześnie rywalizując w innych jej aspektach. Koopetycja wyróżnia się jako stosunkowo nowe zjawisko w literaturze zarządzania i teorii organizacji. W ramach tej relacji, firmy starają się równocześnie tworzyć wspólną wartość w określonych dziedzinach, takich jak np. badania i rozwój, innowacje, lub dostarczanie usług, jednocześnie konkurując na rynku w innych segmentach, np. o pozyskanie klientów, sprzedaż produktów czy udziały rynkowe (Brandenburger i Nalebuff, 1996; Dziurski, 2019; Mierzejewska, 2023; Osarenkhoe, 2010; Romaniuk, 2016; Stańczyk-Hugiet, 2012; Zakrzewska-Bielawska, 2013). Istotą tej relacji jest jednoczesne współdziałanie i rywalizacja, wynikające z częściowej zgodności oraz częściowej rozbieżności interesów firm, co nadaje jej charakter relacji paradoksalnej. A. M. Brandenburger i B. J. Nalebuff (1996) podkreślają jej hybrydowy charakter, obejmujący zarówno współpracę operacyjną (np. R&D, produkcja), jak i konkurencję rynkową, przy czym relacja ta wymaga równoczesnego budowania zaufania oraz utrzymywania czujności konkurencyjnej.

Tabela 11. Wybrane definicje koopetycji

Autor	Definicja
J. Cygler (2009)	Układ strumieni jednoczesnych, współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną.
W. Czakon (2009)	To tworzenie wartości oraz czerpanie z niej pożytków, a nie tylko stosunki między stronami.
Y. Luo (2007)	Jednoczesna kooperacja i konkurencja między dwoma bądź więcej rywalami, konkurującymi na rynku globalnym.
M. Bengtsson, S. Kock (1999)	Diadyczny i paradoksalny związek dwóch firm, które współpracują w ramach tych samych działalności, a konkurują w granicach innych działań.
K. Romaniuk (2016)	Formalna lub nieformalna relacja między konkurentami charakteryzująca się ścisłą współzależnością, jednoczesną dwuwymiarowością działań (konkurencja i koopetycja) oraz długoterminowością. Nawiązywana jest w celu realizacji konkretnych zadań i opiera się na wymianie ekonomicznej lub pozaekonomicznej.
W. Mierzejewska (2020a)	Złożona relacja strategiczna w której jednostki konkurują i współpracują w celu osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie.
J. Kreft, K. Leja (2020)	Konkurowanie i współpracę między podmiotami w tej samej relacji o charakterze nieincydentalnym.
G. Padula, G.B. Dagnino (2007)	Koopetycja wynika z niepełnej zgodności interesów i celów firm będących w relacji współzależności. Jest to gra, w ramach której firmy oddziałują na siebie wzajemnie na zasadzie częściowej zgodności interesów.
A. Minà, G.B. Dagnino i T. Raza-Ullah (2025)	To jednoczesne współwystępowanie współpracy i konkurencji między organizacjami, wynikające z częściowej zgodności oraz częściowej rozbieżności ich interesów, tworzące dynamiczną i paradoksalną relację, w której aktorzy wspólnie kreują wartość, jednocześnie rywalizując o jej przejęcie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Jedną z kluczowych cech koopetycji jest to, że firmy decydują, w jakich obszarach chcą współpracować, a w jakich rywalizować. To umożliwia im maksymalizację korzyści z efektywnego wykorzystania zasobów, kompetencji i wiedzy, które mogą współdzielić, jednocześnie minimalizując konflikty i ryzyko konkurencji w obszarach krytycznych.

Koopetycja może przybierać różne formy, takie jak partnerstwa strategiczne, joint ventures, wspólne projekty badawczo-rozwojowe, a także wymiana informacji i technologii. Ta złożona relacja biznesowa stawia przed firmami zarówno wyzwania, jak i możliwości w zakresie zarządzania strategią, kulturą organizacyjną, kontrolą ryzyka oraz komunikacją. W efekcie, koopetycja jest obszarem zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków,

dążących do zrozumienia, jak osiągnąć równowagę między współpracą a konkurencją w kontekście biznesowym.

W literaturze podkreśla się, że koopetycja wymaga równoczesnego budowania zaufania oraz ochrony własnych interesów. Zaufanie stanowi kluczowy element relacji międzyorganizacyjnych, ponieważ oznacza oczekiwanie, że partner będzie działał uczciwie, przewidywalnie i zgodnie z przyjętymi zobowiązaniami, mimo istniejącego ryzyka (Bugdol, 2010). Jego obecność ogranicza zachowania oportunistyczne, takie jak zatajanie informacji czy manipulacja, obniżając tym samym koszty transakcyjne i zwiększając stabilność współpracy. W kontekście koopetycji zaufanie pełni funkcję fundamentu umożliwiającego współdziałanie w określonych obszarach, przy jednoczesnej konkurencji w innych.

(5) Synergia

Synergia swój źródłosłów ma w greckim słowie *synergos*, co oznacza *pracujący razem* (Goold i Campbell, 2000, s. 72). Stanowi ona kluczowe zjawisko w różnych dziedzinach, a zwłaszcza w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości. W biznesie, naukach społecznych, medycynie, czy nawet inżynierii, pojęcie to opisuje sytuację, w której współdziałanie dwóch lub większej ilości elementów generuje efekt większy niż suma ich oddzielnych działań. Pojęcie to utożsamiane jest często z innymi wyrażeniami, które stosowane są jako synonimy, np. efekt harmonii, efekt wzmocnienia, efekt synergii czy „2+2=5” (Chadam, 2012, s. 60).

Rozumienie synergii wymaga spojrzenia na nią jako na zdolność systemów, jednostek lub procesów do osiągania lepszych wyników poprzez współpracę, niż byłoby to możliwe w przypadku ich działania indywidualnego. W kontekście biznesowym, synergia oznacza tworzenie wartości dodatkowej poprzez strategiczne połączenie zasobów, kompetencji, czy umiejętności.

Tabela 12. Pojęcie synergii – koncepcje wybranych autorów

Autor	Definicja
Goold i Campbell (2000)	Zdolność dwóch lub większej ilości jednostek do wytwarzania większej wartości przez wspólną pracę, niż każda z nich indywidualnie.

L. von Bertalanffy, (1951)	Zjawisko synergii odnosi się do zdolności systemów do generowania efektów, które nie mogą być prosto zsumowane z zachowań poszczególnych elementów. W kontekście organizacji, istotne jest uwzględnienie zależności między systemami podporządkowanymi a systemami nadrzędnymi.
T. Kotarbiński (za: Penc, 1997)	Synergia będzie wtedy i tylko wtedy, gdy podmioty działające, jeśli współdziałają, osiągają więcej, niż jeśli działają każde z osobna.
J. Penc (1997)	Zjawisko polegające na tym, że współpracujący ze sobą pracownicy (elementy systemu) dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy (...) niż prosta suma skutków wywołanych przez działanie każdego pracownika (elementu systemu) z osobna (indywidualnie).
L. Krzyżanowski (1993)	Synergia to współdziałanie, kooperacja czynników i współpraca, polegająca na korzystniejszym współoddziaływaniu czynników niż suma efektów ich działania osobnego.
T. Pszczołowski (1973)	Występowanie efektów synergetycznych związane jest z istnieniem zjawiska złożoności w organizacji. Złożoność to synonim mnogości współwystępujących składników lub wielofunkcyjności. Dlatego w określonych przypadkach możemy uzyskać takie zestawienie dwóch lub więcej elementów ze sobą, w jakiś różny od nich przedmiot, że jego oddziaływanie daje skutek pod jakimś względem większy, niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów z osobna.
H. Piekarz (1992)	Porównania synergetyczne są relacjami różnicowymi, gdzie jeden człon reprezentowany jest przez zbiór rozwiązań systemowych, a drugi przez układ odniesienia (układ bazowy).
Z. Kreft (2004)	Synergia w pełniejszym rozumieniu oznacza współdziałanie czynników, które jest korzystniejsze od sumy efektów funkcjonowania każdego z czynników z osobna, a więc niezależnie od siebie. Pojęciu temu nadaje się sens pozytywny ze względu na dodatnią równicę między efektami uzyskanymi dzięki kooperacji a łącznym efektem wystąpienia rozdzielonych czynników.
J. Chadam (2012)	Synergia oznacza zespolenie pewnych czynników, które tworzą efekt złożony różny pod względem przedmiotowym (ilościowym, jakościowym) od efektu bazowego i jednocześnie mający od niego wyższą wartość. Występowanie efektów synergii zdeterminowane jest istnieniem zjawiska złożoności w organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując definicje zawarte w Tabeli 12 oraz mając na uwadze próby podjęte przez badaczy (Chadam, 2012; Piekarz, 1991, 1992) celem dokonania klasyfikacji efektów synergii i zjawisk, należy przedstawić kilka perspektyw typologicznych pojęcia synergii.

H. Piekarz (1991) zaproponowała wyróżnienie czterech podstawowych typów synergii:

1. Synergia społeczna

Generowana jest przez:

- a. wzrost wydajności, zwiększenie elastyczności motywację, podniesienie poziomu jakości i dostosowanie zachowań do celów i wartości,
- b. podejście holistyczne do zjawisk społecznych oraz wykorzystywanie maksymalne każdej formy energii i wzrost świadomości i twórczości ludzi,
- c. integrację intelektualną ludzi przy tzw. efekcie myślenia zbiorowego, wzbudzanie kreatywności jednostek przy pracy zespołowej.

2. Synergia techniczno-produkcyjna

Wytwarza się przy zmianach technologicznych, racjonalnym wykorzystywaniu surowców i energii czy zmianach konstrukcyjnych. Znajduje więc swoje miejsce w etapach postępu technologicznego.

3. Synergia ekonomiczna

Jest wynikiem integracji na wielu polach np. planowania i analiz, dostaw, zaopatrzenia, marketingu czy transakcjach finansowych. Wytwarza się jako tzw. efekt np. synergii sprzedaży czy inwestycji.

4. Synergia organizacyjna

Jest trzonem struktury organizacyjnej oraz odzwierciedla procesy wewnętrzne. Głównymi czynnikami kształtującymi organizację przez synergia jest postęp, doświadczenie, koncentracja i ciągłość pracy, koordynacja, integracja czy transfer wiedzy.

Inną klasyfikacją, która przyjmuje szerszą perspektywę procesów gospodarczych, może być typologia oparta na trzech wymiarach (Chadam, 2012):

1. Wewnątrzorganizacyjny (endogeniczny)

Synergia oparta na podziale pracy, zwiększeniu potencjału fizycznego (ilość osób zaangażowanych) oraz intelektualnego (efekt myślenia zbiorowego, transfer wiedzy). Jest ona również wynikiem wewnętrznej struktury organizacji oraz jej dynamiki i charakteru.

2. Międzyorganizacyjny (egzogeniczny)

Synergia ta jest wynikiem współpracy z zewnętrznymi interesariuszami np. w przypadku kontraktów czy w ramach aliansów. Prowadzi ona do realizacji bieżących potrzeb jak i dużych, innowacyjnych projektów przy synergii finansowej.

3. Wewnątrz zgrupowań gospodarczych (grupy kapitałowe, holdingi)

W wyniku synergii w zgrupowaniach gospodarczych może wystąpić wiele efektów, które zostały opisane w Rozdziale 1. Główne efekty synergii w grupach

kapitałowych czy innych organizacjach wielopodmiotowych wzmacniają strukturę organizacyjną, dywersyfikację, zintegrowanie logistyki czy dzielenie się wiedzą.

P. C. Ensign (1998) w swojej pracy zaproponował klasyfikację synergii ze względu na realizowane w organizacjach gospodarczych aktywności. Wyróżnił:

1. Synergię handlową

Sytuacja w której produkty są dystrybuowane wspólnie, wykorzystuje się również wspólną administrację, reklamę, politykę cenową czy reputację.

2. Synergię operacyjną

Powstaje przy pełnym wykorzystaniu urządzeń, personelu lub podziału kosztów i zysków. Dodatkowymi korzyściami jest wzajemny proces uczenia się i wkład odrębnych kompetencji.

3. Synergię inwestycyjną

Wynika ze wspólnego wykorzystywania fabryk, maszyn czy urządzeń oraz prowadzeniu badań.

4. Synergię systemu zarządzania

Jest to efekt połączenia wyższej kadry menadżerskiej, która dzięki wspólnym kompetencjom zyskuje większe zdolności do rozwiązywania problemów operacyjnych, organizacyjnych i operacyjnych.

Tabela 13. prezentuje syntetyczne zestawienie powyższych trzech podejść do klasyfikacji synergii, ukazując ich kluczowe kategorie oraz obszary występowania w organizacjach.

Tabela 13. Porównanie koncepcji synergii

Autor	Podstawa podziału	Typy synergii
H. Piekarz (1991)	Obszary funkcjonowania organizacji (funkcje i zasoby wewnętrzne)	• Synergia społeczna • Synergia techniczno-produkcyjna • Synergia ekonomiczna • Synergia organizacyjna
J. Chadam (2012)	Poziomy relacji gospodarczych (gdzie synergia powstaje)	• Wewnątrzorganizacyjna (endogeniczna) • Międzyorganizacyjna (egzogeniczna) • Wewnątrz zgrupowań gospodarczych

P. C. Ensign (1998)	Rodzaje aktywności gospodarczych , w których synergia może się materializować	• Synergia handlowa • Synergia operacyjna • Synergia inwestycyjna • Synergia systemu zarządzania
---------------------------	---	---

Źródło: opracowanie własne.

Synergia to przede wszystkim dynamiczny proces współdziałania, który w biznesie może przynosić konkretne korzyści i wzmacniać pozycję organizacji na rynku. Zrozumienie i świadome wykorzystanie czy projektowania synergii staje się kluczowe w dynamicznym środowisku biznesowym.

Podsumowując, synergia stanowi istotne pojęcie zarówno w naukach o zarządzaniu i jakości, jak i w praktyce biznesowej. Zjawisko to opisuje dynamiczny proces współdziałania, gdzie współpraca dwóch lub więcej elementów generuje efekt większy niż suma ich indywidualnych działań. Kluczowym elementem synergii jest tworzenie wartości dodatkowej poprzez strategiczne połączenie zasobów, kompetencji i umiejętności. W kontekście biznesu, synergia często manifestuje się poprzez fuzje, przejęcia, współpracę strategiczną czy zintegrowane łańcuchy dostaw. Świadome wykorzystanie synergii staje się niezbędne w dynamicznym otoczeniu biznesowym, umożliwiając organizacjom osiągnięcie konkurencyjnej przewagi i efektywne zarządzanie złożonością. Wreszcie, różnorodne definicje synergii ukazują jej wieloaspektowy charakter, co podkreśla jej uniwersalność w różnych dziedzinach działalności ludzkiej. W kontekście funkcjonowania grup kapitałowych szczególnego znaczenia nabiera synergia, rozumiana jako zdolność do generowania wartości przewyższającej sumę indywidualnych działań spółek, co wzmacnia efektywność procesów decyzyjnych, zwiększa stabilność całej grupy i realizację jej strategii. .

Rozdział 2. Koncepcje negocjacji

2.1. Istota, rodzaje i podejścia teoretyczne do negocjacji

Negocjacje odgrywają istotną rolę w dziedzinie zarządzania, biznesu i innych sferach życia. Od lat można dostrzec znaczny rozwój naukowy w tej tematyce, a w praktyce rozwój umiejętności negocjacji wśród kadry wyższego szczebla. Są one nieodłącznym elementem podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów oraz budowania relacji między stronami. W celu lepszego zrozumienia istoty negocjacji, kluczowym elementem jest dokładny przegląd definicji, które zostały opracowane przez różnych autorów i badaczy na przestrzeni lat. W niniejszym rozdziale przedstawiony zostanie kompleksowy przegląd definicji i koncepcji, uwzględniający zarówno starsze, klasyczne podejścia, jak i nowoczesne perspektywy.

(1) Przegląd definicji

Definicje negocjacji ulegają ewolucji wraz z rozwojem teorii zarządzania i zmianami w sposobie postrzegania procesów negocjacyjnych. Początkowo skupiały się głównie na aspektach komunikacji i osiągnięciu porozumienia między stronami konfliktu. Negocjacje rozumiane były jako proces wymiany informacji i ustępstw, prowadzący do kompromisu. Jednak w miarę rozwoju teorii pojawiły się nowe koncepcje i podejścia. Współczesne definicje negocjacji uwzględniają szerszy kontekst, dodając zarówno aspekty interpersonalne, jak i strategiczne. Negocjacje są teraz postrzegane jako kompleksowy proces, w którym strony dążą nie tylko do osiągnięcia porozumienia, ale także do tworzenia wartości dla wszystkich zaangażowanych stron i interesariuszy. Ważnym elementem rozwoju definicji negocjacji jest uwzględnienie różnic kulturowych. W erze globalizacji, negocjacje prowadzone są przez reprezentantów o różnych wartościach, przekonaniach, zwyczajach czy pochodzeniu. Nowoczesne definicje zwracają uwagę na konieczność adaptacji strategii negocjacyjnych do różnych kontekstów kulturowych i uwzględnienie tych różnic w procesie negocjacyjnym. Ponadto, nowe podejścia do negocjacji podkreślają znaczenie zarządzania konfliktem i budowania trwałych relacji. Negocjacje nie są już tylko sposobem rozwiązania konfliktu, ale także narzędziem do budowania długoterminowych

partnerstw i współpracy. Zrozumienie tych aspektów jest kluczowe dla skutecznych negocjacji w dzisiejszym dynamicznym i wymagającym środowisku biznesowym

W Tabeli 14. przedstawiono szereg definicji, których celem jest zaprezentowanie rozwoju pojęcia negocjacji na przestrzeni lat z uwzględnieniem perspektyw różnych szkół i kierunków badawczych. Metodologia przeglądu literatury została starannie opracowana, uwzględniając cele i założenia badawcze pracy doktorskiej. W celu zaprezentowania rozwoju negocjacji na przestrzeni lat oraz różnych perspektyw i ewolucji w rozumieniu negocjacji, zdecydowano się na zastosowanie metody narracyjnego przeglądu literatury. W procesie przeglądu literatury zostały wykorzystane różne bazy danych, takie jak Web of Science, SCOPUS, Ebsco i Google Scholar. Wybór tych konkretnych baz został podyktowany ich popularnością, dostępnością do szerokiego zakresu publikacji naukowych oraz ich potencjałem do odzwierciedlenia najważniejszych prac z zakresu negocjacji. Do selekcji artykułów i materiałów do analizy zastosowano starannie dobrany zestaw słów kluczowych, które odzwierciedlają główne tematy związane z negocjacjami tj. negocjacje, negocjacje biznesowe, negocjacje handlowe. Kryteria selekcji artykułów obejmowały trafność tematyczną, aktualność i dostępność pełnych tekstów. Przegląd literatury został przeprowadzony w sposób systematyczny, obejmujący analizę treści artykułów, identyfikację kluczowych definicji, podejść i trendów w dziedzinie negocjacji. Wykorzystano również narzędzie do analizy trendów i referencji, takie jak <https://researchrabbitapp.com/home>. W celu oceny wpływu poszczególnych publikacji naukowych na dziedzinę negocjacji, dokonano analizy liczby cytowań, która pozwoliła zidentyfikować kluczowe prace. Cytowania stanowiły istotne kryterium dla wyboru najważniejszych i najbardziej wpływowych prac do dalszej analizy. Zestawienie definicji zostało wzbogacone o nowe opracowania, które wprowadzają nowe perspektywy i poszerzają wcześniej przyjęte definicje. Metodologia narracyjnego przeglądu literatury pozwoliła na holistyczne spojrzenie na rozwój negocjacji, uwzględniając różne perspektywy, kierunki badawcze i trendy. Dzięki temu możliwe było ukazanie pełnej palety podejść i ewolucji w definicjach negocjacji oraz zidentyfikowanie głównych obszarów zainteresowań naukowych w tej dziedzinie.

Tabela 14. Rozwój definicji negocjacji

Autor	Rok	Definicja negocjacji
F. de Callières	(1929)	Droga argumentów i perswazji.
C. L. Karrass	(1970)	Negocjacje to proces, w którym dwie lub więcej stron próbuje uzgodnić warunki transakcji, które są korzystne dla wszystkich stron.
J. Z. Rubin i B. R. Brown	(1975)	Sposób podejmowania decyzji przez strony celem pogodzenia przeciwstawnych interesów.
Cohen	(1980)	Negocjacje to dziedzina wiedzy i dążenia, które skupiają się na zdobywaniu przychylności ludzi, od których czegoś chcemy.
R. Fisher i W. Ury	(1981)	Negocjacje to proces komunikacji między stronami, które dążą do osiągnięcia porozumienia w sprawie wspólnych celów, pomimo istniejących różnic i konfliktów interesów.
D. A. Lax i J. K. Sebenius	(1986)	Negocjacje to proces, w którym strony starają się wpływać na siebie nawzajem w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacjach, które są zarówno konkurencyjne, jak i współpracujące.
P. Lewicki i in., Rubin i Brown	(1992)	Sposób podejmowania decyzji przez strony celem pogodzenia przeciwstawnych interesów.
Elliot Aronson i in.	(1997)	Forma porozumiewania się stron konfliktu, gdzie zainteresowani składają wzajemne propozycje i kontrpropozycje, a problem jest rozwiązany pod warunkiem, że obie strony osiągną zgodę.
Zbigniew Nęcki	(2000)	Sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów.
Mayer	(2000)	"Interakcja, w której ludzie starają się zaspokoić swoje potrzeby lub osiągnąć swoje cele, osiągając porozumienie z innymi, którzy próbują zaspokoić swoje własne potrzeby."
Leigh L. Thompson	(2004)	Proces, w którym dwie lub więcej stron komunikują się w celu osiągnięcia porozumienia w przypadku różnych interesów i wartości.
M. Deutsch	(2005)	Negocjacje to proces komunikacji pomiędzy stronami konfliktu, które dążą do osiągnięcia porozumienia i rozwiązania konfliktu.
Tabernacka	(2009)	Współdziałanie ludzkie (istota negocjacji).
K. Bargiel-Matusiewicz	(2010)	Rozwiązywanie konfliktu zaistniałego pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak modyfikują swoje potrzeby, aby dojść do zaakceptowania porozumienia.
M. Watkins i R. Luecke	(2010)	Dążenie do wzajemnego porozumienia poprzez dialog.
P. Brożek i J. Stelmach	(2011)	Wzorcowy przykład filozofii typu perswazyjnego.

Roger Fisher i in.	(2011)	Dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre interesy zaangażowanych stron są rozbieżne.
H. Lundén i J. Rosell	(2014)	Proces, który ma na celu zaspokojenie potrzeb.
P. Brożek i J. Stelmach	(2014)	Wzorcowy przykład dyskursu perswazyjnego. Urzeczywistniają ideę perswazyjnej wolności.
M. Benoliel	(2014)	Proces strategicznego komunikowania się w kontekście biznesowym, w którym strony dążą do osiągnięcia korzystnych umów i relacji biznesowych.
J. W. Salacuse	(2013, 2017)	Kluczowa umiejętność dla osiągnięcia sukcesu w codziennych interakcjach i zawodowych negocjacjach.
R. J. Lewicki, D. M. Saunders, B. Barry	(2017)	Proces komunikacji i podejmowania decyzji, w którym dwie lub więcej strony dążą do osiągnięcia porozumienia w celu osiągnięcia korzystnych wyników biznesowych.
Deepak Malhotra	(2025)	Negocjacje mają na celu rozwiązanie trudnych konfliktów i osiągnięcie porozumienia, nawet w przypadku pozornie niemożliwych sytuacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Analizując definicje negocjacji powstałe na przestrzeni lat, można dostrzec istotne zmiany w rozumieniu pojęcia i jego ewolucję:

1. We wcześniejszych definicjach negocjacji często podkreślano, że negocjacje są procesem komunikacji i wymiany informacji między stronami. Późniejsze definicje uwzględniały również aspekty emocjonalne, psychologiczne i interpersonalne w procesie negocjacji.
2. W nowszych definicjach negocjacji dużą wagę przywiązuje się do tworzenia wartości, czyli dążenia do osiągnięcia korzyści dla wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje. Wcześniejsze definicje często skupiały się bardziej na osiągnięciu porozumienia i rozwiązaniu konfliktu.
3. Wraz z globalizacją i zwiększonymi interakcjami międzykulturowymi, nowsze definicje negocjacji często podkreślają konieczność uwzględnienia różnic kulturowych i dostosowania strategii negocjacyjnych do różnych kontekstów kulturowych.
4. W ostatnich latach definicje negocjacji często uwzględniają zmienność sytuacji, dynamiczne warunki rynkowe i potrzebę elastycznego podejścia do negocjacji.

Negocjacje są rozumiane jako proces adaptacyjny, w którym strony dostosowują się do zmieniających się warunków i negocjują zgodnie z nowymi realiami.

5. Współczesne definicje negocjacji często podkreślają rolę zarządzania konfliktem i budowania trwałych relacji między stronami. Negocjacje nie są już tylko jednorazowym rozwiązaniem problemu, ale także sposobem budowania długoterminowych relacji biznesowych.

Wspomniane powyżej aspekty odzwierciedlają rozwój i dojrzewanie nauki w obszarze negocjacji. Negocjacje stają się bardziej kompleksowe i wielowymiarowe, uwzględniając zarówno aspekty interpersonalne, jak i strategiczne. Istnieje również większa świadomość różnorodności kontekstów kulturowych i zmienności warunków rynkowych, które wpływają na sposób prowadzenia negocjacji.

Dokonany przegląd definicji negocjacji jest istotnym krokiem w lepszym zrozumieniu tego złożonego, interdyscyplinarnego obszaru badań. Definicje negocjacji ewoluowały wraz z rozwojem teorii i zmieniającymi się warunkami biznesowymi. Nowoczesne definicje negocjacji uwzględniają aspekty komunikacji, tworzenia wartości, zarządzania konfliktem i budowania trwałych relacji. Przedstawiony w tym rozdziale przegląd definicji stanowi podstawę dla dalszych rozważań na temat modeli, procesów i strategii negocjacyjnych.

(2) Cechy negocjacji

Według R. J. Lewickiego i współautorów (2012), negocjacje prowadzi się z kilku powodów. Po pierwsze, może to być poszukiwanie metody podziału ograniczonych zasobów. Strony angażują się w negocjacje, aby znaleźć sposób rozdzielenia tych zasobów, który będzie satysfakcjonujący dla obu stron. Po drugie, negocjacje mogą służyć do stworzenia czegoś nowego (w tym do tworzenia wartości), czego żadna ze stron nie jest w stanie osiągnąć sama (efekt synergii). Poprzez współpracę i negocjacje, strony mogą stworzyć innowacyjne rozwiązania, które przynoszą korzyści wszystkim zaangażowanym. Po trzecie, negocjacje mogą być podejmowane w celu rozwiązania sporu lub konfliktu. Strony starają się znaleźć kompromisowe rozwiązanie, które zaspokoi ich potrzeby i zakończy konflikt. Dodatkowo, E. Lundén i J. Rosell (2014) podkreślają, że negocjacje mają również na celu zaspokojenie potrzeb stron, zarówno indywidualnych, jak

i organizacyjnych. Negocjacje umożliwiają znalezienie rozwiązania, które spełnia te potrzeby. Ponadto A. Jagodzińska (2021) uważa, że celem negocjacji jest połączenie dwóch przeciwieństw w celu osiągnięcia strategicznej i wykonalnej całości, a J. Stelmach i B. Brożek (Stelmach i Brożek, 2014) twierdzą, że celem negocjacji jest poszukiwanie rozwiązania słusznego, efektywnego ekonomicznie lub skutecznego.

Według R. J. Lewickiego (2012), negocjacje posiadają pewne cechy konstytutywne, które definiują ich istotę i przebieg. Pierwszą z nich jest występowanie dwóch lub więcej stron zaangażowanych w proces negocjacyjny. Każda ze stron reprezentuje swoje interesy i dąży do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Kolejną cechą jest istnienie konfliktu interesów. Negocjacje wynikają z różnic w interesach i celach stron, które muszą zostać uwzględnione i rozwiązane w trakcie procesu negocjacyjnego. Negocjacje są również dobrowolne, co oznacza, że uczestnictwo w nich jest wynikiem indywidualnej decyzji stron. Strony angażują się w negocjacje, ponieważ widzą w nich potencjał do osiągnięcia korzystnego rezultatu. Ponadto, negocjacje wymagają ustępstw i zmiany stanowisk stron. Strony mogą negocjować i dostosowywać swoje początkowe stanowiska w celu osiągnięcia porozumienia. Kolejną istotną cechą jest chęć wypracowania wspólnego stanowiska, które jest akceptowalne dla obu stron. Negocjacje opierają się na dążeniu do znalezienia rozwiązania, które spełnia interesy i potrzeby obu stron. Wreszcie, negocjacje obejmują zarządzanie zarówno kwestiami abstrakcyjnymi, takimi jak wartości, cele czy relacje, jak i kwestiami wymiernymi, takimi jak cena, warunki umowy czy podział zasobów. Strony muszą umiejętnie poruszać się w obu tych obszarach, aby osiągnąć satysfakcjonujące rozwiązanie.

(3) Typologie negocjacji

Biorąc pod uwagę obszerność zagadnienia, aby lepiej zrozumieć różnorodność negocjacji można dokonać podziału na typy negocjacji ze względu na przyjęte kryteria. Pomaga to w ustrukturyzowaniu wiedzy i dalszej analizie rodzajów negocjacji.

Typologia negocjacji może uwzględniać takie kryteria, jak obszar, w którym negocjacje są prowadzone, rodzaj interesariuszy zaangażowanych w proces, znaczenie, przedmiot oraz wiele innych czynników potrzebnych do szczegółowej analizy zjawiska. Tabela 15. przedstawia propozycję typologii negocjacji z uwzględnieniem najważniejszych kryteriów.

Tabela 15. Typologia negocjacji – wybrane kryteria

Kryterium	Rodzaj	Opis
Obszar	Biznesowe	Negocjacje prowadzone w imieniu i na rzecz organizacji, przedsiębiorstwa lub jej członków.
	Prawno-dyplomatyczne	Negocjacje związane z sektorem publicznym (sądy, służby, dyplomacja, polityka).
	Konfliktowe	Negocjacje jako narzędzie służące rozwiązaniu konfliktu lub ograniczenie dalszej eskalacji.
	Inne	Negocjacje podejmowane w życiu prywatnym w różnych kwestiach na mniejszą skalę.
Interesariusze	Wewnętrzne (wewnątrzorganizacyjne)	Negocjacje wewnątrz przedsiębiorstwa lub wewnątrz organizacji wielopodmiotowej pomiędzy wydziałami, jednostkami organizacyjnymi lub spółkami wewnątrz np. grupy kapitałowej.
	Zewnętrzne (międzyorganizacyjne)	Negocjacje z partnerami spoza organizacji w zakresie zawierania umów, współpracy lub fuzji czy aliansów.
Znaczenie	Strategiczne	Negocjacje kluczowych celów organizacji np. inwestycje.
	Taktyczne	Negocjacje pozwalające na realizację zadań np. współpraca, umowy z dostawcami.
	Operacyjne	Negocjacje podczas realizacji procesów, projektów przy konfliktach i problemach ze współpracą.
Ilość interesariuszy	Dwustronne	Negocjacje pomiędzy dwoma stronami, które mają częściowo rozbieżne interesy. Relacje i zależności pomiędzy stronami są stosunkowo proste do identyfikacji i analizy.
	Wielostronne	Negocjacje w których interesariuszy jest wielu. Zależności, relacje oraz możliwe strategie są złożone trudne do analizy i interpretacji.
Zakres przedmiotu rozmów	Proste	Negocjacje w których rozmowy toczą się wokół jednej kwestii (parametru).
	Złożone	Negocjacje wielokryterialne oparte o wiele kwestii wzajemnie ze sobą związanych.
Nastawienie/zorientowanie	Integratywne	Negocjacje skoncentrowane na kooperacji (WIN-WIN, oparte o meritum).
	Dystrybutywne	Negocjacje skoncentrowane na realizacji celów własnych (rywalizacyjne, pozycyjne).
Zakres	Handlowe	Negocjacje prowadzone z kontrahentami w celu zawarcia umowy na odpowiednich warunkach.

	Finansowe	Negocjacje związane z transferem pieniędzy i ich podziałem (transfer, budżetowanie, controlling).
	HR	Negocjacje związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, bieżąca współpraca).
	Organizacyjne	Negocjacje związane z udoskonaleniami organizacji, zmian organizacyjnych etc.
	Mieszane (złożone)	Negocjacje związane z wieloma obszarami w ramach jednego procesu.
Relacje (siła negocjacyjna)	Symetryczne	Negocjacje prowadzone przez strony na tym samym bądź podobnym statusie np. zarząd z zarządem, przedstawiciel działu handlowego z działem zakupów.
	Asymetryczne	Negocjacje w której jedna strona ma większą siłę lub status względem drugiej .
Przedstawiciele	Indywidualne	Negocjacje w których strony reprezentuje po jednej osobie.
	Zespołowe	Negocjacje w których biorą udział zespoły negocjacyjne o różnych zadaniach w trakcie jego trwania lub o różnych kompetencjach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: Kozina, 2008; Nęcki, 2000; Winch, 2011.

Istnieje wiele czynników, które wpływają na charakter negocjacji – są to m.in.: obszar, interesariusze, ich znaczenie, ilość osób zaangażowanych, zakres przedmiotu rozmów, zorientowanie, zakres czy relacje. Zrozumienie różnorodności typów negocjacji może pomóc w identyfikacji i analizie strategii negocjacyjnych w różnych kontekstach. Opracowania typologiczne negocjacji mają również duże znaczenie dla praktyków i badaczy, ponieważ umożliwiają lepsze zrozumienie dynamiki negocjacyjnej. Pozwalają również na rozwijanie bardziej precyzyjnych narzędzi i technik negocjacyjnych, które mogą być stosowane w różnych sytuacjach dostosowanych do ich charakteru.

2.2. Przegląd wybranych modeli

Pierwszych prób budowania modeli negocjacji (właściwie modeli konfliktu) można doszukiwać się już w dorobku A. Cournota, F. Edgewortha oraz F. Zeuthena, są to np. prostokąt Edgewortha czy równowaga Cournota (Roszkowska, 2011). Przełomowa w modelowaniu konfliktów była jednak praca J. von Neumanna oraz O. Morgensterna *Theory of Games and Economic Behavior* (1972; 2007). Warto wspomnieć również

o koncepcjach negocjacji G. Kennedy (1998), A. Douglas (1962) oraz P. H. Gulliver'a (1979), którzy swoje modele opierali na obserwacji faktycznej procesu negocjacji i opisie jego etapów. W badaniach przy analizie negocjacji oraz ich modelowaniu wyróżnić można dwa główne nurty: behawioralny oraz teoriogrowy, czasem nazywane matematycznymi choć podejmowano również próby opisu negocjacji przez pryzmat filozoficzny (Brożek i Stelmach, 2011, 2014). Pierwszy z nich zwraca szczególną uwagę na wzajemne stosunki i relacje partnerów negocjacyjnych, a proces jest traktowany jako komunikacja między nimi. W nurcie teorii gier w negocjacjach oraz modelach negocjacji główny nacisk kładzie się na określenie reguł, dobór odpowiedniego zespołu negocjacyjnego oraz odpowiedniej strategii. Cała uwaga jest skupiona na własnych interesach (Mesjasz, 1992; L. Mesjasz i Mesjasz, 2017; Roszkowska, 2011).

Najpopularniejszym obecnie modelem negocjacji jest ten zaproponowany na przełomie lat 70. i 80. przez wspomnianych wcześniej R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona (2011), znany jako model harwardzki. Zakłada on odejście od rywalizacji na rzecz współpracy. Fakt ten determinuje podejście do drugiej strony jak do partnera, a nie jak wcześniej do rywala. Ponadto wymaga to odmiennego doboru technik i narzędzi. W harwardzkim modelu negocjacji nacisk kładzie się na budowanie wzajemnego szacunku i zaufania oraz na skupianie się na problemie. Negocjacje te są miękkie w podejściu do drugiej strony, ale twarde w stosunku do problemów i barier. Zdarza się, że model ten nazywany jest miękką odmianą negocjacji pozycyjnych. Na uznanie zasługuje przede wszystkim partnerskie podejście stron do konfliktu oraz silny akcent na efektywne rozwiązanie (Kowalczyk, 2017).

W literaturze polskiej na uwagę zasługuje uniwersalny model negocjacji w przedsiębiorstwie zaproponowany przez A. Kozinę (Kozina, 2005). Zakłada on, że we wszystkich typowych sytuacjach negocjacyjnych menadżer lub wskazany pracownik może posłużyć się tym modelem zgodnie z procesem, planowaniem, prowadzeniem oraz podsumowaniem negocjacji. Jest on oparty na kooperacji. Jak pisze sam autor: „w efekcie zastosowania proponowanego podejścia możliwe jest stworzenie rozwiązań użytkowych, tj. procedur negocjacyjnych dla poszczególnych przypadków negocjacji” (Kozina, 2005, s. 345). Niemniej, model ten może być zbyt uniwersalny, by miał przełożenie na praktykę negocjacji w specyficznych przedsiębiorstwach. W dorobku nauki polskiej na uznanie zasługuje praca E. Roszkowskiej (2011). Jej przegląd wybranych modeli negocjacji jest dobrą bazą do kontynuacji badań w tym zakresie.

(1) Modele strukturalne

Pierwsze modele negocjacji były opisywane na podstawie faktycznej obserwacji całości tego procesu w latach 60. i 70. ubiegłego wieku. Wspólnym elementem tych koncepcji było skupienie całej uwagi na strukturze procesu i podział jej na etapy. Dlatego autorzy podejmujący temat negocjacji jako pierwsi dzielili cały proces na części, opisując tym samym poszczególne fazy, cel, zadania i działanie w każdej z nich.

A. Douglas (1962) w swojej koncepcji uważa, że proces negocjacji składa się trzech etapów:

Etap 1. ustalenie kwestii spornych,

Etap 2. rozpoznanie zakresu problem,

Etap 3. ograniczenie dalszego kryzysu poprzez uzyskanie zadowalającego rozstrzygnięcia.

Głównym założeniem tego autora jest podział na etapy pozwalające na kompleksową analizę przyczyn konfliktu, jego istoty i określenie zasad rozmów i potencjalnych rozwiązań (Etapy 1. i 2.) oraz ograniczenie dalszego nasilania się kryzysu poprzez zawarcie odpowiedniego porozumienia satysfakcjonującego strony (Stelmach i Brożek, 2014). Celem tego modelu jest ułatwienie procesu oraz zwiększenie prawdopodobieństwa zawarcia kontraktu/porozumienia.

Bardziej rozbudowany model przedstawiony został przez P. H. Gullivera (1979). Zawiera on aż osiem etapów:

Etap 1. wybór miejsca prowadzenia negocjacji,

Etap 2. planowanie negocjacji i zidentyfikowanie punktów spornych,

Etap 3. ustalenie zakresu możliwości rozwiązań,

Etap 4. ustępstwa,

Etap 5. przygotowanie do ostatecznego targowania się,

Etap 6. targowanie się,

Etap 7. podsumowanie,

Etap 8. porozumienie.

Poza standardowymi działaniami jakie strony muszą wykonać w procesie negocjacji warto zwrócić szczególną uwagę na Etap 4., który był bardzo znaczący dla autora. Jego zdaniem w procesie negocjacji różnice w stanowiskach można niwelować za pomocą kilku sposobów:

- redukcji wszystkich kwestii spornych do jednego głównego celu,
- prowadzenia rozmów rozpoczynając od najprostszych kwestii kończąc na najbardziej spornych,
- „handlu” kwestiami spornymi zależnie od strategii.

Etap 5., jako kolejny element przygotowawczy, pozwala na testowanie możliwych rozwiązań podczas negocjacji, identyfikowanie niezmiennych różnic (twarde stanowiska, granice) oraz poszukiwanie odpowiedniej strategii do finalizacji rozmów (Stelmach i Brożek, 2014).

G. Kennedy (1998a) w proponowanych przez siebie modelach również skupia się na strukturze procesu. Swoją pierwszy autorski model podzielił na osiem faz, uwzględniając również cele każdej z nich:

Faza 1. przygotowanie – ustalenie oczekiwań i zamierzeń,

Faza 2. przekonywanie – przedstawienie stanowiska i argumentacja,

Faza 3. sygnalizowanie – sygnalizowanie potencjalnych rozwiązań,

Faza 4. proponowanie – precyzyjna propozycja,

Faza 5. pakowanie – formułowanie warunków kompromisu,

Faza 6. targowanie – składanie propozycji „coś za coś”,

Faza 7. zamykanie – doprowadzenie do uzgodnień,

Faza 8. zawarcie umowy – zawarcie umowy.

W toku dalszych badań G. Kennedy uprościł proces, dzieląc go na 4 etapy i dodając pytania, pozwalające określić cel każdego z nich:

Etap 1. przygotowanie – Czego chcę?,

Etap 2. dyskutowanie – Czego chce partner?,

Etap 3. proponowanie – Z czego mogę zrezygnować?,

Etap 4. targowanie – Z czego zrezygnuje partner?.

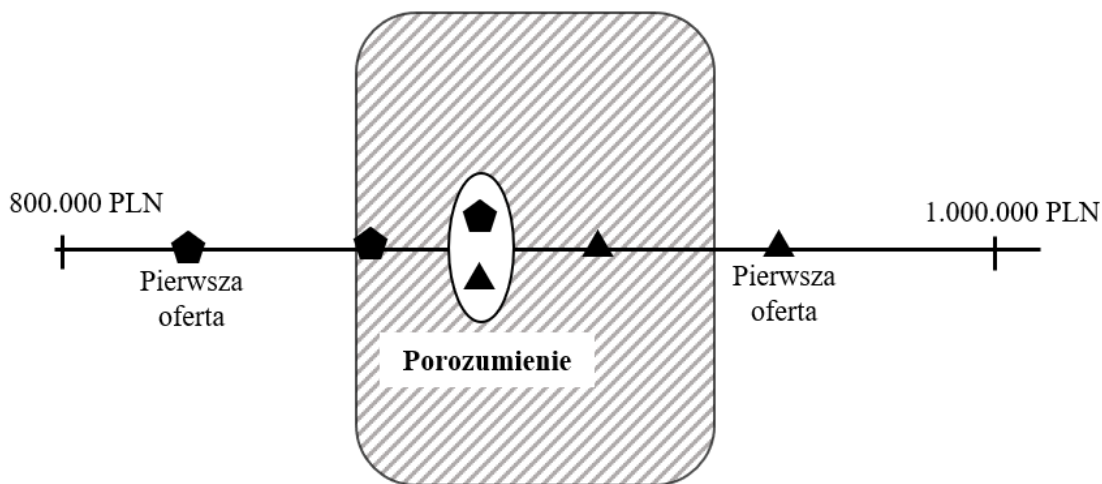
Słabością pierwszych modeli negocjacji jest ich zbyt wąskie podejście. W modelach strukturalnych określa się działania (co robić), ale nie określa się w jaki sposób i za pomocą czego tego dokonać. Tym samym modele te nie zakładają celu ani kryteriów, nie opisują też możliwych strategii czy technik. Jak wspomniano powyżej, do ich opracowania wykorzystano metodę obserwacji, co w tym przypadku również może stanowić słabość. Wykorzystanie takiej metodologii powoduje, że opracowane struktury są tylko uogólnieniem faktycznie obserwowanych procesów, a nie zostają poddane teoretycznej refleksji i dalszym badaniom.

(2) Modele oparte na regułach

Koniec XX wieku przyniósł istotną zmianę w sposobie rozumienia i badania negocjacji. Opracowywane modele przeniosły swój środek ciężkości ze struktur na reguły, którymi powinno się kierować w negocjacjach. Zgodnie z popularnym podziałem, można wyróżnić modele pozycyjne oraz oparte na zasadach (Fisher i in., 2011). Przyjmując jednak najpopularniejszy model negocjacji oparty na zasadach – tzw. harwardzki – opracowany przez R. Fishera oraz W. Ury'ego jako specyficzny model negocjacji integratywnych, zdecydowano się syntetycznie opisać poniżej ogólne założenia, cele i działania modelu pozycyjnego, a następnie integratywnego, oraz przedstawić model harwardzki. Dodatkowo, na koniec przedstawiono popularny dziś model D. A. Laxa i J. K. Sebeniusa (Lax i Sebenius, 2003, 2006), tzw. model 3D, znacząco różniący się od pozostałych podejść do negocjacji.

Model negocjacji pozycyjnych. Nazywany bywa często tradycyjnym. Jego istotą jest identyfikacja i próba znalezienia ZOPA (*Zone of a Possible Agreement*), czyli obszaru do porozumienia. Celem negocjacji prowadzonych zgodnie z tym modelem jest prezentowanie własnego stanowiska w sposób dosyć sztywny i wpływanie na drugą stronę (Brożek i Stelmach, 2011, 2014). W trakcie spotkania negocjacyjnego strony wpływają wzajemnie na siebie w taki sposób, aby doprowadzić do zmiany stanowiska oponenta. Wiąże

się to z ustępstwami i rezygnacją z maksymalnej korzyści na rzecz optymalnej, korzystnej dla obu stron decyzji (Rysunek 15.).



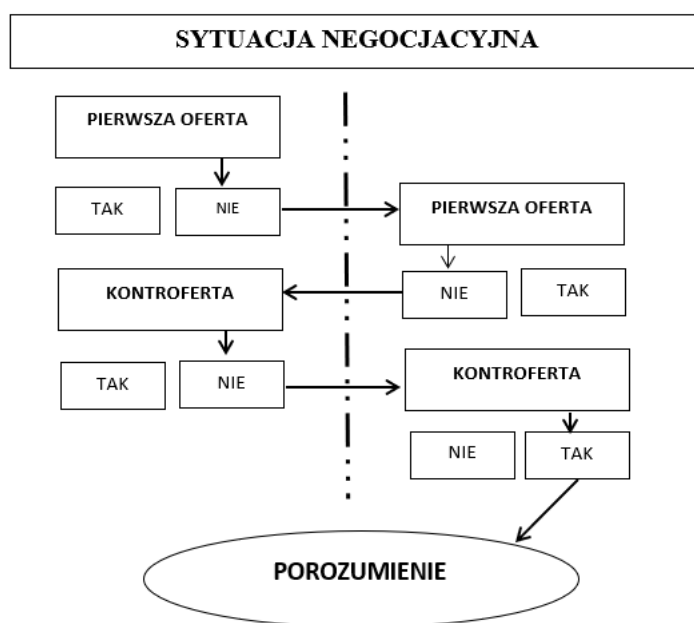
Rysunek 15. Przykładowy model negocjacji pozycyjnych z uwzględnieniem ZOPA.

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie negocjacji pozycyjnych każda ze stron tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć założony rezultat (porozumienie). Dzieje się to poprzez wpływanie na ocenę sytuacji oponenta, deprecjację oferty drugiej strony czy opinii na pomniejsze przedmioty rozmów. Jednocześnie, należy rozpoznać jak bardzo strona przeciwna jest zależna od wyniku rozmów, czyli jak bardzo zależy jej na jak najszybszym porozumieniu (presja czasu). Wykorzystywane są również techniki związane z próbą manipulowania kosztami i czasem negocjacji, w tym jego przedłużenia. Główną taktyką w modelu pozycyjnym jest wykorzystywanie technik manipulacji emocjami, kształtowanie opinii partnera poprzez odpowiednią technikę argumentowania i prezentacji stanowisk oraz ukrywanie swojej pozycji (oczekiwań i dalszych działań). Model ten zatem opiera się głównie o prowadzenie rozmów w powtarzającej się sekwencji działań *oferta – kontroferata – ustępstwo* (Roszkowska, 2011). H. Raiffa (1982) określa ten model mianem *negotiation dance*, inni natomiast (Rządca, 2003; Rządca i Wujec, 1999) zwracają uwagę na postrzeganie i manipulowanie postrzeganiem drugiej strony, które są strategią wpływu na oponenta. Warto wspomnieć, że negocjacje pozycyjne mogą występować w wersji miękkiej (unikanie walki, szacunek, zaufanie) oraz twardej (nieufność, manipulacje, presja). W powyższym modelu wykorzystuje się taktyki i techniki związane ze składaniem pierwszej oferty

np. próbny balon, zakotwiczenie, zdechły śledź, nakładanie presji np. blef, opóźnianie rozmów, inspektor Colombo oraz inne np. eskalacja żądań, pusty portfel, siła wyższa, kompromis etc.

Tak rozumiane negocjacje mają jednak znaczącą wadę. Proces ten przy takim założeniu jest mało dynamiczny i kreatywny (Rysunek 16.). Nie pozwala na działania niestandardowe, a nawet wyjście poza zdefiniowane na początku oferty i ich założeń (Stelmach i Brożek, 2014). Skupia się on przede wszystkim na interesach w ścisłym, wąskim znaczeniu.



Rysunek 16. Sprzężenie zwrotne ofertowania w negocjacjach pozycyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Model negocjacji integracyjnych. Głównym założeniem tego modelu jest przesunięcie uwagi z wyniku negocjacji (negocjacje pozycyjne) na sam proces. Wymaga on twórczego podejścia do rozmów, kreowania i odkrywania możliwych rozwiązań dla obopólnej zgody. Warunkami dla jego zaistnienia są jednak poczucie zaufania pomiędzy stronami, brak ograniczania transferu wiedzy (wręcz wspomaganie go), przejrzystość intencji, przyjazna atmosfera oraz wzajemna chęć dojścia do rozwiązania uwzględniającego interesy i potrzeby wszystkich partnerów.

Z założenia model ten jest twórczym procesem decyzyjnym opartym na podstawowych etapach:

- zdefiniowanie problemu,
- określenie kryteriów do możliwego porozumienia,
- identyfikacja i opracowanie alternatywnych rozwiązań,
- ocena alternatyw poprzez kryteria,
- wybór najkorzystniejszego rozwiązania.

Powyższe etapy struktury negocjacyjnej realizowaną są wspólnie przez strony. W literaturze można znaleźć kilka tradycyjnych technik wykorzystywanych do rozwiązania problemu w tak określonym modelu. Są to m.in. *brainstorming*, *metoda delficka*, *technika grupy nominalnej* oraz *procedura jednego tekstu*. Wszystkie te techniki opierają się na wspólnym wypracowaniu alternatyw oraz wyborze optymalnej propozycji. Mimo, że rozwiązanie problemów w sposób integracyjny cechuje się kreatywnością i trudno kompleksowo opisać możliwe strategie czy techniki można ogólnie stwierdzić, że następuje to np. poprzez: dopasowanie (*logrolling*), redukcję kosztów (*cost cutting*), kompensację (*cost compensation*), optymalizację kosztów alternatywnych, próbę uzyskania dodatkowych zasobów (Roszkowska, 2011). Specyficznym modelem negocjacji integracyjnych jest model oparty na zasadach, nazywany harwardzkim.

Model harwardzki – negocjacje oparte na zasadach. Jest to najśłynniejszy obecnie model negocjacyjny oraz prawdopodobnie najwszechstronniej teoretycznie opisany. Jak wspomniano wcześniej, jego autorami są R. Fisher oraz W. Ury (Fisher i in., 2011). Jego założenia oparte są o cztery główne hasła:

- *Ludzie – oddziel ludzi od problemu.*

Uwarunkowania psychologiczne (sympatia, antypatia) mogą znacząco wpływać na akceptowane rozwiązanie. Stąd konieczność traktowania obu zakresów rozdzielnie. Ludzie powinni być traktowani jak partnerzy do rozmów, a interes jak sprawnie osiągnięty oczekiwany rezultat.

- *Interesy – skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.*

Najważniejsze są interesy a nie konflikt rozumienia czy podejścia do problemu. Dlatego należy dążyć do realizacji interesów obu stron w maksymalnym możliwym stopniu.

- *Możliwości – staraj się znaleźć możliwości, dając korzyści obu stronom.*

Kreatywne podejście powoduje określenie wielu możliwości porozumienia, a odrzucenie sztywnego jednego scenariusza. Należy również unikać jednak również realizacji maksymalnej tylko własnego interesu.

- *Standardy – nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów.*

Zasada ta powoduje wspólne i uczciwe odwoływanie się do obiektywnych, transparentnych danych jak np. dane statystyczne, opinie ekspertów, fakty. Strony mogą je akceptować jeśli nie czują tendencji do wybiórczego odwoływania się do nich tylko w przypadku korzyści z nich płynących.

Jak wspominają autorzy jest to uniwersalny, możliwy do wykorzystanie model we wszystkich rodzajach konfliktów zawodowych i prywatnych. Zdaniem J. Stelmacha i B. Brożka (2014) znaczącą słabością założeń jest ich eklektyczność oraz labilność i niejednoznaczność terminów. Autorzy określili to mianem „grochu z kapustą”. Z jednej strony negocjacje powinny być skuteczne (założone korzyści), z drugiej zaś strony należy dążyć do obiektywnych kryteriów, które nie raz mogą być sprzeczne. Bardziej logicznym byłoby zastosowanie terminu negocjacji słusznych zgodnie z kryteriami (Stelmach i Brożek, 2014). Wydaje się, że znaczący wpływ na słabość modelu może mieć biznesowa kultura amerykańska (mniej formalna) oraz praktyczny aspekt opracowania modelu. Książka *Dochodząc do TAK* jest bardziej zbiorem praktycznych reguł i zasad niż *sensu stricto* naukowym opracowaniem modelu negocjacji.

Model negocjacji 3D. Model zaproponowany przez D. A. Laxa i J. K. Sebeniusa (Lax i Sebenius, 2006) opiera się o koncepcję trzech wymiarów negocjacji. Ma to swoje odzwierciedlenie w analizie tradycyjnych koncepcji. Autorzy modelu zauważają, że inne koncepcje nie poruszają pewnych istotnych kwestii, które mogą decydować o sukcesie lub porażce prowadzonych rozmów. Zarzucają zatem innym koncepcjom ich wąskie spojrzenie na proces negocjacji. Pierwszy wymiar dotyczy głównie komunikacji interpersonalnej w procesie. Osoby uczestniczące powinny być zatem mistrzami komunikacji, aby zbudować odpowiednią więź z partnerem. W drugim wymiarze negocjator musi posiadać umiejętności, które pozwolą mu na odpowiednią argumentację, przedstawianie i przekonywanie oponenta. Jednocześnie jest to osoba kontrolująca proces, która nie boi się zrewidować swoich propozycji, cofnąć cały proces i nie trzyma się sztywno swojego stanowiska. W trzecim wymiarze należy po analizie dokonać odpowiedniego

wyboru poruszanych problemów, partnerów oraz strategii (sekwencji) działań. Warto jednakże wspomnieć, że każdy z wymiarów jest realizowany w innym miejscu. Pierwszy podczas spotkania, rozmowy („przy stole”), drugi podczas pracy własnej np. w biurze („na desce kreślarskiej”), natomiast trzeci w terenie zbierając odpowiednie zasoby i informacje („z dala od stołu”). Tabela 16. przedstawia strukturę modelu negocjacji 3D.

Tabela 16. Charakterystyka modelu negocjacji 3D

Wymiar	Negocjator	Miejsce	Intencjonalność	Przykłady działań
I Taktyka	mistrz komunikacji	przy stole	ludzie, proces	Budowanie zaufania, dbałość i poprawa komunikacji pomiędzy stronami, ograniczanie zapędów i manipulacji
II Projektowanie porozumienia	kreatywny kierownik procesu	na desce kreślarskiej	wartość, istota, porozumienie	Identyfikacja i analiza potencjalnych rozwiązań maksymalizujących wartość porozumienia, budowa strategii osiągnięcia trwałego celu.
III Ustawienie	architekt procesu	z dala od stołu	architektura (organizacja)	Przygotowanie odpowiednich zasobów (strony, interesy, alternatywy etc.), struktury rozmów oraz możliwości decyzyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazuje literatura, słabością opisywanego modelu jest swego rodzaju eklektyczność, podobnie jak w modelu harwardzkim. Elementy psychologiczne oraz przygotowania odpowiedniego negocjatora mieszają się z innymi normatywnymi kryteriami (Stelmach i Brożek, 2014, s. 26). Powinny być one traktowane bardziej jako wskazówki i zasady do prowadzenia negocjacji, niż naukowy dyskurs na temat teoretycznych kompleksowych modeli. Tak jak wskazują autorzy, opisywane elementy „można wziąć pod uwagę”, a nie „trzeba wziąć po uwagę”. Dalej następuje opis przypadkowych, choć opisanych w ramach jednego modelu, proponowanych zasad pomagających w negocjacjach. W koncepcji mieszają się kryteria oceny oraz strategie. Czyni to model niespójnym, ale wartościowym i ubogającym dalsze badania nad negocjacjami.

(3) Trzy modele filozoficzne

Ciekawą propozycję trzech modeli negocjacji zaproponowali w swojej pracy J. Stelmach i B. Brożek. Wśród innych wyróżnia ją specjalizacja autorów – filozofia. Znacznie odbiega ona od innych znanych modeli. Na podstawie własnych obserwacji i badań, Stelmach i Brożek zaproponowali typologię trzech modeli, dzieląc je ze względu na kryterium słuszności, skuteczności oraz efektywności ekonomicznej. Kryteria te zostały opisane i najpełniej wyrażają przekonanie autorów, że fenomen negocjacji opiera się na czterech zasadach:

- dobrowolności,
- nieograniczonego uczestnictwa,
- symetrii,
- braku dominacji.

Powyższe zasady pozwalają, wedle autorów, zdefiniować zdarzenie negocjacyjne oraz scharakteryzować je, odróżniając tym samym je od innych podobnych. Pierwsza zasada (dobrowolność) głosi, że nie ma przymusu negocjacji, tj. do negocjacji każda ze stron przystępuje dobrowolnie. Jest często postarzana w literaturze cecha charakterystyczna negocjacji (Fisher i in., 2011). Druga (nieograniczoność uczestnictwa) wskazuje, że każdy kto posiada jakikolwiek interes może być uczestnikiem negocjacji celem osiągnięcia swoich założeń. Zgodnie z zasadą symetrii (zasada trzecia), każda ze stron musi posiadać równe prawa, obowiązki i ograniczenia działania. Zasada ta, jak pierwsza i druga, odnosi się do istoty wolności i równości. Zasada czwarta jest zasadą, która znacząco odróżnia negocjacje od innych aktywności i procesów, np. mediacji. Brak dominacji rozumiany jest przez autorów jako uniknięcie sytuacji, w której ktoś określa się mianem sędziego czy mediatora. Każda ze stron jest sobie równa i ma takie same prawa.

Istotnym założeniem wstępnym jest to, że wszyscy uczestnicy szanują reguły językowe i kierują się logiką oraz respektują wspólne ustalenia. Jak podkreślają autorzy, takie dodatkowe założenia powinny być określone w każdym modelu negocjacyjnym, aby dobrze się rozumieć, posługiwać się tożsamymi znaczeniami oraz trzymać się postanowień zawartych w porozumieniu. Opracowane poniższe modele stanowią niezależne koncepcje, a o wykorzystywaniu ich w praktyce powinny decydować nawyki osób prowadzących negocjacje, rozwój wydarzeń oraz przedmiot rozmów.

Argumentacyjny model negocjacji (słuszność). Jego istotą jest obowiązek osiągania takich porozumień (wyników, rozwiązań), jakie są słuszne, tj. sprawiedliwe. Dlatego w modelu tym należy stosować się do jasnych reguł prowadzenia rozmów, m.in. mówić tylko to co jest prawdą i w co się wierzy, unikać kłamstw oraz nie zmuszać nikogo do negocjacji. W strategii *top-down* nie ma znaczenia przypadek. Istotne jest poruszanie się zgodnie z regułami proceduralnymi, które pomijają wiele faktów, a skupiają się na najistotniejszych elementach negocjacji. Jedynym celem obu stron w tej koncepcji jest obiektywnie rozumiana słuszność. W tym modelu nie następuje moment targowania się – ustępstw celem przybliżenia porozumienia w stronę danego, rozbieżnego względem innych interesu. Jak sama nazwa wskazuje, istotą koncepcji jest struktura dialogiczna (argumentacja), składająca się z procedury prowadzenia dialogu. Nie wykorzystuje się w tym modelu technik manipulacji, walki, presji. Oponenci na podstawie dyskusji i wymiany argumentów muszą dojść do porozumienia, co jest obiektywnie słuszne.

Topiczno-retoryczny model negocjacji (skuteczność). Drugi model opiera się na kryterium skuteczności (efektywności). Nie określa on czym ów cel ma być. Założeniem jest tylko zmierzanie do celu jak najmniejszym nakładem kosztów, sił i czasu. W tym przypadku strategię nazwano *bottom-up*. Nakazuje ona rozpoczynać od konkretnego przypadku rozwiązania, a następnie posługiwać się szeregiem argumentów uzasadniających takie rozstrzygnięcie. Z uwagi, że model ten nie opiera się na koncepcji racjonalności instrumentalnej, nie występują tu żadne granice ekonomiczne ani etyczne. Wszystkie instrumenty i działania są dozwolone, byle powodowały wzrost skuteczności i osiąganie założonych celów. Jest to również model dopuszczający dużą kreatywność uczestników. Szczególnie wymagana jest wiedza teoretyczna i praktyczna z zakresu psychologii. Można jednak wykorzystywać każdą inną informację i wiedzę, byle przybliżała do podstawowej zasady, czyli własnej skuteczności.

Ekonomiczny model negocjacji (efektywność ekonomiczna). Jego celem, w odróżnieniu od modelu topiczno-retorycznego, jest maksymalizacja własnej funkcji użyteczności (Stelmach i Brożek, 2014). Głównym założeniem jest dążenie do maksymalnej efektywności ekonomicznej. Porozumienie zawarte przy wykorzystaniu takiego modelu negocjacji przynosi najwięcej wymiernych, ekonomicznych korzyści. Model jest więc oparty na koncepcji racjonalności. W przeciwieństwie do poprzednich modeli, mimo że respektuje żądania drugiej strony i jej stanowisko, to nie jest prowadzony wspólnie (wspólny cel). W modelu ekonomicznym wykorzystywana jest strategia będąca hybrydą

dwóch poprzednich (*bottom-up*, *top-down*). Należy dokonać oceny przypadku pod względem nominalnym (ekonomicznym), trzymając się ogólnych zasad efektywności. Tak więc jest to połączenie pozwalające na bieżącą ocenę i dostosowane prowadzenia negocjacji do sytuacji bieżącej. Negocjacje zgodnie z tym modelem można prowadzić tylko w przypadku występowania ZOPA, gdzie każde rozwiązanie zadowala strony przez pryzmat ekonomiczny bardziej niż inne alternatywy. Przestrzeń zatem jest węższa od przestrzeni opisywanej w modelu topiczno-retorycznym, ale jest niezależna od strony etycznej. Ważnym elementem modelu jest wykorzystywanie wiedzy i informacji do ekonomizacji sytuacji negocjacyjnej i możliwych rozwiązań. Wykorzystywane są techniki pozwalające na zdobycie informacji o preferencjach oponenta, które pomagają w ogólnej ocenie możliwości porozumienia się.

Powyższe trzy modele opracowane zostały na podstawie kryteriów, jednak każdy z nich został opisany przez pryzmat celu, strategii, przestrzeni negocjacyjnej oraz wiedzy tła. Autorzy modelu określają je mianem *esencjaliów negocjacyjnych*. Tabela 17. przedstawia w syntetyczny sposób każdy z nich, podkreślając różnice między zaproponowanymi modelami.

Tabela 17. Zestawienie trzech filozoficznych modeli negocjacji

Model	Esencjalia negocjacyjne			
	Cel	strategia	Przestrzeń	Wiedza
Argumentacyjny	słuszne rozstrzygnięcie	<i>top-down</i>	etyczna	Niepotrzebna
topiczno-retoryczny	skuteczne rozstrzygnięcie	<i>bottom-up</i>	bez ograniczeń	dowolna, szczególnie psychologiczna
Ekonomiczny	efektywne ekonomiczne rozstrzygnięcie	mieszana	efektywna ekonomicznie dla obu stron	ekonomiczna, o preferencjach oponenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stelmach i Brożek, 2014.

Podsumowując, model argumentacyjny reprezentuje wymiar moralno-filozoficzny, w którym kluczową wartością jest słuszność i uczciwość komunikacji; model topiczno-retoryczny odzwierciedla wymiar psychologiczno-komunikacyjny, akcentujący skuteczność, elastyczność i zdolność do wpływania na rozmówcę; natomiast model ekonomiczny ujmuje negocjacje w perspektywie praktyczno-racjonalnej, gdzie nadrzędnym kryterium staje się maksymalizacja korzyści i efektywność ekonomiczna. Wspólne dla

wszystkich trzech koncepcji jest przekonanie, że negocjacje stanowią proces interakcji oparty na wzajemnym rozumieniu znaczeń, reguł i zasad prowadzenia dialogu. Różnią się one jednak hierarchią wartości i sposobem definiowania skuteczności – od poszukiwania prawdy i obiektywnej słuszności, poprzez dążenie do efektywności działania, aż po realizację korzyści ekonomicznych. W rezultacie trzy ujęcia tworzą komplementarne podejście do procesu negocjacyjnego, łącząc w sobie racjonalność, etykę i pragmatyzm – trzy filary skutecznych negocjacji.

2.3. Struktura procesu negocjacji

Pomimo znaczącego rozwoju modeli negocjacyjnych i stałego rozszerzania podejścia do tego zagadnienia, struktura negocjacji nieustannie ewoluuje. Wielu autorów kontynuuje opracowywanie bardziej szczegółowych etapów i faz negocjacji, które są niezbędne do pełniejszego zrozumienia procesu i osiągnięcia pożądaných rezultatów. Wszystkie te modele mają na celu kompleksowe zrozumienie procesu negocjacji oraz dostarczenie wskazówek dotyczących skutecznych praktyk negocjacyjnych. Niezależnie od konkretnej teorii lub podejścia, istotne zdaje się być rozpoznanie etapów i faz negocjacji, które mają pomóc w skutecznym planowaniu, przygotowaniu i prowadzeniu negocjacji, a zarazem umożliwić elastyczność w działaniu.

W Tabeli 18. przedstawiono szczegółowe zestawienie etapów negocjacji zaproponowanych przez wielu autorów na przestrzeni lat, co ma ukazać rozwój i różnorodność podejść do tego procesu. Analiza ta pozwala na lepsze zrozumienie różnych faz negocjacji oraz istoty każdej z nich. Poprzez zestawienie etapów negocjacji proponowanych przez autorów z różnych okresów, można zauważyć zmiany i rozwój w sposobie postrzegania negocjacji oraz zmienną hierarchię priorytetów i akcentów w poszczególnych fazach. Zestawienie to ukazuje również, że mimo różnorodności teoretycznych podejść istnieje pewna konsekwencja w kwestii kluczowych faz procesu negocjacyjnego. Potwierdza to, że określone etapy negocjacji są nieodłącznym elementem tego procesu, niezależnie od kontekstu i specyfiki sytuacji negocjacyjnej.

AUTOR	ETAPY NEGOCJACJI								
Chester I. Barnard (1968)	Identyfikacja problemu	Analiza informacji	Generowanie i ocena rozwiązań	Wybór najlepszego rozwiązania					
Richard D. Irwin (1965)	Przygotowanie	Rozmowa negocjacyjna	Ocena						
Schelling T. C. (1981)	Dogłębna analiza problemu		Rozstrzygnięcie						
	Ustalenie kwestii spornych	Rozpoznanie zakresu problem	Ograniczenie dalszego kryzysu						
Gulliver, P.(1979)	Wybór miejsca prowadzenia negocjacji	Planowanie negocjacji	Ustalenie zakresu możliwości rozwiązań	Ustępstwa	Przygotowanie do ostatecznego targowania się	Targowanie się	Podsumowanie	Porozumienie	
Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981)	Analiza sytuacji i planowanie	Określenie celów i strategii	Prezentacja i uzasadnienie własnej pozycji	Wymiana informacji i argumentacja	Wynajdywanie opcji dla obu stron	Uzgodnienie warunków umowy			
Kennedy, G. (1998)	Przygotowanie	Dyskutowanie	Proponowanie	Targowanie					
Shell, G. R. (2001)	Przygotowanie	Wyjaśnienie interesów	Tworzenie wartości	Integracja interesów	Alternatywy	Porozumienie	Wdrożenie i rozwój		
Nęcki Z. (2000)	FAZA przygotowawcza			FAZA zasadnicza			FAZA kończąca		
	Przygotowanie siebie i otoczenia do rozmów	Poznanie drugiej strony	Nawiązanie kontaktu	Otwarcie licytacji/ pierwsza oferta	Składanie ofert i ustępstw	Zawarcie kontraktu/ porozumienia	Domknięcie rozmów	Ocena rezultatów/ wyniku	Realizacja umowy
Wachowicz, T. (2016, 2013)	FAZA prenegocjacyjna		FAZA negocjacje właściwych		FAZA postnegocjacyjna				
	Przygotowanie	Dyskusja wstępna	Proponowanie	Targowanie	Osiągnięcie porozumienia	Zamknięcie			
Pruitt, D. G., Carnevale P.J. (1993)	Przygotowanie	Budowanie relacji	Wyrażanie interesów	Tworzenie opcji	Ocenianie opcji	Porozumienie	Wdrażanie i ocena		

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2014)	Przygotowanie	Wyjaśnienie	Otwarcie	Zidentyfikowanie i zrozumienie interesów	Generowanie opcji	Ocenianie i wybór	Finalizacja i wdrożenie	
Voss, C., & Raz, T. (2016)	Przygotowanie do negocjacji	Kontaktu	Budowania relacji	Argumentacji, ustępstw i targowania się	Zamknięcia negocjacji			
Wheeler, M. (Wheeler, 2004)	Uważne słuchanie	Tworzenie więzi	Kierowanie uwagi	Ustalanie granic	Wyznaczanie ram	Otwieranie możliwości	Uzgadnianie warunków	Negocjowanie na korzyść stron
Gołembiewski, R. (2022)	Uważne słuchanie	Tworzenie więzi	Kierowanie uwagi	Ustalanie granic	Wyznaczanie ram	Otwieranie możliwości	Uzgadnianie warunków	Negocjowanie na korzyść stron

Tabela 18. Struktura negocjacji – etapy i fazy

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie opracowanego zestawienia można wyciągnąć kilka następujących wniosków:

1. Istnieje wiele podejść i teorii dotyczących etapów negocjacji. Propozycje różnią się liczbą etapów, ich opisami oraz nazewnictwem.
2. Wielu autorów zgadza się, że przygotowanie do negocjacji jest kluczowym etapem. Obejmuje ono analizę sytuacji, określenie celów, strategii i możliwości, a także poznanie drugiej strony.
3. Etapy takie jak wymiana informacji i argumentów, generowanie opcji, oraz uzgadnianie warunków umowy są powszechnie obecne w różnych propozycjach dotyczących etapów negocjacji. Stanowią one kluczowe momenty, w których strony negocjujące dokonują postępów w kierunku osiągnięcia porozumienia.
4. Niektóre strukturalne modele negocjacyjne wskazują na znaczenie budowania relacji, wyrażania interesów, tworzenia wartości oraz wzajemnej integracji. Te etapy skupiają się na długoterminowej perspektywie, starając się znaleźć rozwiązania korzystne dla obu stron.
5. Etapy kończące negocjacje, takie jak ocena rezultatów, wdrożenie umowy, domknięcie rozmów czy zamknięcie, podkreślają znaczenie finalizacji procesu negocjacyjnego oraz zapewnienie, że porozumienie jest skutecznie realizowane.
6. Współczesne opracowania często uwzględniają bardziej kompleksową naturę negocjacji i rozszerzają proces o dodatkowe czynniki, takie jak budowanie relacji, ocena alternatyw i wdrażanie porozumienia. Często podkreśla się również znaczenie komunikacji, empatii, elastyczności i zdolności do rozwiązywania konfliktów.

W rezultacie rozwój teorii dotyczącej etapów negocjacji jest procesem dynamicznym, w którym badacze i praktycy stale poszukują nowych perspektyw i ulepszają istniejące modele w celu lepszego zrozumienia i skutecznego zarządzania procesem negocjacji.

Jednakże, pomimo różnorodności etapów i faz, proces negocjacji można ogólnie podzielić na trzy główne części. Pierwszą z nich jest przygotowanie, stanowiące kluczowy etap negocjacji, podczas którego strony negocjujące skupiają się na szczegółowej analizie swoich interesów, ustalaniu celów, strategii oraz przeprowadzaniu niezbędnych

przygotowań przed samym spotkaniem. Kolejnym istotnym etapem są negocjacje, nazywane również etapem zasadniczym lub właściwym, w trakcie których strony prezentują swoje stanowiska, przedstawiają argumenty, rozważają różne opcje i prowadzą dyskusje w celu osiągnięcia porozumienia. Ostatnią fazą jest zamknięcie negocjacji, w której strony dokonują ostatecznej oceny i akceptacji uzgodnień, ustalają warunki porozumienia oraz podejmują decyzje dotyczące jego implementacji i dalszego rozwoju.

Mimo że proces negocjacji może wykazywać elastyczność i różnić się w zależności od kontekstu oraz rodzaju negocjacji, podział na etapy przygotowania, negocjacji i zamknięcia stanowi ogólną ramę, która wspomaga strony w efektywnym prowadzeniu negocjacji. Przyjęcie takiego podziału umożliwia zrozumienie kluczowych aspektów procesu negocjacyjnego, odpowiada również potrzebom naukowego najogólniejszego opisu procesu. Taka struktura pozwala na klarowne ukazanie kluczowych elementów negocjacji oraz ich sekwencji, opisując ramy całego procesu. Z tego powodu w dalszej części przedstawiono charakterystykę wspomnianych trzech etapów.

(1) Przygotowanie do negocjacji

Przygotowanie do negocjacji odgrywa fundamentalną rolę w osiąganiu sukcesów w procesie negocjacyjnym. Autorzy książek, praktycy oraz badacze wielokrotnie podkreślają znaczenie skrupulatnego i wszechstronnego przygotowania jako decydującego czynnika wpływającego na proces i wyniki negocjacji (Beltran, 2020; Fisher i Ury, 1981; Lax i Sebenius, 2006; Raiffa, 1982; Voss i Raz, 2016; Wheeler, 2004).

I. Analiza sytuacji negocjacyjnej

Pierwszym etapem przygotowania do negocjacji jest przeprowadzenie dokładnej analizy sytuacji negocjacyjnej. W tym kontekście warto sięgnąć po badania przeprowadzane przez wielu uznanych autorów, którzy podkreślają znaczenie gromadzenia informacji na temat istotnych aspektów, mogących mieć wpływ na proces negocjacyjny. Analiza ta powinna uwzględniać czynniki zewnętrzne, takie jak czynniki polityczne, ekonomiczne czy społeczne. Ważne jest również rozpoznanie potrzeb, faktów i kosztów związanych z danym sporem. Naukowcy, np. H. Raiffa czy D. A. Lax (Lax i Sebenius, 2003, 2006), podkreślają znaczenie identyfikacji mocnych i słabych stron – zarówno własnych, jak i drugiej strony negocjacji. Warto w tym miejscu wskazać na podejście zaproponowane przez K. Jensena

w koncepcji NegoEconomics (Jensen, 2013a, 2024), które rozszerza klasyczną analizę sytuacji negocjacyjnej o systematyczne poszukiwanie tzw. ukrytych lub niewykorzystanych obszarów wartości. K. Jensen zwraca uwagę, że już na etapie przygotowania negocjatorzy powinni identyfikować nie tylko własne potrzeby i granice, ale także potencjalne synergie, komplementarne interesy oraz elementy, które mogą przynieść dodatkową wartość obydwu stronom rozmów. Pozwala to na wyjście poza tradycyjny model negocjacji jako gry o sumie zerowej i przygotowanie gruntu pod tworzenie wspólnej wartości (*value co-creation*).

Takie szczegółowe analizy umożliwiają negocjatorom lepsze zrozumienie kontekstu i warunków, w jakich będą prowadzić negocjacje. Na tym etapie warto również określić potrzeby informacyjne, jakie należy pozyskać do odpowiedniego przygotowania siebie i wszystkich uczestniczących w procesie. Potrzeby te można zagregować do trzech grup: informacje o przedsiębiorstwie (partnerze), informacje o otoczeniu biznesowych oraz informacje o reprezentantach (pełnomocnikach). Informacje te mogą stanowić kluczowy element we wzmocnieniu siły i przewagi w procesie na podstawie wiedzy.

II. Planowanie negocjacji

Kolejnym istotnym elementem przygotowania do negocjacji jest skrupulatne zaplanowanie całego procesu. W tym kontekście autorzy, np. R. J. Lewicki, D. M. Saunders i B. Barry (Lewicki i in., 2012, 2014), podkreślają znaczenie identyfikacji własnych interesów oraz interesów drugiej strony. Warto przywołać badania przeprowadzane przez G. R. Shell'a i M. A. Wheeler (Shell, 2001; Wheeler, 2013), którzy podkreślają, że efektywne planowanie negocjacji opiera się na zrozumieniu poszczególnych faz i etapów negocjacyjnych. Kluczowe jest również określenie BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) – najlepszej alternatywy w przypadku braku porozumienia. R. Fisher, W. Ury i B. Patton (Fisher i in., 1979) podkreślają, że dobrze opracowane BATNA daje negocjatorom większą pewność i elastyczność w negocjacjach. Dodatkowo, naukowcy, tacy jak M. A. Neale i G. B. Northcraft, zalecają uwzględnienie składu zespołu negocjacyjnego w celu zwiększenia skuteczności procesu poprzez różnorodność kompetencji, wiedzy i doświadczenia członków zespołu.

III. Przygotowanie spotkania

Kolejnym kluczowym krokiem jest staranne przygotowanie konkretnego spotkania negocjacyjnego. R. Cohen (Cohen, 1980) w tym kontekście zwraca uwagę na znaczenie omówienia i ustalenia szczegółów dotyczących terminu, miejsca i czasu trwania spotkania.

Należy również zadbać o odpowiednie warunki komunikacyjne i techniczne, które mogą być niezbędne podczas negocjacji. Warto również uwzględnić zasady spotkania oraz podejście do przedmiotu negocjacji. Naukowcy, np. D. G. Pruitt i P. J. Carnevale (Pruitt & Carnevale, 1993), podkreślają, że dokładna ocena mocnych i słabych stron – zarówno swoich, jak i drugiej strony – pozwala na lepsze dostosowanie strategii i podejścia podczas negocjacji.

IV. Ustalanie strategii

Kluczowym elementem przygotowania do negocjacji jest ustalenie odpowiedniej strategii. J. Z. Rubin, B. R. Brown oraz przywoływani wcześniej D. G. Pruitt i P. J. Carneval (Pruitt i Carnevale, 1993; K. H. Rubin & Brown, 1975), podkreślają znaczenie określenia strategii, scenariuszy i technik, które będą stosowane podczas negocjacji. D. A. Lax i J. K. Sebenius (Lax i Sebenius, 2003; Sebenius, 2001) podają przykłady różnych strategii negocjacyjnych, takich jak integracyjna (współpracująca) czy dystrybucyjna (konkurencyjna). Istotne jest również zdefiniowanie celów, które mają zostać osiągnięte, oraz opracowanie planu działania. Przygotowanie strategii negocjacyjnej umożliwia negocjatorom skuteczne kierowanie procesem negocjacyjnym i zwiększenie szans na osiągnięcie pożądaných rezultatów.

Przygotowanie do negocjacji stanowi kluczowy czynnik sukcesu w procesie negocjacyjnym. Poprzez skrupulatną analizę sytuacji negocjacyjnej, dokładne planowanie, określenie interesów, przygotowanie spotkania oraz ustalenie odpowiedniej strategii, negocjatorzy mają większe szanse na osiągnięcie pożądaných rezultatów. Dzięki odpowiedniemu przygotowaniu negocjatorzy mogą efektywniej prowadzić negocjacje i dążyć do wzajemnie korzystnego porozumienia.

(2) Negocjacje zasadnicze

Negocjacje właściwe, nazywane również negocjacjami zasadniczymi, stanowią kluczowy punkt w procesie negocjacyjnym. W tej fazie negocjatorzy skupiają się na bezpośrednich rozmowach dotyczących istoty sporu, kwestii lub umowy, które są przedmiotem negocjacji. W tym kluczowym momencie, strony starają się osiągnąć porozumienie w odniesieniu do fundamentalnych aspektów, które są centralne dla omawianych negocjacji (Gołembiewski, 2022; Nęcki, 2000). W negocjacjach

właściwych pojawia się szereg istotnych kwestii, które wyznaczają charakter tej fazy procesu.

W tym etapie negocjatorzy koncentrują się na osiągnięciu porozumienia. Jest to proces, w którym strony dążą do znalezienia wspólnego gruntu, wymieniając argumenty, analizując własne interesy i wyjaśniając ewentualne różnice. To kluczowa faza, w której definiowane są elementy porozumienia, a negocjatorzy starają się skonsolidować swoje pozycje. Ważnym aspektem negocjacji właściwych jest prezentowanie ofert i kontrpropozycji. Strony przedstawiają swoje propozycje, warunki lub oferty, na które druga strona reaguje poprzez akceptację, odrzucenie lub dalsze negocjacje w celu osiągnięcia kompromisu. Istotną rolę odgrywa też kontrola przebiegu negocjacji. Negocjatorzy starają się utrzymać kontrolę poprzez zdobywanie informacji, aktywne prezentowanie swoich argumentów oraz elastyczne reagowanie na propozycje drugiej strony. Obrona własnych interesów jest kolejnym ważnym aspektem. Strony starają się chronić i promować swoje interesy, co może prowadzić do napięć lub konfliktów. Kluczowym wyzwaniem dla uczestników jest umiejętne balansowanie pomiędzy ochroną własnych interesów a dążeniem do porozumienia. W tej fazie strony wykorzystują różnorodne techniki, taktyki i strategie, aby osiągnąć jak najkorzystniejszy wynik.

Negocjacje właściwe stanowią istotny moment w całym procesie negocjacyjnym. W tej fazie strony wyrażają swoje stanowiska, wywierają presję i podejmują decyzje dotyczące kompromisów. Solidne przygotowanie, zdolność do analizy sytuacji oraz efektywna komunikacja są kluczowe dla osiągnięcia udanych negocjacji właściwych. Ostateczny wynik tych negocjacji determinuje, czy strony osiągnęły porozumienie i w jakim stopniu cele i interesy każdej ze stron zostały zaspokojone (Fisher i in., 1979; Gulliver, 1979; Lax i Sebenius, 2003; Nęcki, 2000; Raiffa, 1982; Wheeler, 2004).

(3) Zakończenie negocjacji

Zakończenie procesu negocjacyjnego stanowi istotny etap, w którym negocjujące strony finalizują osiągnięcia dotychczasowych rozmów i formalnie regulują warunki porozumienia. Jest to decydujący moment, w którym dokonywane są ostateczne ustalenia i tworzony dokument potwierdzający porozumienie. Analizując ten etap, warto skupić się na następujących kluczowych aspektach:

- konkluzje postanowień:

W kontekście zakończenia negocjacji strony uzgadniają kwestie, które były przedmiotem sporu lub negocjacji. W tym momencie decydują, czy akceptują osiągnięte porozumienie i wynikające z niego postanowienia.

- podpisanie umowy/porozumienia:

W większości przypadków etap zakończenia negocjacji obejmuje formalne podpisanie umowy lub porozumienia. Ten dokument zawiera ustalenia wynikające z procesu negocjacyjnego i jest ważnym dowodem porozumienia stron.

- akceptacja instytucjonalna:

W niektórych przypadkach, osiągnięte porozumienie może wymagać zatwierdzenia przez odpowiednie instytucje lub organy, celem nadania mu mocy prawnej lub zgodności z istniejącymi regulacjami.

- ustalenie planu współdziałania:

W tym etapie strony mogą opracować plan realizacji ustalonych postanowień, obejmujący szczegóły takie jak terminy wykonania, odpowiedzialności i inne kroki związane z implementacją osiągniętego porozumienia.

- podsumowanie/zakończenie:

Zakończenie negocjacji często wiąże się z podsumowaniem zawartego porozumienia i wyrażeniem wdzięczności dla współpracy drugiej strony. To także moment, w którym negocjatorzy wyrażają optymizm co do rezultatów i wyrażają nadzieję na owocną współpracę w przyszłości.

Należy podkreślić, że zakończenie negocjacji jest kluczowe nie tylko dla uregulowania formalnych aspektów porozumienia, ale także dla budowania długoterminowych relacji i ewentualnej współpracy. Istnieje jednak ryzyko, że błędy, brak doświadczenia lub niewłaściwe umiejętności negocjatorów mogą wpłynąć na niekorzystny rezultat. Niedoskonałości w komunikacji, nieumiejętność precyzyjnego wyrażania postanowień lub nierozpoznanie subtelnych oczekiwań drugiej strony mogą prowadzić do nieporozumień, które wpłyną na skuteczność i zadowolenie z osiągniętego porozumienia.

Ponadto, zakończenie negocjacji ma wpływ na jakość dalszej współpracy. Jeśli strony są niezadowolone z wyników negocjacji, może to wpłynąć na atmosferę współpracy i budować napięcia między stronami. Z tego względu, umiejętność negocjatorów w odpowiednim sformalizowaniu osiągnięć, unikaniu niedoprecyzowań oraz uwzględnianiu subtelnych oczekiwań drugiej strony ma kluczowe znaczenie dla trwałego sukcesu procesu negocjacyjnego (McCarthy i Hay, 2015; Nęcki, 2000; Penc, 2010; Voss i Raz, 2016).

2.4. Style, strategie, techniki i narzędzia

Jednym z kluczowych elementów prowadzenia negocjacji są styl oraz strategia. W literaturze przedmiotu trudno oddzielić od siebie te dwa aspekty. Badacze nie są zgodni, gdzie występuje różnica w definiowaniu obu pojęć. Na podstawie przeglądu literatury wydaje się zasadnym stwierdzić, że styl oraz strategia prowadzenia rozmów są ze sobą ściśle związane i oddziałują na siebie wzajemnie (Kozina, 2017; Nowakowska, 2018). Styl w pewien sposób oddziałuje na strategię, ale to strategia implikuje sposób zachowania się i styl rozmowy (Nowakowska, 2018). Styl determinuje zarówno podejmowane podczas negocjacji działania, jak również zasoby potrzebne do uzyskania zaplanowanego efektu (Kozina, 2017). Pojęcie stylu może być rozumiane na wiele sposobów m.in. jako:

- tendencje reagowania na sytuacje problemowe, pozostające w związku z osobowością mówiącego (Szczepański, 2006, s. 69),
- ogólny sposób prowadzenia negocjacji (Kozina, 2017),
- sposób zachowania, metoda realizacji strategii, mająca na celu urzeczywistnienie planów (Szczepański, 2006),
- efekt postawy negocjatora i podmiotu, który on reprezentuje względem drugiej strony (Nowakowska, 2018).

Koresponduje to również w znacznym stopniu z rozumieniem pojęcia strategii. Definicja druga wskazuje natomiast, że styl jest efektem ustalenia konkretnej strategii. Wydaje się zatem, że styl jest terminem nadrzędnym względem strategii.

(1) Style negocjacji

Na przestrzeni lat w literaturze pojawiło się wiele typologii stylów negocjacyjnych, opisywanych przez pryzmat wybranych kryteriów (Albrecht i Albrecht, 1993; Bargiel-Matusiewicz, 2010; Casse i Deol, 1985; Christopher i Smith, 1998; Fisher i in., 2011; Kozina, 2017; Lewicki i in., 2012; Mastenbroek, 1996; Nęcki, 2000; Nowakowska, 2018; Rządca i Wujec, 1999; Schoonmaker, 1989). Najczęściej przywoływanym jest jednak określanie stylu tożsame do rodzaju negocjacji np. styl pozycyjny, integracyjny, rzeczowy. Jest to tzw. typologia klasyczna.

Styl pozycyjny (dominacja). Nazywany bywa również stylem dystrybucyjnym, konfrontacyjnym, rywalizacyjnym (Fowler, 2001), dominującym (Mastenbroek, 1996), twardym oraz stylem *WIN-LOSE* (Bargiel-Matusiewicz, 2010; Nęcki, 2000). Negocjacje prowadzone w stylu pozycyjnym są odzwierciedleniem przyjętej strategii walki o zwycięstwo tj. realizacji wysokich, ambitnych celów. Przedmiot rozmów oraz rozbieżne stanowiska są określane wprost jako konflikt, a jego uczestników nazywa się przeciwnikami. Relacje są krótkotrwałe, luźne. Oczekiwanym rozwiązaniem jest zwycięstwo nad przeciwnikiem jak najmniejszym kosztem. Środkami do osiągnięcia wspomnianych w tym stylu celów są zatem presja, siła i przewaga. Często stosowane są groźby, próby zastraszania czy manipulacji faktami. Sztywne, twarde stanowisko prezentowane jest względem odniesienia do interesów, jak i do oponenta. Cechami charakterystycznymi rozmów w stylu pozycyjnym (twardym, dominującym) jest tworzenie presji, twardy stosunek do kontrofert, brak lub niewielkie ustępstwa, dążenie do budowania przewagi i wykorzystywanie każdej możliwości (nawet wątpliwej etycznie) do jak najwyższego tryumfu nad przeciwnikiem. W. Mastenbroek (1996) wprost opisuje takie zachowania i styl jako *walkę*. Interesy narzuca się siłą, często w sposób agresywny albo z ukrytą agresją, przez upór i brak ustępstw. Ofertowanie w takim stylu jest znacznie uproszczone. J. Kamiński (2004) w swojej książce wskazuje na trzy kluczowe elementy:

- pierwsza oferta,
- punkt docelowy,
- punkt oporu.

Jeśli mamy do czynienia z sytuacją, gdzie punkt oporu kupującego przewyższa punkt oporu sprzedającego, tworzy się ZOPA, a tym samym pole do możliwego porozumienia. W przeciwnym razie nigdy nie dojdzie do rozwiązania konfliktu. Właśnie z tego powodu

najbardziej rozpowszechnioną nazwą tego stylu jest styl pozycyjny. W toku pertraktacji strony poznają swoje pozycje i muszą przewidywać następne ruchy. Zatem główne umiejętności negocjatora muszą opierać się na umiejętnym zajmowaniu pozycji w trakcie negocjacji, wpływaniu na pozycje przeciwnika (osłabianie jego pozycji) oraz identyfikacji i przewidywaniu potencjalnych ruchów. Styl ten jest rekomendowany w przypadku transakcji jednorazowych lub w krytycznie ważnych dla organizacji momentach (możliwość wypadnięcia z rynku, upadłość etc.). Wiąże się to z brakiem zaufania do wspólnych interesów w przyszłości, a często nawet z poczuciem przegrania czy wykorzystania (Thomas, 2006). Zdecydowanie często negocjacje kończą się ich zerwaniem i eskalacją konfliktu. Z. Nęcki (2000) wskazuje również, że styl ten może być wykorzystywany, kiedy strona dominująca ma pewność, że w następnej sytuacji również będzie na wyższej pozycji. Warto podkreślić, że strona przegrana będzie dążyć do wygrania w najbliższym możliwym czasie.

Styl integracyjny (współpraca) Cechą charakterystyczną wyróżniającą styl integracyjny jest próba odnalezienia podczas negocjacji rozwiązania satysfakcjonującego obie strony (obopólna korzyść). Dlatego styl ten jest nazywany również stylem kooperacyjnym, miękkim oraz *WIN-WIN*. Podczas uzgodnień strony dochodzą do rozwiązania na podstawie otwartego dialogu, który odbywa się w sposób wolny od manipulacji i niedomówień, skupiając się na budowanie współpracy. Zdaniem Z. Nęckiego (2000), do prowadzenia rozmów w takim stylu potrzebna jest dobra znajomość partnera, którego postrzega się jako przyjaciela czy współnika. Dlatego dominuje on w kontaktach pomiędzy firmami współpracującymi ze sobą długofalowo, tworząc tym samym wzajemne zaufanie. Drogą do satysfakcjonującego porozumienia jest oparta na analizie potrzeb stron (interesów), które są składowymi głównego celu rozmów jakim jest osiągnięcie wspólnych korzyści (Kamiński, 2007).

Mimo, że styl kooperacyjny uważa się za najbardziej oczekiwany i korzystny (Bargiel-Matusiewicz, 2010; Kamiński, 2004; Nęcki, 2000), ma on znaczące niedoskonałości. W trakcie negocjacji może występować wiele czynników utrudniających, a nawet wykluczających możliwość stosowania go m.in.:

- brak identyfikacji zbieżnych celów ,
- poczucie o niemożliwości porozumienia,
- skrajne pozycje negocjacyjne (oferty wstępne),

- duża liczba osób ograniczająca możliwości porozumienia,
- nastawienie drugiej strony,
- nieufność lub antypatia,
- złe doświadczenie z przeszłości.

Mimo tego, wydaje się że warto podejmować próby rozmów w duchu współpracy, która pozwala na realizację ambitnych celów czy zacieśnianie współpracy z kontrahentami. Poza osiągnięciem założonego celu, porozumienie może dodatkowo skutkować budowaniem relacji biznesowych na przyszłość.

Styl rzeczowy (kompromis). Jest to alternatywa dla poprzednich dwóch stylów negocjacji. Nazywany jest również przez polskich badaczy stylem zasadniczym, protransakcyjnym oraz negocjacjami wokół meritum (Bargiel-Matusiewicz, 2010; Kamiński, 2004; Nęcki, 2000; Nowakowska, 2018). Jego założenia opracowane zostały przez twórców modelu harwardzkiego (Fisher i in., 2011). W przypadku rozmów prowadzonych wspomnianym stylem, przyjmuje się twarde stanowisko względem problemów i interesów, ale miękkie i przyjacielskie względem ludzi. Cechą konstytutywną jest zatem osiąganie swoich celów przy utrzymaniu dobrych relacji z partnerem. Styl ten opiera się na czterech głównych kategoriach:

- oddziel ludzi od problemu,
- skoncentruj się na interesach, nie na stanowiskach,
- opracuj wiele możliwości,
- domagaj się rozmów opartych na zasadach.

Powyższe kategorie oraz szczegóły modelu harwardzkiego, który jest podstawą stylu rzeczowego negocjacji, zostały opisane w Podrozdziale 2.2. Ważne jest, aby zauważyć, że zarówno model ten, jak i style wywodzące się z niego, wskazują na dwa poziomy:

- poziom interesów stron,
- poziom relacji interpersonalnych.

Jest to niewątpliwa zaleta w stosunku do poprzednio opisanych koncepcji stylów negocjacji. R. Fisher i W. Ury (Fisher i in., 2011) zauważyli, że relacja nie musi być ściśle związana z pozycją i chęcią osiągnięcia celów. Wręcz przeciwnie, autorzy zachęcają do utrzymywania dobrych relacji i stosunków z partnerami biznesowymi, co nie wyklucza to walki o własne

interesy. Tabela 19. przedstawia porównanie głównych różnic przez pryzmat odpowiednich kryteriów w opisanych wcześniej stylach.

Tabela 19. Główne style negocjacji według wybranych kryteriów

Kryterium	Styl pozycyjny	Styl integracyjny	Styl rzeczowy	
uczestnicy	są przeciwnikami	są przyjaciółmi	są partnerami do rozwiązania problemu	
cel	Zwycięstwo	porozumienie	rozsądny wynik osiągnięty sprawnie	—
podejście	twarde względem ludzi i problemu	delikatne względem ludzi i problemu	delikatne względem ludzi a twarde wobec problemu	—
zaufanie	nieufność wobec innych	zaufanie do innych	nie ma znaczenia	—
rozwiązanie	poszukiwanie rozwiązania korzystnego dla mnie	poszukiwanie rozwiązania akceptowalnego dla drugiej strony	poszukiwanie wielu możliwości porozumienia	—
nacisk	naleganie na przyjęcie mojego stanowiska	naleganie na porozumienie	naleganie na przestrzeganie obiektywnych kryteriów	—
presja	wywieranie presji	poddawanie się presji	dyskusja na argumenty bez presji	—

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fisher i in., 2011; Nęcki, 2000; Nowakowska, 2018.

Obok wspomnianych i opisanych wcześniej podstawowych stylów negocjacji, często pojawiających się w literaturze polskiej i zagranicznej, występują również inne, odmienne

spostrzeżenia w tym zakresie. A. Kozina (2017) w swoim kompleksowym opracowaniu stylów dzieli wszystkie typologie na dwie nierozłączne grupy:

- normatywne – modelowe, wzorcowe style wskazujące na jeden najlepszy dla danej sytuacji pozwalający osiągnąć największy efekt,
- deskryptywne – oparte na indywidualnych cechach osobowościowych negocjatora, wskazuje na sugerowane zasady.

Do pierwszej grupy zaliczane są style opisane powyżej. Innymi typologiami są te zaproponowane przez m.in.:

- W. Masterbroek (1996) – wyjściowe (współpraca, walka, unikanie, poszukiwanie), kombinowane (analityczno-agresywny, elastyczno-agresywny, styczny, jowialny),
- K. Albrecht i S. Albrecht (1993) – buldog, jeleń, lis, budowniczy.

Do grupy deskryptywnych stylów negocjacji zaliczane są m.in.:

- S. Schoonmaker (1989) – dominujący, zależny, bezstronny oraz kombinowane,
- D. Casse i T. Deol (1985) – intuicyjny, oparty na faktach, analityczny, normatywny,
- W. F. Christopher, S. A. Smith (1998) – proceduralny, komunikatywny, energiczny, innowacyjny.

Warto podkreślić, że powyższe typologie nie wyczerpują tematu prowadzenia negocjacji. Negocjatorzy z dużym doświadczeniem praktycznym często dostosowują i mieszają style w zależności od sytuacji, dostępnych zasobów, relacji, etapu. Jednocześnie prowadzą negocjacje we własnym stylu, wypracowanym przez doświadczenia i cechy osobowościowe (Kozina, 2017; Mastenbroek, 1996; Schoonmaker, 1989).

(2) Strategia, taktyki i techniki w negocjacjach

Strategia, taktyki i techniki odgrywają kluczową rolę w procesie negocjacji, wpływając na skuteczność osiągnięcia celów oraz kształtowanie relacji między stronami. Te trzy pojęcia stanowią fundamentalne elementy, których właściwe zrozumienie i wykorzystanie może znacząco wpłynąć na wyniki negocjacji.

Przykładem strategii negocjacyjnej jest podejście oparte na wspólnym poszukiwaniu rozwiązań. W tej strategii przyjmuje się, że strony negocjacji dążą do wypracowania korzystnych rezultatów dla obu stron, osiągając tzw. win-win. Na przykład,

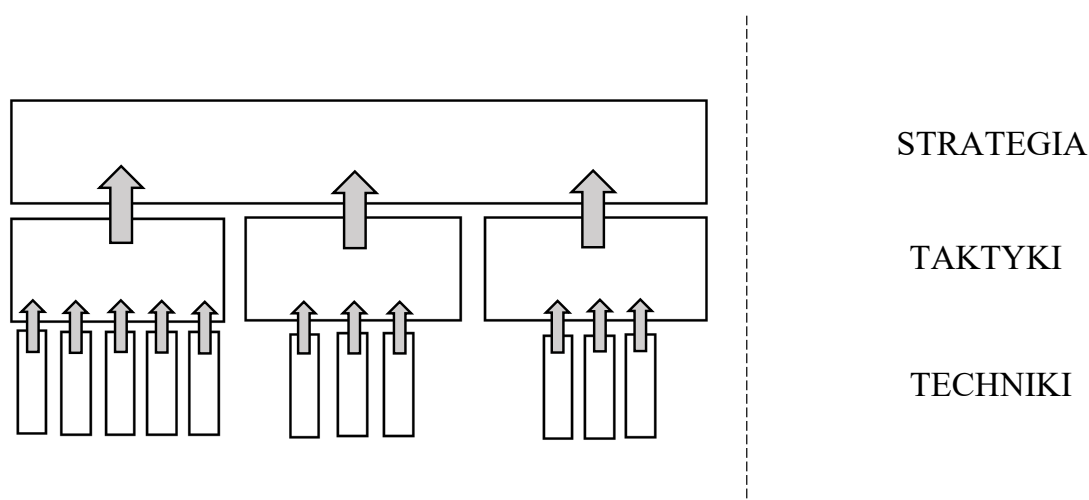
przy negocjowaniu warunków umowy partnerskiej, kiedy obie strony mogą dążyć do wypracowania takich rozwiązań, które zaspokoją ich interesy i pozwolą na długofalową współpracę.

Taktyki negocjacyjne stanowią bardziej szczegółową strategię działania, koncentrując się na krótkoterminowych krokach mających na celu osiągnięcie konkretnych wyników. W ramach taktyk negocjacyjnych negocjatorzy wykorzystują różne techniki, które wpływają na zachowanie partnera, jego postrzeganie sytuacji oraz kształtują przebieg rozmów. Przykładem taktyki negocjacyjnej może być eskalacja żądań. Negocjator stopniowo zwiększa swoje żądania, tworząc presję na partnerze w celu uzyskania ustępstw. W tym przypadku kluczowe jest umiejętne dawkanie presji i dobór technik, aby nie doprowadzić do konfliktu czy zerwania negocjacji.

Techniki negocjacyjne są zatem konkretnymi działaniami wykorzystywanymi w ramach taktyk, służącymi do kierowania przebiegiem rozmów, wpływania na decyzje partnera, budowaniem własnej siły lub deprecjacji drugiej strony. Ich zastosowanie ma na celu wywarcie wpływu na drugą stronę, zmianę jej stanowiska, budowanie zaufania, poszukiwanie kreatywnych rozwiązań oraz osiągnięcie korzystnych warunków porozumienia.

W trakcie rzeczywistych negocjacji strategię, taktyki i techniki wzajemnie się przenikają, tworząc skomplikowany system działań. Na przykład, wybór strategii wspólnego poszukiwania rozwiązań może prowadzić do zastosowania taktyki eskalacji żądań, a konkretnie do użycia techniki zmiany warunków poprzedzających spór w celu wywarcia presji na partnerze.

Dobrze dobrana strategia, odpowiednie zastosowanie taktyk i skuteczne wykorzystanie technik są kluczowymi elementami osiągnięcia pożądaných rezultatów w negocjacjach. Znaczenie tego trójstopniowego podejścia wynika z faktu, że skuteczne negocjacje to nie tylko osiągnięcie konkretnych warunków umowy, ale również budowanie trwałych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu (Gołembiewski, 2022; Lax i Sebenius, 2003).



Rysunek 17. Strategia, taktyki i techniki w procesie negocjacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Roszkowska, 2011.

Techniki negocjacyjne dzieli się na różne kategorie, w zależności od ich zastosowania i funkcji. Można dokonać podziału na techniki wykorzystywane m.in. na poszczególnych etapach procesu negocjacji, biorąc pod uwagę bariery komunikacyjne oraz stopień zaawansowania negocjacji.

W początkowej fazie negocjacji, techniki budowania zaufania, ograniczania własnej siły negocjacyjnej oraz stymulowania kreatywności mogą być użyteczne w nawiązaniu pozytywnych relacji oraz identyfikacji potencjalnych korzyści dla obu stron. Na etapie środkowym negocjacji, techniki wywierania presji, podejmowania ustępstw oraz analizy interesów mogą przyczynić się do dalszego zbliżenia stanowisk stron i odnalezienia kompromisowych rozwiązań. W fazie końcowej negocjacji, techniki negowania propozycji, dekoncentrowania oraz kontrolowanego ustalania porządku obrad mogą być pomocne w finalizacji porozumienia i uniknięciu impasu. Tabela 20. przedstawia przykładowe techniki wykorzystywane na wspomnianych etapach negocjacji. Należy jednak pamiętać, że mogą być one wykorzystywane również w innych sytuacjach, w zależności od przebiegu procesu. Niniejsze przyporządkowanie jest przykładem zaproponowanym przez autora.

Tabela 20. Przykładowe techniki na etapach negocjacji

Etap rozmów	Technika	Opis
Początkowa faza rozmów	Pierwsze wrażenie	W zależności od strategii i taktyki zaprezentowanie siebie i firmy w sposób kulturalny, otwarty, przyjazny skory do rozmów lub przeciwnie jako twardych przeciwników.
	Co by było, gdyby	Polega na zadaniu hipotetycznego pytania. Technika ta ma wiele możliwości wykorzystania. Służy jako element poznawania stanowiska partnera, prowadzi do przedłużenia procesu, nalegania na tłumaczenie swoich stanowisk i argumentacji lub przekonywania do racji.
	Gra na czas	Wiele technik wpływających na przedłużanie negocjacji cele zebrania dodatkowych informacji lub znudzenie partnera czekając na ustępstwa. Polega na uzgadnianiu wszystkich ofert, przekładanie terminów, dopraszanie dodatkowych osób, stawianie nowych wymogów formalnych etc.
	Wilk w owczej skórze, Inspektor Columbo	Ma na celu uspienie i redukcję bezwzględności drugiej strony. Opiera się na manifestowaniu swojej niewiedzy, niedoświadczenia, aby przerzucić odpowiedzialność na drugą stronę. Przyjęcie roli słabszej osoby powoduje litość, współczucie oraz pozorną chęć opierania się na zdaniu i prowadzeniu procesu przez stronę silniejszą.
	Próbny balon, Zdechła ryba	Wysuwanie niemożliwego, nieraz absurdu żądania, które ma na celu otrzymanie dużego ustępstwa na początek oraz określenie obniżenie się drugiej strony.
Negocjacje właściwe	Wyższa instancja	Powolywanie się na przełożonych lub brak wystarczającego pełnomocnictwa w przypadku takiej oferty. Technika wykorzystywana kiedy partnerowi na czasie prowadzi do uzyskania kolejnych ustępstwa. W innych przypadkach technika powoduje zyskanie na czasie, przedłużenie procesu.
	Rozbijanie na drobne, Śmieszne pieniądze	Opiera się na podawaniu ofert w różny sposób (np. w różnych walutach) lub zamiast wartości umowy negocjuje się ceny jednostkowe wszystkich produktów.
	Plasterki salami	Domaganie się wielu ustępstw jedna po drugiej w pozornie drobnych sprawach. Może to powodować, że mimo braku akceptacji oferty w całości po wielu ustępstwach w mało znaczących kwestiach wynik jest bardzo zbliżony do pierwszej oferty.

	Wybiórczy obiektywizm	Podawanie danych, cytowanie fragmentów, aktów prawnych, które potwierdzają tezę lub działają na korzyść przy jednoczesnym pomijaniu niewygodnych kwestii lub kontekstu.
	Imadło, Dokręcanie śruby	Odrzucanie propozycji drugiej strony przy jednoczesnej prośbie o przedstawienie lepszej propozycji, którą będzie można rozważyć.
	Siła wyższa	Powoływanie się na brak możliwości akceptacji z uwagi na zewnętrzne, niezależne aspekty leżące poza kontrolą.
Faza końcowa	Pusty portfel	Polega na zaznaczaniu granicy negocjacji. Powoduje dodatkowo, że jeśli druga strona chce się porozumieć to jest to od tej pory również jej problem.
	Nagroda w raju	Powtarzanie cały czas tej samej kwestii, oferty czy odpowiedzi i argumentacji.
	Zdarta płyta	Powtarzanie tych samych zdań, argumentów i odpowiedzi na ofertę celem zmęczenia partnera i otrzymania dodatkowych ustępstw.
	Rzut na taśmę/ Ustępstwo na ostatnią minutę	Techniki te polegają na dorzuceniu czegoś w zamian za podpisanie umowy tu i teraz lub żądanie ustępstwa w ostatniej chwili w przeciwnym razie nie dojdziemy do porozumienia.
	Skubanie	Żądanie dodatkowych ustępstw na ostatnim etapie negocjacji szczególnie w długim procesie.
	Legalizm	Przytaczanie cenników, regulaminów, polityk czy standardów obowiązujących w firmie, aby przedstawić kwestie nie podlegające negocjacjom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: Gołembiewski, 2022; Mastenbroek, 1996; Roszkowska, 2011; Rządca i Wujec, 1999.

Techniki negocjacyjne można również podzielić na kluczowe grupy:

- Budowanie siły (pozycji) negocjacyjnej: Techniki te skupiają się na wywieraniu presji na drugą stronę w celu uzyskania lepszych warunków porozumienia. W tym kontekście negocjatorzy mogą stosować różne strategie, takie jak wywieranie presji czasowej, demonstrację siły oraz jawne działania agresywne w celu zdobycia przewagi nad drugą stroną.
- Kooperacyjne: Techniki te opierają się na budowaniu atmosfery współpracy i zaufania, co ma na celu umożliwienie osiągnięcia korzystnych rezultatów. W tym kontekście negocjatorzy mogą decydować się na dzielenie się informacjami, wykazywanie elastyczności i gotowości do współpracy oraz aktywne poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla obu stron.

- Kreatywne: Techniki te mają na celu stworzenie warunków sprzyjających poszukiwaniu nowych i kreatywnych rozwiązań. W tym kontekście negocjatorzy mogą identyfikować głębsze interesy stron, generować alternatywne rozwiązania i dzielić się perspektywami, co umożliwia znalezienie innowacyjnych porozumień.

Techniki negocjacyjne mają znaczący wpływ na osiągnięcie pożądaných rezultatów i finalnych porozumień w procesie komunikacji. Skuteczne techniki negocjacyjne opierają się na umiejętnym wykorzystaniu komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Precyzyjne formułowanie żądań, unikanie niejednoznaczności oraz uważne słuchanie drugiej strony są kluczowymi elementami w procesie negocjacji (Engel i Korf, 2005; McCarthy i Hay, 2015).

Identyfikacja rzeczywistych interesów stron, wykraczających poza pozorne postawy, jest istotnym aspektem technik negocjacyjnych. Skoncentrowanie się na tych interesach pozwala na znalezienie rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Współczesne techniki negocjacyjne zachęcają do generowania różnych scenariuszy i alternatywnych rozwiązań, umożliwiając elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. W literaturze podkreśla się również, że skuteczność tego procesu zależy nie tylko od narzędzi i procedur, lecz także od czynników psychologicznych, takich jak percepcja partnera, emocje czy wzajemna postawa stron, co wymaga świadomego rozdzielenia relacji interpersonalnych od przedmiotowego wymiaru sporu (Kowalczyk, 2021, Nęcki, 2000). Wybór odpowiednich technik negocjacyjnych zależy od specyfiki sytuacji, relacji między stronami oraz założonych celów. Negocjatorzy muszą umiejętnie dobierać techniki, biorąc pod uwagę etap negocjacji, występujące bariery komunikacyjne oraz stopień zaawansowania negocjacji.

Techniki w negocjacjach stanowią istotny element procesu negocjacyjnego, pozwalając na kształtowanie wyników i osiągnięcie korzystnych rezultatów. Skuteczne zastosowanie różnorodnych technik wymaga zarówno umiejętności komunikacyjnych, zdolności do analizy sytuacji, jak i elastycznego podejścia do reagowania na zmieniające się okoliczności. Przy odpowiednim doborze i wykorzystaniu technik, negocjatorzy mogą budować trwałe relacje, osiągać porozumienia oparte na wzajemnych korzyściach oraz rozwiązywać konflikty w sposób efektywny i satysfakcjonujący dla wszystkich stron (Nierenberg, 1994; Penc, 2010).

(3) Narzędzia użyteczne w negocjacjach

W kontekście negocjacji, jedną z fundamentalnych koncepcji i narzędzi jest BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), czyli najlepsza alternatywa dla wynegocjowanego porozumienia. Termin BATNA został po raz pierwszy zdefiniowany przez R. Fishera i W. Ury'ego (1981). Odgrywa ona istotną rolę w procesach negocjacyjnych, wpływając na siłę negocjacyjną każdej strony. Posiadanie silnej BATNA umożliwia negocjatorowi bardziej asertywne i pewne działanie, ponieważ nie jest on całkowicie zależny od zawarcia jednego konkretnego porozumienia. Jest również koncepcją, która odnosi się do najlepszej dostępnej alternatywy poza wynegocjowanym porozumieniem. Innymi słowy, BATNA określa, jakie możliwości ma strona negocjująca, jeśli negocjacje zakończą się niepowodzeniem.

Przygotowanie BATNA jest procesem wymagającym starannej analizy i planowania. Pierwszym krokiem jest zidentyfikowanie i rozważenie wszystkich możliwych alternatywnych działań, które strona negocjująca może podjąć, jeśli nie dojdzie do porozumienia. Następnie, negocjatorzy wybierają najbardziej obiecujące pomysły i przekształcają je w realne możliwości działania. Wartość BATNA wynika z wyboru najlepszej z tych opcji, która stanowi tymczasową alternatywę do wynegocjowanego porozumienia. Jej skuteczne wykorzystanie ma kluczowe znaczenie dla wyników negocjacji. Posiadanie silnej BATNA pozwala na lepsze wyważenie ofert, poszukiwanie korzystnych warunków i skuteczne osiąganie kompromisów. Ponadto, znajomość BATNA drugiej strony pozwala lepiej zrozumieć jej pozycję i potrzeby, co ułatwia osiągnięcie porozumienia satysfakcjonującego dla obu stron. BATNA ma swoje zalety, takie jak kontrola nad siłą negocjacyjną, umożliwienie podejmowania ryzyka i unikanie niekorzystnych porozumień. Istnieją jednak ograniczenia. Negocjator może być zbyt mocno przywiązany do swojej BATNA, co utrudnia kompromisy. Ponadto, BATNA może okazać się nierealistyczna, co wpłynie na ostateczne rezultaty negocjacji (Biesaga-Słomczewska, 2014; Brett i in., 1996; Kim i Fragale, 2005; Sebenius, 2017).

BATNA ma znaczący wpływ na procesy decyzyjne zarówno na etapie przygotowania do negocjacji, jak i w trakcie samych negocjacji. Posiadanie świadomości BATNA pomaga uniknąć podejmowania niekorzystnych porozumień oraz skupić się na osiągnięciu wyników, które najlepiej odpowiadają interesom strony negocjującej. Umiejętne wykorzystanie BATNA pozwala na osiągnięcie korzystnych porozumień, unikanie

niekorzystnych ustępstw i podejmowanie ryzyka w negocjacjach. Jej świadomość jest niezbędna dla skutecznego negocjowania i osiągnięcia satysfakcjonujących wyników dla wszystkich stron zaangażowanych w proces.

W negocjacjach, szczególnie w kontekście planowania i osiągnięcia konkretnych celów, wykorzystuje się różne narzędzia, które pomagają sprecyzować i monitorować postępy w ich realizacji. W tym kontekście, najbardziej znanymi narzędziami są koncepcje SMART i SMARTER, które stanowią ramy dla tworzenia celów w sposób precyzyjny i mierzalny.

SMART to akronim od słów *Specific, Measurable, Achievable, Relevant i Time-bound*. To podejście skupione na zapewnieniu, że cele są jasno sformułowane i łatwe do zrozumienia.

- *Specific (konkretny)* – Cel powinien być precyzyjnie określony, aby uniknąć wieloznaczności i interpretacyjnych nieścisłości.
- *Measurable (mierzalny)* – Cel powinien być wyrażony w sposób, który umożliwia jego ocenę i pomiar za pomocą konkretnych wskaźników lub metryk.
- *Achievable (osiągalny)* – Cel powinien być realistyczny i możliwy do osiągnięcia, biorąc pod uwagę dostępne zasoby, czas i umiejętności.
- *Relevant (istotny)* – Cel powinien być zgodny z ogólnymi celami organizacji lub indywidualnego planu działania, aby przyczynić się do osiągnięcia sukcesu.
- *Time-bound (ograniczony czasowo)* – Cel powinien być powiązany z wyznaczonym terminem realizacji, co pomaga zwiększyć motywację i koncentrację na efektywności działań.

SMARTER to rozwinięcie podejścia SMART, które dodatkowo uwzględnia dwie dodatkowe zasady, umożliwiające lepsze zarządzanie celami:

- *Evaluate (oceniać)* - Wymaga regularnej oceny postępów w realizacji celu, co umożliwia śledzenie wyników, identyfikację wyzwań i dostosowanie strategii w miarę potrzeby.
- *Reevaluate (ponownie oceniać)* - Okresowo należy dokonywać przeglądu celów i ponownie ocenić ich adekwatność w kontekście zmieniających się warunków i priorytetów.

Stosowanie podejść SMART i SMARTER w negocjacjach pomaga zapewnić wyraźne i mierzalne cele, które ułatwiają monitorowanie postępów oraz dostosowanie strategii i działań w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów. Te narzędzia stanowią istotne wsparcie dla negocjatorów, pozwalając na skuteczne planowanie, realizację i ocenę celów w procesie negocjacyjnym (Kozina, 2013; Nowak i Taranowski, 2014).

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w negocjacjach jest LIM (czasem MIL), które skupia się na budowaniu celów i priorytetów. LIM zostało opracowane przez G. Kennedy'ego (1998a) i stanowi ważny element procesu przygotowania do negocjacji. Jest to lista priorytetów podzielona na trzy kategorie: *Like*, *Intend* i *Must*. Przygotowanie LIM polega na identyfikacji i zapisaniu kluczowych priorytetów (parametrów) dla każdego celu, których osiągnięcie jest ważne dla strony negocjującej.

Tabela 21. Arkusz LIM

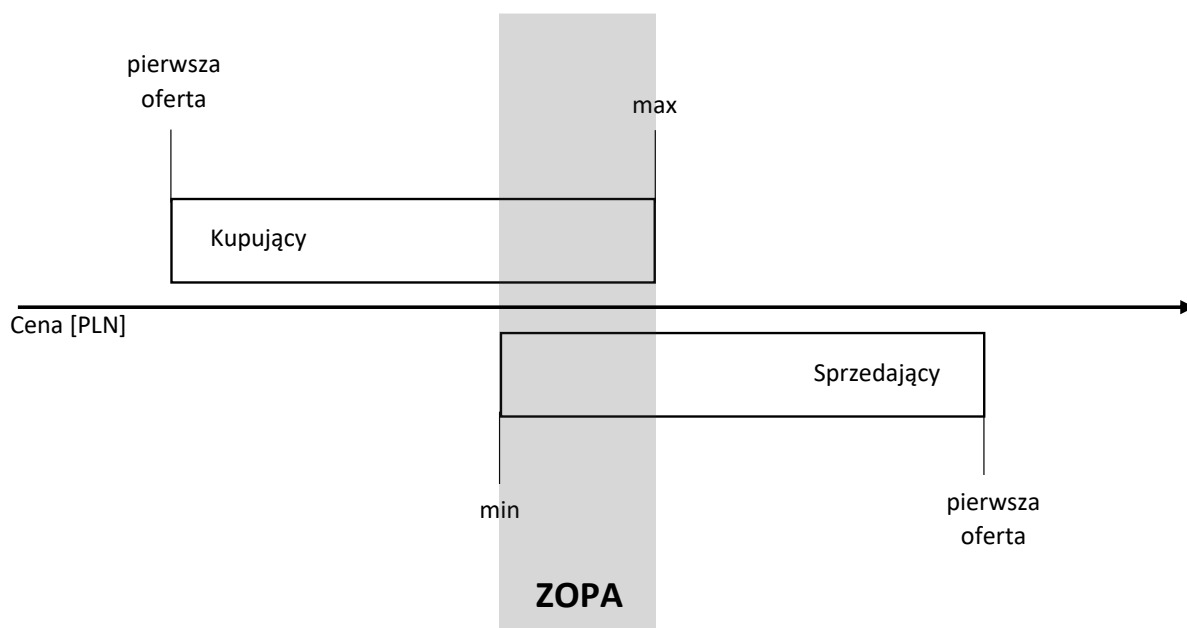
LIKE	Parametr 1: Parametr 2: Parametr 3:
INTEND	Parametr 1: Parametr 2: Parametr 3:
MUST	Parametr 1: Parametr 2: Parametr 3:

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym elementem w metodzie LIM jest rozpoznanie w danych obszarach stanowisk rozbieżnych i wspólnych. Pozwala to na lepsze przygotowanie priorytetów i potencjalnych potrzeb drugiej strony. Posiadanie takiej wiedzy ułatwia proponowanie rozwiązań, które są nakładają się na priorytety obu stron, co zwiększa szanse na osiągnięcie

porozumienia. Dodatkowo, korzystanie z arkusza LIM podczas długotrwałych negocjacji pozwala na zarządzanie swoimi propozycjami porozumienia, które są satysfakcjonujące, a zostały opisane przed rozpoczęciem rozmów. Dzięki temu w systematyczny sposób można uniknąć manipulacji drugiej strony.

Inną koncepcją jest ZOPA (*Zone of Possible Agreement*). Termin ten oznacza zakres możliwych porozumień, w którym strony uczestniczące w procesie negocjacyjnym mogą osiągnąć porozumienie, które będzie satysfakcjonujące dla obu stron. ZOPA zawiera wszystkie opcje, które spełniają minimalne oczekiwania i potrzeby każdej ze stron, a także te opcje, które przekraczają te minimalne wymagania, oferując dodatkowe korzyści (Rysunek 18.). Ostateczne porozumienie zawarte w ZOPA jest uznawane za akceptowalne, ponieważ zaspokaja interesy i wymagania obu stron, umożliwiając osiągnięcie korzystnego wyniku dla obu stron. Istnienie ZOPA jest kluczowe dla osiągnięcia porozumienia, ponieważ zapewnia zakres, w którym obie strony mogą znaleźć wspólny grunt i dokonać kompromisu. Gdy brakuje ZOPA, czyli gdy wymagania stron są zbyt rozbieżne, negocjacje mogą zakończyć się fiaskiem, a strony nie będą w stanie osiągnąć porozumienia.



Rysunek 18. ZOPA na podstawie transakcji kupna-sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście teorii negocjacji, ZOPA stanowi istotny element, który pomaga negocjatorom identyfikować zakres możliwych rozwiązań i dążyć do pomyślnego zakończenia negocjacji. Skuteczne i efektywne negocjacje opierają się na umiejętnościach rozpoznawania ZOPA oraz zdolności znalezienia punktu wspólnego, który spełni oczekiwania obu stron.

W literaturze oraz w praktyce biznesowej opisuje się i wykorzystuje wiele narzędzi wspomagających proces negocjacji. A. Kozina (2011, 2013) w swoich publikacjach porusza m.in. kwestię wykorzystania analizy due diligence. Analiza ta jest ceniona za jej wszechstronność i wielowymiarowość. Skupia się zarówno na profilu partnera (przedsiębiorstwa), jak i na analizie wszystkich procesów, organizacji, produkcji, sytuacji prawnej, własnościowej i innych istotnych aspektów. Obejmuje zatem wszystkie kluczowe parametry, które mogą mieć wpływ na rozmowy lub współpracę pomiędzy stronami. Ze względu na zakres i czas potrzebny na przeprowadzenie analizy due diligence, stosuje się ją w szczególności w przypadku największych negocjacji, np. w sytuacjach dotyczących fuzji i przejęć (Szypko, 2024).

Poza opisanymi wcześniej narzędziami, w literaturze pojawia się szereg innych. Warto wspomnieć m.in. o nowej koncepcji wykorzystania wywiadu biznesowego w procesie przygotowania do negocjacji (Grząba, 2023) oraz szeregu narzędzi informatycznych i matematycznych wspomagających negocjacje i podejmowanie decyzji (Kilgour i in., 1996, 1996; Pinto i in., 2019; Vetschera, 2021; Wachowicz, 2006), które mimo wielu opracowań nie są tak często implementowane do praktyki biznesu.

2.5. Negocjacje wewnątrzorganizacyjne

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne są specyficznym typem negocjacji, który obecnie sporadycznie jest przedmiotem badań. Negocjacje te są jednak kluczowym procesem w zarządzaniu organizacją, szczególnie tą bardzo rozbudowaną. Dodatkowo są również instrumentem koordynacyjnym w przedsiębiorstwie (Herbst i in., 2008). Źródłem negocjacji wewnątrzorganizacyjnych mogą być sprzeczne interesy, relacje, współzależności, odpowiedzialność czy wewnętrzny rynek zasobów w ramach jednej organizacji (Romanowska & Mierzejewska, 2015). Negocjacje wewnątrzorganizacyjne należy rozumieć zatem jako specyficzny proces negocjacji w ramach jednej organizacji, która w większości sytuacji wymusza dobór odpowiedniego partnera (Dąbrowski, 1990) oraz jako narzędzie rozwiązywania konfliktów pomiędzy spółkami, wydziałami, oddziałami etc. jednej organizacji, stymulowane wspólnymi celami z jednej strony, a przymusem z drugiej (Kozina, 2008). Ich występowanie jest silnie związane z samą organizacją i z jej zarządzaniem. To właśnie sama organizacja w wielu przypadkach jest powodem konfliktów, a z drugiej ograniczeniem do swobodnego działania i decydowania (Herbst i in., 2008).

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne odnoszą się do procesów, które zachodzą w ramach jednej organizacji pomiędzy różnymi jednostkami, wydziałami, zespołami lub spółkami wchodzącymi w skład większej struktury organizacyjnej. W takich negocjacjach strony negocjują wewnętrzne sprawy dotyczące zasobów, podziału obowiązków, strategii działania, harmonogramów, budżetów i innych aspektów organizacyjnych. Negocjacje wewnątrzorganizacyjne mają swoje specyficzne cechy, które wynikają z istnienia hierarchii, zależności i struktury organizacyjnej. W takim kontekście negocjacje często koncentrują się na realizacji celów organizacji, optymalizacji procesów i osiągnięciu synergii pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Autorzy, tacy jak R. J. Lewicki, B. Barry i D. M. Saunders, w swojej książce *Negotiation* oraz innych (2012, 2014) podkreślają, że negocjacje wewnątrzorganizacyjne są nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji. Zwracają uwagę na konieczność skutecznej komunikacji, zarządzania konfliktami i negocjacji wewnętrznych w celu osiągnięcia harmonii i efektywności w organizacji. Negocjacje wewnątrzorganizacyjne są istotne dla efektywnego zarządzania zasobami, rozwiązywania konfliktów i osiągnięcia strategicznych celów organizacji. Poprzez negocjacje wewnętrzne organizacje dążą do znalezienia równowagi pomiędzy różnymi interesami i perspektywami, a także do wypracowania rozwiązań, które będą służyć ogólnemu dobru organizacji. W praktyce negocjacje wewnątrzorganizacyjne mogą mieć różne formy i obejmować różne tematy. Mogą dotyczyć podziału budżetu, alokacji zasobów, ustalenia planów działania, negocjacji umów wewnętrznych, zmian organizacyjnych czy rozwiązywania konfliktów między jednostkami organizacyjnymi.

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne stanowią ważny element zarządzania organizacją i wpływają na jej efektywność oraz zdolność do adaptacji i osiągnięcia celów. Dlatego też zrozumienie procesów negocjacyjnych wewnątrzorganizacyjnych jest istotne zarówno dla praktyków zarządzania, jak i dla badaczy zajmujących się negocjacjami i teorią organizacji. Mimo to temat ten jest znacznie mniej eksplorowany przez badaczy. W tym kontekście przygotowano odpowiednie zasoby do systematycznego przeglądu literatury (SLR) w tym zakresie w dwóch bazach: Scopus oraz Web of Science. Podjęte działania i proces przeglądu zostały przygotowane na podstawie szerokiej literatury opisującej tę metodę (Czakon, 2011a; Hensel, 2020, 2020; Lenart-Gansiniec, 2021).

Celem systematycznego przeglądu literatury była dokładna identyfikacja zagadnienia negocjacji wewnątrzorganizacyjnych oraz rozpoznanie aktualnego stanu wiedzy na podstawie badań i publikacji. Przeglądu dokonano w następujących etapach:

1. Identyfikacja pytania badawczego
2. Wybór baz danych (baz bibliograficznych)
3. Wybór słów kluczowych
4. Przeszukanie baz
5. Wybór publikacji zgodnych z zakresem badania
6. Analiza i synteza wyników

Z uwagi na specyficzny zakres badania, główne pytanie badawcze zostało określone następująco:

- Czym są negocjacje wewnątrzorganizacyjne (wewnętrzne)?

Dodatkowo określono pytania pomocnicze:

- Jak definiują to pojęcie badacze?
- Jaka jest specyfika negocjacji wewnętrznych?
- W jakich obszarach w organizacji i do czego wykorzystywane są negocjacje wewnątrz organizacji?
- Jaką rolę ogrywają w organizacji i jej funkcjonowaniu?

Jak wspomniano wcześniej, do badań wybrano bazę Scopus oraz Web of Science z uwagi na ich wiarygodność, duże zasoby oraz linki i dostęp do pełnych tekstów najbardziej znaczących czasopism oraz Oxford Academic, gdzie negocjacje są często podejmowanym tematem.

Najtrudniejszym elementem okazał się dobór haseł do przeszukiwania baz bibliograficznych w tym zakresie. Z uwagi na to, najpierw zdecydowano dokonać przeglądu wyników dla pojedynczych haseł w największych bazach, czyli Scopus i Web of Science (Oxford Academic na tym etapie pominięto z uwagi na węższe zbiory). Wyniki przedstawiono w Tabeli 22.

Tabela 22. Przegląd literatury – zestawienie ilości publikacji

Hasła	SCOPUS		Web of Science	
	bez filtrów	filtry: <i>Business, Management and Accounting; Social Sciences; Psychology; Decision Sciences</i>	bez filtrów	filtry: <i>Management; Business; Psychology Social; Public Administration; Social Science Interdisciplinary; Sociology</i>
<i>intraorganizational bargaining</i>	11	7	2	2
<i>intraorganizational negotiation</i>	14	12	1	1
<i>internal negotiation</i>	2439	1749	34	10
<i>collective bargaining</i>	8544	4887	3408	622
<i>collective negotiation</i>	3493	2542	201	55
<i>negotiation in organizations</i>	10165	6687	80	26
<i>negotiation in company</i>	4343	2429	18	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu baz Scopus i Web of Science.

Następnie, celem najlepszego doboru haseł kluczowych, które odzwierciedlać będą dokładne założenia badawcze i obszar poszukiwań, dokonano szczegółowego przeglądu losowych publikacji z każdego wyszukiwania osobno oraz przeglądu dużej ilości tytułów publikacji, abstraktów i słów kluczowych. Na podstawie takiej procedury poszukiwania najbardziej odpowiednich słów kluczowych oddających założenia autora należy stwierdzić, że:

- Wyniki wyszukiwania na podstawie słów kluczowych *negotiation in organizations* oraz *negotiation in company* nie dają oczekiwanych rezultatów. Publikacje znalezione w ten sposób traktują ogólnie o negocjacjach jako element lub proces w organizacji, narzędzie rozwiązywania konfliktów oraz wskazują na różnorodność i wielokulturowość w organizacji. Zakres ten nie jest obszarem badań i poszukiwań. Nie odpowiada to również pytaniom badawczym.
- Wyniki wyszukiwania na podstawie słów kluczowych *collective negotiation* oraz *collective bargaining*, pomimo zawężeń (przedstawionych w Tabelą 22.)

traktują o rozmowach strony społecznej, sporach zbiorowych oraz układach zbiorowych. Wyniki te nie oddają zakresu poszukiwań autora.

- Wyniki wyszukiwania na podstawie słów kluczowych *internal negotiations* przedstawiają publikacje, które traktują ogólnie o negocjacjach jako procesie, w którym występuje wiele stron oraz osób (zbiorowe). Zakres ten nie oddaje poszukiwań autora i nie odpowiada na pytania badawcze.
- Wyniki wyszukiwania na podstawie słów kluczowych *intraorganizational bargaining* oraz *intraorganizational negotiation* najdokładniej oddają poszukiwany zakres, obszar i tematykę negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Niewielka liczba publikacji w obu bazach potwierdza wcześniejsze ustalenia autora, który zidentyfikował w tym obszarze istotną lukę badawczą. Żadna z publikacji nie dotyczy negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w dużych i złożonych organizacjach jak np. grupa kapitałowa czy holding.

Na podstawie powyższej analizy zdecydowano się jako słowa kluczowe do wyszukiwania w bazach Scopus, Web of Science (WoS) oraz Oxford Academic wybrać ciąg słów: *intraorganizational AND bargaining OR negotiation*.

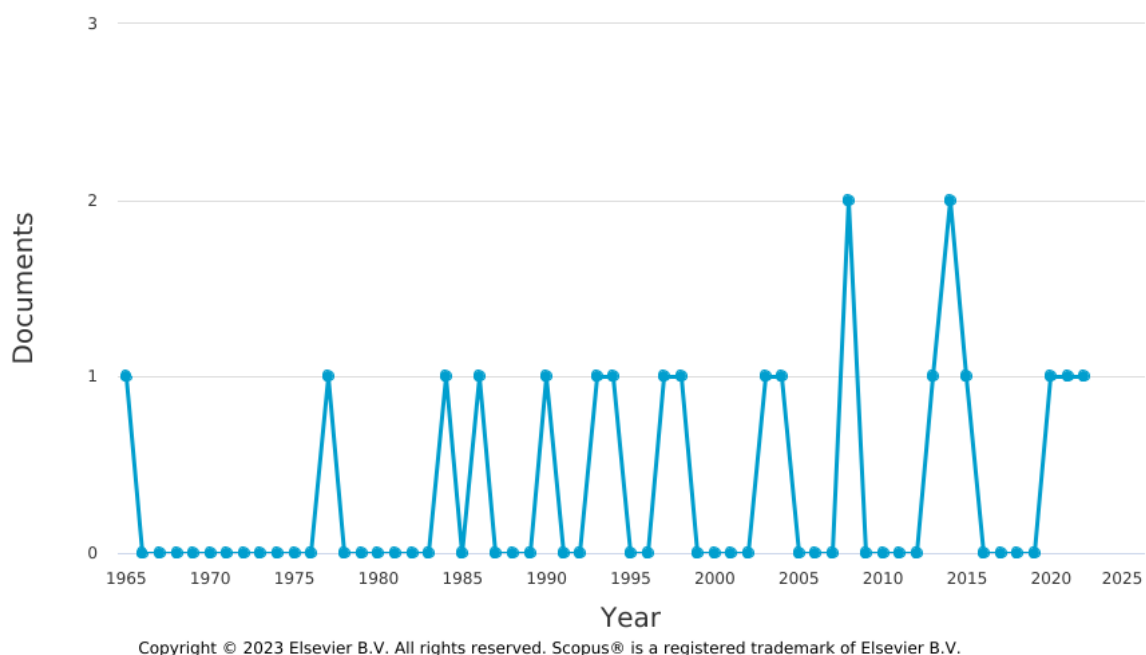
Tabela 23. Słowa kluczowe i ograniczenia SLR

	Szukana fraza	Ograniczenia			Wynik
		Wszystkie	Język	Obszar tematyczny/ Kategoria	
Scopus	intraorganizational AND bargaining OR negotiation	(20)	angielski (20)	Business, Management and Accounting; Social Science; Psychology; Decision Science (18)	20
Web of Science		(17)	angielski (17)	Business, Management; Industrial Relations Labor; Social Science Interdisciplinary, Business Finance (12)	12
Oxford Academic		(7)	angielski (7)	Social Science (7)	7
Wynik					39

Źródło: opracowanie własne.

Documents by year

Scopus



Rysunek 19. Liczba artykułów – Scopus

Źródło: Scopus.

Na podstawie wyników SLR można wywnioskować, że negocjacje wewnątrzorganizacyjne, zwane również negocjacjami wewnętrznymi są kluczowymi procesami podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów w obrębie jednej organizacji, gdzie różne jednostki, działania, zespoły lub interesariusze starają się osiągnąć swoje cele, które mogą być czasem sprzeczne (Thomas-Hunt, 1996). Znacząco różnią się również od tradycyjnych, standardowych, klasycznych negocjacji (Cutcher-Gershenfeld, 2015; Dąbrowski, 1990; Hettich i Kreutzer, 2021). Negocjacje te odbywają się w ramach struktury organizacyjnej i mają na celu ustalenie priorytetów, dystrybucję zasobów, przydzielanie odpowiedzialności, planowanie strategiczne i zarządzanie zmianami organizacyjnymi (Czajka i Dudek, 2017; Lakis, 2019).

W kontekście negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, różnorodność celów, priorytetów i interesów pomiędzy różnymi jednostkami staje się nieodłącznym elementem, co prowadzi do konieczności rozwiązywania potencjalnych konfliktów (Colquitt i in., 2014; Kruczałak, 2019; Marta, 2006; Piętka, 2015; Turner, 1990). Negocjatorzy wewnętrzeni muszą skoncentrować się na zarządzaniu tymi różnicami, aby osiągnąć porozumienie, które będzie służyć najlepszemu interesowi organizacji jako całości (Cutcher-Gershenfeld, 2015; McKersie i in., 2008; McKersie i in., 1965).

W praktyce, negocjacje wewnątrzorganizacyjne często dotyczą kwestii związanych z alokacją zasobów, takich jak budżet, personel, czas i infrastruktura. W procesie negocjacji, różne jednostki starają się zdobyć jak najwięcej zasobów, które są kluczowe dla realizacji ich celów. Jednocześnie, konieczne jest znalezienie równowagi między różnymi jednostkami, aby zapewnić sprawiedliwe i efektywne wykorzystanie zasobów w organizacji (Peterson i Tracy, 1977).

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne odgrywają również kluczową rolę w podejmowaniu decyzji dotyczących planów strategicznych i działań organizacji. W przypadku różnych jednostek, zespołów lub interesariuszy o odmiennych celach i wizjach, negocjacje pozwalają na zintegrowanie tych różnych perspektyw i celów w spójny plan działania. Umiejętność komunikowania się, słuchania i znalezienia wspólnego zrozumienia jest niezwykle ważna dla efektywnego prowadzenia tych negocjacji. W kontekście zarządzania zmianami organizacyjnymi, negocjacje wewnątrzorganizacyjne stają się nieodzownym narzędziem w celu uzyskania akceptacji i wsparcia od interesariuszy. Wprowadzenie zmian często budzi obawy i niepewność, dlatego negocjacje pozwalają na identyfikację obaw i wypracowanie rozwiązań, które będą zadowalające dla wszystkich stron (Kozina, 2005, 2008, 2016; Walton i McKersie, 1991). Ciekawe spojrzenie prezentują prace K. Biesagi-Słomczewskiej (2010; 2012), które poruszają kwestię negocjacji wykorzystywanych w procesie uczenia się organizacji i wewnętrznego dzielenia wiedzą.

Podsumowując, negocjacje wewnątrzorganizacyjne to złożone i istotne procesy, które wpływają na funkcjonowanie organizacji jako całości. Kluczowym elementem tych negocjacji jest umiejętność zarządzania różnorodnością celów i interesów, interesariuszy oraz skuteczna komunikacja oraz poszukiwanie kompromisów i rozwiązań, które będą sprzyjać harmonii, efektywności i innowacyjności całej organizacji (Balawajder, 1998; Kowalczyk, 2013; Krawczyk-Bryłka, 2017; Wyganowska, 2018).

Rozdział 3. Metodyka badań

3.1. Cel i przedmiot badań

Na podstawie analizy literatury oraz potrzeb praktyki gospodarczej wyłoniono główny problem badawczy, wyrażający się w stwierdzeniu, że proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami z jednej grupy kapitałowej, szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, różni się od innych modelowych procesów negocjacji opisywanych w literaturze. Proces ten charakteryzuje się specyfiką wynikającą m.in. z faktu, że strony negocjacji (powiązane kapitałowo, personalnie czy organizacyjnie) poza standardowym konfliktem interesów muszą uwzględniać wspólną zależność organizacyjną, personalną oraz wspólne interesy grupy.

Podstawowym przedmiotem badania jest proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Negocjacje wewnątrzorganizacyjne są specyficznym typem negocjacji, który dotychczas był sporadycznie przedmiotem badań. Stanowią one jednak kluczowy proces w zarządzaniu organizacją, szczególnie tą o rozbudowanej strukturze. Dodatkowo, pełnią funkcję instrumentu koordynacyjnego w przedsiębiorstwie (Herbs, Schwarz, Voeth, 2008). Źródłem negocjacji wewnątrzorganizacyjnych mogą być sprzeczne interesy, relacje, współzależności, odpowiedzialność czy wewnętrzny rynek zasobów w ramach jednej organizacji (Romanowska i Mierzejewska, 2015). Zatem negocjacje wewnątrzorganizacyjne należy rozumieć jako specyficzny proces negocjacji w ramach jednej organizacji, która w wielu sytuacjach wymusza dobór odpowiedniego partnera (Dąbrowski, 1991) oraz jako narzędzie rozwiązywania konfliktów pomiędzy spółkami, wydziałami czy oddziałami jednej organizacji, stymulowane wspólnymi celami z jednej strony, a przymusem z drugiej (Kozina, 2008). Ich występowanie jest silnie związane z samą organizacją i jej zarządzaniem, która często bywa zarówno przyczyną, jak i ograniczeniem działania (Herbs, Schwarz, Voeth, 2008).

W zakresie podmiotowym (obiekt badań) badanie zostało ukierunkowane na grupy kapitałowe. Obszar geograficzny badania został ustalony w obrębie grup kapitałowych działających w Polsce. Ustalenie przedmiotowego i podmiotowego zakresu badania zdeterminowało cel główny rozprawy, za który postawiono **opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych, uwzględniającego**

specyfikę ich struktury organizacyjnej, cele strategiczne oraz relacje pomiędzy podmiotami wchodzącymi w ich skład.

Realizacja celu głównego wymagała identyfikacji i analizy kluczowych czynników wpływających na przebieg negocjacji prowadzonych pomiędzy spółkami w ramach jednej grupy kapitałowej, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów strukturalnych, decyzyjnych i kulturowych oraz porównanie ich z modelami zawartymi w literaturze naukowej. W tym kontekście badanie objęło również diagnozę obszarów potencjalnych napięć i konfliktów, które mogą występować na styku interesów spółki dominującej oraz spółek zależnych, a także określenie mechanizmów i narzędzi sprzyjających skutecznemu zarządzaniu procesem negocjacyjnym wewnątrz grupy.

Zatem głównym założeniem niniejszej dysertacji było stworzenie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w ramach grupy kapitałowej, charakteryzującego się wartością aplikacyjną. Skupienie się na specyficznej, wyodrębnionej grupie podmiotów pozwoliło na uzyskanie większej spójności modelu oraz lepsze dopasowanie do unikalnych cech analizowanych organizacji. W porównaniu z modelami uniwersalnymi, które często cechują się nadmierną ogólnością i niewystarczającą adekwatnością do złożoności struktur grup kapitałowych, zaproponowany model wyróżnia się precyzją i dostosowaniem do badanego kontekstu organizacyjnego.

Podjęto próbę zaprojektowania go jako system kompleksowy, obejmujący zdefiniowane cele, niezbędne zasoby, zestaw technik i narzędzi, szczegółowo opisany proces negocjacyjny oraz mechanizmy decyzyjne funkcjonujące w organizacji. Model ten skonstruowano w sposób komplementarny, integrując wzajemnie powiązane elementy – takie jak procesy, decyzje, techniki i taktyki – w harmonijną i funkcjonalną całość. Jego opracowanie oparto na badaniach przeprowadzonych z perspektywy spółki dominującej w grupie kapitałowej (spółki matki), która odgrywała kluczową rolę w kształtowaniu procesów, koordynacji działań oraz zapewnianiu spójności współpracy w ramach grupy.

Zaprojektowany model ma za zadanie usprawnić zarządzanie procesem negocjacji wewnątrz grup kapitałowych, być efektywniejszy, powtarzalny i minimalizujący czas uzgodnień. Umożliwi również osiągnięcie wspólnych korzyści z przyjętego porozumienia, szczególnie dla funkcjonowania całej grupy, nie pomijając niezależnych podmiotów. Ponadto, model ten stanowi odpowiedź na często spotykane w podmiotach powiązanych zjawisko dominowania większej spółki nad mniejszymi.

Cel główny (CG) został uszczegółowiony poprzez następujące cele cząstkowe:

- C1.** Dokonanie przeglądu i klasyfikacji modeli negocjacji.
- C2.** Określenie specyfiki negocjacji w grupach kapitałowych spółek nadzorowanych przez Skarb Państwa.
- C3.** Analiza problemu decyzyjności w grupach kapitałowych (rozproszonej lub centralnej) w kontekście negocjacji wewnątrzorganizacyjnych.
- C4.** Identyfikacja relacji wewnętrznych między spółkami z grupy kapitałowej.
- C5.** Empiryczne określenie czynników i uwarunkowań wpływających na negocjacje wewnątrzorganizacyjne.

W toku przeprowadzonych badań zweryfikowano poniższą hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe dotyczące negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, ich modelu i charakteru.

Hipoteza główna:

HG. Proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami z jednej grupy kapitałowej, szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, ma swoją specyfikę i różni się od innych modelowych procesów negocjacji szeroko opisywanych w literaturze.

Hipotezy szczegółowe:

- H1.** Główną determinantą modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej jest struktura organizacyjna.
- H2.** W negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej dominuje styl integratywny.
- H3.** W procesie negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej poza stro nami sporu zaangażowani są również inni interesariusze.
- H4.** W negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej kompetencje decyzyjne są rozproszone na różnych szczeblach organizacji.

3.2. Metody badawcze

W niniejszym podrozdziale przedstawione zostaną metody badawcze wykorzystane w badaniach literaturowych i empirycznych.

W badaniach literaturowych (Rozdziały 1. i 2.) wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, która umożliwiła zbadanie i dokonanie analizy stanu wiedzy oraz obecnego dorobku nauki światowej. W szczególności w badaniach literaturowych dokonano (1) narracyjnego przeglądu literatury (w procesie przeglądu literatury zostały wykorzystane różne bazy danych, takie jak Web of Science, SCOPUS, Ebsco i Google Scholar) oraz (2) wykorzystano metodologię systematycznego przeglądu literatury (SLR). Metodologia ta zapewnia uporządkowaną i obiektywną syntezę dotychczasowych osiągnięć naukowych oraz ocenę stanu badań (Czakon, 2011a; Gimenez & Tachizawa, 2012). Co istotne, podejście to pozwala również wskazać zarówno obszary już dobrze rozpoznane, jak i te wymagające dalszej eksploracji (Levy i Ellis, 2006a, 2006b). SLR wykazał, że obszar negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych jest słabo rozpoznany, co potwierdza postawioną na wstępie tezę o istnieniu luki badawczej.

W badaniach empirycznych wykorzystano zarówno metody ilościowe (ankiety, opisowe analizy statystyczne), jak i jakościowe (wywiady, badanie opinii ekspertów).

Najważniejsze źródła informacji wykorzystane w badaniach obejmowały: literaturę przedmiotu, przegląd naukowych baz danych takich jak Scopus czy Web of Science, raporty branżowe, sprawozdania finansowe, dokumentację przedsiębiorstw (finansową, organizacyjną), regulaminy i procedury, dane statystyczne na temat badanych podmiotów, oświadczenia i strategie przedsiębiorstw, ankiety, wywiady pogłębione z praktykami (negocjatorzy, dyrektorzy, prezesi) oraz dostępne statystyki.

(1) Triangulacja metod

W prowadzonych badaniach zastosowano triangulację metod, która stanowi kluczowy element podejścia badawczego, mający na celu zwiększenie rzetelności oraz wiarygodności uzyskanych wyników. Triangulacja gwarantuje spojrzenie na zdefiniowany problem badawczy z różnych perspektyw. Z tego powodu w pierwszej kolejności przedstawiona zostanie definicja oraz uzasadnienie jej wykorzystania. Następnie opisane będą metody wykorzystane w badaniach ilościowych i jakościowych.

Triangulacja, definiowana jako wykorzystanie kilku odmiennych metod badawczych w odniesieniu do tego samego zagadnienia, umożliwia lepsze zrozumienie badanych procesów poprzez eliminację ograniczeń związanych z pojedynczymi metodami. W ten

sposób możliwe jest uzyskanie pełniejszego obrazu badanego zjawiska, jakim są negocjacje wewnątrzorganizacyjne w grupach kapitałowych (Czakon, 2016; Dźwigoł, 2015; Stanisławski, 2017; Stańczyk, 2015; Zakrzewska i in., 2021).

W kontekście niniejszej rozprawy triangulacja metod polegała na zastosowaniu komplementarnych metod ilościowych i jakościowych, co pozwoliło na dogłębną analizę wieloaspektową procesów negocjacyjnych wewnątrz grup kapitałowych, a także na weryfikację hipotez badawczych z różnych perspektyw. W związku z tym, każda z metod wykorzystanych w badaniach pełniła odmienną funkcję, wzajemnie uzupełniając pozostałe techniki badawcze. W dalszym ciągu opisane zostały wykorzystane metody badawcze.

1. Analiza literatury i krytyka piśmiennictwa

Pierwszym krokiem było przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury przedmiotu, który posłużył do identyfikacji luk badawczych oraz formułowania hipotez. Ta metoda pozwoliła na zbudowanie podstaw teoretycznych dla przeprowadzanych badań. Przegląd literatury umożliwił zrozumienie specyfiki negocjacji wewnątrzorganizacyjnych oraz problemów związanych z procesami zarządzania w grupach kapitałowych.

2. Badania ankietowe

Badania ankietowe miały na celu zebranie danych empirycznych od szerokiej próby badawczej, składającej się z przedstawicieli spółek dominujących w grupach kapitałowych. Ankiety pozwoliły na uzyskanie reprezentatywnych danych dotyczących modeli organizacyjnych, relacji sieciowych oraz procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych. Zastosowanie badań ankietowych umożliwiło również ilościową weryfikację hipotez postawionych w ramach rozprawy.

3. Statystyka opisowa

W analizie ilościowej zastosowano statystykę opisową, która umożliwiła szczegółowe scharakteryzowanie próby badawczej oraz identyfikację ogólnych tendencji dotyczących procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych. Podejście to pozwoliło na przedstawienie rozkładów odpowiedzi, częstości występowania poszczególnych zmiennych oraz porównanie ich w wybranych kategoriach organizacyjnych, takich jak struktura grupy, rodzaj własności czy stanowiska zajmowane przez respondentów. Statystyka opisowa umożliwiła również analizę podstawowych zależności pomiędzy zmiennymi, bez formułowania wniosków o charakterze przyczynowym.

Zastosowanie statystyki opisowej jest zasadne w badaniach, których celem jest przede wszystkim diagnoza zjawisk, identyfikacja ich skali oraz uchwycenie dominujących wzorców zachowań i opinii respondentów. Pozwoliło to na obiektywne i przejrzyste zaprezentowanie wyników, a także na weryfikację hipotez badawczych w oparciu o empiryczne rozkłady danych. Uzyskane rezultaty stanowią tym samym podstawę do formułowania wniosków dotyczących charakterystyki negocjacji wewnątrzorganizacyjnych i ich uwarunkowań strukturalnych i organizacyjnych, a także do budowy modelu negocjacji wewnętrznych.

4. Wywiady pogłębione

Wywiady pogłębione umożliwiły uzyskanie bardziej szczegółowych informacji na temat kontekstu i uwarunkowań negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Przeprowadzono je z przedstawicielami wybranych grup kapitałowych, co pozwoliło na dokładniejsze zrozumienie ich specyfiki oraz na weryfikację wyników uzyskanych w badaniach ankietowych. Wywiady pogłębione dostarczyły cennych spostrzeżeń, które nie były możliwe do uzyskania za pomocą samych metod ilościowych.

5. Badanie opinii ekspertów

Badanie opinii ekspertów została zastosowana w celu zidentyfikowania kluczowych czynników wpływających na procesy negocjacyjne w grupach kapitałowych. W badaniu wykorzystano ogólne założenia metody delfickiej. Dzięki tej metodzie możliwe było zebranie opinii ekspertów z zakresu negocjacji oraz zarządzania. Eksperci, reprezentujący zarówno negocjatorów zawodowych, jak i wyższą kadrę zarządzającą, dostarczyli różnorodnych perspektyw, co pozwoliło na obiektywną ocenę oraz porównanie istotności poszczególnych czynników. Wykorzystanie metody delfickiej umożliwiło również stopniowe dochodzenie do konsensusu wśród ekspertów (Matejun, 2012; Sudoł, 2016).

Warto podkreślić, że współczesna praktyka badawcza coraz częściej korzysta z rozbudowanych, warsztatowych wariantów metody delfickiej lub ogólnych jej ram, łączących tradycyjne rundy ocen z elementami pracy zespołowej, anonimowej agregacji ocen oraz analizy jakościowej. Przykładem takiego podejścia może być badanie (Wallace i in., 2022), w którym zróżnicowana grupa ekspertów uczestniczyła zarówno w warsztatach, jak i anonimowych ocenach, a wyniki łączono przy użyciu klasycznych oraz przedziałowych narzędzi ilościowych, uzupełnionych o komentarze jakościowe. Takie połączenie umożliwia

nie tylko ilościową weryfikację opinii, ale także uzyskanie pogłębionego obrazu badanej problematyki oraz zapewnia większą wiarygodność procesu eksperckiego

6. Mapowanie w notacji BPMN

Dodatkowo, w fazie opracowania modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej wykorzystano mapowanie procesu w notacji BPMN (Business Process Model and Notation), które umożliwiło usystematyzowanie oraz graficzne przedstawienie przebiegu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych. Wykorzystano do tego bezpłatną aplikację Adonis. Zastosowanie tej metody pozwoliło na precyzyjne odwzorowanie kolejnych etapów, uczestników oraz przepływów informacji w procesie, co ułatwiło identyfikację punktów decyzyjnych i potencjalnych obszarów konfliktowych, a także etapów możliwych do pominięcia dla mniejszych organizacji. Mapowanie stanowiło narzędzie integrujące dane jakościowe i ilościowe uzyskane w ramach triangulacji metod, a także umożliwiło zestawienie rzeczywistego przebiegu negocjacji z modelem teoretycznym.

Triangulacja metod pozwoliła na uzyskanie wielowymiarowej analizy procesów negocjacyjnych wewnątrz grup kapitałowych, co umożliwiło spojrzenie na badane zagadnienie z różnych perspektyw. Zastosowanie zarówno ilościowych, jak i jakościowych metod badawczych umożliwiło redukcję potencjalnych błędów badawczych oraz zapewniło pełniejsze i bardziej kompleksowe zrozumienie złożoności negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Dzięki triangulacji metod możliwe było potwierdzenie uzyskanych wyników, co zwiększyło ich rzetelność i wiarygodność w kontekście prowadzonych badań.

3.3. Schemat procesu badawczego

Dla realizacji postawionych celów i weryfikacji hipotez zastosowano podejście badawcze, które przedstawia Rysunek 20. Obejmuje ono trzy główne fazy, a wyniki jednej fazy stanowią punkt wyjścia dla kolejnej. Kluczowymi elementami tego podejścia są:

1. Faza teoretyczna – analiza literatury przedmiotu, identyfikacji luk badawczych i formułowanie hipotez. Ta faza zmierzała do przeglądu istniejącej wiedzy: teorii i koncepcji badawczych (Rozdziały 1. i 2.) oraz opracowania metodyki badawczej (Rozdział 3.).

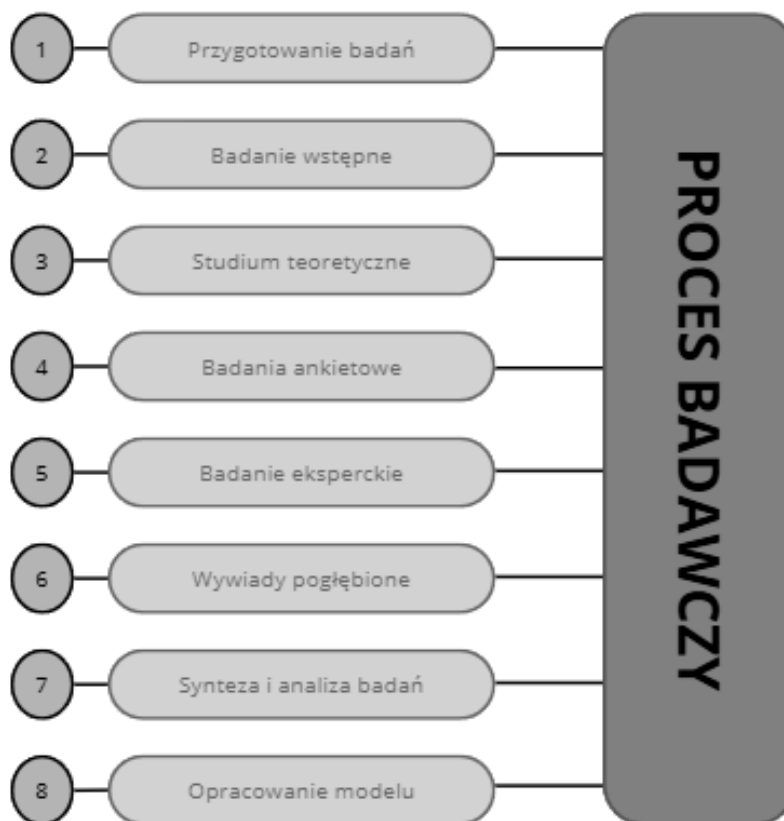
2. Faza empiryczna – diagnoza stanu obecnego poprzez badania ilościowe i jakościowe. Analiza wyników badań ilościowych i jakościowych umożliwiła wnioskowanie na temat procesu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w badanych grupach kapitałowych oraz sformułowanie rekomendacji dla budowy modelu procesu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych (Rozdział 4.)
3. Opracowanie modelu – poprzez integrację wyników badań literaturowych i empirycznych opracowano model procesu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych (Rozdział 5.).



Rysunek 20. Ogólny schemat zastosowanego podejścia badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badawcza rozprawy opiera się na podejściu wieloetapowym, wykorzystującym zróżnicowane metody ilościowe, jak i jakościowe, które mają na celu zapewnienie triangulacji danych i zwiększenie wiarygodności wyników. Proces badawczy został podzielony na osiem etapów, każdy z nich mający na celu zbadanie różnych aspektów negocjacji wewnątrzorganizacyjnych oraz funkcjonowania i zarządzania w grupach kapitałowych (Rysunek 21.).

Rysunek 21. Proces badawczy – etapy

Źródło: opracowanie własne.

Etap I: Przygotowanie badań

Pierwszy etap polegał na identyfikacji luk w istniejącej wiedzy naukowej oraz na sformułowaniu hipotez i celów badawczych. Dokonano tego poprzez krytyczną analizę literatury przedmiotu, co umożliwiło precyzyjne zdefiniowanie zakresu badania i wskazanie obszarów wymagających pogłębionej eksploracji.

Etap II: Badanie wstępne

W drugim etapie przygotowano i planowano przeprowadzić wywiad z przedstawicielami Ministerstwa Aktywów Państwowych. Celem tych wywiadów miało być uzyskanie dogłębnej wiedzy na temat roli państwowych spółek w gospodarce oraz ich wewnętrznych procesów negocjacyjnych. Mimo wcześniejszej zgody po zapoznaniu się przez MAP z zakresem merytorycznym i pytaniami do wywiadów otrzymano odmowę. Mimo to, otrzymano kilka korespondencji z informacjami i danymi. Tym samym zmieniono podejście i na podstawie korespondencji z Ministerstwem oraz przesłanych danych dokonano analizy i zestawień tych dokumentów dodając do nich te zamieszczone na stronach rządowych.

Pozyskane informacje pozwoliły na lepsze zrozumienie specyfiki funkcjonowania grup kapitałowych z udziałem Skarbu Państwa i nadzór nad nimi.

Etap III: Studium teoretyczne

Kolejny etap to koncentracja na realizacji celów teoretycznych badania poprzez dogłębną analizę literatury naukowej, danych statystycznych oraz raportów branżowych. Pozwoliło to na opracowanie precyzyjnych definicji kluczowych pojęć oraz na zidentyfikowanie potencjalnych obszarów negocjacji w grupach kapitałowych.

Etap IV: Badania ankietowe

Czwarty etap obejmował przeprowadzenie badań ankietowych wśród wybranych. Celem tego etapu było zbadanie modeli organizacyjnych, relacji sieciowych oraz procesów i modeli negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w badanych grupach kapitałowych. Ankiety zostały skierowane do przedstawicieli spółek dominujących, co umożliwiło uzyskanie informacji z perspektywy podmiotów mających decydujący wpływ na zarządzanie grupą. Każdy z podmiotów otrzymał do uzupełnienia pięć ankiet dla różnych osób, aby uzyskać różnorodne opinie i perspektywy na temat badanych zagadnień oraz zapewnić reprezentatywność danych poprzez uwzględnienie stanowisk z różnych szczebli organizacji. Nie wszystkie jednak podmioty odsyłały uzupełnione wszystkie arkusze.

Etap V: Badanie eksperckie metodą delficką

W piątym etapie przeprowadzono badania eksperckie wykorzystując metodę delficką. Ich celem było zidentyfikowanie czynników wpływających na proces negocjacji pomiędzy spółkami w ramach grupy kapitałowej oraz ocena siły wpływu najistotniejszych z nich. Poprzez zaproszenie do udziału w badaniu zarówno zawodowych negocjatorów, jak i wyższej kadry zarządzającej z polski oraz innych krajów, dążono do pozyskania różnorodnych spostrzeżeń i perspektyw stron uczestniczących w negocjacjach. Analiza ta miała na celu głębsze zrozumienie procesu negocjacyjnego w grupach kapitałowych oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących budowy modelu negocjacji, uwzględniającego różnorodność czynników i perspektyw zaangażowanych stron.

Etap VI: Wywiady pogłębione

W etapie szóstym przeprowadzono powtórne badanie wybranej grupy badawczej za pomocą wywiadów pogłębionych z trzema respondentami biorącymi udział w badaniu ankietowym.

Celem tych wywiadów było szczegółowe zbadanie i weryfikacja wyników uzyskanych w poprzednich badaniach. Pozwoliło to na pogłębienie analizy oraz na lepsze zrozumienie kontekstu i uwarunkowań procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych.

Etap VII: Synteza i analiza badań

Siódmy etap obejmował syntezę i analizę wszystkich zebranych danych, z zastosowaniem triangulacji metod badawczych. Połączenie różnych metod i źródeł danych pozwoliło na zmniejszenie błędów oraz na zwiększenie wiarygodności i dokładności uzyskanych wyników. Analiza ta umożliwiła wyciągnięcie wniosków oraz sformułowanie rekomendacji dla modelu i praktyki zarządzania.

Etap VIII: Opracowanie modelu

Głównym celem ostatniego etapu było opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, uwzględniającego specyfikę grup kapitałowych. Opracowany model został zilustrowany poprzez mapowanie procesu i podprocesów w notacji BPMN (Business Process Model and Notation), co pozwoliło na jego czytelne i jednoznaczne przedstawienie.

W Tabeli 24. oraz na Rysunku 22. przedstawiono schemat procesu badawczego oraz etapy badań wraz z podjętymi działaniami i metodami badawczymi w poszczególnych etapach. Wszystkie etapy badań okazały się komplementarne, łączne i wzajemnie się przenikały.

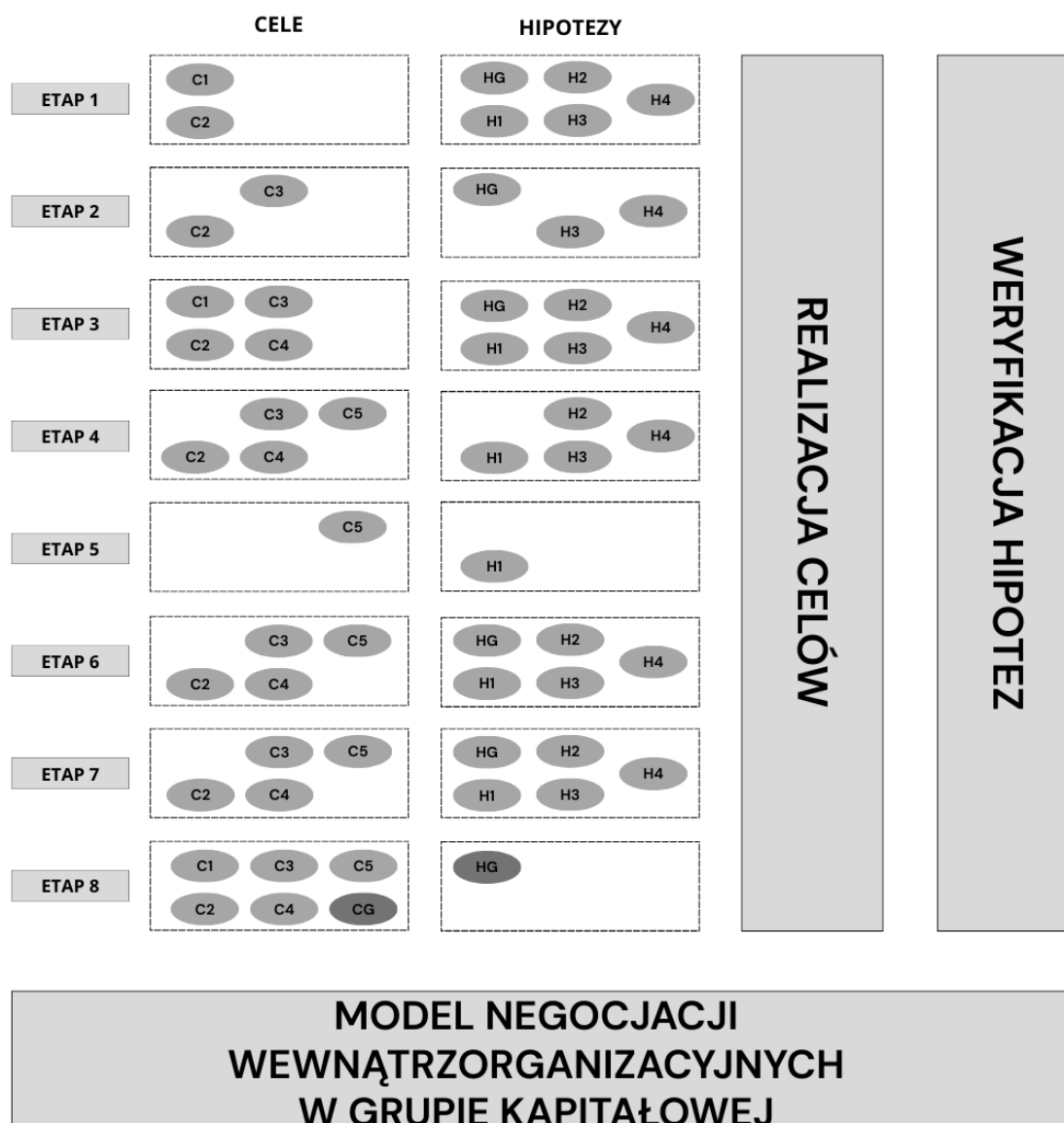
Tabela 24. Etapy procesu badawczego

Cele	Hipotezy	Etap	Działania	Metody	Rezultat
C1, C2	HG, H1, H2, H3, H4 (formułowanie)	Etap I – określenie celu i zakresu badań	- określenie luk badawczych, hipotez, celu głównego i celów szczegółowych	- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa - systematyczny przegląd literatury (SLR)	Zdefiniowanie zakresu badań, identyfikacja obszarów do pogłębionej analizy, określenie celów i hipotez.
C2, C3	HG, H3, H4 (wstępna weryfikacja)	Etap II – badanie wstępne	- określenie procedury badawczej - opracowanie metodyki badawczej - analiza danych otrzymanych z Ministerstwa Aktywów	- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa - analiza dokumentacji	Pozyskanie danych z Ministerstwa Aktywów Państwowych oraz wstępna weryfikacja specyfiki struktur decyzyjnych i nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa.
C1, C2, C3, C4	HG, H1, H2, H3, H4 (teoretyczne uzasadnienie)	Etap III – badania teoretyczne	- studium literatury przedmiotu wraz z danymi statystycznymi, raportami i sprawozdaniami - analiza definicji negocjacji wewnątrzorganizacyjnych - identyfikacja relacji w badanych grupach kapitałowych oraz ich cech i specyfiki - określenie elementów modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych	- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa - systematyczny przegląd literatury (SLR) - analiza dokumentacji wewnętrznej	Wypracowanie spójnych i precyzyjnych definicji kluczowych pojęć oraz identyfikacja obszarów negocjacyjnych w grupach kapitałowych, co stanowiło podstawę konceptualizacji modelu i sformułowania hipotez.

			- analiza rodzajów metod organizacyjnych (szczególnie grupy kapitałowe, podmioty powiązane) - analiza problemu decyzyjności w grupach kapitałowych - analiza dokumentacji spółek		
C2, C3, C4, C5	H1, H2, H3, H4 (empiryczna weryfikacja)	Etap IV – badania praktyczne nad modelami organizacyjnymi, relacjami sieciowymi, modelami i procesami negocjacji	- określenie procedury badawczej - opracowanie narzędzi badawczych - badania ankietowe określonej grupy badawczej - analiza otrzymanych wyników - wstępna weryfikacja hipotez badawczych	- metoda ankietowa - metoda analizy i krytyki piśmiennictwa	Uzyskanie empirycznych danych umożliwiających weryfikację hipotez dotyczących uwarunkowań, przebiegu i charakterystyki negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem roli struktury organizacyjnej, stylu negocjacyjnego oraz zaangażowania interesariuszy.
C5	H1	Etap V – badania eksperckie	- dobór grupy ekspertów (wyznaczenie kryteriów doboru) - określenie metodyki badań eksperckich - weryfikacja hipotez	- metoda delficka	Eksperska identyfikacja determinant procesów negocjacyjnych oraz ocena siły wpływu struktury organizacyjnej na przebieg negocjacji wewnątrz grup kapitałowych.
C2, C3, C4, C5	HG, H1, H2, H3, H4 (weryfikacja jakościowa)	Etap VI – wywiad pogłębiony z badanymi wcześniej podmiotami	- celowy dobór próby badawczej - opracowanie narzędzia badawczego - określenie luk lub nieścisłości w wynikach - wybór przypadków i tematów do badań pogłębionych	- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa - metoda wywiadu	Uszczegółowienie i pogłębienie wyników badań z etapu IV, identyfikacja nieścisłości oraz analiza przypadków nietypowych lub odbiegających od wzorca.

C2, C3, C4, C5	HG, H1, H2, H3, H4 (analiza)	Etap VII – synteza i analiza wyników badań	- synteza wyników otrzymanych z ankiet, wywiadów eksperckich i wywiadów pogłębionych - analiza otrzymanych danych - opracowanie statystyk i wyników	- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa - statystyka opisowa	Zsyntetyzowanie wyników ilościowych i jakościowych, identyfikacja kluczowych czynników negocjacji oraz sformułowanie podstaw do konstrukcji modelu.
CG + C1,C2,C3,C4,CG (integracja)	HG (weryfikacja końcowa poprzez budowany model)	Etap VIII – opracowanie modelu negocjacji w grupach kapitałowych	- opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej - mapowanie procesu i podprocesów w notacji BPMN	- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa oraz wyników badań - notacja BPMN	Opracowanie końcowego modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych oraz mapowanie procesów z wykorzystaniem notacji BPMN.

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 22. Schemat procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Badania zostały przeprowadzone z zachowaniem standardów etycznych obowiązujących w naukach społecznych. Wszyscy uczestnicy wyrazili świadomą zgodę na udział w badaniu, zostali poinformowani o jego celach naukowych oraz o tym, że ich udział przyczyni się do pogłębienia wiedzy na temat negocjacji w grupach kapitałowych. Zapewniono uczestnikom anonimowość oraz poufność przekazywanych informacji, co miało na celu zbudowanie zaufania i uzyskanie rzetelnych danych.

Badaniem objęto wyłącznie polskie grupy kapitałowe, ze względu na ich unikalną specyfikę, uwarunkowaną krajowym kontekstem prawnym, ekonomicznym i kulturowym. Skupienie się na polskich grupach kapitałowych pozwoliło na dokładną analizę zjawisk

charakterystycznych dla tego środowiska oraz na sformułowanie wniosków adekwatnych do polskiego rynku.

Zostały one przeprowadzone z perspektywy spółki dominującej, która pełni kluczową rolę w strukturze grupy kapitałowej. Spółka dominująca jest właścicielem procesów biznesowych, odpowiada za zarządzanie całą grupą i ma decydujący wpływ na jej zachowania biznesowe oraz strategiczne decyzje. W związku z tym wszyscy uczestnicy badania reprezentowali podmiot dominujący, co umożliwiło uzyskanie spójnego i wiarygodnego obrazu mechanizmów zarządzania i negocjacji wewnątrz grup kapitałowych. Takie podejście metodologiczne pozwoliło na skoncentrowanie się na centralnych aspektach funkcjonowania grup kapitałowych, uwzględniając perspektywę jednostki mającej największy wpływ na ich kierunek rozwoju. Umożliwiło to również analizę procesów decyzyjnych i strategii negocjacyjnych stosowanych przez spółki dominujące w zarządzaniu podmiotami zależnymi.

3.4. Grupa kapitałowa jako obiekt badań

W niniejszym podrozdziale przedstawiono grupę kapitałową jako obiekt badań, na którym skoncentrowano analizę w ramach dysertacji. W naukach o zarządzaniu obiekt badań definiuje się jako wyodrębniony element rzeczywistości organizacyjnej podlegający eksploracji, np. przedsiębiorstwo, proces decyzyjny, struktura władzy czy mechanizmy koordynacji (Strużycki, 2009; Urbanowska-Sojkin, 2014). W metodologii nauk o zarządzaniu obiekt badań definiuje się jako empirycznie uchwytne element, na którym skupia się badacz (np. organizację, proces, strukturę), podczas gdy przedmiot badań odnosi się do aspektów teoretycznych lub problemowych, które są analizowane w kontekście obiektu (Urbanowska-Sojkin, 2014). W niniejszej rozprawie obiektem badań są polskie grupy kapitałowe, rozumiane jako struktury złożone z powiązanych prawnie i kapitałowo spółek, natomiast przedmiotem – proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, czyli dynamika, mechanizmy i czynniki wpływające na przebieg tych interakcji.

Scharakteryzowanie obiektu badań jest istotne metodologicznie z co najmniej trzech powodów. Po pierwsze, pozwala precyzyjnie określić zakres analizy, unikając niejednoznaczności co do tego, które elementy grupy kapitałowej (np. spółki-córki, organy zarządzające) podlegają badaniu (Brzeziński, 2006, 2023). Po drugie, umożliwia dobór

adekwatnych metod badawczych – np. w przypadku grup kapitałowych, gdzie kluczowe są dane o strukturze własnościowej, niezbędna była analiza dokumentów korporacyjnych i wywiady z członkami zarządów (Morgan, 2002). Po trzecie, charakterystyka obiektu stanowi kontekst dla wyników, uwypuklając specyfikę badanej rzeczywistości. W przypadku polskich grup kapitałowych istotne jest np. uwzględnienie ich historycznego uwarunkowania, dominacji spółek skarbu państwa (np. PKN Orlen, PGE) czy specyficznych modeli zarządzania, łączących wpływy państwowe z mechanizmami rynkowymi (Głowacz, 2020; Krzywdziński, 2022; Szewc-Rogalska, 2006). Pominięcie tych cech prowadziło do uproszczeń, np. próby zastosowania zachodnich modeli negocjacji bez uwzględnienia lokalnej kultury organizacyjnej. Tymczasem, jak wskazuje A. K. Koźmiński, „badanie zarządzania wymaga zrozumienia kontekstu, w którym funkcjonuje obiekt” (Koźmiński, 2004). Szersza analiza grup kapitałowych została przedstawiona już w Rozdziale 1. W dalszej części podrozdziału przedstawiono specyfikę (unikalność) polskich grup kapitałowych w kontekście ich ewolucji. Uzasadniono również potrzebę badań nad tymi grupami w Polsce.

Polska w ostatniej dekadzie doświadczyła znaczącego wzrostu roli grup kapitałowych w swojej gospodarce. Proces transformacji, który rozpoczął się w latach 90. XX wieku, otworzył drzwi przed przedsiębiorczością, tworząc płodny grunt dla rozwoju skomplikowanych struktur korporacyjnych, w tym grup kapitałowych. Ta ewolucja, napędzana przez procesy globalizacji oraz integrację z Unią Europejską, umożliwiła tym podmiotom zajęcie centralnej pozycji w gospodarce zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym.

Ewolucja grup kapitałowych w kontekście transformacji gospodarczej Polski jest przedmiotem wielowymiarowej analizy, uwzględniającej zarówno zmieniające się uwarunkowania makroekonomiczne, jak i strategie adaptacyjne tych podmiotów (Aluchna, 2010; Grabiec, 2011; Kaliński, 2009; Mierzejewska, 2020a; Zając, 2010). W kontekście przemian systemowych, jakie miały miejsce w Polsce, można wyróżnić pięć kluczowych etapów ewolucji grup kapitałowych, które odzwierciedlają główne fazy transformacji gospodarczej:

- Etap dominacji monopolistycznej (do roku 1988) jest charakteryzowany przez brak znaczącej konkurencji oraz ograniczenia w zakresie działalności gospodarczej, co skutkowało koniecznością koncentracji na rozwoju wewnętrznym

oraz implementacji zmian organizacyjnych w odpowiedzi na pogarszającą się sytuację ekonomiczną kraju.

- Etap szoku transformacyjnego (1989-1990) obejmuje okres liberalizacji rynku i nasilenia konkurencji, co dla wielu przedsiębiorstw oznaczało kryzys systemowy, utratę dotychczasowych rynków zbytu oraz pogorszenie kondycji finansowej. W tym czasie przedsiębiorstwa poszukiwały nowych obszarów działalności, pozostając w ramach istniejących struktur korporacyjnych.
- Etap prywatyzacji (1991-1994), zainicjowany kryzysem gospodarczym i procesem prywatyzacji, stymulował rozwój zewnętrzny przedsiębiorstw. Grupy kapitałowe poszerzały swoją działalność poprzez outsourcing i pierwsze przejęcia, dążąc do dywersyfikacji i wzmocnienia swojej pozycji na rynku.
- Etap akumulacji kapitału (1994-1997) był okresem dynamicznego wzrostu gospodarczego i rozwoju rynku kapitałowego w Polsce. Grupy kapitałowe intensyfikowały działania na rzecz rozwoju zewnętrznego, korzystając z kapitału zewnętrznego, co umożliwiło realizację skomplikowanych procesów przejmowania innych podmiotów i dywersyfikację działalności.
- Etap restrukturyzacji (od roku 1998) rozpoczął się w momencie, gdy grupy kapitałowe stanęły przed koniecznością optymalizacji swojej struktury organizacyjnej w odpowiedzi na pogarszające się wyniki finansowe i rosnącą presję akcjonariuszy. Proces ten obejmował dywesticje, wprowadzenie usprawnień w zarządzaniu oraz koncentrację na kluczowych obszarach działalności.

Analiza tych etapów pozwala zrozumieć dynamikę rozwoju polskich grup kapitałowych, które przystosowywały się do zmieniających się warunków zewnętrznych, zarówno w kontekście przedsiębiorstw poddawanych prywatyzacji, jak i nowo powstających podmiotów po roku 1990. Nowo utworzone grupy kapitałowe, nieobciążone dziedzictwem transformacji, takim jak przestarzała infrastruktura czy nadliczbowy personel, mogły szybciej reagować na potrzeby rynku. Charakterystyczna dla tych podmiotów była skoncentrowana struktura własności oraz często centralna rola założyciela w zarządzaniu, co miało istotny wpływ na strategię rozwoju. Rozpatrywanie różnorodności trajektorii rozwojowych grup kapitałowych pozwala na głębsze zrozumienie mechanizmów adaptacji do transformacji gospodarczej oraz na identyfikację czynników determinujących sukces na rynku.

Unikalność polskich grup kapitałowych wynika więc z ich historycznych, kulturowych i ekonomicznych uwarunkowań, które wpłynęły na wykształcenie się charakterystycznego modelu zarządzania. To połączenie zachodnich praktyk z polskimi tradycjami biznesowymi, wraz z wysoką zdolnością adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych i regulacji prawnych, wyznacza kluczowe cechy tych struktur.

Grupa kapitałowa, definiowana jako zbiór co najmniej dwóch przedsiębiorstw połączonych kapitałowo, gdzie dominacja jednego nad resztą jest wyraźna, może przybierać różne formy organizacyjne, w tym struktury zdominowane, zdecentralizowane lub oparte na modelu holdingowym (Grabiec, 2011; Trocki, 2004). Badania nad tymi grupami w Polsce nabierają szczególnej wagi, gdyż pozwalają na dogłębne zrozumienie ich wewnętrznej struktury, mechanizmów funkcjonowania i wpływu, jaki wywierają na ekonomię. Analizy te są kluczowe nie tylko dla zrozumienia dynamiki rynkowej, ale również dla identyfikacji wyzwań, przed którymi stoją grupy kapitałowe, oraz dla dostarczania wartościowych wskazówek dla osób zarządzających tymi strukturami.

W kontekście polskim, obecne badania koncentrują się na różnych aspektach działalności grup kapitałowych, takich jak ich struktura i własność, strategie rozwoju, metody finansowania, zarządzanie, konsolidacja sprawozdań finansowych czy odpowiedzialność karna. Te obszary badań są fundamentem dla zrozumienia, w jaki sposób grupy kapitałowe wpływają na konkurencyjność rynku oraz jakie są perspektywy ich dalszego rozwoju. Jednak badania te niosą ze sobą szereg wyzwań, w tym trudności związane z dostępem do danych, złożonością struktur organizacyjnych, różnorodnością obowiązujących regulacji prawnych oraz nieustannymi zmianami w otoczeniu gospodarczym. Badania autora niniejszej rozprawy wpisują się w stosunkowo niewielki trend badań nad konkretnymi procesami, istotnymi na obecnym nasyconym rynku, w specyficznych uwarunkowaniach grup kapitałowych. Analiza konkretnych polskich grup kapitałowych dostarczą wglądu w strategie determinujące ich sukces, inwestycje w innowacje i zarządzanie ryzykiem. Te analizy są nieocenionym źródłem wiedzy, służąc jako materiał badawczy, ale brak tam szczegółowych danych, które są przeszkodą dla badaczy.

Mimo licznych wyzwań, takich jak konieczność adaptacji do szybko zmieniającego się środowiska biznesowego, regulacji prawnych czy presji konkurencyjnej, perspektywy dla grup kapitałowych w Polsce wydają się obiecujące. Ich zdolność do innowacji,

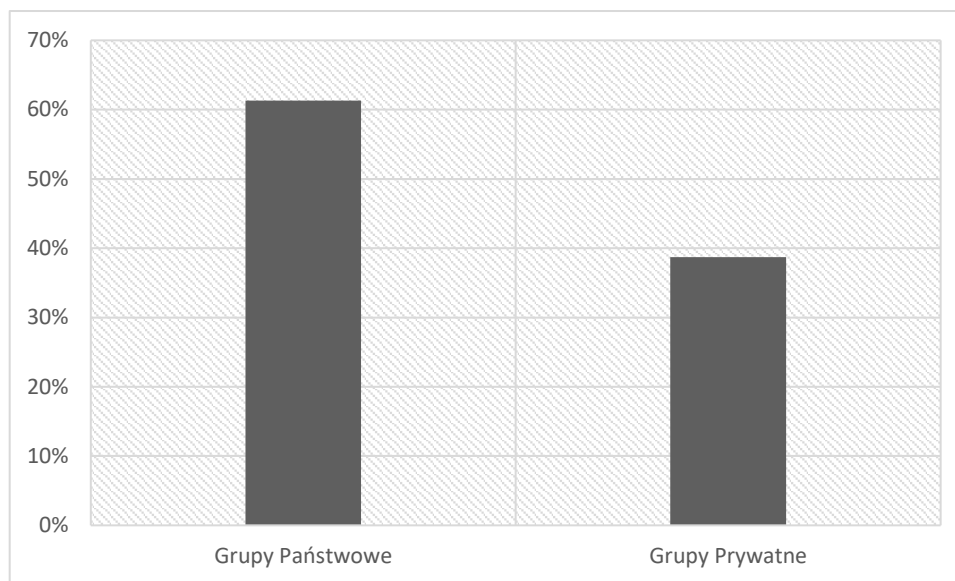
efektywne zarządzanie zasobami i strategiczne planowanie otwierają drogę do dalszego wzrostu. Dzieje się niejednokrotnie z uwagi na rolę organu nadzorującego jakim jest Skarb Państwa reprezentowany obecnie przez Ministerstwo Aktywów Państwowych oraz ścisłą współpracę z polityką w celu pobudzania gospodarki. Aby jednak zapewnić zrównoważony rozwój, niezbędne jest dalsze pogłębianie badań naukowych w tej dziedzinie, co pozwoli na lepsze zrozumienie dynamiki działania grup kapitałowych i wpływu, jaki mają one na gospodarkę.

3.5. Charakterystyka próby badawczej

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na starannie dobranej próbie, obejmującej **119 uczestników** reprezentujących **49 grup kapitałowych**. Grupy te stanowią zróżnicowane organizacje pod wieloma względami, co umożliwia wszechstronną analizę badanych zagadnień i zwiększa wiarygodność oraz uniwersalność uzyskanych wyników.

Wybór tak różnorodnej próby badawczej pozwala na uchwycenie pełnego spektrum cech charakterystycznych dla grup kapitałowych działających w różnych sektorach gospodarki, o odmiennych strukturach właścicielskich i organizacyjnych, a także różniących się pod względem wielkości i celów funkcjonowania. Takie podejście metodologiczne jest kluczowe dla osiągnięcia holistycznego zrozumienia dynamiki i mechanizmów funkcjonowania grup kapitałowych.

W badaniu wzięły udział zarówno spółki Skarbu Państwa, które stanowią większość próby (61,3%), jak i prywatne grupy kapitałowe (38,7%). Taki rozkład umożliwia analizę wpływu struktury właścicielskiej na strategie oraz działania podejmowane przez badane grupy.



Rysunek 23. Grupa badawcza pod względem własności grupy

Źródło: opracowanie własne.

Różnorodność pod względem wielkości również jest widoczna: niemal połowa respondentów (47,9%) reprezentuje duże grupy kapitałowe, podczas gdy 29,4% określiło swoją grupę jako średnią, a 22,7% jako małą. Zróżnicowanie wielkości jest kluczowe dla zrozumienia dynamiki funkcjonowania tych organizacji.

Badane grupy kapitałowe działają głównie w sektorze przemysłowym (51,3%) oraz usługowym (47,1%), natomiast działalność w sektorze rolniczym stanowi marginalny odsetek (1,7%). Co istotne, większość tych grup (74,8%) prowadzi działalność operacyjną, co przekłada się na intensyfikację relacji między poszczególnymi spółkami wchodzącymi w skład danej grupy.

Cele działalności grup kapitałowych są zróżnicowane, przy czym dominującym celem jest maksymalizacja korzyści ekonomicznych i minimalizacja ryzyka (63,0%). Nieco rzadziej wskazywano na dążenie do osiągnięcia synergii pomiędzy spółkami zależnymi (27,7%), natomiast wzmocnienie działalności operacyjnej spółki dominującej jako główny cel deklarowało 9,2% badanych.

Wewnętrzna struktura grup w większości przypadków oparta jest na podziale na segmenty lub linie biznesowe (77,3%), co ułatwia koordynację i zwiększa efektywność podejmowanych działań. Z kolei analiza struktur organizacyjnych ujawnia zróżnicowanie: najczęściej badanych grup charakteryzuje się strukturą o średnim poziomie zależności

(51,3%), 26,1% wykazuje niską autonomię, a 21,0% działa w ramach struktur z dużą autonomią. Tabela 25. przedstawia zestawienie wyników i charakterystykę badanej grupy.

Tabela 25. Ogólna charakterystyka próby badawczej

Kategoria	N	n (%)
Struktura właścicielska	119	
Państwowe		73 (61.3%)
Prywatne		46 (38.7%)
Wielkość grupy (liczba spółek)	119	
Mała		27 (22.7%)
Średnia		35 (29.4%)
Duża		57 (47.9%)
Sektor gospodarki	119	
Przemysłowego		61 (51.3%)
Usługowego		56 (47.1%)
Rolniczego		2 (1.7%)
Spółka dominująca prowadzi działalność operacyjną	119	
Nie		30 (25.2%)
Tak		89 (74.8%)
Główny cel funkcjonowania Grupy	119	
Maksymalizacja korzyści ekonomicznych i minimalizacja ryzyka		75 (63.0%)
Synergia pomiędzy działaniami spółek zależnych		33 (27.7%)
Wzmocnienie działalności operacyjnej spółki dominującej		11 (9.2%)
Grupa Kapitałowa podzielona jest wewnętrznie na segmenty	119	
Nie		27 (22.7%)
Tak		92 (77.3%)
Struktura organizacyjna	119	
Strukturę o silnych powiązaniach, charakteryzującą się formalizacją, centralizacją i hierarchicznością		61 (51.3%)
Mieszana		31 (26.1%)
Silne powiązania, ale z dużą autonomią		25 (21.0%)
Luźna struktura, z niską standaryzacją, dużą autonomią		2 (1.7%)

Źródło: opracowanie własne.

Dobór tak zróżnicowanych grup kapitałowych, uwzględniający różnice w sektorze gospodarki, strukturze własnościowej oraz celach funkcjonowania, jest uzasadniony w kontekście przeprowadzonych badań. Takie różnorodne podejście pozwala na holistyczne zrozumienie i analizę zjawisk występujących wśród grup kapitałowych, umożliwiając identyfikację zarówno ogólnych trendów, jak i specyficznych cech charakteryzujących poszczególne sektory czy modele własności. Różnice w wielkości struktur, ich strukturze organizacyjnej oraz charakterze prowadzonej działalności operacyjnej dostarczają różnorodnych danych, co sprzyja dogłębnej analizie relacji między spółkami, powiązań kapitałowych oraz efektywności ich funkcjonowania. Taki zróżnicowany wybór organizacji umożliwia również generalizację wyników i sprawdzanie hipotez na szerokim spektrum przypadków.

Rozdział 4. Diagnoza sytuacji w badanych spółkach

4.1. Przebieg badań ilościowych i jakościowych

W ramach niniejszej rozprawy doktorskiej przeprowadzono kompleksowe badania empiryczne, obejmujące zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Zastosowanie triangulacji metod pozwoliło na uzyskanie wszechstronnego i pogłębionego obrazu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych. Poniżej przedstawiono szczegółowy przebieg badań, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowanych procedur, narzędzi badawczych oraz analiz.

(1) Badania ankietowe

Celem badań ankietowych było zidentyfikowanie wzorców i zależności w procesach negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych oraz weryfikacja hipotez badawczych. Badanie miało na celu m.in.:

- określenie funkcjonowania grup kapitałowych i jej celów,
- zbadanie stylów zarządzania,
- identyfikację kluczowych czynników wpływających na proces negocjacyjny.

Próbę badawczą stanowiły polskie grupy kapitałowe, ze szczególnym uwzględnieniem spółek Skarbu Państwa. Dobór próby miał charakter celowy i uwzględniał następujące kryteria:

- reprezentacja spółki dominującej: badanie skupiało się na perspektywie podmiotu dominującego w grupie kapitałowej,
- działalność główna na terenie Polski: uwzględniono specyfikę polskiego rynku i uwarunkowań prawno-ekonomicznych,
- gotowość do udziału w badaniu: wybrano podmioty wyrażające chęć uczestnictwa i udostępnienia niezbędnych informacji.

Ostatecznie w badaniu wzięło udział 119 respondentów reprezentujących 49 grup kapitałowych.

Do przeprowadzenia badania ilościowego wykorzystano standaryzowany kwestionariusz ankiety, który został opracowany na podstawie wcześniejszej analizy literatury oraz wyników badań wstępnych. Kwestionariusz¹ składał się z 32 pytań podzielonych na następujące części:

- metryczka: pytania dotyczące charakterystyki organizacji (wielkość, sektor, struktura własnościowa itp.),
- pytania dotyczące relacji i struktury w grupie: pytania zamknięte i macierzowe,
- pytania dotyczące procesów negocjacyjnych: skale Likerta oceniające natężenie poszczególnych zjawisk, pytania zamknięte i macierzowe.

Ankiety zostały przesłane drogą elektroniczną do wybranych spółek dominujących. Każda z nich otrzymała prośbę o uzupełnienie 5 ankiet przez różne osoby na różnych szczeblach organizacyjnych (np. członkowie zarządu, dyrektorzy pionów, dyrektorzy departamentów) z zastrzeżeniem, że jedna osoba może wypełnić ankietę tylko raz. Osoby te często zasiadały również w składach rad nadzorczych innych spółek. Celem tego zabiegu było uzyskanie różnorodnych perspektyw tj. zebranie opinii od osób pełniących różne funkcje w organizacji oraz zapewnienie reprezentatywności danych uwzględniając zróżnicowanie stanowisk i doświadczeń.

Zbieranie danych trwało około 3 miesiące (na przełomie 2023 i 2024 roku). W tym czasie wysyłano przypomnienia oraz dodatkowe informacje zachęcające do udziału w badaniu. Ostatecznie uzyskano 119 kompletnych ankiet.

Zebrane dane zostały wprowadzone do oprogramowania Microsoft Excel oraz programu Statistica. Wykorzystano również ChatGPT, aby zweryfikować ponownie wyniki i dokonać dodatkowych analiz. Analizy obejmowały następujące etapy:

- Weryfikacja danych: sprawdzenie kompletności i poprawności odpowiedzi,
- Statystyka opisowa: analiza procentowa wyników.

¹ Załącznik 1 - Kwestionariusz ankiety.

(2) Badania jakościowe

Badania jakościowe miały na celu pogłębienie zrozumienia zjawisk zidentyfikowanych w badaniach ilościowych oraz weryfikację hipotez w kontekście praktycznym. Skupiono się na:

- eksploracji motywacji i doświadczeń uczestników procesów negocjacyjnych a także możliwości realizacji założonych celów,
- identyfikacji czynników kontekstowych wpływających na negocjacje np. ilość interesariuszy, siłę czynników wpływających na proces etc.,
- zrozumieniu relacji między spółkami w grupie kapitałowej oraz podmiotem dominującym.

Zastosowano metody jakościowe, takie jak wywiady pogłębione: przeprowadzone z wybranymi respondentami z badania ilościowego oraz badanie eksperckie z udziałem zawodowych negocjatorów i kadry zarządzającej na temat wpływu czynników na proces negocjacji.

Wywiady pogłębione

Do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych wybrano 3 respondentów, reprezentujących różne grupy kapitałowe, sektory gospodarki oraz stanowiska w organizacji. Dobór respondentów miał charakter celowy i opierał się na kryteriach takich jak aktywne zaangażowanie w procesy negocjacyjne oraz chęć udziału w badaniu. Respondenci zostali wyłonieni spośród uczestników wcześniejszego badania ankietowego, co pozwoliło na pogłębienie analiz i uzyskanie bardziej szczegółowych informacji w kontekście zidentyfikowanych wcześniej zagadnień.

Przygotowanie scenariusza wywiadu² odbyło się poprzez opracowanie zestawu pytań otwartych, skoncentrowanych na kluczowych zagadnieniach zidentyfikowanych w badaniach ilościowych. Pytania te miały na celu eksplorację głębszych aspektów negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, identyfikację praktyk stosowanych w różnych grupach kapitałowych oraz zrozumienie indywidualnych doświadczeń i perspektyw respondentów.

² Załącznik 4 - Kwestionariusz do wywiadu pogłębionego.

Wywiady trwały od 60 do 90 minut i były prowadzone osobiście, co umożliwiło nawiązanie bezpośredniego kontaktu z uczestnikami oraz stworzenie atmosfery sprzyjającej swobodnej wymianie informacji. Wywiady nie były nagrywane ze względu na konieczność zachowania anonimowości uczestników oraz w celu zwiększenia ich komfortu i chęci do udziału w badaniu. Zamiast tego, prowadzone były szczegółowe notatki, które następnie posłużyły do analizy danych. Należy podkreślić, że osoby zarządzające największymi grupami kapitałowymi często wykazują rezerwę wobec udziału w tego typu badaniach, stąd konieczność dostosowania formy badania do ich potrzeb i możliwości. Elastyczne podejście oraz zapewnienie pełnej poufności były kluczowe dla uzyskania ich zgody na udział.

Analiza odpowiedzi uzyskanych podczas wywiadów pogłębionych umożliwiła identyfikację kluczowych elementów niezbędnych do uwzględnienia przy konstruowaniu modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Pozwoliła na pogłębienie zrozumienia badanego zjawiska, zwłaszcza w kontekście praktycznych wyzwań i specyfiki funkcjonowania różnych grup kapitałowych jak np. kierunek decyzji i ustaleń nieformalnych, oddziaływanie interesariuszy. Ponadto, wywiady te przyczyniły się do rozwiania wątpliwości oraz wyjaśnienia nieścisłości wynikających z wcześniejszych badań ankietowych. Dzięki bezpośredniej interakcji z respondentami możliwe było uzyskanie bardziej szczegółowych i kontekstowych informacji, które wzbogaciły analizę i pozwoliły na uzupełnienie modelu o aspekty wcześniej nieuchwytne w badaniach ilościowych.

W rezultacie wywiady pogłębione stanowiły istotny element procesu badawczego, dostarczając wartościowego materiału empirycznego, który przyczynił się do opracowania bardziej kompleksowego i adekwatnego modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych. Integracja danych jakościowych z wcześniejszymi wynikami badań ilościowych umożliwiła uzyskanie pełniejszego obrazu badanego zjawiska oraz zwiększenie wiarygodności i rzetelności wniosków płynących z badań.

Badanie eksperckie

W badaniu eksperckim wykorzystano metodę delficką, która jest szeroko opisywana w literaturze naukowej jako jedno z kluczowych narzędzi wspierających procesy badawcze i decyzyjne w naukach o zarządzaniu (Beiderbeck i in., 2021; Czakon, 2011b; Matejun, 2012; Skulmoski i in., Sudoł, 2016). Celem badania była ocena siły wpływu czynników wpływających na proces negocjacji pomiędzy spółkami w ramach grupy kapitałowej.

Poprzez zaproszenie do udziału zarówno zawodowych negocjatorów, jak i wyższej kadry zarządzającej z różnych krajów, dążono do pozyskania różnorodnych spostrzeżeń i perspektyw stron uczestniczących w negocjacjach. Analiza wyników miała na celu lepsze zrozumienie procesu negocjacyjnego oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących budowy modelu negocjacji uwzględniającego różnorodność czynników i perspektyw zaangażowanych stron.

Badanie zostało przeprowadzone drogą elektroniczną, a uczestnicy nie znali tożsamości pozostałych ekspertów, co jest zgodne z zasadą anonimowości metody delfickiej (Matejun, 2012). W celu uwzględnienia potencjalnych różnic w percepcji procesu negocjacyjnego między negocjatorami zawodowymi a kadrami nadzorczą i kierowniczą, w drugiej rundzie podzielono uczestników na dwie grupy: negocjatorzy i biznes. Analizy wyników dokonano zarówno dla poszczególnych grup, jak i dla całej zbiorowości badanych, co pozwoliło na identyfikację ewentualnych różnic i podobieństw w postrzeganiu istotności czynników wpływających na negocjacje. Proces badawczy w tym przypadku przebiegał w następujących etapach:

1. Wybór ekspertów

Do badania wybrano 16 ekspertów, zgodnie z wcześniej określonymi kryteriami doboru. Grupa ekspertów została podzielona na dwie kategorie:

- **Grupa negocjatorów:** doświadczeni specjaliści z dziedziny negocjacji i handlu, posiadający co najmniej 15-letnią praktykę w pracy w korporacjach, w tym w grupach kapitałowych, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Byli to eksperci z bogatym doświadczeniem praktycznym i teoretycznym, niektórzy z nich uznawani za autorytety w dziedzinie negocjacji. Prowadzili oni działalność szkoleniową, konsultacyjną oraz publikowali książki na temat sprzedaży i negocjacji. Wielu z nich posiadało dodatkowe kwalifikacje, takie jak certyfikaty negocjatora, stopnie naukowe doktora w dziedzinie ekonomii lub nauk prawnych oraz doświadczenie akademickie jako wykładowcy na renomowanych uczelniach biznesowych na całym świecie (USA, Japonia, Szwajcaria, Szkocja, Dania, Niemcy). Ich praktyczna wiedza była uzupełniona aktywną działalnością szkoleniową w obszarze negocjacji biznesowych i rozwiązywania konfliktów.

- **Grupa biznes:** W jej skład wchodziłi prezesi, dyrektorzy oraz członkowie rad nadzorczych z wieloletnim doświadczeniem (minimum 15 lat) w pracy w dużych korporacjach i grupach kapitałowych, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Byli to również naukowcy specjalizujący się w tematach związanych z negocjacjami, podejmowaniem decyzji, procesami biznesowymi oraz zarządzaniem organizacjami. Wśród ekspertów znajdowały się osoby z doświadczeniem menedżerskim na najwyższych szczeblach zarządzania, pełniące funkcje prezesa, członka zarządu czy dyrektora w największych polskich grupach kapitałowych oraz międzynarodowych koncernach. Niektórzy z nich byli aktywnymi badaczami i wykładowcami akademickimi, posiadającymi stopnie naukowe doktora oraz tytuły profesorskie (Japonia, USA, Polska, Ukraina). Ich wiedza i doświadczenie obejmowały obszary zarządzania, negocjacji biznesowych, komunikacji zarządczej, zagadnienia kulturowe w biznesie międzynarodowym, a także psychologię sądową i mediację.

2. Przeprowadzenie rundy I

W rundzie I eksperci zostali poproszeni o wskazanie 5 najważniejszych czynników wpływających na proces negocjacji pomiędzy spółkami w ramach grupy kapitałowej³. Lista czynników została przygotowana na podstawie wcześniejszych badań ankietowych i wywiadów. Eksperti dokonywali indywidualnej oceny, wskazując 5 najważniejszych czynników, które wpływają na proces. Ich odpowiedzi były zbierane anonimowo za pośrednictwem ankiet elektronicznych.

3. Analiza wyników rundy I

Po zebraniu wszystkich odpowiedzi przeprowadzono analizę wyników pierwszej rundy. Polegała ona na zliczeniu liczby wskazań każdego czynnika przez ekspertów. Kryterium selekcji stanowiła liczba wskazań, co pozwoliło wyłonić najbardziej istotne czynniki wpływające na proces negocjacji w grupach kapitałowych. W ten sposób zidentyfikowano kluczowe obszary wymagające dalszej analizy.

4. Przeprowadzenie rundy II

³ Załącznik 2 - Badanie eksperckie – runda I.

W drugiej rundzie eksperci zostali poproszeni o porównanie par czynników⁴, które uzyskały najwięcej wskazań w rundzie pierwszej. Celem tej rundy było wyznaczenie siły wpływu każdego czynnika na proces negocjacji. Eksperti oceniali, który z dwóch prezentowanych czynników jest bardziej istotny dla procesu negocjacyjnego zgodnie ze wskazaną skalą. Procedura ta pozwoliła na uzyskanie relatywnej ważności czynników oraz hierarchizację ich wpływu na negocjacje.

Podział ekspertów na dwie grupy (negocjatorzy i biznes) w tej rundzie umożliwił porównanie perspektyw obu grup oraz identyfikację ewentualnych różnic w ocenie istotności czynników.

5. Analiza wyników rundy II

Po zebraniu odpowiedzi z rundy drugiej przeprowadzono analizę porównawczą ocen ekspertów. Wykorzystano metody statystyczne do obliczenia wag poszczególnych czynników, co pozwoliło na ich uszeregowanie pod względem istotności (Kuczera, 2013). Analiza została przeprowadzona zarówno dla każdej z grup ekspertów osobno, jak i dla całej grupy, co umożliwiło identyfikację różnic i podobieństw w percepcji czynników między negocjatorami a kadrą zarządzającą.

Waga czynnika, tj. siła wpływu, została obliczona na podstawie wzoru przygotowanego na podstawie literatury dotyczącej porównania parami (Londoño-Pineda i in., 2021; R. W. Saaty, 1987, 2008, 2013):

Waga czynnika W_i jest obliczana jako udział sumy dla danego czynnika S_i w całkowitej sumie wszystkich porównań:

$$W_i = \frac{S_i}{\sum_{k=1}^n S_k}$$

Gdzie:

- W_i – waga czynnika C_i ,
- S_i – suma dla czynnika C_i ,
- $\sum_{k=1}^n S_k$ – suma wszystkich wartości dla wszystkich czynników.

⁴ Załącznik 3 - Badanie eksperckie – runda II.

6. Podsumowanie i wnioski

Na podstawie wyników obu rund dokonano ostatecznej interpretacji danych. Wyznaczono hierarchię czynników wpływających na proces negocjacyjny w grupach kapitałowych oraz określono ich względną wagę. Analiza pozwoliła na:

- zidentyfikowanie najważniejszych czynników wpływających na negocjacje wewnątrzorganizacyjne,
- porównanie perspektyw negocjatorów zawodowych i kadry zarządzającej,

Wyniki badania zostały wykorzystane do wypracowania rekomendacji dotyczących budowy modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, uwzględniającego różnorodność czynników i perspektyw zaangażowanych stron.

Procedura badawcza została przeprowadzona zgodnie z zasadami metody delfickiej (Beiderbeck i in., 2021; Czakon, 2011b; Matejun, 2012; Skulmoski i in.), która charakteryzuje się:

- anonimowością – uczestnicy badania nie znali tożsamości pozostałych ekspertów, co eliminuje wpływ autorytetu i pozwala na swobodne wyrażanie opinii,
- iteracyjnością – badanie obejmowało dwie rundy, co umożliwiło stopniowe pogłębienie analizy,
- informacje zwrotne – po pierwszej rundzie uczestnicy otrzymywali podsumowanie wyników i wykaz czynników, które będą porównywane w drugiej rundzie,
- strukturyzacją – proces badawczy był dokładnie zaplanowany i oparty na standaryzowanych narzędziach, co zapewniło porównywalność danych.

Zastosowanie metody delfickiej pozwoliło na uzyskanie wiarygodnych i obiektywnych wyników, co zwiększyło rzetelność badania. Pozyskane dane dostarczyły cennych informacji na temat czynników wpływających na negocjacje wewnątrzorganizacyjne oraz umożliwiły wskazanie obszarów koniecznych do opracowania modelu negocjacji dostosowanego do specyfiki grup kapitałowych.

(3) Ograniczenia badawcze

Podczas realizacji badań empirycznych napotkano szereg wyzwań i ograniczeń, które wymagały odpowiednich strategii adaptacyjnych w celu ich przezwyciężenia. Jednym z głównych problemów był ograniczony dostęp do danych. Niektóre spółki, ze względu na poufność informacji i obawy związane z ujawnieniem wrażliwych danych, były niechętne do udostępniania szczegółowych informacji niezbędnych do przeprowadzenia pełnej analizy.

Kolejnym wyzwaniem była rekrutacja uczestników, zwłaszcza wśród wyższej kadry zarządzającej. Ze względu na ich ograniczoną dostępność czasową oraz napięte harmonogramy, trudno było zaangażować ich w proces badawczy.

Ponadto, pewnym ograniczeniem była polityka, która bezpośrednio w realiach polskich oddziałuje na decyzje spółek Skarbu Państwa. W takim wypadku niechęć do przekazywania danych wiąże się z wewnętrznymi praktykami oraz obawą przed wykorzystaniem informacji w walce medialnej i politycznej przez oponentów. Najwyższa kadra zarządzająca wskazuje na swoje obawy co do reakcji organu nadzorującego.

W celu przezwyciężenia powyższych wyzwań podjęto szereg działań. Przede wszystkim skoncentrowano się na budowaniu relacji z potencjalnymi uczestnikami badania oraz wykorzystanie bezpośrednich kontaktów autora. Nawiązano kontakt z przedstawicielami spółek, podczas którego szczegółowo wyjaśniano cele i znaczenie badania oraz korzyści wynikające z udziału w nim. Takie podejście miało na celu zwiększenie zaufania i motywacji do współpracy, co w efekcie ułatwiło dostęp do niezbędnych danych i informacji. Poproszono również biorących udział w badaniu o zachęcenie innych prezesów czy członków zarządu do wsparcia badań naukowych.

Kolejnym krokiem była elastyczność w doborze metod badawczych. Dostosowano formę i narzędzia badawcze do możliwości i preferencji uczestników. Wywiady nie zostały nagrane, a jedynie sporządzono odręczne notatki, a ankiety były wysyłane zbiorczo lub z różnych kont pocztowych, a w niektórych przypadkach tradycyjną pocztą w wersji papierowej. Pozwoliło to na pokonanie barier związanych z ograniczoną dostępnością czasową respondentów oraz koniecznością anonimizacji. Elastyczne podejście zwiększyło responsywność i zaangażowanie uczestników, umożliwiając zebranie bogatszego materiału empirycznego.

Istotnym elementem było również zachowanie poufności i anonimowości uczestników o której już wspomniano. W komunikacji z respondentami podkreślano, że wszelkie udostępnione informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych, a dane osobowe i dane firmy nie będą wykorzystywane. Takie zapewnienia miały na celu zminimalizowanie obaw związanych z ujawnieniem poufnych informacji oraz zwiększenie gotowości do udziału w badaniu.

Dzięki podjętym działaniom udało się zredukować wpływ napotkanych wyzwań na przebieg badań. Skuteczne strategie adaptacyjne umożliwiły zgromadzenie wartościowych danych oraz przeprowadzenie rzetelnej i wiarygodnej analizy. Pomimo początkowych trudności, uzyskane wyniki pozwoliły na osiągnięcie celów badawczych.

Podsumowując przebieg badań, przeprowadzone analizy ilościowe i jakościowe dostarczyły bogatego materiału empirycznego, który pozwolił na weryfikację hipotez badawczych oraz sformułowanie wniosków dotyczących specyfiki negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych. Dzięki zgromadzonym danym możliwe było opracowanie modelu negocjacji uwzględniającego kluczowe czynniki i uwarunkowania zidentyfikowane w trakcie badań.

4.2. Prezentacja i analiza wyników badań

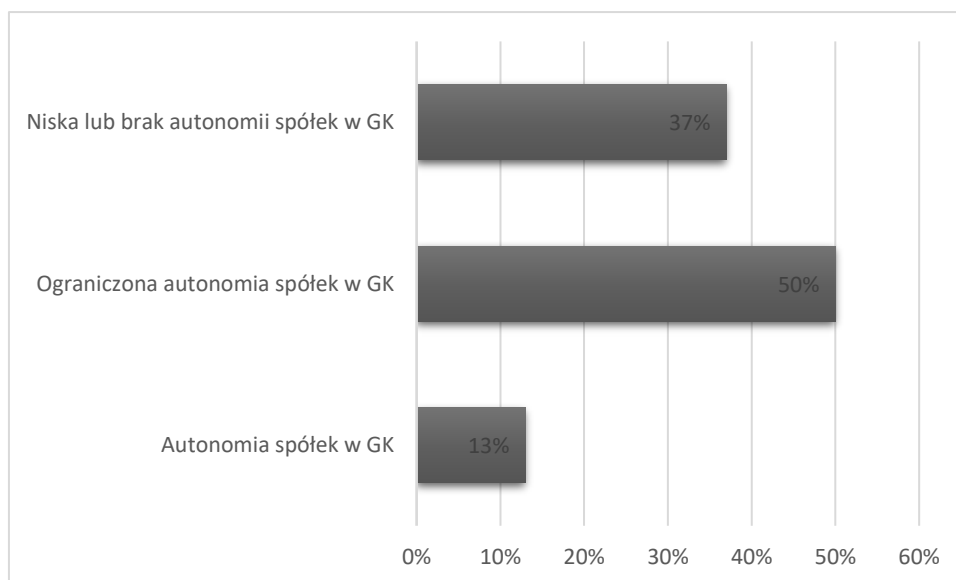
W niniejszym podrozdziale zaprezentowano wyniki badań ankietowych, które stanowią kluczowy element empirycznej części pracy. Analizie poddano obszary mające istotne znaczenie dla zrozumienia mechanizmów zarządzania oraz procesu negocjacji wewnętrznych w grupach kapitałowych. Kolejno omówiono zagadnienia związane z autonomią spółek zależnych, siłą i charakterem powiązań wewnętrznych, relacjami pomiędzy spółkami oraz strukturą organizacyjną badanych grup kapitałowych. W toku dalszych rozważań przedstawiono analizę uzyskanych wyników, szczegółowo omawiając zależności między wskazanymi czynnikami oraz ich wpływ na przebieg negocjacji i podejmowanie decyzji w strukturach grup kapitałowych.

(1) Badania ankietowe

Na podstawie analizy wyników dotyczących oceny autonomii spółek względem spółki dominującej, przy próbie wynoszącej 119 respondentów, uzyskano następujące dane: 50% uczestników badania wskazało na „średnią zależność” spółek w ramach grupy kapitałowej. Oznacza to, że spółki te posiadają pewien stopień niezależności operacyjnej, jednak kluczowe decyzje wymagają zatwierdzenia przez centralne organy zarządzające, co może wskazywać na dążenie grup kapitałowych do zachowania równowagi między autonomią operacyjną a centralnym nadzorem strategicznym.

Kolejna kategoria, „niska autonomia”, została wybrana przez 37% respondentów. Wynik ten może sugerować, że w znacznej części grup kapitałowych większość decyzji, zarówno operacyjnych, jak i strategicznych, jest podejmowana centralnie przez spółkę dominującą. Spółki zależne pełnią w takich strukturach głównie funkcje wykonawcze, co jest charakterystyczne dla grup o wysokim stopniu centralizacji, w których centralne zarządzanie pełni kluczową rolę w koordynacji działań całej grupy.

Zaledwie 13% respondentów zadeklarowało, że ich spółki cieszą się „dużą autonomią”. Tego typu niezależność, będąca raczej wyjątkiem niż regułą, może wynikać z mniejszej złożoności strukturalnej grupy kapitałowej lub strategii zarządzania, która zakłada większą swobodę działania spółek zależnych. Na Rysunku 24. przedstawiono ogólne wyniki.



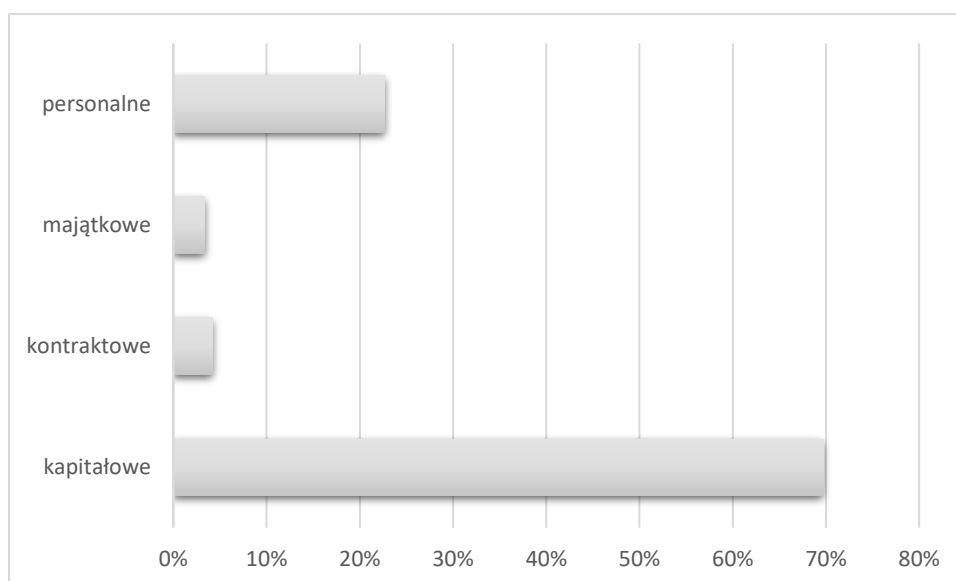
Rysunek 24. Wyniki oceny autonomii spółek w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowując, powyższe otrzymane wyniki wskazują na dominację modelu zarządzania opartego na centralizacji, gdzie autonomia spółek jest ograniczona i ściśle kontrolowana przez spółkę dominującą. Jedynie niewielki odsetek grup kapitałowych stosuje model, w którym spółki zależne mają dużą swobodę działania. Taka struktura zarządzania, w której centralizacja decyzji i kontrola strategiczna dominują, umożliwia spółkom dominującym utrzymanie spójności działań i realizację ogólnej strategii grupy, jednocześnie ograniczając autonomię operacyjną spółek zależnych.

Taki stopień centralizacji i kontrola nad autonomią spółek przekładają się bezpośrednio na ograniczenie decyzyjności spółek zależnych w grupie kapitałowej. Spółki, które funkcjonują w modelu o niskiej autonomii, mają niewielką swobodę w podejmowaniu decyzji, gdyż muszą one być zgodne z ogólną strategią i wizją wyznaczaną przez centralne organy zarządzające. Nawet w przypadku średniej zależności, autonomia decyzyjna spółek jest ograniczona do codziennych operacji, podczas gdy kluczowe decyzje strategiczne wymagają zatwierdzenia przez spółkę dominującą. W rezultacie, centralizacja wpływa nie tylko na sposób działania spółek, ale również na ich zdolność do samodzielnego podejmowania istotnych decyzji, co ogranicza ich elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. W takim wypadku implikuje to konieczność uwzględnienia tego aspektu w budowanym modelu.

Analiza danych dotyczących zmiennych operacjonalizowanych poprzez pytania 7 i 8 pozwala na ocenę siły powiązań między spółkami oraz ich wpływu na strukturę organizacyjną grup kapitałowych.. Wyniki wskazują, że najistotniejszym rodzajem powiązań w grupach kapitałowych są powiązania kapitałowe (Rysunek 25.), które pełnią kluczową rolę w zarządzaniu i koordynacji działań spółek zależnych. Kontrola kapitałowa zapewnia spółce dominującej bezpośredni wpływ na funkcjonowanie poszczególnych jednostek, co sprzyja centralizacji zarządzania. Kolejnym istotnym typem powiązań są powiązania personalne, które podkreślają znaczenie relacji osobowych, takich jak członkostwo w zarządach czy radach nadzorczych. Obecność takich powiązań w strukturach organizacyjnych grupy kapitałowej pozwala na bezpośredni wpływ na podejmowanie kluczowych decyzji, wzmacniając tym samym hierarchię i formalizację wewnętrzną.



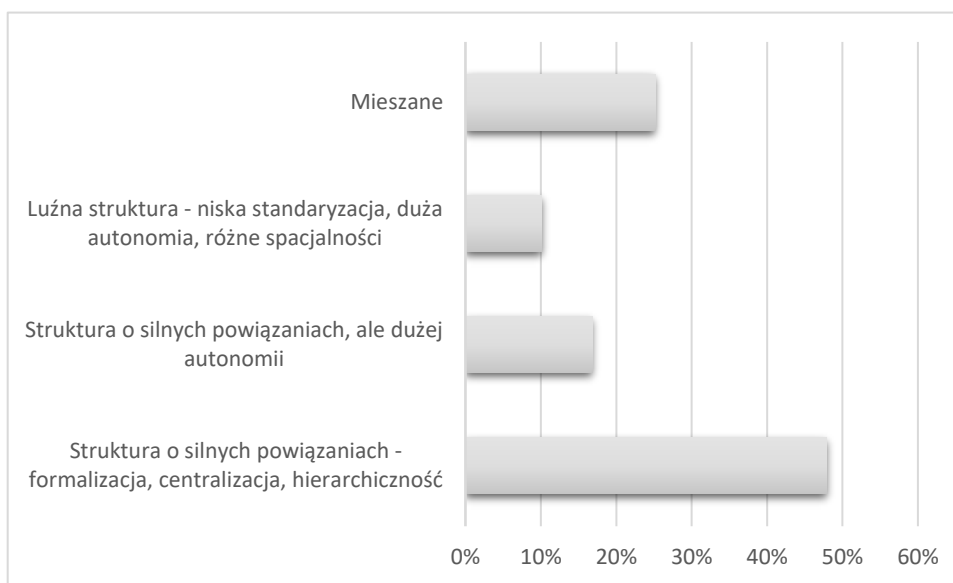
Rysunek 25. Rodzaje powiązań odgrywających największą rolę

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Powiązania majątkowe zajmują trzecie miejsce pod względem istotności, co sugeruje, że kontrola nad zasobami materialnymi również odgrywa ważną rolę, jednak jest ona mniej kluczowa niż kapitałowa czy personalna. Powiązania kontraktowe, takie jak umowy regulujące współpracę między spółkami w grupie, oceniane są jako średnio istotne. Chociaż formalne regulacje współpracy są ważne, to ich rola nie jest tak dominująca jak w przypadku powiązań kapitałowych i personalnych. Najmniej istotne są inne formy powiązań, co wskazuje, że grupy kapitałowe opierają swoje działania głównie na strukturach formalnych i kapitałowych.

W kontekście struktury organizacyjnej grup kapitałowych, odpowiedzi na Pytanie 8. pokazują, że najczęściej występującą strukturą jest ta o silnych powiązaniach, charakteryzująca się formalizacją, centralizacją i hierarchicznością. Tego typu struktura jest preferowana zwłaszcza w dużych grupach kapitałowych, gdzie spółka dominująca pełni kluczową rolę w nadzorze i koordynacji działań jednostek zależnych, co pozwala na utrzymanie spójności i efektywności operacyjnej. W mniejszych grupach kapitałowych, bądź tych o mniejszej złożoności, występują luźniejsze struktury charakteryzujące się niską standaryzacją i większą autonomią spółek. Pozwala to na większą elastyczność i adaptację do zmieniających się warunków rynkowych, a także sprzyja specjalizacji jednostek zależnych.

Zidentyfikowano również struktury łączące silne powiązania formalne z dużą autonomią operacyjną. Takie struktury są częściej spotykane w grupach średniej wielkości, gdzie spółki zależne mogą działać autonomicznie w ramach operacji codziennych, jednakże kluczowe decyzje strategiczne pozostają w gestii spółki dominującej. Wreszcie, struktury mieszane, które łączą elementy hierarchii i centralizacji z autonomią operacyjną, występują w grupach, które adaptują podejścia w zależności od specyfiki poszczególnych spółek i ich roli w grupie (Rysunek 26.).



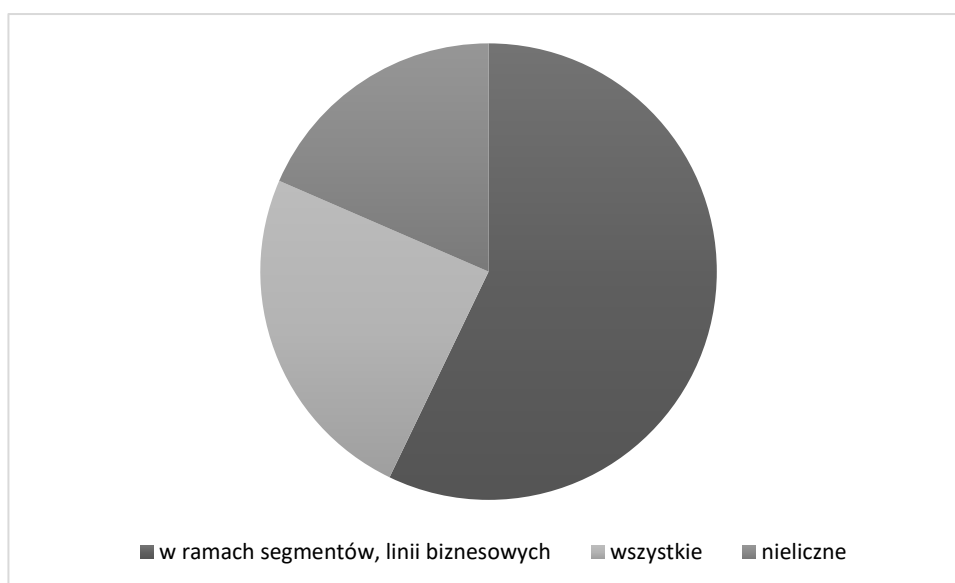
Rysunek 26. Struktury organizacyjne badanych grup

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowując, analiza wskazuje, że w grupach kapitałowych powiązania kapitałowe oraz personalne mają największy wpływ na strukturę organizacyjną, sprzyjając centralizacji i formalizacji, zwłaszcza w dużych grupach. Oddaje to ogólny obraz grup kapitałowych utrwalony w polskich realiach. Implikuje to konieczność uwzględnienia decyzji nieformalnych, personalnych w modelu negocjacji oraz ograniczenia decyzyjności poprzez strukturę formalną opartą na powiązaniach kapitałowych.

Zmienne dotyczące relacji między spółkami w grupach kapitałowych, ich charakteru oraz hierarchii organizacyjnej zostały operacjonalizowane poprzez pytania 11, 12 i 16. Uzyskane dane wskazują, że 57% respondentów deklaruje współpracę spółek w ramach segmentów i linii biznesowych. Oznacza to, że dominującą formą organizacji jest model współpracy, ale zazwyczaj w mniejszych strukturach niż cała grupa. Sprzyja to integracji działań w ramach ustalonych obszarów działalności, ale nie integruje z całą strukturą

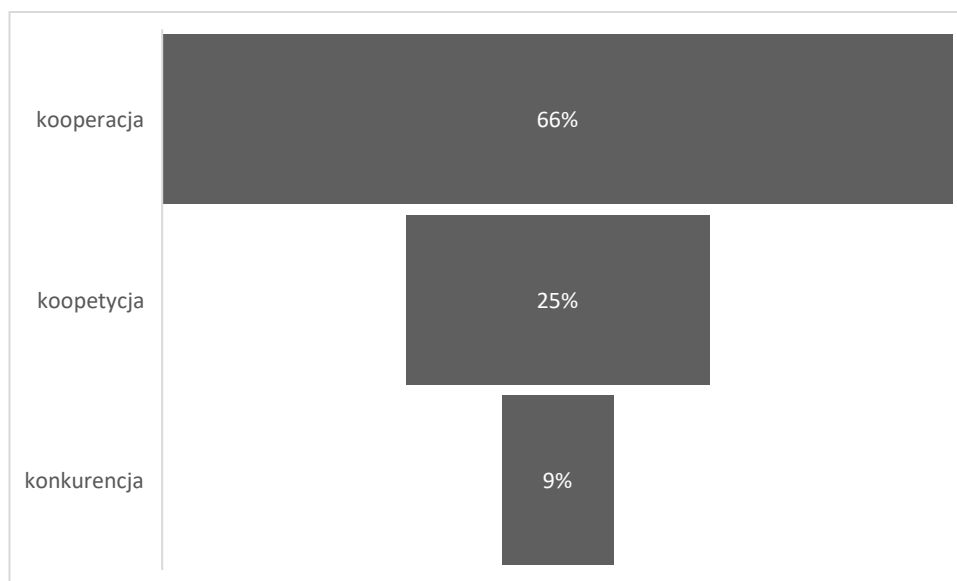
kapitałową. Kolejne 20% wskazało, że wszystkie spółki w ich grupach współpracują, co może sugerować wyższą centralizację i większą spójność działań w tych grupach. Z kolei 18% ankietowanych stwierdziło, że jedynie nieliczne spółki w ich grupie pozostają w relacjach, co może wskazywać na luźniejszą strukturę organizacyjną lub brak silnych powiązań (Rysunek 27.).



Rysunek 27. Współpraca spółek w grupie (Czy spółki pozostają w relacji?)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

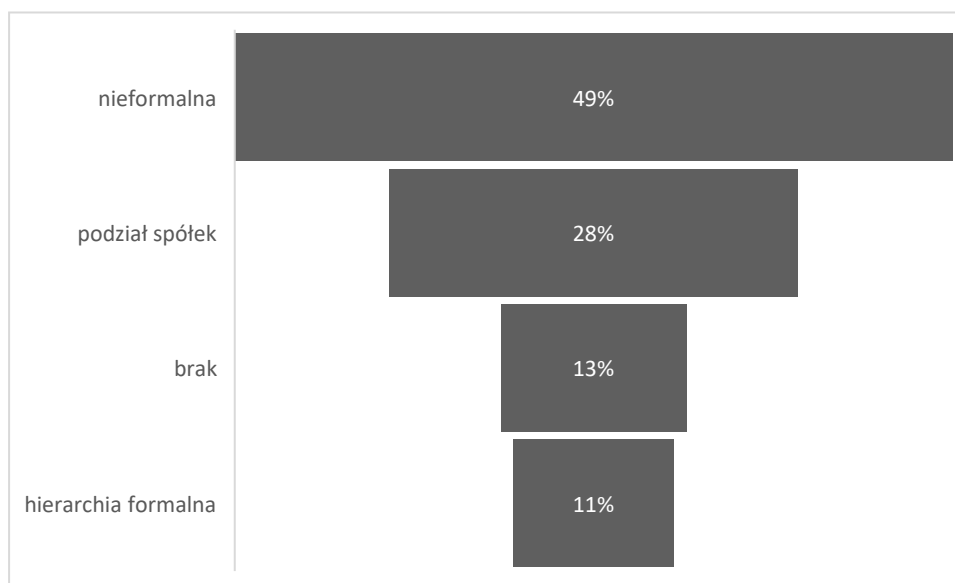
W kontekście rodzaju relacji występujących najczęściej między spółkami, 66% respondentów wskazało na kooperację jako główną formę interakcji (Rysunek 28.). Sugeruje to, że grupy kapitałowe preferują model oparty na współpracy, w którym spółki dążą do realizacji wspólnych celów strategicznych i operacyjnych. 25% odpowiedzi wskazuje na koopetycję, czyli połączenie współpracy z elementami konkurencji, co jest charakterystyczne dla grup, w których spółki zachowują pewien stopień niezależności i jednocześnie dążą do realizacji własnych celów rynkowych. 9% respondentów wskazało na konkurencję jako główną relację, co jest mniej powszechne i sugeruje bardziej zdecentralizowane i niezależne działania spółek.



Rysunek 28. Rodzaj relacji w grupie występujący najczęściej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W odniesieniu do hierarchii w grupach kapitałowych, 49% respondentów wskazało na występowanie hierarchii nieformalnej (Rysunek 29.). Oznacza to, że choć struktury zarządzania są widoczne, nie są one sformalizowane w sposób jednoznaczny, co pozwala na pewną elastyczność w relacjach wewnętrznych, ale ma to również znaczące wady. Dla badaczy jest to największe wyzwanie ze względu na trudności z opisaniem procesu opartego o nieformalne decyzje czy siłę przetargową. 28% respondentów wskazało na istnienie podziału na spółki strategiczne i wsparcia, co świadczy o formalnym przydzieleniu ról i funkcji w grupie, umożliwiając efektywne zarządzanie i alokację zasobów. 11% respondentów potwierdziło istnienie formalnej hierarchii, co jest charakterystyczne dla silnie scentralizowanych grup kapitałowych, w których spółka dominująca ma bezpośrednią kontrolę nad spółkami zależnymi. Natomiast 13% respondentów stwierdziło, że spółki są równe względem siebie, co sugeruje bardziej zdecentralizowaną strukturę i większą autonomię operacyjną.



Rysunek 29. Hierarchia w grupie kapitałowej

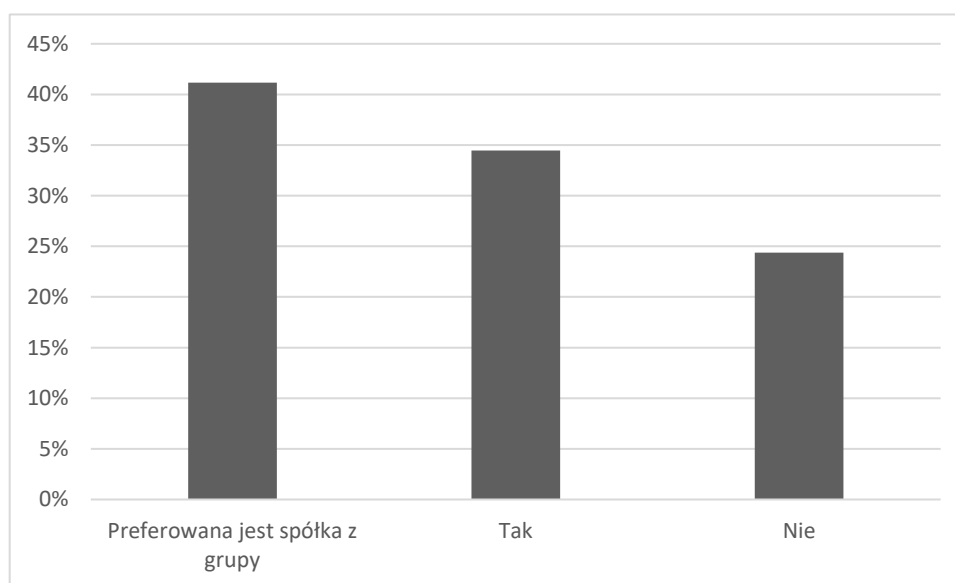
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki te wskazują, że relacje między spółkami w grupach kapitałowych najczęściej opierają się na współpracy w ramach określonych segmentów lub linii biznesowych, co umożliwia integrację działań i realizację wspólnych celów strategicznych, ale problem z integracją z całością grupy. Należy jednak pamiętać, że założeniem badawczym była identyfikacja perspektywy podmiotu dominującego. Dzięki temu odpowiedzi w niektórych przypadkach mogą mieć formę życzeniową, a wyniki mogą potwierdzać tylko postawę zarządzających i ich wizję, a nie fakty. Występujące hierarchie, zarówno formalne, jak i nieformalne, odzwierciedlają tendencję do centralizacji i zarządzania w sposób, który umożliwia elastyczność, ale jednocześnie kontroluje i koordynuje działania spółek. Grupy kapitałowe charakteryzują się zatem zróżnicowanymi modelami zarządzania, w których współpraca jest preferowaną formą relacji, a hierarchia służy koordynacji i realizacji celów grupy jako całości.

W przypadku opisu modelu negocjacji wewnętrznych należy powyższe wyniki wziąć pod uwagę, nawet jeśli perspektywa podmiotu dominującego nie odzwierciedla stanu faktycznego, a jest jedynie założeniem i strategią nałożoną na poszczególne spółki. W przypadku takich wyników należy skoncentrować się na budowanie modelu odpowiadającego potrzebom kadry zarządzającej podmiotem dominującym, a więc koordynującym współdziałanie spółek w grupie i realizację wspólnego celu.

Wyniki badania ankietowego wskazują na silną centralizację i hierarchizację w strukturach grup kapitałowych, co wpływa na ograniczenie autonomii spółek zależnych. Spółki dominujące sprawują szeroką kontrolę poprzez różne mechanizmy, zarówno formalne, jak i nieformalne, takie jak zgody korporacyjne, nadawanie pełnomocnictw oraz procedury wewnętrzne. Procedury te mają na celu zapewnienie spójności działania w ramach grupy, ale jednocześnie ograniczają możliwości samodzielnych decyzji i współpracy spółek zależnych, co w praktyce redukuje ich elastyczność operacyjną oraz zdolność do adaptacji w zmiennym otoczeniu rynkowym.

Istotnym elementem ograniczającym jest wymóg uzyskiwania zatwierdzeń lub zgód od spółki dominującej w celu podejmowania kluczowych decyzji operacyjnych. W wielu przypadkach zarządzający spółkami zależnymi muszą stosować się do procedur, które nakładają na nich obowiązek wyboru partnerów biznesowych spośród podmiotów w ramach grupy, a nie z rynku zewnętrznego. Tego rodzaju regulacje, jak pokazują dane przedstawione na Rysunku 30., wskazują na preferencję doboru partnerów wewnątrzgrupowych, co ogranicza możliwość korzystania z wyspecjalizowanych firm spoza grupy.



Rysunek 30. Dobrowolność doboru partnera biznesowego przez spółki

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tego rodzaju ograniczenia mają istotne konsekwencje w kontekście opracowywania modeli negocjacyjnych i operacyjnych dla spółek zależnych. Brak swobody wyboru partnerów oraz konieczność uzyskiwania zgód przed podejmowaniem współpracy znacząco wpływa na dynamikę procesu negocjacyjnego. W praktyce, takie podejście powoduje

odchodzenie od stylów negocjacyjnych opartych na rywalizacji oraz zmniejsza możliwości zastosowania technik psychologicznych, takich jak groźba zerwania negocjacji czy poszukiwanie alternatyw na rynku. W efekcie, strategie negocjacyjne są ograniczone do ram wyznaczonych przez spółkę dominującą, co wprowadza dodatkowe wyzwania związane z elastycznością i adaptacją w kontekście zarządzania relacjami biznesowymi w zmiennym otoczeniu.

(2) Wyniki badań eksperckich

Z wyników pierwszej rundy badań eksperckich (Tabela 26.) wynika, że najważniejsze czynniki wpływające na proces negocjacji pomiędzy spółkami w ramach grupy kapitałowej to:

1. Powiązania pomiędzy spółkami,
2. Wewnętrzne ustalenia w grupie (decyzje spółki dominującej),
3. Pozycja spółki w grupie (np. hierarchizacja),
4. Osoby reprezentujące (ich umiejętności, doświadczenie, stanowisko),
5. Rozbieżne interesy spółki z interesami grupy,
6. Struktura organizacyjna grupy kapitałowej.

Czynniki te, które uzyskały największą liczbę wskazań, zostały zakwalifikowane do drugiej rundy badań.

Tabela 26. Runda I badań eksperckich – wyniki

DETERMINANTA/ CZYNNIK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	SUMA
powiązania pomiędzy spółkami	X	X		X	X		X	X	X	X			X	X	X	X	12
wewnętrzne ustalenia w grupie (decyzje spółki dominującej)	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	12
pozycja spółki w grupie (hierarchizacja)			X	X	X	X	X		X		X	X		X	X	X	11
osoby reprezentujące (ich umiejętności, doświadczenie, stanowisko)	X	X	X	X		X	X		X		X				X		9

rozbieżne interesy spółki z interesami grupy		X		X			X	X					X	X	X	X	8
struktura organizacyjna grupy kapitałowej		X			X			X			X	X		X		X	7
odpowiednie (dobre) przygotowanie	X		X				X		X						X		5
liczba interesariuszy i osób zaangażowanych		X	X	X						X							4
autonomia spółki	X					X					X	X					4
sprawy podatkowe					X	X							X			X	4
procedury wewnętrzne w grupie								X		X			X				3
długość i rozproszenie procesu decyzyjnego										X		X					2
dostęp do danych																	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Druga runda badań polegała na porównaniu par czynników (Tabela 28.), którym przypisano odpowiednie wartości (Tabela 27.). Wyniki analizy przedstawiono w formie wag dla wszystkich czynników, z podziałem na obie grupy badawcze. Umożliwiło to dokładniejszą weryfikację uzyskanych wskazań oraz kompleksową analizę wyników, z uwzględnieniem średnich wartości dla każdej pary czynników⁵.

⁵ Porównanie parami polega na zestawieniu dwóch elementów (np. kryteriów) i określeniu, który z nich ma większe znaczenie oraz w jakim stopniu. Oceny dokonuje się w specjalnej, dwubiegunowej dziewięciostopniowej skali, co pozwala przekształcić subiektywne opinie ekspertów w ilościowe wagi (priorytety) (Prusak i in., 2014).

Tabela 27. Skala wartości do porównania czynników

1	równe	oba czynniki/ determinanty wpływają z taką samą siłą
3	umiarkowany wpływ	wskazany czynnik nieco dominuje nad drugim
5	duży wpływ	wskazany czynnik znacząco bardziej wpływa w porównaniu z drugim
7	bardzo duży wpływ	wskazany czynnik ma zdecydowanie dominujący wpływ nad drugim
9	niezwykle duży wpływ	wskazany czynnik jest kluczowy i niezwykle mocniej wpływa na proces negocjacji niż drugi
2,4,6,8	wartości pośrednie	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 28. Runda II badań eksperckich – wyniki

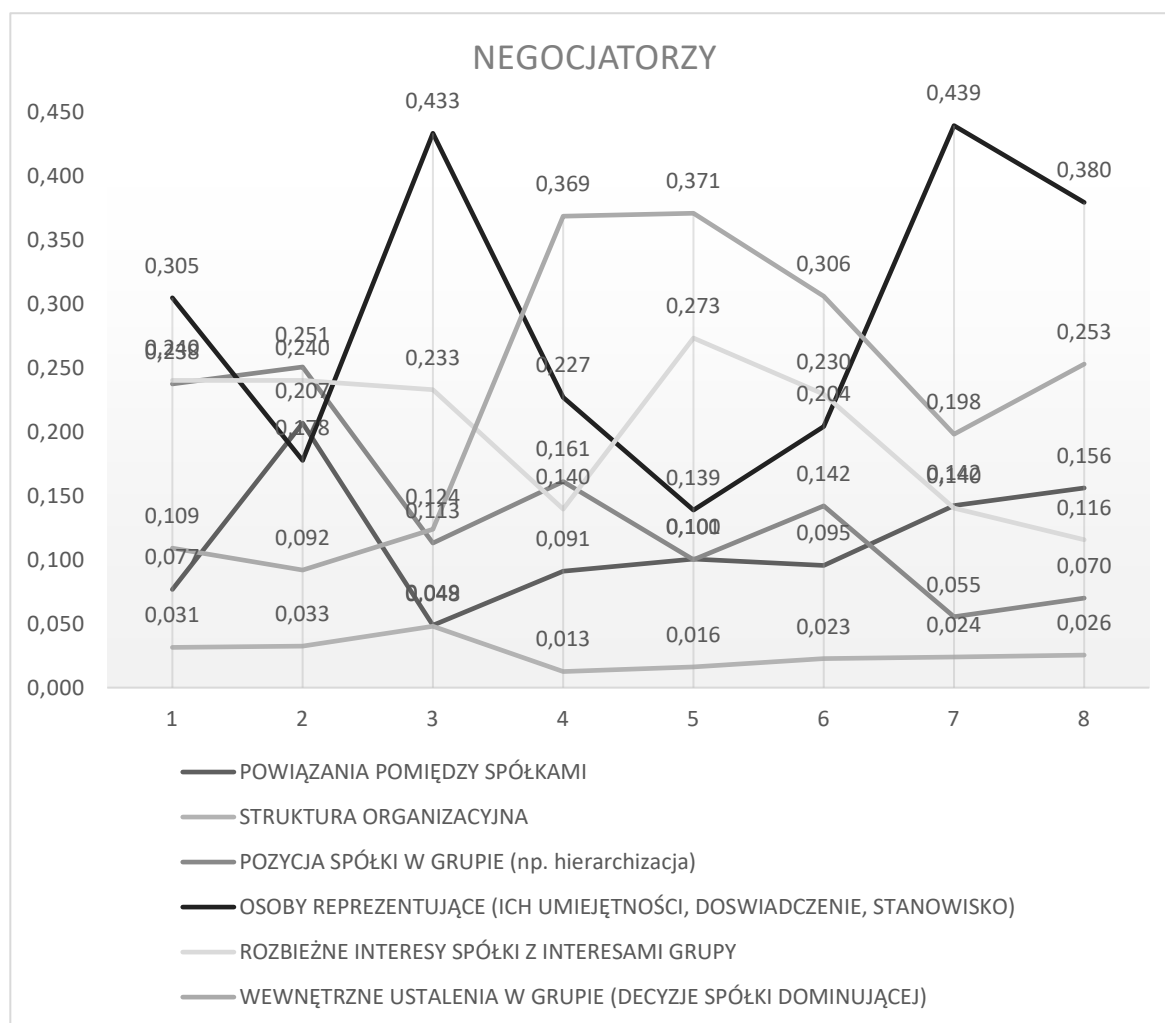
<i>WAGI CZYNNIKÓW</i>																
	NEGOCJATORZY								BIZNES							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
POWIĄZANIA POMIĘDZY SPÓŁKAMI	0,077	0,207	0,049	0,091	0,101	0,095	0,142	0,156	0,168	0,090	0,174	0,261	0,240	0,112	0,175	0,176
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0,031	0,033	0,048	0,013	0,016	0,023	0,024	0,026	0,019	0,074	0,012	0,051	0,061	0,042	0,038	0,012
POZYCJA SPÓŁKI W GRUPIE (np. hierarchizacja)	0,238	0,251	0,113	0,161	0,100	0,142	0,055	0,070	0,196	0,144	0,262	0,191	0,180	0,401	0,186	0,266
OSOBY REPREZENTUJĄCE (ICH UMIEJĘTNOŚCI, DOSWIADCZENIE, STANOWISKO)	0,305	0,178	0,433	0,227	0,139	0,204	0,439	0,380	0,129	0,023	0,079	0,051	0,060	0,087	0,049	0,080
ROZBIEŻNE INTERESY SPÓŁKI Z INTERESAMI GRUPY	0,240	0,240	0,233	0,140	0,273	0,230	0,140	0,116	0,119	0,248	0,130	0,084	0,106	0,156	0,153	0,132
WEWNĘTRZNE USTALENIA W GRUPIE (DECYZJE SPÓŁKI DOMINUJĄCEJ)	0,109	0,092	0,124	0,369	0,371	0,306	0,198	0,253	0,369	0,421	0,344	0,362	0,351	0,202	0,399	0,334

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W badaniu eksperckim dotyczącym czynników wpływających na proces negocjacyjny w grupie kapitałowej zauważono istotne różnice w ocenie wag poszczególnych czynników przez ekspertów z grupy negocjatorów (Rysunek 31.) oraz przedstawicieli biznesu (Rysunek 32.). Już na etapie przygotowań autor zidentyfikował odmienne perspektywy tych dwóch grup, co odzwierciedla różnorodność spostrzeżeń uczestników procesu negocjacyjnego. Analiza tych różnic pozwoliła na wyodrębnienie kilku istotnych aspektów:

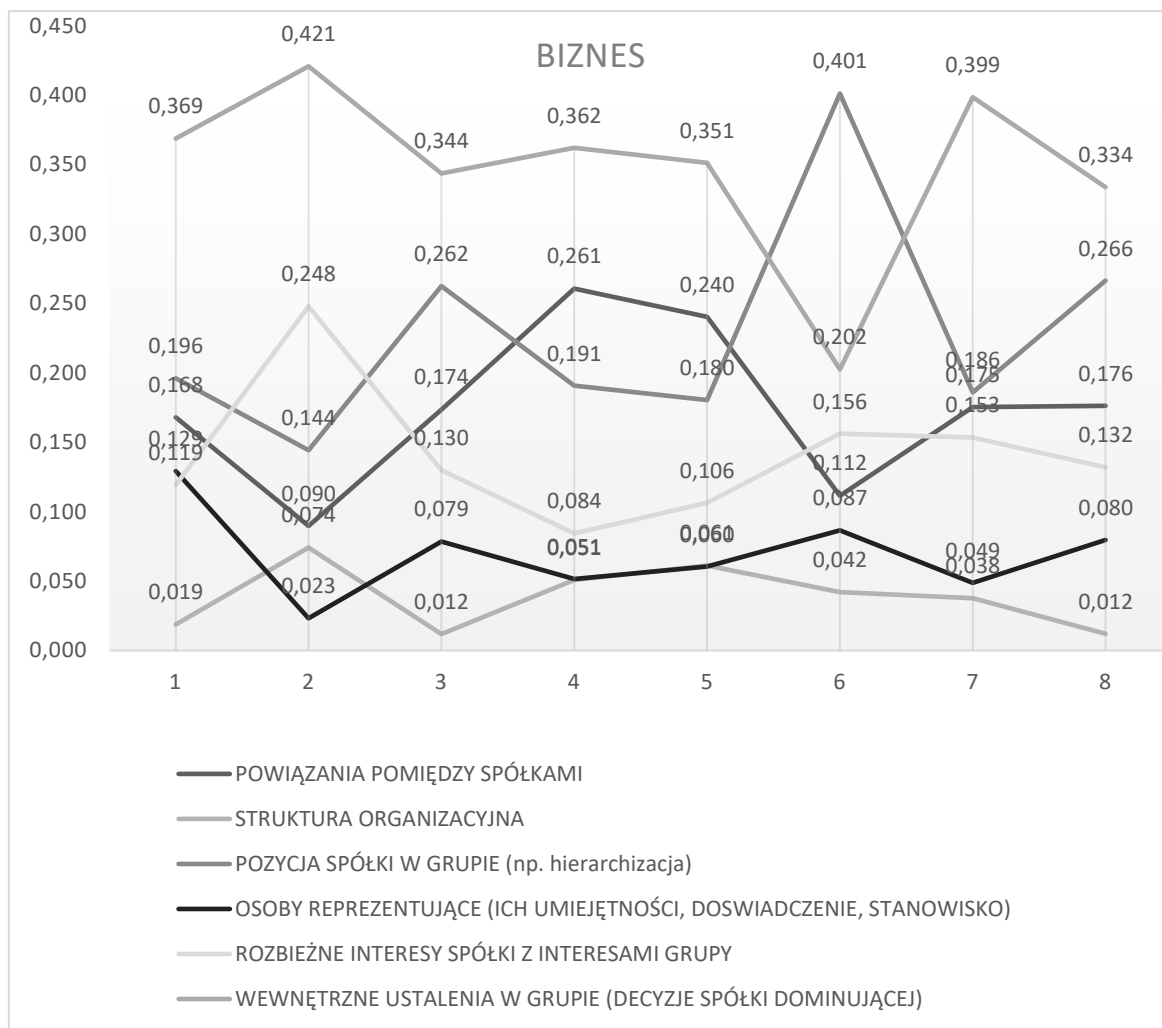
1. Negocjatorzy koncentrują się głównie na opracowywaniu strategii negocjacyjnych, taktyk i technik, które mogą przynieść pożądane rezultaty. Przedstawiciele biznesu natomiast skupiają się na podejmowaniu decyzji i ich wpływie na osiągnięcie celów organizacji.
2. Negocjatorzy przywiązują dużą wagę do budowania i utrzymywania pozytywnych relacji, co sprzyja długoterminowym korzyściom. Przedstawiciele biznesu częściej skupiają się na konkretnych wynikach finansowych i operacyjnych, kluczowych dla funkcjonowania grupy kapitałowej.
3. Negocjatorzy, świadomi ryzyka związanego z negocjacjami (np. utrata wartości, konflikty, utrata zaufania), podejmują działania mające na celu jego minimalizację. Przedstawiciele biznesu mogą jednak bardziej skupić się na maksymalizacji korzyści, nawet kosztem podjęcia pewnego ryzyka.
4. Perspektywa długoterminowa negocjatorów, ukierunkowana na budowanie trwałych relacji i zrównoważonych porozumień, różni się od podejścia przedstawicieli biznesu, którzy często preferują szybkie i konkretne rezultaty, pomijając długoterminowe implikacje z uwagi na kadencyjność zarządów.
5. Negocjatorzy bazują na eksperckiej wiedzy teoretycznej w zakresie zarządzania i negocjacji, podczas gdy przedstawiciele biznesu opierają się na praktycznym doświadczeniu w zarządzaniu spółkami w grupie kapitałowej, co prowadzi do odmiennych strategii i podejść negocjacyjnych.

Zrozumienie tych różnic umożliwia holistyczne spojrzenie na cały proces negocjacji w grupach kapitałowych, uwzględniając zróżnicowane perspektywy i priorytety uczestników.



Rysunek 31. Runda II badań eksperckich – wyniki w grupie negocjatorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rysunek 32. Runda II badań eksperckich – wyniki w grupie biznes

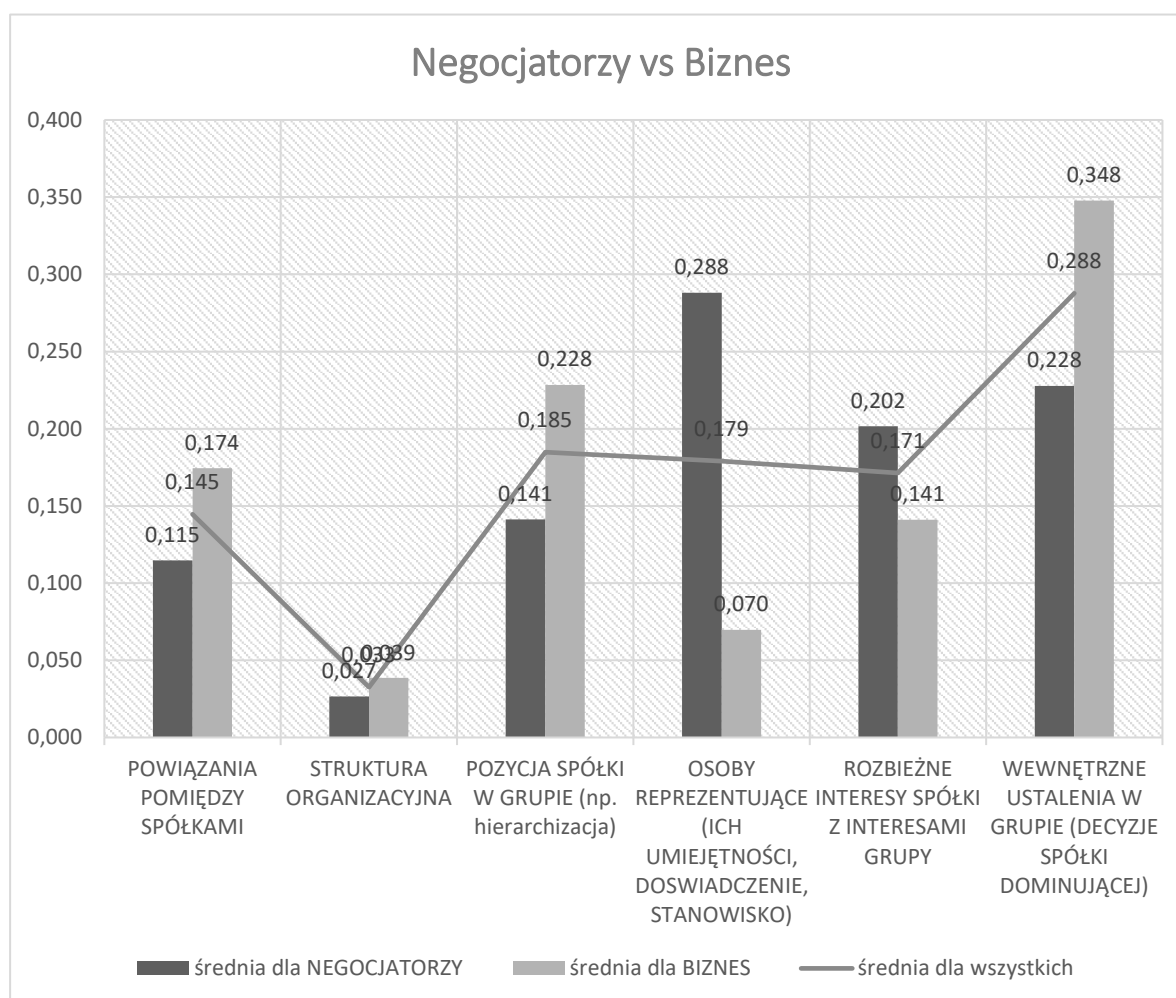
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza znaczenia poszczególnych czynników ujawniła złożone zależności między nimi. Na przykład korelacja powyższych wyników między siłą powiązań kapitałowych a spójnością decyzyjną w grupie może sugerować, że silne relacje między spółkami ułatwiają spółce dominującej narzucanie swoich preferencji w procesie negocjacyjnym.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że w dziesięciu przypadkach badanych wewnętrzne ustalenia w grupie otrzymały najwyższą wagę, co podkreśla istotność stabilnej struktury decyzyjnej w procesie negocjacji. Jest to szczególnie istotne dla grup kapitałowych, gdzie jasno określone zasady i spójne podejście do podejmowania decyzji

mogą znacząco wpłynąć na efektywność działań i osiągnięcie zamierzonych celów organizacyjnych.

Może to również wskazywać na istnienie wewnętrznych ustaleń, które mają charakter nieformalny. Takie ustalenia, choć nie są oficjalnie zapisane, mogą mieć znaczący wpływ na przebieg negocjacji i podejmowane decyzje oraz konsekwencje działania w sposób sprzeczny z ich kierunkiem. Zmienna ta stanowi największą trudność w badaniach nad procesem negocjacji w grupach kapitałowych oraz modelowaniu tych procesów.



Rysunek 33. Runda II badań eksperckich – porównanie wyników grup oraz średnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowując, badanie to pozwoliło na zidentyfikowanie kluczowych czynników determinujących przebieg negocjacji wewnątrz grup kapitałowych oraz na uchwycenie różnic w ich ocenie między negocjatorami a przedstawicielami biznesu (Rysunek 33.).

Analiza wykazała, że choć obie grupy dostrzegają znaczenie powiązań między spółkami, pozycji w grupie czy roli osób reprezentujących, to nadają im odmienne priorytety wynikające z odmiennych perspektyw – relacyjnej i strategicznej u negocjatorów oraz operacyjno-decyzyjnej u biznesu. Wnioski te wskazują na konieczność dalszego pogłębiania badań nad procesem negocjacyjnym w grupach kapitałowych, zwłaszcza w obszarze nieformalnych ustaleń i mechanizmów decyzyjnych, które w istotny sposób wpływają na efektywność całego systemu zarządzania. Wartość badania podnosi fakt, że wzięli w nim udział znani i doświadczeni menedżerowie (w grupie biznesu) oraz czołowi eksperci negocjacji biznesowych z całego świata (w grupie negocjatorów). Dzięki temu uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę do dalszych analiz oraz istotnie wpływają na budowę modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych i wnoszą wkład do rozwoju wiedzy w tym zakresie.

(3) Wywiady pogłębione

Głównym celem wywiadów pogłębionych było uzyskanie szczegółowych informacji na temat mechanizmów podejmowania decyzji, relacji między spółkami, czynników determinujących skuteczność negocjacji wewnętrznych oraz uszczegółowienie wyników badań ankietowych. Rozmówcami byli prezesi wybranych spółek wchodzących w skład badanych wcześniej grup kapitałowych. Z uwagi na anonimowość w analizie określono ich w następujących sposób:

- Prezes 1 (pełniący rolę prezesa spółki matki grupy kapitałowej),
- Prezes 2 (członek zarządu spółki matki grupy kapitałowej),
- Prezes 3 (prezes jednej ze spółek zależnych).

Zgromadzony materiał empiryczny stanowi podstawę do dalszej analizy, mającej wyjaśnić, w jaki sposób struktura organizacyjna, mechanizmy kontroli, relacje wewnątrz grupy oraz styl negocjacji wpływają na efektywność całego procesu.

Struktura organizacyjna a przebieg negocjacji wewnętrznych

Wszyscy respondenci podkreślali, że struktura organizacyjna stanowi czynnik kluczowy w kształtowaniu relacji negocjacyjnych wewnątrz grupy kapitałowej. W strukturach scentralizowanych spółka matka przejmuje kontrolę nad najważniejszymi decyzjami, co zapewnia spójność strategiczną i usprawnia monitorowanie ryzyka.

Jednocześnie, takie rozwiązanie ogranicza autonomię spółek zależnych, utrudniając im szybkie dostosowanie się do specyfiki lokalnych rynków.

Z kolei w układach zdecentralizowanych negocjacje prowadzone są w większym stopniu bezpośrednio przez poszczególne spółki, co zwiększa elastyczność i może przyspieszać procesy decyzyjne. Respondenci wskazywali jednak, że w takich warunkach występuje ryzyko rozbieżności interesów, a nawet konkurencji między spółkami siostrzanymi.

Rozmówcy wielokrotnie zwracali uwagę na znaczenie rozbudowanych procedur i wielopoziomowych kanałów komunikacyjnych. Formalna struktura decyzyjna – obejmująca zarządy spółek zależnych, wyznaczone komitety oraz radę nadzorczą – spowalnia proces negocjacyjny, ale sprzyja też koordynacji interesów w skali całej grupy. Tam, gdzie struktura jest bardziej „spłaszczona”, a kompetencje jasno zdefiniowane, negocjacje toczą się sprawniej, jednak bywa to okupione mniejszą kontrolą ze strony jednostki nadrzędnej.

Rola spółki matki i mechanizmy kontroli

Zarówno Prezes 1, jak i Prezes 2 podkreślali dominującą rolę spółki matki w ustalaniu priorytetów inwestycyjnych oraz w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym. Udział spółki matki jako nadrzędnego koordynatora w negocjacjach wewnętrznych może przyjmować różne formy:

- bezpośrednie prowadzenie bądź nadzorowanie rozmów (szczególnie w przypadku kontraktów dużej wagi finansowej),
- zatwierdzanie umów i projektów po przekroczeniu określonych progów budżetowych,
- aktywne uczestnictwo ekspertów, działów doradczych spółki matki lub innych jednostek centralnych na etapie formułowania kluczowych warunków handlowych.

W opinii badanych, centralizacja pewnych funkcji (jak zakupy czy polityka kadrowa) pozwala osiągnąć efekt skali i zwiększa zdolność do negocjowania korzystniejszych warunków zewnętrznych. Jednocześnie spółka matka odgrywa istotną rolę w jednolitym kształtowaniu standardów (compliance, zarządzanie ryzykiem) oraz w przeciwdziałaniu powielaniu wysiłków przez różne spółki zależne.

Mechanizmy nadzoru i kontroli

Z zebranych wypowiedzi wyłania się obraz wielopoziomowych narzędzi kontrolnych, służących ochronie interesu całej grupy:

1. Procedury zatwierdzania – każdy projekt czy kontrakt przekraczający ustaloną wartość finansową musi być zatwierdzany przez centralę.
2. Jednostki centralne – spółka dominująca centralizując główne procesy daje sobie możliwość bez udziału bezpośredniego kontrolowania działania spółek w poszczególnych aspektach oraz nadawania im ograniczeń przez procedury tych procesów np. doradztwo prawne, zakupy, compliance.
3. Komitety doradcze – np. ds. transakcji M&A, zakupów lub compliance, pełniące funkcje opiniotwórcze i rekomendujące optymalne rozwiązania.
4. Systemy informatyczne – wspólne bazy danych (ERP, CRM) umożliwiające centralne monitorowanie postępu negocjacji oraz porównywanie kosztów i warunków poszczególnych projektów.
5. Rozbudowane polityki korporacyjne – wewnętrzne regulaminy w obszarze zakupów, HR czy zarządzania projektami ograniczają dowolność spółek zależnych i zapewniają spójne praktyki.

Z perspektywy Prezesa 3 (spółki zależnej) mechanizmy te mają zarówno plusy, jak i minusy. Z jednej strony minimalizują ryzyko podpisania niekorzystnych umów, z drugiej – wydłużają proces decyzyjny i mogą utrudniać szybkie reagowanie na zmiany rynkowe.

Relacje między spółkami w grupie kapitałowej

Zarówno prezesi spółki matki, jak i reprezentant spółki zależnej zwracali uwagę na istnienie różnych form relacji wewnątrz grupy:

- kooperacja – obejmuje wspólne projekty, dzielenie się zasobami czy know-how oraz jednolite negocjacje z dostawcami, co prowadzi do efektu synergii,
- koopetycja – sytuacja, w której spółki jednocześnie współpracują w pewnych obszarach (np. wspólna infrastruktura, usługi wspólne), ale konkurują o wewnętrzne zasoby (np. budżet inwestycyjny),
- konkurencja – bywa zaostrzona w grupach działających w podobnych segmentach rynku lub w przypadku ograniczonej puli środków finansowych.

Z punktu widzenia zarządzania całym holdingiem, częściowa rywalizacja wewnątrz grupy może stymulować innowacyjność i efektywność. Niesie jednak ryzyko konfliktów, zwłaszcza gdy spółki różnią się pod względem wielkości lub strategicznego znaczenia.

Z zebranych danych wynika, że spółki kluczowe (tzw. flagship companies), mające decydujący wpływ na rozwój technologiczny czy rozszerzanie rynków, często mogą liczyć na preferencyjne traktowanie w rozdziale zasobów. Prezes 3 zauważył, iż taka polityka bywa przyczyną napięć w ramach grupy, jeśli spółki mniejszej wagi czują się marginalizowane. Z punktu widzenia spółki matki, faworyzowanie podmiotów o największym potencjale wzrostu bywa uzasadnione ekonomicznie, jednakże wymaga klarownych kryteriów i transparentnej komunikacji, aby nie rodziło trwałych konfliktów.

Jednocześnie, jak wskazali Prezesi 1, 2 i 3, styl współpracy w grupie kapitałowej jest swoisty i trudno go jednoznacznie skategoryzować – najbliższe mu do kooperacji. Wynika to z kilku czynników:

- istniejących powiązań kapitałowych i osobowych, które ograniczają możliwość pełnej autonomii spółek,
- cichych konfliktów, które rzadko są przenoszone na poziom centralny, lecz mogą oddziaływać na decyzje strategiczne,
- nieformalnych relacji pomiędzy członkami zarządów i kluczowych decydentów, które mogą znacząco wpływać na sposób zarządzania grupą,
- ograniczonych możliwości działania dla członków zarządów i dyrektorów kluczowych departamentów, którzy z racji powołania do pełnienia funkcji unikają działań mogących narazić ich na utratę stanowiska.

Tego rodzaju specyfika sprawia, że wewnętrzne procesy decyzyjne często opierają się nie tylko na formalnych procedurach, ale także na ukrytych mechanizmach wpływu i nieoficjalnych negocjacjach. W efekcie, chociaż zewnętrznie grupa kapitałowa może sprawiać wrażenie jednolitej struktury, w rzeczywistości jej wewnętrzne interakcje przypominają dynamiczny układ relacji współpracy i rywalizacji, kształtowany zarówno przez formalne zależności, jak i przez nieformalne czynniki osobowe.

Proces negocjacji wewnątrz grupy

Analiza odpowiedzi respondentów pozwala wskazać wspólny, ale bardzo ogólny schemat negocjacji:

1. Przygotowanie – gromadzenie danych rynkowych i finansowych, organizowanie zasobów, konsultacje z działami prawnymi i ekspertami.
2. Negocjacje – spotkania przedstawicieli spółek (prezesów, dyrektorów finansowych, specjalistów branżowych).
3. Finalizacja (podpisanie umowy) – zatwierdzenie ustaleń, podpisanie umowy, wdrożenie postanowień.

W negocjacjach kluczową rolę odgrywają zarządy i dyrektorzy finansowi, którzy biorą odpowiedzialność za rentowność podejmowanych decyzji oraz zgodność ze strategicznymi celami grupy. Silnym wsparciem są działy prawne i doradcze na poziomie centrali, co pozwala zabezpieczyć transakcje od strony formalnoprawnej i wizerunkowej.

We wszystkich wywiadach wskazano, iż dominującym stylem negocjacyjnym w grupie kapitałowej jest dążenie do współpracy (tzw. *win-win*) choć jest to narzucane niż z natury rzeczy. Motywacją jest chęć wypracowania synergii i wspólnego sukcesu, który przełoży się na wzrost wartości całej grupy. Niemniej, w sytuacjach konfliktu o ograniczone zasoby czy w obliczu presji czasowej, negocjacje mogą przybierać charakter bardziej rywalizacyjny.

Według Prezesa 3, kultura organizacyjna i wcześniejsze relacje osobiste między kluczowymi menedżerami mogą przesądzać o stylu prowadzenia rozmów. Jeśli w przeszłości spółki efektywnie współpracowały, istnieje duża szansa na kontynuację kooperacyjnego podejścia w kolejnych inicjatywach.

Związki zawodowe zazwyczaj uczestniczą w negocjacjach dotyczących warunków pracy, płac czy restrukturyzacji zatrudnienia. Ich rola staje się szczególnie widoczna przy transferach pracowników między spółkami w grupie lub przy łączeniach podmiotów. Rada nadzorcza natomiast często pełni funkcję organu nadzorującego transakcje o dużym znaczeniu finansowym lub strategicznym (np. fuzje, duże akwizycje), opiniując bądź zatwierdzając warunki negocjacji.

Decyzja o przerwaniu negocjacji może zapaść zarówno na poziomie spółki zależnej, jak i spółki matki. W opinii respondentów przyczynami takiej sytuacji są najczęściej:

- zbyt duża rozbieżność interesów,
- negatywne wyniki analiz ryzyka finansowego bądź prawnego,

- zmiana priorytetów strategicznych,
- ograniczenia zasobów (finansowych, kadrowych).

Zerwanie negocjacji wiąże się z utratą szans na potencjalne korzyści oraz może obniżyć poziom zaufania między podmiotami w grupie. W dłuższej perspektywie może też skłonić spółkę matkę do przeprowadzenia restrukturyzacji lub konsolidacji, jeżeli konflikty wewnętrzne okażą się trudne do przezwyciężenia.

Przedstawione wywiady pogłębione wskazują, że negocjacje wewnętrzne w grupach kapitałowych wymagają uwzględnienia wielu wymiarów:

1. Struktura i hierarchia organizacyjna: determinują formalne ścieżki decyzyjne oraz zakres autonomii poszczególnych spółek.
2. Kontrola i nadzór spółki matki: umożliwiają standaryzację procedur, minimalizowanie ryzyka i wprowadzanie jednolitych strategii. Nadmierna centralizacja może jednak ograniczać innowacyjność i szybkość działania spółek zależnych.
3. Relacje między spółkami” oscylują między kooperacją w celu osiągnięcia synergii a konkurencją o wewnętrzne zasoby. Ta kooperacja, o ile jest kontrolowana, może stymulować efektywność i kreatywność.
4. Przebieg negocjacji” zazwyczaj przyjmuje postać kilkustopniowego procesu, w którym kluczowe znaczenie ma dostęp do informacji, udział ekspertów oraz styl prowadzenia rozmów.
5. Rola czynników społecznych i kulturowych: zaufanie oraz wcześniejsze doświadczenia współpracy istotnie wpływają na powodzenie negocjacji i zdolność do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów.
6. Rozszerzenia modelu i dodatkowe etapy wdrożenia, realizacji czy analizy i weryfikacji: z uwagi na założenia modelu (efektywność, użyteczność, skrócenie ścieżki, minimalizacja ryzyka etc.), jest on niezbędny do ustalenia i opisanie, generując całościowe korzyści dla wszystkich stron.

Zaprezentowane obserwacje stanowią punkt wyjścia dla dalszych analiz i budowania modelu negocjacji wewnętrznych w grupach kapitałowych. Wnioski płynące z wywiadów wyraźnie pokazują, że w grupach kapitałowych negocjacje wykraczają poza standardowe

schematy dyskusji między dwoma stronami, a także potwierdzają i uszczegóławiają wyniki badań ankietowych. Ich specyfika polega na konieczności uwzględnienia wielostronnych relacji, odmiennych interesów i skali działalności, które wymagają wypracowania szczególnie ustrukturyzowanych, a jednocześnie elastycznych metod zarządzania. W wielu miejscach badani potwierdzali, że brakuje szczegółowych, powtarzalnych procesów w sytuacjach negocjacji wewnętrznych oraz uznali, że są one znacznie trudniejsze z uwagi na liczbę interesariuszy, zaangażowanie na różnych etapach wielu stron oraz rozbieżność interesów.

4.3. Synteza wyników badań

Niniejszy podrozdział stanowi syntezę uzyskanych wyników badań empirycznych oraz ich interpretację w odniesieniu do przyjętych hipotez badawczych. Celem jest nie tylko zestawienie i uporządkowanie kluczowych obserwacji, lecz także ich ocena pod kątem potwierdzenia bądź falsyfikacji hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. W ten sposób możliwe jest zweryfikowanie, w jakim stopniu procesy negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych odbiegają od ujęć modelowych obecnych w literaturze oraz jakie determinanty w największym stopniu kształtują ich przebieg. Analiza ta pozwala uchwycić relacje pomiędzy strukturą organizacyjną, stylem negocjacyjnym, zakresem zaangażowania interesariuszy oraz rozproszeniem kompetencji decyzyjnych, a tym samym buduje podstawę do sformułowania rekomendacji dotyczących projektowanego modelu negocjacji. W dalszej części rozdziału zaprezentowano kolejno wyniki weryfikacji hipotezy głównej (HG) oraz hipotez szczegółowych (H1–H4).

(1) Hipoteza główna (HG)

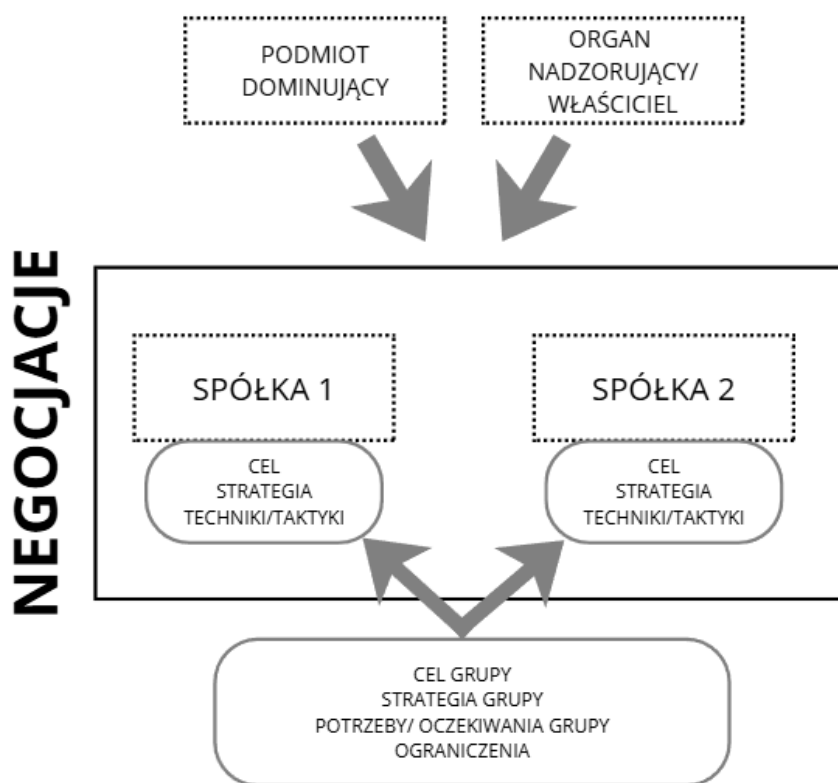
Proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami z jednej grupy kapitałowej, szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, ma swoją specyfikę i różni się od innych modelowych procesów negocjacji szeroko opisywanych w literaturze.

W literaturze z zakresu zarządzania i negocjacji, opisanej w Rozdziale 2., przedstawiane są modelowe procesy negocjacyjne oparte na równorzędności stron, autonomii jednostek organizacyjnych oraz elastyczności w podejmowaniu decyzji i prowadzeniu negocjacji. Standardowe modele zakładają niezależność obu stron,

z wyjątkiem sytuacji długoterminowej współpracy, oraz możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków. Hipoteza główna niniejszej pracy sugeruje, że proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami w grupach kapitałowych odbiega od tych modelowych założeń, co wynika ze specyficznych cech GK, takich jak złożoność strukturalna, hierarchiczność i formalizacja procedur.

Grupy kapitałowe charakteryzują się wielowarstwową strukturą, obejmującą spółki zależne, segmentację na linie biznesowe oraz wewnętrzne podziały na piony lub segmenty regionalne. Wyniki badań ankietowych ($n = 119$) wskazują, że w większości GK, niezależnie od formy własności (prywatne czy z udziałem Skarbu Państwa, SSP), występują hierarchie i sformalizowane procedury, co znacząco wpływa na proces negocjacyjny. Na przykład, analizowana zmienna dotycząca autonomii wykazała, że w 37% przypadków autonomia spółek zależnych jest niska, a w 58% przypadków spółka dominująca oddziałuje poprzez zgody korporacyjne, co ogranicza elastyczność negocjatorów. Procesy negocjacyjne w GK muszą uwzględniać zarówno cele poszczególnych podmiotów, jak i strategię całej grupy, co odróżnia je od prostszych, bardziej jednolitych struktur opisanych w literaturze.

W odróżnieniu od standardowych modeli negocjacji, które dotyczą dwóch niezależnych podmiotów dążących do kompromisu lub maksymalizacji własnych korzyści, negocjacje w GK wymagają koordynacji między spółkami zależnymi, segmentami i liniami biznesowymi. Badania wykazały, że w 57,1% przypadków współpraca między spółkami zależnymi zachodzi w ramach segmentów, a w 58% jest regulowana formalnymi procedurami, np. umowami SLA. W GK z udziałem Skarbu Państwa specyfika ta jest dodatkowo uwypuklona przez silną centralizację i formalizację – 73,9% respondentów (Pytanie 20.) potwierdziło, że spółka dominująca jest informowana o negocjacjach, a w 25,2% przypadków (Pytanie 22.) podejmuje decyzje, co wskazuje na ograniczoną autonomię spółek zależnych.



Rysunek 34. Oddziaływanie na negocjacje w grupie kapitałowej

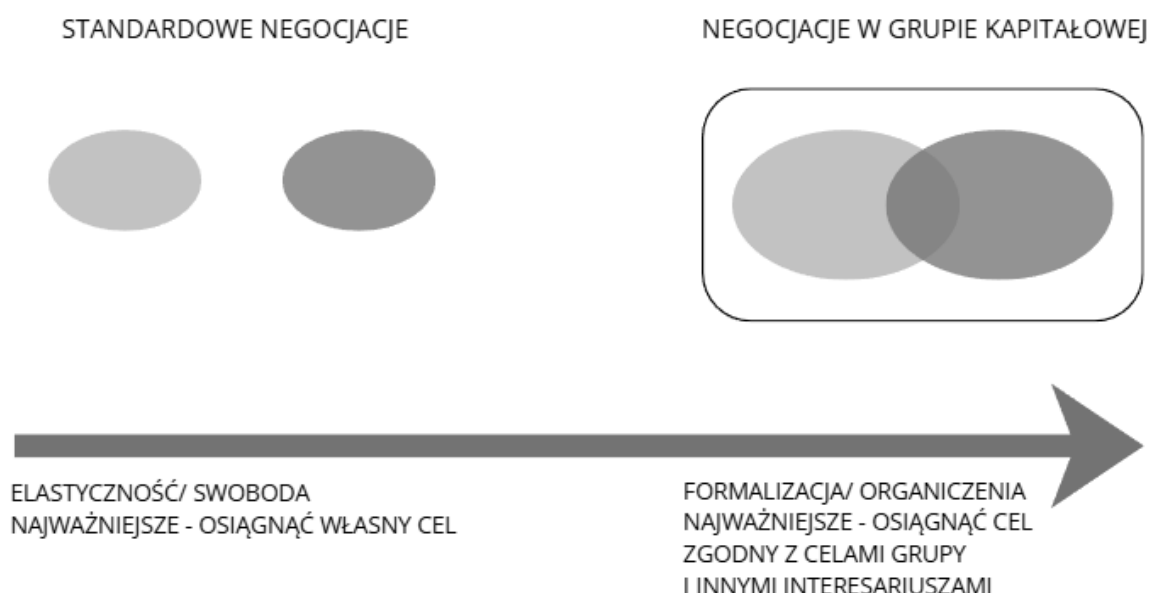
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W grupach nadzorowanych przez Skarb Państwa negocjacje są dodatkowo determinowane odgórnym narzucaniem współpracy, często wynikającym z czynników politycznych lub nadzorczych. W takich strukturach partnerzy negocjacyjni dysponują ograniczoną autonomią i muszą dostosować się do centralnych wytycznych, które mogą być nieformalne i sprzeczne z ich własnymi celami. Na przykład, średnia ocena zaangażowania spółki dominującej (Pytanie 31. – średnia: 2,9) oraz 39,5% wskazań na rolę „zainteresowana wynikiem” (Pytanie 21.) sugerują, że proces negocjacyjny w grupach kapitałowych jest mniej elastyczny i bardziej nadzorowany niż w modelach literaturowych.

Analiza wyników badań wskazuje na zróżnicowanie autonomii spółek zależnych w GK. W 59,7% przypadków (Pytanie 22.) decyzje podejmuje zarząd spółki zależnej, co sugeruje pewną niezależność operacyjną. Jednak w większych GK, zwłaszcza SSP, centralizacja decyzji na poziomie spółki dominującej (25,2% – Pytanie 22.) ogranicza tę autonomię, co kontrastuje z modelowymi założeniami równości stron. W literaturze negocjacje są elastyczne i adaptacyjne, umożliwiając szybkie reagowanie na zmiany

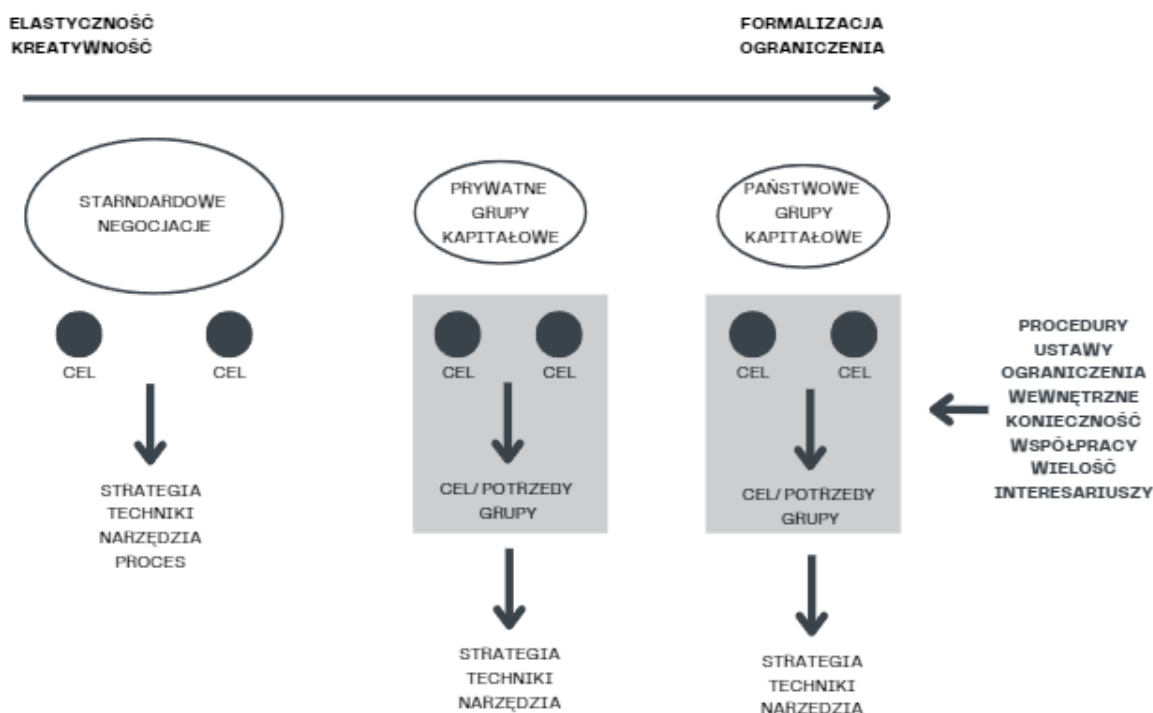
rynkowe, podczas gdy w GK formalne ramy (np. 58% wskazań na zgody korporacyjne – Pytanie 13.) zapewniają spójność, ale zmniejszają dynamikę procesu.

Grupy kapitałowe dążą do synergii i optymalizacji zasobów, co wyróżnia ich negocjacje na tle literaturowych modeli ukierunkowanych na indywidualne korzyści stron (Rysunek. 35. i 36.). Badania wykazały, że negocjacje w GK koncentrują się na maksymalizacji wspólnych korzyści – np. 32% respondentów (Pytanie 21.) wskazało pośredni wpływ spółki dominującej poprzez koordynację, a 57,1% (Pytanie 11.) potwierdziło współpracę w ramach segmentów. W standardowych modelach negocjacje między równorzędnymi stronami rzadko uwzględniają takie podejście systemowe.



Rysunek 35. Porównanie negocjacji standardowych z negocjacjami w GK

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rysunek 36. Porównanie negocjacji standardowych z negocjacjami w grupach kapitałowych względem celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Weryfikacja hipotezy głównej potwierdza, że proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w GK różni się od modelowych procesów opisanych w literaturze (Rozdział 2.). Kluczowe różnice obejmują:

1. Złożoność strukturalną i hierarchię

W GK negocjacje są osadzone w wielowarstwowych strukturach (Pytanie 11. – 57,1% współpracy w segmentach), co wymaga koordynacji i nadzoru, w przeciwieństwie do prostych interakcji między niezależnymi podmiotami w modelach literaturowych.

2. Ograniczoną autonomię

Niska autonomia w 37% przypadków (Pytanie 6.) i centralizacja decyzji (25,2% – Pytanie 22.) kontrastują z równorzędnością stron w standardowych modelach.

3. Formalizację procesów

Procedury takie jak zgody korporacyjne (58% – Pytanie 13.) i umowy SLA ograniczają elastyczność, podczas gdy modele literaturowe zakładają adaptacyjność.

4. Specyficzne cele

Dążenie do synergii (np. 32% koordynacji – Pytanie 21.) odróżnia negocjacje w GK od literaturowych procesów nastawionych na kompromis lub indywidualne korzyści.

Wyniki badań potwierdzają, że specyfika GK wymaga odrębnego modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, uwzględniającego hierarchię, formalizację i synergię jako kluczowe determinanty.

(2) Hipoteza szczegółowa 1 (H1)

Główną determinantą modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej jest struktura organizacyjna.

Weryfikacja hipotezy H1 stanowi istotny element badania procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych. Hipoteza szczegółowa H1 zakładała, że główną determinantą modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej jest struktura organizacyjna. Weryfikacja ta opierała się na dwuetapowej procedurze badawczej, łączącej eksploracyjne badanie ankietowe z pogłębioną oceną ekspercką. Badanie ankietowe umożliwiło identyfikację czynników dla negocjacji prowadzonych wewnątrz grup kapitałowych oraz wstępne rozpoznanie zmiennych opisujących kontekst decyzyjny, relacyjny i strukturalny. Na podstawie tych rezultatów skonstruowano zestaw zmiennych poddanych następnie ocenie ekspertów w ramach badania dwuetapowego, którego celem było określenie względnego znaczenia poszczególnych czynników oraz ich hierarchii w modelu negocjacji wewnętrznych.

Wyniki badania ankietowego wykazały, że istotną rolę w procesie negocjacyjnym pełnią zmienne związane z centralizacją decyzji, relacjami własnościowymi oraz mechanizmami nadzoru korporacyjnego. Zmienna *Informowanie spółki dominującej o przebiegu procesu* przyjmowała wysokie wartości, podobnie jak zmienna *Zaangażowanie spółki dominującej w negocjacje*. Zmienna *Powiązania kapitałowe jako podstawa współpracy* również uzyskiwała wysokie wartości, co wskazuje na znaczenie zależności właścicielskich jako fundamentu współpracy i źródła asymetrii między podmiotami w grupie. Zmienna *Zgody korporacyjne jako mechanizm kontroli* wykazała, że procesy decyzyjne w wielu grupach cechuje wysoka centralizacja i nadzór.

Wyniki dotyczące zmiennych również pozwoliły określić ich miejsce w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych. Zmienna *Funkcjonowanie segmentów współpracy* oraz zmienna *Autonomia spółek zależnych* pokazały, że struktura organizacyjna stanowi istotny element ram formalnych, w obrębie których negocjacje są prowadzone. Struktura wyznacza podział kompetencji, kanały komunikacji i relacje między jednostkami organizacyjnymi. Jednak wartości zmiennych nie wskazywały, aby struktura organizacyjna była traktowana przez respondentów jako czynnik przesądzający o przebiegu negocjacji. Jej rola była wyraźnie ramowa, porządkująca i organizacyjna, natomiast zmienne związane z relacjami decyzyjnymi i właścicielskimi charakteryzowały się wyższą siłą wpływu co potwierdzały również przeprowadzone wywiady pogłębione.

Zasadniczy etap weryfikacji hipotezy H1 stanowiło badanie eksperckie, w którym oceniano znaczenie zmiennych wyłonionych na podstawie wyników ankiety. W pierwszej rundzie eksperci wskazywali zmienne uznane za istotne z punktu widzenia procesów negocjacyjnych, natomiast w rundzie drugiej nadawali im wagi odzwierciedlające ich znaczenie. Wyniki obu rund pozwoliły jednoznacznie ustalić hierarchię determinant negocjacji wewnętrznych.

Najwyższą wagę przypisano zmiennej *Decyzje i ustalenia spółki dominującej*. Wskazało ją 12 z 16 ekspertów w rundzie pierwszej, a w rundzie drugiej uzyskała ona wagę 0,288. W grupie przedstawicieli biznesu wartość ta była wyższa (0,348) niż wśród negocjatorów (0,228), co sugeruje, że przedstawiciele kadry zarządczej szczególnie silnie postrzegają rolę spółki dominującej jako podmiotu regulującego przebieg procesu. Wyniki te odzwierciedlają dane ankietowe, zgodnie z którymi zmienne dotyczące udziału i nadzoru spółki dominującej uzyskały wysokie wartości.

Znaczące miejsce zajęła także zmienna *Rozbieżność interesów spółki względem interesów grupy*. W rundzie pierwszej wskazało ją 8 ekspertów, natomiast w rundzie drugiej uzyskała wagę 0,171, przy czym negocjatorzy nadali jej wagę 0,202, a przedstawiciele biznesu 0,141. Wyniki te wskazują, że negocjacje wewnętrzne często wynikają z napięć między celami operacyjnymi i finansowymi poszczególnych spółek a interesem nadrzędnym grupy kapitałowej.

Wysoką wagę uzyskała również zmienna *Kompetencje i doświadczenie osób reprezentujących spółki w negocjacjach*. W rundzie pierwszej wskazało ją 9 ekspertów, a w rundzie drugiej uzyskała wagę 0,179. Zróźnicowanie ocen między grupami ekspertów

jest znaczące: negocjatorzy ocenili znaczenie tej zmiennej na 0,288, natomiast przedstawiciele biznesu na 0,070. Wyniki te wskazują na relacyjny i interpersonalny charakter procesu negocjacyjnego, w którym kompetencje aktorów są czynnikiem o dużej sile oddziaływania.

Istotnym czynnikiem okazała się zmienna *Powiązania pomiędzy spółkami*, wskazana przez 12 ekspertów w rundzie pierwszej i oceniona wagą 0,145 w rundzie drugiej (0,115 wśród negocjatorów i 0,174 wśród przedstawicieli biznesu). Wynik ten jest spójny z wartościami zmiennej dotyczącej powiązań kapitałowych w badaniu ankietowym.

Na tym tle zmienna *Struktura organizacyjna* uzyskała najniższą wagę spośród analizowanych – 0,033 – wskazana przez 7 ekspertów w rundzie pierwszej oraz oceniona w rundzie drugiej na 0,027 przez negocjatorów i 0,039 przez przedstawicieli biznesu. Potwierdza to, że struktura organizacyjna pełni przede wszystkim funkcję ramową i porządkującą, a jej wpływ na przebieg negocjacji jest wtórny wobec czynników związanych z decyzjami spółki dominującej, rozbieżnością interesów, relacjami własnościowymi i kompetencjami uczestników procesu.

Analiza wyników obu etapów badania prowadzi do konkluzji, że struktura organizacyjna, mimo że stanowi fundamentalny element funkcjonowania grupy kapitałowej, nie jest główną determinantą procesu negocjacji wewnętrznych. Zmienna ta odpowiada za formalny porządek i organizację działań, lecz kluczowe znaczenie mają czynniki o charakterze relacyjnym, decyzyjnym i właścicielskim. W świetle uzyskanych wyników hipoteza szczegółowa H1 nie uzyskała potwierdzenia empirycznego. Proces negocjacyjny wewnątrz grupy jest przede wszystkim zdeterminowany przez zmienne związane z centralizacją i zakresem władzy spółki dominującej, zróżnicowaniem interesów oraz kompetencjami managerów, a nie przez formalną strukturę organizacyjną.

(3) Hipoteza szczegółowa 2 (H2)

W negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej dominuje styl integratywny.

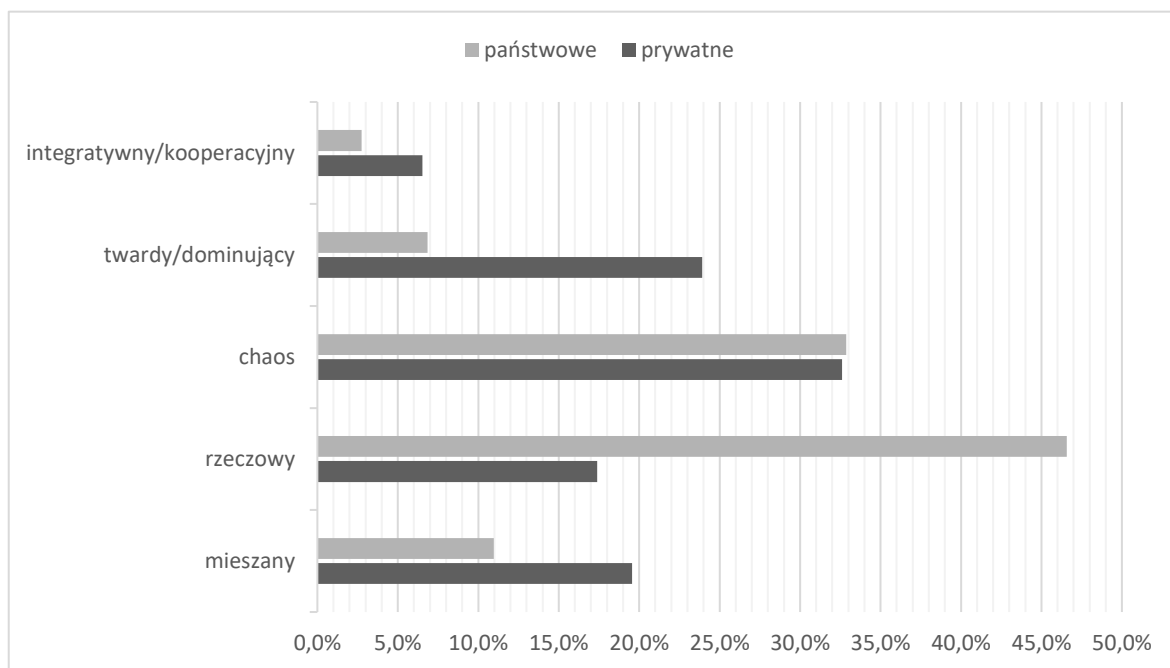
Hipoteza szczegółowa H2 zakładała, że w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w ramach grup kapitałowych dominuje styl integratywny, definiowany jako podejście ukierunkowane na współpracę, poszukiwanie obopólnych korzyści oraz budowanie wartości

i synergii dla wszystkich uczestników procesu decyzyjnego. W celu jej weryfikacji przeprowadzono analizę danych ilościowych pozyskanych z badania ankietowego oraz danych jakościowych pochodzących z wywiadów pogłębionych. Operacjonalizację stylów negocjacyjnych oparto na klasycznej typologii przedstawionej przez W. Ury'ego, R. Fishera i B. Pattona (1979) dodając style pośrednie, umożliwiając przyporządkowanie odpowiedzi respondentów do pięciu kategorii: stylu mieszanego, stylu rzeczowego, chaosu, stylu twardego (pozycyjnego) oraz stylu integratywnego (kooperacyjnego).

Analiza ogólna wyników objęła wszystkie 119 udzielonych odpowiedzi. Najczęściej wskazywanym stylem negocjacji był styl rzeczowy (35,3%), oparty na argumentacji merytorycznej, analizie danych oraz formalnych aspektach prowadzenia negocjacji. Drugą pod względem częstotliwości kategorią był chaos (32,8%), co sugeruje występowanie trudności organizacyjnych, braku jednoznacznych procedur lub niedostatecznego przygotowania uczestników do udziału w negocjacjach. Kolejne miejsca zajmowały styl mieszany (14,3%) oraz styl twardy/pozycyjny (13,4%). Styl integratywny pojawił się jedynie w 4,2% odpowiedzi, co wskazuje na jego marginalne znaczenie w praktyce negocjacji wewnętrznych. Już na poziomie zbiorczej analizy wyników ogólnych widoczne jest zatem, że hipoteza o dominacji stylu integratywnego nie znajduje potwierdzenia.

W dalszej kolejności przeprowadzono analizę porównawczą z uwzględnieniem własności grup kapitałowych. Zestawienie procentowe odpowiedzi przedstawiono na wykresie porównawczym, który umożliwia syntetyczną ocenę różnic pomiędzy obiema kategoriami podmiotów. W spółkach prywatnych dominującym podejściem okazał się chaos (32,6%), co świadczy o istotnej zmienności, braku ustrukturyzowanych procedur oraz częstym podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności. Kolejne miejsca zajęły styl twardy/pozycyjny (23,9%) oraz styl mieszany (19,6%). Styl rzeczowy odnotowano w 17,4% przypadków, natomiast styl integratywny jedynie w 6,5%. Wynik ten wskazuje, że negocjacje w sektorze prywatnym mają charakter bardziej dynamiczny i konfrontacyjny, a współpraca oparta na budowaniu wartości wspólnej występuje sporadycznie.

W spółkach Skarbu Państwa obserwuje się natomiast wyraźną dominację stylu rzeczowego, który osiągnął 46,6% wskazań. Oznacza to, że procesy negocjacyjne w tym sektorze są w znacznej mierze oparte na formalnych kryteriach, dokumentacji oraz procedurach, co jest charakterystyczne dla organizacji silnie zhierarchizowanych i regulowanych. Drugą najczęściej wskazywaną kategorią pozostaje chaos (32,9%), co potwierdza, że także w sektorze publicznym występują trudności związane z brakiem przejrzystości procesu decyzyjnego oraz licznymi uwarunkowaniami interpersonalnymi i instytucjonalnymi. Pozostałe style pojawiały się marginalnie: styl mieszany – 11,0%, styl twardy/pozycyjny – 6,8%, styl integratywny – 2,7%. Wyniki te wskazują, że mimo formalizmu i hierarchii, negocjacje nie mają charakteru integratywnego, lecz opierają się na argumentacji rzeczowej lub chaotycznym przebiegu interakcji. Tabela 37. przedstawia wyniki wybieranych modeli negocjacji w badanych spółkach.



Rysunek 37 Style negocjacyjne w grupach kapitałowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza ilościowa została uzupełniona wynikami wywiadów pogłębionych, które pozwoliły osadzić obserwowane style negocjacji w szerszym kontekście. Respondenci podkreślali, że wybór określonego stylu negocjacyjnego jest w dużej mierze determinowany przez specyficzne uwarunkowania organizacyjne i interpersonalne. Po pierwsze, istotną rolę odgrywają konflikty interpersonalne oraz brak spójnych relacji pomiędzy spółkami zależnymi, co prowadzi do dominacji stylu twardego lub chaosu. Po drugie, respondenci

wskazywali na niewystarczające kompetencje negocjacyjne, zwłaszcza w zakresie prowadzenia negocjacji problemowych, analizy interesów stron oraz poszukiwania rozwiązań twórczych. Brak przygotowania oraz presja czasu skutkują uproszczonymi strategiami negocjacyjnymi, które nie sprzyjają budowaniu wartości wspólnej i stworzenia efektu synergii. Po trzecie, badani akcentowali znaczenie presji efektywności i szybkości podejmowania decyzji, szczególnie w spółkach prywatnych, co powoduje rezygnację z długotrwałych negocjacji integratywnych na rzecz rozwiązań rzeczowych lub konfrontacyjnych. W przypadku spółek Skarbu Państwa dodatkowym czynnikiem jest silna centralizacja decyzji i ograniczona autonomia spółek zależnych, co utrudnia stosowanie stylu opartego na współpracy, a sprzyja negocjacjom formalnym lub mechanicznym, bez kreowania wartości dodanej.

W celu pogłębienia wcześniejszych wniosków dokonano również analizy wszystkich zmiennych składających się na matrycę stylów negocjacyjnych z pytania 29., co pozwoliło uchwycić potencjalne rozbieżności pomiędzy deklaracjami a rzeczywistymi zachowaniami negocjacyjnymi. Analizowane zmienne obejmowały postrzeganie uczestników negocjacji, cel negocjacji, podejście do ludzi i problemu, poziom zaufania, sposób poszukiwania rozwiązań, stosowany nacisk oraz podejście do presji (tabela 29).

Tabela 29 Wyniki badań ankietowych – style negocjacyjne

UCZESTNICY	są przyjaciółmi	są przeciwnikami	są partnerami do rozwiązania problemu
	18,49%	10,08%	71,43%
CEL	porozumienie	zwycięstwo	rozsądny wynik osiągnięty sprawnie
	23,53%	6,72%	69,75%
PODEJŚCIE	delikatne względem ludzi i problemu	twardo względem ludzi i problemu	delikatne względem ludzi a twarde wobec problemu
	26,05%	18,49%	55,46%
ZAUFIANIE	zaufanie do innych	nieufność wobec innych	nie ma znaczenia
	18,49%	31,09%	50,42%
ROZWIĄZANIE	poszukiwanie rozwiązania akceptowalnego dla drugiej strony	poszukiwanie rozwiązania korzystnego dla mnie	poszukiwanie wielu możliwości porozumienia

	15,13%	33,61%	51,26%
NACISK	naleganie na porozumienie	naleganie na przyjęcie mojego stanowiska	naleganie na przestrzeganie obiektywnych kryteriów
	34,45%	13,45%	52%
PRESJA	poddawanie się presji	wywieranie presji	dyskusja na argumenty bez presji
	20,17%	36,13%	43,70%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Pierwszy zestaw trzech zmiennych — obejmujący percepcję uczestników negocjacji („uczestnicy”), cel prowadzenia negocjacji oraz ogólne podejście do ludzi i problemu — odnosił się do nastawienia przednegocjacyjnego, czyli sposobu, w jaki respondenci deklaratorywnie przygotowują się do negocjacji i jak rozumieją ich rolę. Wyniki w tych zmiennych wskazują na dominację postaw charakterystycznych dla podejścia integratywnego: większość badanych postrzega drugą stronę jako partnera w rozwiązywaniu problemu, za główny cel uznaje rozsądny wynik osiągnięty sprawnie, a preferowane podejście łączy delikatność względem ludzi z twardością wobec problemu. Deklaracje te wskazują na świadomość znaczenia współpracy, komunikacji oraz konstruktywnego rozwiązywania różnic — są więc potencjalnie zbieżne z założeniami stylu integratywnego.

Drugi zestaw czterech zmiennych — obejmujący poziom zaufania, sposób poszukiwania rozwiązań, stosowany nacisk oraz presję negocjacyjną — odnosi się natomiast do zachowań w trakcie negocjacji, a więc do rzeczywistych działań podejmowanych przez uczestników. Wyniki tego zestawu ukazują obraz znacząco odbiegający od deklaracji przednegocjacyjnych. Odpowiedzi wskazują przede wszystkim na przewagę podejścia rzeczowego, zorientowanego na fakty, obiektywne kryteria i procedury, przy jednoczesnym wysokim poziomie nieufności oraz presji negocjacyjnej. Zauważalna jest także istotna obecność zachowań chaotycznych, związanych np. z brakiem stabilności procesu, niejasnością ról i ograniczoną komunikacją między stronami. Zestawienie wyników obu grup zmiennych wskazuje zatem na wyraźną dychotomię między deklarowanym a faktycznym stylem negocjacji: choć respondenci opisują swoje nastawienie w sposób zbieżny z podejściem integratywnym, ich rzeczywiste działania w toku negocjacji odzwierciedlają głównie styl rzeczowy oraz elementy chaosu.

Aby jeszcze dokładniej ocenić, czy w pewnych warunkach styl integratywny może się ujawniać, przeprowadzono dodatkową analizę wyłącznie w grupie respondentów, którzy wskazali, że druga strona negocjacji jest „partnerem do rozwiązania problemu”. Jest to warunek konieczny do zaistnienia stylu integratywnego. W tej grupie znalazło się 85 osób. Analiza pozostałych zmiennych ujawnia jednak wyraźną niespójność między deklarowanym nastawieniem a faktycznymi zachowaniami negocjacyjnymi.

Wszyscy respondenci z tej grupy (100%) wskazali cel negocjacji inny niż zwycięstwo, co jest zgodne z charakterystyką podejścia integratywnego. Ponadto 63,5% deklarowało podejście łączące delikatność wobec ludzi z twardością wobec problemu. Jednak już zmienne dotyczące zaufania, presji i sposobu poszukiwania rozwiązań ukazują obraz zasadniczo różny. Zaufanie wobec drugiej strony deklaruje jedynie 23,5% badanych, natomiast 27,1% wskazuje na zupełną nieufność. Rozwiązania korzystne dla siebie wybiera 30,6% tej grupy, a 31,8% deklaruje wywieranie ciągłej presji na drugą stronę. Najważniejszym wskaźnikiem jest jednak to, że niemal połowa (47,1%) opiera swoje działania i argumenty na formalizmach, procedurach i danych, co jednoznacznie wskazuje na dominację stylu rzeczowego.

Wyniki te pokazują, że nawet w grupie, która deklaruje podejście partnerskie i cechy zbieżne ze stylem integratywnym, rzeczywiste zachowania negocjacyjne pozostają dalekie od ideału współpracy i wspólnego kreowania wartości. Zestawienie deklaracji i zachowań ujawnia wyraźną dychotomię: styl integratywny funkcjonuje na poziomie intencji, natomiast realna praktyka negocjacyjna opiera się przede wszystkim na podejściu rzeczowym, uzupełnionym elementami chaosu i presji negocjacyjnej.

Podsumowując, hipoteza szczegółowa H2 nie znajduje potwierdzenia. Styl integratywny nie dominuje w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych, a jego elementy pojawiają się jedynie na poziomie deklaracji w nastawieniu do procesu, nie zaś w rzeczywistych działaniach uczestników. Dane wskazują, że procesy negocjacyjne w grupach kapitałowych są determinowane przede wszystkim przez czynniki strukturalne, proceduralne i interpersonalne, które sprzyjają stylowi rzeczowemu lub chaotycznemu, a tym samym ograniczają możliwość realizacji współpracy opartej na podejściu integratywnym generując tym samym wartości dla całej grupy i tworząc synergię.

(4) Hipoteza szczegółowa 3 (H3)

W procesie negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej poza stronami sporu zaangażowani są również inni interesariusze.

Weryfikacja hipotezy H3 została przeprowadzona na podstawie danych ilościowych pozyskanych z ankiety obejmującej 32 pozycje dotyczące struktury, autonomii oraz procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych. Analiza koncentrowała się na zmiennych kluczowych dla oceny stopnia zaangażowania interesariuszy w negocjacje wewnątrzorganizacyjne. Zmienne te zostały operacjonalizowane przede wszystkim poprzez Pytanie 31 („Proszę o ocenę stopnia zaangażowania w negocjacje innych interesariuszy poza stronami sporu” — skala 1–5) oraz Pytanie 21 („Czy spółka dominująca uczestniczy w negocjacjach pomiędzy spółkami z Grupy?”, odpowiedzi typu Tak/Nie wraz z wariantami doprecyzowującymi).

W celu triangulacji danych uwzględniono również zmienne odwzorowane poprzez Pytanie 20 (informowanie spółki dominującej o negocjacjach), Pytanie 22 (dotyczące procesu podejmowania decyzji) oraz Pytanie 13 (formy oddziaływania spółki dominującej na spółki zależne). Wszystkie analizy przeprowadzono dla pełnej próby 119 respondentów. Dane poddano statystyce opisowej, obejmującej obliczenie średnich, median oraz rozkładów procentowych, a następnie interpretacji jakościowej w odniesieniu do przyjętej definicji zaangażowania interesariuszy.

Zmienna dotycząca stopnia zaangażowania interesariuszy zewnętrznych wobec stron sporu (Pytanie 31), została oceniona w skali pięciostopniowej. Rozkład danych oraz wartości średnich dla tej zmiennej przedstawiono w Tabeli 30, na podstawie odpowiedzi udzielonych przez wszystkich 119 respondentów.

Tabela 30. Wyniki oceny zaangażowania interesariuszy

Średnie oceny zaangażowania interesariuszy w negocjacjach (Pytanie 31, n=119)		
Interesariusz	Średnia ocena	Rozkład odpowiedzi (przybliżony, %)
Spółka dominująca	2,9	1: 13%, 2: 29%, 3: 34%, 4: 18%, 5: 6%
Rada nadzorcza	2,6	1: 18%, 2: 34%, 3: 31%, 4: 12%, 5: 5%
Inne spółki z Grupy	2,5	1: 23%, 2: 34%, 3: 27%, 4: 12%, 5: 4%
Organ nadzoru właścicielskiego	2,3	1: 28%, 2: 39%, 3: 22%, 4: 9%, 5: 2%
Związki zawodowe	2,2	1: 32%, 2: 39%, 3: 18%, 4: 9%, 5: 2%
Inni	1,9	1: 47%, 2: 32%, 3: 16%, 4: 5%, 5: 0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

- **Spółka dominująca**

Średnia ocena 2,9 wskazuje na umiarkowane zaangażowanie. Przewaga ocen 2 i 3 (łącznie 63%) sugeruje częsty, lecz nie zawsze intensywny wpływ. Ilość ocen 5 (6%) świadczy o rzadkich przypadkach pełnego zaangażowania.

- **Rada nadzorcza**

Średnia 2,6 oraz rozkład ocen (65% w przedziale 2-3) wskazują na ograniczony udział, głównie o charakterze nadzorczym, z rzadkimi sygnałami aktywności (12% ocen 4).

- **Inne spółki z Grupy**

Średnia 2,5 i przewaga ocen 2 i 3 (61%) sugerują sporadyczną koordynację lub nadzór, z marginalnym aktywnym udziałem (4% ocen 5).

- **Organ nadzoru właścicielskiego i związki zawodowe**

Średnie 2,3 i 2,2 oraz wysoki odsetek ocen 1 i 2 (67-71%) wskazują na minimalne zaangażowanie, głównie w formie pasywnego nadzoru.

- **Inni**

Średnia 1,9 i 47% ocen 1 potwierdzają marginalną rolę tych interesariuszy.

Choć powyższa analiza potwierdza zaangażowanie innych interesariuszy, kluczowe wydaje się zrozumienie sposobu ich uczestnictwa. Z tego względu przeprowadzono analizę dodatkowych danych odnoszących się do sposobu ich udziału w procesach wewnątrzorganizacyjnych. Operacjonalizację zmiennej dotyczącej charakteru zaangażowania spółki dominującej — kluczowego interesariusza w grupach kapitałowych przeprowadzono wykorzystując Pytanie 21. Rozkład odpowiedzi dla 119 respondentów przedstawiono w Tabeli 31., uwzględniając pełne dane z dokumentu.

Tabela 31. Odpowiedzi respondentów na Pytanie 21. – badanie ankietowe

Uczestnictwo spółki dominującej w negocjacjach (Pytanie 21, n=119)		
Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent (%)
Tak	13	10,90%
Tak, nieformalnie	29	24,40%
Tak jako interesariusz	7	5,90%
Tylko w przypadku impasu	2	1,70%
Nie uczestniczy	21	17,60%
Nie uczestniczy, ale jest zainteresowana wynikiem	47	39,50%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

- **Aktywny udział:** 13 respondentów (10,9%) wskazało bezpośrednie uczestnictwo, co jest rzadkie i prawdopodobnie związane z negocjacjami strategicznymi.
- **Koordynacja:** 29 odpowiedzi „nieformalnie”, 7 „jako interesariusz” i 2 „w impasie” sugerują pośredni wpływ, np. poprzez konsultacje czy zgody korporacyjne.
- **Nadzór:** 47 respondentów (39,5%) wskazało pasywną rolę („zainteresowana wynikiem”), a 88 (73,9%) potwierdziło informowanie o negocjacjach (Pytanie 20.), co podkreśla dominację nadzoru.

Kolejne pytania wzmacniają powyższe wyniki:

- **Pytanie 20.**

88 respondentów (73,9%) potwierdziło, że spółka dominująca jest informowana o negocjacjach, co wzmacnia jej rolę nadzorczą.

- **Pytanie 22.**

W 71 przypadkach (59,7%) decyzje podejmuje zarząd spółki zależnej, a w 30 (25,2%) spółka dominująca, co ogranicza aktywny udział innych interesariuszy.

- **Pytanie 13.**

Zgody korporacyjne jako formę oddziaływania wskazano w 69 przypadkach (58%), co potwierdza koordynacyjną rolę spółki dominującej.

Hipoteza H3 zakłada, że w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych poza stronami sporu zaangażowani są inni interesariusze. Przy szerokiej definicji zaangażowania, obejmującej nadzór, koordynację i aktywny udział, wyniki potwierdzają tę tezę. Spółka dominująca jest zaangażowana w 64 przypadkach (53,8% odpowiedzi na Pytanie 21. wskazuje na jakiś udział), pełniąc role nadzorcze (39,5%), koordynacyjne (32%) i, rzadziej, aktywne (10,9%). Dodatkowo, 73,9% respondentów potwierdza informowanie spółki dominującej o negocjacjach (Pytanie 20.), co wzmacnia jej rolę. Rada nadzorcza i inne spółki z Grupy (średnie 2,6 i 2,5) wykazują umiarkowany nadzór, a w pojedynczych przypadkach aktywny udział lub koordynację (oceny 4 i 5 w 12-16% przypadków). Zaangażowanie organu nadzoru właścicielskiego, związków zawodowych i „innych” jest minimalne (średnie 1,9-2,3), z dominacją ocen 1 i 2, co świadczy o ich ograniczonym wpływie. Ponadto, w 59,7% przypadków decyzje podejmuje zarząd spółki zależnej (Pytanie 22.), co sugeruje, że negocjacje pozostają głównie w gestii stron sporu. Nadzór przeważa nad aktywnym udziałem i koordynacją, co może wskazywać na pasywny charakter zaangażowania większości interesariuszy poza spółką dominującą.

Hipoteza H3 została potwierdzona w ramach przyjętej szerokiej definicji zaangażowania, obejmującej nadzór, koordynację i aktywny udział. Spółka dominująca odgrywa kluczową rolę jako interesariusz spoza stron sporu, z przewagą funkcji nadzorczych (39,5% „zainteresowana wynikiem”, 73,9% informowana) i koordynacyjnych (32% pośredniego wpływu), choć aktywny udział jest rzadszy (10,9%). Pozostali interesariusze – rada nadzorcza i inne spółki z Grupy – są zaangażowani głównie w formie nadzoru (średnie 2,5-2,6), z rzadkimi przypadkami aktywnego udziału czy koordynacji.

Organ nadzoru właścicielskiego, związki zawodowe i „inni” mają marginalny wpływ (średnie 1,9-2,3), co ogranicza szerokość zaangażowania poza spółką dominującą.

(5) Hipoteza szczegółowa 4 (H4)

W negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej kompetencje decyzyjne są rozproszone na różnych szczeblach organizacji.

Hipoteza ta zakłada, że w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych (GK) kompetencje decyzyjne nie koncentrują się na jednym szczeblu zarządzania, lecz są rozproszone między różne poziomy hierarchii, takie jak zarządy spółek zależnych, spółka dominująca czy inni interesariusze, ale także w zależności od etapu procesu. Weryfikacja tej tezy opiera się na analizie danych z badania ankietowego (n = 119) oraz badania eksperckiego (16 ekspertów, lipiec 2023 roku), wskazując, że rozproszenie kompetencji obejmuje zarówno bieżące decyzje negocjacyjne, jak i formalne zatwierdzanie ustaleń.

Badanie ankietowe dostarcza dowodów na rozproszenie kompetencji decyzyjnych w procesie negocjacyjnym, szczególnie w kontekście formalnych decyzji dotyczących zatwierdzenia ustaleń, zerwania negocjacji czy odstąpienia od nich. Kluczowe dane pochodzą z następujących pytań:

Pytanie 22.: „Kto podejmuje ostateczne decyzje w negocjacjach?”

- Zarządy spółek zależnych podejmują decyzje w 71 przypadkach (59,7%), co wskazuje na ich dominującą rolę w bieżących i operacyjnych aspektach negocjacji, takich jak ustalanie warunków czy decyzje o kontynuacji rozmów.
- Spółka dominująca decyduje w 30 przypadkach (25,2%), co sugeruje, że formalne zatwierdzenie ustaleń, zerwanie negocjacji lub odstąpienie od nich często wymaga jej zgody, zwłaszcza w sytuacjach strategicznych.
- Pozostałe 17 respondentów (14,1%) wskazało inne podmioty (np. rady nadzorcze, zespoły negocjacyjne), co dodatkowo potwierdza rozproszenie kompetencji na różne szczeble.

Ten rozkład dowodzi, że decyzje negocjacyjne są rozdzielone: zarządy spółek zależnych zarządzają procesem na poziomie operacyjnym, podczas gdy spółka dominująca pełni rolę nadrzędną w formalnym sankcjonowaniu wyników.

Pytanie 13.: „W jaki sposób spółka dominująca oddziałuje na spółki zależne?”

69 respondentów (58%) wskazało „zgody korporacyjne” jako główną formę wpływu, co oznacza, że spółka dominująca formalnie zatwierdza ustalenia negocjacyjne, np. poprzez akceptację umów czy decyzji o odstąpieniu. To potwierdza rozproszenie: bieżące negocjacje leżą w gestii spółek zależnych, ale kluczowe rozstrzygnięcia wymagają zgody wyższego szczebla.

Pytanie 21.: „Czy spółka dominująca uczestniczy w negocjacjach pomiędzy spółkami z grupy?”

13 respondentów (10,9%) potwierdziło bezpośredni udział, a 38 (32%) wskazało pośrednie formy („nieformalnie”, „jako interesariusz”, „w impasie”), co daje łącznie 53,8% jakiegos zaangażowania. 47 respondentów (39,5%) wskazało rolę pasywną („zainteresowana wynikiem”), co sugeruje, że spółka dominująca monitoruje proces, ale decyzje o zerwaniu czy kontynuacji negocjacji są często delegowane na niższe szczeble, np. zarządy spółek zależnych.

Pytanie 6.: „Jaki jest poziom autonomii spółek zależnych?”

W 63% przypadków autonomia jest średnia lub wysoka, co umożliwia zarządom spółek zależnych podejmowanie bieżących decyzji negocjacyjnych, takich jak ustalanie warunków czy odstąpienie od rozmów, podczas gdy w 37% przypadków niska autonomia przesuwaa formalne kompetencje ku spółce dominującej.

Badanie eksperckie podkreśla, że kompetencje i wiedza negocjatorów oraz menedżerów są kluczowe dla bieżących decyzji zmierzających do osiągnięcia porozumienia, co wspiera tezę o rozproszeniu kompetencji na poziomie operacyjnym. „Osoby reprezentujące (ich umiejętności, doświadczenie, stanowisko)” wskazane zostały przez 9 z 16 ekspertów (56%) jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na negocjacje. Oznacza to, że negocjatorzy i menedżerowie na różnych szczeblach (np. w spółkach zależnych) odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu procesu negocjacyjnego.

Średnia waga tego czynnika wyniosła 0,179 (0,288 dla negocjatorów, 0,070 dla biznesu), co pokazuje, że umiejętności negocjacyjne są szczególnie istotne dla grupy

negocjatorów, którzy postrzegają siebie jako decydentów w bieżących etapach negocjacji. Wysoka waga wśród negocjatorów (0,288) sugeruje, że ich wiedza i doświadczenie decydują o przebiegu rozmów, np. o kontynuacji, modyfikacji warunków czy propozycji kompromisu, zanim sprawa trafi do formalnego zatwierdzenia.

Eksperci wskazali również „wewnętrzne ustalenia w grupie (decyzje spółki dominującej)” (waga 0,288) i „pozycję spółki w grupie” (waga 0,185), co potwierdza, że choć bieżące decyzje zależą od kompetencji negocjatorów, formalne rozstrzygnięcia są często zarezerwowane dla wyższych szczebli, takich jak spółka dominująca.

Dane ankietowe potwierdzają rozproszenie kompetencji decyzyjnych w negocjacjach w GK. Na poziomie operacyjnym zarządy spółek zależnych (59,7%) podejmują bieżące decyzje, takie jak negocjowanie warunków, kontynuacja rozmów czy wstępne odstępienie od negocjacji, co jest możliwe dzięki średniej lub wysokiej autonomii w 63% przypadków (Pytanie 6.). Jednocześnie spółka dominująca (25,2%) zachowuje kompetencje w zakresie formalnych decyzji, takich jak zatwierdzenie ustaleń czy zerwanie negocjacji, co wynika z jej roli nadrzędnej (58% zgód korporacyjnych) i zaangażowania w 53,8% przypadków (Pytanie). Udział innych szczebli, np. rad nadzorczych (14,1%, średnia 2,6), dodatkowo wzmacnia tezę o rozproszeniu, choć ich rola jest zwykle ograniczona do nadzoru.

Badanie eksperckie uzupełnia tę analizę, wskazując, że umiejętności i wiedza negocjatorów (waga 0,179) są kluczowe dla bieżących decyzji prowadzących do porozumienia. Negocjatorzy i menedżerowie na poziomie spółek zależnych, dzięki swojemu doświadczeniu, kształtują proces negocjacyjny, co jest zgodne z wysokim odsetkiem decyzji podejmowanych przez zarządy (59,7%). Następnie formalne zatwierdzenie przechodzi na wyższy szczebel – spółkę dominującą (waga 0,288), co tworzy model rozproszonych kompetencji: operacyjne decyzje na dole hierarchii, formalne na górze.

Hipoteza H4 została potwierdzona. Kompetencje decyzyjne w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w GK są rozproszone na różnych szczeblach organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w:

- **Bieżących decyzjach operacyjnych**

- Zarządy spółek zależnych (59,7% odpowiedzi na Pytanie 22.) i negocjatorzy na niższych szczeblach, dzięki swoim umiejętnościom i wiedzy (waga 0,179), decydują o przebiegu negocjacji, np. warunkach, kontynuacji czy wstępnym odstąpieniu.
- **Formalnych decyzjach końcowych**
 - Spółka dominująca (25,2% odpowiedzi na Pytanie 22.; 58% zgód korporacyjnych odpowiedzi na Pytanie 13.) zatwierdza ustalenia, decyduje o zerwaniu negocjacji czy odstąpieniu od nich, co potwierdza jej nadrzędną rolę w kluczowych rozstrzygnięciach.
- **Wspierającym udziale innych szczebli**
 - Rady nadzorcze i inne podmioty (14,1% odpowiedzi na Pytanie 22.; średnie 2,5-2,6 odpowiedzi na Pytanie 31.) uczestniczą w procesie, choć w mniejszym stopniu. Rozproszenie kompetencji jest zatem widoczne w podziale na decyzje bieżące (spółki zależne, negocjatorzy) i formalne (spółka dominująca), co wspiera tezę o decentralizacji kompetencji decyzyjnych w negocjacjach w GK.

4.4. Wnioski i rekomendacje dla budowy modelu

Poniższe wnioski stanowią podsumowanie przeprowadzonych badań nad negocjacjami wewnątrzorganizacyjnymi w grupach kapitałowych i wskazują obszary, które należy szczególnie uwzględnić w projektowanym modelu negocjacyjnym. Analiza danych ankietowych oraz wywiadów pogłębionych dowiodła, że struktura i zasady funkcjonowania grup kapitałowych wymuszają modyfikację klasycznych, dwustronnych ujęć negocjacji. Zwrócono uwagę przede wszystkim na hierarchiczną organizację podmiotów, rozbudowane procedury wewnętrzne, specyficzne relacje personalne oraz nadrzędną rolę spółki dominującej.

W kontekście hierarchii i centralizacji wskazano, że większość spółek zależnych dysponuje ograniczoną swobodą w zakresie prowadzenia rozmów i zawierania umów. Wysoki stopień formalizacji, potwierdzony analizą ankiet, wynika z konieczności zapewnienia spójności działań, kontroli ryzyka oraz realizacji strategii wyznaczonej przez

spółkę matkę. Menedżerowie spółek zależnych, biorący udział w wywiadach, wskazywali jednak, że takie uwarunkowania mogą hamować ich zdolność do szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu rynkowym, a w konsekwencji – opóźniać proces negocjacyjny i ograniczać zakres stosowanych technik.

Badania eksperckie ujawniły natomiast istotne rozbieżności między perspektywą negocjatorów, koncentrujących się głównie na technikach rozmów i budowaniu relacji, a podejściem praktyków biznesu, dla których wiodącym kryterium pozostają wymierne efekty finansowe i rentowność. Różnice te przekładają się na odmienne rozumienie celów i efektywności negocjacji: negocjatorzy akcentują trwałość wypracowanego konsensusu i minimalizację konfliktów, zaś przedstawiciele biznesu – realizację wskaźników wynikających z planów i budżetów.

Wyniki wywiadów pogłębionych potwierdziły ponadto, że nieformalne porozumienia i relacje personalne odgrywają niekiedy rozstrzygającą rolę, szczególnie w sytuacjach spornych. Często występują one równolegle do formalnych wymogów korporacyjnych (takich jak zgody komitetów czy rad nadzorczych), nadając procesowi negocjacyjnemu wyraźny rys „wielotorowego” działania. W efekcie analiza procesu musi objąć także warstwę polityki korporacyjnej i potencjalnych nacisków, które niekiedy warunkują finalny kształt ustaleń.

Z perspektywy budowania modelu negocjacyjnego dedykowanego realiom grup kapitałowych zasadniczym wyzwaniem jest uchwycenie wielopodmiotowości i wieloetapowości, które nie występują w standardowych relacjach dwóch niezależnych organizacji. Mimo że sam proces negocjacji można zarysować w pięcio- czy sześciostopniowym schemacie (inicjacja, przygotowanie, rozmowy właściwe, weryfikacja, finalizacja, wdrożenie), to kluczowe jest wskazanie miejsc, w których dochodzi do weryfikacji lub eskalacji sporu na wyższe poziomy władzy oraz zasygnalizowanie, jaką rolę odgrywa spółka dominująca w poszczególnych momentach.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania i specyfikę zidentyfikowaną w badaniach, w przyszłym modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej powinny znaleźć się następujące elementy:

1. Struktura wielopoziomowa – uwzględnienie hierarchiczności i centralizacji.

- Opis formalnej ścieżki decyzyjnej (od poziomu spółki zależnej po spółkę dominującą).
2. Procedury korporacyjne i punkty kontrolne – wmontowanie w proces negocjacyjny kluczowych „checkpointów”.
- Określenie, w jakim momencie i na jakich zasadach negocjacje muszą uzyskać zgodę komitetów, zarządów czy rad nadzorczych.
 - Mechanizmy uwzględniające wymagane akceptacje formalne (np. limit budżetowy, wymóg opinii działu prawnego, zatwierdzenia przez radę nadzorczą).
3. Rola i wpływ spółki dominującej – dwupoziomowy układ negocjacji.
- Negocjacje właściwe (pomiędzy spółkami zależnymi) i negocjacje ze spółką dominującą (przy braku porozumienia lub przy kluczowych decyzjach).
 - Zasady eskalacji sporu na poziom zarządu grupy w sytuacjach konfliktu interesów.
4. Zarządzanie konfliktem i kooperacją – mechanizmy pozwalające równoważyć współpracę i elementy rywalizacji.
- Procedury rozwiązywania rozbieżności dotyczących zasobów lub inwestycji wewnątrz grupy.
 - Wypracowanie narzędzi zapobiegających destrukcyjnej konkurencji między spółkami.
5. Różne perspektywy negocjatorów i zarządzających – równoważenie aspektów długoterminowych i krótkoterminowych.
- Ujęcie w modelu zróżnicowanych celów (finansowych, relacyjnych, strategicznych), szczególnie istotnych dla kadry wyższego szczebla i działów odpowiedzialnych za wyniki operacyjne.
 - System wskaźników oceniających skuteczność negocjacji zarówno pod kątem relacyjnym, jak i ekonomicznym.
6. Zapewnienie przejrzystego przepływu informacji – wspólne systemy raportowania i monitorowania postępów.

- Ustalenie, kto odpowiada za dostarczanie kluczowych danych (finansowych, prawnych) na etapie przygotowania i weryfikacji negocjacji.
 - Definicja sposobu archiwizowania i dzielenia się informacjami między spółkami uczestniczącymi w rozmowach.
7. Ujęcie „modułowe” – elastyczność modelu w zależności od wielkości i charakteru grupy.
- Możliwość adaptacji lub pominięcia niektórych etapów w zależności od branży, stopnia powiązania kapitałowego czy dominującej kultury organizacyjnej.

Ujęcie opisanych elementów w budowanym modelu nie tylko usystematyzuje proces negocjacji w grupach kapitałowych, lecz także zwiększy ich efektywność. Negocjacje przestają być tu klasyczną wymianą ustaleń między dwiema niezależnymi stronami i stają się rozbudowanym, wielopodmiotowym cyklem decyzyjnym, w którym kluczowe znaczenie mają zarówno formalne regulacje, jak i nieformalne wpływy oraz długofalowa strategia całej grupy. Dzięki bardziej kompleksowemu podejściu powstaje system, który nie tylko opisuje dynamiczne fazy rozmów i ustaleń, lecz także wskazuje, w jaki sposób poszczególne spółki mogą efektywnie reprezentować własne interesy, zachowując nadrzędny cel spójności i synergii wyznaczany przez spółkę dominującą. Przedstawione wnioski oraz wynikające z nich rekomendacje stanowią tym samym fundament do dalszych prac nad budową modelu negocjacji w grupach kapitałowych.

Rozdział 5. Proponowany model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej

5.1. Założenia modelu

Prezentowany model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych odnosi się przede wszystkim do polskich grup kapitałowych, które działają w warunkach krajowego rynku oraz podlegają rodzimym regulacjom prawnym. Za punkt wyjścia przyjęto silnie scentralizowane struktury kapitałowe z formalnie określonymi powiązaniami właścicielskimi, ponieważ – zgodnie z wynikami badań ankietowych – stanowią one najbardziej rozpowszechniony typ organizacji w Polsce.

Ze względu na złożoność formalną oraz konieczność efektywnej koordynacji pomiędzy wieloma jednostkami, grupy tego rodzaju wymagają większej liczby kroków w procesie negocjacyjnym i zarządczym, co czyni je użytecznym punktem odniesienia do opracowania modelu uniwersalnego, dostosowanego do różnych układów organizacyjnych i strategii zarządzania.

Podstawowym założeniem modelu jest oparcie negocjacji na trzech kluczowych filarach:

1. Efektywność
2. Użyteczność
3. Uniwersalność

Każdy z tych elementów stanowi fundament dla praktycznego zastosowania modelu w różnych typach grup kapitałowych, niezależnie od ich wielkości, branży czy stopnia centralizacji.

Efektywność

Proponowany model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych został zaprojektowany jako narzędzie służące usprawnieniu procesów decyzyjnych w grupie kapitałowej. Jego konstrukcja odzwierciedla potrzebę integrowania interesów poszczególnych spółek, tak aby negocjacje prowadziły nie tylko do rozwiązywania bieżących problemów, lecz także do wzmacniania synergii całej organizacji. Efektywność modelu przejawia się przede

wszystkim w zdolności do racjonalizacji wykorzystania zasobów, zarówno materialnych, jak i organizacyjnych, a także w umożliwieniu bardziej świadomego zarządzania kapitałem i infrastrukturą.

Jednym z kluczowych elementów wpływających na efektywność jest skrócenie czasu trwania negocjacji – model zakłada standaryzację procedur oraz uporządkowanie przepływu informacji, co redukuje liczbę iteracji, eliminuje zbędne dyskusje i przyspiesza proces podejmowania decyzji. Ważnym aspektem jest również zapewnienie powtarzalności całego procesu: model ma charakter systematyczny i przewidywalny, co pozwala wdrażać go w różnych jednostkach organizacyjnych bez konieczności dostosowywania podstawowych założeń. Istotną cechą stanowi także zdolność do minimalizowania ryzyka eskalacji konfliktów. Dzięki zastosowaniu klarownych zasad postępowania, transparentnych kryteriów oceny oraz mechanizmów zaradczych model wspiera konstruktywne zarządzanie relacjami wewnętrznymi. W rezultacie negocjacje przebiegają w bardziej uporządkowany sposób, a ryzyko destabilizacji procesów operacyjnych zostaje istotnie ograniczone.

Użyteczność

Model ma przede wszystkim charakter praktyczny – został opracowany jako narzędzie możliwe do bezpośredniego wdrożenia w realiach funkcjonowania grup kapitałowych. Jego struktura czerpie z badań empirycznych: analiz eksperckich, wywiadów pogłębionych z członkami zarządów oraz badań ankietowych obejmujących różnorodne grupy kapitałowe. To osadzenie w praktyce biznesowej zapewnia wysoką adekwatność rozwiązania do rzeczywistych problemów menedżerskich.

Koncepcja uwzględnia kluczowe wyzwania, przed jakimi stoją zarówno spółki dominujące, jak i podmioty zależne, w tym konieczność koordynowania strategii, harmonizowania celów, alokacji zasobów czy radzenia sobie z różnicami interesów. Dzięki temu model stanowi wsparcie w zarządzaniu złożonością relacji wewnętrznych, jednocześnie tworząc ramy pozwalające na uspołnienie działań w różnych obszarach funkcjonowania grupy. Modułowa struktura umożliwia elastyczną adaptację modelu do specyfiki branży, poziomu centralizacji oraz skali organizacji.

Narzędzie to może być wykorzystane w dużych holdingach, ale także w grupach o prostszej strukturze, gdzie istotne jest uporządkowanie podstawowych zasad współpracy. Warto również podkreślić, że wdrożenie modelu nie wymaga reorganizacji

strukturorganizacyjnych ani znaczących nakładów finansowych – może zostać zaimplementowany w istniejących procesach, stanowiąc uzupełnienie lub uporządkowanie dotychczasowych praktyk.

Uniwersalność

Model został zaprojektowany tak, aby mógł być stosowany we wszystkich rodzajach. Projektując model, przyjęto założenie, że powinien on być użyteczny niezależnie od rodzaju, skali i przedmiotu negocjacji wewnętrznych w grupie kapitałowej. Jego uniwersalność wynika z koncentracji na procesie, a nie na kategorii transakcji. Dzięki temu narzędzie może być stosowane w negocjacjach dotyczących transferów kadry menedżerskiej, zmian organizacyjnych, restrukturyzacji zatrudnienia, integracji podmiotów czy przejęć wewnętrznych. Sprawdza się również w obszarze negocjacji zakupowych i sprzedażowych, obejmujących wewnętrzne transakcje pomiędzy spółkami.

Model jest zatem adekwatny wszędzie tam, gdzie konieczne jest uzyskanie wspólnego stanowiska na poziomie grupy kapitałowej – niezależnie od kontekstu, struktury czy rodzaju ustaleń. Zapewnia spójność działań, zwiększa przejrzystość odpowiedzialności oraz wspomaga koordynację procesów decyzyjnych, co czyni go narzędziem uniwersalnym i skalowalnym, możliwym do adaptacji w szerokim spektrum zastosowań.

Dodatkowo, jak wskazuje literatura (Kesting i Smolinski, 2007), negocjacje mają dwa zasadnicze wymiary: problemowy, związany z poszukiwaniem rozwiązań merytorycznych, oraz komunikacyjny, odnoszący się do interakcji i sposobu prowadzenia dialogu między stronami. Dlatego model stara się uwzględnić oba aspekty, co pozwala na kompleksowe ujęcie procesu negocjacyjnego i jego założeń.

(1) Rozszerzenie procesu negocjacji wewnętrznych - kluczowe przesłanki

Intencją proponowanego modelu jest również zapewnienie spójnego i skutecznego przebiegu negocjacji, a zarazem stworzenie ram uwzględniających uwarunkowania grup kapitałowych i zachęcających do przejrzystego współdziałania. W efekcie model służy realizacji nadrzędnych celów grupy oraz ochronie interesów i autonomii spółek zależnych, przyczyniając się do zmniejszania liczby wewnętrznych sporów i wzrostu efektywności całej struktury.

Z przeprowadzonych badań wynika, że proces negocjacji wewnętrznych w przedsiębiorstwach jest znacznie bardziej złożony i wieloaspektowy, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Wewnętrzne ustalenia między spółkami w obrębie jednej grupy kapitałowej nie ograniczają się wyłącznie do jednorazowego podpisania umowy lub porozumienia – wymagają dalszej ewaluacji i monitorowania realizowanych zobowiązań. Tym samym efektywność negocjacji wewnętrznych w grupach kapitałowych możemy weryfikować tylko po przebiegu wdrożenia i realizacji postanowień. Uwzględnienie tego szerszego spojrzenia jest zbieżne z nowoczesnymi nurtami zarządzania (takimi jak zarządzanie procesami, zarządzanie jakością czy teoria organizacji), które akcentują konieczność ciągłego doskonalenia.

Wyniki badań, szczególnie wywiadów, podkreślają konieczność całościowego, cyklicznego ujęcia zarządzania negocjacjami. Zgodnie z założeniami cyklu PDCA (*Plan–Do–Check–Act*) (C. N. Johnson, 2016; Moen i Norman, 2006), etap planowania i działania (zakończony podpisaniem porozumienia) powinien być kontynuowany w fazie systematycznego sprawdzania (monitoring rezultatów) oraz wprowadzania ewentualnych działań korygujących (*Act*). Pominięcie etapów „Check” i „Act” prowadzi do braku odpowiednich narzędzi kontrolnych i może wywoływać niepożądane rozbieżności między ustaleniami formalnymi a faktycznymi praktykami w grupie kapitałowej.

Praktyka gospodarcza, badania oraz literatura uwidoczniły, że samo podpisanie umowy nie gwarantuje trwałej współpracy ani nie zapobiega przyszłym konfliktom. Systematyczne monitorowanie bieżącej kooperacji i okresowy przegląd rezultatów negocjacji pozwalają wzmacniać zaufanie oraz skuteczniej zarządzać relacjami, dzięki czemu organizacja może szybciej reagować na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Częstokroć efektem negocjacji wewnętrznych jest inicjowanie nowych projektów albo modernizacja istniejących procesów. W takich sytuacjach podpisanie umowy stanowi dopiero początek złożonego, nieraz wielomiesięcznego procesu wdrożeniowego. Brak etapu monitoringu i oceny w modelu negocjacyjnym utrudnia kontrolę nad przebiegiem tych projektów, a przez to ogranicza możliwość szybkiego wprowadzania korekt.

W świetle powyższych obserwacji zdecydowano, iż model negocjacji powinien obejmować zarówno standardowe etapy do momentu podpisania umowy, jak i dodatkowy proces po negocjacyjny, który względni fazy monitorowania (systematyczne gromadzenie

danych dotyczących realizacji ustaleń) oraz ewaluacji (ocena efektywności, wdrażanie poprawek, rekomendacje na przyszłość). Podpisanie umowy nie jest zatem traktowane jako definitywny koniec procesu, lecz jako punkt kulminacyjny, po którym następuje ustrukturyzowane monitorowanie uzgodnionych warunków. Takie rozszerzenie modelu wspiera ideę ciągłego doskonalenia oraz zapewnia lepszą kontrolę nad realizacją wspólnie wypracowanych ustaleń.

Włączenie dodatkowych faz monitoringu i ewaluacji do modelu negocjacji pozwala na:

- zwiększenie stabilności zarządczej,
- realizację zasad ciągłego doskonalenia się organizacji,
- skuteczniejsze gromadzenie wiedzy i budowanie przewagi konkurencyjnej,
- pogłębienie współpracy i zaufania między spółkami w ramach grupy.

W ujęciu długofalowym takie cykliczne i wielowymiarowe podejście do negocjacji przekłada się na wyższą efektywność całej struktury, wzrost jakości podejmowanych decyzji oraz lepsze wykorzystanie potencjału kapitału społecznego w grupie kapitałowej. Model, uwzględniając dodatkowe etapy, wspiera również transparentność działań, co może być kluczowe przy współpracy wielu interesariuszy oraz w kontekście budowania wizerunku rzetelnej organizacji na rynku.

(2) Elementy modelu

Prezentowany model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej został zaprojektowany jako kompleksowa propozycja rozwiązania, która strukturalizuje proces negocjacyjny, uwzględnia kluczowych interesariuszy oraz dostarcza praktyczne wytyczne dotyczące technik i narzędzi negocjacyjnych.

Model składa się z kilku integralnych elementów:

1. Opis procesu negocjacji – obejmuje szczegółowy przebieg negocjacji, wskazując kolejne etapy, od inicjacji i definiowania problemu, przez analizę interesów stron, aż po finalizację porozumienia i wdrożenie ustaleń.

2. Mapowanie procesu i podprocesów – model dostarcza schematycznego ujęcia procesu negocjacyjnego, uwzględniając główne etapy oraz ich powiązania, co pozwala na identyfikację kluczowych momentów decyzyjnych oraz przewidywanie potencjalnych blokad.
3. Uwzględnienie interesariuszy oraz ich decyzyjności – wskazuje wszystkich uczestników negocjacji, określając ich role, zakres wpływu i poziom decyzyjności. Dzięki temu model umożliwia skuteczne zarządzanie procesem poprzez wczesne zidentyfikowanie kluczowych osób mających wpływ na wynik negocjacji.
4. Opis sposobu integracji celów wszystkich interesariuszy – model uwzględnia różnorodne interesy stron, wskazując metody harmonizacji celów indywidualnych i grupowych. Jego strukturę wspiera autorskie podejście 3xWIN zapewniające integrację celów i maksymalizację synergii w ramach grupy kapitałowej.
5. Zasoby potrzebne do negocjacji – przedstawia kluczowe zasoby wymagane do skutecznego prowadzenia negocjacji, w tym dane rynkowe, analizy finansowe, dokumenty regulacyjne oraz zespoły eksperckie. Wskazuje również narzędzia organizacyjne i technologiczne, które wspierają proces podejmowania decyzji.
6. Opis preferowanego stylu negocjacji, możliwych technik oraz narzędzi używanych w procesie – model dostarcza rekomendacji dotyczących stylu negocjacyjnego, w zależności od charakterystyki danej grupy kapitałowej oraz rodzaju negocjacji. Uwzględnia różne techniki negocjacyjne (np. BATNA, negocjacje integracyjne, negocjacje pozycyjne) oraz wskazuje narzędzia analityczne i komunikacyjne, które mogą być wykorzystywane na poszczególnych etapach procesu.

Dzięki takiej strukturze model nie tylko standaryzuje proces negocjacyjny, ale także ułatwia jego optymalizację i dostosowanie do specyfiki danej grupy kapitałowej. Jego zastosowanie pozwala na usprawnienie procesu podejmowania decyzji, ograniczenie ryzyka konfliktów i zwiększenie efektywności zarządzania w ramach grupy.

(3) Korzyści modelu

Model negocjacji wewnętrznych w grupie kapitałowej został opracowany w taki sposób, aby spełniać trzy kluczowe kryteria: efektywność, użyteczność i uniwersalność. Jego zastosowanie w praktyce pozwala:

- skrócić czas i uprościć proces negocjacyjny,
- zminimalizować ryzyko eskalacji konfliktów,
- zachować równowagę pomiędzy interesami spółki matki a spółkami zależnymi,
- wdrożyć powtarzalne, uporządkowane procedury,
- zapewnić elastyczność i możliwość adaptacji do różnych branż oraz struktur organizacyjnych.

Dzięki szeroko zakrojonym badaniom, model jest w pełni dostosowany do realiów polskiego rynku i może być z powodzeniem stosowany zarówno w dużych holdingach, jak i w mniejszych grupach kapitałowych, które poszukują skutecznych narzędzi zarządzania negocjacjami wewnętrznymi.

5.2. Czynniki determinujące model

Proces budowy modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej wymagał identyfikacji i analizy kluczowych czynników, które miały istotny wpływ na jego kształt oraz zakres zastosowania. Czynniki te zostały określone na podstawie szerokiej analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych, obejmujących badania ankietowe, analizy eksperckie oraz wywiady pogłębione. Ich uwzględnienie było niezbędne do opracowania modelu, który odzwierciedla rzeczywiste mechanizmy i uwarunkowania negocjacji wewnętrznych, a jednocześnie dostarcza praktycznych narzędzi wspierających procesy decyzyjne w grupach kapitałowych.

W dalszej części tego podrozdziału zostaną omówione najistotniejsze czynniki determinujące model wraz z uzasadnieniem ich znaczenia oraz wpływu na poszczególne elementy, co pozwoli na lepsze zrozumienie ich roli w procesie kształtowania struktury i mechanizmów negocjacyjnych. Determinanty te obejmują zarówno aspekty strukturalne, takie jak własność i centralizacja zarządzania, jak i procesowe, związane z mechanizmami koordynacji oraz eskalacji sporów. Ponadto, istotną rolę odgrywają tu czynniki

behawioralne, wynikające z kultury organizacyjnej, stylów przywództwa oraz kompetencji negocjacyjnych menedżerów.

Każdy z omówionych czynników został uwzględniony w budowie modelu w sposób świadomy i uzasadniony wynikami badań. Analiza tych determinant pozwala nie tylko lepiej zrozumieć logikę konstrukcji modelu, ale także wskazuje na kluczowe obszary, w których jego zastosowanie może prowadzić do optymalizacji procesów negocjacyjnych. Analiza obejmuje nie tylko identyfikację poszczególnych czynników, lecz także ich wzajemne zależności oraz wpływ na efektywność negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych.

(1) Strukturalne uwarunkowania grup kapitałowych

Strukturalne uwarunkowania w grupie kapitałowej mają istotny wpływ na model negocjacji wewnętrznych, determinując sposób kształtowania procesów decyzyjnych oraz stopień elastyczności w prowadzeniu rozmów. W zależności od poziomu centralizacji, formalizacji oraz siły powiązań między spółkami, negocjacje mogą przyjmować różne formy – od scentralizowanego modelu decyzyjnego po rozproszone struktury umożliwiające większą autonomię podmiotów. Model negocjacyjny uwzględnia te zależności, dostosowując procedury do specyfiki grupy oraz określając standardy koordynacji działań. Kluczowe czynniki wpływające na model negocjacji obejmują:

1. Powiązania w grupie

Struktura powiązań kapitałowych odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu dynamiki negocjacyjnej. W grupach o silnych powiązaniach spółka dominująca może efektywnie narzucać preferencje, co sprzyja jednolitości decyzyjnej i spójności strategii. W takich przypadkach negocjacje są bardziej przewidywalne, a mechanizmy koordynacji działań lepiej rozwinięte. W grupach o luźniejszych powiązaniach poszczególne podmioty zachowują większą autonomię, co może prowadzić do bardziej złożonych procesów negocjacyjnych oraz potencjalnych konfliktów interesów. Badania eksperckie wykazały, że im silniejsze powiązania w grupie, tym większa koordynacja działań, ale również wyższy stopień formalizacji procesów decyzyjnych.

2. Struktura organizacyjna grupy

Organizacja wewnętrzna grupy kapitałowej wpływa na sposób prowadzenia negocjacji oraz zakres autonomii poszczególnych jednostek. W scentralizowanych strukturach decyzje negocjacyjne muszą przejść przez określone poziomy zatwierdzeń i procedur kontrolnych, co może wydłużać procesy decyzyjne, ale jednocześnie zwiększa ich przewidywalność. Z kolei w zdecentralizowanych grupach kapitałowych menedżerowie mają większą swobodę negocjacyjną, lecz jednocześnie pojawia się ryzyko rozbieżności interesów między spółkami. Przeprowadzone wywiady pogłębione wskazały, że w scentralizowanych grupach menedżerowie często są uzależnieni od decyzji spółki dominującej, co ogranicza ich zdolność do szybkiego podejmowania decyzji i wymaga dostosowania strategii negocjacyjnych do hierarchicznych uwarunkowań.

3. Formalizacja procesów

Stopień formalizacji negocjacji determinuje elastyczność w podejmowaniu decyzji oraz efektywność komunikacji wewnętrznej. W strukturach o wysokiej formalizacji wymagane jest ściśle przestrzeganie procedur, co z jednej strony zapewnia transparentność i zgodność z celami organizacji, ale z drugiej może wydłużać procesy negocjacyjne i ograniczać możliwość elastycznego dostosowywania strategii. Przeprowadzone badania eksperckie wykazały, że negocjatorzy preferują bardziej elastyczne podejście, podczas gdy przedstawiciele zarządów podkreślają konieczność formalizacji w celu utrzymania spójności operacyjnej i strategicznej.

4. Decyzyjność i nadzór

Struktura hierarchii decyzyjnej w grupie kapitałowej ma bezpośredni wpływ na sposób prowadzenia negocjacji oraz zakres autonomii poszczególnych jednostek. W wielu przypadkach kluczowe decyzje negocjacyjne wymagają zatwierdzenia na poziomie spółki dominującej, co może wpływać na tempo i elastyczność procesu. W badaniach eksperckich dowiedziono, że stabilność decyzyjna jest jednym z najważniejszych czynników skutecznych negocjacji – centralizacja pozwala na spójność strategii, ale jednocześnie może ograniczać inicjatywę poszczególnych menedżerów i zmniejszać ich zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

5. Wpływ na model negocjacyjny

Strukturalne uwarunkowania grupy kapitałowej wpłynęły na model negocjacyjny, determinując konieczność dostosowania procedur do poziomu centralizacji, formalizacji

i siły powiązań między spółkami. Model został opracowany na podstawie grup wysoce sformalizowanych i scentralizowanych, ponieważ takie struktury umożliwiają większą przewidywalność procesów oraz lepszą kontrolę nad mechanizmami negocjacyjnymi. Takie podejście pozwala na łatwiejsze dostosowanie modelu do mniejszych grup kapitałowych lub bardziej autonomicznych struktur, poprzez eliminację lub uproszczenie poszczególnych etapów negocjacyjnych. Dzięki temu model zachowuje uniwersalność i może być adaptowany do różnych konfiguracji organizacyjnych w ramach grup kapitałowych, zapewniając jednocześnie efektywność procesu negocjacyjnego.

(2) Czynniki procesowe

Czynniki procesowe mają kluczowe znaczenie dla kształtowania modelu negocjacyjnego, wpływając na jego strukturalizację oraz organizację działań. Wysoka proceduralizacja negocjacji, mapowanie procesów oraz zastosowanie odpowiednich narzędzi pozwala na zwiększenie przewidywalności i efektywności procesu. Model został opracowany na podstawie grup kapitałowych charakteryzujących się silną formalizacją oraz scentralizowanym nadzorem, co pozwala na łatwiejsze jego dostosowanie do mniej formalnych i bardziej autonomicznych struktur poprzez pominięcie wybranych kroków proceduralnych. Kluczowe czynniki procesowe obejmują:

1. Proceduralizacja negocjacji

Model zakłada uporządkowane i powtarzalne kroki negocjacyjne, co umożliwia standaryzację oraz monitorowanie skuteczności. Wysoka formalizacja sprzyja transparentności i przewidywalności procesu, jednak w mniej scentralizowanych grupach może być konieczne dostosowanie modelu poprzez uproszczenie procedur. W badaniach eksperckich przedstawiciele biznesu preferowali usystematyzowanie procesów, podczas gdy negocjatorzy opowiadali się za większą elastycznością, co sugeruje potrzebę dostosowania modelu do charakterystyki grupy.

2. Mapowanie procesów

Określenie poszczególnych etapów negocjacji oraz ich interakcji pozwala na usprawnienie procesu decyzyjnego i optymalizację działań. W grupach kapitałowych z silnym nadzorem konieczne jest określenie procedur na wypadek eskalacji dalszego konfliktu, zapewniających zgodność z polityką grupy i ograniczenie ryzyka decyzyjnego. W modelu uwzględniono różne poziomy możliwości eskalacji, dostosowane do stopnia centralizacji

organizacji, co pozwala na jego łatwiejsze wdrożenie w mniej sformalizowanych strukturach.

3. Zbiór narzędzi i technik negocjacyjnych

Wyniki badań potwierdzają, że negocjatorzy preferują narzędzia wspomagające strategię i taktykę negocjacyjną, podczas gdy przedstawiciele biznesu koncentrują się na wynikach finansowych i operacyjnych. Model uwzględnia oba podejścia, pozwalając na elastyczne dopasowanie strategii do charakterystyki grupy. W scentralizowanych organizacjach dominują narzędzia umożliwiające koordynację decyzji na poziomie zarządczym, podczas gdy w bardziej autonomicznych strukturach model pozwala na większą swobodę w doborze technik negocjacyjnych. Czynniki procesowe wpłynęły na strukturalizację modelu poprzez wprowadzenie etapów negocjacyjnych, narzędzi analitycznych i ścieżek decyzyjnych na wypadek impasu lub dalszej eskalacji, co zapewnia powtarzalność i przewidywalność procesu. Model został opracowany w oparciu o wyniki badań i teorię uwzględniając wysoce sformalizowane i scentralizowane grupy kapitałowe, co umożliwia jego łatwiejsze dostosowanie do mniej formalnych i bardziej autonomicznych struktur poprzez eliminację lub uproszczenie wybranych etapów proceduralnych. Dzięki temu model negocjacyjny zachowuje uniwersalność i może być implementowany do różnorodnych struktur grup kapitałowych, zwiększając efektywność procesu negocjacyjnego.

Dodatkowo, na podstawie badań rozszerzono podejście procesowe o etapy wdrożenia, realizacji, monitorowania i analizy. To właśnie w tych etapach identyfikuje się najwięcej ryzyk, dlatego kluczowe znaczenie ma skuteczny system monitorowania efektów wdrożenia ustaleń oraz realizacji negocjacji. Tylko poprzez systematyczną analizę wyników i ocenę skuteczności podjętych działań możliwe jest doskonalenie strategii negocjacyjnych oraz minimalizowanie zagrożeń w procesach decyzyjnych.

(3) Interesariusze i ich rola

Interesariusze odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych. Ich różnorodność oraz wielopoziomowe powiązania wpływają na dynamikę negocjacji, określając zarówno zakres autonomii poszczególnych spółek, jak i stopień centralizacji decyzji. Właściwe zrozumienie ich ról pozwala na optymalizację mechanizmów negocjacyjnych i dostosowanie modelu do specyfiki grupy kapitałowej.

1. Wielość interesariuszy

Negocjacje w grupie kapitałowej obejmują szerokie spektrum podmiotów, takich jak spółki zależne, spółka dominująca, rady nadzorcze, organy właścicielskie, związki zawodowe oraz kluczowi menedżerowie czy negocjatorzy. Każdy z tych interesariuszy ma odmienną perspektywę oraz priorytety, co wpływa na złożoność procesów negocjacyjnych. W badaniach ankietowych wielopoziomowość procesów negocjacyjnych została uznana za jeden z głównych czynników komplikujących proces, szczególnie w grupach o rozbudowanej strukturze właścicielskiej. Złożone relacje między interesariuszami wymagają odpowiednich mechanizmów koordynacji oraz określenia standardów podejmowania decyzji, aby uniknąć impasu negocjacyjnego oraz konfliktów interesów.

2. Rola spółki dominującej

Spółka dominująca zwykle pełni nadrzędną funkcję w procesie negocjacyjnym, choć często nie bierze w niej udziału *sensu stricto*, działając jako arbiter, centralny decydent a czasem poprzez komórki organizacyjne centralizowane na poziomie grupy. W wywiadach pogłębionych prezesi spółek kapitałowych podkreślali, że spółka matka w wielu przypadkach narzuca określone warunki negocjacyjne, ograniczając pole manewru spółek zależnych. Może to prowadzić do ograniczenia elastyczności i autonomii negocjacyjnej, ale jednocześnie zapewnia jednolitość decyzji i spójność strategiczną całej grupy. Wyniki badań eksperckich wskazują, że spółki dominujące stosują różne podejścia – od twardej centralizacji i nadzoru po model elastycznego wsparcia negocjacyjnego, zależnie od stopnia formalizacji struktury grupy kapitałowej. W modelu negocjacyjnym uwzględniono te zależności, dostosowując mechanizmy negocjacyjne do roli spółki dominującej.

3. Autonomia spółek zależnych

Zakres autonomii poszczególnych spółek determinuje ich możliwości negocjacyjne oraz poziom decyzyjności w obrębie grupy kapitałowej. Wysoka autonomia sprzyja elastyczności oraz dostosowywaniu strategii negocjacyjnych do specyfiki rynku i warunków operacyjnych, jednak może również prowadzić do rozbieżności interesów oraz trudności w koordynacji działań w ramach grupy. Badania eksperckie ujawniły, że określenie i znajomość autonomii spółek jest jednym z kluczowych czynników wpływających na efektywność negocjacji, a jej zakres zależy od czynników takich jak poziom centralizacji, strategia grupy oraz struktura właścicielska. W modelu negocjacyjnym uwzględniono konieczność wyważenia autonomii i koordynacji, wprowadzając mechanizmy pozwalające

na efektywne zarządzanie negocjacjami przy jednoczesnym zachowaniu integralności strategii grupy.

Model negocjacyjny uwzględnia wielopoziomową strukturę interesariuszy oraz role negocjacyjne różnych podmiotów, co pozwala na dostosowanie ścieżek negocjacyjnych do specyfiki danej organizacji. Dzięki temu model jest elastyczny i może być stosowany zarówno w grupach o wysokim stopniu centralizacji, jak i w bardziej zdecentralizowanych strukturach, zapewniając optymalizację procesów negocjacyjnych oraz zwiększenie ich efektywności.

(4) Uwarunkowania strategiczne

Uwarunkowania strategiczne determinują sposób prowadzenia negocjacji w grupie kapitałowej, wpływając na efektywność procesów, minimalizację ryzyka oraz integrację celów organizacji. Uwzględnienie tych aspektów w modelu negocjacyjnym pozwala na optymalizację działań oraz skuteczne zarządzanie relacjami między podmiotami w grupie.

1. Efektywność negocjacji

Model został zaprojektowany tak, aby minimalizować czas trwania procesów oraz optymalizować zaangażowanie zasobów. Wysoka efektywność negocjacji sprzyja szybkiemu podejmowaniu decyzji, co jest szczególnie istotne w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Badania eksperckie wskazują, że kluczowe znaczenie dla skuteczności negocjacji ma jasna struktura procesów oraz stosowanie narzędzi wspierających podejmowanie decyzji, takich jak analizy scenariuszowe i symulacje finansowe.

2. Minimalizacja ryzyka i eskalacji konfliktów

Transparentność procesu negocjacyjnego zmniejsza ryzyko napięć między podmiotami oraz ułatwia zarządzanie konfliktami. Wyniki badań ankietowych wskazują, że w grupach kapitałowych z jasno określonymi mechanizmami eskalacji sporów oraz procedurami mediacyjnymi rzadziej dochodzi do impasów negocjacyjnych. Model negocjacyjny uwzględnia te mechanizmy, integrując je w strukturę procesu w sposób umożliwiający elastyczne reagowanie na potencjalne konflikty.

3. Integracja celów

Negocjacje w grupie muszą uwzględniać zarówno interesy całej grupy, jak i poszczególnych podmiotów. W grupach kapitałowych często występuje napięcie między strategią ogólną a indywidualnymi priorytetami spółek zależnych. Model negocjacyjny uwzględnia metody integracji celów, takie jak mechanizmy kompensacyjne, systemy motywacyjne oraz wspólne platformy decyzyjne a na wypadek dalszego konfliktu ścieżki decyzyjne dedykowane spółce dominującej, które umożliwiają efektywne zarządzanie zróżnicowanymi interesami podmiotów.

Model uwzględnia mechanizmy zarządzania ryzykiem i eskalacji sporów oraz wspiera integrację celów strategicznych grupy kapitałowej. Dzięki temu negocjacje stają się bardziej przewidywalne, a procesy decyzyjne skuteczniejsze, co przekłada się na zwiększenie efektywności zarządzania grupą kapitałową.

5.3. Model negocjacji zintegrowanych

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych, analiz teoretycznych oraz obserwacji praktycznych, opracowano model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych, określany mianem modelu negocjacji zintegrowanych. Pojęcie „zintegrowany” odnosi się do konieczności równoczesnego uwzględniania interesów poszczególnych stron negocjacji (spółek zależnych) oraz nadrzędnych celów całej grupy kapitałowej, reprezentowanych przez spółkę dominującą. W założeniu spółka dominująca jest bowiem głównym strażnikiem spójności strategicznej, co stanowi podstawę długofalowej efektywności całej struktury.

Model zintegrowany został skonstruowany z myślą o podmiotach zarządzających grupą kapitałową z poziomu spółki dominującej, co oznacza, że uwzględnia on priorytet synergii oraz tworzenia wartości na rzecz całej organizacji. W odróżnieniu od klasycznych negocjacji bilateralnych, w których każda ze stron koncentruje się na maksymalizacji indywidualnych korzyści, proponowane podejście zakłada utrzymanie balansu pomiędzy autonomią spółek a potrzebą harmonizacji działań w obrębie grupy. Taka filozofia ma zapobiec zarówno nadmiernej centralizacji, jak i niekontrolowanej decentralizacji, które często prowadzą do konfliktów interesów bądź spadku efektywności organizacyjnej.

(1) Koncepcja „3×WIN” a tradycyjna formuła „win–win”

Podejście „3×WIN” stanowi rozwinięcie klasycznej formuły „win–win”, popularnej w negocjacjach integratywnych (Butler, 1995; Falcão, 2012; S. Thomas i in., 2018; Thompson, 2020). Zgodnie z tym rozszerzonym podejściem, proces negocjacyjny kończy się pełnym sukcesem jedynie wtedy, gdy korzyść przypada nie tylko obydwu stronom bezpośrednio zaangażowanym w negocjacje (tj. spółce dominującej i spółce zależnej), lecz również całej grupie kapitałowej. Przy założeniu, że spółka dominująca reprezentuje ogólną perspektywę właścicielską, bieżące porozumienia muszą być zbieżne z długookresową strategią organizacyjną i prowadzić do minimalizacji ryzyka eskalacji konfliktów w przyszłości.

W modelu zintegrowanym przyjmuje się, że:

WIN 1: każda ze stron osiąga istotne dla siebie korzyści (wynik negocjacji zaspokaja ich kluczowe potrzeby);

WIN 2: porozumienie zachowuje stabilność i pełną akceptowalność przez spółkę dominującą, która reprezentuje nadrzędne cele grupy;

WIN 3: uzgodnienia generują wartość dodaną dla całej grupy, wpływając pozytywnie na długoterminową spójność operacyjną i strategiczną.

W przeciwieństwie do tradycyjnych ujęć (Gulliver, 1979; Kennedy, 1998b, 2017; Voss & Raz, 2016), negocjacje nie są traktowane wyłącznie jako mechanizm rozwiązywania konfliktów między dwoma niezależnymi podmiotami, lecz jako proces wielopoziomowej koordynacji interesów. Decydenci analizują zarówno bieżące potrzeby stron negocjacji, jak i ich konsekwencje dla pozostałych spółek w grupie, co ogranicza ryzyko wystąpienia tzw. negatywnych efektów ubocznych, np. nieracjonalnego transferu zasobów.

Kluczową zaletą tak rozumianego modelu jest wyważenie zakresu swobody negocjacyjnej spółek zależnych oraz niezbędnego poziomu kontroli ze strony spółki dominującej. Zbyt szeroka autonomia mogłaby prowadzić do sprzecznych działań i trudności w realizacji wspólnej strategii, natomiast nadmierna centralizacja ograniczałaby inicjatywę menedżerów i utrudniała adaptację do warunków rynkowych specyficznych dla każdej spółki.

W tradycyjnych negocjacjach wewnętrznych często dąży się do „lokalnej maksymalizacji” własnych korzyści, co może skutkować przesunięciem kosztów na inny

podmiot w strukturze. W zamierzeniu autora model negocjacji zintegrowanych ma minimalizować to zjawisko, promując taką alokację zasobów i ryzyk, która przyczynia się do wzrostu wartości całej grupy.

Cechy charakterystyczne dla modelu negocjacji zintegrowanych:

1. Porozumienia negocjacyjne uwzględniają sytuację w całej grupie kapitałowej, w tym spójność celów strategicznych i zależności pomiędzy poszczególnymi spółkami. Decyzje podejmowane w ramach modelu są każdorazowo weryfikowane pod kątem ich wpływu na politykę i wyniki grupy.
2. Założenia modelu są dostosowane do funkcjonowania w różnych konfiguracjach organizacyjnych, bez względu na poziom centralizacji lub stopień rozproszenia spółek. W razie potrzeby poszczególne procedury negocjacyjne mogą być modyfikowane (np. skracanie etapów, wzmacnianie roli mediatorów) tak, aby uwzględnić specyfikę danej branży czy lokalnego rynku.
3. Zawierane porozumienia muszą pozostawać w pełnej korespondencji z długofalową wizją i misją grupy. Uwzględnia się przy tym zarówno cele finansowe (np. rentowność, optymalizację kosztową), jak i jakościowe (np. rozwój innowacji, budowanie reputacji, poprawę kultury organizacyjnej).
4. Model negocjacji zintegrowanych zakłada wykorzystywanie zdrowej konkurencji między spółkami zależnymi w obszarach, w których ma to uzasadnienie ekonomiczne, jednocześnie promując kooperację tam, gdzie synergia stanowi realną wartość dodaną (np. wspólne projekty B+R, wspólna logistyka czy transfer najlepszych praktyk).

Zastosowanie modelu negocjacji zintegrowanych w grupach kapitałowych niesie ze sobą szereg istotnych korzyści, które wpływają zarówno na efektywność operacyjną, jak i długoterminową stabilność organizacyjną. Jednym z kluczowych aspektów jest minimalizacja konfliktów i kosztów transakcyjnych. Jasno określone granice autonomii oraz wdrożenie mechanizmów eskalacji sporów pozwalają uniknąć długotrwałych, destrukcyjnych konfliktów między podmiotami, co prowadzi do stabilizacji relacji wewnętrznych i ograniczenia kosztów związanych z kontrolą i zarządzaniem potencjalnymi napięciami.

Kolejną istotną przewagą wynikającą z zastosowania modelu jest wzrost efektywności organizacyjnej. Integracja interesów spółek zależnych i spółki dominującej pozwala na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów oraz sprawniejszy transfer wiedzy

i najlepszych praktyk między podmiotami. Efektem tego procesu jest poprawa skuteczności operacyjnej oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej całej grupy kapitałowej.

Nie mniej istotnym aspektem jest optymalizacja czasu i procesów negocjacyjnych, co przekłada się na zwiększoną efektywność podejmowania decyzji. Model negocjacji zintegrowanych minimalizuje liczbę kroków w procesie negocjacyjnym, eliminując zbędne etapy i ograniczając czasochłonne procedury formalne. Wprowadza także mechanizmy weryfikacji stanowiska grupy na różnych etapach negocjacji, co pozwala na bieżące dostosowanie strategii do zmieniających się warunków i zapewnia większą przewidywalność uzgodnień. Dzięki temu negocjacje są bardziej dynamiczne, a organizacja może szybciej reagować na potrzeby rynkowe oraz wewnętrzne wyzwania.

Zastosowanie modelu negocjacji zintegrowanych przyczynia się także do wzmocnienia kultury korporacyjnej. Postrzeganie negocjacji jako procesu wspólnego poszukiwania optymalnych rozwiązań dla całej grupy sprzyja budowaniu zaufania i pozytywnych relacji między kadrą menedżerską spółek zależnych a spółką dominującą. W dłuższej perspektywie przekłada się to na większą identyfikację menedżerów i pracowników z polityką korporacyjną oraz zwiększa ich zaangażowanie w realizację wspólnych celów strategicznych. Potwierdzają to badania nad wpływem kultury organizacyjnej na zaangażowanie pracowników, które wskazują, że klimat zaufania i współpracy znacząco koreluje z identyfikacją z celami organizacji i motywacją do ich osiągania (Robbins i Judge, 2017)

Ostatnią, lecz nie mniej istotną korzyścią, jest ograniczenie ryzyka strategicznego. Model negocjacji zintegrowanych sprzyja synchronizacji decyzji na poziomie całej grupy, co zapobiega rozbieżnościom w kluczowych obszarach działalności, takich jak marketing, inwestycje czy polityka finansowa. Eliminacja niespójności operacyjnych i strategicznych pozwala na bardziej efektywne zarządzanie ryzykiem, minimalizując potencjalne straty wynikające z niezgodnych działań poszczególnych podmiotów.

Model negocjacji zintegrowanych przybliża organizację do realizacji idei „3×WIN”, w której sukces wyraża się korzyścią zarówno poszczególnych stron negocjacji, jak i całej grupy kapitałowej. Zachowanie równowagi między autonomią spółek a kontrolą właścicielską stanowi klucz do harmonijnego rozwiązywania sporów i optymalizacji decyzji wewnątrz wielopodmiotowych struktur. W efekcie, postrzeganie negocjacji jedynie jako gry o sumie zerowej zostaje zastąpione perspektywą wielopłaszczyznowych korzyści,

co przekłada się na zwiększoną stabilność i efektywność funkcjonowania grupy kapitałowej w długim horyzoncie czasowym.

(2) Analiza porównawcza modelu negocjacji zintegrowanych z innymi modelami

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne w grupach kapitałowych charakteryzują się szczególną dynamiką wynikającą z ich strukturalnych i strategicznych uwarunkowań. W odróżnieniu od negocjacji prowadzonych w warunkach rynkowych, ich celem nie jest wyłącznie uzyskanie jak najkorzystniejszych warunków transakcyjnych, lecz integracja interesów podmiotów funkcjonujących w ramach jednej organizacji, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii poszczególnych jednostek. W związku z tym proces ten obejmuje zarówno elementy typowych negocjacji integracyjnych, wielostronnych i opartych na zasadach, jak i unikalne mechanizmy wynikające z hierarchicznej struktury organizacyjnej oraz ograniczonej opcji wyjścia z procesu.

Poniższa analiza przedstawia zbieżności negocjacji zintegrowanych z istniejącymi modelami negocjacyjnymi, a także wskazuje na ich specyficzne cechy, które uzasadniają traktowanie ich jako odrębnej kategorii w literaturze przedmiotu.

Zbieżności negocjacji zintegrowanych z istniejącymi podejściami

1. Negocjacje integratywne (*win-win*)

Negocjacje zintegrowane w grupie kapitałowej w dużej mierze bazują na negocjacjach integratywnych (Park i in., 2019; Roszkowska, 2011), które koncentrują się na dążeniu do wspólnej korzyści stron. W tym modelu kluczowym celem jest optymalizacja dostępnych zasobów i maksymalizacja wartości dodanej dla wszystkich uczestników, zamiast jednostronnej dystrybucji korzyści.

- Kreowanie wartości – negocjacje nie ograniczają się do podziału dostępnych zasobów, lecz dążą do wypracowania synergii w ramach organizacji.
- Długoterminowa współpraca – relacje negocjacyjne w grupie kapitałowej są stałe, co wymaga budowania mechanizmów wzajemnego zaufania i integracji działań.
- Skupienie na interesach, a nie stanowiskach – negocjacje nie opierają się na rywalizacji, lecz na wspólnym poszukiwaniu optymalnych rozwiązań w kontekście strategicznym.

2. Negocjacje oparte na zasadach (styl rzeczowy) (model Fishera i Ury'ego)

Model negocjacji zintegrowanych posiada również pewne zbieżności z podejściem do negocjacji zaproponowanym przez Fishera i Ury'ego (Fisher i Ury, 1981), który zakłada oparcie procesu negocjacyjnego na obiektywnych kryteriach i racjonalnych przesłankach decyzyjnych.

- Oddzielenie ludzi od problemu – konflikt interesów nie powinien prowadzić do antagonizowania stron, lecz do analizy obiektywnych danych umożliwiających znalezienie kompromisu.
- Obiektywne kryteria podejmowania decyzji – negocjacje w grupie kapitałowej wymagają transparentnego dostępu do danych finansowych i operacyjnych, co minimalizuje subiektywizm w podejmowaniu decyzji.
- Wspólne poszukiwanie rozwiązań – negocjacje mają na celu nie tylko eliminowanie konfliktów, ale także wypracowanie rozwiązań strukturalnych, które usprawniają współpracę wewnątrz grupy.

3. Negocjacje wielostronne i koalicyjne

Grupy kapitałowe składają się z wielu podmiotów o różnych priorytetach i interesach, co sprawia, że negocjacje w ich ramach często przybierają charakter wielostronny (Kozina, 2014; Maciejewicz, 1988), a poszczególne spółki mogą tworzyć koalicje negocjacyjne.

- Wielopoziomowość procesu negocjacyjnego – negocjacje dotyczą nie tylko relacji między dwiema stronami, ale obejmują całą strukturę grupy.
- Powstawanie sojuszy negocjacyjnych – spółki zależne mogą łączyć siły w celu wspólnej realizacji określonych projektów, co zmienia dynamikę procesu negocjacyjnego.
- Synchronizacja interesów na różnych poziomach organizacji – negocjacje w grupie kapitałowej wymagają uwzględnienia zarówno interesów właścicieli, jak i menedżerów operacyjnych oraz działów finansowych.

Specyfika negocjacji zintegrowanych

Pomimo podobieństw do innych podejść, negocjacje zintegrowane posiadają cechy, które odróżniają je od klasycznych modeli i uzasadniają traktowanie ich jako odrębnej kategorii.

1. Połączenie negocjacji i koordynacji

W klasycznych negocjacjach celem jest wypracowanie porozumienia, natomiast w negocjacjach zintegrowanych kluczowym elementem jest również koordynacja działań między spółkami. Porozumienia negocjacyjne nie mogą ograniczać się do jednorazowych ustaleń, lecz muszą uwzględniać proces wdrażania i monitorowania wypracowanych rozwiązań.

2. Hierarchiczna asymetria władzy

W klasycznych negocjacjach zakłada się równowagę sił między stronami, natomiast w grupie kapitałowej negocjacje są prowadzone w warunkach hierarchii decyzyjnej. Spółka dominująca pełni rolę koordynatora i regulatora, a jej decyzje wpływają na pozycję negocjacyjną spółek zależnych.

3. Ograniczona opcja „wyjścia” z negocjacji

W przeciwieństwie do negocjacji rynkowych, w których strony mogą zerwać rozmowy i szukać alternatywnych rozwiązań na każdym etapie procesu, w negocjacjach zintegrowanych opcja „wyjścia” jest ograniczona. Spółki w grupie kapitałowej są ze sobą powiązane właścicielsko i operacyjnie, co oznacza, że negocjacje muszą zakończyć się porozumieniem – nawet jeśli proces ten wymaga wieloetapowych uzgodnień i długoterminowej współpracy lub analizy spółki dominującej i wyrażenia zgody na podjęcie współpracy z podmiotem zewnętrznym.

4. Zarządzanie informacją w procesie negocjacyjnym

W negocjacjach zintegrowanych występuje specyficzna struktura przepływu informacji. Transparentność w zakresie operacyjnym i strategicznym jest konieczna do skutecznej koordynacji działań, jednak nie wszystkie informacje mogą być ujawniane wszystkim uczestnikom procesu. Negocjatorzy muszą balansować między jawnością danych niezbędnych do zarządzania organizacją a ochroną informacji, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że negocjacje zintegrowane stanowią odrębny model negocjacyjny, który różni się od klasycznych podejść swoją złożonością, hierarchiczną strukturą oraz koniecznością łączenia funkcji negocjacyjnej i koordynacyjnej. O ile zawierają one elementy z negocjacji integracyjnych, opartych na zasadach oraz wielostronnych, to ich specyficzny charakter – wynikający z powiązań właścicielskich, ograniczonej opcji wyjścia i potrzeby synchronizacji działań – sprawia, że wymagają nowego podejścia analitycznego i strategicznego. W konsekwencji można uznać negocjacje zintegrowane za nową, wyodrębnioną kategorię w teorii negocjacji, dostosowaną do warunków funkcjonowania współczesnych grup kapitałowych.

5.4. Proces negocjacji zintegrowanych

(1) Ogólna struktura procesu – etapy negocjacji zintegrowanych

Proces negocjacji zintegrowanych w grupie kapitałowej stanowi wielopoziomowy i cykliczny mechanizm zarządzania relacjami pomiędzy spółkami zależnymi, którego celem jest optymalizacja współpracy, minimalizacja potencjalnych konfliktów oraz zwiększenie efektywności procesów decyzyjnych. Struktura tego procesu została zaprojektowana w sposób uwzględniający zarówno formalne aspekty negocjacji, jak i ich długoterminowe konsekwencje operacyjne, co pozwala na spójne i strategiczne zarządzanie relacjami wewnątrz grupy kapitałowej.

W związku z tym w opracowanym modelu negocjacji wewnętrznych w grupie kapitałowej wyróżniono siedem kluczowych etapów, które odzwierciedlają logikę procesu negocjacyjnego oraz jego wpływ na funkcjonowanie organizacji w perspektywie długoterminowej. Tabela 32. przedstawia nazwy oraz cele poszczególnych etapów, wskazując ich znaczenie w kontekście efektywnego zarządzania procesem negocjacyjnym.

Tabela 32. Etapy negocjacji zintegrowanych

ETAP	CEL
1 PLANOWANIE	Identyfikacja potrzeby negocjacji oraz analiza możliwości zaspokojenia jej na rynku wewnętrznym.
2 PRZYGOTOWANIE	Gromadzenie danych, analiza rynkowa i wewnętrzna oraz opracowanie strategii negocjacyjnej.

3	NEGOCJACJE	Ustalanie warunków współpracy między stronami, prezentacja stanowisk oraz dążenie do osiągnięcia porozumienia.
4	FINALIZACJA	Zatwierdzenie i formalizacja uzgodnionych ustaleń, w tym uzyskanie wymaganych zgód korporacyjnych.
5	WDROŻENIE	Przekształcenie zawartego porozumienia w konkretne działania operacyjne w ramach organizacji.
6	REALIZACJA I NADZÓR	Monitorowanie wdrożonych ustaleń, kontrola ich zgodności z założeniami negocjacyjnymi oraz identyfikacja potencjalnych problemów.
7	OCENA I IMPLIKACJE DLA ORGANIZACJI	Analiza efektywności (czas, zadowolenie, jakość realizacji, zgodność z porozumieniem) wdrożonych ustaleń, wyciąganie wniosków oraz optymalizacja przyszłych procesów negocjacyjnych w grupie kapitałowej.

Źródło: opracowanie własne.

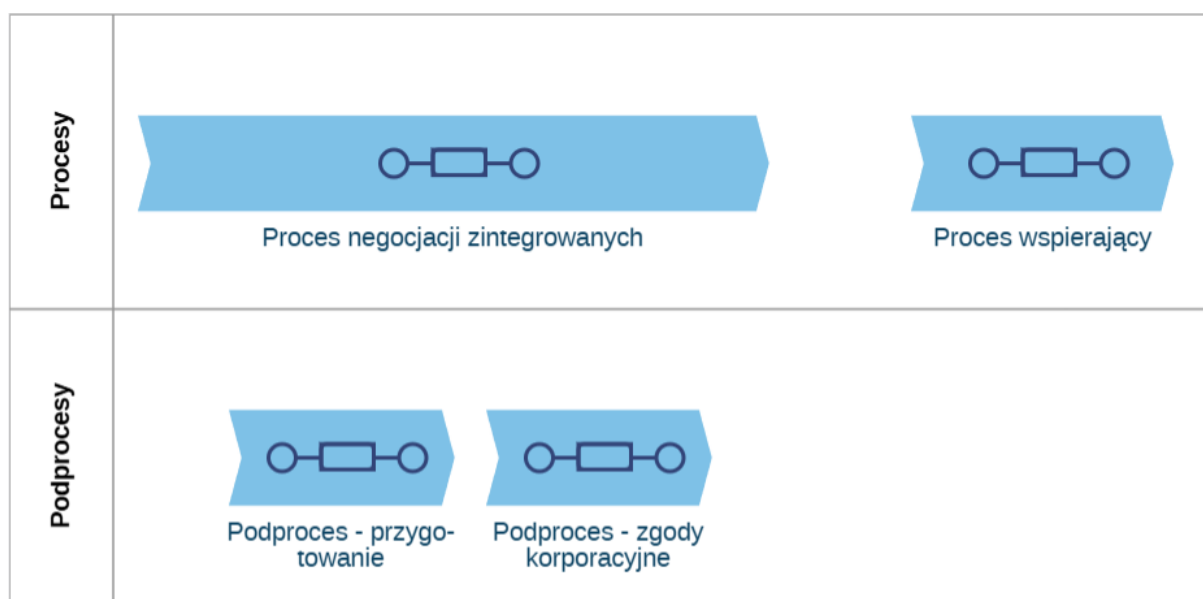
Tak przedstawione etapy tworzą spójny cykl zarządzania procesem negocjacyjnym, w którym każdy z elementów stanowi logiczne rozwinięcie poprzedniego i jednocześnie podstawę dla kolejnego. Tak zaprojektowana struktura pozwala nie tylko na systematyczne prowadzenie negocjacji w ramach grupy kapitałowej, lecz również na ich ciągłe doskonalenie poprzez analizę wyników i implementację wniosków z wcześniejszych doświadczeń.

(2) Mapowanie procesu

Jednym z elementów opracowywanego modelu negocjacji zintegrowanych jest mapowanie struktury procesu (opisanego powyżej) zgodnie z notacją BPMN, co pozwala na precyzyjne odwzorowanie jego przebiegu oraz interakcji między podmiotami (Gawin i Marcinkowski, 2013; Polak, 2014; Żytniewski i Zadora, 2013). W tym celu wykorzystano narzędzie Adonis, które umożliwiło stworzenie czytelnego i hierarchicznego modelu, uwzględniającego zarówno proces główny, jak i podprocesy.

Ze względu na złożoność oraz potrzebę przejrzystości, model podzielono na proces główny oraz podprocesy. Wydzielenie podprocesów wynikało z faktu, że są one realizowane niezależnie przez poszczególne spółki i nie wymagają ich bezpośredniej interakcji. Przedstawienie całości w jednej strukturze mogłoby skutkować nadmiernym skomplikowaniem modelu i obniżeniem jego czytelności.

Dodatkowo, na podstawie wyników badań oraz analizy organizacyjnej, do modelu włączono także proces wspierający, który umożliwia monitorowanie, ocenę oraz wdrażanie działań naprawczych. Jego uwzględnienie wynika z fundamentalnych założeń modelu, takich jak zwiększenie efektywności, optymalizacja zasobów oraz minimalizacja ryzyka eskalacji konfliktów w obrębie grupy kapitałowej. Całą mapę procesów przedstawia Rysunek 38.



Rysunek 38. Mapa procesów

Źródło: opracowanie własne w programie Adonis.

(3) Proces główny

Proces negocjacji zintegrowanych (Rysunek 39.) obejmuje cztery kluczowe etapy, które zapewniają transparentność, kontrolę oraz efektywność zarządzania relacjami w ramach grupy kapitałowej:

1. Planowanie negocjacji – identyfikacja potrzeby negocjacji i analiza zasadności ich przeprowadzenia.
2. Przygotowanie – gromadzenie danych i formułowanie strategii negocjacyjnej (realizowane w ramach dedykowanego podprocesu).
3. Negocjacje – faktyczny proces ustalania warunków współpracy między stronami.

4. Finalizacja – zatwierdzenie i wdrożenie uzgodnionych ustaleń (w tym podproces uzyskiwania zgód korporacyjnych).

Każda z tych faz spełnia konkretną funkcję w kontroli procesu negocjacyjnego, ograniczając ryzyko nieefektywnych rozmów, zabezpieczając interesy spółek zależnych i całej grupy kapitałowej oraz zapewniając zgodność z wewnętrznymi regulacjami organizacyjnymi.

Pierwszym etapem procesu negocjacji zintegrowanych jest planowanie, które obejmuje analizę potrzeby podjęcia negocjacji oraz weryfikację dostępnych opcji wewnątrz grupy kapitałowej. Kluczowe działania na tym etapie to:

- Identyfikacja potrzeby biznesowej – określenie sytuacji, w której konieczne jest rozpoczęcie negocjacji, np. w zakresie współpracy operacyjnej, alokacji zasobów czy wymiany towarów lub usług między spółkami.
- Weryfikacja dostępnych zasobów – analiza, czy w ramach grupy istnieje podmiot zdolny do realizacji określonej potrzeby. Jeśli możliwe jest skorzystanie z wewnętrznych zasobów, proces przechodzi do kolejnych etapów. W przeciwnym razie następuje koniec procesu.

Następstwem tej fazy jest podjęcie decyzji o rozpoczęciu negocjacji, a także formalne powiadomienie Podmiotu Dominującego (np. spółki matki) o zamiarze przeprowadzenia rozmów.

Ze względu na kompleksowość procesu negocjacyjnego oraz specyfikę negocjacji w grupach kapitałowych, przygotowanie zostało wyodrębnione jako niezależny podproces, realizowany oddzielnie przez każdą ze stron negocjacji. Jego celem jest pozyskanie i analiza danych oraz opracowanie strategii rozmów, co pozwala na podejmowanie decyzji w oparciu o rzetelne informacje. Kluczowe kroki obejmują:

- Określenie potrzeb informacyjnych – zebranie kluczowych danych dotyczących przedmiotu negocjacji.
- Zbieranie danych zewnętrznych – analiza uwarunkowań rynkowych i kontekstu negocjacji, benchmark do negocjacji wewnętrznych.
- Przesłanie zapytania do Podmiotu Dominującego o wymagane dane wewnętrzne – weryfikacja i analiza danych wewnętrznych grupy.
- Projektowanie raportów i scenariuszy – opracowanie możliwych wariantów porozumienia, scenariuszy negocjacyjnych i profili.

- Wybór strategii negocjacyjnej – określenie priorytetów, granic akceptowalnych ustaleń oraz kluczowych decyzji negocjacyjnych.

Przygotowanie negocjacji stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na ich skuteczność, ponieważ umożliwia optymalizację procesu, ograniczenie ryzyka oraz skuteczniejsze dążenie do porozumienia (Jensen, 2013b; Wachowicz, 2013).

Po zakończeniu etapu przygotowawczego następuje właściwy proces negocjacyjny, obejmujący prezentację stanowisk, analizę ofert oraz wypracowanie finalnych ustaleń. Jest on zbieżny z wieloma opracowaniami innych badaczy (Jensen, 2013c; Kozina, 2005; Nęcki, 2000).

Etapy negocjacji:

- Otwarcie negocjacji i prezentacja stanowisk – strony przedstawiają swoje oczekiwania i propozycje.
- Negocjacje główne – ustalanie warunków współpracy, analiza ofert, wymiana argumentów i dążenie do kompromisu.
- Decyzja o osiągnięciu porozumienia – weryfikacja, czy udało się ustalić satysfakcjonujące warunki współpracy.

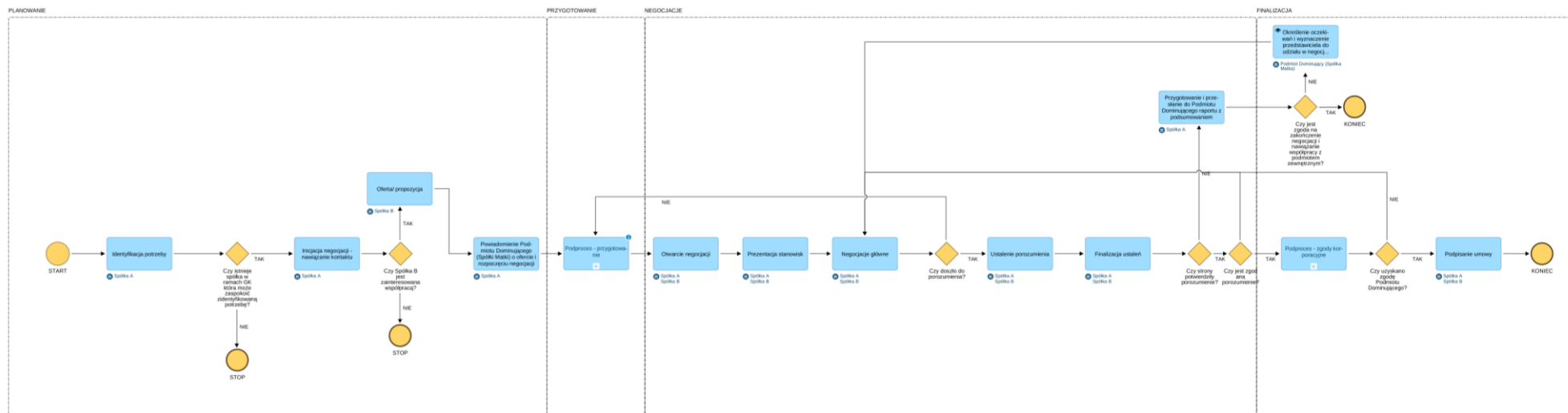
W przypadku, gdy nie dochodzi do porozumienia, możliwe jest zaangażowanie przedstawiciela Podmiotu Dominującego, który działa zgodnie z wytycznymi spółki matki. W takiej sytuacji rola spółki matki ewoluuje z funkcji nadzorczej do koordynacyjnej, a w określonych przypadkach może obejmować bezpośrednie uczestnictwo w negocjacjach. Ponadto, istnieje możliwość zakończenia negocjacji za zgodą Podmiotu Dominującego, pod warunkiem wcześniejszego zapoznania się z raportem oraz stanowiskiem spółki inicjującej rozmowy.

Ostatnim etapem procesu głównego jest finalizacja negocjacji, której celem jest formalizacja uzgodnień i ich wdrożenie. Jej kluczowe aspekty można sformułować w postaci pytań:

- Czy konieczne jest uzyskanie zgód korporacyjnych (i od jakich komórek)?
- Czy ustalenia negocjacyjne spełniają wewnętrzne standardy organizacyjne?

Jeśli zatwierdzenie przez określone organy nadzorcze (np. radę nadzorczą, compliance, dział prawny) jest wymagane, uruchamiany jest podproces zgód korporacyjnych, który umożliwia ich uzyskanie. Po spełnieniu wszystkich warunków następuje finalizacja procesu poprzez

podpisanie umowy, co oznacza oficjalne zakończenie negocjacji i formalizację współpracy między stronami.



Rysunek 39. Mapa procesu negocjacji zintegrowanych

Źródło: opracowanie własne.

(4) Podproces – przygotowanie

Podproces przygotowania (Rysunek 40.) stanowi jeden z najważniejszych elementów procesu negocjacji zintegrowanych jak i każdych innych, ponieważ zapewnia niezbędne analizy, dane oraz strategię, które determinują skuteczność rozmów. Przygotowanie realizowane jest równolegle i niezależnie przez każdą ze stron negocjacji – oznacza to, że każda spółka samodzielnie przeprowadza proces gromadzenia informacji i formułowania swojej strategii negocjacyjnej.

Celem podprocesu jest minimalizacja ryzyka oraz optymalizacja decyzji, tak aby strony negocjacji były wyposażone w kompletne, wiarygodne i aktualne informacje dotyczące przedmiotu rozmów. W ramach podprocesu analizowane są zarówno wewnętrzne uwarunkowania organizacyjne, jak i czynniki rynkowe, które mogą wpłynąć na wynik negocjacji.

Struktura podprocesu przygotowania obejmuje cztery kluczowe obszary:

- Identyfikację potrzeb informacyjnych – określenie kluczowych danych niezbędnych do przeprowadzenia negocjacji.
- Gromadzenie i analizę danych – pozyskanie oraz przetworzenie informacji wewnętrznych i rynkowych.
- Tworzenie raportów i strategii – opracowanie dokumentów analitycznych, profili negocjacyjnych i potencjalnych scenariuszy.
- Wybór strategii negocjacyjnej – ustalenie podejścia do rozmów, priorytetów oraz granic akceptowalnych warunków.

Podproces ten warunkuje jakość i efektywność negocjacji, dlatego jego poprawna realizacja stanowi fundament sukcesu w dalszych etapach.

Pierwszym krokiem w podprocesie przygotowania jest określenie, jakie dane i informacje są niezbędne do prowadzenia negocjacji. Każda spółka przeprowadza wewnętrzną analizę, aby określić zakres wymaganych informacji i ustalić, czy posiada komplet danych do dalszych działań. Działania na tym etapie to:

- Weryfikacja dostępnych danych – analiza, czy posiadane informacje są wystarczające do podjęcia rozmów.

- Określenie listy uzupełniających informacji – identyfikacja brakujących danych, które są niezbędne do przeprowadzenia analizy.
- Przesłanie do podmiotu dominującego zapytania o dostęp do informacji wewnętrznych – jeśli część danych wymaga zatwierdzenia lub uzyskania od spółki matki.

Po zebraniu danych następuje proces analizy, który pozwala na wyciągnięcie wniosków strategicznych oraz ocenę ryzyka związanego z negocjacjami. Na tym etapie analizowane są zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, które mogą wpłynąć na przebieg rozmów.

- Przegląd interesów grupy kapitałowej – ocena, w jaki sposób potencjalne porozumienie wpisuje się w cele strategiczne organizacji.
- Zbieranie danych zewnętrznych – analiza rynkowa, benchmarking oraz identyfikacja trendów w danej branży.
- Przetwarzanie informacji i ocena ryzyka – określenie potencjalnych zagrożeń związanych z negocjacjami oraz możliwości ich mitygacji.

Dzięki temu spółki uczestniczące w procesie negocjacyjnym mają pełniejszy obraz sytuacji, co pozwala na bardziej świadome podejmowanie decyzji oraz lepsze przygotowanie do rozmów.

Po przeprowadzeniu analizy następuje tworzenie dokumentacji niezbędnej do skutecznego prowadzenia negocjacji. Obejmuje ona zarówno raporty analityczne, jak i strategie, taktyki i techniki negocjacyjne, które pomagają w realizacji założonych celów.

Elementy opracowania raportów:

- Projektowanie raportów i scenariuszy negocjacyjnych – opracowanie wariantów możliwych porozumień.
- Tworzenie profili negocjacyjnych – określenie mocnych i słabych stron oraz jej przedstawicieli.
- Zidentyfikowanie potencjalnych ustępstw i granic akceptowalnych warunków.

Dokumenty te stanowią podstawę dla zespołów negocjacyjnych, umożliwiając skuteczne zarządzanie procesem rozmów i podejmowania decyzji.

Na podstawie zgromadzonych danych i opracowanych raportów podejmowana jest decyzja dotycząca strategii negocjacyjnej. Jest to kluczowy moment, w którym określone są cele rozmów oraz granice akceptowalnych ustaleń.

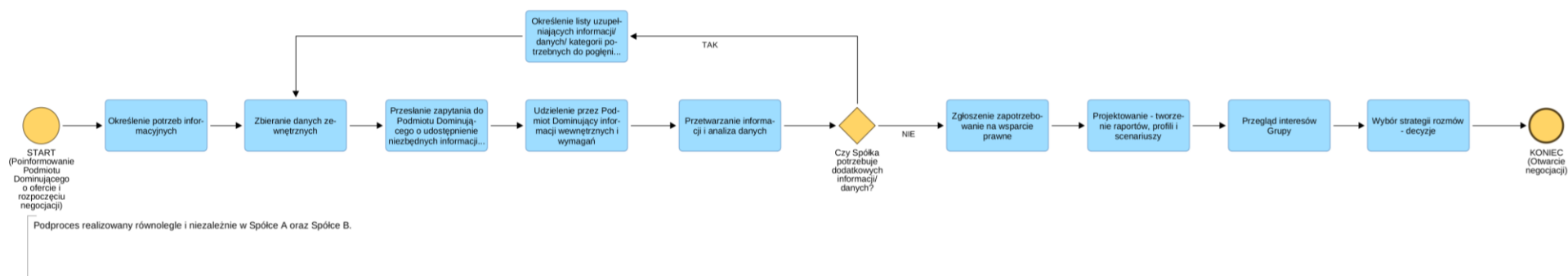
- Określenie priorytetów negocjacyjnych – które elementy są kluczowe, a gdzie możliwe są ustępstwa.
- Wybór taktyk i technik negocjacji – w jaki sposób rozmawiać i jakie podejście może spowodować najlepsze porozumienie.
- Zdefiniowanie strategii rozmów – jakie argumenty będą stosowane, jakie scenariusze można przyjąć.

Strategia negocjacyjna determinuje przebieg dalszych rozmów, dlatego jej właściwy wybór wpływa na skuteczność osiągnięcia założonych celów.

Ostatnim krokiem podprocesu przygotowania jest zamknięcie etapu analitycznego i przejście do właściwych negocjacji. Aby rozpocząć dalsze kroki procesu negocjacji należy odpowiednio przygotować wszystkie potrzebne zasoby i odpowiedzieć sobie na pytania:

- Czy wszystkie wymagane dane zostały zgromadzone?
- Czy analiza została zakończona i czy określono możliwe scenariusze negocjacji?
- Czy strategia negocjacyjna jest zgodna z celami spółki i Grupy Kapitałowej?

Po uzyskaniu odpowiedzi na te pytania oraz zakończeniu procesu analizy, następuje oficjalne otwarcie negocjacji.



Rysunek 40. Mapa – podproces – przygotowanie
Źródło: opracowanie własne.

(5) Podproces – zgody korporacyjne

Podproces zgód korporacyjnych (Rysunek 41.) odgrywa ważną rolę w procesie negocjacji wewnętrznych, pełniąc zarówno funkcję kontrolną, jak i nadzorczą nad działaniami spółek zależnych. Jest to etap niezbędny dla zapewnienia zgodności negocjowanych porozumień z polityką grupy, jej celami strategicznymi oraz obowiązującymi regulacjami.

Zgody poszczególnych organów oraz centralnych jednostek zarządzających (np. compliance, departament prawny) działają nie tylko jako mechanizm zatwierdzający (tzw. „bezpiecznik” dla organizacji), ale również jako element nadzoru podmiotu dominującego, który ma na celu monitorowanie i kontrolowanie działań spółek zależnych. Dzięki temu grupa kapitałowa może minimalizować ryzyko, zapewniając jednocześnie spójność decyzji podejmowanych przez podległe podmioty (Aguilera i Jackson, 2003; Jensen i Meckling, 2019).

Podproces ten obejmuje trzy kluczowe etapy:

- Weryfikację wymogu uzyskania zgód – określenie, czy negocjowane porozumienie wymaga zatwierdzenia przez centralne jednostki zarządzające.
- Proces uzyskiwania zgód – akceptacja warunków przez odpowiednie organy kontrolne i nadzorcze.
- Finalizację i przekazanie decyzji – decyzja o zatwierdzeniu porozumienia lub konieczności wprowadzenia zmian.

Każdy z tych etapów ma istotne znaczenie dla grupy kapitałowej, ponieważ pozwala na kontrolowanie kluczowych decyzji biznesowych oraz eliminowanie potencjalnych zagrożeń wynikających z działań poszczególnych spółek zależnych.

Pierwszym krokiem podprocesu jest określenie, czy porozumienie negocjacyjne wymaga zatwierdzenia przez centralne organy nadzorcze. Nie każde negocjowane porozumienie wymaga formalnej akceptacji, jednak w przypadkach o istotnym znaczeniu strategicznym proces zatwierdzania jest obowiązkowy. Należy zadać pytanie:

- Czy wymagana jest zgoda podmiotu dominującego (spółki matki)?
- Czy zatwierdzenie wymaga decyzji rady nadzorczej?

- Czy porozumienie dotyczy obszarów podlegających nadzorowi compliance?
- Czy konieczne są zgody związków zawodowych?

Na podstawie tej analizy określone są dalsze kroki podprocesu – jeśli zgody nie są wymagane, możliwe jest przejście do finalizacji negocjacji. Zgodnie z zabezpieczeniem działalności od strony prawnej w każdych negocjacjach powinien występować przedstawiciel departamentu prawnego mitygując ryzyka prawne oraz zabezpieczając stronę.

Jeśli porozumienie wymaga zatwierdzenia, następuje formalny proces akceptacji, w którym uczestniczą organy nadzorcze i kontrolne. Każda jednostka weryfikuje zgodność negocjowanego porozumienia z interesami grupy kapitałowej, analizując ryzyka, skutki operacyjne i zgodność z polityką organizacyjną.

Zgody powinny udzielać:

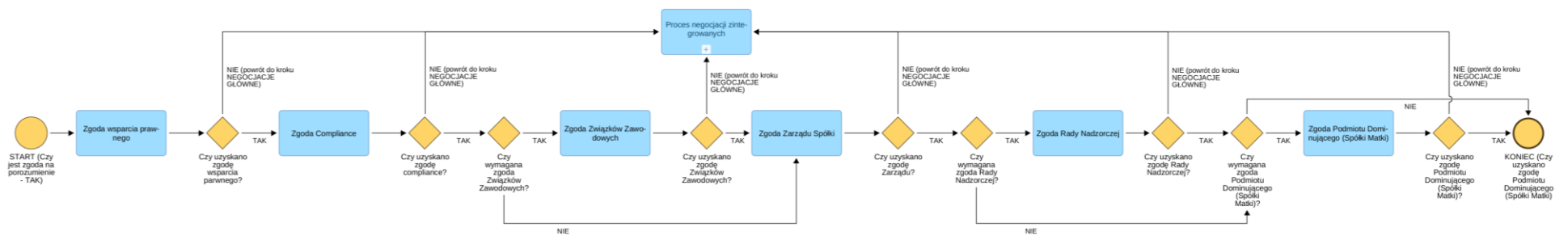
- Podmiot dominujący (spółka matka) – ocenia wpływ porozumienia na strategię i strukturę grupy kapitałowej.
- Rada nadzorcza – zapewnia zgodność decyzji z długoterminową strategią organizacji.
- Zarząd spółki – analizuje operacyjne konsekwencje realizacji porozumienia.
- Compliance – kontroluje, czy warunki umowy są zgodne z obowiązującymi regulacjami i polityką wewnętrzną.
- Związki zawodowe – jeśli negocjacje dotyczą warunków zatrudnienia lub relacji pracowniczych.
- Wsparcie prawne – ocenia aspekty prawne i możliwe ryzyka wynikające z zapisów umowy.

Każda z tych jednostek ma możliwość zaakceptowania porozumienia lub zgłoszenia konieczności wprowadzenia zmian, co może prowadzić do powrotu i ponownego przejścia wcześniejszych kroków procesu.

Po uzyskaniu wymaganych zgód następuje przekazanie decyzji do jednostki prowadzącej negocjacje. W zależności od wyniku procesu mogą wystąpić dwa scenariusze:

- Wszystkie zgody zostały udzielone – porozumienie zostaje zatwierdzone i przechodzi do finalizacji.
- Zgoda nie została udzielona lub wymaga modyfikacji – konieczna jest ponowna analiza i ewentualne renegotjowanie porozumienia.

W sytuacji, gdy zgody nie zostaną udzielone, decyzja o dalszym postępowaniu jest podejmowana przez podmiot dominujący, który może zalecić konieczność modyfikacji warunków i ponowne negocjacje lub zdecydować o zakończeniu procesu.



Podproces realizowany równoległe i niezależnie w Spółce A oraz Spółce B.

Rysunek 41. Mapa – podproces – zgody korporacyjne

Źródło: opracowanie własne.

(6) Proces wspierający

Proces wspierający (Rysunek 42.) został włączony do modelu negocjacji zintegrowanych jako element niezbędny do zapewnienia efektywnej realizacji ustaleń oraz ograniczania potencjalnych konfliktów wewnętrznych w grupie kapitałowej. Wdrożenie oraz realizacja ustaleń negocjacyjnych generują często nowe obszary napięć i rozbieżności między spółkami, wynikające z różnych interpretacji porozumienia, problemów z alokacją zasobów czy nieoczekiwanych barier operacyjnych. Brak mechanizmu kontrolnego na tym etapie może prowadzić do eskalacji konfliktów, a nawet podważania wcześniej wypracowanych ustaleń, co w konsekwencji niweluje pierwotne założenia efektywnościowe modelu. Z tego względu proces wspierający pełni funkcję stabilizującą i kontrolną, pozwalając na:

- Systematyczne monitorowanie wdrożenia, co redukuje ryzyko rozbieżności między ustaleniami negocjacyjnymi a ich rzeczywistą realizacją.
- Lepszą koordynację działań w grupie kapitałowej, co minimalizuje ryzyko dublowania zadań lub nieefektywnego wykorzystania zasobów.
- Identyfikację i rozwiązywanie nowych konfliktów na wczesnym etapie, zanim osiągną one poziom wymagający renegotjacji.
- Zwiększenie zdolności organizacji do uczenia się, poprzez analizę przebiegu wdrożenia i wyciąganie wniosków dla przyszłych procesów negocjacyjnych.

Proces wspierający został podzielony na trzy kluczowe etapy, które umożliwiają ciągłe monitorowanie oraz doskonalenie wdrażanych ustaleń. Są to:

- Wdrożenie – zapewnienie, że uzgodnienia negocjacyjne zostaną skutecznie przeniesione na działania operacyjne.
- Realizacja i nadzór – kontrola, czy ustalenia są wdrażane zgodnie z planem oraz zarządzanie ewentualnymi problemami.
- Ocena i implikacje dla organizacji – analiza przebiegu wdrożenia, identyfikacja obszarów do poprawy oraz uczenie się organizacji na przyszłość.

Każdy z tych etapów zapewnia większą kontrolę nad wdrożeniem porozumienia oraz umożliwia szybkie reagowanie na problemy operacyjne, zanim przełożą się one na poważniejsze konsekwencje dla organizacji.

Pierwszym etapem procesu wspierającego jest wdrożenie, które przekształca ustalenia negocjacyjne w konkretne działania w ramach grupy kapitałowej.

Obejmuje ono m.in.:

- Alokację zasobów – przypisanie zespołów, budżetu i infrastruktury do realizacji ustaleń.
- Koordynację między spółkami – synchronizacja działań operacyjnych, aby uniknąć rozbieżności w realizacji porozumienia.
- Ustalenie mechanizmów raportowania i komunikacji – aby na bieżąco identyfikować potencjalne problemy i nieporozumienia.

Niewłaściwe wdrożenie może prowadzić do braku spójności działań i ponownego powstawania konfliktów, co osłabia efektywność procesu negocjacyjnego.

Na etapie realizacji proces wspierający pozwala na bieżącą kontrolę wdrażanych ustaleń oraz szybkie reagowanie na wszelkie rozbieżności i trudności operacyjne poprzez:

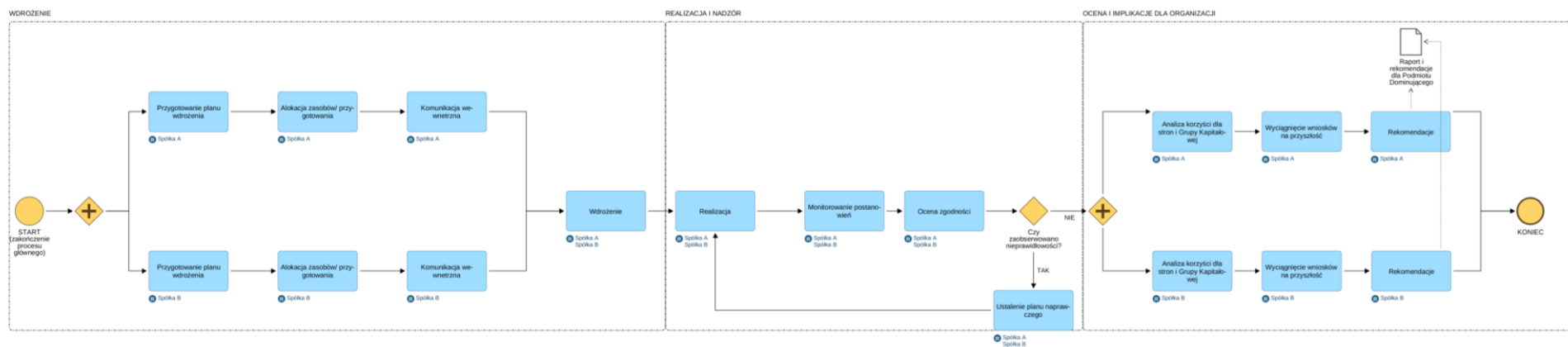
- Monitorowanie zgodności działań z ustaleniami negocjacyjnymi – eliminacja niejasności interpretacyjnych.
- Identyfikację potencjalnych problemów – wczesne wykrywanie sytuacji, które mogą prowadzić do nowych konfliktów.
- Podejmowanie działań naprawczych – szybkie dostosowanie planu wdrożenia, jeśli pojawiają się nieprzewidziane trudności.

Dzięki temu organizacja zapewnia ciągłość i stabilność wdrażanych zmian, co minimalizuje ryzyko niepowodzenia wdrożenia.

W ramach procesu wspierającego, w szczególności etapu „Ocena i implikacje dla organizacji” kluczowe znaczenie ma zdolność grupy kapitałowej do uczenia się na podstawie doświadczeń wynikających z wdrożonych ustaleń negocjacyjnych i ich realizacji. Koncepcja uczenia się organizacji, np. ta autorstwa P. M. Senge’a (1990), podkreśla że organizacje mogą rozwijać się poprzez systematyczne analizowanie swoich działań, wyciąganie wniosków i dostosowywanie procesów do zmieniających się warunków. W kontekście negocjacji zintegrowanych oznacza to możliwość identyfikacji obszarów

wymagających optymalizacji, takich jak czas trwania negocjacji czy skuteczność wdrażania porozumień, co przekłada się na doskonalenie przyszłych procesów w grupie kapitałowej.

Ponadto, współczesne badania dotyczące zarządzania konfliktami w dużych strukturach biznesowych, takie jak prace np. M. Goolda i A. Campbella (2014; 1994; 2000) czy analizy dotyczące koordynacji między spółkami zależnymi, wskazują na istotę monitorowania i oceny jako mechanizmów minimalizujących napięcia wewnętrzne. Włączenie tych podejść do modelu negocjacji zintegrowanych pozwala nie tylko na bieżącą kontrolę realizacji ustaleń, ale także na budowanie długoterminowej wiedzy organizacyjnej, która wspiera synergię i efektywność w ramach grupy. Na przykład, analiza efektywności negocjacji może dostarczyć danych na temat potencjalnych konfliktów interesów między spółkami zależnymi a podmiotem dominującym, umożliwiając ich prewencyjne rozwiązywanie w przyszłych procesach.



Rysunek 42. Mapa – proces wspierający

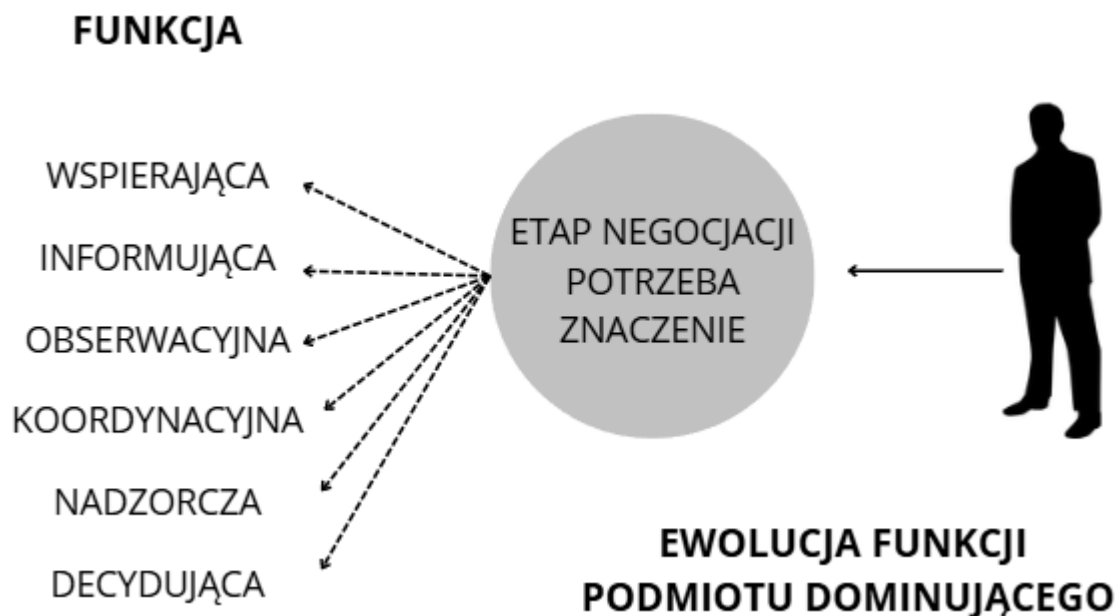
Źródło: opracowanie własne.

(7) Rola podmiotu dominującego w procesie

W procesie negocjacji zintegrowanych rola podmiotu dominującego (spółki matki) ewoluje w zależności od etapu i znaczenia prowadzonych negocjacji dla grupy kapitałowej (Rysunek 43.). Na wstępnym etapie pełni ona funkcję obserwacyjną i informacyjną, monitorując inicjatywę negocjacyjną spółek zależnych oraz oceniając jej zgodność z polityką organizacji. W fazie przygotowania jej rola rozszerza się na wsparcie analityczne i organizacyjne, dostarczając kluczowe informacje rynkowe, finansowe oraz rekomendacje strategiczne, umożliwiające spółkom skuteczniejsze opracowanie strategii negocjacyjnej.

W miarę postępu negocjacji podmiot dominujący przechodzi do funkcji nadzorczej i koordynacyjnej, czuwając nad spójnością działań spółek zależnych i eliminując potencjalne konflikty interesów. W wybranych przypadkach może delegować przedstawiciela, który pełni rolę mediatora lub doradcy, zapewniając wypracowanie kompromisu zgodnego z interesami całej grupy. W sytuacjach wymagających strategicznych decyzji, spółka matka może przejąć aktywną rolę negocjacyjną, uczestnicząc bezpośrednio w ustalaniu warunków współpracy.

Na etapie finalizacji negocjacji podmiot dominujący odgrywa kluczową rolę zatwierdzającą, szczególnie w przypadkach, gdy porozumienie wymaga akceptacji organów nadzorczych, takich jak rada nadzorcza, compliance czy zarząd grupy. W określonych sytuacjach może również podejmować ostateczne decyzje dotyczące przyszłości negocjowanego porozumienia. Po formalnym zakończeniu procesu jego funkcja przechodzi do obserwacji i nadzoru w etap monitoringu i oceny, obejmujący analizę efektywności wdrożonych ustaleń, ocenę ich wpływu na podstawie otrzymanych raportów ze spółek.



Rysunek 43. Ewolucja funkcji podmiotu dominującego w negocjacjach zintegrowanych

Źródło: opracowanie własne.

Ewolucyjny charakter roli podmiotu dominującego pozwala na utrzymanie kontroli nad kluczowymi aspektami negocjacji, minimalizację wewnętrznych konfliktów oraz optymalizację koordynacji w ramach grupy kapitałowej. Zapewnienie mechanizmów nadzoru i oceny przyczynia się do lepszej synchronizacji działań spółek zależnych, wzmacnia proces organizacyjnego uczenia się oraz umożliwia skuteczniejsze zarządzanie relacjami biznesowymi w perspektywie długofalowej. Odzwierciedla również swoje zadania nadzorowania działalności wszystkich spółek z grupy i tworzenia synergii do dalszego rozwoju organizacji.

5.5. Proces decyzyjny

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne prowadzone między spółkami zależnymi w grupie kapitałowej cechują się wysokim stopniem złożoności, wynikającym z konieczności wyważenia autonomii każdej z jednostek oraz nadrzędnych priorytetów definiowanych przez spółkę dominującą. W przeciwieństwie do klasycznych negocjacji bilateralnych (dwustronnych), w których strony dążą głównie do maksymalizacji własnych korzyści, negocjacje wewnątrzorganizacyjne odbywają się w ramach ustalonych limitów

decyzyjnych, mających chronić długookresowe interesy całej grupy lub wewnętrzne konflikty (Maciejewicz, 1988). W takiej konfiguracji kluczową rolę odgrywają ściśle zdefiniowane mechanizmy podejmowania decyzji, obejmujące ograniczoną autonomię, mechanizm eskalacji sporów, harmonizację interesów z perspektywą „3×WIN” oraz etapową weryfikację osiągniętych ustaleń.

(1) Mechanizmy decyzyjne

Pierwszym istotnym elementem kształtującym procesy negocjacyjne pomiędzy spółkami zależnymi jest wyraźnie zdefiniowana, choć ograniczona, autonomia decyzyjna. Jej zakres określa, w jakich obszarach menedżerowie poszczególnych spółek mogą prowadzić negocjacje, nie angażując przy tym bezpośrednio spółki dominującej. Najczęściej dotyczy to operacyjnych kwestii o mniejszej skali finansowej bądź krótszym horyzoncie czasowym, a także spraw technicznych lub administracyjnych, które nie wpływają kluczowo na strategię całej grupy. Mogą jednak być elementem wewnętrznych konfliktów, które osłabiają współpracę całej grupy. W przypadku strategicznych decyzji, których konsekwencje potencjalnie rozciągają się na wiele spółek w grupie, konieczne staje się uzyskanie zatwierdzenia przez spółkę dominującą w sposób formalny bądź nie, co chroni grupę kapitałową przed niekontrolowanym rozproszeniem działań bądź powielaniem kosztownych projektów.

Drugim istotnym mechanizmem regulującym proces negocjacyjny jest wyraźna i sformalizowana procedura eskalacji sporów. Gdy spółki zależne nie osiągną porozumienia w ramach przyznanych im uprawnień decyzyjnych, spółka dominująca ma prawo podjąć rolę mediatora bądź arbitra, rozstrzygając kwestie sporne w oparciu o nadrzędne cele całej grupy lub w ostateczności narzucić kierunek porozumienia. Mechanizm ten może przybierać charakter zarówno formalny (np. oddelegowanie przedstawiciela do negocjacji, angażowanie rad nadzorczych), jak i nieformalny (np. spotkania zarządów, osobiste rozmowy przedstawicieli spółki dominującej ze stronami). W rezultacie eskalacja sporów służy nie tylko szybkiemu rozwiązaniu konfliktu, lecz także dostosowaniu ustaleń do długoterminowej strategii, w której nadrzędną wartość stanowi generowanie synergii na poziomie całej grupy kapitałowej.

Niezwykle ważnym elementem procesu decyzyjnego pozostaje harmonizacja interesów, realizowana w duchu „3×WIN”. Oznacza to, że każde porozumienie musi

przynosić korzyści nie tylko spółkom biorącym udział w negocjacjach, ale także przyczyniać się do wzmacniania długookresowego potencjału całej struktury kapitałowej. Zastosowanie tego podejścia powoduje, że nawet w sytuacjach, w których doraźnie bardziej opłacalne byłoby forsowanie interesu wyłącznie jednej ze stron, w ostatecznym rozrachunku preferowane są rozwiązania tworzące wartość dodaną dla całej organizacji. W efekcie model negocjacji staje się nie tyle narzędziem uzyskiwania najlepszego efektu, co mechanizmem sterowania alokacją zasobów i ograniczania ryzyka, tak aby finalne ustalenia nie pogłębiały różnic interesów i nie prowadziły do długotrwałych, destrukcyjnych konfliktów.

Istotną rolę w tym procesie odgrywa także etapowa weryfikacja decyzji. Wspomniany mechanizm polega na przedstawianiu kolejnych wersji porozumień na wyższe szczeble zarządzania w spółce dominującej, co pozwala na bieżąco modyfikować stanowiska negocjacyjne w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe czy restrykcje wewnętrzne (np. zmiany budżetowe, strategie). Tego rodzaju weryfikacja sprawia, że negocjacje nabierają dynamicznego charakteru, a ich wyniki muszą na każdym etapie spełniać kryteria wytyczone przez politykę korporacyjną. W konsekwencji organizacja nie tylko szybciej reaguje na pojawiające się wyzwania, minimalizuje ryzyko dalszych uzgodnień, które nie uzyskają akceptacji spółki dominującej, lecz także unika rozbieżności w kluczowych obszarach działalności, takich jak np. finansowanie projektów, marketing czy logistyka.

Ostatecznie w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych między spółkami zależnymi, istotą procesu decyzyjnego jest równoważenie dwóch zjawisk: inicjatywy i autonomii poszczególnych podmiotów oraz nadzoru ze strony spółki dominującej. Taka kontrolowana decentralizacja pozwala na elastyczne dostosowywanie się do specyfiki lokalnych rynków bądź branż reprezentowanych przez poszczególne spółki, jednocześnie zapobiegając chaotycznym działaniom sprzecznym z wizją rozwoju całej grupy. Wspomniane powyżej mechanizmy podejmowania decyzji sprawiają, że negocjacje pomiędzy spółkami zależnymi stają się nie tylko formą rozwiązywania ewentualnych konfliktów interesów, ale przede wszystkim narzędziem skutecznego zarządzania potencjałem organizacyjnym i wzmacniania pozycji rynkowej grupy kapitałowej. Ponadto, wdrożenie jasno określonych procedur eskalacji i etapowej kontroli zwiększa przejrzystość podejmowanych działań, co w dłuższej perspektywie przekłada się na lepsze relacje między kadrą menedżerską spółek zależnych a spółką dominującą, a także na efektywniejsze zarządzanie ryzykiem korporacyjnym.

Wyniki badań potwierdzają, że negocjacje pomiędzy spółkami zależnymi, o ile poddane są właściwemu nadzorowi poprzez uczestnictwo lub odpowiednie procedury i polityki, mogą stanowić istotne źródło synergii finansowej i operacyjnej w grupach kapitałowych. Szczególnie ważne okazują się wspólne inwestycje, dzielenie się zasobami (know-how, patenty, zaplecze logistyczne), zarządzanie wewnętrznym rynkiem oraz budowa wspólnego wizerunku rynkowego. Dzięki opisanym mechanizmom decyzyjnym grupa kapitałowa powinna wypracowywać porozumienia, które nie tylko maksymalizują bieżące korzyści operacyjne każdej strony, ale też wzmacniają długoterminową stabilność i konkurencyjność całej organizacji.

(2) Rozproszenie decyzyjne

Negocjacje wewnętrzne w grupie kapitałowej mają specyficzny charakter, odmienny od negocjacji prowadzonych na rynku zewnętrznym. Uczestnicy nie reprezentują odrębnych podmiotów dążących do maksymalizacji własnych korzyści kosztem drugiej strony, lecz funkcjonują w ramach jednej organizacji, w której obowiązują wspólne cele, strategia oraz nadrzędne zasady współpracy. Niemniej, nawet w tym kontekście negocjacje mogą przybierać różne formy – od rozmów na poziomie operacyjnym, dotyczących bieżących procesów, po negocjacje strategiczne, w których kluczowe decyzje wymagają zatwierdzenia przez spółkę dominującą. Właśnie te aspekty, związane z podziałem władzy i mechanizmami podejmowania decyzji, zostały przeanalizowane w ramach badań ankietowych.

Wyniki badań ankietowych (Pytanie 22.) oraz wywiady pogłębione wskazują, że dominującą rolę w podejmowaniu decyzji negocjacyjnych odgrywają zarządy spółek zależnych, które bezpośrednio dotyczą dane uzgodnienia. Aż 74 spośród 119 respondentów (62,2%) wskazało, że ostateczne decyzje w ramach negocjacji wewnętrznych podejmowane są na poziomie zarządu danej spółki zależnej. Oznacza to, że w większości grup kapitałowych istnieje pewna autonomia jednostek zależnych, które w obrębie własnych kompetencji mogą finalizować porozumienia, zwłaszcza jeśli dotyczą one współpracy w zakresie wspólnych zakupów, optymalizacji kosztów operacyjnych, wymiany zasobów, alokacji mocy produkcyjnych czy świadczenia wewnętrznych usług doradczych i technologicznych. Można zatem wnioskować, że rynek wewnętrzny grupy kapitałowej

nie jest w pełni sterowany przez centralę, lecz w dużym stopniu zależy od bilateralnych uzgodnień między poszczególnymi spółkami.

Jednak w przypadku negocjacji o istotnym znaczeniu strategicznym, takich jak przypisanie kompetencji w ramach grupy, kluczowe inwestycje czy decyzje dotyczące podziału rynków i priorytetów działalności, ostateczne zdanie należy do spółki dominującej. Wskazało na to 39 respondentów, co stanowi 32,8% wszystkich odpowiedzi. Oznacza to, że w niemal jednej trzeciej przypadków negocjacje pomiędzy spółkami zależnymi, choć prowadzone na niższych szczeblach organizacyjnych, wymagają końcowej aprobaty centrali, która pełni funkcję nadrzędnego koordynatora i arbitra w sytuacjach, gdzie występuje ryzyko rozbieżności interesów poszczególnych podmiotów.

Interesujące jest natomiast marginalne znaczenie menedżerów średniego szczebla w finalnych decyzjach negocjacyjnych. Zaledwie 4 respondentów (3,4%) wskazało na dyrektorów i kierowników jako osoby podejmujące ostateczne decyzje, co może sugerować, że negocjacje prowadzone na tym poziomie mają głównie charakter doradczy lub rekomendacyjny. Menedżerowie ci mogą przygotowywać analizy, argumentację oraz modelować scenariusze negocjacyjne i prowadzić proces, ale ich rola kończy się na przekazaniu wypracowanych propozycji zarządowi spółki, który podejmuje decyzję.

Jeszcze mniejszy wpływ na proces decyzyjny mają pełnomocnicy zarządu, którzy zostali wskazani jako główni decydenci w 2 przypadkach, co stanowi jedynie 1,7% odpowiedzi. Oznacza to, że w grupach kapitałowych rzadko stosuje się model, w którym decyzje negocjacyjne są podejmowane przez osoby delegowane do prowadzenia rozmów w imieniu zarządu. Może to wynikać z formalizacji procesów oraz potrzeby, aby finalne ustalenia były zatwierdzane bezpośrednio przez podmioty odpowiedzialne za realizację strategicznych celów grupy.

(3) Mechanizmy kontroli spółki dominującej mimo decentralizacji

Choć w badaniu wskazano, że spółki zależne posiadają pewien stopień autonomii w negocjacjach wewnętrznych, spółka dominująca w wielu przypadkach zabezpiecza swoją kontrolę nad kluczowymi procesami nie tylko poprzez formalny wymóg zatwierdzania decyzji, ale także poprzez centralizację wybranych funkcji zarządczych na poziomie całej grupy. W praktyce oznacza to, że mimo braku konieczności formalnej zgody na pewne

uzgodnienia, centrala ogranicza swobodę decyzyjną poprzez narzucenie ram organizacyjnych i proceduralnych.

Przykładem takich mechanizmów może być centralizacja doradztwa prawnego i compliance, która sprawia, że niezależnie od prowadzonych negocjacji spółki zależne muszą stosować określone standardy prawne i regulacyjne, ograniczając tym samym swobodę negocjacyjną w obszarach kontraktowych. Podobnie w zakresie wspólnych zakupów – nawet jeśli spółka dominująca nie uczestniczy bezpośrednio w negocjacjach wewnętrznych, to poprzez scentralizowane działy zakupów narzuca procedury wyboru dostawców i metod rozliczeń, co *de facto* wyznacza granice możliwych uzgodnień między spółkami zależnymi.

Innym mechanizmem ograniczającym swobodę negocjacyjną jest wyznaczanie centralnych standardów operacyjnych oraz polityki finansowej grupy, co wpływa na sposób alokacji zasobów oraz zakres możliwych porozumień. W praktyce oznacza to, że nawet jeśli spółki zależne posiadają formalną zdolność do finalizowania negocjacji, muszą one mieścić się w granicach wyznaczonych przez procedury grupowe, co ogranicza ich możliwość swobodnego kształtowania relacji między sobą.

Negocjacje wewnętrzne w grupach kapitałowych są prowadzone w sposób strukturalnie uwarunkowany i hierarchicznie uporządkowany. W 62,2% przypadków ostateczne decyzje podejmowane są na poziomie zarządów spółek zależnych, co wskazuje na istnienie pewnego stopnia autonomii podmiotów zależnych w zakresie działań operacyjnych. W 32,8% przypadków decyzje są eskalowane do spółki dominującej, co ma miejsce w sytuacjach, w których wynik negocjacji może wpływać na całą grupę kapitałową lub wymaga koordynacji z długoterminową strategią organizacji. Mimo to, spółka dominująca posiada narzędzia ograniczające swobodę negocjacyjną spółek zależnych poprzez centralizację kluczowych funkcji, takich jak zakupy, compliance, doradztwo prawne i wyznaczanie operacyjnych procedur grupowych. Oznacza to, że nawet jeśli formalnie decyzje są podejmowane przez zarządy spółek zależnych, to muszą one być zgodne z wytycznymi grupy, co zawęża zakres negocjacji.

Taki model pozwala na zachowanie równowagi między autonomią operacyjną spółek zależnych a strategicznym nadzorem centrali, co minimalizuje ryzyko niespójności działań, zapewnia przewidywalność operacyjną i wzmacnia długoterminową spójność organizacyjną grupy kapitałowej. W konsekwencji, negocjacje wewnętrzne nie są w pełni

swobodne, lecz podlegają mechanizmom kontroli i harmonizacji, które chronią całą strukturę przed wewnętrzną dezintegracją i optymalizują podejmowanie decyzji w ramach złożonych układów wielopodmiotowych.

5.6. Zasoby – potrzeby, narzędzia i techniki

Współczesne grupy kapitałowe charakteryzują się znaczną złożonością, wynikającą zarówno z hierarchicznego układu właścicielskiego, jak i z intensywnych relacji operacyjnych oraz strategicznych między spółkami. Aby osiągnąć zamierzone cele – zarówno te wyznaczone na poziomie całej grupy, jak i indywidualnie w poszczególnych podmiotach – organizacje muszą działać w oparciu o kulturę organizacyjną stawiającą na partnerską współpracę, przy jednoczesnym poszanowaniu niezbędnej hierarchii wynikającej z układu kapitałowego. Tak kształtowana kultura umożliwia głębsze zrozumienie własnych interesów oraz potrzeb spółek siostrzanych, co jest kluczowe dla wypracowywania rozwiązań długofalowo korzystnych dla całej grupy.

Istotne znaczenie ma przy tym znajomość zarówno własnej strategii, jak i świadomość celów oraz planów rozwojowych wszystkich uczestników grupy. Dzięki temu możliwe jest unikanie sytuacji, w których negocjacje wewnątrzorganizacyjne prowadzą do sprzecznych rozstrzygnięć czy niepotrzebnych napięć; zamiast tego rośnie szansa na harmonijne łączenie interesów wszystkich stron. Świadomość wspólnych kierunków rozwoju umożliwia również identyfikowanie obszarów, w których wzajemne uzupełnianie się kompetencji przynosi dodatkowe korzyści w postaci efektu synergii.

Warto jednak podkreślić, że w realiach grupy kapitałowej negocjacje wewnętrzne nie ograniczają się wyłącznie do typowych działań stricte negocjacyjnych, polegających na targowaniu się o warunki współpracy. W wielu sytuacjach przybierają formę koordynacji działań przez spółkę dominującą, która – ze względu na swoją pozycję właścicielską oraz odpowiedzialność za nadrzędną strategię całej grupy – musi pogodzić odmienne interesy, oczekiwania i uwarunkowania rozproszonych podmiotów. Proces ten jest wysoce wieloaspektowy, ponieważ wymaga jednoczesnego uwzględnienia perspektywy lokalnej (każdej spółki z osobna) oraz perspektywy całościowej (strategia i wizja rozwoju grupy). Kluczową rolę w tym kontekście odgrywa wzajemny szacunek dla autonomii uczestników, uzupełniany gotowością do wspólnego wypracowywania rozwiązań – bez uciekania się do

wymuszania decyzji. Takie podejście sprzyja utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania i motywacji wśród negocjujących stron.

W efekcie negocjacje wewnątrzorganizacyjne nabierają strategicznego znaczenia w bieżącym osiągnięciu założonych celów. Każda decyzja podjęta w ramach tego procesu przekłada się nie tylko na krótko- i średnioterminowe wyniki poszczególnych spółek, lecz także na stopień integracji, efektywność współpracy i finalnie na dalszy rozwój całej grupy.

W dalszej części podrozdziału ogólne założenia dotyczące zasobów w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych zostaną zoperacjonalizowane poprzez wskazanie kluczowych obszarów warunkujących skuteczność modelu negocjacji zintegrowanych. W szczególności omówione zostaną: role i zależności pomiędzy uczestnikami procesu, kompetencje kadry zarządzającej i negocjatorów, zasady zarządzania informacją, specyfika stylu negocjacji kooperacyjno-strategicznych oraz powiązane z nimi metody, narzędzia, techniki i taktyki wykorzystywane w ramach grupy kapitałowej.

(1) Role i zależności między uczestnikami procesu

Podstawowym warunkiem skutecznego wdrożenia modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych jest jasne określenie roli danej spółki w całej grupie, miejsca w hierarchii oraz zrozumienie wzajemnych zależności pomiędzy uczestnikami procesu. Każda spółka wchodząca w skład grupy kapitałowej dysponuje własną autonomią prawną i operacyjną, a jednocześnie podlega ogólnym regulacjom wynikającym z polityki spółki dominującej oraz uwarunkowaniom ustalonym wspólnie z pozostałymi członkami grupy. W konsekwencji wszelkie decyzje i działania podejmowane na poziomie pojedynczej spółki muszą być koordynowane z szerszą perspektywą, jaką wyznacza wspólna strategia. Tak rozumiana współzależność wymaga z jednej strony poszanowania lokalnych interesów, a z drugiej – dbałości o cele nadrzędne, decydujące o efektywności i spójności całej organizacji.

Aby możliwe stało się pogodzenie odmiennych priorytetów i wizji rozwoju, kluczowe znaczenie ma stworzenie systemu transparentnej komunikacji. Niezależnie od pełnionej funkcji czy szczebla decyzyjnego, każdy uczestnik procesu negocjacyjnego powinien mieć dostęp do spójnych informacji, dotyczących nie tylko bezpośrednio podejmowanych rozmów, lecz także kontekstu strategicznego (m.in. długofalowych planów

inwestycyjnych i priorytetów grupy). Takie podejście przekłada się na możliwość bieżącego „statusowania” wzajemnych ustaleń oraz kontrolowania, na ile poszczególne inicjatywy są zgodne z celami grupy kapitałowej.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na współczesne koncepcje budowania relacji negocjacyjnych, których reprezentatywnym przykładem jest model SMARTnership, autorstwa K. Jensena (Jensen, 2013d). Koncepcja ta opiera się szczególnie na zaufaniu, transparentności oraz wspólnym tworzeniu wartości. Kluczowym założeniem SMARTnership jest przekonanie, iż długofalowa efektywność w zarządzaniu, w tym przypadku złożonymi strukturami organizacyjnymi, takimi jak grupy kapitałowe, opiera się nie tylko na formalnych mechanizmach kontroli i jasno określonych rolach, ale również – a może przede wszystkim – na partnerskim dialogu i integracji celów wszystkich uczestników procesu. Tym samym oparcie się na zasadzie SMARTnership w praktyce zarządzania grupą kapitałową może sprzyjać kształtowaniu się trwałych, opartych na zaufaniu relacji, minimalizuje ryzyko konfliktów wewnętrznych oraz wspiera harmonizację interesów poszczególnych spółek z nadrzędną strategią całej organizacji. Ponadto, promowanie transparentnej komunikacji oraz wzmacnianie kultury współpracy zgodnie z założeniami SMARTnership może stać się czynnikiem stymulującym innowacyjność i elastyczność całej grupy, przekładając się na wzrost jej długoterminowej konkurencyjności (Cellich, 2004; Jensen, 2013d, 2024).

Najistotniejszym aspektem jest przy tym konieczność integracji celów własnych z celami partnerów wewnętrznych i całej grupy. W realiach rozbudowanej organizacji, w której poszczególne spółki często działają w odmiennych sektorach lub specjalizują się w różnych obszarach, nieuniknione są rozbieżności interesów i podejść do bieżącej działalności operacyjnej. Dzięki jasnemu wyznaczeniu ról i odpowiedzialności – oraz wypracowaniu wspólnej, otwartej kultury organizacyjnej – można jednak osiągnąć poziom współpracy, w którym wszyscy interesariusze dążą do wypracowywania rozwiązań integrujących, a nie wyłącznie do maksymalizowania korzyści własnych w oderwaniu od reszty grupy, co jest spójne z ustaleniami dotyczącymi relacji między negocjacjami a tożsamością organizacyjną (Rządca, 2006).

Perspektywa ta wymaga sporego wysiłku po stronie kadry zarządzającej, która powinna aktywnie promować holistyczne spojrzenie na działalność spółki: nie jako odrębnej wyspy biznesowej, lecz jako elementu większej układanki, w której każda decyzja może

wpływać na inne podmioty. Tego rodzaju otwarte podejście powinno być wspierane czytelnymi procedurami przekazywania informacji, a także praktykami „dobrych spotkań” (tzw. *status meetings*), w trakcie których omawiane są bieżące wyzwania operacyjne i ewentualne punkty sporne. W efekcie, przy odpowiednim zarządzaniu i wspólnym definiowaniu priorytetów, negocjacje wewnątrzorganizacyjne stają się nie tylko narzędziem rozstrzygania rozbieżnych stanowisk, ale i mechanizmem wzmacniającym poczucie wspólnoty celów w całej grupie kapitałowej.

Ważnym uzupełnieniem tej perspektywy jest postulat równego traktowania się uczestników negocjacji jako partnerów – bez stosowania nieformalnych gier kuluarowych czy nieuczciwych taktyk mających na celu wymuszenie przewagi. Tego rodzaju podejście wiąże się z koniecznością kształtowania odpowiedniej kultury zarządzania, w której otwartość i zaufanie stanowią fundament efektywnych relacji. W szczególności zaś kluczowa jest tutaj rola spółki dominującej jako głównego koordynatora i strażnika reguł współpracy. Jeśli zarząd oraz najwyższe kierownictwo konsekwentnie egzekwują zasady transparentnej komunikacji, a także zapobiegają nadmiernej walce o zasoby czy wpływy wewnątrz grupy, to negocjacje wewnątrzorganizacyjne mogą przebiegać w duchu konstruktywnego dialogu. Dzięki temu poszczególne spółki zyskują realną szansę na uzyskanie porozumień dopasowanych do własnych potrzeb, przy jednoczesnym zachowaniu pełnej zgodności z długofalową strategią całej grupy.

(2) Umiejętności kadry zarządzającej i uczestników negocjacji

Jednym z kluczowych czynników wpływających na sukces negocjacji prowadzonych w obrębie grup kapitałowych – obok kwestii proceduralnych czy narzędziowych – jest umiejętność właściwego wykorzystania potencjału kadry zarządzającej oraz pozostałych uczestników procesu. Istotą negocjacji wewnątrzorganizacyjnych nie jest bowiem wyłącznie osiągnięcie możliwie najlepszych warunków transakcyjnych w krótkim horyzoncie czasowym, lecz także dbanie o długoterminową współpracę, w ramach której różne podmioty o często odmiennych celach potrafią zbudować wspólną płaszczyznę porozumienia i strategię rozwoju całej grupy. Wymaga to rozszerzonych kompetencji – wykraczających poza klasyczne umiejętności handlowe – które pozwalają na twórcze łączenie dążeń poszczególnych spółek z nadrzędnymi priorytetami organizacji.

Złożoność struktur kapitałowych, wynikająca z hierarchicznego charakteru oraz rozproszenia terytorialnego czy branżowego, sprawia, że osoby zaangażowane w negocjacje (menedżerowie wyższego i średniego szczebla, specjaliści, prawnicy czy eksperci merytoryczni) muszą wykazać się interdyscyplinarną wiedzą i wszechstronnymi umiejętnościami interpersonalnymi. Rozwój tych kompetencji ma charakter procesualny i opiera się na cyklicznym uczeniu się, łączącym doświadczenie, refleksję, formułowanie uogólnień oraz wdrażanie ich w praktykę, co odpowiada modelowi Kolba stosowanemu w dydaktyce negocjacji (Rosiński i Klich, 2008). Biorąc pod uwagę omawianą perspektywę, kluczowe znaczenie mają następujące elementy:

1. Kształtowanie partnerskich relacji

Budowanie wzajemnego zaufania, uważne słuchanie drugiej strony oraz jasne formułowanie argumentów sprzyja postrzeganiu negocjacji jako procesu opartego na współpracy, a nie rywalizacji. W ramach grup kapitałowych, gdzie poszczególne spółki będą funkcjonowały wspólnie przez wiele lat, taki partnerski charakter rozmów pozwala zapobiegać konfliktom i promuje ducha kooperacji niezbędnego dla długofalowej stabilizacji. Co więcej, jak wskazują badania nad negocjacjami wewnątrzorganizacyjnymi, jakość relacji i stopień dopasowania celów między uczestnikami procesu są nierozzerwalnie powiązane z efektywnością negocjacji. Wyniki badań J. R. Turnera (Turner, 1990) wykazały, że wyższy poziom zaufania między stronami oraz większa zgodność ich celów sprzyjają stosowaniu strategii bardziej kooperacyjnych i zorientowanych na wspólne rozwiązywanie problemów. W kontekście grup kapitałowych, gdzie harmonizacja działań i dążenie do synergii są kluczowe, budowanie zaufania oraz dbałość o spójność celów poszczególnych spółek z nadrzędną strategią grupy stają się fundamentem dla powodzenia negocjacji zintegrowanych.

2. Sprawna analiza biznesowa

Zdolność łączenia wiedzy finansowej, prawnej i specjalistycznej (związanej z konkretną branżą) umożliwia dokładne rozpoznanie potrzeb oraz ograniczeń negocjacyjnych. Na tej podstawie menedżerowie mogą skuteczniej formułować propozycje rozwiązań tworzące realną wartość dodaną dla grupy, jednocześnie unikając błędnych decyzji o charakterze strategicznym. Trafna interpretacja danych

i wskaźników staje się więc podstawowym narzędziem wspierającym proces negocjacyjny.

3. Przywództwo koordynacyjne

Szczególną rolę odgrywa tutaj kadra zarządzająca spółki dominującej, odpowiedzialna za wyznaczanie ram, w których wszystkie pozostałe podmioty będą podejmować decyzje. Model przywództwa koordynacyjnego opiera się na inspirowaniu i wspomaganiu poszczególnych spółek, zamiast narzucania gotowych recept. Takie podejście pozwala poszczególnym podmiotom zachować pewną autonomię, a zarazem zapewnia spójność celów i przejrzyste zasady postępowania dla wszystkich zaangażowanych. Umiejętność budowania takich ram i inspirowania do współpracy, przy jednoczesnym poszanowaniu autonomii, jest kluczową kompetencją kadry zarządzającej, co potwierdzają badania B. Mierzejewskiej (2018) dotyczące efektywnej koordynacji działań w grupach kapitałowych.

4. Elastyczność i kreatywność

Dynamiczne uwarunkowania rynkowe oraz pojawiające się nieoczekiwane czynniki zewnętrzne wymagają od kadry zarządzającej ciągłej gotowości do adaptacji. Osoby zaangażowane w negocjacje powinny umieć modyfikować swoje założenia oraz szukać nowatorskich rozwiązań, które uwzględnią interesy wielu stron. Taka elastyczność nie tylko zwiększa efektywność samych rozmów, lecz także wzmacnia kulturę organizacyjną otwartą na współdziałanie.

5. Myślenie systemowe

Ważnym komponentem skutecznych negocjacji wewnątrzorganizacyjnych jest zdolność do patrzenia na każdą propozycję w szerszym kontekście. Osoby zajmujące się negocjacjami powinny rozumieć, w jaki sposób konkretne ustalenia przełożą się na funkcjonowanie innych jednostek w strukturze grupy, a także – w dłuższej perspektywie – na całą strategię. Takie kompleksowe podejście pozwala unikać krótkowzrocznych decyzji i minimalizuje ryzyko narastania konfliktów interesów.

6. Etyka i konsekwencja

Bez względu na szczebel decyzyjny czy specyfikę danej spółki, podstawą powodzenia negocjacji wewnątrzorganizacyjnych jest przestrzeganie ustalonych zasad, poszanowanie wartości firmowych i dążenie do równego traktowania

wszystkich uczestników procesu. Tylko w ten sposób można utrzymać wysoki poziom zaufania (Butler, 1995; K. Jensen, 2013d), który w złożonych strukturach kapitałowych odgrywa równie istotną rolę co formalne procedury.

Zestaw przedstawionych wyżej kompetencji w sposób naturalny wspiera budowanie stabilnych i długofalowych relacji w ramach grupy kapitałowej. Dzięki nim negocjacje przestają być postrzegane jedynie jako mechanizm „ustalania warunków”, a stają się narzędziem systemowego integrowania wysiłków poszczególnych spółek. Ich skuteczne wykorzystanie, jak wskazują przytoczone wcześniej badania J. R. Turnera (Turner, 1990), zależy w dużej mierze od stworzenia środowiska opartego na zaufaniu i spójności celów, co w sposób naturalny wspiera budowanie stabilnych i długofalowych relacji w ramach grupy kapitałowej. W konsekwencji każdy z uczestników procesu otrzymuje szansę na wniesienie swoich zasobów i wiedzy tak, aby wypracowywane rozwiązania były jednocześnie korzystne operacyjnie i spójne strategicznie.

Na bazie przytoczonych powyżej kategorii umiejętności można zarysować sylwetkę modelowego menedżera, który w złożonych strukturach kapitałowych i negocjacjach opartych na przedstawianym modelu będzie w stanie efektywnie prowadzić lub koordynować rozmowy wewnątrzorganizacyjne. Szczegółowy opis zdolności, umiejętności i wiedzy potrzebnej do prowadzenia takiego rodzaju negocjacji zawarty został w Tabeli 33.

Tabela 33. Modelowa sylwetka menedżera w procesie negocjacji zintegrowanych

Kategoria zdolności i umiejętności	Cechy, wiedza i umiejętności
Zdolności przywódcze i koordynacyjne	Cechuje się naturalnym autorytetem wywodzącym się zarówno z wiedzy merytorycznej, jak i z umiejętności budowania relacji z różnymi zespołami. Rozumie znaczenie nadrzędnej roli spółki matki, ale potrafi tak zarządzać procesem, by poszczególne spółki czuły się równorzędnymi partnerami. Przejawia umiejętność przewidywania potencjalnych sporów i aktywnie zapobiega ich eskalacji.
Analityczno-biznesowe podejście	Dysponuje umiejętnością czytania i interpretacji wskaźników finansowych, analizuje skutki proponowanych rozwiązań dla każdej ze stron. Integruje wiedzę z wielu dziedzin (zarządzanie, prawo, finanse, marketing) w celu wypracowania rozwiązań uwzględniających strategiczny kontekst całej grupy.

Empatia i komunikatywność	Nawiązuje relacje w oparciu o szczerość i przejrzystość intencji; unika manipulacji i „gier kularowych”. Aktywnie słucha, dopytuje o motywacje i obawy innych stron, co pozwala budować warunki dla trwałego porozumienia. Używa czytelnego języka, dostosowanego do poziomu wiedzy rozmówców, przez co unika nieporozumień.
Elastyczność i kreatywność	Potrafi szybko adaptować się do nowych okoliczności i kreować niestandardowe rozwiązania tam, gdzie standardowe metody nie przynoszą oczekiwanych efektów. Z otwartością podchodzi do innowacyjnych narzędzi i technologii wspierających proces analizy oraz komunikacji.
Myślenie systemowe i dalekowzroczność	Każde nowe ustalenie rozpatruje nie tylko pod kątem bieżących korzyści, lecz także jego długoterminowych konsekwencji dla innych spółek i dla całej grupy. Identyfikuje synergie i dba o to, by żaden fragment negocjacji nie osłabił potencjału organizacji w dłuższej perspektywie.
Konsekwencja i etyka	Stosuje przejrzyste procedury, ceni uczciwość i konsekwencję – zarówno w egzekwowaniu ustaleń, jak i wyznaczaniu sankcji za ich łamanie. Niezależnie od presji doraźnych korzyści, dochowuje zasad spisanych w wewnętrznych regulacjach i kodeksach etyki grupy, co wzmacnia zaufanie do jego roli negocjatora.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w powyższej tabeli kompetencje i profil „idealnego” managera i uczestnika negocjacji wewnątrzorganizacyjnych mają nie tylko wymiar opisowy, ale też praktyczny. W trakcie badań empirycznych wielu menedżerów wskazywało na konieczność ciągłego rozwijania zarówno twardych, jak i miękkich umiejętności, aby sprostać wyzwaniom dynamicznego otoczenia biznesowego i specyfiki grup kapitałowych. Świadome budowanie opisanych kompetencji przekłada się na zdolność do efektywnego łączenia różnych perspektyw oraz wspólnego wypracowywania rozwiązań odpornych na doraźne naciski. Kluczowe pozostaje przy tym myślenie dalekowzroczne, poszanowanie autonomii poszczególnych spółek oraz konsekwentne budowanie kultury zaufania, w której negocjacje stają się przestrzenią do koordynacji i scalania wysiłków całej grupy kapitałowej.

(3) Zarządzanie informacjami

W prezentowanym modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych szczególne znaczenie przypisuje się zagadnieniu zarządzania informacją na poszczególnych etapach procesu. Z uwagi na specyfikę grup kapitałowych – obejmujących zwykle wiele odrębnych spółek, zróżnicowanych pod względem profilu działalności, lokalizacji i stopnia autonomii – odpowiednie określenie reguł wymiany danych stanowi kluczowy czynnik warunkujący skuteczność porozumień.

W pierwszej kolejności niezbędne jest wypracowanie polityki zapewniającej uczestnikom negocjacji spójny i aktualny dostęp do informacji o charakterze operacyjnym (dotyczących np. wielkości produkcji, poziomu zapasów, stanu realizacji projektów) oraz do strategicznych wskaźników finansowych (rentowność, *cash flow*, struktura kosztów). Taki system raportowania pozwala na minimalizowanie ryzyka sprzecznych decyzji, wynikających z niepełnej wiedzy lub różnic w interpretacji kluczowych danych. Jednocześnie buduje on zaufanie między partnerami wewnątrz grupy, którzy zyskują pewność, że ustalenia są oparte na rzetelnych i porównywalnych parametrach.

Wielopoziomowość grup kapitałowych sugeruje wprowadzenie zhierarchizowanego obiegu informacji, uwzględniającego specyfikę kompetencji oraz zakres odpowiedzialności menedżerów i zespołów na różnych szczeblach. Dzięki regularnym raportom oraz spotkaniom statusowym poszczególne spółki mogą w porę sygnalizować ryzyka lub pojawiające się szanse, natomiast kadra zarządzająca (zwłaszcza w spółce dominującej) ma możliwość elastycznego korygowania priorytetów. Taki układ nie tylko usprawnia koordynację, lecz również sprzyja ustanowieniu czytelnych kanałów eskalacji kwestii problemowych, co z kolei ułatwia podejmowanie szybkich i dobrze uzasadnionych decyzji.

Rozważając kwestię dostępu do informacji w ramach negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, nie sposób pominąć faktu, że pewne dane mogą mieć charakter strategiczny z perspektywy wybranych spółek. Przykładem może być unikalne know-how, poufne kontakty z kluczowymi dostawcami czy też szczegółowe projekcje finansowe, których ujawnienie mogłoby osłabić pozycję negocjacyjną jednostki w przyszłości. Dlatego w prezentowanym modelu zakłada się wypracowanie balansu między potrzebą szerokiej transparentności a ochroną informacji kluczowych z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej danej spółki. Nadmierna jawność mogłaby prowadzić do utraty inicjatywy i zachwiać wewnętrzną równowagą, podczas gdy całkowite utajnienie wielu obszarów

prowadziłoby do wzrostu nieufności i trudności w koordynacji działań. Tabela 34. zawiera przykłady informacji, ich charakter i możliwości wykorzystania w procesie negocjacji.

Tabela 34. Zarządzanie informacjami – przykłady

Rodzaj informacji	Przykłady	Charakter informacji	Uwagi
Ogólnodostępne	Wyniki finansowe na poziomie ogólnym (np. przychody i koszty operacyjne w formie zagregowanej)	Szeroki dostęp (zarząd, menedżerowie, a w ograniczonym zakresie też zespoły operacyjne)	Dane te sprzyjają transparentności i usprawniają proces decyzyjny; ich jawność pozwala poszczególnym spółkom lepiej koordynować działania.
	Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)		
	Standardowe raporty np. produkcyjne, sprzedażowe		
	Aktualny stan i harmonogram realizowanych projektów		
	Podstawowe informacje o planach inwestycyjnych (bez szczegółów)		
Wrażliwe / poufne	Szczegółowa struktura kosztów (np. marże, informacje cenowe w umowach)	Ograniczony dostęp (spółka dominująca, najwyższe kierownictwo, ewentualnie wybrani menedżerowie)	Informacje te mogą stanowić źródło przewagi w negocjacjach, a ich ujawnienie może osłabić pozycję spółki lub spowodować konflikty wewnętrzne.
	Warunki kontraktowe z kluczowymi dostawcami i odbiorcami		
	Plany restrukturyzacyjne lub przejęć		
	Know-how technologiczne, patenty, wyniki badań R&D		
	Dane dotyczące wynagrodzeń i polityki personalnej		

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą efektywnego systemu zarządzania informacją w grupie kapitałowej jest wspólna kultura organizacyjna, kształtowana przede wszystkim przez postawę kadry zarządzającej w spółce dominującej i konsekwentnie przestrzegane zasady etyczne. Ich fundamentem powinna być jasna definicja zakresu informacyjnego i wyraźne wyznaczenie

granic między danymi o charakterze „ogólnodostępnym” a tymi, które pozostają zastrzeżone dla ściśle określonego kręgu osób decyzyjnych. Ważne jest również określenie trybu wymiany informacji – czy to w formie regularnych zebrań, wspólnych platform komunikacyjnych, czy narzędzi informatycznych z funkcją kontroli dostępu. Taka przejrzystość sprzyja konsolidacji wysiłków poszczególnych spółek i kształtuje klimat zaufania, który ma kluczowe znaczenie dla harmonijnego przebiegu negocjacji.

Podsumowując, szerokie udostępnianie danych (szczególnie o charakterze operacyjnym i finansowym) pozwala na racjonalne i szybkie porównywanie propozycji poszczególnych spółek, wyłapywanie synergii oraz unikanie duplikacji działań. Jednocześnie, część informacji może w praktyce służyć budowaniu przewagi w negocjacjach czy wzmacnianiu pozycji wewnątrz grupy, co bywa szczególnie istotne w sytuacjach, gdy spółki koncentrują się w podobnych obszarach rynkowych. W prezentowanym modelu zakłada się więc świadome zarządzanie przepływem danych, oparte na klarownych zasadach definiowanych w politykach wewnętrznych i wspartych odpowiednimi procedurami bezpieczeństwa. Dzięki temu negocjacje wewnątrzorganizacyjne zyskują solidną podstawę informacyjną, pozwalającą na efektywną współpracę, przy jednoczesnym zachowaniu przestrzeni na rozwój unikalnych kompetencji w ramach całej grupy kapitałowej.

W rezultacie, odpowiedzialne kształtowanie polityki informacyjnej w grupie kapitałowej nie tylko wzmacnia procesy decyzyjne, ale również przyczynia się do rozwoju kultury współpracy – postrzeganej tu jako narzędzie do osiągania długofalowych korzyści dla wszystkich uczestników negocjacji wewnątrzorganizacyjnych.

(4) Styl prowadzenia negocjacji zintegrowanych

Styl negocjacji w modelu negocjacji zintegrowanych, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez R. Fishera i W. Ury’ego (Fisher i in., 1979), nie wpisuje się w pełni w żaden z trzech wyróżnionych przez nich stylów: kooperacyjny, rywalizacyjny ani rzeczowy. Wykazuje on pewne cechy każdego z nich, jednak jego specyfika – wynikająca z kooperacyjnego charakteru relacji wewnątrz grupy kapitałowej, hierarchicznej struktury organizacyjnej oraz konieczności jednoczesnej koordynacji i negocjacji – sprawia, że można uznać go za styl negocjacyjny swoisty i odrębny.

W związku z powyższym, w ramach modelu negocjacji zintegrowanych wyróżniono nową kategorię stylu negocjacyjnego, określaną mianem stylu negocjacji koopetycyjno-strategicznych. Koncepcja ta łączy dwa kluczowe aspekty – koopetycję, czyli jednocześnie występowanie elementów współpracy i rywalizacji, oraz komponent strategiczny, który odnosi się do podporządkowania procesu negocjacyjnego nadrzędnym celom grupy kapitałowej. Negocjacje prowadzone w tym stylu uwzględniają zatem konieczność dynamicznego balansowania pomiędzy dążeniem do synergii a ochroną autonomicznych interesów poszczególnych spółek, co odróżnia je zarówno od negocjacji rynkowych, jak i od tradycyjnych negocjacji wewnątrzorganizacyjnych.

Termin koopetycja odnosi się do sytuacji, w której podmioty jednocześnie współpracują i konkurują, co jest charakterystyczne dla relacji wewnątrz grupy kapitałowej (Mierzejewska, 2018a; Romaniuk, 2016; Zakrzewska-Bielawska, 2013). Spółki działające w jednej organizacji są zobligowane do realizacji wspólnych strategii i utrzymywania stabilnych relacji, ale jednocześnie rywalizują o dostęp do zasobów, priorytetowe inwestycje czy kluczowych klientów. W klasycznych negocjacjach koopetycyjnych, stosowanych między niezależnymi podmiotami rynkowymi, podmioty mogą swobodnie określać zakres współpracy i rywalizacji. W grupie kapitałowej koopetycja ma bardziej strukturalny charakter, ponieważ granice tej współpracy i rywalizacji są wyznaczane przez strategię organizacji oraz mechanizmy nadzoru korporacyjnego (Mierzejewska, 2020a, 2020b).

Drugi kluczowy komponent tego stylu negocjacji – aspekt strategiczny – wynika z faktu, że negocjacje wewnątrz grupy kapitałowej nie są prowadzone w sposób autonomiczny przez poszczególne spółki, lecz są podporządkowane długoterminowym celom organizacji. Oznacza to, że proces negocjacyjny nie może ograniczać się do optymalizacji warunków dla pojedynczych podmiotów, ale musi uwzględniać koordynację działań w skali całej grupy. W konsekwencji styl negocjacji koopetycyjno-strategicznych wymaga od uczestników nie tylko umiejętności negocjacyjnych, ale także zdolności do zarządzania informacją, budowania przewagi w granicach struktury organizacyjnej oraz dynamicznego dostosowywania strategii negocjacyjnej do zmieniających się priorytetów organizacji.

Styl negocjacji koopetycyjno-strategicznych można opisać poprzez kilka kluczowych cech, które odróżniają go od klasycznych podejść negocjacyjnych. Przede wszystkim jego specyfika wynika z konieczności uwzględnienia zarówno współpracy, jak

i rywalizacji, co oznacza, że uczestnicy negocjacji nie mogą kierować się jednolitą strategią, lecz muszą elastycznie przechodzić między różnymi podejściami w zależności od kontekstu rozmów.

Jednym z fundamentalnych elementów tego stylu jest zarządzanie relacjami w strukturze hierarchicznej. W klasycznych negocjacjach rynkowych strony negocjacyjne zazwyczaj działają na równych zasadach, natomiast w grupie kapitałowej istnieje spółka dominująca, która pełni funkcję regulatora i koordynatora procesów negocjacyjnych. Oznacza to, że negocjatorzy muszą nie tylko dbać o własne interesy, ale także dostosowywać swoje działania do polityki organizacyjnej, która w wielu przypadkach ogranicza ich swobodę decyzji. W praktyce oznacza to, że negocjacje koopetycyjno-strategiczne wymagają zdolności do zarządzania asymetrią władzy, a także umiejętności budowania argumentacji zgodnej z priorytetami organizacyjnymi.

Kolejną istotną cechą tego stylu jest kontrolowane zarządzanie informacją. Transparentność w negocjacjach zintegrowanych nie jest jednoznaczna – w niektórych aspektach, takich jak raportowanie wyników finansowych czy standardy operacyjne, pełna jawność jest konieczna dla zapewnienia efektywności operacyjnej grupy. Jednocześnie, w obszarach związanych z rywalizacją wewnętrzną, takich jak podział budżetów inwestycyjnych czy dostęp do kluczowych klientów, dostęp do informacji może być selektywnie ograniczany, aby nie osłabiać pozycji negocjacyjnej określonych spółek. Oznacza to, że negocjatorzy działający w tym modelu muszą świadomie zarządzać przepływem informacji, balansując między transparentnością a ochroną przewagi konkurencyjnej.

Styl negocjacji koopetycyjno-strategicznych charakteryzuje się także silnym osadzeniem w pragmatyzmie i analizie danych. Każda decyzja negocjacyjna musi być uzasadniona w sposób obiektywny, co oznacza, że negocjatorzy w grupach kapitałowych rzadziej posługują się argumentacją emocjonalną, a ich strategie są oparte na mierzalnych wskaźnikach finansowych, operacyjnych i strategicznych. W porównaniu do klasycznych negocjacji rynkowych, które często uwzględniają intuicję, relacje interpersonalne czy taktyki perswazyjne, negocjacje koopetycyjno-strategiczne mają bardziej sformalizowany i strukturalny charakter.

Wreszcie, styk ten wymaga umiejętności zarządzania długoterminowymi relacjami. W przeciwieństwie do negocjacji handlowych, w których porozumienie często kończy

interakcję między stronami, w grupach kapitałowych relacje między spółkami są stałe, a negocjacje stanowią element ciągłego procesu koordynacji działań. Oznacza to, że negocjatorzy nie mogą dążyć do krótkoterminowej maksymalizacji zysków kosztem innych podmiotów, lecz muszą uwzględniać wpływ swoich decyzji na przyszłą dynamikę relacji w grupie.

W zamierzeniu autora zaproponowany styl negocjacji koopetycyjno-strategicznych ma stanowić odrębną kategorię w teorii negocjacji, wykraczającą poza klasyczne podziały na negocjacje kooperacyjne, rywalizacyjne i rzeczowe. Jego specyfika wynika z faktu, że negocjacje wewnątrz grup kapitałowych wymagają jednoczesnego zarządzania współpracą i rywalizacją, co sprawia, że uczestnicy negocjacji muszą elastycznie dostosowywać swoje strategie do zmieniających się priorytetów organizacji. Kluczowe znaczenie ma także hierarchiczna struktura organizacyjna oraz konieczność podporządkowania procesów negocjacyjnych długoterminowej strategii grupy, co powoduje, że negocjacje w tym modelu pełnią nie tylko funkcję narzędzia rozwiązywania konfliktów, ale także mechanizmu integracji działań i optymalizacji relacji wewnętrznych.

(5) Metody i narzędzia

Negocjacje koopetycyjno-strategiczne w ramach grup kapitałowych wymagają zastosowania specyficznych narzędzi, które umożliwiają zarządzanie relacjami wewnętrznymi, równoważenie współpracy i rywalizacji oraz dostosowanie negocjacji do struktury organizacyjnej. W przeciwieństwie do klasycznych negocjacji rynkowych, gdzie strony mogą swobodnie kształtować swoje strategie, w negocjacjach wewnętrznych konieczne jest uwzględnienie hierarchii, priorytetów strategicznych grupy oraz mechanizmów zarządzania informacją. Poniżej przedstawiono kluczowe narzędzia i techniki, które mogą być stosowane w negocjacjach koopetycyjno-strategicznych pomiędzy spółkami zależnymi.

BATNA

W klasycznym podejściu do negocjacji koncepcja BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) odnosi się do najlepszej alternatywy dostępnej dla strony negocjacyjnej w przypadku nieosiągnięcia porozumienia (Biesaga-Słomczewska, 2014; Sebenius, 2017). W modelu negocjacji koopetycyjno-strategicznych stosowanym w grupach kapitałowych,

standardowa definicja BATNA wymaga jednak modyfikacji, ponieważ spółki zależne nie mają pełnej swobody w poszukiwaniu alternatywnych rozwiązań. Ich działania muszą być zgodne z polityką całej grupy, a dostępne opcje często są uzależnione od decyzji zarządu spółki dominującej.

Z tego względu proponuje się rozróżnienie BATNA na dwie kategorie:

- BATNA wewnętrzna – odnosi się do alternatyw dostępnych w ramach grupy kapitałowej, takich jak zmiana podejścia negocjacyjnego, przeniesienie zasobów czy eskalacja rozmów do spółki dominującej.
- BATNA zewnętrzna – odnosi się do zewnętrznych odniesień i benchmarków, które mogą być wykorzystywane jako argumenty negocjacyjne zarówno wobec drugiej spółki zależnej, jak i wobec spółki matki w celu uzasadnienia wybranego rozwiązania.

I. BATNA wewnętrzna – alternatywy dostępne w ramach grupy kapitałowej

BATNA wewnętrzna oznacza wszystkie opcje, które spółka może rozważyć bez wychodzenia poza strukturę grupy kapitałowej. W przeciwieństwie do negocjacji rynkowych, w których strona negocjująca może całkowicie zerwać rozmowy i poszukać innego kontrahenta, spółki zależne nie mogą w pełni uniezależnić się od siebie, co oznacza, że muszą elastycznie zarządzać wewnętrznymi alternatywami.

Możliwe opcje BATNA wewnętrznej obejmują:

- Zmianę partnera negocjacyjnego w ramach grupy – jeśli negocjacje z jedną spółką zależną są trudne, można poszukać innego podmiotu wewnętrznego, który może zrealizować dany projekt lub dostarczyć zasoby.
- Eskalacja negocjacji do spółki dominującej – jeśli rozmowy nie prowadzą do kompromisu, spółka może odwołać się do zarządu grupy, który może podjąć decyzję ostateczną lub zaproponować inne rozwiązania.
- Zmiana zakresu współpracy – zamiast negocjować pełny kontrakt, strony mogą rozważyć jego podział na mniejsze części, co daje większą elastyczność w zarządzaniu zobowiązaniami.
- Odejście od negocjacji z utrzymaniem współpracy operacyjnej – jeśli negocjacje dotyczą konkretnego obszaru, ale spółki są zobowiązane do współpracy w innych

aspektach, można ograniczyć współpracę w jednym zakresie, zachowując ją w innym.

W praktyce BATNA wewnętrzna nie służy jedynie jako zabezpieczenie na wypadek nieosiągnięcia porozumienia, ale także jako narzędzie budowania siły negocjacyjnej. Możliwość skorzystania z alternatyw wewnętrznych może wpłynąć na zmianę dynamiki negocjacji i skłonić drugą stronę do większej elastyczności.

II. BATNA zewnętrzna – punkt odniesienia i narzędzie strategiczne

BATNA zewnętrzna odnosi się do benchmarków, standardów i alternatyw rynkowych, które mogą być wykorzystywane w negocjacjach jako argumenty wzmacniające pozycję spółki w rozmowach zarówno z drugą spółką zależną, jak i ze spółką dominującą.

Jej główne funkcje to:

1. Wyznaczanie minimalnego akceptowalnego poziomu porozumienia

- BATNA zewnętrzna pozwala określić, jakie warunki byłyby akceptowalne w sytuacji negocjacji rynkowych, co umożliwia negocjatorom obronę swojego stanowiska na podstawie realnych odniesień.
- Spółka może argumentować, że warunki proponowane przez drugą stronę są mniej korzystne niż dostępne na rynku, co osłabia jej pozycję przetargową.

2. Tworzenie punktu odniesienia w celu uzasadnienia decyzji negocjacyjnych wobec spółki matki

- W negocjacjach kooperacyjno-strategicznych kluczowe znaczenie ma uzasadnienie decyzji wobec spółki dominującej, która często pełni rolę arbitra w rozmowach.
- BATNA zewnętrzna może być wykorzystywana jako argument wskazujący, że proponowane rozwiązanie jest zgodne ze standardami rynkowymi lub optymalne z punktu widzenia strategii grupy.
- Może także stanowić uzasadnienie do eskalacji negocjacji – jeśli oferta drugiej spółki zależnej odbiega od standardów rynkowych, można wykorzystać ten argument w rozmowach ze spółką dominującą.

3. Referencyjna rola w kształtowaniu strategii negocjacyjnej

- BATNA zewnętrzna może być używana do wzmocnienia pozycji negocjacyjnej, nawet jeśli nie jest bezpośrednio wykorzystywana jako alternatywa do negocjowanego porozumienia.
- Wskazanie, że podobne rozwiązania zostały zastosowane w innych organizacjach lub że konkurenci grupy kapitałowej korzystają z określonych modeli współpracy, może stanowić argument uzasadniający określoną strategię negocjacyjną.

Tabela 35. przedstawia główne różnice i zastosowania BATNA wewnętrznej i zewnętrznej w kontekście negocjacji między spółkami zależnymi.

Tabela 35. BATNA zewnętrzna i wewnętrzna

Kategoria	BATNA wewnętrzna	BATNA zewnętrzna
Źródło alternatyw	Inne spółki w grupie, decyzje zarządu, reorganizacja zasobów	Rynkowe benchmarki, oferty konkurencyjne, analizy porównawcze
Zakres działania	Możliwe scenariusze rozwiązania konfliktu w ramach organizacji	Referencja do standardów rynkowych i porównań konkurencyjnych
Cel stosowania	Poszukiwanie alternatyw wewnętrznych, minimalizacja ryzyka eskalacji, optymalizacja współpracy	Argumentowanie pozycji wobec spółki matki, uzasadnianie strategii negocjacyjnej, wskazanie realnych warunków rynkowych
Wpływ na strategię negocjacyjną	Zwiększenie elastyczności w rozmowach z drugą spółką zależną, możliwość zmiany struktury współpracy	Wzmocnienie pozycji wobec zarządu, wskazanie uzasadnionych oczekiwań negocjacyjnych
Ryzyko związane z zastosowaniem	Możliwość osłabienia relacji z drugą stroną, konieczność uzyskania akceptacji zarządu	Ryzyko, że spółka matka nie uzna odniesienia do rynku za istotne w kontekście strategii grupy

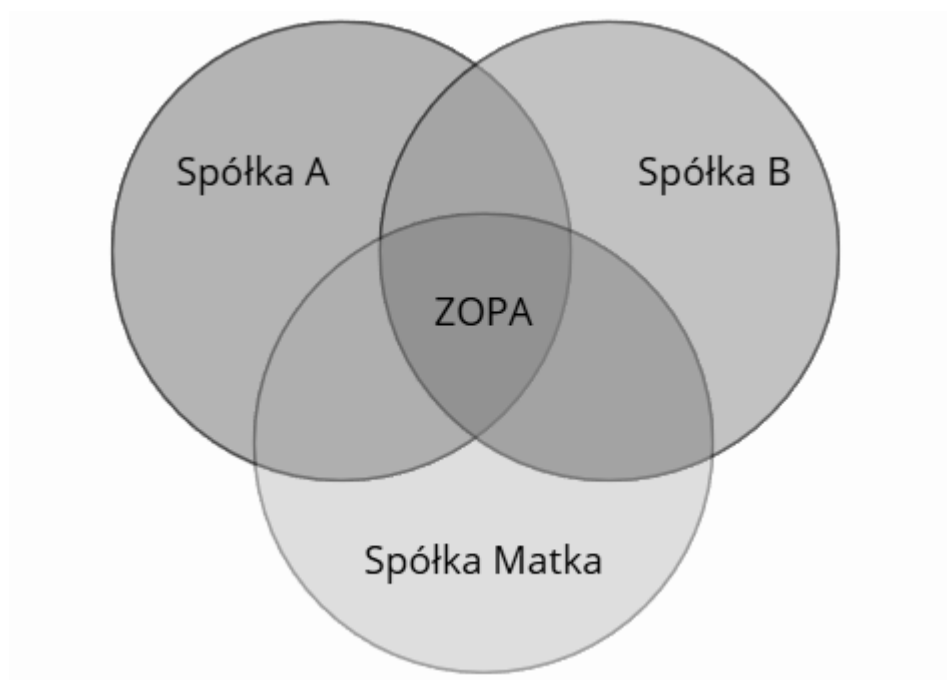
Źródło: opracowanie własne.

Podział BATNA na wewnętrzną i zewnętrzną w negocjacjach zintegrowanych (koopetycyjno-strategicznych) pozwala na bardziej precyzyjne zarządzanie alternatywami i argumentacją negocjacyjną. BATNA wewnętrzna pełni rolę mechanizmu elastyczności i zarządzania zasobami w ramach grupy, natomiast BATNA zewnętrzna działa jako narzędzie argumentacji i benchmarku rynkowego, które może być wykorzystane wobec drugiej spółki zależnej lub w rozmowach ze spółką dominującą. Wprowadzenie tego podziału umożliwia bardziej świadome prowadzenie negocjacji, optymalizację procesów decyzyjnych i efektywniejsze zarządzanie relacjami w grupie kapitałowej.

ZOPA

W klasycznych negocjacjach ZOPA (*Zone of Possible Agreement*) oznacza przestrzeń, w której interesy dwóch stron pokrywają się, umożliwiając osiągnięcie porozumienia (Eidenmuller, 2024; Murphy i Caskey, 2024; Patel i Rubin, 2016; Yao i in., 2020). W negocjacjach pomiędzy spółkami zależnymi w grupach kapitałowych ZOPA przybiera jednak inny kształt, ponieważ obok dwóch negocjujących stron (Spółka A i Spółka B) pojawia się trzeci kluczowy podmiot – Spółka dominująca (matka), która nadzoruje, koordynuje a czasem i uczestniczy. Dlatego w tym modelu ZOPA nie jest statycznym kompromisem między dwoma spółkami, lecz dynamiczną przestrzenią, w której wszystkie trzy strony muszą odnieść korzyść – stąd koncepcja „3×WIN”. Porozumienie musi:

- być korzystne i akceptowalne dla Spółki A,
- zadowalać Spółkę B, zapewniając jej realną wartość,
- wpisywać się w strategię Centrali, aby uzyskać jej zatwierdzenie.



Rysunek 44. ZOPA w negocjacjach zintegrowanych

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce oznacza to, że ZOPA w negocjacjach zintegrowanych jest dynamiczna i wymaga aktywnego zarządzania. Może się rozszerzać lub zawężać w zależności od priorytetów centrali i sytuacji finansowej grupy. Negocjatorzy muszą zarządzać wpływem centrali, stosować elastyczne scenariusze oraz argumentować decyzje w zgodzie

z długofalową strategią organizacji. Dzięki temu podejściu negocjacje wewnątrz grupy kapitałowej minimalizują ryzyko konfliktów, zapewniają stabilność porozumień i umożliwiają optymalizację relacji między spółkami zależnymi w sposób spójny z celami całej organizacji.

Poza opisanymi powyżej narzędziami istnieje szereg innych metod przydatnych w kompleksowym przygotowaniu i prowadzeniu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Opisywany model nie wyklucza używania żadnego narzędzia. W praktyce warto stosować je wszystkie równolegle, tak aby uzyskać możliwie pełny obraz sytuacji oraz zapewnić elastyczne reagowanie na zmienne uwarunkowania. W tym kontekście szczególne znaczenie ma opracowanie scenariuszy, które pozwalają na wypracowanie i ocenę alternatywnych wersji przyszłości, co ułatwia wcześniejsze zidentyfikowanie potencjalnych barier lub szans. Istotna jest także analiza interesariuszy oraz uczestników (tzw. profilowanie), dzięki której można dokładnie prześledzić zależności w grupie negocjacyjnej i lepiej przygotować się na ewentualne blokady.

Dodatkowo, przeprowadzona przed rozmowami analiza ryzyka daje możliwość rozpoznania kluczowych zagrożeń i szacowania ich wpływu na poszczególne podmioty w grupie kapitałowej. Z kolei sesje kreatywne i burze mózgów realizowane w interdyscyplinarnych zespołach już na etapie przygotowań do negocjacji, ułatwiają generowanie innowacyjnych propozycji rozwiązań, co przekłada się na zwiększenie szans powodzenia negocjacji w duchu kooperacji i synergii. W efekcie wykorzystanie opisanych metod – obok BATNA i ZOPA – wzmacnia wieloaspektowe spojrzenie na proces negocjacyjny oraz pozwala bardziej systemowo koordynować przygotowania do rozmów.

(6) Techniki i taktyki w negocjacji zintegrowanych

Model negocjacji zintegrowanych, funkcjonujący w ramach grup kapitałowych, wymaga zastosowania specyficznych technik i taktyk negocjacyjnych, które uwzględniają zarówno współpracę, jak i rywalizację między podmiotami wewnętrznymi. Styl negocjacji koopetycyjno-strategicznych, który charakteryzuje ten model, determinuje konieczność równoważenia autonomii spółek zależnych z nadrzędnymi celami organizacyjnymi oraz przestrzegania zasad zarządzania grupą kapitałową.

W przeciwieństwie do negocjacji standardowych na rynku gospodarczym, w których strony mogą stosować taktyki konfrontacyjne i agresywne strategie oparte na presji, w modelu negocjacji zintegrowanych wyklucza się techniki destrukcyjne, takie jak:

- zastraszanie, presja psychologiczna, manipulacja,
- strategia „wygrana-przegrana” (gra o sumie zerowej),
- celowe eskalowanie konfliktów i działanie na szkodę drugiej strony.

W konsekwencji, model negocjacji zintegrowanych wymaga zastosowania technik i taktyk negocjacyjnych, które wzmacniają spójność organizacyjną, efektywność procesu decyzyjnego oraz optymalizację synergii wewnątrz grupy kapitałowej. Przedstawione taktyki są wynikiem przeglądu dorobku wielu autorów. (Donohue, 1981; Jankowski i Sankowski, 1995; K. Jensen, 2024; Maddux, 1995). Tabela nr 36. przedstawia wybrane techniki i taktyki możliwe do zastosowania.

Tabela 36 .Wybrane techniki i taktyki w negocjacjach zintegrowanych

Kategoria	Nazwa	Opis
Technika	Negocjacje etapowe i iteracyjne	Negocjacje prowadzone w kilku rundach, pozwalające na stopniowe budowanie konsensusu.
	Referencja do strategii organizacji	Odwoływanie się do strategii grupy kapitałowej jako argumentu uzasadniającego decyzje.
	Budowanie koalicji wewnętrznych	Tworzenie sojuszy z innymi spółkami zależnymi w celu wzmocnienia pozycji negocjacyjnej.
	Technika „warunkowej akceptacji”	Akceptacja propozycji pod warunkiem spełnienia dodatkowych oczekiwań.
	Selektywne zarządzanie informacją	Stopniowe ujawnianie kluczowych informacji w celu kontrolowania narracji rozmów.
	Eskalacja negocjacji do wyższego poziomu	Odwołanie negocjacji do zarządu grupy w przypadku impasu.
	Tworzenie scenariuszy alternatywnych	Proponowanie kilku różnych ścieżek porozumienia w zależności od priorytetów grupy.
	Wykorzystanie benchmarków wewnętrznych	Odwoływanie się do poprzednich umów w grupie lub najlepszych praktyk jako punktu odniesienia.
	Neutralizacja rywalizacji	Przekształcanie potencjalnych konfliktów interesów we wspólne obszary synergii.

Taktyka	Taktyka „rozszerzania agendy”	Dodanie nowych elementów do rozmów w celu poszerzenia możliwości kompromisu.
	Taktyka „przenoszenia ciężaru decyzji”	Przeniesienie odpowiedzialności za trudne decyzje na spółkę dominującą.
	Taktyka „kontrolowanego opóźnienia”	Celowe opóźnianie procesu negocjacji w oczekiwaniu na korzystniejsze warunki.
	Taktyka „kontrolowanego ustępstwa”	Stopniowe ustępstwa w negocjacjach w zamian za długoterminowe korzyści.
	Taktyka „dwupoziomowej narracji”	Stosowanie różnych argumentów dla spółki zależnej i dla Centrali, aby dostosować komunikację do priorytetów każdej ze stron.
	Taktyka „przymierza zewnętrznego”	Wykorzystywanie danych rynkowych i benchmarków jako argumentu do uzasadnienia strategii.
	Taktyka „powiązań długoterminowych”	Ustalanie warunków w obecnych negocjacjach, które dadzą przewagę w przyszłych rozmowach w grupie kapitałowej.
	Taktyka „hierarchicznej presji”	Wykorzystanie wpływu Centrali jako czynnika motywującego do przyspieszenia decyzji negocjacyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

W modelu negocjacji zintegrowanych kluczowe znaczenie ma stosowanie technik neutralizujących rywalizację oraz odwoływanie się do benchmarków wewnętrznych, co pozwala na zwiększenie spójności porozumień i minimalizację konfliktów wewnątrz grupy kapitałowej. Dodatkowo możliwe jest zróżnicowanie narracji w zależności od odbiorcy – spółki zależne wymagają argumentacji operacyjnej, natomiast Centrala oczekuje uzasadnień zgodnych z długofalową strategią organizacji, co w połączeniu z hierarchiczną presją oraz powiązaniem długoterminowymi pozwala na skuteczniejsze kształtowanie decyzji negocjacyjnych.

Zakończenie

Niniejsza rozprawa stanowi wielowymiarową analizę negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych oraz próbę ich konceptualizacji poprzez opracowanie autorskiego modelu negocjacji zintegrowanych. Przeprowadzone badania pozwoliły z jednej strony uchwycić specyfikę procesów negocjacyjnych zachodzących w strukturach wielopodmiotowych, a z drugiej – sformułować spójną propozycję teoretyczno-praktyczną, która odzwierciedla zarówno formalne uwarunkowania decyzyjne, jak i nieformalne relacje władzy, dynamikę interesów oraz cele strategiczne poszczególnych spółek i całej grupy. Realizacja ta była możliwa dzięki celowo zaprojektowanej metodyce badawczej, integrującej analizy ilościowe, jakościowe oraz eksperckie, co umożliwiło wieloaspektowe spojrzenie na negocjacje prowadzone w ramach jednej organizacji.

Cel główny pracy – konstrukcja modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych – został osiągnięty. Wyniki badań jednoznacznie potwierdziły, że procesy negocjacyjne w grupach kapitałowych odbiegają od klasycznych ujęć znanych z literatury, ponieważ funkcjonują w odmiennym układzie zależności. Ich specyfika wynika z obecności aktora nadrzędnego w postaci spółki dominującej, wielopoziomowości procesu decyzyjnego, ograniczonej autonomii stron oraz konieczności realizacji celów grupy jako całości. W takich warunkach negocjacje przestają być prostym procesem wymiany ustępstw między dwoma równorzędnymi podmiotami, a stają się złożonym mechanizmem koordynacji, którego przebieg jest silnie uzależniony od relacji władzy, struktury właścicielskiej oraz kompetencji i pozycji negocjatorów.

Weryfikacja hipotez badawczych nie tylko uporządkowała determinanty negocjacji wewnętrznych, lecz także podważyła część potocznych założeń teoretycznych. Hipoteza główna (HG) została potwierdzona, ukazując specyfikę negocjacji wewnątrzorganizacyjnych wynikającą ze sformalizowanych procedur, wielości szczebli decyzyjnych oraz dominującej roli podmiotu nadrzędnego, który w istotny sposób określa granice akceptowalnych ustaleń. Jednocześnie wyniki badań doprowadziły do falsyfikacji dwóch pierwszych hipotez szczegółowych (H1 i H2). Po pierwsze, struktura organizacyjna – choć wyznacza ramy funkcjonowania stron – nie okazała się głównym czynnikiem determinującym przebieg negocjacji, ponieważ o rzeczywistym kształcie procesu przesądzają interesy spółek, stopień wpływu spółki dominującej oraz kompetencje negocjatorów. Po drugie, styl integratywny, często podkreślany w literaturze jako

najbardziej pożądanym, nie dominuje w praktyce negocjacji wewnętrznych. Badania wykazały, że w realiach grup kapitałowych zdecydowanie przeważa styl rzeczowy, skoncentrowany na argumentacji, faktach oraz efektywności operacyjnej, natomiast styl integratywny ujawnia się przede wszystkim w warunkach znacznego ograniczenia autonomii stron lub przy wysokim poziomie centralizacji decyzji.

Równocześnie potwierdzone zostały dwie pozostałe hipotezy szczegółowe (H3 i H4), co pozwoliło znacząco pogłębić zrozumienie mechanizmów decyzyjnych towarzyszących negocjacom wewnątrzorganizacyjnym. Badania wykazały, że proces ten tylko pozornie ma charakter bilateralny. W praktyce angażuje szerokie spektrum interesariuszy – spółkę dominującą, jednostki funkcjonalne, organy nadzorcze oraz podmioty opiniotwórcze – które odgrywają odmienne role nadzorcze, koordynacyjne lub doradcze. Ich wpływ często okazuje się kluczowy dla ostatecznego kształtu ustaleń, co potwierdza wielointeresariuszowy charakter negocjacji wewnętrznych. Jednocześnie potwierdzono, że kompetencje decyzyjne są rozproszone i rozciągnięte na wiele szczebli organizacyjnych. Choć spółki zależne inicjują i prowadzą negocjacje, kluczowe decyzje wymagają akceptacji jednostek nadrzędnych, a ostateczne rozwiązania są efektem wieloetapowych uzgodnień z poziomu centralnego. Taka konfiguracja wyjaśnia specyfikę dynamiki negocjacji wewnątrzorganizacyjnych oraz ich często iteracyjny i wielowarstwowy charakter.

Włączenie tych obserwacji do analizy pozwoliło ukazać negocjacje wewnętrzne jako proces z natury wielopoziomowy i strukturalnie złożony, kształtowany przez równoczesne oddziaływanie formalnych ustaleń, interesów ekonomicznych, relacji właścicielskich oraz dystrybucji kompetencji decyzyjnych. Potwierdzone hipotezy (H3 i H4) nie tylko uzupełniają obraz negocjacji przedstawiony przez hipotezę główną, lecz także wzmacniają argumentację na rzecz przyjęcia nowego podejścia teoretycznego, w którym negocjacje nie są relacją dwóch stron, lecz procesem funkcjonującym w ramach wielowarstwowej struktury organizacyjnej.

Wyniki badań pozwoliły również uchwycić ewolucję roli spółki dominującej, której udział w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych nie jest jednorodny, lecz zmienia się w zależności od etapu procesu. Na poziomie inicjowania rozmów rola ta ma przede wszystkim charakter właścicielsko-kontrolny, wyznaczający ramy działania i ogólne kierunki akceptowalnych rozwiązań. W miarę postępu negocjacji spółka dominująca coraz

częściej pełni funkcję koordynacyjną, porządkującą ustalenia stron, wyjaśniającą sprzeczności interpretacyjne oraz wprowadzającą spójność między celami poszczególnych spółek a założeniami strategii grupy. W fazach finalnych jej rola przyjmuje natomiast charakter arbitrażowy – to ona rozstrzyga sporne kwestie, zatwierdza ustalenia oraz ostatecznie formułuje granice akceptowalności porozumienia z perspektywy interesu całej grupy kapitałowej. Taka sekwencja ról wskazuje, że spółka dominująca jest aktorem o zmiennym, wieloetapowym wpływie, a jej oddziaływanie obejmuje zarówno sferę formalnych decyzji, jak i nieformalnego kształtowania dynamiki procesu negocjacyjnego. Równocześnie obserwacje dotyczące uczestników procesu potwierdziły, że negocjacje wewnętrzne angażują wielu interesariuszy o zróżnicowanym zakresie wpływu, nierzadko rozproszonym pomiędzy kilka szczebli organizacji. Ich rola – zależnie od etapu, treści negocjacji i charakteru sporu – może przyjmować formę wsparcia merytorycznego, opiniowania, nadzoru, koordynacji lub współdecydowania. Taka konstelacja aktorów dodatkowo wzmacnia wielopoziomowy, iteracyjny charakter negocjacji wewnątrzorganizacyjnych oraz potwierdza, że są one procesem znacznie bardziej złożonym niż klasyczne negocjacje dwustronne.

Na podstawie uzyskanych wyników opracowano autorski model negocjacji zintegrowanych, który porządkuje kolejne etapy procesu i wskazuje zarówno jego logiczny przebieg, jak i role poszczególnych aktorów. Model uwzględnia formalne ograniczenia proceduralne, oddziaływanie podmiotów, sposób definiowania interesów, rolę spółki dominującej oraz konieczność wieloetapowego zatwierdzania decyzji. Tym samym stanowi narzędzie pozwalające nie tylko opisać negocjacje wewnątrzorganizacyjne, lecz także projektować je w sposób wspierający efektywność, przejrzystość oraz spójność działań całej grupy.

W opinii autora kluczowy oryginalny wkład pracy obejmuje:

1. **Model negocjacji zintegrowanych**, stanowiący nową propozycję teoretyczno-praktyczną dla analiz procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych;
2. **Styl koopetycyjno-strategiczny**, będący nowym ujęciem negocjacji łączącym logikę współpracy i rywalizacji z integracją celów na poziomie grupy;
3. **Poszerzoną interpretację ZOPA**, w której strefa możliwego porozumienia jest kształtowana przez czynniki organizacyjne i strategiczne;

4. **Redefinicję BATNA**, gdzie alternatywa przybiera charakter wewnątrzorganizacyjny i jest powiązana z możliwością eskalacji, zmianą konfiguracji lub zastąpieniem aktorów w ramach grupy, oraz zewnętrzny jako benchmark dla ustaleń wewnątrzgrupowych,;
5. **Koncepcję 3×WIN**, akcentującą konieczność osiągania korzyści zarówno dla obu stron negocjacji, jak i dla całej grupy kapitałowej;
6. **Autorską sylwetkę menedżera-negocjatora**, funkcjonującego w realiach wielopoziomowej hierarchii i ograniczonej autonomii;
7. **Opis ewolucji funkcji spółki dominującej**, przechodzącej od roli właścicielskiej do roli moderacyjnej i strategicznej w zależności od etapu negocjacji i sytuacji.

Wszystkie te elementy tworzą spójną propozycję teoretyczną i praktyczną, która może wzbogacić literaturę dotyczącą negocjacji, zarządzania grupami kapitałowymi oraz procesów decyzyjnych w organizacjach złożonych.

Uzyskane rezultaty wskazują na konieczność ukierunkowania przyszłych badań na następujące zagadnienia:

1. Empiryczną weryfikację i testowanie modelu negocjacji zintegrowanych w praktyce organizacyjnej, z uwzględnieniem wpływu procedur, kultury organizacyjnej, poziomu formalizacji oraz kompetencji negocjatorów.
2. Doprecyzowanie i operacjonalizację kategorii czynników wpływających na negocjacje, co umożliwi budowę stabilnych narzędzi pomiaru oraz przeprowadzenie pogłębionych analiz statystycznych, w tym ewentualnych analiz czynnikowych.
3. Badanie roli nieformalnych aktorów oraz wpływów politycznych, kształtujących proces decyzyjny w grupach nadzorowanych przez Skarb Państwa, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów oddziaływania pozaformalnego.
4. Analizę wpływu niestabilności zarządów i rotacji menedżerskiej na kulturę negocjacyjną, klimat współpracy oraz zdolność organizacji do budowania trwałych, systemowych praktyk dialogu.
5. Opracowanie narzędzi pomiaru kultury i klimatu negocjacyjnego w grupach kapitałowych, obejmujących percepcję zaufania, relacji, jakość komunikacji i poziom kooperacji.

6. Prowadzenie badań porównawczych między różnymi typami grup kapitałowych oraz sektorami gospodarki, w celu identyfikacji elementów negocjacji wewnętrznych o charakterze uniwersalnym oraz specyficznym dla określonych struktur własnościowych lub branż.
7. Pogłębienie badań nad koopetycyjno-strategicznym stylem negocjacyjnym, w tym ocena jego skuteczności oraz możliwości zastosowania w innych typach organizacji i konfiguracjach negocjacyjnych.
8. Rozwój nowych narzędzi wspierających skuteczność negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, w szczególności instrumentów analitycznych, proceduralnych i szkoleniowych dedykowanych grupom kapitałowym.
9. Weryfikację i doskonalenie map procesów opracowanych w ramach modelu negocjacji zintegrowanych, z uwzględnieniem specyfiki różnych struktur właścicielskich, poziomów autonomii spółek oraz odmiennej dynamiki procesów decyzyjnych.
10. Konieczność uwzględnienia kontekstu międzynarodowego przy dalszym rozwijaniu modelu, gdyż został on opracowany na podstawie badań przeprowadzonych w polskich grupach kapitałowych. W innych krajach odmiennosć uwarunkowań prawnych, kulturowych, własnościowych i organizacyjnych może wymagać modyfikacji modelu lub wprowadzenia jego wariantów dostosowanych do lokalnych realiów. Zasadne jest zatem prowadzenie badań porównawczych, które pozwolą określić zakres uniwersalności modelu oraz wyodrębnić jego elementy specyficzne dla kontekstu krajowego.

Wskazane kierunki dalszych badań określają realne możliwości doskonalenia zaproponowanego modelu negocjacji zintegrowanych oraz pogłębiania wiedzy o negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych w strukturach złożonych. Rozwój koncepcji wymaga zarówno tworzenia nowych narzędzi analitycznych i proceduralnych, jak i adaptacji rozwiązań wypracowanych na gruncie innych dyscyplin – zwłaszcza teorii organizacji, zarządzania procesowego, nauk o polityce publicznej i analiz sieciowych. Niezbędna jest także dalsza, wielokontekstowa weryfikacja empiryczna modelu, obejmująca odmienne typy grup kapitałowych, różne branże oraz zróżnicowane konfiguracje strukturalno-własnościowe.

Zaproponowane w rozprawie ujęcie stanowi odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie na badania dotyczące dynamiki relacji wewnętrznych, mechanizmów decyzyjnych

oraz form współpracy i konfliktu w grupach kapitałowych. Wydaje się, że wzbogaca ono teorię i metodologię badań nad negocjacjami w organizacjach złożonych, a jednocześnie wyznacza nowe perspektywy dla praktyki zarządzania, wskazując, jak budować bardziej spójne, przewidywalne i efektywne procesy negocjacyjne wewnątrz grup kapitałowych.

Bibliografia

1. Aguilera, R. V., Jackson, G. (2003). *The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants*. „The Academy of Management Review”, 28(3), 447. <https://doi.org/10.2307/30040732>.
2. Albani, A., Dietz, J. L. (2009). *Current trends in modeling inter-organizational cooperation*. „Journal of Enterprise Information Management”, 22(3), 275–297.
3. Albrecht, K., Albrecht, S. (1993). *Added value negotiating: The breakthrough method for building balanced deals*. Irwin Professional Pub.
4. Alexander, M., Campbell, A., Goold, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. John Wiley & Sons.
5. Alexander, M., Campbell, A., Goold, Whitehead, J. (2014). *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions*. John Wiley & Sons.
6. Aluchna, M. (2010). *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: Perspektywa międzynarodowa*. Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa.
7. Aluchna, M., Cygler, J., Marciszewska, E., Materna, G., Witek-Hajduk, M. K. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Wolters Kluwer. https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=BLdSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Kooperencja+przedsiebiorstw+w+dobie+globalizacji+&ots=bDn9xVnGV2&sig=rxvV_DLfET28KTa3Zvc8dIIH7w.
8. Andrzej, K. (2013). *Formułowanie problemów i celów negocjacji w firmie*. <https://r.uek.krakow.pl/handle/123456789/3261>.
9. Balawajder, K. (1998). *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
10. Baranowski, M., Barry, B., Lewicki, R. J., Saunders, D. M. (2012). *Zasady negocjacji*. Dom Wydawniczy Rebis.
11. Barczak, B. (2016). *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*. „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie 241”. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element000171431752>.
12. Barczak, B. (2020). *Modele sieci organizacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
13. Bargiel-Matusiewicz, K. (2010). *Negocjacje i mediacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
14. Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*, t. 11. Harvard University Press.
15. Barry, B., Lewicki, R. J., Saunders, D. M. (2014). *Negotiation*. McGraw-Hill.
16. Bartkowiak, P., Michalak, S. (2024). *W poszukiwaniu ukrytych zależności Wykorzystanie metody eksploracyjnej analizy czynnikowej*. „Metody badań jakościowych i ilościowych. Przykłady zastosowań w ekonomii i zarządzaniu”, 167–178.

17. Bass, R. E., von Bertalanffy, L., Hempel, C. G., (1951). *General system theory: A new approach to unity of science*. „Human biology”, 23(4), 302–361.
18. Beasor, T., Steele, P. T. (2017). *Business negotiation: A practical workbook*. Routledge.
19. Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., Schweitzer, V. M. (2021). *Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements*. „MethodsX”, 8, 101401.
20. Beltran, E. (2020). *The secret art of negotiation: Nobody wins unless everybody wins*. Plataforma.
21. Bengtsson, M., Kock, S. (1999). *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*. „Journal of Business & Industrial Marketing”, 14(3), 178–194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>.
22. Benoliel, M. (2014). *Negotiation excellence: Successful deal making*. „World Scientific”. [https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=8Ua7CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Michael+Benoliel++\(2003\)&ots=Zx00EsnBfJ&sig=fJWFCQtlu pma3IJAAQ0g15ZGvzA](https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=8Ua7CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Michael+Benoliel++(2003)&ots=Zx00EsnBfJ&sig=fJWFCQtlu pma3IJAAQ0g15ZGvzA).
23. Bieniok, H., Halama, H., Ingram, M. (2002). *Podejmowanie decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
24. Biesaga-Słomczewska, E. (2010). *Negocjacje w procesie uczenia się organizacji*. „Marketing i Rynek”, 3, 17–22.
25. Biesaga-Słomczewska, E. J. (2012). *Rola infrastruktury negocjacyjnej w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji*. „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 276, 79–89.
26. Biesaga-Słomczewska, E. J. (2014). *BATNA jako narzędzie projektowania procesu negocjacyjnego (z uwzględnieniem elektronicznych systemów wspomagania procesu)*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 112, t.1, *Nowa gospodarka-spojrzenie interdyscyplinarne*, 251–258.
27. Bogusławski, Z., Borzęcki, J., Karmańska, A., Wiankowski, S. (1999). *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ.
28. Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday. <https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=sU2epiQ3tUC&oi=fnd&pg=PA3&dq=brandenburger+and+nalebuff&ots=OdJ65MHNqj&sig=6sYUDlZJgxyzCU8bpq 9J0jkZe3A>.
29. Brett, J. F., Jackofsky, E. F., Pinkley, R. L., (1996). *Alternatives to having a batna in dyadic negotiation: the influence of goals, self-efficacy, and alternatives on negotiated outcomes*. „International Journal of Conflict Management”, 7(2), 121–138. <https://doi.org/10.1108/eb022778>.
30. Brown, B. R., Rubin, J. Z. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Academic Press.
31. Brown, I. D., Rubin, K. H., (1975). *A Life-Span Look at Person Perception and its Relationship to Communicative Interaction I*. „Journal of Gerontology”, 30(4), 461–468. <https://doi.org/10.1093/geronj/30.4.461>.
32. Brożek, B., Stelmach, J. (2011). *Sztuka negocjacji prawniczych*. Wolters Kluwer.

33. Brożek, B., Stelmach, J. (2014). *Negocjacje*. Copernicus Center Press.
34. Brzeziński, J. (2006). *Metodologia badań psychologicznych: Wybór tekstów*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
35. Brzeziński, J. (2023). *Metodologia badań psychologicznych: Wydanie nowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
36. Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. <https://ruj.uj.edu.pl/bitstreams/d57edc57-09c1-4bb1-b244-59d1c0ff4f33/download>.
37. Butler, J. K. (1995). *Behaviors, Trust, and Goal Achievement in a Win-Win Negotiating Role Play*. „Group & Organization Management”, 20(4), 486–501. <https://doi.org/10.1177/1059601195204006>.
38. Cabała, P., Jarosz, S., Kafel, T., Zakrzewska, M. (2021). *Uwarunkowania triangulacji metod w naukach o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji”, 5, 3–10. <https://doi.org/10.33141/po.2021.5.1>.
39. de Callières, F., Szerer, M. (1929). *Sztuka dyplomacji*. Nak. Księgarni F. Hoesicka.
40. Campbell, A., Goold, M. (2000). *Taking stock of synergy: A framework for assessing linkages between businesses*. „Long Range Planning”, 33(1), 72–96.
41. Cano, J. A., Gómez-Montoya, R., Londoño-Pineda, A., (2021). *Application of AHP for the weighting of sustainable development indicators at the subnational level*. „Economies”, 9(4), 169.
42. Carnevale, P. J., Pruitt, D. G. (1993). *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
43. Caskey, A., Murphy, K. J. (2024). *Negotiation Strategies and Techniques*. „JAMML. Matrimonial Law” 37, 169.
44. Casse, P., Deol, S. (1985). *Managing intercultural negotiations: Guidelines for trainers and negotiators*. SIETAR International.
45. Cellich, C. (2004). *Negotiating Partnerships: Increase profits and reduce risks: Keld Jensen and Iwar Unt: Pearson Education*. Pergamon.
46. Chadam, J. (2006). *Modele tworzenia organizacji kapitałowych a oczekiwane efekty synergii*. „Przegląd Organizacji”, 9, 20–23.
47. Chadam, J. (2012). *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych: Identyfikacja, analiza, zarządzanie*. Difin.
48. Christopher, E. M., Smith, L. E. (1998). *Umiejętność negocjowania w biznesie*. Zysk i S-ka.
49. Cierpisz, M., Coleman, P. T., Deutsch, M., Dyląg, A., Rosiński, J. (2005). *Rozwiązywanie konfliktów: Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
50. Cohen, H. (1980). *You can negotiate anything*. Bantam Book. Inc.
51. Coleman Jr, H. J., Miles, R. E., Snow, C. C. (1992). *Managing 21st century network organizations*. „Organizational dynamics”, 20(3), 5–21.
52. Collin, S. O., Larsson, R. (1993). *Beyond markets and hierarchies: A Swedish quest for a tripolar institutional framework*. „International Studies of Management & Organization”, 23(1), 3–12.

53. Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. McGraw-Hill.
54. Curry, S., Moore, J. (1996). *The death of competition*. „Fortune”, 133 (7).
55. Cutcher-Gershenfeld, J. (2015). *Intraorganizational Bargaining in Multi-Stakeholder Initiatives*. „Negotiation Journal”, 31(4), 393–400. Scopus. <https://doi.org/10.1111/nejo.12115>.
56. Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw: Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
57. Czajka, K., Dudek, M. (2017). *Negocjacje alokacji zasobów w procesie organizacji struktury systemu wytwarzania w warunkach rozproszenia zasobów*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 18(3), 169–182.
58. Czakon, W. (2009). *Koopetycja-splot tworzenia i zawłaszczania wartości*. „Przegląd organizacji”, 12, 11–14.
59. Czakon, W. (2011a). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. „Przegląd organizacji”, 3, 57–61.
60. Czakon, W. (2011b). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=4962987624984300338&hl=en&oi=scholar>.
61. Czakon, W. (2012a). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer. <https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=25xSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=czakon+sieci+&ots=LiH795OQ4&sig=oSXeiQcFh0Pb8BLiY20BOAtAeUE>.
62. Czakon, W. (2012b). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer.
63. Czakon, W. (2016). *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*. „Organizacja i Kierowanie”, 173(3), 41–52.
64. Czakon, W. (2024). *Jak powstają wielkie strategie? I dlaczego nie wszystkie muszą być wielkie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. <https://ruj.uj.edu.pl/handle/item/462667>.
65. Dagnino, G. B., Minà, A., Raza-Ullah, T. (2025). *7 Coopetition Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises: An Integrative Framework*. (w:) *De Gruyter Handbook of Coopetition*, red. Crick, J. M. De Gruyter. 157–176.
66. Dagnino, G. B., Padula, G. (2007). *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*. „International Studies of Management & Organization”, 37(2), 32–52. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370202>.
67. Dąbrowski, P. (1990). *Specyfika negocjacji wewnątrzorganizacyjnych*. „Przegląd Organizacji”, 6.
68. Denton, L. T., Eastman, J., Shepherd, C. D., Thomas, S. (2018). *A comparative assessment of win-win and win-lose negotiation strategy use on supply chain relational outcomes*. „The international journal of logistics management”, 29(1), 191–215.
69. Donohue, W. A. (1981). *Analyzing Negotiation Tactics: Development of a Negotiation Interact System*. „Human Communication Research”, 7(3), 273–287. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1981.tb00574.x>.

70. Douglas, A. (1962). *Industrial International Peacemaking*. Columbia University Press.
71. Doz, Y. L., Hamel, G., Kuczyńska-Szymala, D., Nowak, J., (2006). *Alianse strategiczne: Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*. Helion.
72. Dwojacki, P., Nogalski, B. (1998). *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji”, 04, 8–11.
73. Dworzecki, Z., Mierzejewska, W. (2015). *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*. Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
74. Dworzecki, Z., Żłobińska, A. (2002). *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*. (w:) *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza.
75. Dzierżęga, T. (2010). *Grupa kapitałowa jako sposób zwiększenia potencjału strategicznego przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 819, 45–58.
76. Dziurski, P. (2019). Koopetycja w sektorach kultury – zarys problematyki. *Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi*. https://www.academia.edu/download/63696954/EBOOK__Strategie_zarzadzania20200621-108860-ztd27t.pdf#page=30.
77. Dźwigoł, H. (2015). *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 83, 133–142.
78. Eaton, A., Kochan, T., McKersie, R., Morgenstern, M., Sharpe, T., Strauss, G. (2008). *Bargaining theory meets interest-based negotiations: A case study*. „Industrial Relations”, 47(1), 66–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00504.x>.
79. Eidenmuller, H. (2024). *Game Over: Facing the AI Negotiator*. U. Chi. L. Rev. Online, 1.
80. Ellis, T. J., Levy, Y. (2006a). *A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research*. Informing science, 9. <http://www.scs.ryerson.ca/aferworn/courses/CP8101/CLASSES/ConductingLiteratureReview.pdf>.
81. Ellis, T. J., Levy, Y., (2006b). *Towards a framework of literature review process in support of information systems research*. „Proceedings of the 2006 Informing Science and IT Education Joint Conference”, 26. <http://www.proceedings.informing-science.org/InSITE2006/ProcLevy180.pdf>.
82. Engel, A., Korf, B. (2005). *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*, t. 3. Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome.
83. Ensign, P. C. (1998). *Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm*. „Management Decision”, 36(10), 657–668.
84. Fabrigar, L. R., Wegener, D. T. (2012). *Exploratory factor analysis*. Oxford University Press. [https://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=O1H0DKmX7TMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fabrigar,+L.+R.,+%26+Wegener,+D.+T.+\(2012\)](https://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=O1H0DKmX7TMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fabrigar,+L.+R.,+%26+Wegener,+D.+T.+(2012)).

- +Exploratory+Factor+Analysis+(2nd+ed.).+Oxford+University+Press.&ots=cVJOf
hnbig&sig=Lrj6PidkDFTu0047G0k5lXV7jHo.
85. Fagerland, M. W., Hosmer, D. W. (2012). *A Generalized Hosmer–Lemeshow Goodness-of-Fit Test for Multinomial Logistic Regression Models*. „The Stata Journal: Promoting Communications on Statistics and Stata”, 12(3), 447–453. <https://doi.org/10.1177/1536867X1201200307>.
 86. Falcão, H. (2012). *Value negotiation: How to finally get the win-win right*. FT Press. <https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=SkXZHT7cX0gC&oi=fnd&pg=PT12&dq=win+win+negotiation&ots=dFFGu62YtP&sig=hHFY6F5ksmv2fiEY7eweWin6avo>.
 87. Falencikowski, T. (2008). *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*. TNOiK.
 88. Fang, L., Hipel, K. W., Kilgour, D. M. (1996). *Negotiation support using the Decision Support System GMCR*. „Group Decision and Negotiation”, 5(4), 371–383. <https://doi.org/10.1007/BF00553909>.
 89. Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.
 90. Fisher, R., Patton, B., Ury, W. (1979). *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Viking. Penguin.
 91. Fisher, R., Patton, B., Ury, W. L. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin.
 92. Fisman, R., Khanna, T. (2004). *Facilitating Development: The Role of Business Groups*. „World Development”, 32(4), 609–628. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.08.012>.
 93. Fowler, A. (2001). *Jak skutecznie negocjować*, Petit.
 94. Fragale, A. R., Kim, P. H., (2005). *Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of BATNAs and Contributions in Negotiation*. „Journal of Applied Psychology”, 90(2), 373–381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.373>.
 95. Gancarczyk, M. (2015). *Proces wzrostu przedsiębiorstwa w świetle podejścia zasobowego i teorii kosztów transakcyjnych*. „Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics”, 279(5), 5–31.
 96. Gast, J., Gernsheimer, O., Kanbach, D. K. (2021). *Coopetition research – A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories*. „Industrial Marketing Management”, 96, 113–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>.
 97. Gawin, B., Marcinkowski, B. (2013). *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*. Helion. https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=2ENjAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=bpmn++w+zarz%C4%85dzaniu&ots=rQK7zKy_yw&sig=Il9rR6Rfddr8EjnvOZ8yyCm3bD8.
 98. Gimenez, C., Tachizawa, E. M. (2012). *Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review*. „Supply Chain Management: An international journal”, 17(5), 531–543.
 99. Głowacz, M. (2020). *Grupy Kapitałowe w Polsce*. <https://ruj.uj.edu.pl/items/f9f38f71-d3f7-44cd-88d2-9743412f1b8b>.

100. Gołembiewski, P. (2022). *Biblia negocjacji: Techniki negocjacji i wywierania wpływu, przygotowanie – błędy – targowanie*. Akademia Negocjacji.
101. Goto, A. (1982). *Business groups in a market economy*. „European Economic Review”, 19(1), 53–70. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(82\)90005-8](https://doi.org/10.1016/0014-2921(82)90005-8).
102. Grabiec, O. (2010). *Formy koncentracji przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, 57–65.
103. Grabiec, O. (2011). *Istota i przyczyny powstawania grup kapitałowych*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, 41–52.
104. Grabiec, O. (2015). *Efekty strategiczne współdziałania organizacji*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 3, 99–111.
105. Granovetter, M. (1995). *Coase revisited: Business groups in the modern economy*. „Industrial and corporate change”, 4(1), 93–130.
106. Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
107. Grobelny, P., Stobiecki, P., Stradomski, M. (2018). *Determinanty aktywności na rynku fuzji i przejęć w Polsce*. CeDeWu.
108. Grząba, K. (2023). *Wywiad biznesowy jako narzędzie przygotowania do negocjacji – Model konceptualny*. „e-mentor”, 98(1), 22–30.
109. Guillen, M. (2000). *Business groups in emerging economies: A Resource Based View*. „Academy of Management Journal”, 43, 362–380. <https://doi.org/10.2307/1556400>.
110. Gulliver, P. H. (1979). *Disputes and negotiations: A cross-cultural perspective*. Academic Press.
111. Hartman, F. T., Krahn, J., Skulmoski, G. J. (b.d.). *The Delphi Method for Graduate Research*. „Journal of Information Technology Education: Research”, 6, 001–021.
112. Haus, B., Jagoda, H. (1995). *Holding: Organizacja i funkcjonowanie*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
113. Hay, S., McCarthy, A. (2015). *Advanced negotiation techniques*. Springer.
114. Hensel, P. (2020). *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. <https://press.wz.uw.edu.pl/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=monographs>.
115. Herbst, U., Schwarz, S., Voeth, M. (2008). *The management of intra-versus inter-organizational negotiations: An empirical comparison*. „Proceedings of the 1st French–German–Swiss Workshop on B2B Marketing”.
116. Hettich, E., Kreutzer, M. (2021). *Strategy Formation Across Organizational Boundaries: An Interorganizational Process Model*. „British Journal of Management”, 32(1), 147–199. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12473>.
117. Hosmer Jr, D. W., Lemeshow, S., Sturdivant, R. X. (2013). *Applied logistic regression*. John Wiley & Sons. [https://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=bRoxQBIZRd4C&oi=fnd&pg=PR13&dq=Hosmer,+D.+W.,+Lemeshow,+S.,+and+Sturdivant,+R.+X.+\(2013\).+Applied+Logistic+Regression+\(3rd+ed.\).+Wiley.&ots=kM6Muu7Xe6&sig=I2tl7Wtyae6H_-ryVNm5c7BbE_w](https://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=bRoxQBIZRd4C&oi=fnd&pg=PR13&dq=Hosmer,+D.+W.,+Lemeshow,+S.,+and+Sturdivant,+R.+X.+(2013).+Applied+Logistic+Regression+(3rd+ed.).+Wiley.&ots=kM6Muu7Xe6&sig=I2tl7Wtyae6H_-ryVNm5c7BbE_w).

118. Hussin, H., Park, J., Rahman, H. A., Suh, J. (2019). *A Study of Integrative Bargaining Model with Argumentation-Based Negotiation*. „Sustainability”, 11(23). <https://doi.org/10.3390/su11236832>.
119. Irwin, R. D. (1965). *Dynamic Marketing Behavior*. Inc., Illinois.
120. Janiuk, I. (2010). *Rodzaje powiązań międzyorganizacyjnych w rozwoju grupy kapitałowej Graal SA*. „Studia i prace Kolegium Zarządzania”, 95.
121. Jankowski, W. B., Sankowski, T. P. (1995). *Jak negocjować?: Strategie i etapy negocjacji, 23 taktyki negocjacji, 10 przykładów z dialogami po polsku i po angielsku*. Centrum Informacji Menedżera.
122. Janowski, J. (2020). *Holding jako podmiot gospodarczy*. <https://ruj.uj.edu.pl/entities/publication/a9fad2ce-d49d-4eb1-8583-d5029b860325>.
123. Jemielniak, D., Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak, D., Pikos, A. M. (2023). *Zarządzanie: Nowe otwarcie*. Poltext.
124. Jensen, K. (2013a). *How Big Is My Piece? How the NegoEconomic Value Is to Be Divided*. (w:) Jensen, K. *The Trust Factor* (225–234). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137333681_10.
125. Jensen, K. (2013b). *Preparation and Analysis Prior to Bargaining: The First 5 Phases of the Negotiation Process*. (w:) Jensen, K. *The Trust Factor* (77–103). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137333681_5.
126. Jensen, K. (2013c). *Sealing the Deal: The Second 5 Phases of the Negotiation Process*. (w:) Jensen, K. *The Trust Factor* (203–224). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137333681_9.
127. Jensen, K. (2013d). *The Trust Factor: Negotiating in SMARTnership*. Palgrave Macmillan US. <https://doi.org/10.1057/9781137333681>.
128. Jensen, K. (2024). *The elements of negotiation: 103 tactics for everyone to win in each deal*. John Wiley & Sons. <https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=NxPwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=keld+jensen+negotiation&ots=BDenTMaFM3&sig=DuR3MZbgP9FfbvnKCJvmQsJgMZo>.
129. Jensen, M. C., Meckling, W. H. (2019). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. (w:) *Corporate governance* (77–132). Gower. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315191157-9/theory-firm-managerial-behavior-agency-costs-ownership-structure-michael-jensen-william-meckling>.
130. Johnson, C. N. (2016). *The benefits of PDCA*. „Quality Progress”, 49(1), 45.
131. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
132. Judge, T. A., Robbins, S. P., (2017). *Organizational Behavior 17th Global Edition*. Pearson.
133. Kaliński, J. (2009). *Transformacja gospodarki polskiej w latach 1989-2004*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. https://www.researchgate.net/profile/Janusz-Kalinski2/publication/371742893_Transformacja_gospodarki_polskiej_w_latach_1989-2004/links/6554f6c13fa26f66f4045457/Transformacja-gospodarki-polskiej-w-latach-1989-2004.pdf.
134. Kamiński, J. (2004). *Negocjowanie: Techniki rozwiązywania konfliktów*. Poltext.

135. Karademir, B., Yaprak, A. (2010). *The internationalization of emerging market business groups: An integrated literature review*. „International Marketing Review”, 27, 245–262. <https://doi.org/10.1108/02651331011037548>.
136. Karrass, C. L. (1970). *The negotiating game*. World Publishing Company New York. <https://chinhnghia.com/272405757.pdf>.
137. Kennedy, G. (1998a). *Kennedy on negotiation*. Gower Publishing, Ltd.
138. Kennedy, G. (1998b). *The new negotiating edge: The behavioral approach for results and relationships*. Nicholas Brealey Publishing.
139. Kennedy, G. (2017). *Strategic negotiation*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315242309/strategic-negotiation-gavin-kennedy>.
140. Kesting, P., & Smolinski, R. (2007). *When Negotiations Become Routine: Not Reinventing the Wheel While Thinking Outside the Box*. „Negotiation Journal”, 23(4), 419–438. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2007.00153.x>.
141. Khanna, T., Palepu, K. (1998). *The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long Run Evidence from Chile*. „SSRN Scholarly Paper” 143491. <https://doi.org/10.2139/ssrn.143491>.
142. Khanna, T., Rivkin, J. (2006). *Interorganizational Ties and Business Group Boundaries: Evidence from an Emerging Economy*. „Organization Science – ORGAN SCI”, 17, 333–352. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0188>.
143. Kim, M. K., Pannell, D. J., Rogers, A. A., Wallace, K. J., Wagner, C., (2022). *Tackling communication and analytical problems in environmental planning: Expert assessment of key definitions and their relationships*. „Journal of Environmental Management”, 317, 115352. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115352>.
144. Klich, J., Rosiński, J. (2008). *Using Kolb's Learning Cycle to Teach Negotiation Skills*. (w:) *Teaching Entrepreneurship: Cases for Education and Training*. red. Blaauw, G., Diensberg C., Ridder A., van der Sijde, P. (109–115). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2038-6_11.
145. Kondrakiewicz, T. (b.d.). *Holding jako forma współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*.
146. Kondrakiewicz, T. (2001). *Holding jako forma współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia” 35, 171–186.
147. Korzeniowski, L. (2019). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Difin.
148. Kowalczyk, E. (2013). *Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 277, 295–305.
149. Kowalczyk, E. (2017). *Wykorzystanie i percepcja dwuznacznych etycznie technik negocjacyjnych*. „Organizacja i Kierowanie”, 175(1), 133–149.
150. Kowalczyk, E. (2021). *Psychologia negocjacji: między nauką a praktyką zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
151. Kownacka, V., Zając, C. (2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

152. Kozina, A. (2005). *Uniwersalny model negocjacji w przedsiębiorstwie*. „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 4, 338–350.
153. Kozina, A. (2008). *Typologia negocjacji w przedsiębiorstwie*.
154. Kozina, A. (2011). *Analiza due diligence w planowaniu negocjacji przejęć*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” (651–662).
155. Kozina, A. (2013). *Analiza due diligence jako narzędzie planowania negocjacji przejęć – Schemat metodyczny i studium przypadku*. (w:) *Uwarunkowania, metody i strategie rozwoju przedsiębiorstw: Monografia*. red. Howaniec, H., Madyda, A., Waszkielewicz, W. (143–161). Akademia Techniczno-Humanistyczna.
156. Kozina, A. (2014). *Negocjacje wielostronne – wstępna koncepcja badań*. „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”, 13, 87–100.
157. Kozina, A. (2016). *Funkcje negocjacji w przedsiębiorstwie*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 17(4.1), 273–285.
158. Kozina, A. (2017). *Style prowadzenia negocjacji*. „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, 1(25), 289–307.
159. Koziński, J. (1996). *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania”, nr 100, 746. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000003144>.
160. Koźmiński, A. K. (2000). *Organizacja*. (w:) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. Wydawnictwo Naukowe PWN.
161. Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
162. Koźuch, B. (2009). *Wpływ współdziałania międzyorganizacyjnego na realizację celów organizacji publicznych*. „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2/1, 175–181.
163. Kraśniak, J., Krzakiewicz, K. (2023). *Historia myśli o organizacji i zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://bazawiedzy.ue.poznan.pl/info/book/UEP7757c8983e574655bdf4ab10c7e66ff7/>.
164. Krawczyk-Bryłka, B. (2017). *Negocjacje w organizacji*. MOST Wiedzy – portal z wiedzą dla Ciebie, Difin. <https://mostwiedzy.pl/pl/publication/negocjacje-w-organizacji,143320-1>.
165. Kreft, J., Leja, K. (2020). *Koopetycja w trzech odsłonach*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej. <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/19263>.
166. Kreft, Z. (1999). *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym: Rozwiązania strukturalno-funkcjonalne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
167. Kreft, Z. (2004). *Holding-grupa kapitałowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
168. Krucalak, M. (2019). *Negocjacje jako sposób rozwiązywania konfliktów w zarządzaniu organizacją X*. Repozytorium UJ.
169. Krztoń, W. (2017). *Zarządzanie informacją w procesach decyzyjnych organizacji*. „Modern Management Review”, 3(24), 83–94.

170. Krzywdziński, K. (2022). *Decentralizacja nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa w Polsce*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 85(1), 115–132.
171. Krzyżanowski, L. (1993). *Podstawy nauki zarządzania*. PWN.
172. Kuc, B. R. (2003). *Zarządzanie doskonale*. PTM.
173. Kuczera, K. (2013). *Modelowanie preferencji decydentów firm w zakresie modeli biznesu*. <https://repozytorium.ur.edu.pl/bitstreams/0df075f1-caf0-4332-80b0-7a61c566886d/download>.
174. Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*. „Management and Business Administration. Central Europe”, 20(4), 34–45.
175. Lakis, J. (2019). *Wykorzystanie praktyk negocjacyjnych w zarządzaniu organizacją*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 20(9), 65–79.
176. Lax, D. A., Sebenius, J. K. (2003). *3-D Negotiation. Playing the whole game*. „Harvard Business Review”, 81(11), 64–74.
177. Lax, D. A., Sebenius, J. K. (2006). *3-D Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Harvard Business Press.
178. Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*. <https://www.ceeol.com/content-files/document-1009113.pdf>.
179. Liu, L. A., Yao, J., Zhang, Z. (2020). *When there is No ZOPA: Mental Fatigue, Integrative Complexity, and Creative Agreement in Negotiations*. „Negotiation and Conflict Management Research”. ncmr.12178. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12178>.
180. Luecke, R., Watkins, M. (2010). *L'essentiel pour négocier*. ESF éditeur.
181. Lundén, B., Rosell, L. (2014). *Techniki negocjacji: Jak odnieść sukces w negocjacjach*. BL Info Polska Sp. z o.o.
182. Luo, Y. (2007). *A coopetition perspective of global competition*. „Journal of world business”, 42(2), 129–144.
183. Łobos, K. (2000). *Organizacja sieciowa*. (w:) *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. Perechuda, K. Wydawnictwo Placet, Warszawa, 97–103.
184. Łobos, K. (2005). *Organizacje sieciowe*. (w:) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. red. Krupski, R. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=16074996510480353659&hl=en&oi=scholar>.
185. Maciejewicz, J. (1988). *Negocjacje wielostronne w sprawie usług*. „Sprawy Międzynarodowe”, 7–8.
186. Mackenzie, H. (2025). *Rethinking multi-organisational network effectiveness from a social complexity perspective*. „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance”, 1–19. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2024-0588>.
187. Maddux, R. (1995). *Successful negotiation effective „win-win” strategies and tactics*. Crisp Learning. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/1408251>.
188. Mahmood, I., Zaheer, A., Zhu, H. (2017). *Centralization of intragroup equity ties and performance of business group affiliates*. „Strategic Management Journal”, 38. <https://doi.org/10.1002/smj.2542>.

189. Malhotra, D. (2025). *Negotiating the impossible: How to break deadlocks and resolve ugly conflicts (without money or muscle)*. Berrett-Koehler Publishers. [https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=LYRbEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Malhotra,+D.+\(2016\).+Negotiating+the+Impossible:+How+to+Break+Deadlocks+and+Resolve+Ugly+Conflicts+\(Without+Money+or+Muscle\).+San+Francisco:+Berrett+Koehler.&ots=Rk0Ct9-ilX&sig=8qIqmEt7h1gL_74xNNiOdx-b-axA](https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=LYRbEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Malhotra,+D.+(2016).+Negotiating+the+Impossible:+How+to+Break+Deadlocks+and+Resolve+Ugly+Conflicts+(Without+Money+or+Muscle).+San+Francisco:+Berrett+Koehler.&ots=Rk0Ct9-ilX&sig=8qIqmEt7h1gL_74xNNiOdx-b-axA).
190. Marta, B. (2006). *Negocjacje jako element procesu zarządzania na przykładzie sytuacji konfliktowych w organizacji* [Praca magisterska].
191. Mastenbroek, W. (1996). *Negocjowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
192. Matejun, M. (2012). *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*. (w:) *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, red. Kuczmera-Ludwicińska, E. Oficyna Wydawnicza SGH, 173-182.
193. Maug, E. (2003). *Konzerne im Kontext der Kapitalmärkte; Antrittsvorlesung, 10. Mai 2001*, Humboldt-Universität zu Berlin, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Humboldt Universität.
194. Mayer, B. (2000). *The dynamics of conflict management: A practitioner's guide*. Jossey-Bass.
195. McKersie, R. B., Perry, C. R., Walton, R. E. (1965). *Intraorganizational bargaining in labor negotiations*. „Journal of Conflict Resolution”, 9(4), 463–481. Scopus. <https://doi.org/10.1177/002200276500900404>.
196. McKersie, R. B., Walton, R. E. (1991). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. Cornell University Press.
197. Mead, M. (2002). *Cooperation and competition among primitive people*, t. 123. Transaction Publishers. https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=fZka5w4AxxnMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=mead+cooperation&ots=ftdWobDm9M&sig=gTIfeyen_ms19iEAMl-wd01KG8U.
198. Mesjasz, C. (1992). *Zastosowanie matematycznych modeli negocjacji w teorii i praktyce zarządzania*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 375, 105–120.
199. Mesjasz, C., Mesjasz, L. (2017). *Wykorzystanie teorii gier w modelowaniu negocjacji Grecji z wierzycielami w 2015 roku*. „Studia Oeconomica Posnaniensia. Wyzwania finansów międzynarodowych wobec przebudowy światowego systemu finansowego”, 5(8), 18–31.
200. Meyer, R., de Wit, B. (2007). *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 147–185.
201. Mierzejewska, W. (2018a). *Koopetycja w grupach kapitałowych*. „Studia Ekonomiczne”, 351, 121–130.
202. Mierzejewska, W. (2018b). *Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 164, 137–162.
203. Mierzejewska, W. (2019). *Poziom i charakter dywersyfikacji grup kapitałowych działających w Polsce*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 175. <https://doi.org/10.33119/SIP.2019.175.9>.

204. Mierzejewska, W. (2020a). *Koopetycja w grupach kapitałowych: Cechy, determinanty, efekty*. Oficyna Wydawnicza SGH.
205. Mierzejewska, W. (2020b). *Koopetycja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych działających w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-335-6.13>.
206. Mierzejewska, W. (2023). *Cooperation, competition, and coopetition within business groups*. (w:) *Business Groups and Strategic Coopetition*, red. Dziurski, P., Mierzejewska, W. Routledge. 22–40.
207. Mierzejewska, W., Romanowska, M. (2015). *Wewnętrzny rynek grupy kapitałowej jako substytut sieci biznesowych*. „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 32, 333–344.
208. Miles, R. E., Snow, C. C. (1986). *Organizations: New Concepts for New Forms*. „California Management Review”, 28(3), 62–73. <https://doi.org/10.2307/41165202>.
209. Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2013a). *Analiza pojęcia grupy kapitałowej w polskiej gospodarce i literaturze ekonomicznej*. „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 64 (1), 211–222.
210. Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2013b). *Przepływy pieniężne w grupie kapitałowej*. Volumina.pl.
211. Moen, R., Norman, C. (2006). *Evolution of the PDCA cycle*. https://elfhs.ssru.ac.th/phusit_ph/pluginfile.php/48/block_html/content/Moen-Norman-2009%20PDCA.pdf.
212. Morgan, G. (2002). *Images of organization*. Wyd. 2. Sage Publications.
213. Morgenstern, O., von Neumann, J. (1972). *Theory of games and economic behavior*.
214. Nęcki, Z. (2000). *Negocjacje w biznesie*. Drukarnia „Antykwa”.
215. Nierenberg, G. I. (1994). *Sztuka negocjacji: Jako metoda osiągania celu*. Studio Emka.
216. Nowak, B. E., Taranowski, P. (2014). *Narzędzia biznesowe w doradztwie zawodowym*. Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej.
217. Nowakowska, P. K. (2018). *Sprawność negocjacyjna pokolenia Z*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
218. Oleksyn, T. (2020). *Zarządzanie: Wybrane kwestie*. Difin. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=15566622014023471876&hl=en&oi=scholar>.
219. Osarenkhoe, A. (2010). *A coopetition strategy—a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation*. „Business Strategy Series”, 11(6), 343–362.
220. Patel, B. N., Rubin, G. D. (2016). *Deal or no deal? Negotiation 101*. „Journal of the American College of Radiology”, 13(6), 756–758.
221. Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*. Agencja Wydawnicza Placet.
222. Penc, J. (2010). *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Difin.
223. Perechuda, K. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości: Koncepcje, modele, metody*. Agencja Wydawnicza Placet.
224. Perechuda, K. (2013). *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

225. Peterson, R. B., Tracy, L. (1977). *Testing a Behavioral Theory Model of Labor Negotiations*. „Industrial Relations: A Journal of Economy and Society”, 16(1), 35–50. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1977.tb00646.x>
226. Piekarz, H. (1991). *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna: Monografie”, 102. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171354605>
227. Piekarz, H. (1992). *Geneza i kierunki synergetyki organizacji*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 375, 23–39.
228. Piętka, P. (2015). *Konflikty i negocjacje jako elementy procesu zarządzania* [Praca magisterska].
229. Pinto, T., Silva, F., Vale, Z. (2019). *Decision Support System for Opponents Selection in Electricity Markets Bilateral Negotiations*. 18th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems (AAMAS 2019), 2384–2386.
230. Polak, P. (2014). *Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 340, 318–325.
231. Prusak, A., Stefanow, P., Strojny, J. (2014). *Analizyczny Proces Hierarchiczny (AHP) na skróty – kluczowe pojęcia i literatura*. „Humanities and Social Sciences”, 4(19.21), 179–192.
232. Pszczołowski, T. (1973). *Synergia i jej miejsce w teorii organizacji*. Prakseologia.
233. Pszczołowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii zarządzania*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
234. Rai, R. K. (2016). *A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties*. „Journal of Management”, 42(6), 1663–1699. <https://doi.org/10.1177/0149206313515525>.
235. Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Harvard University Press.
236. Raz, T., Voss, C. (2016). *Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it*. Random House.
237. Romaniuk, K. (2012). *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*. <https://publisherspanel.com/api/files/view/13017.pdf>.
238. Romaniuk, K. (2013). *Społeczne uwarunkowania koopetycji przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
239. Romaniuk, K. (2016). *Koopetycja jako model biznesu*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 421, 508–518.
240. Romanowska, M. (red.). (2004). *Leksykon Zarządzania*. Difin.
241. Romanowska, M. (2011). *Grupy kapitałowe w Polsce: Strategie i struktury*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
242. Romanowska, M., Trocki, M., Wawrzyniak, B. (2000). *Grupy kapitałowe w Polsce: Praca zbiorowa*. Difin.
243. Roszkowska, E. (2011). *Wybrane modele negocjacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

244. Roszkowska, E., Wachowicz, T. (2016). *Negocjacje. Analiza i wspomaganie decyzji*. Wolters Kluwer.
245. Rutka, R. (2001). *Kierowanie*. (w:) Apanowicz, J., Czermiński, A., Czerska M., Nogalski, B., Rutka, R., *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora TNOiK.
246. Rządca, R. A. (2003). *Negocjacje w interesach: Jak negocjują organizacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
247. Rządca, R. A. (2006). *Negocjacje a tożsamość organizacji – Relacje poznawcze i praktyczne*. „Problemy Zarządzania”, 4(11), 137–148.
248. Rządca, R. A., Wujec, P. (1999). *Negocjacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
249. Saaty, R. W. (1987). *The analytic hierarchy process—What it is and how it is used*. „Mathematical modelling”, 9(3–5), 161–176.
250. Saaty, T. L. (b.d.). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory With the Analytic Hierarchy Process*. RWS Publications.
251. Saaty, T. L. (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process*. International „Journal of Services Sciences”, 1(1), 83. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>.
252. Saaty, T. L. (2013). *Analytic hierarchy process*. (w:) *Encyclopedia of operations research and management science* (52–64). Springer. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=6544375888849732649&hl=en&oi=scholar>.
253. Salacuse, J. W. (2013). *Real Leaders Negotiate*. (w:) tenże. *Negotiating Life* (55–72). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137318749_6.
254. Salacuse, J. W. (2017). *Real Leaders Negotiate!*. Palgrave Macmillan US. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59115-9>.
255. Sanchez, M. (2011). *Interorganizational collaboration within a hierarchical configuration of parent and subsidiary corporations* [Praca doktorska – Fielding Graduate University]. <https://search.proquest.com/openview/73f63298e06dad054cf387333a03ebac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>.
256. Schelling, T. C. (1981). *The Strategy of Conflict: With a New Preface by the Author*. Harvard University Press.
257. Schoonmaker, A. N. (1989). *Negotiate to win: Gaining the psychological edge*. Prentice Hall.
258. Sebenius, J. K. (2001). *Six habits of merely effective negotiators*. „Harvard Business Review”, 79(4), 87–97.
259. Sebenius, J. K. (2017). *BATNAs in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of “No”*. „Negotiation Journal”, 33(2), 89–99. <https://doi.org/10.1111/nej.12176>.
260. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
261. Shell, G. R. (2001). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin.
262. Simon, H. A. (2007). *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Wydawnictwo Helion.
263. Sroka, W. (2012). *Sieci aliansów: Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

264. Stabryła, A. (2012). *Podstawy Organizacji i Zarządzania. Podejścia i Koncepcje Badawcze*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
265. Stanisławski, R. (2017). *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*. „Organizacja i kierowanie”, 178(4), 103–120.
266. Stańczyk, S. (2015). *Triangulacja–łączenie metod badawczych i urzetenlenie badań. Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, 243–265.
267. Stańczyk-Hugiet, E. (2012). *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*. „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, PTE Oddział w Łodzi.
268. Stańczyk-Hugiet, E. (2015). *Strategicznie o ekosystemie biznesu*. „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 32(2), 395–409.
269. Stecki, L. (1999). *Holding*. TNOiK.
270. Strużycki, M. (2009). *Podstawy metodologii nauk o zarządzaniu*. Difin.
271. Sudoł, S. (2016). *Delficka metoda badawcza*. „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, 17(3), 69–74.
272. Surmiak, A. (2015). *Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych*. The Networked Organization, 129.
273. Szczepański, M. (2006). *Propedeutyka konfliktu*. (w:) Kaczmrek, R., Paluchowski, W. J., Skrzypczak, M. *Negocjacje. Wśród jawnych zagrożeń i ukrytych możliwości*.
274. Szewc-Rogalska, A. (2006). *Grupy kapitałowe w gospodarce polskiej*. <https://repozytorium.ur.edu.pl/bitstreams/cae1f7b1-db85-49a3977222e1b9624d66/download>.
275. Szumielewicz, W. (2009). *Cash Management w grupach kapitałowych. Diagnozowanie, kształtowanie, ocena*. Difin.
276. Szypko, A. (2024). *Fuzje i przejęcia jako interakcja podmiotu nabywającego i nabywanego*. PWN. <https://ksiegarnia.pwn.pl/Fuzje-i-przejecia-jako-interakcja-podmiotu-nabywajacego-i-nabywanego.,1057150054,p.html>.
277. Tabernacka, M. (2009). *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*. Wolters Kluwer. https://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=CD1SAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Negocjacje+jako+forma+wsp%C3%B3%C5%82dzia%C5%82ania+spo%C5%82ecznego.&ots=noV3x3fPES&sig=iTHojdZn_yJOWyoKqsRmo0_ejGw.
278. Thomas, J. (2006). *Negocjuj aby zwyciężać. 21 zasad prowadzenia skutecznych negocjacji*. MT Biznes.
279. Thomas-Hunt, M. C. (1996). *An embeddedness approach to intraorganizational negotiations: Negotiating amidst multiple group memberships*. [Praca doktorska – Northwestern University].
280. Thompson, L. (2004). *The Mind and Heart of the*. <https://www.bqm.com.pe/libros/La%20mente%20y%20el%20corazon%20del%20Negociador.pdf>.
281. Thompson, L. (2020). *Win-Win Negotiation in a Global Economy*. (w:) *New Leadership in Strategy and Communication*, red. Pfeffermann, N. Springer International Publishing. 27-35 https://doi.org/10.1007/978-3-030-19681-3_3.
282. Thorelli, H. B. (1986). *Networks: Between markets and hierarchies*. „Strategic Management Journal”, 7(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>
283. Toborek-Mazur, J. (2010). *Holding jako podmiot rachunkowości*. Wolters Kluwer. <https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=ilxSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA>

- 5&dq=Holding+jako+podmiot+rachunkowo%C5%9Bci&ots=ScQrYd9AAP&sig=_FnUFkVYCyALIX8zVg3G6r-Vi1s.
284. Trocki, M. (1999). *Porozumienia i umowy holdingowe*. „Przegląd Organizacji”, 3, 8–12.
285. Trocki, M. (2004). *Grupy kapitałowe: Tworzenie i funkcjonowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
286. Turner, D. B. (1990). *Intraorganizational Bargaining: The Effect of Goal Congruence and Trust on Negotiator Strategy Use*. „Communication Studies”, 41(1), 54–75. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10510979009368288>.
287. Urbanowska-Sojkin, E. (2014). *Metodologia badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
288. Vetschera, R. (2021). *Negotiation support: Trends and problems*. (w:) *EURO Working Group on DSS: A Tour of the DSS Developments Over the Last 30 Years* (167–190). Cham: Springer International Publishing.
289. Wachowicz, T. (2006). *E-negocjacje: Modelowanie, analiza i wspomaganie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171271725>.
290. Wachowicz, T. (2013). *Metody wielokryterialne we wspomaganiu prenegocjacyjnego przygotowania negocjatorów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
291. Wheeler, M. (2004). *Negotiation Journal: On the Process of Dispute Settlement*. „Negotiation Journal”, 20(1), 3–4. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2004.00001.x>.
292. Wheeler, M. (2013). *The art of negotiation: How to improvise agreement in a chaotic world*. Simon and Schuster.
293. Wiktorowski, K. (2004). *Grupa kapitałowa jako efekt procesu koncentracji przedsiębiorstw a zagadnienie jakości organizacji*. *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, 114.
294. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization* (SSRN Scholarly Paper 1496220). <https://papers.ssrn.com/abstract=1496220>.
295. Winch, S. (2011). *Negocjacje i tożsamość jako wymiary typologii organizacji gospodarczych*. „Organization and Management”, 144.
296. Wyganowska, M. (2018). *Negocjacje jako element komunikacji wewnętrznej w sytuacjach konfliktowych w przedsiębiorstwie*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 127. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.127.27>.
297. Zadora, P., Żytniewski, M. (2013). *Modelowanie procesów biznesowych z użyciem notacji BPMN*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 128, 195–210.
298. Zając, C. (2010). *Grupy kapitałowe jako formy koncentracji przedsiębiorstw. Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw: formy, metody, koncepcje, trendy*. „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, 39–47.

299. Zając, C. (2012). *Strategie personalne grup kapitałowych*. „Organizacja i Zarządzanie”, 4 (20), 149–159.
300. Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). *Koopetycja–strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*. „The Journal of Management and Finance”, 11 (4/1), 1–14.
301. Zimniewicz, K. (1994). *Podjęcie sieciowe w zarządzaniu parkiem krajobrazowym*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”. Seria 1, nr 223, 90–103.

Spis tabel

Tabela 1. Przesłanki tworzenia grup kapitałowych	15
Tabela 2. Funkcjonalności rynku wewnętrznego.	21
Tabela 3. Funkcje spółek tworzących grupę kapitałową.....	23
Tabela 4. Typologia grup kapitałowych – kryteria.....	37
Tabela 5. Skrócona charakterystyka operacyjnej, strategicznej i finansowej grupy kapitałowej.	38
Tabela 6. Siła decyzyjna organów i stanowisk w spółce.	50
Tabela 7. Przegląd definicji sieci.....	55
Tabela 8. Cechy organizacji sieciowych.	56
Tabela 9. Porównanie głównych aspektów organizacji sieciowych z grupą kapitałową. ..	58
Tabela 10. Obszary potencjalnej rywalizacji przedsiębiorstw.....	61
Tabela 11. Wybrane definicje kooperacji.....	65
Tabela 12. Pojęcie synergii – koncepcje wybranych autorów.....	66
Tabela 13. Porównanie koncepcji synergii.....	69
Tabela 14. Rozwój definicji negocjacji.....	73
Tabela 15. Typologia negocjacji – wybrane kryteria.....	77
Tabela 16. Charakterystyka modelu negocjacji 3D.....	87
Tabela 17. Zestawienie trzech filozoficznych modeli negocjacji.	90
Tabela 18. Struktura negocjacji – etapy i fazy.....	94
Tabela 19. Główne style negocjacji według wybranych kryteriów	105
Tabela 20. Przykładowe techniki na etapach negocjacji.....	109
Tabela 21. Arkusz LIM.	114
Tabela 22. Przegląd literatury – zestawienie ilości publikacji.....	119
Tabela 23. Słowa kluczowe i ograniczenia SLR.....	120
Tabela 24. Etapy procesu badawczego.	135
Tabela 25. Ogólna charakterystyka próby badawczej.	146
Tabela 26. Runda I badań eksperckich – wyniki.....	166
Tabela 27. Skala wartości do porównania czynników.....	168

Tabela 28. Runda II badań eksperckich – wyniki.....	169
Tabela 29 Wyniki badań ankietowych – style negocjacyjne.	191
Tabela 30. Wyniki oceny zaangażowania interesariuszy.	195
Tabela 31. Odpowiedzi respondentów na Pytanie 21. – badanie ankietowe.	196
Tabela 32. Etapy negocjacji zintegrowanych.	225
Tabela 33. Modelowa sylwetka managera w procesie negocjacji zintegrowanych.	264
Tabela 34. Zarządzanie informacjami – przykłady.....	267
Tabela 35. BATNA zewnętrzna i wewnętrzna.	274
Tabela 36 .Wybrane techniki i taktyki w negocjacjach zintegrowanych.	277

Spis rysunków

Rysunek 1. Sposoby tworzenia grup kapitałowych (dzielenie, przekształcenie, łączenie).	18
Rysunek 2. Sposoby tworzenia grupy kapitałowej (wydzielenie, powołanie, przejęcie, konsolidacja).	19
Rysunek 3. Outsourcing kapitałowy.	24
Rysunek 4. Pozycja i nazwy spółek w grupie kapitałowej.	28
Rysunek 5. Schemat oddziaływania powiązań pomiędzy spółką dominującą a podmiotami z grupy.	30
Rysunek 6. Rodzaje powiązań kapitałowych.	31
Rysunek 7. Przykładowe powiązania majątkowe w grupie kapitałowej.	33
Rysunek 8. Powiązania personalne w grupie kapitałowej: zarząd – zarząd.	35
Rysunek 9. Powiązania personalne w grupie kapitałowej: zarząd – RN	35
Rysunek 10. Powiązania personalne w grupie kapitałowej: RN – RN.	36
Rysunek 11. Proces zarządzania.	42
Rysunek 12. Organy spółki i siła decyzyjna.	49
Rysunek 13. Siła decyzyjna a centralizacja w grupie kapitałowej.	52
Rysunek 14 Siła decyzyjna a koncentracja grupy kapitałowej.	53
Rysunek 15. Przykładowy model negocjacji pozycyjnych z uwzględnieniem ZOPA.	83
Rysunek 16. Sprzężenie zwrotne ofertowania w negocjacjach pozycyjnych.	84
Rysunek 17. Strategia, taktyki i techniki w procesie negocjacji.	108
Rysunek 18. ZOPA na podstawie transakcji kupna-sprzedaży.	115
Rysunek 19. Liczba artykułów – Scopus.	121
Rysunek 20. Ogólny schemat zastosowanego podejścia badawczego.	130
Rysunek 21. Proces badawczy – etapy.	131
Rysunek 22. Schemat procesu badawczego.	139
Rysunek 23. Grupa badawcza pod względem własności grupy	145
Rysunek 24. Wyniki oceny autonomii spółek w grupie kapitałowej.	158
Rysunek 25. Rodzaje powiązań odgrywających największą rolę.	160
Rysunek 26. Struktury organizacyjne badanych grup.	161

Rysunek 27. Współpraca spółek w grupie (Czy spółki pozostają w relacji?).	162
Rysunek 28. Rodzaj relacji w grupie występujący najczęściej.	163
Rysunek 29. Hierarchia w grupie kapitałowej.	164
Rysunek 30. Dobrowolność doboru partnera biznesowego przez spółki.	165
Rysunek 31. Runda II badań eksperckich – wyniki w grupie negocjatorów.	172
Rysunek 32. Runda II badań eksperckich – wyniki w grupie biznes.	173
Rysunek 33. Runda II badań eksperckich – porównanie wyników grup oraz średnia.	174
Rysunek 34. Oddziaływanie na negocjacje w grupie kapitałowej.	183
Rysunek 35. Porównanie negocjacji standardowych z negocjacjami w GK.	184
Rysunek 36. Porównanie negocjacji standardowych z negocjacjami w grupach kapitałowych względem celów.	185
Rysunek 37 Style negocjacyjne w grupach kapitałowych.	190
Rysunek 38. Mapa procesów.	227
Rysunek 39. Mapa procesu negocjacji zintegrowanych.	231
Rysunek 40. Mapa – podproces – przygotowanie.	237
Rysunek 41. Mapa – podproces – zgody korporacyjne.	243
Rysunek 42. Mapa – proces wspierający.	249
Rysunek 43. Ewolucja funkcji podmiotu dominującego w negocjacjach zintegrowanych.	252
Rysunek 44. ZOPA w negocjacjach zintegrowanych.	275

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Załącznik 2. Badanie eksperckie – runda I

Załącznik 3. Badanie eksperckie – runda II

Załącznik 4. Kwestionariusz do wywiadu pogłębianego

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie ankiety, której wyniki będą wykorzystane w badaniach empirycznych w ramach dysertacji doktorskiej pt. Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej.

Ankieta składa się z trzech części: ogólnych informacji o grupie kapitałowej, relacji pomiędzy spółkami oraz negocjacji między spółkami z tej samej grupy kapitałowej. Ankieta jest anonimowa, a przedmiotem zainteresowania nie są dane poufne a jedynie rzeczywiste funkcjonowanie, relacje i proces negocjacji pomiędzy spółkami w grupie kapitałowej.

Celem prowadzonych badań jest poznanie specyfiki funkcjonowania grup kapitałowych, zaprojektowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych pomiędzy spółkami w grupie oraz finalnie przygotowanie dysertacji doktorskiej.

Ankieta skierowana jest do prezesów i dyrektorów spółek dominujących największych grup kapitałowych w Polsce.

Licząc na Państwa wsparcie raz jeszcze serdecznie proszę o wypełnienie ankiety, za co ogromnie dziękuję.

mgr Krzysztof Grząba, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

CZEŚĆ I – GRUPA KAPITAŁOWA

1. Zajmowane stanowisko w Grupie Kapitałowej?
 - ☐ prezes zarządu
 - ☐ członek zarządu
 - ☐ dyrektor pionu
 - ☐ dyrektor departamentu
2. Do jakiego sektora gospodarki zaliczana jest podstawowa działalność Grupy Kapitałowej?
 - ☐ rolniczego
 - ☐ przemysłowego
 - ☐ usługowego
3. Czy spółka dominująca (spółka matka) prowadzi działalność operacyjną?
 - ☐ tak
 - ☐ nie
4. Jaki jest główny cel funkcjonowania Grupy?
 - ☐ wzmocnienie działalności operacyjnej spółki dominującej
 - ☐ synergia pomiędzy działaniami spółek zależnych
 - ☐ maksymalizacja korzyści ekonomicznych i minimalizacja ryzyka
5. Czy Grupa Kapitałowa podzielona jest wewnętrznie np. na segmenty lub linie biznesowe?
 - ☐ tak
 - ☐ nie
6. Jak ocenia Pani/Pan autonomię spółek względem spółki dominującej (spółki matki)?
Odpowiedź w każdym wierszu należy zaznaczyć poprzez postawienie X w odpowiedniej kratce.

	ZDECYDOWANIE NIE	RACZEJ NIE	NIE MAM ZDANIA	RACZEJ TAK	ZDECYDOWANIE TAK
Spółki w zakresie działalności operacyjnej posiadają autonomię względem Spółki Dominującej.	☐	☐	☐	☐	☐
Procedury i wewnętrzna struktura jest kreowana przez Spółkę w sposób samodzielny.	☐	☐	☐	☐	☐
Spółka Dominująca wpływa na politykę personalną w poszczególnych Spółkach.	☐	☐	☐	☐	☐
Umowy są zawierane przez Spółki bez udziału Spółki Dominującej.	☐	☐	☐	☐	☐
Spółki mogą dobrać partnerów biznesowych samodzielnie.	☐	☐	☐	☐	☐
Spółki mają samodzielności, a swoich decyzji nie muszą konsultować ze Spółką Dominującą.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Jakie powiązania pomiędzy spółkami w Grupie odgrywają największą rolę? Przyporządkuj odpowiednią liczbę od najbardziej istotnego (1) do mniej istotnego (5).

L. P.	RODZAJ POWIĄZAŃ
...	kapitałowe
...	personalne
...	kontraktowe
...	majątkowe
...	inne (jakie?)

8. Jak ocenia Pan/Pani strukturę organizacyjną Grupy Kapitałowej w poszczególnych wymiarach. Odpowiedź w każdym wierszu należy zaznaczyć poprzez postawienie X w odpowiedniej kratce.

	MAŁA	ŚREDNIA	DUŻA
Liczebność Spółek	☐	☐	☐
Siła powiązań kapitałowych	☐	☐	☐
Siła powiązań personalnych	☐	☐	☐
Siła powiązań kontraktowych	☐	☐	☐
Siła powiązań majątkowych	☐	☐	☐

Hierarchia spółek	☐	☐	☐
Stopień standaryzacji procedur	☐	☐	☐
Zakres różnych specjalizacji	☐	☐	☐
Stopień centralizacji	☐	☐	☐
Zakres formalizacji	☐	☐	☐
Zdolność do wewnętrznej reorganizacji	☐	☐	☐
Zdolność dostosowywania się do zmian zewnętrznych	☐	☐	☐

CZEŚĆ II – RELACJE WEWNĘTRZNE

9. Czy w Grupie funkcjonuje Centrum Usług Wspólnych bądź centrala dla poszczególnych procesów?
 - ☐ tak
 - ☐ nie
10. Czy spółki są związane ze sobą umowami SLA?
 - ☐ tak
 - ☐ nie
 - ☐ nieliczne
11. Czy spółki w Grupie współpracują ze sobą (pozostają w relacji)?
 - ☐ tak wszystkie
 - ☐ tak w ramach segmentów, linii biznesowych
 - ☐ nieliczne
 - ☐ nie
12. Jaka relacja występuje pomiędzy spółkami w Grupie najczęściej?
 - ☐ kooperacja
 - ☐ konkurencja
 - ☐ koopetycja
13. W jakiej formie spółka dominująca (spółka matka) oddziałuje i kontroluje spółki zależne np. w przypadku zakupów?
 - ☐ zgody korporacyjne
 - ☐ nadanie pełnomocnictwa
 - ☐ przyjęcie informacji
 - ☐ decyzja nieformalna
 - ☐ inna (jaka?)
14. Czy spółka zależna może dobrowolnie wybierać partnera do współpracy?
 - ☐ tak
 - ☐ nie
 - ☐ preferowana jest spółka z grupy
15. Czy w Grupie istnieją regulacje dot. sprzedaży pomiędzy spółkami, sposobu negocjacji lub przyjętych odgórnie marż?
 - ☐ tak
 - ☐ nie
16. Czy wszystkie spółki zależne są równe względem siebie czy występuje hierarchia?

- ☐ są równe
- ☐ występuje hierarchia formalna
- ☐ występuje hierarchia nieformalna
- ☐ występuje podział np. na spółki strategiczne i spółki wsparcia (usługowe)

17. W jaki sposób są podejmowane decyzje dotyczące całej Grupy?

- ☐ kolektywnie przez wszystkie spółki
- ☐ przez spółki, których to najbardziej dotyczy
- ☐ tylko przez spółkę dominującą

CZEŚĆ III – NEGOCJACJE W GRUPIE

18. W jaki sposób pozyskiwane są dane niezbędne do negocjacji ze spółką z Grupy? Można wybrać kilka odpowiedzi.

- ☐ z danych ogólnodostępnych w Grupie
- ☐ z centrali lub CUW
- ☐ od innych działów spółki
- ☐ wykorzystywane są własne dane np. pozyskane z rynku
- ☐ inne (jakie?)

19. Czy zdaniem Pani/Pana poniższe elementy mają wpływ na proces negocjacji? Odpowiedź w każdym wierszu należy zaznaczyć poprzez postawienie X w odpowiedniej kratce.

	ZDECYDOWANIE NIE ZGADZAM SIĘ	RACZEJ SIĘ NIE ZGADZAM	NIE MAM ZDANIA	RACZEJ ZGADZAM SIĘ	ZDECYDOWANIE SIĘ ZGADZAM
Pozycja Spółki w Grupie ma znaczący wpływ na dobór strategii i stylu negocjacji.	☐	☐	☐	☐	☐
Duży wpływ na porozumienie pomiędzy stronami mają sprawy podatkowe.	☐	☐	☐	☐	☐
Procedury istotnie wpływają na proces negocjacji, a szczególnie przygotowania do rozmów.	☐	☐	☐	☐	☐
Osoby reprezentujące Spółkę mają znaczący wpływ na proces negocjacji.	☐	☐	☐	☐	☐
Podczas negocjacji najważniejsza jest korzyść Spółki.	☐	☐	☐	☐	☐
Podczas negocjacji najważniejsza jest obopólna korzyść.	☐	☐	☐	☐	☐
Podczas negocjacji najważniejsza jest korzyść dla całej Grupy.	☐	☐	☐	☐	☐
Najważniejszą rolę w negocjacjach odgrywają umiejętności osób w nich uczestniczących.	☐	☐	☐	☐	☐
Znaczący wpływ na przygotowania, dobór strategii i pierwsze oferty ma Spółka Dominująca.	☐	☐	☐	☐	☐

Dostępność do danych ma istotne znaczenie w przygotowaniu strategii i stylu negocjacji.	☐	☐	☐	☐	☐
W negocjacjach pomiędzy Spółkami w ramach Grupy Kapitałowej istotne są wewnętrzne ustalenia.	☐	☐	☐	☐	☐

20. Czy spółka dominująca (spółka matka) informowana jest o postępach i wynikach rozmów pomiędzy spółkami z Grupy?
- ☐ tak
☐ nie
21. Czy spółka dominująca (spółka matka) uczestniczy w negocjacjach pomiędzy spółkami z Grupy?
- ☐ tak jako interesariusz
☐ tak, nieformalnie
☐ nie uczestniczy
☐ nie uczestniczy, ale jest zainteresowana wynikiem
☐ tylko w przypadku impasu
22. Kto podejmuje ostateczne decyzje podczas wzajemnych uzgodnień?
- ☐ zarząd spółki dominującej
☐ zarząd spółki zależnej, której sprawa dotyczy
☐ przedstawiciel (dyrektor, kierownik)
☐ pełnomocnik zarządu
23. Czy istnieje możliwość odstępiania od rozmów ze spółką z Grupy i nawiązania współpracy z przedsiębiorstwem spoza?
- ☐ tak
☐ tak, ale po uzyskaniu zgody spółki dominującej
☐ nie
24. Gdzie odbywają się negocjacje najważniejszych umów, projektów i programów pomiędzy spółkami z Grupy? Można wybrać kilka odpowiedzi.
- ☐ w siedzibie jednej ze spółek
☐ w siedzibie spółki dominującej
☐ w neutralnym miejscu
☐ przez Internet
25. Kto ma uprawnienia do rozmów i negocjacji pomiędzy spółkami w ramach jednej Grupy? Można wybrać kilka odpowiedzi.
- ☐ pracownik komórki merytorycznej
☐ kierownik komórki
☐ dyrektor
☐ tylko zarząd i pełnomocnicy
26. Kto uczestniczy we wzajemnych ustaleniach i negocjacjach? Można wybrać kilka odpowiedzi.
- ☐ prawnik
☐ osoba merytoryczna
☐ dyrektor odpowiedzialny za obszar
☐ członek Zarządu
☐ pełnomocnik
☐ inne osoby (jakie?)

27. Czy Spółki mają dostęp do takich samych informacji wewnątrz Grupy dotyczących przedmiotu rozmów?
- ☐ tak
☐ nie
☐ nie wiem
28. Czy w Grupie Kapitałowej proces (w tym etapy) negocjacji są ustandaryzowane, a każdy z nich przeprowadzany w tożsamy sposób?
- ☐ tak
☐ nie
☐ nie wiem
29. Proszę o zaznaczenie cech charakteryzujących poszczególne aspekty negocjacji w Grupie Kapitałowej. Odpowiedź w każdym wierszu należy zaznaczyć poprzez postawienie X w odpowiedniej kratce.

UCZESTNICY	☐ są przyjaciółmi	☐ są przeciwnikami	☐ są partnerami do rozwiązania problemu
CEL	☐ porozumienie	☐ zwycięstwo	☐ rozsądny wynik osiągnięty sprawnie
PODEJŚCIE	☐ delikatne względem ludzi i problemu	☐ twardo względem ludzi i problemu	☐ delikatne względem ludzi a twarde wobec problemu
ZAUFANIE	☐ zaufanie do innych	☐ nieufność wobec innych	☐ nie ma znaczenia
ROZWIĄZANIE	☐ poszukiwanie rozwiązania akceptowalnego dla drugiej strony	☐ poszukiwanie rozwiązania korzystnego dla mnie	☐ poszukiwanie wielu możliwości porozumienia
NACISK	☐ naleganie na porozumienie	☐ naleganie na przyjęcie mojego stanowiska	☐ naleganie na przestrzeganie obiektywnych kryteriów
PRESJA	☐ poddawanie się presji	☐ wywieranie presji	☐ dyskusja na argumenty bez presji

30. Proszę o wyrażenie swojej opinii na temat negocjacji pomiędzy spółkami w Grupie Kapitałowej. Odpowiedź w każdym wierszu należy zaznaczyć poprzez postawienie X w odpowiedniej kratce.

	BARDZO RZADKO	RZADKO	NIE WIEM	CZĘŚĆ	BARDZO CZĘŚĆ
W negocjacjach pomiędzy spółkami w Grupie Kapitałowej strony często odwołują się do obiektywnych kryteriów, procedur, standardów, braku pełnomocnictw do podjęcia ostatecznej decyzji lub konieczności konsultacji na wyższym szczeblu organizacji.	☐	☐	☐	☐	☐
Przed podjęciem negocjacji pomiędzy spółkami w Grupie Kapitałowej strony podejmują próby rozeznania rynku, analizy aktualnych cen oraz identyfikacji potencjalnych partnerów.	☐	☐	☐	☐	☐
W negocjacjach pomiędzy spółkami w Grupie Kapitałowej problemy jednej strony są problemami również drugiej strony.	☐	☐	☐	☐	☐
Brak szybkiego porozumienia pomiędzy spółkami w Grupie Kapitałowej wzmacnia konflikt, eskaluje problem i wzmacnia stanowiska stron.	☐	☐	☐	☐	☐
Spółka inicjująca kontakt, zainteresowana kupnem bądź nawiązaniem współpracy prowadzi proces, sterując tym samym jego przebiegiem.	☐	☐	☐	☐	☐
Miejsce oraz czas spotkania proponowany jest przez stronę bardziej zainteresowaną szybkim porozumieniem.	☐	☐	☐	☐	☐
Częstą praktyką stosowaną przez osoby uczestniczące w procesie negocjacji pomiędzy spółkami w Grupie Kapitałowej jest używanie technik psychologicznych do tworzenia presji, odwracania uwagi czy przekonania do swojej racji.	☐	☐	☐	☐	☐
Strony negocjacji w ostatnim momencie wysuwają nowe żądania lub dokonuje ostatniej korekty, która jest konieczna i nie do zmiany. W sytuacjach silnej eskalacji w fazie końcowej decydują się zaakceptować propozycje pod warunkiem większej elastyczności w przyszłości.	☐	☐	☐	☐	☐

31. Proszę o ocenę stopnia zaangażowania w negocjacje innych interesariuszy poza stronami sporu. 1 oznacza brak zaangażowania a 5 największe zaangażowanie. Odpowiedź w każdym wierszu należy zaznaczyć poprzez postawienie X w odpowiedniej kratce.

	1	2	3	4	5
Rada nadzorcza	☐	☐	☐	☐	☐
Organ nadzoru właścicielskiego (np. MAP)	☐	☐	☐	☐	☐
Spółka dominująca	☐	☐	☐	☐	☐
Inne spółki z Grupy	☐	☐	☐	☐	☐
Związki zawodowe	☐	☐	☐	☐	☐
Inne (podaj jakie)	☐	☐	☐	☐	☐

32. Proszę o zaznaczenie kto w organizacji podejmuje ostateczną decyzję w poniższych kwestiach. Odpowiedź w każdym wierszu należy zaznaczyć poprzez postawienie X w odpowiedniej kratce.

	KIEROWNIK KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ	DYREKTOR DEPARTAMENTU	DYREKTOR PIONU	ZARZĄD SPÓŁKI	ZARZĄD SPÓŁKI DOMINUJĄCEJ
Strategia negocjacji	☐	☐	☐	☐	☐
Pierwsza oferta	☐	☐	☐	☐	☐
Akceptacja oferty drugiej strony	☐	☐	☐	☐	☐
Zerwanie negocjacji	☐	☐	☐	☐	☐
Zerwanie współpracy ze spółką z GK	☐	☐	☐	☐	☐
Przyjęcie oferty od firmy spoza GK	☐	☐	☐	☐	☐
Zatwierdzenie finalnego porozumienia	☐	☐	☐	☐	☐
Podpisanie umowy	☐	☐	☐	☐	☐

Załącznik 2. Badanie eksperckie – runda I

Wersja polska

Szanowni Państwo,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniu eksperckim, będącym kolejnym etapem badań empirycznych w ramach dysertacji doktorskiej pt. "Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej". Celem tego badania jest identyfikacja kluczowych czynników (determinant), które mają wpływ na proces negocjacji pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej, oraz określenie ich siły wpływu na proces (wagi).

Badanie składa się z dwóch części (rund), w których zaproszeni eksperci będą wskazywać kluczowe determinanty o największym wpływie na proces negocjacji w grupie kapitałowej. W pierwszej rundzie z zestawu czynników należy wybrać 5 z nich, które najbardziej wpływają na negocjacje pomiędzy spółkami w grupie kapitałowej. Druga runda odbędzie się tydzień po zebraniu wyników z pierwszej rundy i polegać będzie na wypełnieniu krótkiej tabeli, porównującej kluczowe czynniki wyłonione przez ekspertów w poprzedniej rundzie.

Z góry serdecznie dziękuję za udział w badaniu oraz podzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem. Konsultacje z ekspertami stanowią niezwykle cenny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, a zwłaszcza w dziedzinie negocjacji. Państwa udział przyczyni się istotnie do opracowania naukowego modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej, który ma posiadać znaczący potencjał praktyczny.

Jeszcze raz serdecznie dziękuję za chęć uczestnictwa oraz znaczący wkład w badania.

mgr Krzysztof Grząba, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

BADANIE EKSPERCKIE

RUNDA I

1. Proszę o zaznaczenie 5 czynników, które w największy sposób wpływają na proces negocjacji pomiędzy spółkami w grupie kapitałowej.

	DETERMINANTA/ CZYNNIK
☐	autonomia spółki
☐	powiązania pomiędzy spółkami
☐	struktura organizacyjna grupy kapitałowej
☐	pozycja spółki w grupie (hierarchizacja)
☐	sprawy podatkowe
☐	procedury wewnętrzne w grupie
☐	osoby reprezentujące (ich umiejętności, doświadczenie, stanowisko)
☐	rozbieżne interesy spółki z interesami grupy
☐	odpowiednie (dobre) przygotowanie
☐	dostęp do danych
☐	liczba interesariuszy i osób zaangażowanych
☐	wewnętrzne ustalenia w grupie (decyzje spółki dominującej)
☐	długość i rozproszenie procesu decyzyjnego

Wersja angielska

Dear Sir/Madam,

I kindly request your participation in an expert study, which constitutes the next phase of empirical research within the scope of my doctoral dissertation entitled "Model of Intraorganizational Negotiations in a Capital Group". The aim of this study is to identify key factors (determinants) that influence the negotiation process between companies within a capital group and determine their respective weights of influence.

The study consists of two parts (rounds), in which invited experts will indicate the key determinants with the greatest impact on the negotiation process in a Capital Group (holding/ concern). In the first round, participants are requested to select 5 factors from a set that have the most significant influence on negotiations between companies within a capital group. The second round will take place one week after collecting the results from the first round and will involve completing a short table comparing the key factors identified by the experts in the previous round.

I sincerely thank you in advance for your participation in the study and for sharing your knowledge and experience. Expert consultations are a valuable contribution to the development of management sciences, particularly in the field of negotiations. Your participation will significantly contribute to the development of a scientific model of intraorganizational negotiations within a capital group, which holds significant practical potential.

Once again, I express my heartfelt gratitude for your willingness to participate and for the substantial contribution to the research.

mgr Krzysztof Grząba, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

EXPERT STUDY

ROUND I

1. Please **indicate 5 factors** that have the greatest impact on the negotiation process between companies within a capital group (holding/ concern).

	FACTORS
☐	company autonomy
☐	interrelationships among companies
☐	organizational structure of the capital group
☐	company position within the group (hierarchy)
☐	tax considerations
☐	internal procedures within the group
☐	representative individuals (their skills, experience, position)
☐	diverging interests of the company and the group
☐	thorough preparation
☐	access to data
☐	number of stakeholders and involved individuals
☐	internal agreements within the group (decisions of the dominant company)
☐	duration and dispersion of the decision-making process

Załącznik 4. Kwestionariusz do wywiadu pogłębianego

PYTANIA DO WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH DOTYCZĄCYCH NEGOCJACJI WEWNĘTRZNYCH W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Szanowny Panie Prezesie/ Szanowna Pani Prezes,

Niniejszy zestaw pytań został opracowany na podstawie wcześniejszych badań dotyczących procesów negocjacyjnych w grupach kapitałowych i stanowi punkt wyjścia do naszej rozmowy. Celem wywiadu jest uzyskanie pogłębionych informacji na temat mechanizmów podejmowania decyzji, relacji między spółkami oraz kluczowych czynników wpływających na negocjacje wewnętrzne. Państwa odpowiedzi pozwolą na lepsze zrozumienie praktyk stosowanych w grupach kapitałowych oraz ich wpływu na efektywność procesów negocjacyjnych.

Wywiad ma charakter anonimowy, nie będzie nagrywany, a uzyskane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych. Państwa opinie i doświadczenia są dla mnie niezwykle cenne i serdecznie dziękuję za poświęcony czas oraz gotowość do podzielenia się swoją wiedzą.

I. FUNKCJONOWANIE GRUPY KAPITAŁOWEJ (GK)

1. Znaczenie struktury organizacyjnej

- Czy struktura organizacyjna grupy kapitałowej ma wpływ na proces negocjacji wewnętrznych?
- Jeśli tak, w jaki sposób i dlaczego?

2. Rola spółki matki w podejmowaniu decyzji

- Jakie znaczenie ma spółka matka w podejmowaniu decyzji przez spółki zależne?
- Czy może Pan/Pani podać przykłady sytuacji, w których kontrola, nadzór lub inne mechanizmy wpływały na decyzje spółek zależnych?

3. Kontrola i nadzór w negocjacjach

- Jakie mechanizmy kontroli lub nadzoru są wykorzystywane przez spółkę matkę w procesach negocjacyjnych?

- Jak te mechanizmy wpływają na przebieg i wyniki negocjacji? Czy mógłby/mogłaby Pan/Pani podać konkretne przykłady?
- Jakie jednostki centralne mogą wpływać na koordynację przez spółkę dominującą?

II. RELACJE POMIĘDZY SPÓŁKAMI W GRUPIE

1. Preferowane formy współpracy

- Jakie relacje między spółkami (np. kooperacja, koopetycja) są preferowane przez spółkę matkę?
- Na jakiej podstawie wybierana jest dana forma współpracy?
- Czy spółki zawsze dostosowują się do preferencji podmiotu nadrzędnego?
- Jak często dochodzi do sytuacji, w których spółki zależne mają odmienne zdanie względem spółki matki w kontekście współpracy z innymi podmiotami?

2. Potencjał konkurencyjny w ramach grupy

- Czy w ramach grupy kapitałowej występuje konkurencja między spółkami?
- Jeśli tak, to w jakich obszarach oraz o jakie zasoby lub korzyści rywalizują podmioty w grupie?

3. Faworyzowanie spółek strategicznych

- Czy w grupie kapitałowej niektóre spółki strategiczne są faworyzowane w negocjacjach?
- Jak wpływa to na relacje z innymi spółkami w grupie?
- Jakie dodatkowe czynniki mogą wpływać na preferencyjne traktowanie poszczególnych spółek?

III. PROCES NEGOCJACJI WEWNĄTRZ GRUPY

1. Konsultacje i zatwierdzanie

- Czy wewnętrzne negocjacje są konsultowane lub zatwierdzane przez spółkę matkę?
- Jeśli tak, jakie są główne etapy tego procesu? W jaki sposób oraz w jakich sytuacjach dochodzi do zatwierdzania decyzji negocjacyjnych?

2. Kluczowi uczestnicy i ich wpływ

- Jakie osoby (ze względu na stanowisko, kompetencje lub doświadczenie) mają największy wpływ na przebieg negocjacji?
- W jaki sposób ich zaangażowanie kształtuje wyniki negocjacji?

3. Priorytety w negocjacjach (korzyść grupy kontra korzyść spółki)

- Które cele są uznawane za nadrzędne w procesie negocjacji – interes całej grupy czy poszczególnych spółek?
- Czy w grupie kapitałowej wypracowano formalne podejście dotyczące hierarchii korzyści?
- Jakie mechanizmy są stosowane w celu znalezienia równowagi między interesem grupy a indywidualnymi interesami spółek?

4. Przebieg i warunki skutecznych negocjacji wewnętrznych

- Jak wygląda proces negocjacji między spółkami w grupie kapitałowej?
- Jakie elementy są kluczowe dla sprawnego przeprowadzenia negocjacji (np. określone procedury, ramy czasowe, sposoby komunikacji)?
- Jakie czynniki, Pana/Pani zdaniem, są kluczowe dla sukcesu negocjacji wewnętrznych?

5. Wykorzystanie informacji wewnątrz GK

- Skąd spółki zależne pozyskują informacje istotne dla negocjacji?
- Czy dostęp do informacji w grupie jest równomiernie dystrybuowany?
- Jak wygląda formalny i nieformalny obieg informacji w grupie kapitałowej?

6. Styl negocjacji

- Jaki styl negocjacji (np. nastawiony na współpracę, rywalizację, kompromis) dominuje w negocjacjach wewnętrznych grupy kapitałowej?
- Co wpływa na wybór określonego stylu negocjacyjnego?
- Jak cel negocjacji, atmosfera rozmów oraz sposób prowadzenia dialogu wpływają na ostateczne porozumienie?

7. Zaangażowanie Związków Zawodowych (ZZ) oraz Rady Nadzorczej (RN)

- Czy związki zawodowe lub rada nadzorcza uczestniczą w negocjacjach wewnętrznych?
- W jakich sytuacjach ich rola jest szczególnie istotna?
- Czy zgodnie z obowiązującymi procedurami ich udział jest wymagany na określonych etapach procesu negocjacyjnego?

8. Decyzja o zakończeniu negocjacji

- Kto podejmuje decyzję o przerwaniu negocjacji wewnętrznych w ramach grupy kapitałowej?
- Na jakiej podstawie podejmowana jest decyzja o zakończeniu rozmów?
- Jakie mogą być konsekwencje zerwania negocjacji dla poszczególnych spółek i całej grupy kapitałowej?