

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

GRUPY KAPITAŁOWE JAKO FORMA SIECIOWEJ ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W opracowaniu poruszono problematykę grup kapitałowych, traktowanych jako zgrupowania przedsiębiorstw utworzone do realizacji określonych celów, najczęściej o strategicznym znaczeniu. Przedstawiono przesłanki powstawania grup kapitałowych osadzone na motywach: organizacyjnym, finansowym, rynkowym i menedżerskim. Dokonano także charakterystyki tych grup jako organizacji sieciowych, ze szczególnym uwzględnieniem konieczności przestrzegania przez spółkę dominującą zasad „myślenia sieciowego”.

Słowa kluczowe: grupy kapitałowe, organizacje sieciowe, myślenie sieciowe.

1. Wstęp

Dla wyjaśnienia istoty grupy kapitałowej oraz określenia jej celów warto wcześniej wyjaśnić pojęcie zgrupowania (ugrupowania) gospodarczego.

Pod pojęciem zgrupowania przedsiębiorstw kryje się zespół podmiotów gospodarczych obdarzonych samodzielnością prawną (podmiotowością), utworzonych do realizacji wspólnych celów gospodarczych i realizujących te cele przy wykorzystaniu powiązań (więzi) łączących te podmioty [Nogalski, Walentynowicz 2004, s. 11]. Więzy te, tworzące fundament współdziałania przedsiębiorstw, pozwalają wyodrębnić dwa podstawowe rodzaje ich zgrupowań, tj. zgrupowania kontraktowe (wspólnoty interesów, konsorcja, kartele, alianse strategiczne i związki przedsiębiorstw) oraz zgrupowania kapitałowe (koncerny, holdingi oraz fundusze *venture capitals*).

Grupę kapitałową można określić, posiłkując się powyższą definicją zgrupowania przedsiębiorstw, jako organizację utworzoną do realizacji wspólnych celów gospodarczych lub też jako zgrupowanie kapitałowe składające się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych. Podmioty te są powiązane w sposób trwały więzami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi więzami. W takim ujęciu grupa kapitałowa jest także definiowana jako zgrupowanie przedsiębiorstw posiadające możliwość realizacji wspólnych celów. Możliwość tę wyznaczają intensywność oraz rodzaj powiązań występujących pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi zgrupowanie [Nogalski, Walentynowicz 2004, s. 11].

Celem opracowania jest analiza przyczyn powstawania grup kapitałowych na gruncie praktyki gospodarczej w wymiarze strategicznym oraz ich charakterystyka jako sieciowych form organizacji przedsiębiorstw. Podstawę epistemologiczną do przygotowania opracowania stanowią wyniki studiów nad literaturą przedmiotu przeprowadzonych przez jego autora.

2. Przyczyny powstawania grup kapitałowych na gruncie praktyki gospodarczej

Analiza zachowań podmiotów dominujących (kontrolujących) oraz podmiotów podporządkowanych (kontrolowanych) pozwala, według K. Krzakiewicza, Sz. Cyferta i K. Malewskiej, wyodrębnić dwie zasadnicze grupy przyczyn tworzenia grup kapitałowych [Nogalski, Walentynowicz 2004, s. 60-61]:

- **przyczyny stanowiące rezultat zachowań podmiotów kontrolujących**, wynikające m.in. z dążenia do rozwoju poprzez wzrost potencjału na drodze integracji z innymi podmiotami, ograniczenia ryzyka biznesowego poprzez dywersyfikację prowadzonej działalności gospodarczej w ramach zgrupowania oraz rozproszenia tego ryzyka pomiędzy podmioty tworzące grupę, chęć wykorzystania ulg podatkowych, przysługujących strukturom holdingowym zgodnie z ustawodawstwem niektórych krajów;
- **przyczyny stanowiące rezultat zachowań podmiotów kontrolowanych**, związane z dążeniem do zwiększenia potencjału gospodarczego oraz wzrostu efektywności na poziomie niemożliwym do osiągnięcia samodzielnie, poza strukturami holdingowymi.

Wymienieni autorzy wskazują także na trzecią grupę przyczyn powstawania grup kapitałowych, o charakterze „negatywnym”. Do tej grupy przyczyn zaliczają oni politykę gospodarczą państwa, zmierzającą do eliminowania monopolu i oligopolu na rynku wewnętrznym, a także dążenie do maksymalnego wykorzystania przez podmioty dominujące podmiotów podporządkowanych dla pomnażania własnych korzyści ekonomicznych.

Obserwacja praktyki gospodarczej prowadzi do twierdzenia, że przesłanki tworzenia grup kapitałowych, osadzone na motywach, jakimi kierują się powołujący je do życia decydenci, dają się ująć w cztery grupy rodzajowe, obejmujące: przesłanki organizacyjne, finansowe, przesłanki związane z ograniczaniem ryzyka oraz przesłanki behawioralne (osobowościowe, menedżerskie) [Falencikowski 2008, s. 39-42]. Zostały one ujęte w tab. 1.

Motywy, jakimi kierują się twórcy grup kapitałowych, konkretyzują się w postaci celów, jakie realizuje powołana przez nich do życia grupa kapitałowa. Stanowią one odbicie przyszłych korzyści oczekiwanych przez właścicieli zgrupowanych przedsiębiorstw. Rzeczywista skala korzyści, o których tutaj mowa, zależy w praktyce od pozycji kapitałowej właściciela oraz pozycji zawłaszczanej przez niego spółki w układzie organizacyjno-strukturalnym grupy kapitałowej.

Tabela 1. Przesłanki tworzenia grup kapitałowych

Lp.	Grupa rodzajowa	Treść przesłanek
1	Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie szans rozwojowych w wyniku skoncentrowania zasobów rozwojowych; większe zasoby osobowe (kapitał intelektualny), finansowe, produkcyjne, technologiczne itp. stwarzają możliwości realizacji większych projektów rozwojowych i pozwalają przyspieszyć procesy innowacyjne • Adaptatywne podejście menedżerów do zmieniającego się otoczenia, wywierające prorozwojowy wpływ na podmioty gospodarcze • Zdobyte lub utrzymanie pozycji dominującej na rynkach krajowych lub międzynarodowych poprzez przejęcia i fuzje • Dążenie do koncentracji działalności na kluczowych umiejętnościach • Decentralizacja zarządzania umożliwiająca podejmowanie decyzji oraz rozwiązywanie problemów blisko źródeł ich powstawania, przy uwzględnieniu różnic kulturowych • Stworzenie warunków sprzyjających absorpcji kapitału obcego oraz nowoczesnych technologii • Pionowa koncentracja wytworzenia spowodowana przez niewłaściwą integrację w zakresie łańcucha wartości • Wprowadzanie zmian przyjmujących postać restrukturyzacji podmiotowej lub przedmiotowej, zorientowanych na poprawę efektywności ekonomicznej • Wzrost sprawności zarządzania wywołany poprzez połączenie zalet dużych przedsiębiorstw oraz mobilności i przedsiębiorczości małych przedsiębiorstw
2	Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • Dążenie do wzrostu wartości spółek tworzących grupę kapitałową • Poszerzenie możliwości generowania zysku poprzez wykorzystanie efektu synergii lub efektu skali • Szansa na uzyskanie preferencji podatkowych np. poprzez lokalizację w specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce • Pomnażanie kapitału poprzez wzrost efektywności gospodarowania i sprawności zarządzania • Wzrost zapotrzebowania a kapitał finansowy potrzebny do rozwoju przedsiębiorstw • Tworzenie centrów zysków i kosztów jako przejaw dążenia do racjonalizacji procesów zarządzania poprzez wdrażanie transparentnego systemu rozliczeń zgrupowanych przedsiębiorstw • Zapewnienie bezpieczeństwa finansowego poprzez możliwość pełniejszej kontroli finansów • Potrzeba lokowania nadwyżek finansowych na nowych rynkach i w nowych sektorach
3	Związane z ograniczaniem ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • Zmniejszanie ryzyka gospodarczego poprzez dywersyfikację działalności (amortyzacja kryzysów) • Ograniczenie skali odpowiedzialności w odniesieniu do działalności obarczonej wysokim poziomem ryzyka gospodarczego • Zwiększanie bezpieczeństwa poprzez „wiązanie się” z silnymi partnerami jako odpowiedź na nasilającą się konkurencję
4	Behawioralne (osobowościowe, menedżerskie)	<ul style="list-style-type: none"> • Powiększenie zakresu władzy gospodarczej poprzez kontrolę nad większą liczbą przedsiębiorstw • Zaspokojenie żądzy władzy • Zaspokojenie potrzeb ludzkich, zarówno potrzeby bezpieczeństwa, jak i afiliacji i władzy oraz potrzeby samorealizacji • Zwiększanie prestiżu kadry menedżerskiej • Wywołanie inicjatywy oraz przedsiębiorczości wśród kadry kierowniczej usamodzielnionego przedsiębiorstwa • Budowa kultury organizacyjnej opartej na świadomości korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Falencikowski 2008, s. 40–42].

3. Grupy kapitałowe jako organizacje sieciowe

Procesy koncentracji prowadzą do powstawania dużych przedsiębiorstw o charakterze sieciowym, przybierających postać wielkich, złożonych i silnych grup przedsiębiorstw, czyli grup kapitałowych. Kształtują one procesy gospodarcze w Stanach Zjednoczonych, rozwiniętych gospodarczo krajach Europy Zachodniej i Azji. Wywierają także silny wpływ na rozwój gospodarczy tych krajów. B. Nogalski, charakteryzując genezę przedsiębiorstwa sieciowego w Polsce, zwraca uwagę na to, że koniec lat osiemdziesiątych XX wieku charakteryzował się nasileniem związków aktywnych i prężnych jednostek gospodarczych. Procesy te doprowadziły do łączenia się zarówno jednorodnych partnerów o różnej sile ekonomicznej dla realizacji wyższego poziomu rozwoju poprzez postęp techniczny, jak i partnerów o różnych profilach działania, do wypełniania luk ekonomicznych, zapełniania wąskich gardeł produkcyjnych i szukania dróg rozwoju [Nogalski, Ronkowski 2000, s. 30]. Na różnorodność sytuacyjną procesów akwizycyjnych zwraca także uwagę J. Brilman, wskazując na następujące sytuacje [Brilman 2002, s. 204]:

- zakup małego przedsiębiorstwa wielkości działu lub departamentu przedsiębiorstwa przejmującego;
- fuzję z przedsiębiorstwem mniejszym, ale efektywniejszym;
- połączenie się z przedsiębiorstwem podobnej wielkości i o podobnej domenie działalności;
- przejęcie małego lub średniego przedsiębiorstwa badawczego w dobrej kondycji finansowej lub też przejęcie konkurenta przeżywającego trudności;
- przejęcie przedsiębiorstwa komplementarnego, oferującego specyficzne produkty dla wybranej grupy klientów;
- zakup przedsiębiorstwa z chęcią pozyskania brakujących atutów technicznych, handlowych lub kompetencyjnych;
- wykupienie większościowego akcjonariusza, który przekaze zarządzanie przedsiębiorstwem nowemu właścicielowi;
- wykupienie akcji od grupy zarządzającej z opcją pozostawienia jej w nabytym przedsiębiorstwie lub wykupienie od grupy zarządzającej tej części działalności biznesowej, której zamierza się ona pozbyć.

W ten sposób powstają przedsiębiorstwa i gospodarcze organizacje sieciowe, tworzące dobrowolny lub statutowo określony zbiór osób prawnych i jednostek organizacyjnych bez osobowości prawnej, a także osób fizycznych. Podmioty te osiągają korzyści finansowe i pozafinansowe poprzez osiąganie postawionych przez siebie celów gospodarczych. Podobny pogląd wyraża także A. Stabryła, który strategię zmian strukturalnych współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce postrzega jako poszukiwanie nowych lub modyfikację dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-prawnych. Do takich rozwiązań zalicza on procesy koncentracji oraz procesy tworzenia dużych związków gospodarczych w postaci korporacji, wspólnot interesów i koncernów, które mogą stać się punktem zwrotnym w rozwoju struktur

organizacyjnych [Stabryła 1997, s. 253]. Pogląd ten, wyrażony przez wymienionego autora ponad 10 lat temu, potwierdziła kolejna globalna fala przejęć i fuzji, którą obserwowaliśmy również i w Polsce na początku XXI wieku.

W wyniku koncentracji organizacyjnej powstają wielopodmiotowe układy gospodarcze, w których można wyodrębnić podmiot dominujący (spółka nadrzędna, spółka matka) oraz podmioty podporządkowane (spółki zależne, spółki córki). Mamy tu zatem do czynienia z organizacją sieciową, czyli „(...) względnie trwałym zgrupowaniem autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, które uczestniczą w systemie wzajemnej kooperacji (współdziałania) na podstawie zasad rynkowych” [Dwojacki, Nogalski 1998]. Zgrupowanie takie jest efektem koncentracji organizacyjnej w postaci związku spółek kapitałowych typu „spółka spółek” lub „przedsiębiorstwa złożonego z przedsiębiorstw” [Kreft 2004, s. 16].

Organizacje sieciowe charakteryzują się pewnymi atrybutami (cechami), które można przypisać także grupom kapitałowym. Najważniejsze cechy organizacji (przedsiębiorstwa) sieciowej, kształtujące specyfikę grupy kapitałowej, obejmują m.in.:

- jednolite kierownictwo, tj. skupienie uprawnień decyzyjnych na poziomie podmiotu dominującego (spółka nadrzędna), stanowiące swoiste centrum zarządzania całego ugrupowania w odniesieniu do tworzących je spółek podporządkowanych, posiadających odrębność prawną [Jagoda, Haus 1995, s. 10];
- substytucję zarządzania nakazowego więziami kapitałowo-organizacyjnymi i funkcjonalnymi, występującymi między spółką nadrzędną a niezależnymi pod względem prawnym spółkami podporządkowanymi;
- „potrzebę centralnej koordynacji zachowań podmiotów sieci i powiązań w ramach jej strategii globalnej (ogólnej), w celu wyeliminowania ewentualnych partykularyzmów podmiotów oraz autonomizacji ich celów” [Kreft 2004, s. 17];
- konieczność skupienia w centrum zarządzania (spółka nadrzędna) strategicznych obszarów rozwoju określonych w strategii ogólnej;
- „myślenie sieciowe” [Zimniewicz 1995, s. 106-112], wyzwalające konieczność i zasadność postrzegania problemów i procesów, w tym także o charakterze organizacyjnym i zarządczym, w wymiarze całej sieci oraz podmiotów wchodzących w jej skład poprzez pryzmat powiązań kapitałowych, rzeczowych i informacyjnych;
- efekty sieci generowane przez występujące w zgrupowaniu więzi ekonomiczne, finansowe, kadrowe, wspólne przedsięwzięcia (projekty) o charakterze technicznym, koordynowane przez centrum decyzyjno-informacyjne;
- konieczność organizacyjnego oddzielenia obszaru strategicznego sieci od obszaru operacyjnego, co w praktyce powoduje lokalizację zarządzania strategicznego grupą na poziomie spółki dominującej, pomimo autonomii posiadanej przez podmioty zależne, i nie wyklucza posiadania własnych strategii przez te podmioty;

- możliwość ograniczenia ryzyka działalności gospodarczej poprzez jego dyspersję (rozłożenie) na większą liczbę podmiotów w grupie w sytuacji, gdy istnieje możliwość konsolidacji wyników ekonomicznych tych podmiotów;
- nacisk na efekty ekonomiczne, przy założeniu, że upadek lub likwidacja jednego z podmiotów nie wywiera wpływu na sytuację finansową pozostałych podmiotów;
- otwartość na dobrowolne wejścia nowych partnerów do zgrupowania sieciowego;
- łatwe tworzenie nowych podmiotów oraz wydzielenie z istniejącej struktury podmiotów już istniejących poprzez operacje kapitałowe;
- wzmacnianie siły i zakresu oddziaływania podmiotu nadrzędnego na podmioty podporządkowane poprzez mechanizm unii personalnej, umacniający jego pozycję dominującą określoną w regulacjach prawnych, konstytuujących tworzenie i funkcjonowanie grupy (umowa holdingowa).

Organizacja sieciowa „wykracza” poza proste połączenie dwóch podmiotów tego samego rodzaju. Jej konfiguracja, natura (charakter) tworzą dodatkowe ograniczenia oraz szanse dla uczestników sieci. Odnosząc to stwierdzenie do zgrupowania przedsiębiorstw, szczególnie funkcjonującego w skali globalnej, można sformułować wniosek, że generowanie, aplikacja oraz regulacja rozwiązań w jego sferze regulacyjnej i wykonawczej tylko po części pozwalają powielać rozwiązania stosowane w pojedynczych przedsiębiorstwach. Warunki panujące wewnątrz grupy kapitałowej także nie do końca sprzyjają stosowaniu metody „prób i błędów”, wykorzystywanej w samodzielnie funkcjonujących przedsiębiorstwach, w konkretnych przedsięwzięciach lub w wariacji i selekcji działań podejmowanych w obrębie rynku [Tidd, Bessant, Pavitt 2005, s. 308].

Grupa kapitałowa stanowi zatem przykład zgrupowania co najmniej dwóch, a w praktyce od kilku do kilkunastu przedsiębiorstw, połączonych ze sobą różnorodnymi więzami. Każdy model zarządzania grupą kapitałową powinien odpowiadać jej specyfice ukształtowanej przez wyżej wymienione cechy organizacji sieciowej. Przede wszystkim wymaga przestrzegania przez podmiot dominujący zasad „myślenia sieciowego”, do których zaliczyć należy następujące zasady [Nogalski, Walentynowicz 2004, s. 60-61]:

- jedności celów spółki naczelnej i spółek zależnych,
- koniecznej efektywności podmiotów tworzących grupę kapitałową,
- odpowiedzialności indywidualnej i zbiorowej tych podmiotów,
- równowagi pomiędzy odpowiedzialnością a uprawnieniami tych podmiotów,
- szczebli władzy w strukturze grupy,
- elastyczności wzajemnych relacji podmiotów w grupie,
- poszanowania autonomii i przedsiębiorczości spółek zależnych,
- wierności kluczowym kompetencjom podmiotów w grupie,
- małych rozmiarów strukturalnych spółki dominującej,

- integralności grupy, polegająca na wiązaniu w sensie dyspozycyjnym różnorodnych obszarów aktywności podmiotów grupy,
- rozłączności w lokowaniu uprawnień decyzyjnych, mająca na celu niedopuszczenie do krzyżowania się kompetencji,
- zupełności, prowadząca do eliminowania luki kompetencyjnej, polegającej na wyodrębnieniu w strukturze grupy kapitałowej podsystemów decyzyjnych, pokrywających cały obszar koniecznych zadań i funkcji realizowanych w grupie.

4. Zakończenie

Myślenie sieciowe powinno prowadzić do „usieciowienia” metod i technik zarządzania stosowanych przez podmiot nadrzędny, czyli zastosowania przez niego takiego instrumentarium zarządzania, które sprzyja wysokiej skuteczności jego oddziaływania na podmioty podporządkowane. W praktyce zakres możliwych do wykorzystania narzędzi zarządzania w grupie kapitałowej, zwłaszcza na poziomie zarządzania strategicznego, zależy od modelu zarządzania grupą. Model ten determinuje architekturę grupy kapitałowej, a w ramach tej architektury wyznacza zakres uprawnień kontrolnych podmiotu dominującego oraz stopień swobody decyzyjnej spółek podporządkowanych.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dwojacksi P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Jagoda H., Haus B., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Kreft. Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Holding jako forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, OPO, Bydgoszcz 2000.
- Nogalski B., Walentynowicz P. (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele – metody – praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, LTD, Chichester 2005.
- Zimmiewicz K., *Myślenie sieciowe w kształtowaniu wizji przedsiębiorstwa*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 236, AE, Poznań 1995.

HOLDINGS AS A FORM OF A NETWORK ORGANIZATION OF COMPANIES

Summary: The topic of holdings considered as a group of companies purposely built up, mainly to realize strategic goals has been presented in this paper. Organizational, financial, marketing, and managerial motives of creating such groups have been described. These groups have been analyzed as network organizations on the framework of the necessity of respecting “the network thinking” principles by a dominant company in holding.