

Danuta KOZŁOWSKA-MAKÓŚ
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

CHARAKTERYSTYKA MODELI WSPÓLDZIAŁANIA PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH W RAMACH ZŁOŻONYCH STRUKTUR KAPITAŁOWYCH

Streszczenie. Koncentracja potencjału gospodarczego ma na celu osiągnięcie optymalnej efektywności ekonomicznej w ramach działalności podejmowanej w strukturach zintegrowanych. Do kręgu podstawowych funkcji grup kapitałowych należy również oddziaływanie i wpływ na sfery działania wszystkich wewnętrznych jednostek prawno-gospodarczych. O znaczeniu i jakości decyzji w procesie zarządzania grupą kapitałową łącznie stanowią wszystkie warunki jej podjęcia, dlatego artykuł jest próbą identyfikacji zakresu i możliwości podejmowania decyzji w złożonych strukturach kapitałowych.

CHARACTERISTICS OF MODELS OF COOPERATION BETWEEN ECONOMIC ENTITIES IN THE COMPLEX CAPITAL STRUCTURES

Summary. The concentration of the economic potential is aimed at an achievement of the optimum economic effectiveness as part of activity taken in integrated structures. Also having an influence and influencing spheres of the functioning of all domestic legal-economic units belongs to the range of basic functions of capital groups. About meaning and the quality of the decision in the process of managing the capital group altogether all conditions constitute withdrawals for her, therefore the article is an attempt of identifications of the scope possibilities of the decision making in the complex capital structures.

1. Wprowadzenie

Powiązania i zależności w złożonej strukturze kapitałowej kreują nowy obszar problemów decyzyjnych. W wyniku połączenia przedsiębiorstw powstaje jednolity ośrodek decyzyjny, który sprawuje kierownictwo całej złożonej struktury kapitałowej. Jednak przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy kapitałowej zachowują osobowość prawną i duży zakres autonomii ekonomicznej. Wiąże się to również ze zjawiskami wyodrębniania centrów

odpowiedzialności, a także z problemem swobody decyzyjnej wewnętrznych podmiotów gospodarczych. Zagadnienie to wymaga zatem rozważań w kontekście uprawnień wewnętrznych ośrodków decyzyjnych, które różnią się w zależności od modeli współdziałania podmiotów gospodarczych w ramach złożonych struktur kapitałowych.

2. Identyfikacja złożonych struktur kapitałowych

Każda struktura gospodarcza funkcjonuje dzięki powiązaniom jej uczestników. W jednorodnym organizacyjnie przedsiębiorstwie są to powiązania organizacyjne. W grupie kapitałowej, składającej się z niezależnych prawnie i organizacyjnie przedsiębiorstw, powiązania organizacyjne nie stanowią spoiwa jej struktury. Zastępowane są przez powiązania kapitałowe i wynikające z nich uprawnienia decyzyjne. W związku z tym złożoną strukturę kapitałową można określić jako „[...] formę organizacji pojedynczych pod względem prawnym jednostek gospodarczych (na ogół spółek kapitałowych), u podstaw których leżą wewnętrzne powiązania (szczególnie kapitałowe), umożliwiające jednostce dominującej na oddziaływanie (wpływanie) i kontrolę lub współkontrolę nad jednostkami zależnymi, prowadzące do osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych”.

Zatem związek co najmniej dwóch podmiotów prawno-gospodarczych, z których jeden (podmiot nadrzędny, kontrolujący) nabywa udziały w innej jednostce gospodarczej (podmiocie podporządkowanym, kontrolowanym) jest rozumiany jako grupa kapitałowa.¹ Stosunek podporządkowania i dominacji pomiędzy jednostką dominującą a jednostkami zależnymi, powstaje przede wszystkim na podstawie umowy nabycia akcji/udziałów, zawartej między tymi spółkami. Zwrócić należy jednak uwagę na to, iż cała grupa kapitałowa nie ma osobowości prawnej.² Osobami prawnymi są natomiast poszczególne podmioty wchodzące w jej skład, które formalnie są samodzielne i w pełni niezależne, pomimo ewidentnych powiązań kapitałowych. Jednostki te mogą natomiast w różny sposób wpływać (oddziaływać) na siebie.

W roli spółek podrzędnych w stosunku do jednostki dominującej występują spółki zależne i stowarzyszone, a ich nazwa uzależniona jest od wielkości udziału spółki dominującej w kapitale akcyjnym (zakładowym) spółki podporządkowanej, co wiąże się bezpośrednio

¹ Zob. Nogalski B. [i in.]: Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza. „Przegląd Organizacji”, nr 2, 1999, s. 13.

² Ignatowski R.: Metody konsolidacji a pozycja finansowa holdingu. „Nowa Europa. Gazeta Gospodarcza”, nr 29, 1997, s. 1.

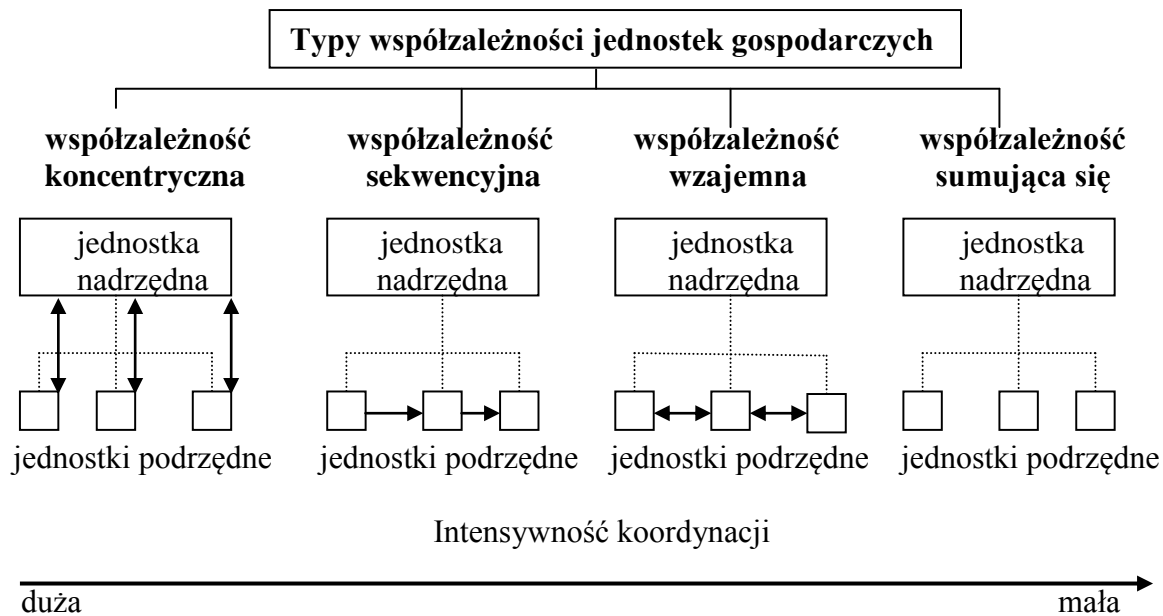
z liczbą głosów posiadanych przez spółkę dominującą w stosunku do całkowitej liczby głosów w organach spółki podporządkowanej. Posiadanie przez jednostkę dominującą w spółce podporządkowanej pakietu ponad 50% akcji/udziałów, dającego większość całkowitej liczby głosów, stwarza układ dominacji i zależności w stosunkach między tymi jednostkami. Natomiast posiadanie pakietu 20% - 50% akcji/udziałów i takiego samego pakietu głosów umożliwia wywieranie przez spółkę dominującą znaczącego wpływu na spółkę stowarzyszoną.³ Należy jednak podkreślić, że występują często sytuacje, gdzie dysponowanie przez spółkę dominującą pakietem mniejszościowym nie oznacza braku możliwości skutecznego oddziaływania w stosunku do spółek zależnych. Wiąże się to z występowaniem dużego rozproszenia akcji/udziałów w spółce podporządkowanej, a także istnieniem różnego rodzaju akcji. Prawo handlowe wyróżnia bowiem akcje zwykłe i uprzywilejowane, dające ich właścicielom więcej głosów we władzach spółki niż wynika to z zaangażowania kapitałowego, oraz akcje użytkowe, z prawem do dywidendy, ale bez prawa głosu na zebraniach wspólników.⁴ W związku z tym, rozstrzygającym kryterium jest liczba głosów, a nie liczba posiadanych akcji/udziałów w spółce podporządkowanej.

3. Modele współzależności podmiotów gospodarczych w grupie kapitałowej

Związki między jednostką nadrzędną a jednostkami podrzędnymi można również rozpatrywać ze strony zarządzania. Intensywność koordynacji między podmiotami powiązаныmi pozwala wyróżnić cztery typowe modele współzależności. Typy współzależności jednostek gospodarczych pokazano na rys. 1.

³ Toborek-Mazur J.: Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 21-22.

⁴ Nogalski B. [i in.]: Grupa ..., op.cit., s. 17.



Rys. 1. Typy współzależności jednostek gospodarczych
Fig. 1.

Źródło: Trocki M: Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie. PWN, Warszawa 2004, s. 70.

Współzależność koncentryczna ma miejsce wówczas, gdy jednostki podrzędne są w pełni uzależnione od działalności jednostki nadrzędnej i ich działalność nakierowana jest na wspomaganie tej jednostki. Ten typ współzależności wymaga intensywnej koordynacji współdziałania operacyjnego jednostki nadrzędnej z jednostkami podrzędnymi.

Współzależność sekwencyjna ma miejsce wówczas, gdy jednostki podrzędne współdziałają ze sobą w ten sposób, że wyniki jednostki następującej w realizowanym wspólnie w ciągu zadań uzależnione są od wyników jednostki poprzedzającej. Ten typ współzależności wymaga intensywnej koordynacji współdziałania operacyjnego jednostek podrzędnych, prowadzonej przez jednostkę nadrzędną. **Współzależność wzajemna** ma miejsce wówczas, gdy jednostki podrzędne współdziałają przy wykonywaniu podobnej działalności operacyjnej. Ten typ współzależności ogranicza intensywność koordynacji prowadzonej przez jednostkę nadrzędną.

Współzależność sumująca się ma miejsce wówczas, gdy jednostki podrzędne prowadzą działalność operacyjną niepowiązaną z innymi jednostkami. Zadaniem jednostki nadrzędnej w tym etapie współzależności jest powodowanie, aby sumaryczna wartość efektów jednostek

podrzędnych była satysfakcjonująca. Zakres koordynacji jest w tym przypadku wyraźnie ograniczony.⁵

Przedstawiona typologia współzależności jednostek gospodarczych pozwala wyróżnić trzy typowe formy grup kapitałowych, a mianowicie:

- **operacyjne grupy kapitałowe**, oparte na współzależności koncentrycznej,
- **zarządcze (strategiczne) grupy kapitałowe**, oparte na współzależności sekwencyjnej i wzajemnej,
- **finansowe grupy kapitałowe**, oparte na współzależności sumującej się.

Wymienione typowe formy grup kapitałowych różnią się od siebie celami ich tworzenia i funkcjonowania:

- celem operacyjnych grup kapitałowych jest głównie wzmocnienie przez spółki córki pozycji konkurencyjnej spółki matki w zakresie działalności operacyjnej,
- celem zarządczych (strategicznych) grup kapitałowych jest tworzenie efektów synergicznych, powstających w wyniku współdziałania spółek córek,
- celem finansowych grup kapitałowych jest maksymalizacja korzyści inwestycyjnych spółki matki i ograniczenie jej ryzyka inwestycyjnego.⁶

Przedstawiona typologia grup kapitałowych ma charakter modelowy, tzn. uwzględnia najważniejsze cechy grup kapitałowych i podstawowe zasady ich funkcjonowania. W praktyce mamy do czynienia ze znaczną różnorodnością rozwiązań. Wynika to ze specyficznych uwarunkowań funkcjonowania konkretnych grup, historii, zamierzonych przekształceń i innych okoliczności.

4. Podział uprawnień decyzyjnych w złożonych strukturach kapitałowych

Głównym problemem zarządzania złożoną strukturą kapitałową w różnych jej typach jest wyodrębnienie ośrodka kierowniczego i zakres jego działalności. Zarządzać można wówczas, gdy ośrodek kierowniczy ma możliwość podejmowania decyzji w zakresie kształtowania elementów składowych grupy kapitałowej.⁷

⁵ M. Trocki: Grupy..., op.cit., s. 70.

⁶ Ibidem., s. 71.

⁷ Falencikowski T.: Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 108.

Zakres zarządzania w złożonej strukturze kapitałowej rodzi więc pytanie: jakie szczeble władzy w grupie kapitałowej powinny podejmować decyzje? Należy również zaznaczyć, iż jednym z atrybutów decydowania jest swoboda w procesie podejmowania decyzji.⁸ Stąd lokalizacja uprawnień decyzyjnych powinna być przeprowadzona przy uwzględnieniu następujących kryteriów: kto będzie decydował⁹, gdzie będą podejmowane decyzje¹⁰ i jaki będzie zakres przedmiotowy podejmowanych decyzji.¹¹

Ogólnie ujmując spółka dominująca realizuje zarządzanie grupą kapitałową w dwóch wymiarach: podmiotowym i przedmiotowym. Zarządzanie podmiotowe grupą kapitałową to zarządzanie spółkami tworzącymi tę grupę, a zarządzanie przedmiotowe to podejmowanie decyzji w zakresie produktów grupy.¹²

Zatem przez **obszar decyzyjny** można rozumieć przedmiotowy i podmiotowy zakres decydowania, który może wynikać z przyznanych uprawnień.

Należy również wziąć pod uwagę organy władzy w spółkach kapitałowych oraz skalę ich partycypacji we władaniu.¹³ Lokalizacja uprawnień decyzyjnych na szczeblu spółki dominującej będzie wskazywała na centralizację, natomiast scedowanie owych uprawnień na poziom spółek zależnych jest postrzegane jako decentralizacja. Zlokalizowanie uprawnień decyzyjnych tylko w jednej spółce wskazuje na koncentrację (skupienie decydowania), podczas gdy rozmieszczenie uprawnień w wielu spółkach oznacza dekoncentrację decyzyjną (rozproszenie decydowania).¹⁴

Należy także wskazać na zależność dotyczącą związku między procesem decyzyjnym a nadzorem właścicielskim. Nadzór właścicielski oznacza proces, w ramach którego właściciel lub grupa właścicieli (udziałowców/akcjonariuszy) sprawuje bezpośrednią kontrolę nad przedsiębiorstwem. Istotne jest, aby jednostka sprawująca nadzór właścicielski była wyniesiona do poziomu bezpośredniej podległości zarządowi w strukturze organizacyjnej spółki dominującej. Spółka matka z racji silniejszej zazwyczaj pozycji właścicielskiej od pozostałych właścicieli ma większe możliwości zapewnienia profesjonalnego nadzoru.¹⁵

⁸ Ibidem, s. 146.

⁹ Kryterium to związane jest z zagadnieniem hierarchii w systemie zarządzania.

¹⁰ Ustalenie tego kryterium wskazywać będzie na relacje – zwłaszcza władzy – w spółce dominującej, w każdej ze spółek zależnych oraz między spółkami.

¹¹ W ramach tego kryterium postanawia się o obszarach decyzyjnych.

¹² Ibidem, s. 166.

¹³ Ibidem, s. 146.

¹⁴ Ibidem, s. 146-148.

¹⁵ Sikacz H.: Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 81.

Należy również zwrócić uwagę, iż swoboda decyzyjna jest pojęciem szerszym od uprawnień decyzyjnych. Wniosek wynika z tego, iż za pomocą uprawnień decyzyjnych ogranicza się sferę możliwości podejmowania decyzji do takiego zakresu, który jest dogodny dla spółki. Co do zasady, ograniczenia te mogą obejmować możliwości konstytuujące zasobową swobodę decyzyjną (ograniczenie dysponowania zasobami) bądź relacyjną swobodę decyzyjną (ograniczenia odpowiedzialności i ryzyka). Nie mogą one objąć podmiotowej swobody decyzyjnej, bowiem nie są w stanie ograniczyć możliwości wynikających z wewnętrznego uposażenia decydenta. Można zatem sformułować wniosek, że uprawnienia decyzyjne to tylko jeden z aspektów swobody decyzyjnej.

Wobec tego **swobodę decyzyjną** określić można jako wielokryterialny zbiór sfer zasobowych i niezasobowych składników złożonej struktury kapitałowej, wywierających oddziaływanie w procesie decydowania.

Badania procesów podejmowania decyzji przez grupy decyzyjne pozwoliły na wyłonienie „myślenia grupowego”. W przypadku decydenta indywidualnego decyzja jest wynikiem jego procesów myślowych. Pozwala to na sformułowanie sądu, iż w gronie osób zebranych w celu rozwiązania problemu decyzyjnego powstanie decyzji następuje jako skutek procesu „myślenia grupowego”. Zatem grupowa swoboda decyzyjna jest zmienną, determinowaną stanem jej składników. Jej uogólniony zapis można przedstawić w postaci funkcji:

$$GSD = f(WISD, Mwpł, Msy), \quad (1)$$

gdzie:

GSD – grupowa swoboda decyzyjna,

WISD – wypadkowa indywidualnych swobód decyzyjnych uczestników grupy,

Wmpł – możliwości wynikające z wpływów wewnątrzgrupowych,

Msy – możliwości powstania synergii.

Na podstawie wzoru można sformułować twierdzenie, iż **grupowa swoboda decyzyjna jest funkcją stanów możliwości cech: wypadkowej indywidualnych swobód decyzyjnych, wpływów wewnątrzgrupowych i synergii.**¹⁶

Na podstawie dotychczasowych rozważań zlokalizujemy rodzaje decyzji w złożonej strukturze kapitałowej. **Decyzje strategiczne** dotyczące całej grupy kapitałowej

¹⁶ Falencikowski T.: Kształtowanie ..., op.cit., s. 184-189.

podejmowane są przez ośrodki decyzyjne w spółce dominującej. Osiąganie celów strategicznych następuje na drodze działania operacyjnego, zatem tworzą ramy dla **decyzji operacyjnych**.¹⁷

Operacyjna grupa kapitałowa charakteryzuje się najwyższym stopniem centralizacji zarządzania. Jednostka dominująca znacząco wpływa na decyzje podejmowane w podmiotach podporządkowanych. Działalność operacyjna jest domeną spółek zależnych. W operacyjnych grupach kapitałowych może wystąpić pewne przesunięcie swobody decyzyjnej na korzyść spółki dominującej. Wynikać to może z tego, że w tego typu grupach kapitałowych spółka dominująca aktywniej włącza się w prowadzenie działalności operacyjnej, przez co musi też mieć większą swobodę decyzyjną.¹⁸

W **strategicznej grupie kapitałowej** jednostka nadrzędna nie realizuje funkcji operacyjnych. Zostają one w całości przekazane jednostkom podporządkowanym. Następuje tu więc rozdzielenie decyzji operacyjnych od strategicznych, które to jednostka nadrzędna realizuje pod wpływem jednostek podporządkowanych.

W **finansowej grupie kapitałowej** następuje pełna decentralizacja decyzji operacyjnych oraz w znacznym stopniu decyzji strategicznych. Funkcje zarządcze jednostki nadrzędnej ograniczają się tu do formułowania celów finansowych, a przez to wpływania na rozwój podporządkowanych jednostek.¹⁹

Generalnie decentralizacja uprawnień decyzyjnych wymaga konieczności wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności w ramach złożonych struktur kapitałowych.

Ośrodek odpowiedzialności zdefiniować można jako **wydzielony obszar złożonej struktury kapitałowej o określonych kosztach, wynikach i zasobach, w którym można powiązać odpowiedzialność za realizację wyznaczonych zadań z właściwymi podmiotami czy też grupą kierowników**.

W złożonych strukturach kapitałowych wyróżnić można pięć typów ośrodków odpowiedzialności: ośrodki odpowiedzialności za koszty, limit wydatków, przychody, zysk i inwestycje. W tych ośrodkach odpowiedzialności kierownictwo ma uprawnienia do podejmowania decyzji w danym obszarze.²⁰

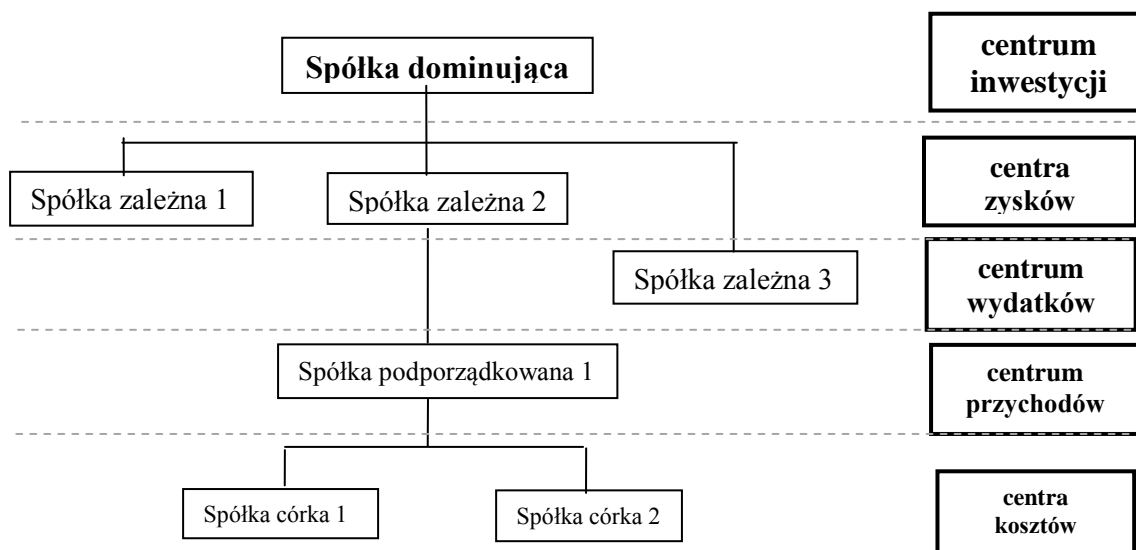
Przykładową strukturę centrów odpowiedzialności przedstawiono na rys. 2.

¹⁷ Ibidem, s. 146-150.

¹⁸ Ibidem, s. 291-293.

¹⁹ Tatarska R.: Organizacja i finanse holdingu 'Exbud SA'. Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Bańkowości w Radomiu, Radom 1999, s. 46.

²⁰ Sołtys D.: Ceny rozliczeniowe w kontrolingu operacyjnym. Prace Naukowe AE, nr 698, Wrocław 1995, s. 92.



Rys. 2. Struktura centrów odpowiedzialności w złożonej strukturze kapitałowej

Fig. 2.

Źródło: opracowanie własne

Z rys. 2 wynika, że spółka dominująca głównie zajmuje się działalnością o charakterze strategicznym i inwestycyjnym oraz koordynacją działań poszczególnych podmiotów podporządkowanych. Spółki zależne, stanowiące centra zysków realizują działania operacyjne. Kierownicy tych centrów, dysponując określonymi środkami, podejmują decyzje dotyczące przychodów i kosztów. Sterują nimi za pomocą różnych instrumentów.

Indywidualizacja rozwiązań narzuca konieczność uwzględnienia specyfiki struktur kapitałowych. Jednak nawet dobra znajomość tych czynników nie zapobiega powstawaniu konfliktu interesów między bieżącymi a długoterminowymi celami przedsiębiorstwa, ani konfliktom wynikającym ze wzajemnych powiązań między współpracującymi ze sobą centrami z tytułu przekazywanych sobie wzajemnie produktów i usług. Może nawet dojść do działania danego centrum na szkodę całej grupy kapitałowej. W krótkich okresach nie jest to szkodliwe, a raczej uczy współodpowiedzialności za wyniki całej złożonej struktury kapitałowej, za przyrost jej wartości.²¹

²¹ Ibidem, s. 93-97.

5. Podsumowanie

Ukazane cechy swobody decyzyjnej, przeprowadzone badania teoretyczne oraz sformułowane definicje i tezy pozwoliły na zidentyfikowanie swobody decyzyjnej, występującej w zarządzaniu grupą kapitałową. Sformułować można wniosek, że ponieważ swoboda decyzyjna jest obiektem zbudowanym z różnorodnych sfer możliwości, dlatego poprzez zmianę tych sfer można tę swobodę kształtować. W konsekwencji pozwala to zauważyć, że potwierdzenie znalazła hipoteza, iż zakres i charakter powiązań finansowych w złożonych strukturach kapitałowych zależy od swobody decyzyjnej wewnętrznych podmiotów gospodarczych.

Bibliografia

1. Falencikowski T.: Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
2. Ignatowski R.: Metody konsolidacji a pozycja finansowa holdingu. „Nowa Europa. Gazeta Gospodarcza”, nr 29, 1997.
3. Nogalski B. [i in.]: Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza. „Przegląd Organizacji”, nr 2, 1999.
4. Sikacz H.: Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
5. Sołtys D.: Ceny rozliczeniowe w kontrolingu operacyjnym. Prace Naukowe AE, nr 698, Wrocław 1995.
6. Toborek-Mazur J.: Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Tatarska R.: Organizacja i finanse holdingu ‘Exbud SA’. Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Bańkowości w Radomiu, Radom 1999.
8. Trocki M: Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie. PWN, Warszawa 2004.

Abstract

The interaction of the entities forming a complex capital structure determines its function. Management the capital group causes appearing of interpenetrating processes of deciding, forming decision-making streams. This leads to the formation of the uniform decision-making centre which shall lead the entire complex capital structure.