

## Ber Haus

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

# ROZMIESZCZENIE WŁADZY W ORGANIZACJI HOLDINGOWEJ

## 1. Wstęp

Oprócz olbrzymiej liczby małych przedsiębiorstw w gospodarce funkcjonują również duże organizacje gospodarcze, określane nazwą holding, koncern czy grupa kapitałowa. W tym opracowaniu autor będzie posługiwał się nazwą holding, jako bardziej reprezentatywną i odpowiednią dla problemu rozmieszczenia władzy. W Polsce holdingi oparte na relacjach kapitałowych zaczęły działać wraz z transformacją społeczno-gospodarczą, chociaż wcześniej funkcjonowały u nas zjednoczenia przedsiębiorstw, wykazujące podobieństwo organizacyjne do holdingów i będące własnością tylko jednego właściciela – państwa.

Holding, niezależnie od jego charakterystyki gospodarczej, ma strukturę hierarchiczną, co wynika z jedno- lub wieloszczeblowego podporządkowania spółek spółce nadrzędnej, określanej jako spółka zarządzająca. Skupienie władzy w spółce nadrzędnej zależy od charakteru holdingu – czy jest to holding operacyjny, strategiczny, czy finansowy.

Holding operacyjny oznacza, że spółka zarządzająca może operacyjnie wkraczać w działalność spółki podporządkowanej. Istotne będzie wyjaśnienie, kiedy taki holding może zaistnieć. Spółkę strategiczną charakteryzuje zajęcie się głównie strategią organizacji i w zasadzie nie działa ona operacyjnie w odniesieniu do spółek podporządkowanych. W holdingu o charakterze finansowym spółka nadrzędna skupia się głównie na finansach organizacji, pozostawiając spółkom podporządkowanym stosunkowo dużą samodzielność. Tak więc charakter holdingu teoretycznie określa stopień swobody działalności jednostek podporządkowanych. O rzeczywistym zakresie samodzielności spółek decyduje jednak wiele innych czynników, a przede wszystkim uwarunkowania gospodarcze, spośród nich zaś – produkcyjne.

Holdingi są organizacjami wdrażającymi nowoczesne koncepcje zarządzania. Działają w globalnej gospodarce, wciąż się rozwijają i obejmują coraz więcej jednostek gospodarczych. Cechą charakterystyczną współczesnych holdingów jest to, że coraz częściej nie mieszczą się w granicach jednego kraju, a niektóre z nich są

wręcz globalne. Przestrzenne rozmieszczenie jednostek gospodarczych wchodzących w skład holdingu wskazuje na to, że są to duże organizacje o różnej złożoności. Przestrzenne rozmieszczenie holdingów w różnych częściach świata oraz stosunkowo duża ich złożoność powodują, że mają one coraz częściej strukturę hierarchiczną, wieloinstancyjną, co sprawia, że holding ma wiele ośrodków władzy. Istotne jest zatem pytanie o to, jaki jest zakres władzy każdego szczebla hierarchicznego i od czego on zależy. W ślad za tym nasuwa się pytanie, czy są jakieś tendencje w kształtowaniu się zakresu władzy i czego ona dotyczy. Niezależnie od tego, należy sobie najpierw wyjaśnić, skąd się bierze władza w organizacji gospodarczej i czy są jakieś specyficzne cechy, które różnią władzę w złożonym organizmie, jakim jest holding, od władzy w prostym przedsiębiorstwie.

## 2. Źródła władzy

W organizacji gospodarczej pierwotnym źródłem władzy jest własność rzeczy i możliwość dysponowania nimi. Kapitał pozwala nabywać dobra, usługi i ewentualnie pracę ludzi, które służą działalności gospodarczej. To jednak nie wystarcza. Potrzebna jest jeszcze wiedza, która pozwala sprawnie wykorzystać te czynniki. Odpowiednią wiedzę może posiadać sam właściciel rzeczy lub zatrudniony przez niego personel, któremu trzeba jednak przekazać część władzy. Nie jest to potrzebne w małym, a szczególnie w jednoosobowym przedsiębiorstwie. W takim organizmie gospodarczym władza i zarządzanie stanowią nierozdzielalną jedność. Władzą nie trzeba się z nikim dzielić.

W większych i złożonych przedsiębiorstwach niezbędne jest dzielenie się władzą, ponieważ potrzebny jest w nich szeroki zakres wiedzy specjalistycznej, w tym również z dziedziny zarządzania, i trudno jest właścicielowi samemu zajmować się zarządzaniem. Poza tym jeśli przedsiębiorstwo jest większe, to – niezależnie od różnych koncepcji i metod zarządzania – trzeba tworzyć różne szczeble władzy.

Szczególnym przypadkiem dzielenia się władzą są wymagania ustawowe odnoszące się do spółek kapitałowych i spółdzielni. W spółkach, przede wszystkim akcyjnych, oprócz zgromadzenia właścicieli funkcjonuje również wybrana przez nie rada nadzorcza oraz powołany przez tę radę zarząd. Mamy tu już trzy szczeble władzy, których nie można łączyć. Ich liczba powiększa się radykalnie w holdingu wieloinstancyjnym, szczególnie wówczas, gdy podporządkowane spółki są też akcyjne, a władza ustawowa występuje w każdej z nich. To wielowładztwo łagodzi nieco unia personalna, ale formalnie ono nie znika. Podział władzy w spółce akcyjnej występuje zatem z woli nie tylko właściciela, ale również organów państwowych.

W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) nie ma natomiast obowiązku powoływania trzech szczebli władzy, gdy wielkość zatrudnienia nie przekracza odpowiedniego limitu. Pozostają dwa szczeble: zgromadzenie wspólników i zarząd, a one osobowo mogą się pokrywać. W wielu holdingach spółki podporządkowane są sp. z o.o., a niekiedy są nimi również spółki zarządzające. W niektórych przypadkach sp. z o.o. zarządzającą holdingiem podlegają spółce akcyjnej (SA), są to jednak pojedyncze przypadki. Wyjątkowo też zdarza się, że

holdingiem zarządza spółdzielnia, której podlegają nie tylko spółdzielnie, ale również SA lub także sp. z o.o. Jest to już pełna mozaika, mająca potwierdzenie w praktyce. Bywa tak szczególnie wówczas, gdy spółdzielnia przejmuje akcje funkcjonującej jednostki gospodarczej, którą jest SA. Sytuacja jest jeszcze bardziej skomplikowana, gdy naczelną spółką zarządzającą jest spółdzielnia, której podlegają spółdzielnie i sp. z o.o., a niektóre z nich tworzą sp. z o.o. dla zarządzania przejętą SA. Życie dostarcza więc wielu przykładów komplikowania się władzy formalnej w organizacjach holdingowych. Ta władza nie musi się jednak pokrywać z rzeczywistą władzą w zarządzaniu holdingiem.

W większych przedsiębiorstwach występuje na ogół oddzielenie własności od zarządzania, którym zajmuje się specjalistyczny personel. Jest to szczególnie potrzebne w SA Holding, który obejmuje wiele spółek, w tym akcyjnych i rozproszonych terytorialnie. Nie mógłby on istnieć bez oddzielenia władzy od zarządzania z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, holding obejmuje wiele jednostek gospodarczych i właściciel nie byłby zdolny do samodzielnego zarządzania nimi. Po drugie, właścicielem SA jest na ogół rozproszony akcjonariat, a to już wymaga powołania najemnego personelu zarządzającego, chociaż w skład władz SA mogą wchodzić i wchodzi niektórzy akcjonariusze. Temu personelowi trzeba przekazać władzę, aby sprawnie zarządzał na rzecz akcjonariuszy. Tak więc oprócz władzy wynikającej z własności i wiedzy, pojawia się władza ludzi, którzy ją otrzymali od właścicieli i na rzecz których oni zarządzają ich własnością. Holding, jako wieloinstancyjna organizacja gospodarcza, jest szczególnie przykładem nie tylko przekazywania władzy na rzecz personelu zarządzającego, ale również dzielenia jej na różnych szczeblach instancyjnych. O tym podziale decyduje wiele czynników. Tu wskażemy tylko na niektóre.

### **3. Tendencje w kształtowaniu się współczesnej struktury gospodarczej i funkcjonalnej holdingu**

Holding powstaje w wyniku trzech procesów: pączkowania (dzielenia), bezpośredniej działalności inwestycyjnej, przejmowania obcych jednostek gospodarczych. Procesy te mogą występować oddzielnie lub łącznie. Każdy z nich wpływa na organizację holdingu. Pączkowanie polega na tym, że przedsiębiorstwo przekształca swoje wewnętrzne jednostki gospodarcze (wydziały, zakłady) w spółki kapitałowe, w których cały kapitał lub przeważająca jego część jest własnością przedsiębiorstwa. W ten sposób powstaje złożona organizacja, w której jedna ze spółek dominuje nad pozostałymi. Są one podporządkowane dominującej spółce, która pełni funkcję zarządowną, chociaż może też samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą.

Przekształcenie wewnętrznych jednostek gospodarczych w spółki wiąże się z nadaniem im określonych uprawnień, chociażby wynikających z regulacji prawnych. Spółka uzyskuje władzę jako samodzielny podmiot gospodarczy. O tym, jaki jest zakres tej władzy, decydują wewnętrzne rozwiązania w holdingu.

Tworzenie nowego samodzielnego podmiotu gospodarczego w drodze inwestycji rzeczowej ma podobny charakter jak przekształcanie wewnętrznych jednostek organizacyjnych w spółki. Zakres samodzielności gospodarczej może być od razu sformułowany przez spółkę nadrzędną, będącą ich właścicielem.

Przejmowanie podmiotów gospodarczych jako spółek lub nadanie im tego statusu prawnego związane jest na początku z uwzględnieniem zastanego zakresu ich uprawnień. Rozkład władzy między spółką zarządzającą a spółką podporządkowaną będzie się zmieniał na niekorzyść tej ostatniej, jeśli to był wyodrębniony podmiot prawny. Natomiast gdy przejęta spółka była częścią składową innego holdingu, to w nowej organizacji holdingowej jej zakres uprawnień może się zmniejszać lub zwiększać, w zależności od rozwiązań przyjętych w tej organizacji.

Sposób powstawania holdingu jest więc jednym z czynników podziału władzy między spółką zarządzającą a podporządkowaną. Czynnikiem, który również oddziałuje na rozkład władzy, jest struktura gospodarcza holdingu. Rozróżniamy cztery typy struktur gospodarczych holdingu: branżowy, kooperacyjny, kombinatowy i konglomeratowy. W holdingu branżowym spółka nadrzędna zarządza spółkami, które działają w tej samej branży, np. włókienniczej, produkcji samochodów, sprzętu gospodarstwa domowego, farb i lakierów. Ze względu na jednorodność branżową można skupić duży zakres władzy w spółce zarządzającej. Rynkowe uwarunkowania zaś mogą spowodować przesunięcie większego zakresu władzy do spółek podporządkowanych.

W holdingu kooperacyjnym, obejmującym spółki współdziałające ze sobą w wytwarzaniu złożonego wyrobu, występuje na ogół tendencja do skupienia władzy w spółce zarządzającej. Ona decyduje o tym, co każda z podporządkowanych spółek będzie wytwarzała na rzecz wyrobu finalnego. Spółki podporządkowane mają natomiast władzę w wykonawstwie produktów kooperacyjnych. W tym zakresie mogą współdziałać z innymi podmiotami gospodarczymi wewnątrz i na zewnątrz holdingów. Zewnętrzne współdziałanie zostaje jednak ograniczone, gdy holding przeżywa kryzys i wówczas działalność kooperacyjną stara się zamknąć wewnątrz swojej grupy produkcyjnej. Oznacza to przesunięcie części władzy ze spółek podporządkowanych do spółki zarządzającej.

W holdingu o charakterze kombinatu spółki współdziałają ze sobą w realizacji kolejnych faz na ogół prostego produktu, chociaż jego wytworzenie może być stosunkowo złożone. W takim holdingu spółka zarządzająca skupia największy zakres władzy. Ona decyduje o tym, co i gdzie będzie wytwarzane na potrzeby produktów finalnych. Ogranicza też zakres decyzyjny spółek podporządkowanych na rzecz produkcji dla zewnętrznych kontrahentów.

W holdingu o charakterze konglomeratu spółki podporządkowane skupiają duży zakres władzy w odniesieniu do swojej działalności produkcyjnej. One zawierają kontrakty z zewnętrznymi partnerami. Konglomerat może jednak skupiać większe grupy spółek o podobnej strukturze gospodarczej i wówczas wewnętrznie tworzą się grupy produkcyjne, np. branżowa czy też kooperacyjna. Następuje wtedy przeniesienie części władzy ze spółek podporządkowanych do

spółki zarządzającej daną grupą produkcyjną. Również nadrzędna spółka zarządzająca przekazuje spółce zarządzającej grupą część swoich uprawnień władczych.

Przedstawione tu w dużym uproszczeniu struktury gospodarcze holdingów nie są na ogół czyste, stąd też rozkład władzy w holdingu może się różnić od idealnego. Niezależnie od tego współcześnie występują pewne tendencje w kształtowaniu się struktur gospodarczych holdingów. Przede wszystkim mamy do czynienia ze skupianiem się holdingów na rzecz rodzenia kompetencji, tj. wytwarzania tego, na czym się najlepiej znają. Stąd też następuje pozbywanie się spółek, których działalność nie leży w zakresie kompetencji holdingu. Wzrasta znaczenie holdingów o układzie branżowym i kooperacyjnym, a zmniejsza się w układzie kombinatowym, a szczególnie konglomeratowym. W holdingach konglomeratowych występuje tendencja do ich wewnętrznego uporządkowania i tworzenia grup produkcyjnych. To porządkowanie łączy się z pozbywaniem się spółek nie pasujących do tych grup i przejmowaniem przedsiębiorstw potrzebnych danym grupom. To pozwala holdingowi konglomeratowemu na koncentrację władzy na wyższych szczeblach instancyjnych.

Zjawiskiem ułatwiającym przejmowanie władzy przez wyższe instancje jest zmniejszanie się wielkości poszczególnych jednostek gospodarczych. To zmniejszanie się wynika z dwóch równoległe przebiegających procesów: a) wytwarzania takiej samej wielkości produkcji przy radykalnie zmniejszonym zatrudnieniu, b) pozbywania się zbędnej działalności przez jednostki gospodarcze i większej ich specjalizacji. Te dwa procesy umożliwiają łatwiejsze zarządzanie spółkami i przenoszenie władzy do wyższych instancji. Specjalizacja i pozbywanie się niektórych segmentów działalności powodują, że spółki stają się bardziej przejrzyste.

Rozmieszczenie funkcji organicznych w holdingu ulega radykalnym zmianom. Zasadniczą tendencją jest dążenie do przemieszczania tych funkcji do hierarchicznie wyżej usytuowanych spółek lub do specjalnie powoływanych jednostek gospodarczych o charakterze spółek. Przedsiębiorstwo, które realizowało wszystkie funkcje organiczne z czasem zaczyna wykonywać tylko samą funkcję produkcyjną. Odbywa się to stopniowo. Najpierw przenosi się np. jedną funkcję sprzedaży, potem zaopatrzenia i ewentualnie inne. Funkcje sprzedaży i zaopatrzenia przenosi się np. do spółki nadrzędnej, która realizuje produkt finalny. Ona zawiera wszystkie transakcje kupna i sprzedaży, zaopatruje spółkę podporządkowaną w materiały i elementy kooperacyjne, zajmuje się też sprzedażą na zewnątrz lub wewnątrz holdingu produktów tej spółki. Coraz częściej powołuje się specjalistyczne spółki do zajęcia się sprzedażą produktów jednej spółki lub grupy spółek branżowych. Do zaopatrzenia w materiały powołuje się drugą spółkę lub jedna wykonuje oba zadania.

Wyniesienie funkcji organicznych na zewnątrz spółki przeobraża ją w jednostkę gospodarczą, która spełnia tylko funkcję produkcyjną. Zostaje ona oderwana od rynku i nie czuje jego rzeczywistych potrzeb. Przeniesienie zaś dodatkowo funkcji finansowej do jednostki nadrzędnej czyni ją jeszcze bardziej oderwaną od większości problemów ekonomicznych. Te problemy nabierają wewnętrznego charakteru w spółce podporządkowanej i koncentrują się głównie na kosztach, chociaż zadaniem tej spółki jest osiągnięcie określonego poziomu zysku. Na przykładzie

niektórych polskich przedsiębiorstw można zaobserwować ten proces przekształceń ze spółki akcyjnej na spółkę z o.o., a w końcu do jednostki wewnętrznej spółki holdingowej. Są też pojedyncze procesy polegające na likwidacji specjalistycznej spółki realizującej określoną funkcję organiczną i jej powrotnym przeniesieniu do macierzystej spółki holdingowej. Ogólną zaś tendencją jest koncentracja funkcji organicznych i powoływanie specjalistycznych spółek do ich realizacji.

#### 4. Lokalizacja funkcji zarządzania

Przemieszczenie funkcji organicznych wiąże się w pełni z przeniesieniem władzy, o ile dotyczy ono wyższych instancji hierarchicznych lub specjalistycznych spółek. Najczęściej mamy jednak do czynienia z pełnym lub częściowym utrzymaniem funkcji organicznych w podporządkowanych spółkach, ale z asymetrycznym rozmieszczeniem władzy. Realizacja funkcji organicznej przez spółkę podporządkowaną oznacza, że niektóre funkcje zarządzania lub tylko niektóre czynności w ich ramach są w gestii tych spółek. Dotyczy to funkcji organizacyjnej, a zwłaszcza motywacyjnej. Wynika to z bezpośredniej konieczności oddziaływania przez zarządzających spółką podporządkowaną na zatrudniony w niej personel. G. Jokiel i D. Sobotkiewicz [Jokiel 2004; Sobotkiewicz 2005] stwierdzili, że w spółkach wchodzących w skład zagranicznych holdingów większość lub wszystkie decyzje strategiczne podejmuje spółka nadrzędna, chociaż funkcje organiczne są wykonywane przez spółki podporządkowane. Również we własnych badaniach stwierdzono powyższe zjawisko. Można to tłumaczyć różnymi przyczynami, m.in. brakiem zaufania do kierownictwa podległej jednostki lub dążeniem do bezwzględnego dbania o interesy akcjonariuszy. Wydaje się jednak, że powoduje to bardziej obiektywny powód, polegający na tym, że jednostka zwierzchnia dysponuje dostateczną wiedzą, aby decyzje strategiczne, jak również część operacyjnych, mogła podejmować bez większych błędów. Posiada przy tym pełniejszą wiedzę niż spółka podporządkowana. Wiedza ta pochodzi z trzech źródeł. Pierwsze źródło to znajomość rynku międzynarodowego. Drugim źródłem są raporty miesięczne składane przez personel komórek funkcjonalnych spółki podporządkowanej do odpowiednich komórek zwierzchnich. Trzecim źródłem są liczebność i kwalifikacje personelu zarządzającego spółki nadrzędnej. To pozwala spółce zarządzającej holdingiem na podejmowanie bardziej trafnych decyzji. Nie dotyczy to jednak wszystkich decyzji. Niektóre decyzje mogą być subiektywne i oparte na pazerności. Są bowiem takie przypadki, że spółce podporządkowanej wyznacza się wielkość zysku do osiągnięcia w danym roku, a sposoby, jakimi to osiągnie, są sprawą danej spółki. Najczęściej sprowadza się to do redukcji personelu i obniżki kosztów.

Na wzrost zatrudnienia personelu zarządzającego zwraca uwagę F. Krawiec. Pisze on, że w USA w latach 1975-1990 liczba menedżerów w sektorze produkcyjnym wzrosła dwukrotnie – z 1,2 mln do więcej niż 2,5 mln osób, a w latach 1986-1996 zatrudnienie w sferze zarządzania wzrosło o ok. 28%, prognozy zaś na lata 1996-2006 przewidują jego zwiększenie się o 17% [Krawiec 2005, s. 41]. Personel

ten w dużej części zajmuje się controllingiem i dąży do kontroli wszystkich decyzji i działań, które mają wpływ na wyniki działalności firmy [Krawiec 2005, s. 40].

Bez przesady można stwierdzić, że następuje radykalne przemieszczenie władzy z dołu do góry i różne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem nie zmieniają tego. Ograniczanie się spółek holdingowych do działalności tylko na rynku lokalnym może tę tendencję złagodzić, a to jest raczej niedorzeczne we współczesnej gospodarce.

## 5. Zakończenie

Holdingi, w dążeniu do zabezpieczenia własności akcjonariuszy, jej powiększenia i pożytków płynących z tych działań, zwiększają zakres odpowiedzialności i kontroli personelu zarządzającego. To powoduje tendencję do zwiększania władzy wyższych instancji holdingu. Główny menedżer (prezes, dyrektor) spółki podporządkowanej spełnia coraz częściej funkcję raczej administratora niż jej rzeczywistego władcy. Decyzje „płyną” z góry od komórek funkcjonalnych niższej instancji, a raporty od nich do różnych komórek i stanowisk kierowniczych wyższych instancji. Władza kierownictwa spółki podporządkowanej sprowadza się głównie do wykonawstwa. Budżety tych spółek są coraz częściej ustalane w wyższej instancji. W opracowaniu strategii i spółki coraz mniej uczestniczą jej kierownicy. Działają oni, opierając się na narzuconych im z góry standardach. Te ograniczenia wpływają na obniżanie kwalifikacji gospodarczych personelu kierowniczego. Rosną natomiast kwalifikacje kierownictwa wyższych instancji holdingowych. Tym instancjom służy wzrastający liczebnie personel zajmujący się controllingiem. Czy jest to dobre zjawisko? Dla personelu zarządzającego spółek podporządkowanych i jednostek gospodarczych nie jest to korzystne. Rozbudowanie i wzmocnienie funkcji kontroli nie jest też pożądane ze społecznego punktu widzenia. Na niższych instancjach jest coraz mniejsza potrzeba twórczego myślenia i innowacyjności.

## Literatura

- Jokiel G. (2004), *Strategia zaopatrzenia materiałowego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, praca doktorska, AE, Wrocław.
- Krawiec F. (2005), *Transformacje firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa.
- Sobotkiewicz D. (2005), *Samodzielność decyzyjna krajowych oddziałów przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce w zakresie marketingu*, praca doktorska, AE, Wrocław.

## DIVISION OF POWER IN A HOLDING ORGANIZATION

### Summary

The author of this paper took the effort of explaining how is located the authority in the structure of holding. It has been concluded that despite of legal regulations the real corporate authority is focused in the areas of the bigger knowledge. The organic function and controlling move up the hierarchic structure of holding. The author tried to explain the reasons and results of such moving up of the corporate authority.

Finally it has been concluded that in the global economy the role of the authority on the highest level of the corporation is permanently growing.