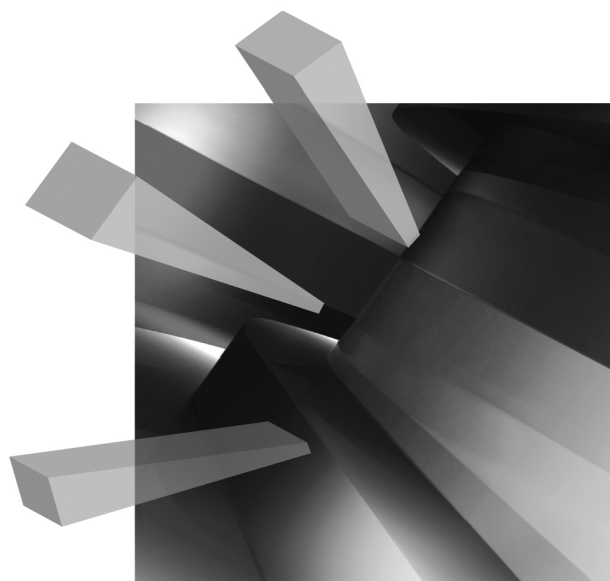


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4(17)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Krzysztof Ćwik , Wzrost przedsiębiorstwa przez tworzenie ugrupowania kapitałowego.....	9
Wojciech Fliegner , Analiza relacji między regułami i procesami biznesowymi.....	18
Michał Jankowski , Toksyczne opcje walutowe – negatywne aspekty ograniczania ryzyka walutowego dla przedsiębiorstw na przykładzie wydarzeń z roku 2008.....	29
Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Gluszak , Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?.....	45
Patrycja Klimas , Współzależność wymiarów innowacyjności organizacyjnej.....	61
Tomasz Kopczyński , Zarządzanie projektami na tle wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia.....	73
Kamila Malewska , Doskonalenie potencjału intuicyjnego współczesnego menedżera.....	83
Grażyna Osbert-Pociecha , Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych.....	95
Ireneusz P. Rutkowski , Zmodyfikowane metody analizy portfelowej i ich zastosowanie do oceny projektów innowacji produktowych.....	109
Anna Sankowska, Krzysztof Santarek , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Studia przypadków.....	123
Krzysztof Stepaniuk , Facebook jako płaszczyzna kreowania więzi społecznych między wybranymi podmiotami turystycznymi a użytkownikami serwisu. Studium przypadku.....	142
Michał Terlecki , Wykorzystanie sponsoringu imiennego w sporcie na przykładzie koszykarskiego Śląska Wrocław.....	154
Katarzyna Tracz-Krupa , Efektywność wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój kadr.....	172
Paweł Waniowski , Uczciwość cen. Etyczne aspekty procesu kształtowania cen w przedsiębiorstwach.....	184
Jarosław Woźniczka , Czas jako zmienna w procesach planowania i pomiaru efektów komunikacji marketingowej.....	198
Anna Zięba , Zastosowanie funkcji informacyjnej pytania w doskonaleniu analizy ankiet wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.....	219

Summaries

Krzysztof Ćwik , Growth of the company through the creation of a business group.....	17
Wojciech Fliegner , Analysis of relationship between rules and business processes.....	28
Michał Jankowski , Toxic currency options – negative aspects of the exchange rate risk limitation for companies in relation to events from the year 2008.....	44
Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Głuszak , Knowledge management – why is it so important?.....	60
Patrycja Klimas , The interdependencies within dimensions of organizational innovativeness.....	71
Tomasz Kopczyński , Management of projects compared to the increasing complexity and the dynamics of the environment.....	82
Kamila Malewska , Improving intuitive potential of contemporary manager.....	94
Grażyna Osbert-Pociecha , Changes that lead to simplification – results of studies.....	108
Ireneusz P. Rutkowski , Modified methods of portfolio analysis and their application to the evaluation of product innovation projects.....	122
Anna Sankowska, Krzysztof Santarek , Trust in R & D network of scientific units. Case studies.....	141
Krzysztof Stepaniuk , Facebook as a creation plain of secondary social bonds between selected tourist companies and users. Case study.....	153
Michał Terlecki , Use of title sponsorship in sport. The case of Śląsk Wrocław basketball team.....	171
Katarzyna Tracz-Krupa , Efficiency of the European Social Fund expenditure on the human resources development.....	183
Paweł Waniowski , Price integrity. Ethical aspects of the price formation process in companies.....	197
Jarosław Woźniczka , Time as a variable in processes of marketing communication planning and performance measurement.....	218
Anna Zięba , Application of the Item Information Function to improve the analysis of questionnaires used in companies.....	229

Krzysztof Ćwik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEZ TWORZENIE UGRUPOWANIA KAPITAŁOWEGO

Streszczenie: Każde przedsiębiorstwo w trakcie swego istnienia napotyka wiele barier utrudniających jego dalszy wzrost. W pewnych sytuacjach przedsiębiorstwo nie jest w stanie dalej rosnąć bądź dalszy wzrost może stać się wręcz przyczyną jego upadku. Przeprowadzone w artykule rozważania pokazują, że sposobem na pokonanie takiej bariery może być „rozpad” przedsiębiorstwa i przekształcenie dotychczas jednolitej prawnie i organizacyjnie jednostki w grupę kapitałową. Utworzenie grupy kapitałowej wydaje się naturalnym etapem w ewolucji przedsiębiorstwa, rozpatrywanej pod kątem zwiększania jego wielkości i złożoności.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, wielkość przedsiębiorstwa, podmiot dominujący, podmiot zależny.

DOI: 10.15611/noz.2013.4.01

1. Wstęp

Grupy kapitałowe stanowią tematykę opracowań z zakresu nauki o zarządzaniu od lat 70. ubiegłego wieku, a apogeum zainteresowania nimi przypadło na lata 90. XX wieku. Związane to było z rosnącym znaczeniem organizacji tego typu, a później z ich krytyką, w której wskazywano przede wszystkim na wysokie koszty dywersyfikacji i związaną z nią konieczność konkurowania na wielu rynkach. Dlatego też wielu badaczy uznało tę tematykę za wyczerpaną, a grupy kapitałowe za formę organizacyjną skazaną na zaniknięcie [Aluchna 2010, s. 9]. Jednak dążenie do tworzenia struktur ugrupowania kapitałowego okazało się jedną z głównych cech współczesnej gospodarki. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą dostosować się do cyklicznych i strukturalnych zmian rynkowych, a także przezwyciężać różnego rodzaju bariery utrudniające ich dalszy wzrost i rozwój. Wszystko to sprawia, że grupy kapitałowe stają się bardzo powszechną formą organizacji gospodarczych, a przedsiębiorstwa będące podmiotami grup kapitałowych w bardzo wielu krajach rozwiniętych przeważają swą liczbą nad firmami niezależnymi kapitałowo [Heugens, Zygildopoulos 2008, s. 328]. Tematyka specyfiki funkcjonowania grup kapitałowych powinna więc być nadal poruszana i nie może zniknąć z horyzontu zainteresowań badaczy. Badania empiryczne wymagają jednak pewnej podbudowy teoretycznej.

Dlatego też celem artykułu jest przedstawienie na gruncie teoretycznym rozważań na temat granic wielkości przedsiębiorstwa oraz miejsca, które zajmuje grupa kapitałowa w procesie jego wzrostu.

2. Wielkość i granice wzrostu przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa jest w literaturze tematu bardzo różnie definiowana, jednak w zasadzie wszyscy autorzy są zgodni, że należy ją rozpatrywać w kategoriach ilościowych. Najczęściej przywoływanymi miarami są: wielkość obrotu, liczba pracowników, zainwestowany kapitał [Machaczka 1998, s. 53]. Jednak miary te nie zawsze oddają istotę tego problemu. Wielkość obrotu może przecież zmieniać się w czasie dość istotnie, na przykład z powodu sezonowości popytu na wyroby przedsiębiorstwa. Gdyby więc przyjąć tę miarę jako jedyną, to mogłoby się okazać, że przedsiębiorstwo „zmienia” swą wielkość wraz ze zmianami koniunktury, a w rzeczywistości stan jego aktywów bądź zatrudnienia nie ulega zmianie. Zasadne wydaje się, aby dostosowywać używaną miarę obliczania wielkości przedsiębiorstwa do problematyki, którą dany badacz chce zgłębiać. W rozważaniach dotyczących wielkości przedsiębiorstwa prowadzonych na gruncie nauk o zarządzaniu kluczowego znaczenia nabiera kwestia swoistego „skomplikowania” organizacji wraz ze zwiększaniem liczby zatrudnionych w niej pracowników. Dlatego też na potrzeby niniejszego artykułu przyjęte zostanie założenie R.W. Griffina, że wielkość organizacji mierzona jest liczbą zatrudnionych [Griffin 2000, s. 371]. Wielkość zatrudnienia jest chyba miarą stosowaną najczęściej. Za jej pomocą są na przykład definiowane klasy wielkości przedsiębiorstw, tworzone dla potrzeb rozważań na temat specyfiki zarządzania w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych.

Zagadnieniem, które warto w tym miejscu poruszyć, jest kwestia granic wzrostu wielkości przedsiębiorstwa. Z jednej strony część badaczy (np. Z. Pierścionek [1996]) uważa, że warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa jest jego rozwój, a rozwój z kolei nie może dokonywać się bez wzrostu wielkości, gdyż, jak twierdzi np. S. Nowosielski, rozwój przedsiębiorstwa powoduje wzrost jego części składowych i powstawanie nowych komórek [Nowosielski 2001, s. 12]¹. Można by więc przypuszczać, że jeżeli taki próg wielkości istnieje, to każde przedsiębiorstwo skazane jest wcześniej czy później na niepowodzenie, gdyż, nie mogąc dalej rosnąć, przestałoby się rozwijać, a to z kolei spowodowałoby (w dalszej kolejności) jego upadek. Problematyka progów wielkości przedsiębiorstwa jest silnie związana z problematyką

¹ Pojęcia „wzrost” i „rozwój” bardzo często są stosowane jako synonimy. Wynika to być może z sugerowania się autorów angielskim słowem *growth*, które można rozumieć właśnie dwojako. Autor artykułu uważa jednak, że „wzrost” i „rozwój” stanowią dwa różne zjawiska w dynamicznym postrzeganiu organizacji, przy czym „wzrost” organizacji, mierzony zmianą jej wielkości zatrudnienia, wynika z jej „rozwój”, tego wyrażanego liczbowo (np. ekspansja geograficzna, eksplorowanie nowych sektorów, poszerzanie gamy produktów, zwiększanie woluminu produkcji itp.), ale również jakościowego (zwiększenie efektywności zarządzania, stosowanie nowych metod pracy wytwórczej i zarządczej itp.).

granic organizacji. Jak zwracają uwagę Sz. Cyfert i K. Krzakiewicz, większość koncepcji granic organizacji odnosi się do zewnętrznego wymiaru granic, pomijając kwestie granic wewnętrznych organizacji [Cyfert, Krzakiewicz 2009]. Sz. Cyfert zaproponował więc założenie o istnieniu dwóch silnie skorelowanych ze sobą wymiarów granic – wymiaru wewnętrznego i wymiaru zewnętrznego [Cyfert 2012, s. 21-22]. W rozważaniach nad progiem wielkości przedsiębiorstwa bardzo pomocna jest właśnie koncepcja „granicy wewnętrznej”, czyli granicy opisującej sposoby wewnętrznego ukształtowania organizacji.

Optymalną wielkość przedsiębiorstwa próbowały ustalać, w ujęciu ekonomicznym, tradycyjne teorie firmy. Według nich, optymalna wielkość przedsiębiorstwa jest definiowana jako optymalna wielkość produkcji, która wyznaczana jest w punkcie przecięcia się krzywej kosztów krańcowych z krzywą ceny rynkowej. Po przekroczeniu tego punktu przedsiębiorstwu nie opłaca się z ekonomicznego punktu widzenia zwiększać produkcji, czyli zarazem wielkości [Gruszecki 2002, s. 65-69]. Koncepcje mikroekonomiczne takie jak ta są jednak obciążone pewnymi wadami, wynikającymi z założeń wstępnych, które pomijają pewne istotne kwestie. Jedną z nich jest to, że zarządzający przedsiębiorstwem mogą dążyć do wzrostu wielkości firmy nawet wbrew racjonalnym ekonomicznym przesłankom, ale za to w interesie własnym. Większość prowadzonych w tym obszarze badań potwierdza fakt istnienia pozytywnej korelacji pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a wynagrodzeniami jego menedżerów, stąd też ogarniająca niekiedy zarządy firm, ekonomicznie i organizacyjnie nieuzasadniona, „mania wielkości” [Urbanek 2005, s. 133].

Inną teorią, próbującą ustalić tę wielkość, jest koncepcja kosztów transakcyjnych R. Coase’a. Według niej, istnieją w przedsiębiorstwie tzw. koszty koordynacji przez kierowanie, którymi są np. płace pracowników na stanowiskach kierowniczych. Im większa organizacja, tym więcej szczebli zarządzania, a tym samym wyższe koszty koordynacji. Przedsiębiorstwo, zdaniem R. Coase’a, może wzrastać tak długo, aż znajdzie się w punkcie, gdy koszt organizowania (koordynowania) dodatkowej transakcji wewnątrz firmy będzie równy kosztom przeprowadzenia tej transakcji na zewnątrz przez mechanizm rynkowy lub kosztowi organizowania tej transakcji przez inne, bardziej efektywne (ponoszące mniejsze koszty zarządzania) przedsiębiorstwo [Gruszecki 2002, s. 215]. Koncepcja kosztów transakcyjnych dotyczy tego obszaru problematyki wielkości przedsiębiorstwa, który bliski jest nauce o zarządzaniu.

Według W. Sadowskiego, z matematycznego punktu widzenia nie ma granic wzrostu przedsiębiorstwa, ale już z punktu widzenia ogólnej teorii systemów, której założeniom poddaje się organizacja jako system, wielkość organizacji jest ograniczona [Sadowski 1978]. Potwierdzałyby to teza J. Turnera, który uważa, że organizacje przypuszczalnie mogą rozwijać się tylko do pewnego rozmiaru, następnie okazuje się, że nie są już w stanie dostarczać zysków.

Spowodowane jest to prawdopodobnie faktem, że wzrost przedsiębiorstwa pociąga za sobą zwiększenie problemów zarządzania, i to w o wiele większym stopniu,

nizby wynikało to z samego wzrostu. Do zobrazowania tego zjawiska używa się praw obowiązujących w geometrii przestrzennej, gdzie wzrost powierzchni figury do kwadratu pociąga za sobą wzrost objętości do sześcianu. Podobna sytuacja występuje w organizacji. Wraz z powiększaniem się przedsiębiorstwa pogłębia się podział pracy, rośnie liczba i skala komórek, zwiększa się liczba interakcji [Lichtarski (red.) 1997, s. 213]. Zwiększenie liczby komórek organizacyjnych zwiększa z kolei zapotrzebowanie na pomoc kierowniczą, wydłuża drogi przepływu informacji, wydłuża proces decyzyjny, nasilają się problemy koordynacji i kooperacji. Z jednej strony rośnie rozpiętość kierowania, co powoduje konieczność zwiększenia uprawnień kierownictwa poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa, z drugiej strony zaś zwiększenie liczby komórek zwiększa liczbę powiązań między nimi, co utrudnia współpracę i wymaga znacznych wysiłków koordynacyjnych [Nowosielski 2001, s. 13]. Jeśli poziom niezbędnej koordynacji działań nie będzie już mógł być utrzymywany ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, to może to spowodować przekroczenie granic jego sterowności [Krupski, Przybyła (red.) 1996, s. 127]. Przekroczenie tej granicy może zarazem oznaczać przekroczenie granicy racjonalnej wielkości przedsiębiorstwa. Dalszy jego wzrost oznaczać więc będzie coraz mniejszą sprawność zarządzania nim. Dodatkowo wzrost przedsiębiorstwa będzie powodował coraz większy wzrost kosztów koordynacji, związanych m.in. z tworzeniem kolejnych szczebli kierowania. Takie połączenie sprawi, że w efekcie przedsiębiorstwo znajdzie się na ścieżce prowadzącej do jego upadku. Oczywiście nie ma jednej granicy wielkości, która byłaby właściwa dla wszystkich rodzajów przedsiębiorstw, ale wszystko wskazuje na to, że taka granica istnieje (por. np. [Gryczka 2006, s. 116-132]).

3. Grupa kapitałowa jako etap wzrostu wielkości organizacji

Rozważana w poprzednim punkcie koncepcja istnienia granicy wzrostu przedsiębiorstwa nie oznacza, że jest ono niejako skazane na upadek już w chwili powstania. Organizacja jako system ma przecież zdolność do zmniejszania entropii (m.in. przez reorganizację swojej struktury) i granicę tę można ominąć, wyodrębniając z organizacji części będące wewnętrznymi jednostkami gospodarczymi. Tę konieczność podziału, przed którą stają przedsiębiorstwa po osiągnięciu pewnych rozmiarów, lapidarnie ujął W. Tress w stwierdzeniu, że „kto chce rosnać, musi maleć” (za: [Koziański 1996, s. 17]). Trzeba jednak wspomnieć, że wiele firm woli „zginąć”, niż się zmieni, ponieważ zarówno ich menedżerom, jak i pozostałym uczestnikom trudno zaakceptować fakt, że latami konstruowane rozwiązania strukturalne i proceduralne są już przestarzałe [Oblój, Palikot 2008].

Podział przedsiębiorstwa na *quasi*-samodzielne organizacje zaczyna się zazwyczaj od wyodrębnienia jednostek wewnętrznych, działających samodzielnie, utworzonych wokół określonych funkcji, wyrobów, klientów lub rynków. Prowadzi to do wyodrębnienia centrów gospodarowania (odpowiedzialności) i w efekcie do po-

wstania struktury dywizyjnej. Te wewnętrzne jednostki mogą posiadać własną strukturę organizacyjną, względnie niezależną od pozostałych. Pozwala to rozwiązać problemy z niezdolnością do zarządzania zbyt dużym przedsiębiorstwem. Jednocześnie tworzenie jednostek organizacyjnych, które są samowystarczalne, pozwala na obniżenie kosztów koordynacji, gdyż zmniejsza konieczność utrzymywania pomiędzy nimi powiązań [Strategor 2001, s. 289].

Autonomia decyzyjna dywizji przynosi więc dużo korzyści przedsiębiorstwom, zwłaszcza tym o silnie zdywersyfikowanej działalności [Strategor 2001, s. 329-340]. Jednak wciąż pozostaje ono jednym organizmem gospodarczym, a co za tym idzie – narażone jest na pewne niebezpieczeństwa.

Nie rozproszono ryzyka prowadzenia zdywersyfikowanej działalności i bardzo słabe wyniki tylko jednej z dywizji mogą pogрузić całą firmę. Dodatkowym problemem może być spadek poziomu motywacji kierownictwa poszczególnych dywizji, wynikający z faktu niemożliwości awansu do grona ścisłego kierownictwa firmy. Rozwiązaniem jest kolejny krok na drodze do wzrostu firmy – przekształcenie jednolitego przedsiębiorstwa w grupę kapitałową, czyli wyodrębnienie wewnętrznych jednostek pod względem nie tylko organizacyjno-zarządczym, ale również prawnym.

W sensie prawnym ugrupowanie takie składa się z odrębnych przedsiębiorstw, ale w sensie ekonomicznym uznaje je się za jedną organizację (zob. np. [Sudoł 2005, s. 7; Machaczka 1998, s. 53]). Czyli z jednej strony jest to podmiot wielozłonowy, składa się bowiem z jednostek gospodarczych o zróżnicowanym statusie prawnym i ekonomicznym, z drugiej zaś – jednostki te tworzą jeden organizm gospodarczy, mający wspólne cele i zasady funkcjonowania oraz narzucający i egzekwujący je ośrodek zarządzający [Allan 1978, s. 341-344].

Powstaje wtedy pytanie, czy podmiot zależny powinien się tym „zaleceniom” podporządkować. Jest to z pewnością jeden z bardziej problematycznych obszarów funkcjonowania grup kapitałowych. Z jednej strony cel grupy jako całości powinien być nadrzędny i działania wszystkich jej elementów powinny być mu podporządkowane. Z drugiej zaś – podmiot zależny jest samodzielnym prawnie podmiotem i teoretycznie powinien działać tak, aby realizować przede wszystkim swoje cele, np. maksymalizację swojej wartości (T. Falencikowski stwierdza wprost, że każda spółka zależna ma prawo w pełni realizować swoją funkcję korzyści [Falencikowski 2008, s. 57]).

Wydaje się jednak, że w grupie kapitałowej podmioty zależne muszą rezygnować ze swej autonomii na rzecz urzeczywistnienia wspólnego interesu grupy. W przeciwnym razie zniknie sensowność funkcjonowania podmiotów w ramach grupy kapitałowej. Podmiot dominujący powinien mieć decydujący głos o tym, w jaki sposób funkcjonować będzie podmiot zależny, który jest przecież jego własnością (przynajmniej w części dającej pełnię kontroli) i powołany został do odegrania określonej roli w grupie. Warto dodać, że np. prawodawstwo niemieckie stanowi, że w pewnych rodzajach grup kapitałowych spółka zależna wręcz traci samodziel-

ność, a podmiot dominujący jest uprawniony do udzielania zarządowi spółki zależnej wiążących wskazówek, dotyczących kierowania tą spółką, również takich, które są dla niej niekorzystne, ale służą interesom podmiotu dominującego [Kwaśnicki, Nilsson 2007, s. 26-32].

Może to oczywiście powodować, że menedżerowie podmiotów zależnych będą czuć dyskomfort związany z faktem, że mimo iż piastują najwyższe kierownicze stanowiska w samodzielnym pod względem prawnym przedsiębiorstwie, to ich faktyczne kompetencje decyzyjne są stosunkowo niewielkie. Ograniczenie przedsiębiorczej swobody decyzyjnej najwyższego szczebla kierowniczego podmiotów zależnych jest jednak immanentną cechą grupy kapitałowej [Kościński 1996, s. 36] i jako taka musi być zaakceptowana, zgodnie z tym, co D. Katz i R.L. Kahn nazwali *logiką zwierzchnictwa*. Według tych autorów, dla każdej organizacji istnieje pewien zestaw czynności, które muszą być wykonywane, gdyż w przeciwnym wypadku zagrożona jest efektywność i przetrwanie organizacji. Podstawowym sposobem, jaki stosuje organizacja, aby zagwarantować wykonanie tych czynności, jest włączenie ich do wymagań danej roli organizacyjnej, przypisanej elementowi organizacji, a następnie nałożenie wymagania nadrzędnego, zgodnie z którym akceptacja roli jest warunkiem wstępnym członkostwa w organizacji. Uprzedzając możliwe niepowodzenie, tworzy się zestaw ról nadzorczych, którego zasadnicza funkcja polega na sprawdzeniu, czy wymagania podstawowych ról organizacyjnych zostały spełnione [Katz, Kahn 1979, s. 323-333]. W przypadku specyficznej organizacji, jaką jest grupa kapitałowa, *logika zwierzchnictwa* polegać będzie, w pierwszej kolejności, na akceptacji roli w grupie, jaką danemu podmiotowi zależnemu przypisała jednostka dominująca, a także na stworzeniu takich założeń działań kontrolno-nadzorczych, które zapewnią spełnienie przez podmiot zależny wymagań przypisanych do wyznaczonej mu roli. Dlatego też grupa kapitałowa, mimo obiekcji natury prawnej, powinna być przez naukę o zarządzaniu traktowana jako jedna organizacja.

Utworzenie grupy kapitałowej przewyższa trudności w zarządzaniu dużym pojedynczym przedsiębiorstwem. Przyczynia się do zmniejszenia rozpiętości kierowania oraz umożliwia wyłączenie z obszaru bezpośredniego zainteresowania naczelnego kierownictwa problemów, które dotyczą funkcjonowania komórek organizacyjnych, znajdujących się już wewnątrz nowej, pod względem prawnym i organizacyjnym, jednostki [Jagoda, Haus 1995, s. 50]. Dodatkowo przelamuje barierę, którą stanowi niemożność zrealizowania w ramach jednolitej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa różnorodnych, często przeciwstawnych, wymagań otoczenia [Trocki 2004, s. 21].

Również koszty koordynacji wydają się mniejsze w przypadku grupy kapitałowej. Owszem, następuje konieczność utworzenia organów nadzoru właścicielskiego i wynagradzania ich członków, ale jednocześnie zmniejsza się liczba szczebli kierowniczych. Wynagrodzenia na stanowiskach kierowniczych poszczególnych szczebli są najczęściej ustalane wskaźnikowo. Oznacza to, że utworzenie kolejnego szczebla kierowniczego „na dole” struktury organizacyjnej skutkuje zwykle podnie-

sieniem płac na każdym z wyższych szczebli [Urbanek 2005, s. 133], a co za tym idzie – znacznym zwiększeniem kosztów koordynacji. Wydzielony ze struktur przedsiębiorstwa podmiot ma z kolei zwykle strukturę niewielkich rozmiarów z małą liczbą szczebli kierowniczych. Sam proces wydzielenia „zapobiega” też utworzeniu kolejnych szczebli kierowniczych, które byłyby konieczne, gdyby przedsiębiorstwo dalej zwiększało swoje rozmiary w ramach jednolitej struktury.

Zmiana statusu organizacyjno-prawnego jednostki zmienia również status jej zarządzających, zwłaszcza tych, którzy zajmą stanowiska najwyższego szczebla w nowo utworzonej spółce. Dotychczasowi kierownicy pośrednich szczebli kierowania stają się zarządzającymi samodzielnym podmiotem, co znacznie zwiększa ich prestiż i zaspokaja potrzebę uznania, a przez to zwiększa motywację (zob. [Jagoda, Haus 1995, s. 51; Nogalski, Ronkowski 2000, s. 12]). Objęcie kierownictwa samodzielnej prawnie jednostki, wyodrębnionej ze struktury przedsiębiorstwa, może zapobiec odejściu z organizacji uzdolnionych menedżerów, zajmujących dotąd stanowiska z pośrednich szczebli kierowania (por. [Griffin 2000, s. 350]).

Po utworzeniu grupy kapitałowej zmniejszeniu powinna ulec również ta część kosztów koordynacji, którą można określić jako koszty koordynacji „poziomej”. Ponoszone są one w celu zapewnienia sprawnej „poziomej” współpracy jednostek organizacyjnych. W grupie kapitałowej następuje znaczna redukcja powiązań poziomych między poszczególnymi jej elementami, a przez podmiot nadrzędny są one kontrolowane zwykle w sposób parametryczny, przy wykorzystaniu wskaźników ekonomiczno-finansowych [Przybyła (red.) 2003, s. 184].

Utworzenie grupy kapitałowej, poza samym umożliwieniem organizacji przekroczenia granicy wielkości, może również stanowić pewien impuls do dalszego jej wzrostu. Większa identyfikacja z jednostką, a także odcięcie się w pewnym stopniu od ukształtowanych wcześniej w przedsiębiorstwie procedur biurokratycznych, rutyny i nawyków organizacyjnych może na przykład na nowo uruchomić mechanizmy pobudzania kreatywności i innowacyjności pracowników (por. [Jagoda, Haus 1995, s. 50-51]).

Utworzenie grupy kapitałowej jest również jednym ze sposobów przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu biurokracji, który, według cyklu sformułowanego przez L.E. Greinera, dotyka organizacje na pewnym etapie ich wzrostu [Greiner 1998, s. 5-8]. Utworzenie w czasie etapu wzrostu przez współpracę grupy kapitałowej pobudza bowiem pierwotną przedsiębiorczość pracowników, która mogła zostać nieco stłumiona podczas etapu wzrostu przez koordynację [Przybyła (red.) 2003, s. 242].

4. Podsumowanie

Przełamywanie potencjalnej granicy wzrostu przedsiębiorstwa i zapobieganie powiększeniu się jego rozmiarów ponad wielkość optymalną jest oczywiście tylko jednym z wielu motywów tworzenia grupy kapitałowej. Podobnie drogi tworzenia gru-

py kapitałowej mogą być bardzo różne i nie musi być ona tworzona wyłącznie przez wydzielenie (outsourcing kapitałowy), czyli w sposób, na którym skoncentrowano się w artykule. Opisanie wszystkich aspektów tworzenia ugrupowania kapitałowego przekroczyłoby jednak znacznie założone ramy niniejszego tekstu. Dlatego też uwaga została skupiona na kwestii procesu wzrostu przedsiębiorstwa tak, aby pokazać, że przekształcenie jednorodnej organizacji w grupę kapitałową może być w pewnych sytuacjach decyzją warunkującą wręcz jej dalsze istnienie. Przekroczenie bowiem przez przedsiębiorstwo wielkości, która dla jego działalności jest optymalna, może skutkować wejściem przez nie „na równię pochyłą”, prowadzącą do upadku. Być może istnieje również granica wielkości ugrupowania kapitałowego (np. osiągnięcie przez grupę jako system stanu entropii informacyjnej – niemożności ustalenia źródła pochodzenia informacji), ale w chwili obecnej trudno ją określić, gdyż żadne z istniejących ugrupowań nie zbliża się nawet do wielkości, przy której dałyby się odczuć negatywne jej skutki.

Literatura

- Allan S.A., *Organizational choices and general management influence networks in divisionalized companies*, „Academy of Management Journal” 1978, nr 3.
- Aluchna M., *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1998, May-June.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Gryczka J., *Granice organizacji – aspekty teoretyczne*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej” 2006, zeszyt 71.
- Heugens P.P.M.A.R., Zyglidopoulos C.S., *From socialities to embedded competencies: the case of business groups*, „Journal of Management & Governance” 2008, December.
- Jagoda H., Haus B., *Holding – organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Katz D., Kahn R.L., *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Krupski R., Przybyła M. (red.), *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996.
- Kwaśnicki R.L., Nilsson D., *Legalne działanie na szkodę spółki zależnej*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2007, nr 12.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.

- Nogalski B., Ronkowski R., *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.
- Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Oblój K., Palikot J., *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk 2008.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Sadowski W., *Podstawy ogólnej teorii systemów: analiza logiczno-metodologiczna*, PWN, Warszawa 1978.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Sudoł S., *Niektóre kontrowersyjne problemy dotyczące przedsiębiorstwa jako instytucji*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

GROWTH OF THE COMPANY THROUGH THE CREATION OF A BUSINESS GROUP

Summary: Every company in the course of its existence faces a number of barriers to its further growth. In some situations, the company is not able to continue to grow, or a further increase may even become the cause of its downfall. Considerations carried out in the paper show that the way to overcome such barriers can be “disintegration” and transformation of the company into business group. The creation of the business group seems to be a natural stage in the evolution of the company, considered in terms of increasing its size and complexity.

Keywords: business group, size of the company, parent company, subsidiary.