

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....	11
<b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	18
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....	29
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....	38
<b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....	46
<b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....	72
<b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....	81
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....	88
<b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....	103
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
<b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....	129
<b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....	147
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

<b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....	179
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
<b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
<b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....	211
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....	219
<b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....	227
<b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....	235
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....	242
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
<b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....	258
<b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	275
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....	294
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....	301
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

## Summaries

<b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....	17
<b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
<b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
<b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth	71
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
<b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
<b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
<b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....	111
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....	128
<b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
<b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....	146
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....	164
<b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....	171

<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....	188
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
<b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
<b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....	210
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....	218
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....	226
<b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
<b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....	257
<b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
<b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....	300
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....	309
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....	318
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....	325

**Krzysztof Ćwik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## GRUPA KAPITAŁOWA SPOSOBEM NA DALSZY WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**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, bariera wzrostu.

### 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, Zyglidopoulos 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, np. 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 np. 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, gdyż, jak twierdzi np. S. Nowosielski, rozwój przedsiębiorstwa powoduje wzrost jego części składowych i powstawanie nowych komórek [Nowosielski 2001, s. 12]. Można by więc przypuszczać, że jeżeli takie granice wielkości istnieją, 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.

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 obarczone pewnymi wadami, wynikającymi z założeń wstępnych, które pomijają pewne istotne kwestie. Jedną z nich jest fakt, że zarządzający przedsiębiorstwem mogą dążyć do wzrostu wiel-



kości 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 dotyka 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 o wiele większe, niż wynikałoby 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 sześcienu. Podobna sytuacja występuje w organizacji. Wraz z powiększaniem się przedsiębiorstwa pogłębia się podział pracy, rośnie liczba i skala komórek, zwiększa się liczba interakcji [Lichtarski 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 1996, s. 127]. Przekroczenie tej granicy może zatem oznaczać przekroczenie granicy racjonalnej wielkości przedsiębiorstwa. Dalszy jego wzrost oznaczać więc będzie coraz mniejszą sprawność zarządzania nim. Do-

datkowo 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. poprzez 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: „kto chce rosnąć, musi maleć” (za: [Kościński 1996, s. 17]). Trzeba jednak wspomnieć, że wiele firm woli „zginąć”, niż się zmienić, ponieważ zarówno ich menedżerom, jak i pozostałym uczestnikom trudno zaakceptować fakt, że latami konstruowane rozwiązania strukturalne i proceduralne są już przestarzałe [Obłój, 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 powstania struktury dywizjonalnej. Te wewnętrzne jednostki mogą mieć 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 pogrążyć 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 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 się je 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 jednak jednostki te tworzą jeden organizm gospodarczy, mający wspólne cele i zasady funkcjonowania oraz narzucający i egzekwujący je ośrodek zarządzający [Allan 1978, s. 341-344]. Dlatego też grupa kapitałowa, mimo obiektywności 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, jednostce. [Jagoda, Haus 1995, s. 50]. Dodatkowo przełamuje 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 podniesieniem 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”. Ponośzone 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 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 np. 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 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 grupy 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 równie 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, no 3.
- Aluchna M., *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- 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 social ties 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.
- Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, AE, Wrocław 1996.
- Krupski R., Przybyła M. (red.), *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, 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*, AE, Wrocław 2001.
- Oblój K., Palikot J., *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk 2008.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2003.
- Sadowski W., *Podstawy ogólnej teorii systemów: analiza logiczno-metodologiczna*, PWN, Warszawa 1978.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, 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.

## **BUSINESS GROUP AS A WAY TO CONTINUE THE COMPANY GROWTH**

**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. The considerations carried out in the paper show that the way to overcome such barriers can be a “disintegration” and the 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, company size, barrier to growth.