

Krzysztof Smolarczyk

# Strategiczne zarządzanie holdingiem na przykładzie EXBUD S.A.

Holding (coraz częściej używany i nadużywany u nas termin) – jest przede wszystkim spółką spółek handlowych. Jego specyfikę można scharakteryzować następująco:

- jest on formą centralizacji alokacji kapitału i zysków, najczęściej na cele rozwojowe, z jednoczesną samodzielnością organizacyjną jednostek podstawowych jako przedsiębiorstw posiadających status spółek akcyjnych lub z ograniczoną odpowiedzialnością [4].

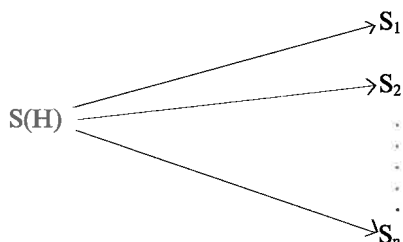
- podstawowym celem jego działania jest korzystny obrót udziałami (akcjami), przede wszystkim z finansowego punktu widzenia.

Zarządzanie holdingiem to przede wszystkim zarządzanie kapitałowe, sprowadzające się w istocie do utrzymania pakietu kontrolnego akcji (udziałów) w innych, zależnych firmach oraz w konsekwencji do dysponowania ich kapitałami. Szczegółowe rozwiązania w zakresie zarządzania zależą od przyjętej formy holdingu. Wyróżnia się:

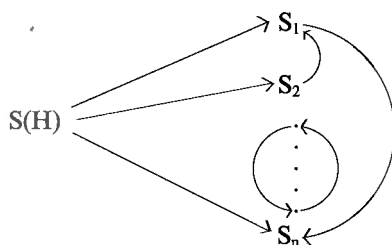
- △ czysty holding finansowy,
- △ operacyjny holding zarządzający,
- △ strategiczny holding zarządzający [4].

Z punktu widzenia związków kapitałowych między firmami można wyróżnić następujące typy holdingu:

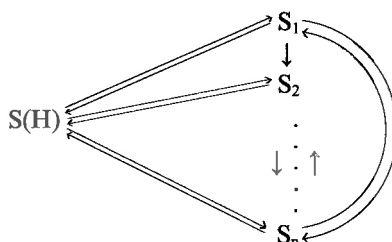
- Sprzężenia kapitałowe pomiędzy spółką „matką” a spółkami „córkami” są jednokierunkowe. Pomiedzy spółkami „córkami” nie istnieją związki kapitałowe.



- Sprzężenie kapitałowe pomiędzy spółką „matką” a spółkami „córkami” są jednokierunkowe. Występują natomiast związki kapitałowe pomiędzy spółkami „córkami”, np.:



- Pomiedzy spółką „matką” a spółkami „córkami” występują wielokierunkowe sprzężenia zwrotne, np.:



Typ III nazywa się układem holdingowym, który jest niedopuszczalny przez polskie prawo (Ustawa z dnia 22 marca 1991 r. – Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych oraz kodeks handlowy z dnia 27 czerwca 1934 r.).

Przedstawione tu typy holdingów nie obejmują całego bogactwa możliwych związków kapitałowych i organizacyjnych między firmami. Nie ujął ich nawet S. Chajtman, przedstawiając systematykę modeli form strukturalnych i własnościowych różnych układów gospodarczych [2]. Życie jest bardziej bogate, a kodeks handlowy, przewidując różne rozwiązania holdingowe, sprzyja powstawaniu coraz to nowych układów gospodarczych opartych na związkach kapitałowych pomiędzy firmami. W praktyce zachodniej ist-

nieją nawet takie rozwiązania, w których np. niemiecka firma AGFA ma 50% udziałów w holenderskiej firmie GAEVERT, a firma GAEVERT ma 50% udziałów w AGFA.

## Holding EXBUD

Funkcjonuje od 1 lutego 1991 r., kiedy to po zakończeniu prywatyzacji oddziały krajowe spółki akcyjnej zostały przekształcone w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, z wyłącznym udziałem kapitału EXBUD S.A. Niezależnie od nich EXBUD S.A. ma większościowe udziały w innych firmach. Jest więc klasycznym holdingiem typu I. Prócz tego EXBUD S.A. ma mniejszościowe udziały w kilku innych firmach.

Z punktu widzenia prezentowanych wyżej form holdingów, EXBUD można uznać za operacyjny holding zarządzający, czyli taki, w którym centrala wykonuje funkcje zarządcze i czuwa nad ważniejszymi operacjami kontrolowanymi przez siebie spółek. Samodzielne pod względem prawnym spółki mają ograniczone kompetencje w niektórych sferach działania [4]. Wynika to z faktu, że największe ze spółek, w których EXBUD S.A. ma stu procentowe udziały, powstały poprzez przekształcenie byłych oddziałów EXBUD-u, a te były i są nadal tylko spółkami powiązаныmi ze sobą więziami gospodarczymi. Stąd wypływa konieczność nie tylko strategicznej, ale i taktyczno-operacyjnej koordynacji działań.

## Strategie i zarządzanie strategiczne holdingiem

Zarządzanie strategiczne to z jednej strony system działań praktycznych, realizowanych w ramach przyjętej swoistej filozofii, tłumaczący jej rzeczywistość oraz wskazujący drogi

i główne sposoby postępowania w przyszłości, a z drugiej – prężnie rozwijająca się dyscyplina naukowa, mająca swoją oryginalną epistemologię, metodologię i aksjologię [3]. Jako koncepcja zarządzania opiera się przede wszystkim na wartościach charakterystycznych dla tzw. orientacji globalnej [6]. Niezależnie od konkretnej koncepcji, zarządzanie strategiczne obejmuje przede wszystkim: formułowanie strategii, analizy, prognozy, alternatywne plany z oceną ich skutków [3], realizację wybranych planów oraz controlling sprzęgający w jedną całość plany strategiczne, taktyczne i operacyjne z ich realizacją oraz z kontrolą ich wykonania.

Same strategie dotyczą przede wszystkim dywersyfikacji produkcji [1] i konkurencji [5]. Opisy w literaturze przedmiotu, różne egzemplifikacje dla konkretnych firm to oczywiście już historia, case'y dydaktyczne. Prawdziwe strategie firm nie są ujawniane. Można się o nich tylko ogólnie orientować z publikowanych materiałów dla akcjonariuszy, innych prezentujących marketingowo firmę oraz z prospektów emisyjnych. Dlatego też nie opiszę szeroko prawdziwej strategii EXBUD S.A. Poniżej przedstawiam jedynie pewne ogólne uwagi na temat istoty zarządzania strategicznego holdingiem.

Przed wszystkim należałoby wyróżnić strategie wewnętrzne i zewnętrzne. Strategie wewnętrzne to przede wszystkim strategie dysponowania kapitałem zależnych spółek oraz strategie personalne i niektóre produkcyjno-handlowe. Strategie zewnętrzne związane są z przedmiotem działalności EXBUD S.A., ekspansją terytorialną i walką konkurencyjną. Podział na strategie wewnętrzne i zewnętrzne ma charakter umowny. Niektóre strategie, zwłaszcza kapitałowe, mają obustronny charakter. Zaczniemy od tych ostatnich.

#### Strategie kapitałowe dotyczą:

- utrzymywania kontrolnego pakietu udziałów (akcji) w firmach zależnych,
- wykupywanie akcji (udziałów) innych firm zgodnie z przyjętymi strategiami przedmiotowymi zewnętrznymi – horyzontalnymi lub (i) wertykalnymi,

- pozbywania się akcji (udziałów) firm nie przynoszących spodziewanych korzyści,

- podwyższania różnymi sposobami kapitałów spółek zależnych,

- kształtowania różnymi sposobami poziomu i struktury kapitału EXBUD S.A.

Strategie czysto wewnętrzne obejmują sprawy: personalne, niektóre handlowo-produkcyjne i finansowe.

Strategie personalne sprowadzają się do właściwej obsady stanowisk w radach nadzorczych i zarządach spółek zależnych. Strategie handlowo-produkcyjne obejmują wspomaganie zależnych spółek w uzyskiwaniu intratnych kontraktów, w ich przedmiotowej i terytorialnej ekspansji. Wysoka pozycja EXBUD S.A. jako firmy powszechnie znanej i uznanej w kraju i za granicą, fakt, że akcje firmy są notowane na giełdzie – odgrywają istotną rolę w procesach akwizycyjnych prowadzących do pozyskiwania zleceń. Konkretne strategie handlowo-produkcyjne podporządkowane są innym, bardziej ogólnym strategiom rynkowym, o charakterze koncentrycznym lub (i) konglomeratowym w zakresie dywersyfikacji horyzontalnej oraz strategiom „do przodu” lub „do tyłu” w zakresie dywersyfikacji wertykalnej.

#### Strategie finansowe w ramach holdingu obejmują:

- odpowiednie kształtowanie zysku i jego podziału w spółkach zależnych,

- wewnętrzne transfery finansowe, mające na celu optymalizację polityki finansowej całego holdingu,

- udzielanie pożyczek firmom zależnym,

- udzielanie poręczeń przy zaciąganiu przez firmy zależne kredytów bankowych.

Strategie zewnętrzne, jak już wspomniano, mają charakter przedmiotowo-terytorialny, tak w zakresie rynku, jak i technologii, charakter koncentryczny lub (i) konglomeratowy w układzie dywersyfikacji horyzontalnej oraz „do przodu” lub „do tyłu” w układzie dywersyfikacji wertykalnej. Zróznicowana działalność holdingu EXBUD obejmuje przede wszystkim:

- Δ prace budowlano-montażowe,

- remontowe, konstrukcyjne i projektowe,

- Δ produkcję przemysłową elementów budowlanych, wyposażenia wnętrz, urządzeń mechanicznych, elektronicznych, papieru i przeróbki drewna,

- Δ poligrafię, wydawnictwa i konserwację dzieł sztuki,

- Δ eksport i import towarów i usług,
- Δ handel wewnętrzny hurtowy i detaliczny,

- Δ usługi transportowo-sprzętowe,
- Δ usługi hotelarsko-gastronomiczne,

- oraz wiele usług z zakresu doradztwa, szkoleń itp.

Holding EXBUD prowadzi działalność gospodarczą w Polsce i poza jej granicami. Jeszcze do niedawna głównymi rynkami były państwa zachodnie, a przede wszystkim Republika Federalna Niemiec. Recesja gospodarcza w świecie i ochrona własnych rynków pracy spowodowały, że EXBUD traktuje Polskę jako swój główny rynek zbytu dla swojej produkcji i usług. Dalsza dywersyfikacja produkcji i usług zależeć będzie od warunków rynkowych, w tym od nadarżających się okazji. Generalnie jednak zewnętrzne strategie przedmiotowe obejmują raczej umocnienie tych rodzajów działalności, w których EXBUD dominuje, bądź jest w stanie podjąć walkę konkurencyjną. Wśród nich czołową była, jest i będzie branża budowlana.

*Krzysztof Smolarczyk*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] CHWISTECKA-DUDEK H., *Dywersyfikacja produkcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1988.
- [2] CHAJTMAN S., *Modele przekształceń wielozakładowych przedsiębiorstw państwowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1/1991.
- [3] KRUPSKI R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
- [4] NOGALSKI B., BIAŁAS T., CZAPIEWSKI M., *Zarządzanie w różnych formach własności*, Wyd. V.G., Gdańsk 1993.
- [5] PORTER M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [6] WAWRZYŃIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

Autor jest wiceprezesem Zarządu Exbud S.A.