

Marek Pawlak

Obszary zadań i funkcje kierownicze spółki nadrzędnej w różnych typach holdingów

Wprowadzenie

Na początku kilka wyjaśnień terminologicznych. W literaturze przedmiotu brak jest jednolitości i zgodności odnośnie do stosowania i znaczenia takich określeń, jak „holding” czy „koncern”. W związku z tym w tym artykule przyjmuje się, że pojęcie koncern ma wymiar formalnoprawny i oznacza grupę przedsiębiorstw (przedsiębiorstwo nadrzędne i co najmniej jedno przedsiębiorstwo podporządkowane), które kierowane są jednolicie przez przedsiębiorstwo nadrzędne.

Pojęcie „holding” ma wymiar ekonomiczno-organizacyjny i tradycyjnie było ono używane do określenia spółki nadrzędnej koncernu, której podstawowym celem działalności było sprawowanie funkcji właścicielskich w stosunku do spółek podporządkowanych. Spółka taka nie prowadziła z zasady własnej działalności produkcyjnej czy usługowej.

W bardziej współczesnym rozumieniu pojęcie „holding” służy do określenia struktury organizacyjnej koncernu i wtedy używane jest łącznie z przymiotnikiem oznaczającym typ tej struktury. Wyróżnia się wtedy holding operacyjny, holding strategiczny, holding finansowy i niekiedy także holding przedsiębiorstw. W naszych dalszych rozważaniach ograniczymy się do trzech pierwszych typów, jako że typ czwarty ma znaczenie przede wszystkim teoretyczne, rzadko występuje w praktyce, nie jest on także wyróżniany przez wszystkich autorów literatury przedmiotu. Wyróżnienie poszczególnych typów holdingów jest istotne, ponieważ znacznie różnią się one między sobą w sensie organizacyjnym. W różnym zakresie są tu też realizowane poszczególne funkcje kierownicze przez zarząd holdingu.

Charakterystyka poszczególnych typów holdingów

Holding operacyjny jako forma organizacyjna charakteryzuje się tym, że spółka nadrzędna prowadzi działalność produkcyjną lub usługową i jest z reguły znacznie większa od spółek podporządkowanych. Te ostatnie są często dostawcami surowców lub półwyrobów, które są następnie przetwarzane lub montowane przez spółkę-matkę i sprzedawane na rynku. Istnieją tu z reguły silne powiązania operacyjne między spółką-matką i spółkami-córkami oraz dominacja spółki-matki. Ta forma holdingu powstaje często przez podział jednego dużego przed-

siębiorstwa na niezależne w sensie prawnym jednostki organizacyjne lub poprzez wykupienie przez spółkę-matkę udziałów w spółkach, będących jej dostawcami lub z nią współpracujących. Zarówno pierwszy, jak i drugi sposób tworzenia ma swoje uzasadnienie. W pierwszym przypadku podział dużego przedsiębiorstwa na mniejsze jednostki wyzwała ich inicjatywę, wzmacnia elastyczność i kreatywność. W drugim przypadku zakup akcji spółek, z którymi się ściśle współpracuje, umożliwia bezpośredni na nie wpływ, lepsze nadzorowanie jakości, terminów dostaw, poziomu zapasów itd.

Efekt synergetyczny w holdingu operacyjnym osiągany jest przede wszystkim na szczeblu realizacji produkcji, zaopatrzenia, dystrybucji. Wadą tej formy organizacyjnej jest mała elastyczność i mała innowacyjność spółek podporządkowanych.

W holdingu strategicznym spółka nadrzędna z reguły nie występuje samodzielnie na rynku i nie prowadzi ona własnej działalności produkcyjnej. Jej główne funkcje ograniczają się do strategicznego zarządzania przedsiębiorstwami koncernu i podejmowania takich decyzji, jak na przykład: alokacja środków finansowych, zakup i sprzedaż spółek-córek, koordynacja w dziedzinie badań i rozwoju, planowanie i angażowanie kadr kierowniczych. Za realizację zadań strategicznych jest tu odpowiedzialna spółka nadrzędna, spółki podporządkowane samodzielnie realizują zadania operacyjne. Cechą charakterystyczną tego typu holdingu jest dywersyfikacja działalności spółek-córek. Często działają one w różnych branżach i nie ma między nimi bezpośrednich powiązań produkcyjnych. W tej strukturze efekt synergetyczny osiągany jest głównie na poziomie strategicznym. Spółka-matka jest tu zazwyczaj znacznie mniejsza od spółek-córek z punktu widzenia potencjału kadrowego czy zakresu działalności. Autonomia spółek-córek jest znaczna, dzięki temu są one bardziej innowacyjne. Z racji braku powiązań na szczeblu operacyjnym spółki-córki charakteryzują się znaczną elastycznością.

Jeśli mówimy o holdingu finansowym, to należy podkreślić, że nie można wskazać jednoznacznej granicy podziału między tą formą organizacyjną i holdingiem strategicznym. Cechą charakterystyczną holdingu finansowego jest znaczne zdywersyfikowanie działalności spółek-córek, brak ingerowania spółki-matki w działalność spółek-córek, nawet w odniesieniu do kwestii strategicznych. Efekt synergetyczny jest tu uzyskiwany przede wszystkim w sferze finansowej i jest on mniejszy niż w innych typach struktur. Dzię-

ki bardzo dużej autonomii organizacja ta charakteryzuje się dużą elastycznością i dużym potencjałem innowacyjnym. Spółki-córki mają tu bardzo dużą swobodę decyzyjną i mogą być bardzo zróżnicowane z punktu widzenia branży, obszaru działania, wielkości, formy wewnętrznego zorganizowania. Spółka nadrzędna nie dąży tu zazwyczaj do standaryzacji działań w żadnym obszarze, oprócz finansowego.

Obszary zadań kierownictwa koncernu

Można zaryzykować stwierdzenie, że w literaturze przedmiotu ukształtował się pewien podział zadań kierownictwa koncernu realizowanych w odniesieniu do spółek córek [1, 2]. Zgodnie z tym podziałem można wyróżnić następujące obszary zadań:

- normatywny,
- finansowy
- strategiczny,
- kadrowy,
- pozostałe zadania (obszar operacyjny).

Przedmiotem normatywnego kierowania koncernem jest określenie ogólnie obowiązujących zasad i uregulowań prawnych dotyczących konstytucji koncernu, jego polityki oraz kultury. Konstytucja koncernu określa jego prawne i instytucjonalne ramy, gwarantuje ona spółce-matce możliwość ciągłego bezpośredniego wpływania na spółki-córki, natomiast spółkom-córkom daje gwarancje swobody decyzyjnej. W jej ramach określane są treści takich dokumentów, jak: statuty, umowy spółek, treści regulaminów pracy różnych organów. Ustalane są tu zatem kompetencje i obowiązki organów w ramach koncernu.

Polityka koncernu wynika przede wszystkim z interesów jego właścicieli i innych instancji. W jej ramach ustalane są generalne cele działania i motywy przewodnie, które służą jako ogólne ukierunkowanie sposobów zachowań członków koncernu.

Kultura przedsiębiorstwa powstaje poprzez ustawiczną interakcję jego członków. W jej skład wchodzi ukształtowane wartości, normy, nastawienia, typowe zachowania i działania pracowników. W ramach holdingów z powodu zasady decentralizacji występują duże trudności z wdrożeniem kultury organizacyjnej obejmującej swoim zakresem całą grupę przedsiębiorstw. Kultura musi być tu kształtowana w procesie permanentnej wymiany informacji pomiędzy spółką-matką i spółkami-córkami. Możliwość wdrożenia jednolitej kultury w ramach koncernu zależy od stopnia zdywersyfikowania jego działalności, od samodzielności spółek-córek i od faktu, czy koncern powstał w wyniku podziału jednego dużego przedsiębiorstwa, czy też w wyniku łączenia spółek wcześniej niezależnych.

Finansowy obszar zadań zawiera wszystkie te zadania, które są związane z pozyskiwaniem środków finansowych, ich alokacją i prowadzeniem wewnętrznego systemu finansowego. Odnośnie do pozyskiwania kapitałów należy podjąć decyzje, ile środków ma być pozyskanych bezpośrednio przez spółki-córki, a ile za pośrednictwem spółki-matki. Spółka-matka powinna także formułować wiążące zasady wykorzystania zysków. Spółki osiągające mniejszą rentowność

lub takie, które na dłuższą metę nie osiągają rentowności równej kosztom kapitałów, muszą osiągnąć pełną wypłacalność, zredukować kapitały zamrożone w majątku trwałym i obrotowym i zapoczątkować projekty restrukturyzacyjne [1]. Spółka-matka powinna także regulować zachowania spółek-córek na rynku finansowym poprzez formułowanie zasad struktury bilansów (np. zasady pionowe i poziome, stosunek inwestycji do przepływów finansowych itd.). Centralne zarządzanie gotówką, spłatami odsetek i zawieranie całościowych umów z bankiem obsługującym holding może tu przynieść znaczne efekty synergetyczne.

Racjonalna alokacja środków finansowych w ramach holdingu jest możliwa jedynie wtedy, jeżeli dysponuje się sprawnym finansowym systemem pomiarowym umożliwiająym śledzenie na bieżąco wielu finansowych wielkości. Wykorzystanie wskaźników stosowanych standardowo do celów statystycznych jest tu z zasady niewystarczające. Dzięki bieżącemu finansowemu obrazowi sytuacji spółka-matka może inwestować w ramach holdingu w przedsięwzięcia (projekty) dające największe efekty. Należy podkreślić, że przydział środków w ramach holdingu powinien być oparty na ogólnych zasadach obowiązujących na rynku finansowym. Podstawowymi kryteriami oceny są tutaj rentowność przedsięwzięcia i wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Strategiczny obszar zadań, a raczej obszar zarządzania strategicznego można rozpatrywać przez analogię do strategicznego zarządzania pojedynczym przedsiębiorstwem. Punktem wyjścia jest tu sformułowanie wizji, celów i strategii działania. Wyjaśnienie znaczenia tych pojęć wykracza poza ramy niniejszego opracowania, a zainteresowanego czytelnika można odesłać do wielu podręczników z zakresu zarządzania strategicznego. Można w tym miejscu postawić pytanie, czy wizję, cele i strategię koncernu mogą się różnić zasadniczo od wizji, celów i strategii pojedynczego przedsiębiorstwa. Odpowiedź może być twierdząca, ponieważ dla realizacji niektórych wizji niezbędne wydaje się utworzenie struktury holdingu. Dotyczy to może przypadków, gdy przedsiębiorstwo chce działać w bardzo różnych branżach (np. niemiecki koncern VEBA zajmuje się między innymi produkcją energii elektrycznej, produkcją tworzyw sztucznych, handlem, komunikacją) lub oddziały przedsiębiorstwa są rozrzucone w wielu krajach świata.

Istotną sprawą jest odpowiedź na pytanie, kto powinien formułować strategiczne cele koncernu. Czy spółka-matka i przekazywać je spółkom-córkom w formie poleceń? Czy cele powinny formułować spółki-córki, a spółka-matka powinna zająć się jedynie ich koordynacją, czy też cele powinny być formułowane wspólnie w drodze negocjacji i uzgodnień. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne odpowiedzi na te pytania, jednak wydaje się, że sposób postępowania będzie tu zależał ściśle od typu holdingu. W holdingu operacyjnym spółka-matka będzie miała największy udział w formułowaniu strategicznych celów dla całej grupy spółek. W takim przypadku zadania spółki-matki w tym obszarze mogą być sformułowane następująco [2, s. 45]:

- ustalenie polityki koncernu i jego struktury,

- sformułowanie celów strategicznych i planów dla całego koncernu,
- określenie celów strategicznych dla przedsiębiorstw koncernu, troska o strategiczne planowanie w przedsiębiorstwach koncernu, np. przez odpowiednie systemy planistyczne lub wytyczne, koordynowanie i konsolidowanie poszczególnych planów,
- zatwierdzanie strategicznych planów przedsiębiorstw koncernu,
- przydział środków,
- sterowanie i nadzorowanie przedsięwzięciami strategicznymi i ich efektami,
- kontrola założeń i celów, dopasowanie i zmiana strategicznych planów i przedsięwzięć.

W holdingu finansowym samodzielność spółek-córek z punktu widzenia formułowania strategii będzie bardzo duża. Wydaje się, że najbardziej uniwersalnym jest podejście opisane w pracy [3], w myśl którego formułowanie celów i strategii składa się z etapów, w realizacji których uczestniczą wspólnie spółka-matka i spółki-córki.

Personalny bądź też kadrowy obszar zadań zawiera wszystkie te obowiązki spółki-matki, które wynikają z konieczności zapewnienia w holdingu kadr pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i motywacji. Do podstawowych zadań będą tu należały:

- Obsadzanie najwyższych stanowisk kierowniczych w spółkach-córkach; chodzi tu w szczególności o zarządy, a także inne bardzo ważne stanowiska. W tym przypadku spółka-matka ma często zagwarantowane (w normatywnym obszarze) prawo decydowania.
- Obsadzanie innych stanowisk kierowniczych. Tutaj spółka-matka może sobie zagwarantować prawo informowania jej lub nawet prawo wnoszenie sprzeciwu odnośnie do podjętych decyzji.
- Rozwój kadr kierowniczych i organizowanie szkoleń wykraczających poza ramy pojedynczego przedsiębiorstwa. Rozwój jest możliwy między innymi poprzez przemieszczanie pracowników na różne stanowiska w ramach całego koncernu. Także szkolenia mogą być prowadzone w sposób bardziej skoordynowany i efektywny, jeśli są organizowane, bądź jedynie koordynowane centralnie.
- Planowanie kariery pracowników i następstwa w obsadzaniu stanowisk. Planowanie kariery to spojrzenie z perspektywy pracownika i zaplanowanie, jakie stanowiska będzie on zajmował w kolejnych okresach. Planowanie następstwa to spojrzenie z perspektywy stanowisk i zagwarantowanie, aby były one obsadzone w odpowiednim czasie przez ludzi najbardziej kompetentnych i wartościowych.
- Rozwój systemu motywowania i wynagradzania. Dotyczy to przede wszystkim kadr kierowniczych zatrudnionych na najwyższych stanowiskach. Struktura holdingu jest w swojej istocie motywująca, ponieważ spółki-córki są niezależne w sensie prawnym i mają dużą swobodę decyzyjną.

Kolejny obszar działań kierownictwa koncernu to zadania pozostałe. Ich zakres może być jednak bardzo szeroki i jest ściśle uzależniony od typu holdingu. Przykładowo, w holdingu operacyjnym zakres pozostałych zadań może być znacznie większy niż wszystkich pozostałych obszarów razem wziętych. Do najważniejszych pozostałych zadań można zaliczyć:

- zaopatrzenie,
- badania i rozwój,
- produkcja,
- marketing i sprzedaż wyrobów, logistyka,
- systemy informacyjne.

Zadania te nie należą do podstawowych zadań kierownictwa holdingu, jednak potrzeba ich realizacji wynikać może z możliwości wykorzystania potencjału synergetycznego. Jeśli mamy przykładowo grupę przedsiębiorstw, między którymi istnieją silne powiązania produkcyjne i kooperacyjne, jeśli wykorzystują one podobne surowce i materiały, działają na tych samych rynkach, produkują podobne wyroby, to jest rzeczą oczywistą realizowanie wymienionych wyżej zadań na szczeblu kierownictwa holdingu, nawet często w trybie operacyjnym.

Funkcje kierownicze zarządu holdingu

W wymienionych wcześniej obszarach zadań zarząd holdingu musi sprawować tradycyjne funkcje kierownicze. Treść tych funkcji w zasadzie nie odbiega od ich klasycznego rozumienia w odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa. Inny jest jednak sposób ich spełniania wynikający z faktu prawnej niezależności spółek-córek. Funkcjami, które mają tu szczególne znaczenie są: nadzorowanie i doradzanie, koordynowanie, ustalanie priorytetów (dawanie wytycznych), planowanie (przygotowanie decyzji), decydowanie.

Mając zatem obszary zadań, funkcje kierownicze i typy holdingów, możemy zbudować model (rys. 1) obrazujący, w jakim zakresie poszczególne funkcje są realizowane w różnych obszarach zadań dla wymienionych wcześniej typów holdingów.

Przykładowo na rys. 1 oznaczenie F, S, O na przecięciu normatywnego obszaru zadań i funkcji nadzo-

		Funkcje kierownicze				
		Nadzorowanie i doradzanie	Koordynowanie	Ustalanie priorytetów (dawanie wytycznych)	Planowanie	Decydowanie
Obszary zadań kierownictwa koncernu	Normatywny	F,S,O	F,S,O	F,S,O	F,S,O	F,S,O
	Finansowy	F,S,O	F,S,O	F,S,O	F,S,O	S,O
	Strategiczny	F,S,O	S,O	S,O	S,O	S,O
	Kadrowy	F,S,O	F,S,O	F,S,O	F,S,O	F,S,O
	Operacyjny	O	O	O	O	O

Rys.1. Obszary zadań i funkcje kierownicze spółki-matki w różnych typach holdingów

Źródło: opracowanie własne.

rowania i doradzania oznacza, że ta funkcja w tym obszarze zadań powinna być realizowana w holdingu finansowym, strategicznym i operacyjnym. Interpretując model przedstawiony na rys. 1, nie można stwierdzić, że jest on powszechnie obowiązującym wzorcem. Za jego pomocą starano się jedynie przedstawić pewne realnie istniejące zależności w sposób ułatwiający ich rozumienie i interpretację. Ponadto zależności, jakie tu przedstawiono, dotyczą całych obszarów zadań, a w odniesieniu do konkretnych zadań może się to oczywiście przedstawiać inaczej. Przykładowo, decyzje dotyczące obsadzania stanowisk w zarządach spółek-córek (kadrowy obszar zadań) mogą być podejmowane przez spółkę-matkę także w holdingu finansowym, jednak w odniesieniu do stanowisk na niższym szczeblu kierowania spółka-matka może sobie zastrzec jedynie prawo nadzorowania czy ustalania priorytetów w tym względzie.

Podsumowanie

Holding, jako forma organizacyjna, nabiera coraz większego znaczenia nie tylko w skali światowej, ale także w naszym kraju. Przekształcanie się przedsiębiorstw do takiej formy bądź

też tworzenie się nowych holdingów ma często szybki przebieg wymuszony względami rynkowymi. W ślad za takimi realnymi zmianami powinny iść badania umożliwiające ich lepsze zrozumienie i interpretację. Przedstawiony artykuł stanowi właśnie próbę takiego postępowania. Poruszono w nim kwestie obszarów zadań i funkcji zarządu holdingu. Kolejną kwestią jest rozpatrzenie, za pomocą jakich instrumentów organizacyjnych, prawnych, informacyjnych funkcje te będą sprawowane. To kolejne szerokie zagadnienie wykraczające jednak poza ramy tego krótkiego artykułu.

Marek Pawlak

BIBLIOGRAFIA

- [1] M. LUTTER, *Holding Handbuch. Recht – Management – Steuern*. Verlag Dr. Otto Schmidt Köln 1995.
- [2] E. SCHEFFLER, *Konzernmanagement. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis*. C.H.Beck, München 1992.
- [3] F. HOFFMANN (Hrsg.), *Konzern Handbuch. Recht – Steuern – Rechnungslegung – Führung – Organisation – Praxisfälle*. Gabler, Wiesbaden 1993.

Autor – dr hab. inż., profesor Politechniki Lubelskiej.

Zachowanie konsumenta

Koncepcje i badania europejskie

Redakcja naukowa

Mary Lambkin, Gordon Foxall, Fred van Raaij, Benoît Heilbrunn

Przekład Michał Zagrodzki

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa 2001

Najważniejszym celem, jaki postawili sobie redaktorzy naukowcy niniejszej publikacji, było dostarczenie studentom, wykładowcom oraz ogółowi czytelników wyboru artykułów uwzględniających zarówno bogactwo, jak i różnorodność badań nad zachowaniem konsumentów, prowadzonych na kontynencie europejskim. Pierwszeństwo przyznano tym artykułom, które wniosły istotny wkład w już istniejącą wiedzę bądź mają szansę wpływać na kierunek jej rozwoju w przyszłości, a zarazem podsumowują i rozwijają kon-

kretny obszar tematyczny. Starano się też, aby artykuły wyróżniały się jasnością i zrozumiałością wykładu. Bardzo istotne znaczenie ma również fakt, że większość artykułów, mimo silnego ich osadzenia w teorii i metodyce badań, odpowiada na pytanie: co oznaczają formułowane uogólnienia dla procedu decyzyjnego biznesu w obszarze strategicznego marketingu? Powyższe atuty pozwalają nam sądzić, że oddawana książka zyska Państwa uznanie.

