

Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań

<https://doi.org/10.33141/po.2008.04.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (819), 2008, ss. 26-29
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Andrzej Broszkiewicz

Wprowadzenie

Polska cieszy się coraz większym zainteresowaniem ze strony inwestorów zagranicznych, czego najlepszym dowodem jest stale wzrastająca liczba nowych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego¹⁾.

Trudny początkowy okres działalności łatwiej jest przetrwać, gdy poczynania lokalnego przedsiębiorstwa są wspierane przez duże, globalne grupy kapitałowe. Ale w naszym kraju funkcjonują także podmioty gospodarcze, których właścicielami są nie tylko wielkie światowe korporacje, ale także średniej i małej wielkości przedsiębiorstwa. One również wykazują wielką troskę o losy nowo powstałego podmiotu. Do rzadkości należą przypadki, gdy lokalne spółki pozostawione są swojemu losowi i własnymi siłami muszą tworzyć od podstaw swój potencjał gospodarczy oraz walczyć o pozycję rynkową.

Wsparcie ze strony grup nie wynika tylko z obawy o utratę zainwestowanego kapitału, bo i tak w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa nie jest on zbyt wielki. Znacznie większe znaczenie mają przesłanki związane z realizacją strategii rozwoju grupy, w której polskie spółki mają odgrywać istotną rolę, oraz obawy inwestorów przed trudnymi do przewidzenia reakcjami kontrahentów i konkurentów na informację o fiasku projektu w Polsce. Sygnał o problemach polskiej spółki może bowiem zostać odbierany przez otoczenie rynkowe jako pierwszy symptom słabości całej grupy. Trudno bowiem o gorszą reklamę dla grupy niż konająca spółka zależna. Taki dramatyczny obraz kładzie się cieniem na wizerunku grupy.

Instrumenty wykorzystywane przez grupy do wspierania działalności spółek zależnych mają różnicowany charakter. Także i dobór tych instrumentów oraz sposób i intensywność ich wykorzystania są

uwarunkowane wieloma czynnikami, które trudno jest jednoznacznie zidentyfikować i dlatego powinny być one przedmiotem odrębnych badań.

Zwłaszcza początkowy okres działalności spółki zależnej uznawany jest za szczególnie trudny, toteż grupy przemysłowe skłonne są udzielać szczególnie intensywnego wsparcia. Ten „okres ochronny” trwa zwykle 2-3 lata i w tym czasie spółka zależna powinna osiągnąć pełną zdolność do samodzielnego bytu. Okazywana pomoc nie jest jednak zorientowana na spółkę jako całość, ale na jej wybrane sfery funkcjonalne. Zwłaszcza bardzo duże grupy przemysłowe stworzyły, na podstawie wieloletnich doświadczeń w ekspansji na różnych rynkach, swoje uniwersalne procedury postępowania, które wspierane zaangażowaniem i wysokimi kwalifikacjami lokalnej kadry zarządzającej przynoszą w krótkim czasie oczekiwane wyniki.

Oddziaływanie grup przemysłowych odbywa się za pośrednictwem wybranych sfer funkcjonalnych i przy zastosowaniu odpowiednio dobranych instrumentów oddziaływania.

Dla celów niniejszego opracowania dokonano wyodrębnienia następujących sfer funkcjonalnych

- przedsiębiorstwa;
- gospodarka finansowa,
- zarządzanie,
- produkcja i technologia,
- zaopatrzenie i zbył,
- inwestycje i rozwój,
- gospodarka zasobami ludzkimi.

Jest to oczywiście bardzo umowny podział, ale znajdują w nim swoje odzwierciedlenie najważniejsze sfery działalności każdego przedsiębiorstwa.

Przedmiotem badań jest oddziaływanie grup przemysłowych na wyżej wymienione sfery funkcjonalne spółek zależnych, ze szczególnym uwzględnieniem siły tego oddziaływania oraz rodzaju wykorzy-

stywanych instrumentów. Oceny siły oddziaływania dokonano za pomocą punktowej skali ocen. Badania objęto 50 spółek z udziałem kapitału zagranicznego, z różnych branż przemysłowych i zróżnicowanych pod względem skali prowadzonej działalności.

Gospodarka finansowa

Gospodarka finansowa spółek zależnych jest przedmiotem szczególnie intensywnego zainteresowania ze strony grup przemysłowych; znajdują bowiem w niej odzwierciedlenie najważniejsze procesy związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Najważniejszym instrumentem jest oczywiście zasilanie spółki zależnej w kapitał i kontrola racjonalności jego wykorzystywania²⁾.

Zapotrzebowanie na kapitał może zostać zaspokojone bezpośrednio przez grupę (dekapitalizowanie, pożyczki podporządkowane itp.) lub przy wykorzystaniu kredytów bankowych. Zwłaszcza spółki znajdujące się w początkowej fazie działalności nie mogą się pochwalić dobrą kondycją kredytową, a to ogranicza możliwości zaciągania kredytów bankowych. Przynależność do grupy może jednak znacznie ułatwić małemu przedsiębiorstwu pozyskanie kredytów o nawet znacznej wartości, jeżeli grupa udzieli polecenia spłaty kredytu, zleci wystawienie bankowej gwarancji spłaty kredytu albo ustanowi inną formę zabezpieczenia prawnego na swoim majątku.

Istotnym instrumentem jest regulacja bieżącej płynności finansowej spółki zależnej poprzez scentralizowanie gospodarki pieniężnej w skali całej grupy. Takie rozwiązanie, mimo wielu komplikacji związanych z jego zastosowaniem (odmienność systemów prawnych i podatkowych w poszczególnych państwach), zyskuje wielu zwolenników, i to tym bardziej że współczesne technologie informatyczne umożliwiają przesyłanie środków pieniężnych przez granicę w niezwykle krótkim czasie.

Równie istotnym instrumentem oddziaływania na gospodarkę finansową jest ingerencja w planowanie finansowe spółki zależnej. Choć jest on stosowany zwykle raz w roku, to jego znaczenie jest niezwykle istotne, ponieważ zmusza on spółkę zależną do działania zgodnie z celami ekonomicznymi określonymi przez grupę.

Proces planowania nie sprowadza się do „narzucenia” spółce zależnej zadań do wykonania, ale jest on zwykle oparty na dwustronnych konsultacjach. Realizacja planu finansowego przez spółki zależne jest ściśle nadzorowana przez grupę przemysłową, co dyscyplinuje i racjonalizuje działania spółek zależnych.

Siła oddziaływania grupy na gospodarkę finansową spółek zależnych została oceniona następująco (tabela 1).

Opinie kadry zarządzającej jednoznacznie potwierdzają, że grupy wywierają niezwykle silny wpływ na gospodarkę finansową spółek zależnych ($X=4,580$). Także i zróżnicowanie ocen jest w tym niskie ($V_x=0,125$), co potwierdzaoby zgodność opinii na ten temat. Do nielicznych wyjątków należą spółki, w których lokalni menedżerowie nie dostrzegają silnego oddziaływania grupy.

Zarządzanie

Zwłaszcza w początkowym okresie działalności spółki zależnej właściciele zwykle rezerwują dla siebie prawo podejmowania prawie wszystkich decyzji, i to nie tylko w sferze formułowania strategii rozwoju, lecz także w zakresie bieżącego funkcjonowania. Sprzyja temu odpowiednio ukształtowana struktura zarządu, w którym dominujący udział zyskują przedstawiciele grupy oraz odpowiednio sformułowane zapisy w umowach spółek.

Do pracy w polskiej spółce zwykle oddelegowywani są przedstawiciele właścicieli, aby zapewnić pełną zgodność budowy/przekształcania spółki zgodnie z wymaganiami właścicieli, a także szybko włączyć „młodej” spółki w mechanizm funkcjonowania grupy. Nie oznacza to jednak, że ich doświadczenia zawodowe idealnie pasują do realiów polskiego rynku i gwarantują racjonalność wszelkich decyzji. Obecność zagranicznej kadry zarządzającej w spółce zależnej ma zagwarantować jej właścicielom pewność, że interesy grupy zostaną należycie zabezpieczone. Możliwe jest oczywiście okresowe powstawanie sprzeczności między interesami grupy a interesami spółki lokalnej. Także i w tych przypadkach zagraniczna kadra zarządzająca powinna zagwarantować należyty priorytet interesom grupy.

Tab. 1. Ocena siły oddziaływania grupy na gospodarkę finansową spółek zależnych

Wpływ grupy (pkt.) (X)	Bardzo silny (5 pkt)	Silny (4 pkt)	Umiarkowany (3 pkt)	Słaby (2 pkt)	Ledwie zauważalny (1 pkt)	Brak (0 pkt)
Liczba ocen	31	17	2	1	0	0
$X = 4,580 \quad sX = 0,575 \quad V_x = 0,575$						

gdzie: X – średnia arytmetyczna, sX – odchylenie standardowe, V_x – współczynnik zmienności

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 2. Ocena wpływu grupy na zarządzanie spółką lokalną

Ocena siły oddziaływania (X)	Bardzo silny (5)	Silny (4)	Umiarkowany (3)	Słaby (2)	Ledwie zauważalny (1)	Brak (0)
Liczba ocen	9	21	9	7	3	0
$X = 3,61 \quad sX = 1,069 \quad V_x = 0,297$						

gdzie: X, sX, V_x – jak w tabeli 1.

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Niezwykle ważnym instrumentem w sferze zarządzania jest budowa struktur organizacyjnych spółek zależnych według wzorów sprawdzonych w całej grupie, a tym samym i do ustalenia sposobu podporządkowania lokalnej kadry zarządzającej strukturom zarządczym grupy.

Ocena rzeczywistej siły oddziaływania grupy jest utrudniona, ponieważ lokalni menedżerowie są skłonni do przeceniania roli lokalnej kadry zarządzającej i do niedoceniaenia roli grupy w zarządzaniu spółką zależną. Mimo to zwraca uwagę stosunkowo wysoka średnia ocen (3,61) i relatywnie duże zróżnicowanie ocen ($V_x=0,297$). Można przypuszczać, że zróżnicowanie ocen jest częściowo spowodowane odmiennością osobowości poszczególnych menedżerów i indywidualnymi różnicami w „odczuwaniu” oddziaływania grupy.

Produkcja i technologia

Polskiej spółce zostaje przypisana bardzo precyzyjnie zdefiniowana rola w strukturze produkcyjnej/usługowej grupy, a jej wyroby muszą ściśle odpowiadać wymaganiom jakościowym i technicznym. Nic więc dziwnego, że wsparcie w zakresie produkcji i technologii wytwarzania jest intensywne. Doświadczenie technologiczne grupy oraz jej partnerów (np. firm dostarczających urządzenia i oprogramowanie) ma decydujące znaczenie w ukształtowaniu procesu produkcji. Zagraniczne grupy przemysłowe zwykle nie wykorzystują lokalnych doświadczeń, a wdrażają swoje, sprawdzone rozwiązania. To samo dotyczy także sposobu organizacji produkcji i pracy. Lokalne spółki rozpoczynają swoją działalność od wytwarzania wyrobów o mniejszym stopniu złożoności, choć zdarzają się oczywiście wyjątki. Grupy niechętnie odnoszą się do eksperymentowania z nowymi technologiami w nowych spółkach, chyba że jest to celowe, zamierzone działanie, np. powodowane zachętami w postaci dostępu do środków pomocowych UE.

Opracowanie nowych konstrukcji wyrobów lub nowych technologii wytwarzania jest zastrzeżone dla wybranych jednostek grupy. Nowym spółkom dostarczany jest ten dorobek stosownie do rzeczywistych potrzeb, a dzięki temu nowe spółki od początku swojego istnienia mogą korzystać z najnowszych rozwiązań i doświadczeń grupy.

Także i sfera „Produkcja i technologia” znajduje się pod silnym wpływem grupy ($X=3,84$). Zwraca uwagę stosunkowo duże zróżnicowanie opinii kadry zarządzającej ($V_x=0,231$) oraz znaczący udział odpowiedni oceniających wpływ grupy jako umiarkowany.

Zaopatrzenie i zbył

Z dostawcami i odbiorcami łączą grupę stabilne relacje, wypracowane przez wiele lat współdziałania. Grupa zwykle dąży to tego, aby spółka zależna także podejmowała współpracę z tymi samymi podmiotami, i to na warunkach wynegocjowanych przez grupę. Tym samym dochodzi do znacznego ograniczenia swobody zawierania umów gospodarczych przez spółki lokalne. Nie oznacza to, że takie ograniczenie przynosi negatywne konsekwencje lokalnej spółce. Wręcz przeciwnie, gwarantuje stabilność procesów zaopatrzenia i zbytu oraz możliwość przewidywania zachowań współpracujących podmiotów. Grupy nie zawsze skłonne są zaakceptować tworzenie nowych lokalnych relacji z dostawcami i odbiorcami, nawet jeśli wynegocjowane warunki są korzystniejsze od tych, które udało się uzyskać grupie.

Tym samym lokalna kadra zarządzająca nie zawsze jest w stanie wykorzystać pojawiające się okazje rynkowe. Nieco innymi regułami rządzi się sprzedaż do przedsiębiorstw grupy. Choć powszechnie deklarowana jest wola zawierania takich transakcji na warunkach rynkowych, to nie zawsze jest to ściśle przestrzegane. Zwłaszcza stosowanie wydłużonych terminów płatności staje się formą ukrytego finan-

Tab. 3. Oddziaływanie grupy na obszar funkcjonalny „Produkcja i technologia”

Ocena siły oddziaływania	Bardzo silny (5)	Silny (4)	Umiarkowany (3)	Słaby (2)	Ledwie zauważalny (1)	Brak (0)
Liczba ocen	15	13	21	2	0	0
$X = 3,84 \quad sX = 0,889 \quad V_x = 0,231$						

gdzie: X, sX, V_x – jak w tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 4. Ocena wpływu grupy na obszar funkcjonalny „Zaopatrzenie i zbył”

Ocena siły oddziaływania	Bardzo silny (5)	Silny (4)	Umiarkowany (3)	Słaby (2)	Ledwie zauważalny (1)	Brak (0)
Liczba ocen	11	21	7	5	3	4
$X = 3,46 \quad sX = 1,417 \quad V_x = 0,409$						

gdzie: X, sX, V_x – jak w tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 5. Ocena wpływu grupy na obszar funkcjonalny „Inwestycje i rozwój”

Ocena siły oddziaływania	Bardzo Silny (5)	Silny (4)	Umiarkowany (3)	Słaby (2)	Ledwie zauważalny (1)	Brak (0)
Liczba ocen	35	13	1	1	1	0
$X = 4,64 \quad sX = 0,631 \quad V_x = 0,136$						

gdzie: X, sX, V_x – jak w tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 6. Wpływ grupy na zarządzanie zasobami ludzkimi

Ocena siły oddziaływania	Bardzo silny (5)	Silny (4)	Umiarkowany (3)	Słaby (2)	Ledwie zauważalny (1)	Brak (0)
Liczba ocen	2	3	21	22	12	0
$X = 2,18 \quad sX = 1,063 \quad Vx = 0,488$						

gdzie: X, sX, Vx – jak w tabeli 1.

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

sowania spółek zależnych i regulacji ich bieżącej płynności finansowej. Ten instrument oddziaływania jest bardzo często wykorzystywany.

Nawet w przypadku przedsiębiorstw zajmujących się produkcją dóbr konsumpcyjnych spółka lokalna wykorzystuje zwykle te same kanały dystrybucji i instrumenty marketingowe, które są wspólne dla całej grupy i wykorzystuje najczęściej gotowe, opracowane za granicą wzorce promocji rynkowej wyrobów.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że także i ta sfera podlega silnemu wpływowi grupy, choć w badanej próbie znajdowały się także dość licznie reprezentowane spółki zależne o dużej samodzielności w zakresie kształtowania sprzedaży i zaopatrzenia. Stosunkowo wysoka wartość współczynnika zmienności (0,409) potwierdza duże zróżnicowanie opinii kadry zarządzającej.

Inwestycje i rozwój

Decyzje dotyczące strategii rozwoju spółek lokalnych są zastrzeżone dla ścisłego kierownictwa grupy. Zadaniem lokalnych spółek jest prowadzenie bieżącej działalności i przedstawianie propozycji przedsięwzięć rozwojowych, których przeprowadzenie lokalne spółki uznają za celowe. Także decyzje dotyczące nowych produktów, wdrażania nowych technologii bądź realizacji inwestycji rzeczowych wymagają akceptacji właściwych organów i są ściśle podporządkowane strategii rozwoju grupy jako całości. Oznacza to znaczne ubezwłasnowolnienie zarządów lokalnych spółek, które nie zawsze są w stanie przekonać grupę do podejmowania nowych przedsięwzięć rozwojowych, i to nawet wówczas, gdy ich realizacja pozwalałaby lepiej wykorzystać szanse stwarzane przez lokalny rynek.

Wyniki badań potwierdzają, że sfera „Inwestycji i rozwoju” jest całkowicie podporządkowana wpływom grupy ($X = 4,64$) i opinie kadry zarządzającej są na ten temat zgodne ($Vx = 0,136$).

Gospodarka zasobami ludzkimi

Grupa koncentruje swoją uwagę przede wszystkim na kadrze zarządzającej najwyższego szczebla w spółce zależnej. To właśnie te osoby stanowią główny „przebieg” sygnałów i decyzji płynących ze strony grupy i odpowiadają za realizację zadań spółki. Wypełnianie tych funkcji nie jest łatwe i wymaga dużych umiejętności w godzeniu czasami sprzecznych interesów grupy i lokalnej spółki. Jeśli w początkowej fazie rozwoju spółki tego typu sprzeczności nie odgrywają żadnej istotnej roli, to w fazie dojrzałości spółki mogą one się nasilać. Aby je zminimalizować, całkowita eliminacja i tak jest niemożliwa, grupa stosuje różne instrumenty oddziaływania. Najważniejszym instrumentem zapobiegającym autonomizacji działań lokalnej kadry menedżerskiej jest aktywne jej włączanie w procesy decyzyjne w centrach

zarządczych grupy. Menedżerowie, którzy próbują podejmować działania sprzeczne z interesami grupy, są szybko zastępowani innymi.

Grupa troszczy się także o wdrażanie w lokalnych spółkach wspólnych standardów polityki zarządzania zasobami ludzkimi, ale na ogół nie ingeruje w relacje lokalny menedżer – pracownicy spółki.

Ważnym instrumentem oddziaływania na spółkę zależną są szkolenia, które są organizowane i prowadzone wewnątrz struktury grupy. Spełniają one wiele funkcji i to nie tylko bezpośrednio związanych z podnoszeniem kwalifikacji, ale także sprzyjają budowaniu w świadomości pracowników poczucia przynależności do grupy.

Wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że w większości spółek zależnych grupy przemysłowe wywierają bardzo słaby lub umiarkowany wpływ na gospodarowanie zasobami ludzkimi. Zwraca uwagę dość duże zróżnicowanie opinii menedżerów ($Vx = 0,488$), które może być także następstwem zróżnicowanego charakteru procesów produkcyjnych i roli, jaką w tych procesach odgrywa siła robocza, a zwłaszcza koszty jej zastosowania.

Podsumowanie

Grupy kapitałowe wywierają niezwykle silny wpływ na większość sfer funkcjonalnych w badanych spółkach zależnych. Jedynie w sferze gospodarowania zasobami ludzkimi lokalna kadra zarządzająca ma więcej swobody w podejmowaniu decyzji. Najsilniejszej presji ze strony grup poddane są sfery o strategicznym znaczeniu dla przyszłości spółki zależnej (inwestycje i rozwój), związane z realizacją zadań produkcyjnych oraz finansów. Do wywierania wpływu wykorzystywane są różnorodne instrumenty, nakierowane na wybrane sfery funkcjonalne.

dr Andrzej Broszkiewicz

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

PRZYPISY

¹⁾ *List of Major Foreign Investors in Poland*, PAIIZ, Warszawa 2006, s.3-5.

²⁾ E. NAJLEPSZY *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, PWE, Warszawa 2001r., t. 1, s. 154-155.

Summary

All of the capital groups exert a very strong influence connected with most of researched functional areas among their subsidiaries. It was noticed that the local management has got more autonomy in an human resources process only. The most significant influence of the capital group is mainly noticeable in crucial aspects of subsidiaries' business activity (investment and development) which are connected with realization of finance and production major targets. The capital groups use different methods of stress to control some specific functional areas.