

Dariusz Sobotkiewicz

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

SAMODZIELNOŚĆ DECYZYJNA SPÓŁKI ZALEŻNEJ W GRUPIE KAPITAŁOWEJ

STRESZCZENIE: W opracowaniu przedstawiono zagadnienie samodzielności decyzyjnej wewnętrznych podmiotów gospodarczych w organizacji wielopodmiotowej. Szczególną uwagę i dużo miejsca poświęcono problematyce samodzielności w różnych typach organizacji wielopodmiotowych (grup kapitałowych) z uwzględnieniem roli jednostki nadrzędnej w kształtowaniu swobody działania podległym jednostkom, będących na różnych etapach rozwoju w kraju goszczącym. Wskazano oraz omówiono determinanty wpływające na zwiększanie i zmniejszanie zakresu samodzielności spółek zależnych. **SŁOWA KLUCZOWE:** jednostka nadrzędna (spółka matka), spółka córka (spółka zależna), samodzielność decyzyjna

Decision-making independence of a subsidiary in a capital group

ABSTRACT: The chapter presents the issue of self-determination of internal business entities in a multi-entity organization. Particular attention and a lot of space was devoted to the issue of decision-making independence in different types of multi-entity organizations (capital groups), taking into account the role of the parent entity in shaping the freedom of action of subordinate units, which are at different stages of development in the host country. Determinants affecting increasing and decreasing the scope of subsidiaries' autonomy are indicated and discussed.

KEYWORDS: parent company, subsidiary, decision-making autonomy

Wstęp

Grupa kapitałowa (organizacja wielopodmiotowa) składa się z jednostki nadrzędnej (spółki matki) i jednostek podporządkowanych (spółek córek). Jednostka nadrzędna pełni rolę ośrodka decyzyjno-zarządczego. Narzuca podległym podmiotom cele, strategię, zasady działania i egzekwuje ich realizację. Rolą jednostek podporządkowanych jest wdrażanie podjętych decyzji (strategii) i generowanie wartości dla całej organizacji wielopodmiotowej. W swoich działaniach z reguły są silnie uzależnione od centrali firmy.

Zachodzące zmiany w otoczeniu funkcjonowania organizacji, które w ostatnich latach znacznie przyspieszyły, wymuszają na menedżerach centrali nowego spojrzenia na istniejący podział władzy (decyzji) między spółkę matkę a spółkami córkami. Problem centralizacji i decentralizacji zarządzania jest jednym z najtrudniejszych problemów, zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i praktyce gospodarczej. Nabiera on głębszej wymowy i stopnia skomplikowania w strukturach wielopodmiotowych (Kreft 2004, s. 83), w których jednostki nadrzędne posiadają prawo ingerowania w sfery funkcjonalne i procesy biznesowe podmiotów zależnych, dekomponując utrwalone dotychczas rozwiązania organizacyjne i uprawnienia decyzyjne w kierunku zwiększania lub ograniczania im samodzielności decyzyjnej. Zarówno jedno, jak i drugie

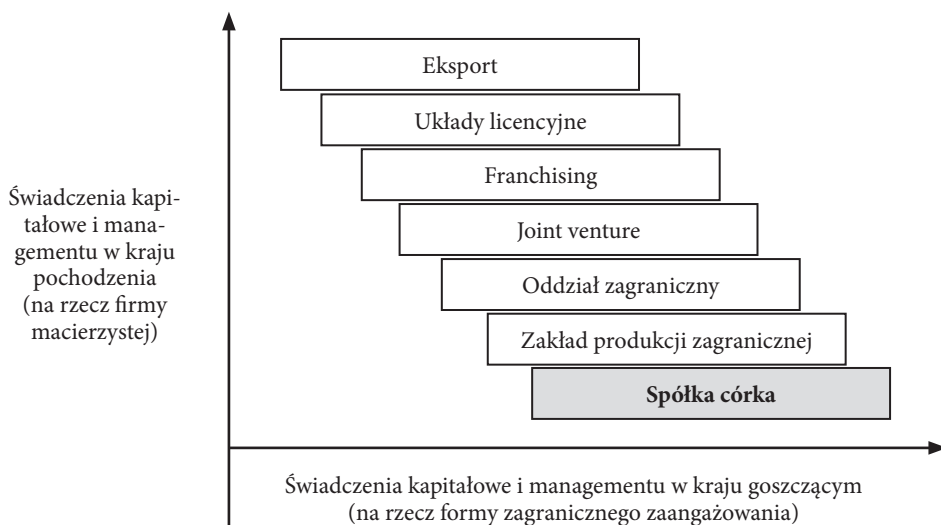
rozwiązanie ma swoje zalety i wady, które ujawniają się w różnych okolicznościach. Poruszana w opracowaniu problematyka jest złożona i rzadko współcześnie eksplorowana w literaturze przedmiotu.

Celem opracowania jest przedstawienie problematyki samodzielności decyzyjnej spółek zależnych w grupach kapitałowych. Artykuł oparto na przeglądzie literatury oraz własnych obserwacjach praktyki gospodarczej i prowadzonych wcześniej projektów badawczych.

Poziom samodzielności decyzyjnej spółki zależnej w grupie kapitałowej

Prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych może mieć bardzo różny charakter i zasięg terytorialny. Z dotychczasowej praktyki biznesowej wynika, że wejście na rynki zagraniczne (ekspansja zagraniczna) może odbywać się na kilka różnych sposobów i generować problemy, które nie występują w kraju macierzystym. Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw przechodzi przez kilka form internacjonalizacji (rys. 1).

Najwyższą formą zagranicznego zaangażowania jest spółka córka. Powodów, dla których centrala decyduje się na lokalizację biznesu poza rynkiem macierzystym, może być kilka: dostęp do surowców, rynków zbytu, technologii, wykwalifikowanej kadry menedżersko-inżynierskiej, tańszej siły roboczej czy też chęć dywersyfikacji produkcji lub uzyskania korzyści skali. Co do zasady, spółka córka może w kraju goszczącym pełnić różne role, zależne od typu grupy kapitałowej i wyznaczające poziom samodzielności decyzyjnej spółek córek i zakres ingerencji spółki matki w jej sprawy (tab. 1).



Rysunek 1. Formy internacjonalizacji w zależności od świadczeń kapitałowych i managementu
 Źródło: *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 2000.

Tabela 1. Charakterystyka głównych typów grup kapitałowych według kryterium roli spółki matki

Zagadnienie	Koncern, holding operacyjny	Holding strategiczny (zarządczy)	Holding finansowy
Podział zadań	Spółka matka prowadzi kluczową działalność operacyjną i zarządza jej rozwojem oraz bieżącą realizacją. Po za tym spółka matka zarządza rozwojem grupy i swoimi udziałami w spółkach córkach. Spółki córki prowadzą działalność wspomagającą i uzupełniającą działalność operacyjną i zarządzają nią. Spółka matka posiada dominującą pozycję w grupie.	Spółka matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania rozwojem grupy i zarządza swoimi udziałami w spółkach córkach. Spółki córki prowadzą działalność operacyjną i zarządzają nią. Brak wyraźnej dominacji spółki matki w grupie.	Spółka matka nie prowadzi żadnej działalności operacyjnej, pełniąc wyłącznie funkcje zarządzania swoimi udziałami w spółkach córkach. Spółki córki prowadzą działalność operacyjną, zarządzając jej rozwojem i bieżącą realizacją.
Centralizacja działalności	Tendencje do centralizacji decyzji na poziomie spółki matki. Centralizacja działalności na poziomie badawczo-rozwojowym, marketingowym itp. na poziomie spółki matki.	Decentralizacja decyzji, szeroka autonomia decyzji spółek córek.	Szeroka decentralizacja decyzji, pełna autonomia decyzyjna spółek córek.

Źródło: M. Trocki, *Zarządzanie grupą kapitałową*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Warszawa 2000, s. 137-138.

Samodzielność decyzyjna jako cecha struktury organizacyjnej może być rozpatrywana w kontekście całej organizacji (np. spółki córki), ale także w zakresie jednoosobowego stanowiska pracy, komórki organizacyjnej czy też pionu organizacyjnego. Samodzielność to prawo do decydowania. Dotyczy ona tylko funkcji (lub jej elementów składowych) zlokalizowanych w podmiocie gospodarczym. Oznacza to, że spółka nie może podejmować decyzji w sprawach, które mimo że jej dotyczą i są ważne dla jej funkcjonowania i rozwoju, to jednak nie należą do niej. Samodzielność podmiotów zależnych zawsze w pewien sposób jest ograniczona. Nawet w tej samej grupie kapitałowej spółki zależne mogą dysponować zróżnicowaną swobodą decyzyjną: większą lub mniejszą. Spółka matka pełni rolę ośrodka decyzyjno-zarządczego i posiada uprawnienia władcze wobec podległych spółek, których zarządy podlegają naczelnemu kierownictwu jednostki zwierzchniej i uwzględniają w swoich działaniach interesy całej organizacji wielopodmiotowej.

Z reguły zwiększenie samodzielności decyzyjnej spółkom zależnym może wystąpić w następujących przypadkach:

1. przemieszczanie nowych funkcji (lub jej elementów składowych) przez spółkę matkę spółkom córkom, w ramach których będą podejmowane decyzje wymagające niezbędnych uprawnień decyzyjnych. W rezultacie zwiększa się zakres uprawnień i liczba decyzji na poziomie jednostek zależnych;

2. spółki zależne otrzymują dodatkowe uprawnienia decyzyjne i mogą podejmować nowe decyzje w ramach obecnych funkcji i procesów. Następuje tutaj ich wzmocnienie w strukturze spółek zależnych. Wzrasta ich ranga i rola na tle pozostałych. Wzrasta znaczenie podejmowanych decyzji na szczeblu jednostek zależnych. Jeśli dodatkowo zarządy spółek za zgodą centrali ograniczą zakres uzgodnień projektowanych decyzji z nimi, to ich swoboda działania jeszcze się zwiększy;
3. zwiększenie udziału lokalnych zarządów w projektowaniu decyzji strategicznych na poziomie centrali. Możliwość wpływania na kształt ostatecznych decyzji strategicznych, w tym w szczególności dotyczących kierunków rozwoju funkcjonowania spółek córek, sprzyja zwiększaniu ich autonomii wewnętrznej.

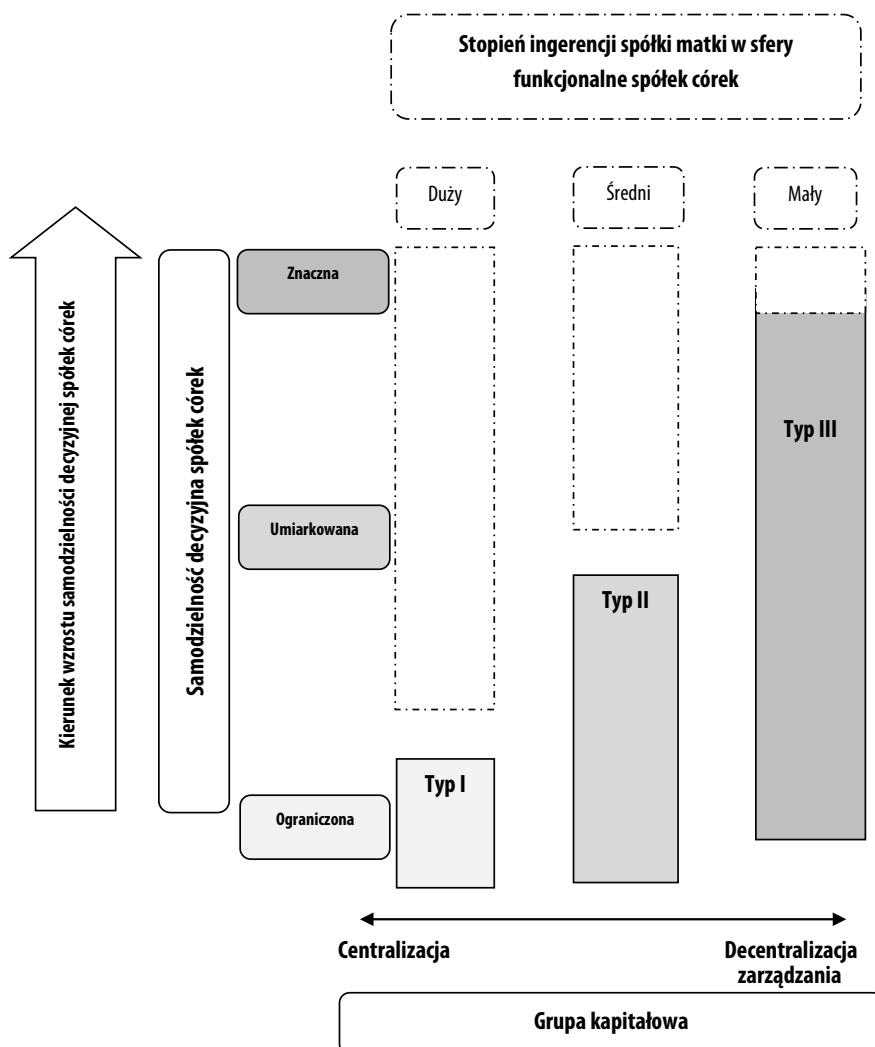
Największy zakres ingerencji spółki matki w zarządzanie spółkami córkami ma miejsce w przypadku grupy kapitałowej o charakterze operacyjnym. Spółki córki wspomagają kluczową działalność operacyjną spółki matki. Są dostarczycielami komponentów i półproduktów, świadczą usługi serwisowe oraz handlowe. Występuje tutaj tendencja do podwójnej zależności menedżerów funkcjonalnych. Podlegają oni bezpośrednio zarządowi spółki, ale także właściwemu menedżerowi centrali.

Mniejszy zakres ingerencji spółki matki w zarządzanie spółkami córkami występuje w przypadku grupy kapitałowej o charakterze strategicznym. Jej rolą jest zarządzanie grupą i wspieranie merytoryczne podległych jednostek. Na poziomie centrali rozbudowane są funkcje o charakterze strategicznym mające m.in. wymiar rynkowy (marketing, sprzedaż), innowacyjny (B+R), projektowy (zarządzanie projektami), finansowy (zarządzanie finansami). Jednostki zależne otrzymują szerokie wsparcie centralne w zakresie tych funkcji. Natomiast funkcje o charakterze operacyjnym są w całości przekazywane spółkom zależnym. Między spółkami występują powiązania operacyjne sprowadzające się do produkcji komponentów, półwyrobów na potrzeby innych spółek grupy.

Najmniejszy zakres ingerencji spółki matki w zarządzanie spółkami córkami ma miejsce w przypadku grupy kapitałowej o charakterze finansowym. Spółka matka zarządza grupą, wykorzystując instrumenty ekonomiczno-finansowe, nie ingeruje w sprawy spółek córek z wyłączeniem kwestii finansowych i obsadzania kluczowych stanowisk w zarządzie i w głównych pionach organizacyjnych. Zarządzanie strategiczne realizowane jest zarówno przez spółkę matkę, jak i każdą ze spółek córek. Między spółkami córkami brak jest powiązań operacyjnych. W porównaniu do ww. typów grupy kapitałowej, finansowa ma najdalej rozwiniętą decentralizację zarządzania ze znaczną samodzielnością decyzyjną w zakresie realizowanych funkcji przez spółki córki.

W każdym z typów grup kapitałowych spółka matka może w większym lub mniejszym stopniu ingerować w działalność spółek córek, tzn. w ich sfery funkcjonalne (lub procesy, w ramach których one występują) i w projektowane decyzje wymagające akceptacji centrali. Wpływ ten można zaobserwować na dwóch płaszczyznach:

- ingerowanie w zakres realizowanych funkcji (lub procesów) spółek córek, co w rezultacie prowadzi do zwiększenia lub ograniczenia zakresu realizowanych funkcji i procesów na ich poziomie;
- ingerowanie w projektowane procesy decyzyjne, co z kolei oznacza, że centrala może w większym lub mniejszym stopniu wpływać na kształt ostatecznej decyzji (akceptując w większym lub mniejszym stopniu projekt decyzji spółek córek).



Rysunek 2. Typy grup kapitałowych a poziom samodzielności decyzyjnej spółek córek: typ I – operacyjny; typ II – finansowy; typ III – strategiczny

Źródło: opracowanie własne.

Na tle zaprezentowanych charakterystyk można wskazać na teoretyczny zakres poziomu samodzielności decyzyjnej spółek córek w różnych typach grup kapitałowych. Graficzną prezentację ukazuje rysunek 2.

Z punktu widzenia całej grupy kapitałowej sterowanie poziomem samodzielności decyzyjnej spółek zależnych, ograniczanie czy też zwiększanie jej w różnych okresach, może być racjonalnym zabiegiem organizacyjnym sprzyjającym z jednej strony utrzymaniu spójności grupy, z drugiej natomiast zwiększeniu aktywności spółek w pozyskiwaniu nowych rynków zbytu. Obserwacja praktyki gospodarczej funkcjonowania niektórych spółek córek pokazuje, że w zakresie konkretnych funkcji, takich jak: zarządzanie produktem, planowanie jakości, zakupy po okresie centralizacji następuje decentralizacja. Wszelkie pojawiające się kryzysy (finansowy na światowych rynkach z lat 2007-2009 oraz pandemia COVID-19) sprzyjają wydzieleniem funkcji zarządzania ryzykiem także w strukturach spółek zależnych z mniejszym jednak zakresem kompetencji niż ma centrala, co jest naturalną konsekwencją dominującej pozycji spółki matki w grupie.

Na samodzielność decyzyjną spółki córki ma wpływ także etap rozwoju, na jakim się ona znajduje w kraju goszczącym (tab. 2). Spółka zlokalizowana poza krajem macierzystym centrali przyjmuje najczęściej formę zakładu montażowego, usługowego

Tabela 2. Etapy rozwoju spółki córki w kraju goszczącym a jej poziom samodzielności decyzyjnej

Etapy rozwoju spółki w kraju goszczącym	Samodzielność decyzyjna spółek córek		
	znacząca	umiarkowana	ograniczona
Etap I Rozpoczęcie funkcjonowania spółki zależnej (centrala jako dostawca technologii, wiedzy, rozwiązań organizacyjnych, niezbędnych zasobów).			
Etap II Rozwój spółki zależnej (wzrost doświadczenia spółki w różnych obszarach funkcjonalnych i procesach biznesowych; nabywanie umiejętności i kompetencji przez personel; nabywanie doświadczenia o otoczeniu lokalnym, regionalnym, krajowym).			
Etap III Dalszy rozwój spółki zależnej. Spółka przyjmuje rolę partnera dla centrali (wspólne opracowywanie strategii, modeli biznesu, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, przejmowanie ważnych funkcji lub ich elementów do realizacji, inicjowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, duży wpływ spółki na decyzje centrali co do dalszych kierunków jej funkcjonowania).			
Etap IV Dalszy rozwój spółki zależnej. Spółka zależna otwiera filię/oddział w kraju goszczącym i staje się dla niej spółką matką.			

Źródło: opracowanie własne.

lub produkcyjnego. To właśnie zaangażowanie produkcyjne generuje największe nakłady finansowe. Głównie są one przeznaczane na infrastrukturę techniczną oraz na budowanie specjalistycznej kadry, jej kształcenie i doskonalenie. Na początku swojej działalności spółka realizuje wąski zakres funkcji i decyzji z szerokim wsparciem merytorycznym centrali lub jej strategicznej jednostki Centrum Usług Wspólnych. Rozwój spółki w dużym stopniu uzależniony jest od centralnego zarządu, który wyznacza jego zakres i tempo. Może ją wspierać lub spowalniać procesy rozwojowe, jeśli godzą one w interes całej grupy. Osiąganie zadawalających wyników finansowych przez spółkę czy też nabywanie przez nią unikalnych umiejętności i kompetencji trudnych do transferowania do innych jednostek grupy mogą pozytywnie wpływać na akceptację centrali co do dalszych kierunków jej rozwoju. Nowo tworzone jednostki zależne z czasem przekształcają się w podmioty większych rozmiarów, realizują coraz więcej funkcji i podejmują trudniejsze decyzje. Zaczynają występować tendencje atomizacyjne. Mogą przyjąć postać jednostki zwierzchniej dla nowo tworzonych filii czy oddziałów w kraju goszczącym. Przykładem jest sektor motoryzacyjny w Polsce, w którym funkcjonują spółki przedsiębiorstw międzynarodowych wytwarzających komponenty do produkcji samochodów. Stanowią one ważne ogniwo w łańcuchu produkcji na potrzeby wewnętrzne koncernów motoryzacyjnych, ale także na rynek zewnętrzny. Obserwując ich rozwój na krajowym rynku, można zauważyć zarówno powstawanie nowych, jak i dynamiczny rozwój już istniejących krajowych spółek zależnych od międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych.

Polska jest atrakcyjnym krajem dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że w latach 2011-2021 wzrosła liczba zagranicznych podmiotów będących częścią międzynarodowych grup prowadzących działalność na rynku polskim. W 2011 r., wśród ogółu zidentyfikowanych 1951 grup przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, 38,6% stanowiły grupy okrojone pod kontrolą kapitału zagranicznego¹ (754), dla których jednostki dominujące najwyższego szczebla miały siedziby za granicą. Z kolei w 2021 r. funkcjonowało już 2389 grup, a 59,6% stanowiły grupy okrojone pod kontrolą kapitału zagranicznego (965), dla których jednostki dominujące najwyższego szczebla miały siedziby za granicą. Zatem w ciągu 10 lat na terenie Polski przybyło 211 jednostek gospodarczych zależnych od zagranicznych grup kapitałowych.

¹ Grupa okrojona pod kontrolą zagraniczną to część grupy międzynarodowej zlokalizowana w jednym kraju, na czele której stoi krajowa jednostka dominująca pośredniego szczebla, będąca jednocześnie zależną od jednostki zagranicznej. Źródło: Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2021-roku,14,14.html> [dostęp: 6.04.2023].

Determinanty samodzielności decyzyjnej spółki zależnej

Decyzja spółki matki o zwiększeniu samodzielności decyzyjnej spółkom córkom jest złożonym procesem wymagającym analizy wielu determinant (czynników), które w rezultacie ułatwią podjęcie ostatecznej decyzji, które funkcje (lub jej elementy składowe) decentralizować i wraz z nimi przekazać nowe uprawnienia decyzyjne. Dokonując ich usystematyzowania, można wyróżnić trzy zasadnicze grupy czynników. Ich charakterystyka została zawarta w tej części opracowania.

Czynniki wynikające z wewnętrznych cech organizacji

Miejsce produkcji w łańcuchu produkcji grupy kapitałowej

W przypadku produkcji przez spółkę córkę wyrobów na rynek zewnętrzny i braku lub znikomych powiązaniach produkcyjnych z innymi spółkami grupy występuje tendencja do zwiększania spółce samodzielności decyzyjnej. Natomiast w sytuacji, gdy spółki realizują tylko jedną z faz danego procesu technologicznego, zakres ich swobody co do zasadny pozostaje na tym samym poziomie.

Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji

Jeżeli dana decyzja niesie za sobą wysokie koszty i ryzyko, tzn. może wyrzucić znaczny wpływ na funkcjonowanie spółki i całej grupy, to centrala niechętnie będzie przekazywać takie decyzje wraz z uprawnieniami spółkom córkom. Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji wpływają na miejsce podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Zalecenie to nie może być jednak traktowane jako bezwzględnie obowiązujące, bowiem wpływ innych czynników może uzasadniać zmianę rozmieszczenia decyzji w grupie kapitałowej.

Kwalifikacje menedżerów spółek córek

Podejmowanie trafnych decyzji wymaga odpowiednich kwalifikacji menedżerów. Brak odpowiedniej wiedzy, doświadczenia, umiejętności w zakresie realizacji danej funkcji może negatywnie wpływać na lokalizowanie decyzji w spółkach córkach. Wysokie kwalifikacje kadry menedżerskiej, pracowników sprzyjają tworzeniu nowych wyspecjalizowanych stanowisk pracy oraz jednostek organizacyjnych. Sprzyjają wzrostowi samodzielności decyzyjnej, podobnie jak nabywanie przez spółki nowych kompetencji i personel rokujący na rozwój.

Zaufanie do podwładnych

Dobre stosunki interpersonalne, pozytywna ocena pracy, wsparcie merytoryczne centralnych projektów, a także osiąganie zadawalających wyników tworzą pozytywny wizerunek menedżera w oczach kierownictwa centrali. Takim podwładnym obdarowanym zaufaniem deleguje się więcej uprawnień do podejmowania decyzji.

Kultura organizacyjna

Wspólne normy, wartości i poglądy naczelnego kierownictwa organizacji mogą sprzyjać utrzymaniu jej pod ich ścisłą kontrolą, to zaś może wpływać na centralizację decyzji (Stoner, Wankel 1992). W międzynarodowych grupach kapitałowych, zwłaszcza japońskich, amerykańskich i niemieckich, kultura organizacyjna wzbudza zainteresowanie menedżerów, którzy z jednej strony starają się zaakceptować to wszystko, co jest z nią związane lokalnie, a z drugiej dostosowują filozofię działania i konkretne praktyki do specyfiki poszczególnych krajów, w których prowadzą działalność gospodarczą. Sposób podejmowania decyzji przez centrale wpływa na rozwiązania organizacyjne w spółkach zależnych i jest silnie zakorzenione w kulturze organizacyjnej. W organizacjach, w których menedżerowie sami podejmują decyzję, rola personelu sprowadza się do wykonywania poleceń bez możliwości wpływania na podejmowane decyzje. Jeżeli decyzje podejmowane są przy udziale zespołu lub zespół sam podejmuje decyzję, wówczas wzrasta ranga komórek organizacyjnych i zatrudnionych w niej wyspecjalizowanych pracowników. Zauważmy, że wtedy wzrasta prawdopodobieństwo przyciągnięcia szczególnie kreatywnych pracowników do firmy, gdyż będą oni dostrzegali znaczenie swojej pracy i będą mieli możliwości rozwoju.

Historia organizacji

Historia organizacji wywiera znaczny wpływ na zakres delegowanych uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii zarządczej. Grupa kapitałowa zarządzana przez długie lata przez osobę, która nie dzieliła się władzą z menedżerami niższych szczebli lub spółek zależnych, będzie wykazywała tendencje do centralizacji zarządzania. Natomiast w grupach, w których istniał i nadal istnieje podział władzy między niższe szczeble i spółki, dominować będzie struktura zdecentralizowana z tendencją do zwiększania samodzielności decyzyjnej spółkom córkom.

Czynniki związane z rozwojem grupy kapitałowej

Złożoność i niepewność otoczenia

Obecnie grupy kapitałowe funkcjonują w coraz bardziej złożonym i niepewnym otoczeniu. W ostatnich latach nasiliły się problemy o innym wymiarze i charakterze niż te już znane, a tempo ich pojawiania się zdecydowanie przyspieszyło. Wśród nich można wymienić pandemię COVID-19 i skutki z nią związane, jak m.in. przerwane łańcuchy dostaw, które w wielu branżach nie zostały jeszcze odtworzone (np. w branży motoryzacyjnej); kryzys energetyczny; wojna w Ukrainie; wzrost poziomu inflacji; ograniczanie produkcji w wielu sektorach. Zmienia się sytuacja polityczno-prawna na świecie (Kunisch, Menz, Collis 2020, s. 4), uwarunkowania kulturowe (Baum, Haveman 2020), wzrasta znaczenie sztucznej inteligencji (Birkinshaw 2018). Dla menedżerów oznacza to potrzebę sprostania wielu wyzwaniom. Wioletta Mierzejewska, prowadząc badania

w zakresie adaptacji strukturalnej grup kapitałowych w czasie kryzysu finansowego w latach 2007-2009, doszła do wniosku, że działania związane z adaptacją strukturalną polegały na zacieśnieniu powiązań w grupie, a przede wszystkim na zwiększaniu kontroli nad sektorami kluczowymi oraz na centralizacji zarządzania grupą kapitałową (*Zachowania polskich grup...*, 2015, s. 217). Jeśli otoczenie staje się mniej stabilne (nieprzewidywalne), centrale ograniczają samodzielność decyzyjną spółkom zależnym i wprowadzają scentralizowany system zarządzania.

Wielkość i tempo wzrostu organizacji

Wielkość organizacji mierzy się z reguły liczbą pracowników, wielkością obrotów lub wielkością zaangażowanego kapitału. Grupy kapitałowe są organizmami większych rozmiarów, dla których tworzenie nowych jednostek gospodarczych jest jedną z dróg ich rozwoju. Otwieranie nowych spółek sprzyja delegowania zadań i uprawnień na niższe szczeble. W rezultacie prowadzi to do zwiększania samodzielności podległych jednostek. Spowolnienie rozwoju grupy może prowadzić do zjawiska odmiennego, czyli odbierania uprawnień menedżerom niższych szczebli i lokalizowaniu ich w centrali.

Rozwój IT

Postęp, który obserwuje się w komunikacji elektronicznej, e-biznesie, internecie, telefonach komórkowych, umożliwił przyspieszenie globalnych interakcji. Sprzyja to natychmiastowemu przesyłaniu informacji werbalnych, wizualnych i fonicznych zarówno do centrali, jak i do podległych jej podmiotów. Należy przy tym zauważyć, że technologie informatyczne i ich ciągłe usprawnianie (systemów informatycznych, programów komputerowych, sieci informatycznych wewnątrz organizacji) powoduje, że centrale mają dostęp do danych wygenerowanych na poziomie spółek zależnych. Mogą szybko, tanio i sprawnie podejmować decyzje dotyczące ich funkcjonowania. Technologie informatyczne umożliwiają scentralizowane przetwarzanie informacji, co sprzyja podejmowaniu decyzji na szczeblu centrali.

Wydzielenie Centrum Usług Wspólnych (CUW)

Centrum usług wspólnych (CUW) to wewnętrzna jednostka gospodarcza o statusie zakładu lub spółki, w której jest gromadzona specjalistyczna wiedza, umiejętności i kompetencje. Bryan P. Bergeron (2003, s. 3) definiuje centrum usług wspólnych jako wspólną strategię, w ramach której pewna grupa funkcji jest skoncentrowana w półautonomicznej jednostce gospodarczej nastawionej na wydajność, generowanie wartości, oszczędność i lepszą obsługę klientów wewnętrznych macierzystej korporacji. CUW obsługuje wewnętrzne spółki grupy, świadcząc dla nich szereg usług wspierających ich główny przedmiot działalności. Stąd też w CUW są lokalizowane funkcje o charakterze pomocniczym, najczęściej księgowość, zakupy, sprzedaż, marketing, rozwój personalny, których zostały pozbawione spółki córki grupy. Pomijając wiele korzyści z wydzielenia

tak specjalistycznej jednostki gospodarczej dla całej grupy, jest ona zagrożeniem dla rozwijania na poziomie spółek córek funkcji pomocniczych i podejmowania w ich zakresie decyzji. Tym samym CUW można potraktować jako strategię ograniczającą samodzielność decyzyjną spółek zależnych.

Czynniki związane z częstotliwością podejmowanych decyzji i ich wpływem na inne funkcje w przedsiębiorstwie

Rodzaj decyzji

Ze względu na częstotliwość podejmowanych decyzji wyróżnia się ich trzy rodzaje: powtarzalne, sporadyczne oraz jednorazowe. Powtarzalność decyzji jest czynnikiem sprzyjającym jej delegowaniu do spółek córek. Jeśli decyzja ma charakter sporadyczny (rzadki) lub jednorazowy, to sprzyja to jej centralizacji.

Wpływ decyzji na inne funkcje

Podejmowanie decyzji w zakresie danej funkcji może wpłynąć na realizację innej funkcji czy innych funkcji w spółce lub całej grupie. W takiej sytuacji, w zależności od kierunku wpływu, decyzja będzie charakteryzowała się określonym stopniem centralizacji.

Reasumując rozważania w tej części opracowania, można wskazać, że w zależności od skali natężenia wymienionych determinant (czynników), mogą one oddziaływać zarówno w kierunku zwiększania, jak i ograniczania samodzielności decyzyjnej spółkom zależnym (tab. 3). Ich gruntowna analiza może pomóc w projekcie przekazania decyzji do realizacji spółkom córkom. Dodatkowo należy uwzględnić czynniki sytuacyjne, które w zależności np. od branży czy regionu geograficznego prowadzenia działalności, mogą także determinować konkretne rozwiązanie lokalizacyjne decyzji.

Tabela 3. Czynniki determinujące zakres samodzielności spółek zależnych

Czynnik	Stan/poziom lub kierunek zmiany sprzyjający:	
	wzrostowi samodzielności decyzyjnej spółki zależnej	ograniczeniu samodzielności decyzyjnej spółki zależnej
Miejsce produkcji w łańcuchu produkcji grupy kapitałowej	Ujęcie w jednej spółce np. produkcji „całego” wyrobu na rynek zewnętrzny	Ujęcie w jednej spółce np. produkcji danego komponentu, półwyrobu na rynek wewnętrzny
Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji	niski	wysoki
Kwalifikacje menedżerów spółek zależnych	wysoki	niski
Zaufanie do podwładnych	wysoki	niski
Złożoność i niepewność otoczenia	niski	wysoki
Wielkość i tempo wzrostu organizmu gospodarczego	wysoki	niski

Znaczenie podjętej decyzji w przyszłości	niski	wysoki
Wpływ decyzji na inne funkcje	niski	wysoki
Centrum Usług Wspólnych	brak	funkcjonowanie w strukturze grupy
Historia organizacji	istnienie podziału władzy między spółką matką a spółkami córkami	historyczny brak podziału władzy
Sytuacja finansowa organizmu gospodarczego	bardzo dobra, dobra	bardzo zła, zła
Kultura organizacji	brak lub znikome utożsamianie się menedżerów spółki matki ze wspólnymi normami, wartościami i poglądami	widoczne utożsamianie się menedżerów spółki matki ze wspólnymi normami, wartościami i poglądami
Rozwój IT	rozbudowana sieć informatyczna na poziomie spółek córek, znikome informatyczne powiązania z centralą	rozbudowana sieć informatyczna na poziomie spółek córek z bazami danych i szerokim dostępem do niej menedżerów spółki matki

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zaprezentowana w opracowaniu problematyka samodzielności decyzyjnej wpisuje się w nurt współczesnych problemów zarządzania grupami kapitałowymi i nabiera szczególnego znaczenia w strukturach wielopodmiotowych, w których wewnętrzne spółki zależne aspirują do uzyskania coraz większej władzy poprzez zabieganie o zwiększanie im zakresu uprawnień decyzyjnych. Na poziom samodzielności jednostki wpływa zakres realizowanych przez nią funkcji i procesów, zakres przydzielonych uprawnień decyzyjnych, udział lokalnych menedżerów w projektowaniu decyzji strategicznych na szczeblu centrali, a także ranga decyzji podejmowanych przez lokalnych menedżerów. Nie ma idealnego rozwiązania dla podziału uprawnień decyzyjnych między centralę a jej podmioty zależne. Stąd też rolą menedżerów jest wybór i wdrażanie rozwiązań, które będą sprzyjały wygenerowaniu większych obrotów, ułatwią realizację celów, poprawią jakość realizowanych procesów czy zredukują koszty działalności oraz uwzględnią kontekst sytuacyjny i miejsce jednostki zależnej w strategii rozwoju grupy. Od miejsca podjęcia decyzji zależy jej jakość. Zatem projekt ulokowania decyzji (praw do decydowania) powinien być poddany wszechstronnej analizie miejsc, które gwarantują optymalne podjęcie decyzji w danych uwarunkowaniach. Dlatego przy przydzielaniu nowych uprawnień decyzyjnych należy uwzględnić interesy całej grupy. Może się bowiem okazać, że ograniczanie samodzielności spółek zależnych będzie korzystne z punktu widzenia całej organizacji wielopodmiotowej. Wymierne korzyści z centralizacji zarządzania są duże w branżach charakteryzujących się wysokim tempem

zmian technologicznych oraz w grupach mających spójną strategię marketingową, sprzedażową, politykę zaopatrzenia, politykę kadrową. Ponadto korzyści z centralizacji osiągają firmy wytwarzające standardowe produkty oraz prowadzące działalność w branżach narażonych na silną konkurencję. Środowisko zdominowane przez rozkazodawstwo i kontrolę ogranicza pracownikom samodzielność podejmowania decyzji i nowych wyzwań. Jednostki funkcjonujące w takim środowisku szybko uczą się, że myślenie i działanie jest bezcelowe, przez co nie podejmują inicjatyw (Karpacz 2013, s. 108). Z drugiej jednak strony decentralizacji zarządzania towarzyszy pokonanie wielu trudności. Spółka matka może pobudzić lokalną inicjatywę oraz elastyczność tych podmiotów wobec zmian w warunkach lokalnego, regionalnego i krajowego rynku. Pozwala to na znacznie szybsze reagowanie na zmiany zachodzące na obsługiwanych obszarach, co w rezultacie sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej. Większa autonomia jednostki w organizacji prowadzi do większej motywacji, wzrostu kreatywności, szybszego rozwoju, a w rezultacie do większej stabilności personelu (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 14). Jednak im większa samodzielność spółek zależnych, tym większe prawdopodobieństwo naruszenia zasady jednolitego kierownictwa czy chociażby osłabienia spójności grupy. Dlatego spółkom zależnym należy zostawić tyle swobody działania, ile potrzebują, aby skutecznie i efektywnie realizować bieżące zadania wynikające z planów i strategii grupy kapitałowej.

Bibliografia

- Baum J.A.C., Haveman H.A. (2020), *Editors' comments: The future of organizational theory*, „Academy Management Review”, 45(2), p. 268-272, <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0030>.
- Bergeron B. (2003), *Essentials of Shared Services*, New Jersey.
- Birkinshaw J.M. (2018), *How is technological change affecting the nature of the corporation?*, „Journal of British Academy”, 6(s1), p. 185-214, <https://doi.org/10.5871/jba/006s1.185>.
- Handel zagraniczny. Organizacja i technika* (2000), red. J. Rymarczyk, Warszawa.
- Karpacz J. (2013), *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne: Quo vadis?*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 22/2, s. 105-118.
- Kreft Z. (2004), *Holding. Grupa kapitałowa*, Warszawa.
- Kunisch S., Menz M., Collis D. (2020), *Corporate headquarters in the twenty-first century: an organization design perspective*, „Journal of Organization Design”, Vol. 9, No. 1, pp. 1-32, DOI: 10.1186/s41469-020-00086-9.
- Menz M., Kunisch S., Collis D.J. (2015), *The corporate headquarters in the contemporary corporation: advancing a multimarketfirm perspective*, „Academy of Management Annals”, 9(1), p. 633-714, <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1027050>.
- Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Autonomia i zależność w układach kooperacyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 1A, s. 239-247.
- Stoner J.A.R., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, Warszawa.
- Trocki M. (2000), *Zarządzanie grupą kapitałową*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Warszawa.
- Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu* (2015), red. Z. Dworzycki, W. Mierzejewska, Warszawa.

Źródła internetowe

Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2021 r., Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2021-roku,14,14.html> [dostęp: 6.04.2023].