

ISTOTA I PRZYCZYNY POWSTAWANIA GRUP KAPITAŁOWYCH

Streszczenie: Obserwując nową rzeczywistość gospodarczą, zauważyć można coraz częstsza tendencję do powstawania różnych form koncentracji przedsiębiorstw. Jedną z takich form koncentracji są grupy kapitałowe. Za pierwotną przyczynę powstawania grup kapitałowych można uznać rozwój przedsiębiorstwa poprzez powiększanie rozmiarów działalności gospodarczej, a także uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. W opracowaniu przedstawiono istotę oraz drogi powstawania grup kapitałowych.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, holding, rozwój przedsiębiorstwa

Wstęp

Nowa rzeczywistość gospodarcza ciągnie za sobą różnego rodzaju przemiany strukturalne w zasadzie w każdym z sektorów gospodarki. Zmiany te spowodowane są chęcią walki z narastającą konkurencją. Jednym z narzędzi walki z narastającą konkurencją jest tworzenie nowych jednostek gospodarczych, jakimi są grupy kapitałowe. Coraz częściej zauważyć można powstawanie grup kapitałowych również w Polsce. **Utworzenie grupy kapitałowej jest dobrym przykładem możliwości rozwoju przedsiębiorstw w niej uczestniczących.**

Głównym celem opracowania jest określenie i zdefiniowanie rodzajów grup kapitałowych, pokazanie ich istoty, jak również określenie przyczyn tworzenia grup kapitałowych.

1. Istota i rodzaje grup kapitałowych

Grupę kapitałową zaliczyć można do jednej z wielu form koncentracji przedsiębiorstw. Pojęcie grupy kapitałowej często jest utożsamiane z pojęciem holdingu, czego przyczyn można doszukiwać się w fakcie, iż pojęcia te nie są jednoznacznie sprecyzowane w prawie polskim. Dlatego też zarówno w literaturze jak i w praktyce pojęcia te są stosowane zamiennie choć w niektórych opracowaniach literaturowych można również spotkać wyodrębnienie definicji holdingu i grupy kapitałowej.

Dla potrzeb tego opracowania przyjęto określenie grupy kapitałowej jako zbioru dwóch lub większej liczby samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych, trwale powiązanych kapitałowo, personalnie, strategicznie, kontraktowo, organizacyjnie bądź rynkowo, w których jedno przedsiębiorstwo występuje jako

spółka dominująca (nadrzędna) i sprawująca kontrolę nad pozostałymi spółkami zależnymi czy też stowarzyszonymi, w których istnieje możliwość realizacji wspólnych celów gospodarczych wynikających z tworzących je powiązań. Przy czym spółki zależne to takie, w których spółka dominująca posiada ponad 50% akcji bądź udziałów, natomiast w spółkach stowarzyszonych od 20% do 50%. Natomiast holdingiem, dla potrzeb tego opracowania, będą związki pomiędzy spółkami kapitałowymi, w których jedna ze spółek (spółka dominująca) wykupuje akcje/udziały innych spółek, co powoduje zależność pomiędzy podmiotami w postaci możliwości wpływu podmiotu dominującego na działalność podmiotów zależnych. Powoduje to ukierunkowanie spółki kontrolującej na zarządzanie i obrót akcjami i udziałami spółek, których jest właścicielem.

W Polsce jednostki uczestniczące w grupie kapitałowej występują najczęściej w formie spółek kapitałowych, o odrębnej samodzielności prawnej. Grupy kapitałowe jako formy współdziałania gospodarczego samodzielnych podmiotów powstają w celu rozwoju przedsiębiorstwa poprzez powiększanie rozmiarów działalności gospodarczej, a także uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa tworzące grupę kapitałową pełnić mogą rolę nadrzędną lub podrzędną. Rolę nadrzędną pełnią przedsiębiorstwa, które posiadają udziały kapitałowe w innych przedsiębiorstwach grupy, co powoduje podporządkowanie tych przedsiębiorstw wynikające z zawartych porozumień. Przedsiębiorstwo pełniące taką rolę jest przedsiębiorstwem dominującym. Natomiast rolę podrzędną pełnią przedsiębiorstwa, których udziały kontrolne znajdują się w posiadaniu przedsiębiorstwa dominującego, czyli są podporządkowane, co wynika z zawartych porozumień. Jest to przedsiębiorstwo podporządkowane, zwane również zależnym. Mogą także istnieć przedsiębiorstwa posiadające równorzędne znaczenie w grupie kapitałowej. Powiązania kapitałowe nie dają w takim przypadku żadnemu przedsiębiorstwu pozycji dominującej.

Funkcjami grupy kapitałowej jest przede wszystkim:

- zarządzanie poszczególnymi spółkami tworzącymi grupę kapitałową,
- zarządzanie grupą kapitałową³⁰.

Zarządzanie spółkami obejmuje prowadzenie oraz zarządzanie działalnością operacyjną (wytwarzanie wyrobów, świadczenie usług) a także zarządzanie rozwojem. Natomiast zarządzanie grupą kapitałową przejawia się w strategicznym zarządzaniu rozwojem grupy oraz zarządzaniu udziałami w spółkach podporządkowanych. M. Trocki wyróżnił główne typy grup kapitałowych, których charakterystykę zaprezentowano w tabeli numer 1.

³⁰ M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2000, s. 131.

Tabela 1. Charakterystyka głównych typów grup kapitałowych

Charakterystyka	Koncern, holding operacyjny	Holding strategiczny (zarządczy)	Holding finansowy
1. Podział zadań	Spółka-matka prowadzi kluczową działalność operacyjną i zarządza jej rozwojem oraz bieżącą realizacją. Poza tym spółka-matka zarządza rozwojem grupy i swoimi udziałami w spółkach-córkach. Spółki-córki prowadzą 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 zarządzania 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 udziałami w swoich spółkach-córkach. Spółki-córki prowadzą działalność operacyjną, zarządzają jej rozwojem i bieżącą realizacją. Niewielka spółka-matka.
2. Dywersyfikacja działalności	Działalność gospodarcza grupy słabo zdywersyfikowana, skoncentrowana wokół kluczowej działalności operacyjnej. Ograniczona dywersyfikacja pionowa.	Działalność gospodarcza – grupy zdywersyfikowane, z reguły poziomo.	Działalność gospodarcza – grupy silnie zdywersyfikowane, brak powiązań operacyjnych pomiędzy spółkami-córkami.
3. Centralizacja działalności	Tendencja do centralizacji decyzji na poziomie spółki-matki. Centralizacja działalności badawczo-rozwojowej, marketingowej itd. na poziomie spółki-matki.	Decentralizacja decyzji, szeroka autonomia decyzji spółek-córek.	Szeroka decentralizacja decyzji, pełna autonomia decyzyjna spółek-córek.
4. Koordynacja działalności	Tendencja do stosowania kompleksowych przedsięwzięć koordynacyjnych. Koordynacja strategiczna, taktyczna i operatywna.	Koordynacja ograniczona do instrumentów strategicznych: biznesowych i funkcjonalnych.	Brak koordynacji działalności operacyjnej spółek-córek.
5. Cele	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej-w zakresie kluczowej działalności operacyjnej spółki-matki.	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej-grupy jako całości.	Utrzymanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności inwestycyjnej grupy jako całości.
6. Siły	Duży potencjał synergiczny. Duże możliwości kooperacji wewnętrznej.	Duży potencjał innowacyjny. Duże możliwości motywacyjne. Duża elastyczność struktury. Duże możliwości kooperacji zewnętrznej.	Duże możliwości motywacyjne. Bardzo duża elastyczność struktury.
7. Słabości	Ograniczony potencjał innowacyjny. Ograniczone możliwości innowacyjne. Ograniczone możliwości	Ograniczony potencjał synergiczny. Niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych.	Brak efektów synergicznych. Niebezpieczeństwo tendencji odśrodkowych

	kooperacji zewnętrznej. Mała elastyczność struktury.	Ograniczone możliwości kooperacji wewnętrznej. Trudności realizacji długookresowych celów i strategii.	
--	---	---	--

Źródło: M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2000, s. 137-138.

W przypadku kiedy spółki-córki prowadzą swoją działalność operacyjną, zarządzają nią i realizują strategię dla własnego obszaru działalności wtedy taki podział zadań jest charakterystyczny dla grup kapitałowych, określanych mianem koncernu lub holdingu operacyjnego. A spółkę matkę określa się jako przedsiębiorstwo macierzyste bądź spółkę macierzystą. Dalej M. Trocki wyróżnia holdingi strategiczne (zarządcze) i holdingi finansowe.

Holdingi strategiczne (zarządcze) to grupy kapitałowe, w których spółki-matki nabywają w jednostkach zależnych znaczne udziały kapitałowe bądź określonej wartości akcje i oddziałują na spółki – córki w celu realizacji wspólnych celów gospodarczych właśnie za pomocą udziałów oraz za pomocą instrumentów zarządzania strategicznego. Spółkę matkę określa się w tym przypadku jako spółkę holdingową strategiczną (zarządczą).

Holdingi finansowe to grupy kapitałowe, których spółki-matki za pomocą instrumentów zarządzania udziałami oddziałują na spółki-córki w celu realizacji wspólnych celów gospodarczych a spółki-matki nazywane są spółkami holdingowymi finansowymi. Ber Haus z punktu widzenia formy sprawowania zarządzania w ramach grupy kapitałowej wyróżnia holding zarządzający, strategiczny i operacyjny. W holdingu zarządzającym głównym kryterium działania jest zarządzanie udziałami i dlatego często jest on utożsamiany z holdingiem finansowym. Natomiast holding strategiczny dodatkowo oprócz funkcji holdingu zarządzającego łączy planowanie strategiczne w całej grupie kapitałowej. Według Ber Hausa holding operacyjny pełni wszystkie funkcje organiczne i zarządcze.

B. Haus i H. Jagoda opracowali uporządkowaną typologię grup kapitałowych według najczęściej stosowanych kryteriów ich klasyfikacji. Typologię tę przedstawia tabela numer 2.

Tabela 2. Kryteria klasyfikacji i rodzaje holdingów

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje holdingów			
Podporządkowanie lub równorzędność spółek	podporządkowujący		równorzędny	
Charakter spółki nadrzędnej	ze spółką wiodącą (holding w szerokim znaczeniu)		ze spółką zarządzającą (holding w wąskim znaczeniu)	
Typ układu gospodarczego	poziomy (branżowy)	pionowy (kooperacyjny, kombinatowy)	konglomeratowy	mieszany
Zakres funkcji zarządczych spółki nadrzędnej	operatywny	strategiczny	finansowy	Przedsiębiorczy
Liczba poziomów	jednopoziomowy		wielopoziomowy	

nadrzędności i podporządkowania				
Kierunek powiązań kapitałowych	o powiązaniach jednokierunkowych		o powiązaniach wielokierunkowych	
Sposób powstania	wydzielenie przedsiębiorstw	łączenie przedsiębiorstw		przekształcenie przedsiębiorstwa wielozakładowego
Forma własności	prywatny	państwowy	komunalny	o własności mieszanej
Obszar działania	krajowy		międzynarodowy	
Lokalizacja spółek	terytorialnie skupiony		terytorialnie rozproszony	
Instrument panowania (niemieckie prawo koncernowe)	faktyczny		umowny	

Źródło: H. Jagoda, B. Haus, *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, Warszawa 1995, PWN, s. 22.

Powyższa klasyfikacja przedstawia rodzaje holdingów według najczęściej stosowanych kryteriów. Rodzaje te można utożsamiać z rodzajami grup kapitałowych.

Pewnego uporządkowania w typologii grup kapitałowych dokonał A. Zattoni, co przedstawiono w tabeli numer 3.

Tabela 3. Podstawowa typologia grup kapitałowych

Kryterium (zmienna)	Typologia
Charakter grupy	
Rodzaj własności	Grupy państwowe, prywatne, mieszane
Typ grupy	Holding czysty, mieszany
Powiązania ekonomiczne w grupie	
Intensywność więzi techniczno-ekonomicznych pomiędzy firmami	Grupy gospodarcze, finansowe, mieszane
Rodzaj gospodarczego zintegrowania firm	Integracja pozioma, pionowa, konglomeraty
Strategiczne zintegrowanie firm	Grupy majątkowe, finansowe, przemysłowe
Stopień zintegrowania techniczno-ekonomicznego i sposób kierowania	Grupy strategiczne, finansowe, majątkowe, formalne
Struktura formalna grupy	
Rozmiar grupy	Grupy duże, średnie i małe
Stosunek zależności pomiędzy firmami (struktura)	Grupy poziome i pionowe
Formalna struktura udziałów	Grupy o strukturach prostych, złożonych, łańcuchowych
Zasięg geograficzny grupy	Grupy narodowe, międzynarodowe

Źródło: A. Zattoni, *Economia e governo dei gruppi aziendali*, EGEA, Milano 2000, s. 51, [w:] B. Wawrzyniak, *Polskie grupy kapitałowe. Perspektywa Europejska*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 88.

A. Zattoni opracował najbardziej rozwiniętą systematyzację form organizacyjnych grup kapitałowych. Kryteria te podzielił na trzy grupy: charakter grupy, powiązania ekonomiczne w grupie oraz struktura formalna grupy. Następnie w każdej z grup wydzielił dodatkowo kilka rodzajów kryteriów.

Warszawska Giełda Papierów Wartościowych dzieli notowane na niej grupy kapitałowe według formy własności – sektora – podmiotu dominującego oraz według branży, w której działa grupa. Według pierwszego kryterium wyodrębnia się grupy, których podmiot dominujący powstał w wyniku przekształceń przedsiębiorstwa państwowego lub został wyłoniony z przedsiębiorstw państwowych, oraz grupy prywatne. Podział według drugiego kryterium jest umowny.

2. Przyczyny tworzenia grup kapitałowych

Za pierwotną przyczynę powstawania grup kapitałowych można uznać rozwój przedsiębiorstwa. Może być on skutkiem wzrostu wewnętrznego poprzez tworzenie nowych zdolności produkcyjnych, usługowych, handlowych, jako następstwo inwestycji rzeczowych w ramach dotychczasowej struktury organizacyjnej lub w nowo utworzonych jednostkach organizacyjnych, a także skutkiem wzrostu zewnętrznego, który przejawia się związkami i współdziałaniem z innymi podmiotami gospodarczymi³¹.

W przypadku dokonującego się ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa, w pewnym momencie osiąga ono takie rozmiary, które utrudniają dalsze funkcjonowanie. W takim przypadku rozwiązaniem jest wydzielenie poszczególnych części składowych przedsiębiorstwa w samodzielne podmioty gospodarcze i stworzenie na ich bazie struktury grupy kapitałowej.

Inną, równie ważną przyczyną powstawania grup kapitałowych jest powiększanie rozmiarów działalności gospodarczej poprzez wykorzystanie struktury grupy. Rozwój przedsiębiorstwa możliwy jest poprzez wzrost wewnętrzny. Natomiast wzrost potencjału gospodarczego poprzez wzrost zewnętrzny polega na tym, że przedsiębiorstwo wchodzi w powiązania integracyjne z innymi podmiotami gospodarczymi. Zawiązanie grupy kapitałowej umożliwia skokowy wzrost potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa przy niższych nakładach aniżeli tworzenie nowych podmiotów.

Większość autorów wskazuje, że w Polsce najczęściej grupy kapitałowe powstają poprzez łączenie i dzielenie przedsiębiorstw. Niektórzy autorzy uwzględniają jeszcze przekształcanie przedsiębiorstw wielozakładowych.

Łączenie przedsiębiorstw powstaje na drodze oddolnej, czyli w wyniku fuzji kapitału spółek. Łączenie przedsiębiorstw odbywa się drogą rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa. Tworzona w ten sposób grupa kapitałowa powstaje drogą kapitałową poprzez:

- nabycie przez jedno przedsiębiorstwo akcji/udziałów innego przedsiębiorstwa w

³¹ M. Wojtunik, B. Draczyński, *Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 30.

liczbie umożliwiającej opanowanie kapitałowe, a tym samym sprawowanie przynajmniej jednolitego kierownictwa.

- nabycie w całości przedsiębiorstwa lub jego części i ustrukturalizowanie go w postaci spółki zależnej³².

Przedsiębiorstwo może nabyć pakiet kontrolny akcji bądź udziałów na drodze „przyjaznej”, czyli na podstawie negocjacji i porozumień, bądź też na drodze „nieprzyjaznej”, wymuszenia ekonomicznego, czyli poprzez wykup pakietu kontrolnego bez uzgodnienia z zainteresowaną spółką i uzyskania przewagi kapitałowej. Jednakże autorka uważa, że nabycie w całości przedsiębiorstwa powoduje jego przejście, co nie jest typową drogą tworzenia grup kapitałowych. Autorka zgadza się z podejściem H. Johnsona, że przejście to transakcja, w której jedna z firm (zwykle większa) dokonuje wykupu akcji drugiego podmiotu w celu pełnego włączenia go w swoje struktury, w wyniku czego na rynku pozostaje jeden podmiot, który prawie zawsze zachowuje nazwę większego przedsiębiorstwa³³.

W przypadku nieprzyjaznego nabycia kontrolnego pakietu można wyróżnić trzy typy strategii³⁴:

- powolne nabywanie praw własnościowych do firmy,
- przekupywanie akcjonariuszy bezpośrednio lub pośrednio poprzez oferowanie im warunków „nie do odrzucenia”, z reguły jest to cena o 20% do 25% wyższa od rynkowej,
- sprawdzenie siły firmy poprzez zgodne z przepisami ogłoszenie zamiaru nabycia akcji firmy od jej dotychczasowych właścicieli oraz oferowanie wszystkim dotychczasowym akcjonariuszom tej samej lub różnej ceny, celem zgromadzenia zaplanowanego pakietu kontrolnego.

Łączenie przedsiębiorstw może odbywać się również drogą przejścia wykupu lub odsprzedaży i ma to duże znaczenie w momencie chęci rozszerzenia bądź pogłębienia zasięgu swojej działalności. W takim przypadku zakup przedsiębiorstwa eliminuje potrzebę rzeczowego inwestowania. Łączenie przedsiębiorstw jest środkiem realizacji wzrostu gospodarczego poprzez zwielokrotnienie siły kapitałowej grupy przy relatywnie niskim zaangażowaniu kapitału własnego.

Natomiast wydzielanie przedsiębiorstw powstaje na drodze odgórnej, czyli w następstwie podziału przedsiębiorstwa macierzystego. Dzielenie najczęściej jest efektem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo określonej wielkości, przy której jego rozwój wewnętrzny powoduje trudności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Często wewnętrzne komórki organizacyjne osiągają rozmiary przedsiębiorstw działających samodzielnie na rynku, a czasem nawet je przewyższają. W takich przypadkach często dochodzi do rozproszenia terytorialnego, a także dywersyfikacji profilu

³² B. Nogalski, W. Golnau, J. Waśniewski, *Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza*, „Przegląd Organizacji” 2/1999, s. 16.

³³ H. Johnson, *Fuzje i przejścia. Narzędzia podejmowania decyzji strategicznych*, K.E. LIBER, Warszawa 2000, s. 41.

³⁴ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1994, s. 28-29.

działalności. Rozwiązaniem jest tutaj decentralizacja zarządzania, która wyraża się w tworzeniu nowych komórek organizacyjnych.

Najczęściej spotykanym wydzieleniem jest oparcie nowo powstającego przedsiębiorstwa na jednostce organizacyjnej już wcześniej istniejącej. Wydzielanie przedsiębiorstw najczęściej traktowane jest jako rozwiązanie o charakterze organizacyjno-zarządczym, mające na celu ułatwienie zarządzania dużym przedsiębiorstwem³⁵. Podział polega na wniesieniu do nowo tworzonych spółek kapitałowych części składników majątkowych przedsiębiorstwa jako aportu pokrywającego kapitał założycielski nowych podmiotów. Można wyróżnić wiele sposobów przeniesienia majątku do spółek zależnych, np. poprzez wniesienie³⁶:

- majątku trwałego w całości,
- niektórych składników majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania,
- majątku obrotowego w całości,
- niektórych składników majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w całości,
- niektórych składników majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz niektóre składniki majątku obrotowego.

Dzielenie przedsiębiorstwa odbywa się w wyniku jego ewolucji. Do podziału przedsiębiorstwa może przyczynić się rozwój produkcji, wzrost znaczenia danej funkcji, trudności w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz nieefektywność utrzymywania przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja wielkości produkcji powoduje potrzebę oddzielnego potraktowania zadań komórek produkcyjnych, ponieważ powstają ich odrębne cele a co za tym – idzie odrębne rynki zbytu. To powoduje możliwość nadania kierownictwu tych jednostek większej roli, a pozostałe komórki pomocnicze, usługowe, przedprodukcyjne i poprodukcyjne mogą uzyskać wyższy status na skutek wzrostu rozmiarów działalności i złożoności i wówczas powołuje się przedsiębiorstwa w formie spółek-córek. Inną przyczyną powodującą potrzebę dzielenia przedsiębiorstwa są trudności w zarządzaniu jednolitym, niepodzielonym przedsiębiorstwem. Dlatego też istnieje konieczność podziału przedsiębiorstwa na spółki dysponujące większym zakresem samodzielności. Kolejną przyczyną, wymienianą przy potrzebie przekształcania jednostek gospodarczych działających wewnątrz przedsiębiorstwa na spółki podporządkowane, jest poprawa efektywności. We wzroście samodzielności jednostek przedsiębiorstwa upatruje się szansy na powiększenie przez nie sprzedaży, obniżki kosztów, zmniejszenie zatrudnienia i wzrostu dochodów. Mechanizm tworzenia spółek wewnątrz przedsiębiorstwa polega na przekształcaniu wydziałów, oddziałów w spółki. Powołanie spółki przenosi ryzyko gospodarcze na tę jednostkę, zmniejsza obciążenie zarządzających jej problemami³⁷.

³⁵ M. Wojtunik, B. Draczyński, *Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 31.

³⁶ Z. Bogusławski, Borzęcki J., Wiankowski S., *Holdingi przemysłowe*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1993, s. 175; B. Nogalski, W. Golnau, J. Waśniewski, *Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza*, „Przegląd Organizacji” 2/1999, s. 16.

³⁷ M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2000, s. 81-85.

Kodeks Spółek Handlowych wyróżnia następujące podziały spółki³⁸:

- podział przez przejęcie, czyli przez przeniesienie całego majątku spółki dzielonej na inne spółki w zamian za udział bądź akcje spółki przejmującej, które obejmują wspólnicy spółki dzielonej,
- podział przez zawiązanie nowych spółek, na które przechodzi cały majątek spółki dzielonej za udziały lub akcje nowych spółek,
- podział przez przejęcie i zawiązanie nowej spółki, a więc przeniesienie całego majątku spółki dzielonej na istniejącą i na nowo zawiązaną spółkę bądź spółki,
- podział przez wydzielenie, czyli przeniesienie części majątku spółki dzielonej na istniejącą spółkę lub na spółkę nowo zawiązaną.

Kodeks Spółek Handlowych wyróżnia także szczegółową zawartość planu połączenia, planu podziału oraz zadania, jak również przywileje zarządów łączących i dzielonych spółek.

Jak już wcześniej wspomniano, niektórzy autorzy osobno wyodrębniają jeszcze przekształcanie przedsiębiorstw państwowych jako drogę do powstawania grup kapitałowych. Przekształcanie przedsiębiorstw państwowych powstaje na drodze równoległej poprzez³⁹:

- utworzenie spółki menedżerskiej (rządziej pracowniczej) obok jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, a następnie przejęcie przez nią większościowego pakietu akcji (udziałów) jednoosobowej spółki,
- wydzielenie z przedsiębiorstwa państwowego spółek pracowniczych (rządziej menedżerskich), które następnie zostają zdominowane przez spółkę macierzystą.

Z kolei M. Trocki wyróżnia cztery typowe drogi tworzenia grup kapitałowych, a mianowicie⁴⁰:

- przez przejęcie lub wykup przez spółkę-matkę udziałów lub akcji istniejących spółek,
- przez wydzielenie ze struktury spółki macierzystej niektórych działalności i zorganizowanie ich w formie spółek-córek (tzw. outsourcing kapitałowy),
- przez utworzenie przez spółkę-matkę nowych spółek – córek dla nowych działalności,
- w wyniku przekazania przez właścicieli swoich udziałów lub akcji w spółkach spółce – matce, utworzonej w celu zarządzania tymi udziałami lub akcjami (tzw. konsolidacja właścicielska).

Drogi tworzenia grup kapitałowych przedstawia rysunek 1.

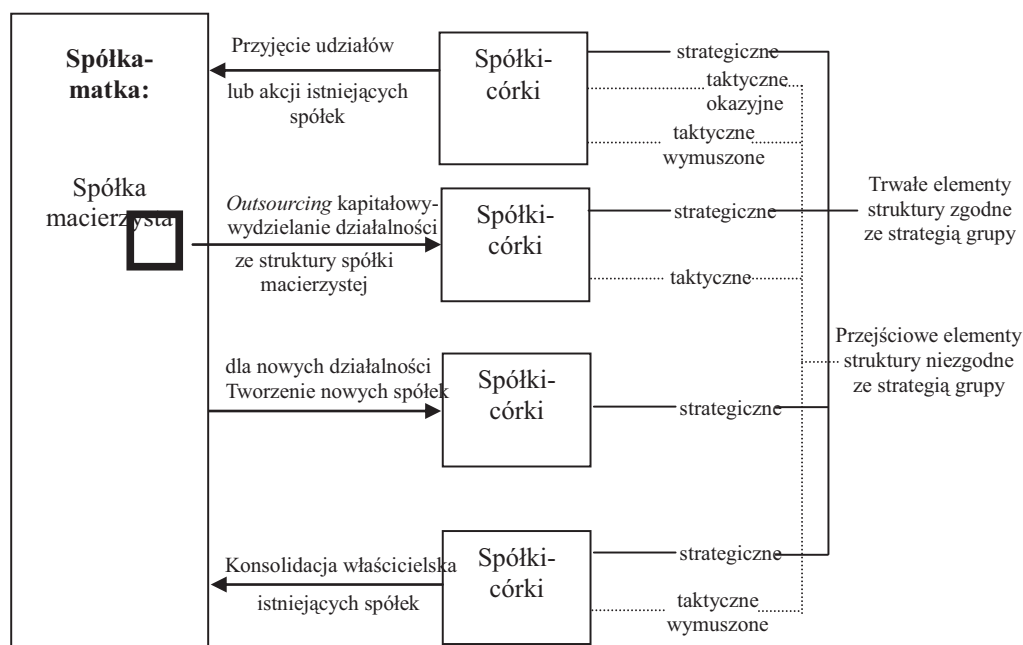
Do rozwoju wewnętrznego w przypadku grup kapitałowych zalicza on outsourcing kapitałowy, zakładanie nowych spółek dla nowych działalności i

³⁸ Kodeks Spółek Handlowych z 1 stycznia 2001 roku, (Dz.U. Nr 102, poz. 1117).

³⁹ S. Wiankowski, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, A. Karmańska, *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1999, s. 21.

⁴⁰ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 97.

konsolidację właścicielską. Natomiast zewnętrzny rozwój grup kapitałowych dokonywany jest drogą przejmowania udziałów lub akcji istniejących spółek⁴¹.



Rys. 1. Typowe drogi tworzenia grup kapitałowych

Źródło: Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004, s. 98

Podsumowanie

Podsumowując można przytoczyć rozwinięty zestaw sposobów tworzenia organizacji wielopodmiotowych opracowanych przez S. Wiankowskiego, który organizacją wielopodmiotową nazywa holdingi, grupy kapitałowe i koncerny. Wyróżnia on⁴²:

1. Prywatyzację kapitałową przedsiębiorstwa państwowego poprzez utworzenie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa oraz wydzielenie z niej podmiotów zależnych.
2. Prywatyzację kapitałową przedsiębiorstw państwowych poprzez powierzenie kontrolnych pakietów akcji (udziałów) przekształconych przedsiębiorstw

⁴¹ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 97.

⁴² S. Wiankowski, Z. Bogusławski, J. Borzęcki, A. Karmańska, *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1999, s.26.

istniejącemu lub nowo utworzonemu podmiotowi dominującemu.

3. Zakup kontrolnych pakietów akcji (udziałów) spółek w obrocie publicznym.
4. Wydzielenie poszczególnych części (oddziałów) spółki prywatnej jako podmiotów zależnych oraz ewentualne udostępnienie części kapitału osobom trzecim.
5. Prywatyzację likwidacyjną przedsiębiorstwa państwowego poprzez wydzielenie spółki dominującej oraz podmiotów od niej zależnych, bądź przejęcie przez spółkę pracowniczą kontrolnych pakietów akcji (udziałów) istniejących spółek „równoległych” korzystających z mienia zlikwidowanego przedsiębiorstwa państwowego.
6. Prywatyzację likwidacyjną poprzez zakup zlikwidowanych przedsiębiorstw państwowych i nadanie im charakteru podmiotów zależnych.
7. Prywatyzację „założycielską” poprzez utworzenie nowych podmiotów zależnych w następstwie inwestycji rzeczowych.
8. Tworzenie joint-ventures z udziałem partnerów krajowych (zagranicznych).
9. Wzajemną wymianę akcji (udziałów): a) pomiędzy jednostką dominującą (kontrolującą) i jednostkami zależnymi (kontrolowanymi), b) pomiędzy jednostkami zależnymi (kontrolowanymi) lub c) pomiędzy jednostką dominującą (kontrolującą) i jednostkami zależnymi (kontrolowanymi) oraz pomiędzy jednostkami zależnymi (kontrolowanymi).
10. Objęcie akcji (udziałów) przedsiębiorstw w zamian za wierzytelności.

Grupy kapitałowe jako formy współdziałania gospodarczego samodzielnych podmiotów powstają w celu rozwoju przedsiębiorstwa poprzez powiększanie rozmiarów działalności gospodarczej, a także uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Pozycja konkurencyjna rozumiana jest jako osiągnięcie odpowiednio wysokiego udziału w rynku. Może ona wynikać z przewagi kosztowej, posiadania marki, siły finansowej czy z opanowania technologii. Pozycja konkurencyjna jest zmienna, ponieważ rynek ma charakter dynamiczny i dlatego stabilność pozycji konkurencyjnej można zapewnić poprzez ciągły proces budowania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Bogusławski Z., Borzęcki J., Wiankowski S., *Holdingi przemysłowe*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1993.
2. Jagoda H., Haus B., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 1995.
3. Johnson H., *Fuzje i przejęcia. Narzędzia podejmowania decyzji strategicznych*, K.E. LIBER, Warszawa 2000.
4. *Kodeks Spółek Handlowych z 1 stycznia 2001 roku* (Dz.U. Nr 102, poz. 1117).
5. Nogalski B., Golnau W., Waśniewski J., *Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza*, „Przegląd Organizacji” 2/1999.
6. Nogalski B., Ronkowski R., *Holding czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1994.
7. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2000.
8. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN,

- Warszawa 2004.
9. Wiankowski S., Bogusławski Z., Borzęcki J., Karmańska A., *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1999.
 10. Wojtunik M., Draczyński B., *Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową*, ODDK, Gdańsk 1997.
 11. Zattoni A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, EGEA, Milano 2000, s. 51, [w:] B. Wawrzyniak, *Polskie grupy kapitałowe. Perspektywa Europejska*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.

THE ESSENCE AND CAUSES OF CAPITAL GROUPS' DEVELOPMENT

Abstract: Watching the new economic reality, stronger tendency to the development of different forms of concentration of companies can be seen. Capital groups can be identified as one of these forms. As a primary reason for the capital groups' formation we can consider the development of enterprise through the increase of economic activity and also gaining the competitive advantage. This elaboration shows an essence and ways of capital groups' formation.

Key words: capital group, holding, enterprise development