

MAREK PAWLAK

FORMY POWIĄZAŃ PRZEDSIĘBIORSTW

Można sformułować hipotezę, że w XIX wieku i na początku XX przedsiębiorstwa działały przede wszystkim jako niezależne, konkurujące ze sobą na rynku jednostki. Obecnie coraz częściej mamy do czynienia z różnego rodzaju powiązaniem firm, które zachowują swoją samodzielność prawną. Skala tego zjawiska jest bardzo duża i według wielu opinii stale się rozszerza. Przykładowo według Wolfganga Hefermehla ponad 70% niemieckich spółek akcyjnych jest w jakiś sposób powiązanych w formy koncernu [Hefermehl, s. XXIII]. Mellewigt szacuje nawet, że 75% niemieckich przedsiębiorstw w formie spółek akcyjnych i 50% w formie spółek z o.o. to koncerny [Mellewigt, s. 2; Emmerich, s. 14]. Według Geralda Schenka spośród 559 spółek akcyjnych, których papiery są notowane na giełdzie niemieckiej lub są odnotowywane w ramach regulacji rynkowych, jedynie 17 (= 3,04%) z nich można uznać za niezwiązane w związki koncernu. Pozostałe 542 (= 96,96%) spółki akcyjne są albo wyłącznie zależne (66 = 11,81%), wyłącznie panujące (222 = 39,71%), albo jednocześnie zależne i panujące (254 = 45,44%) [Schenk, s. 21].

1. PRZEDSIĘBIORSTWA POWIĄZANE

Zasadniczym pojęciem wprowadzonym przez niemieckie prawo akcyjne są tak zwane: „przedsiębiorstwa powiązane” (§15 AktG¹). Są to samodzielne w sensie prawnym przedsiębiorstwa, mające jednak powiązania z innymi przedsiębiorstwami w formie, która może przybrać następującą postać (por. [Theisen, 2000, s. 29; Werdich, s. 17]):

1. rozpatrywane przedsiębiorstwo posiada większościowe udziały w innym lub inne przedsiębiorstwo posiada większościowe udziały w rozpatrywanym,
2. jedno przedsiębiorstwo – zależne – jest podporządkowane innemu – panującemu,
3. przedsiębiorstwa tworzą koncern,
4. przedsiębiorstwa mają udziały wzajemne,
5. przedsiębiorstwa zawarły ze sobą umowę (opanowania, odprowadzenia zysków lub inną).

Większościowy udział (uczestnictwo) występuje wtedy, gdy jedno przedsiębiorstwo posiada większość udziałów innego, samodzielnego w sensie prawnym przedsiębiorstwa lub gdy przysługuje mu większość głosów na walnym zgromadzeniu, wynikających z posiadania udziałów. Spełnienie choćby jednego z powyższych warunków wystarcza, aby mówić o większościowym udziale.

Relacja zależności występuje wtedy, gdy inne przedsiębiorstwo, tak zwane przedsiębiorstwo panujące, może w sposób bezpośredni lub pośredni władczo oddziaływać na przedsiębiorstwo zależne (wystarcza tu możliwość oddziaływania). Jeżeli ma miejsce udział większościowy w rozumieniu punktu 1., to domniemywa się, w sposób dający się zakwestionować, zależność przedsiębiorstwa będącego w większościowym posiadaniu przez inne przedsiębiorstwo. Dla wykazania zależności wystarcza jedynie możliwość panowania w zależnej spółce lub w zależnych spółkach. Decydujące jest tu położenie spółki zależnej, dla której może zachodzić także uzależnienie od kilku panujących spółek, jeżeli zachodzą warunki dla wspólnego ich panowania. Należy podkreślić, że większościowy udział nie jest jedynym warunkiem zależności, może ona wynikać także z innych przesłanek, jak na przykład powiązań personalnych. Niekiedy zależność jest już zagwarantowana przy udziale mniejszościowym, o ile umożliwi on rzeczywisty wpływ na zależne przedsiębiorstwo. W każdym wypadku wpływ ten musi być jednak prawnie

¹ Aktiengesetz.

zagwarantowany. Nie wystarczy tu jedynie zależność gospodarcza, wynikająca przykładowo z warunków zakupów lub warunków udzielania kredytów. Zależność jest przede wszystkim domniemana wtedy, gdy jedno przedsiębiorstwo poprzez wpływ na politykę personalną innego jest w stanie oddziaływać w decydujących punktach na strategię działania przedsiębiorstwa zależnego (por. [Emmerich, Sonnenschein, s. 57]).

Przedsiębiorstwa mają udziały wzajemne, gdy są powiązane w ten sposób, że każde z przedsiębiorstw posiada więcej niż jedną czwartą udziałów innego (por. [Hoffmann, s. 6]).

Umowy zawierane między przedsiębiorstwami mogą dotyczyć np. sfery produkcji, badań i rozwoju, marketingu, kształtowania cen i innych. Prawo niemieckie przewiduje istnienie tak zwanych „umów opanowania” a także „umów odprowadzania zysków”. Zawarcie „umowy opanowania” lub „umowy odprowadzania zysków” powoduje, że przedsiębiorstwa je zawierające tworzą koncern. Jest to tak zwany koncern na bazie umowy” (por. na ten temat [Emmerich, Sonnenschein, s. 27]).

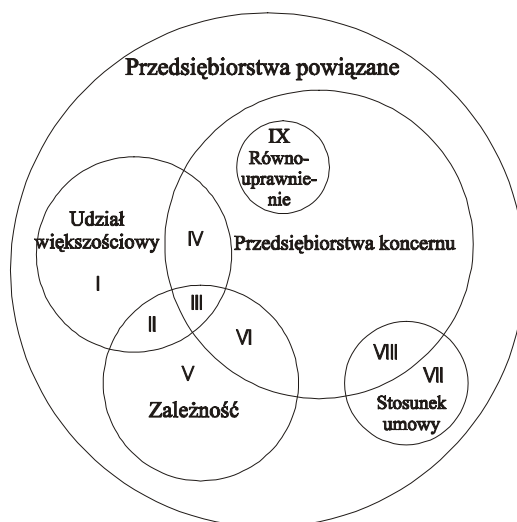
W przypadku zawarcia „umowy opanowania” zarząd spółki podporządkowanej podlega innemu przedsiębiorstwu (§291 ust. 1 AktG). Zarząd koncernu może wydawać zarządowi spółki zależnej polecenia dotyczące wszystkich elementów kierowania przedsiębiorstwem, o ile nie jest to sprzeczne z przepisami prawa lub ustaleniami statutu.

Często „umowa opanowania” powiązana jest z „umową odprowadzania zysków”. W takim przypadku zyski spółki córki przejmowane są natychmiast i w całości przez spółkę nadrzędną. Z reguły nie są wtedy tworzone fundusze rezerwowe w przedsiębiorstwie zależnym (por. [Scheffler, s. 10]). Umowa odprowadzania zysków obejmuje także (wbrew jej nazwie) pokrywanie strat (§302 AktG). Z punktu widzenia płacenia podatków operacje takie mogą być korzystne i pożądane (por. [Scheffler, s. 10]).

Jeżeli przedsiębiorstwa tworzą koncern, ale nie zawarły ze sobą umowy, to jest to tak zwany faktyczny koncern, który można dodatkowo podzielić na prosty lub kwalifikowany (por. [Emmerich, Sonnenschein, s. 27]).

Na rys. 1. przedstawiono relacje między pojęciem przedsiębiorstw powiązanych i pojęciami cząstkowymi, wchodzącymi w skład tej kategorii, przy czym w ramach koncernów wyróżniono tu jeszcze tak zwane koncerty z równouprawnieniem (*Gleichordnungskonzerne*). Są to koncerty, w których wiele przedsiębiorstw podlega jednolitemu kierownictwu, jednak żadne z przedsiębiorstw takiego koncernu nie jest zależne od innego. Jako środek koordynacji wykorzystywane są tu przede wszystkim zależności personalne w powiązaniu

lub bez zawierania stosownych umów bądź tworzenia wspólnych organów (por. [Emmerich, Sonnenschein, s. 27]).



Rys. 1. Przedsiębiorstwa powiązane [Theisen, 2000, s. 33]

Zależności przedstawione na rys. 1 można scharakteryzować następująco:

- I. Przedsiębiorstwa z udziałami większościowymi nie tworzące koncernu;
- II. Przedsiębiorstwa zależne z udziałami większościowymi nie tworzące koncernu;
- III. Przedsiębiorstwa zależne z udziałami większościowymi podlegające jednolitemu zarządzaniu w ramach koncernu;
- IV. Przedsiębiorstwa z udziałami większościowymi podlegające jednolitemu kierownictwu w ramach koncernu;
- V. Przedsiębiorstwa zależne bez przynależności do koncernu;
- VI. Przedsiębiorstwa zależne z przynależnością do koncernu;
- VII. Przedsiębiorstwa powiązane umową nie tworzące koncernu;
- VIII. Przedsiębiorstwa, które zawarły umowę opanowania i/lub umowę odprowadzania zysków;
- IX. Przedsiębiorstwa równouprawnione tworzące koncern.

2. FORMY POWIĄZAŃ PRZEDSIĘBIORSTW

Powiązania przedsiębiorstw mogą przybierać formę: [Theisen, 1991, s. 24-26]:

1. powiązań personalnych,
2. powiązań instytucjonalnych,
3. powiązań funkcjonalnych.

2.1. POWIĄZANIA PERSONALNE

Powiązania personalne pomiędzy dwoma niezależnymi w sensie prawnym przedsiębiorstwami mogą być po pierwsze przypadkowym wynikiem różnych działań gospodarczych, po drugie mogą być także całkiem świadomą i celową techniką, nastawioną na tworzenia powiązań między przedsiębiorstwami na poziomie zaangażowanych osób, względnie na wzmocnienie lub ustabilizowanie powiązań już istniejących. Jedyne w drugim przypadku można mówić o rzeczywistych powiązaniach personalnych. W sensie ekonomicznym spełniają one kryterium dające potencjalną możliwość skoordynowanego, planowego wspólnego działania w ramach grupy przedsiębiorstw, dzięki istnieniu tych powiązań. Powiązania personalne mogą przebiegać na różnych płaszczyznach (por. [Theisen, 2000, s. 128-129]):

- na płaszczyźnie akcjonariuszy (właścicieli przedsiębiorstw),
- na płaszczyźnie rad nadzorczych,
- na płaszczyźnie zarządów,
- formy kombinowane.

Motywy i kryteria tworzenia personalnych powiązań między przedsiębiorstwami, które nie są jednocześnie powiązane w sensie kapitałowym, mają zróżnicowaną naturę zarówno w sensie ekonomicznym, jak też socjologicznym. Różne też mogą z tego wynikać niebezpieczeństwa. Istotną rolę przy tworzeniu tych powiązań mogą odgrywać aspekty kontrolno-informacyjne, kooperacja pionowa i pozioma, personalne plany pozyskiwania pracowników, aspekty historyczne, rodzinne i regionalne, jak też budowa zaufania i troska o przyszłość (por. [Theisen, 2000, s. 129]).

Na płaszczyźnie właścicieli można wyróżnić przynajmniej cztery stopnie powiązań (por. na ten temat [Theisen, 1991, s. 26]):

- wspólnicy (akcjonariusze) różnych spółek są ze sobą spokrewnieni,
- wspólnik jednej spółki pełni funkcję w innej spółce,
- jedna osoba jest wspólnikiem w różnych spółkach,

– każda kombinacja powyższych wariantów powiązań.

Personalne powiązania na płaszczyźnie właścicieli stanowią dla niezależnych w sensie prawa spółek możliwość koordynowanego podejmowania podstawowych decyzji. W rozpatrywanym tutaj idealnym przypadku bazę tworzą wyłącznie powiązania personalne, bez występowania powiązań kapitałowych. Tego rodzaju uwarunkowania występują zazwyczaj jedynie w odniesieniu do przedsiębiorstw średniej wielkości, względnie przedsiębiorstw rodzinnych (por. [Theisen, 2000, s. 130-131]).

O powiązaniach personalnych na płaszczyźnie RN można mówić wtedy, gdy różne grupy wspólników² są powiązane poprzez sprawowanie funkcji w radach nadzorczych i tym samym mają oni potencjalną możliwość realizowania w poszczególnych samodzielnych w sensie prawa przedsiębiorstwach uzgodnionej polityki i skoordynowanego planowania. W zależności od specyficznych zapisów prawnych (chodzi tu o przedsięwzięcia, których realizacja przez zarząd wymaga zgody rady nadzorczej), zapisów statutów i wreszcie faktycznej organizacji zarządzania firmami może być osiągnięta w odnośnych przedsiębiorstwach na tej płaszczyźnie koordynacja planowania i decydowania, aż do podejmowania decyzji dotyczących dnia codziennego (por. [Theisen, 2000, s. 134]).

Powiązania personalne na płaszczyźnie RN w niemieckich, a także międzynarodowych przedsiębiorstwach już od dawna są przedmiotem badań empirycznych i są analizowane z punktu widzenia ekonomicznego i prawnego. W opublikowanych w roku 1990 wynikach badań, którymi objęto 100 największych niemieckich koncernów, stwierdzono obecność 941 personalnych powiązań na poziomie RN [Theisen, 1991, s. 30].

Liczne powiązania na płaszczyźnie rad nadzorczych można także znaleźć w polskich spółkach akcyjnych. Przykładowo Tom Anthony Ruhan, członek zarządu spółki Netia S.A., jest jednocześnie członkiem rad nadzorczych następujących spółek (na podstawie własnych badań wpisów do Krajowego Rejestru Sądowego, stan na 27 grudnia 2006 roku):

1. Fabryka Silników Elektrycznych Tameł Spółka Akcyjna
2. Dolina Nidy Spółka Akcyjna
3. Netia Network Spółka Akcyjna
4. Netia Telekom Włocławek Spółka Akcyjna
5. Netia Telekom Lublin Spółka Akcyjna
6. Netia Telekom Mazowsze Spółka Akcyjna
7. Netia Telekom Modlin Spółka Akcyjna

² Wspólnikiem może być także na przykład spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

8. Netia Telekom Świdnik Spółka Akcyjna
9. Netia Telekom Warszawa Spółka Akcyjna
10. Netia Telekom Ostrowiec Spółka Akcyjna
11. Netia Telekom Silesia Spółka Akcyjna
12. Netia Telekom Toruń Spółka Akcyjna
13. Netia Telekom Telmedia Spółka Akcyjna
14. Optimus Inwest Spółka Akcyjna
15. Regionalne Sieci Telekomunikacyjne El-Net Spółka Akcyjna
16. Świat Internet Spółka Akcyjna
17. Netia Globe Spółka Akcyjna
18. Pro Futuro Spółka Akcyjna.

Dodatkowo Tom Anthony Ruhan jest prokurentem w spółce Netia Świat Spółka Akcyjna, czyli powiązania w tym przypadku dotyczą poziomów: rad nadzorczych, zarządów i prokurentów.

Trzecią grupę przedsiębiorstw powiązanych personalnie stanowią te grupy firm, których organy zarządzające obsadzone są w całości lub częściowo przez te same osoby. Oznacza to w praktyce, że ta sama osoba jest członkiem zarządu w spółce matce, a także spółce córce. Z ekonomicznego punktu widzenia taka tożsamość osób stanowi bezpośrednią podstawę do realizacji skoordynowanej polityki działań.

Przykładem takiej sytuacji było powiązanie spółek Unilever PLC i Unilever NV (por. na ten temat [Jaruga i in., s. 143]). Spółki te nie były ze sobą powiązane kapitałem, ale posiadały identyczny skład zarządu i łączyło je wzajemne porozumienie. Ponadto udziałowcy obu tych spółek byli praktycznie tymi samymi osobami, czyli tak jakby udziałowcami jednej spółki.

W tabeli 1. przedstawiono przykład powiązań występujących na płaszczyźnie zarządów i rad nadzorczych w jednym z niemieckich koncernów.

Tabela 1. Wielokrotne mandaty członków zarządu spółki Feldmühle Nobel AG w zarządach i radach nadzorczych spółek córek [Holtmann, s. 158]

Spółka córka	Członkowie zarządu spółki Feldmühle Nobel AG			
	Blaschke	Geginat	Grosch	Laaf
Feldmühle AG	Przewodn. RN	Prezes zarządu		Członek RN
Dynamit Nobel AG	Przewodn. RN		Prezes zarządu	Członek RN
Buderus AG	Członek RN	Członek RN	Członek RN	Przewodn. RN
Edelstahlwerke Buderus AG	Członek RN	Członek RN	Członek RN	Przewodn. RN
Feldmühle Verwaltung AG	Przewodn. RN	Prezes zarządu	Członek RN	Członek RN
Krauss-Maffei AG				Przewodn. RN

Klasyczną formę powiązań personalnych stanowią powiązania mieszane, rozciągające się na dwa lub trzy poziomy hierarchii spółek kapitałowych. Na przykład, współwłaściciel spółki A, będący jednocześnie członkiem jej zarządu, jest członkiem rady nadzorczej spółki B. Natomiast współwłaściciel spółki B, będący jednocześnie członkiem jej zarządu, jest członkiem RN w spółce A.

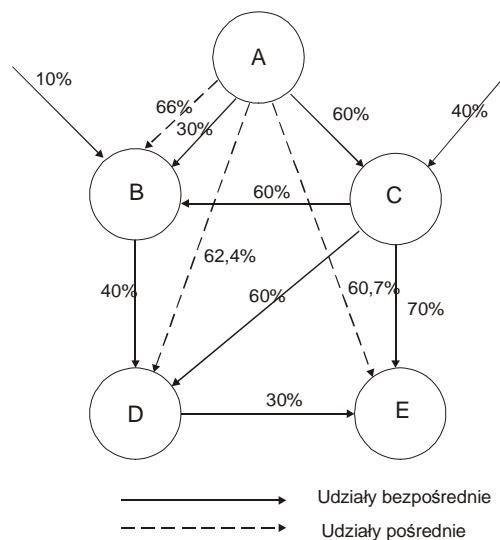
Można by sądzić *a priori*, że w przypadku przedsiębiorstw powiązanych powiązania personalne występują przede wszystkim na szczeblu zarządów, na przykład po jednym wspólnym mandacie z każdego przedsiębiorstwa, które jest współwłaścicielem. Okazuje się jednak, że zabezpieczenie interesów spółek współwłaścicieli odbywa się najczęściej na innej płaszczyźnie, mianowicie poprzez rady nadzorcze [Holtmann, s. 130].

2.2. POWIĄZANIA INSTYTUCJONALNE

Drugimi, po personalnych, są powiązania wynikające z faktu posiadania udziałów w innym przedsiębiorstwie. Mogą mieć one charakter udziałów jednostronnych, udziałów wzajemnych, a także, tak zwanych przedsiębiorstw wspólnych.

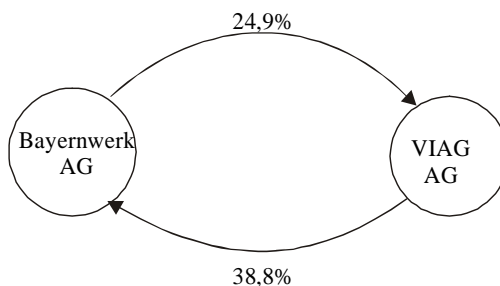
Jako jednostronny stosunek udziałowy można określić każdą formę posiadania udziałów w innej spółce. Tego rodzaju stosunki udziałowe są niezależne od wielkości konkretnych udziałów i od ich podstawy prawnej. Jednostronne stosunki udziałowe mogą niekiedy przybierać dość skomplikowane formy, zob. rys. 2.

Jak można zauważyć na rys. 2 spółka A ma większościowe udziały tylko w spółce C. Jednak w sposób pośredni ma ona większość udziałów w pozostałych spółkach, bowiem w spółce B posiada ona $30\% + 60\% \times 60\% = 66\%$ udziałów. W spółce D A posiada w sposób pośredni $66\% \times 40\% + 60\% \times 60\% = 62,4\%$ udziałów. Natomiast w spółce E A ma w sposób pośredni $62,4\% \times 30\% + 60\% \times 70\% = 60,7\%$ udziałów. Dzięki takiej konfiguracji udziałów A może w sposób pośredni kontrolować całą grupę składającą się z czterech spółek B, C, D, E.



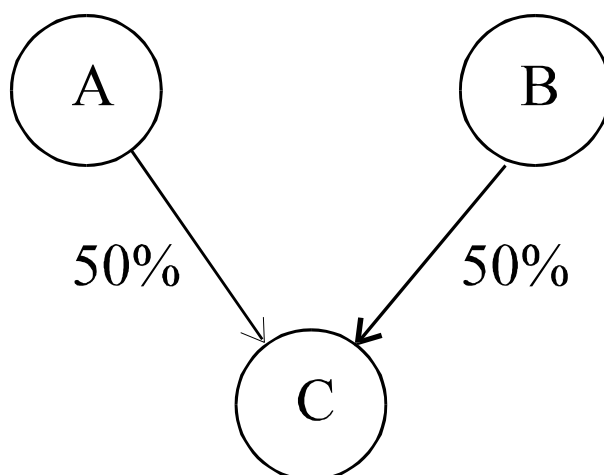
Rys. 2. Bezpośrednie i pośrednie, jednostronne udziały kapitałowe
[Theisen, 1991, s. 35]

Przedsiębiorstwa mogą także posiadać wzajemnie swoje udziały, to znaczy przedsiębiorstwo A posiada udziały w przedsiębiorstwie B, a przedsiębiorstwo B posiada udziały w przedsiębiorstwie A. Jako przykład mogą tu służyć spółki Bayernwerk AG i VIAG AG. Spółka Bayernwerk AG posiada 24,9% kapitałów spółki VIAG AG, natomiast spółka VIAG AG posiada 38,8% udziałów spółki Bayernwerk AG (rys. 3). Prezes zarządu spółki VIAG AG komentuje to w sposób następujący: „Poza wzajemnymi udziałami powiązani jesteśmy w przyjacielski sposób, ponieważ możemy sobie wzajemnie wiele zaoferować. Po jednej stronie punkt ciężkości stoi w gospodarce energetycznej z większą płynnością, po drugiej natomiast więcej przemysłowego doświadczenia” [Theisen, 1991, s. 36].



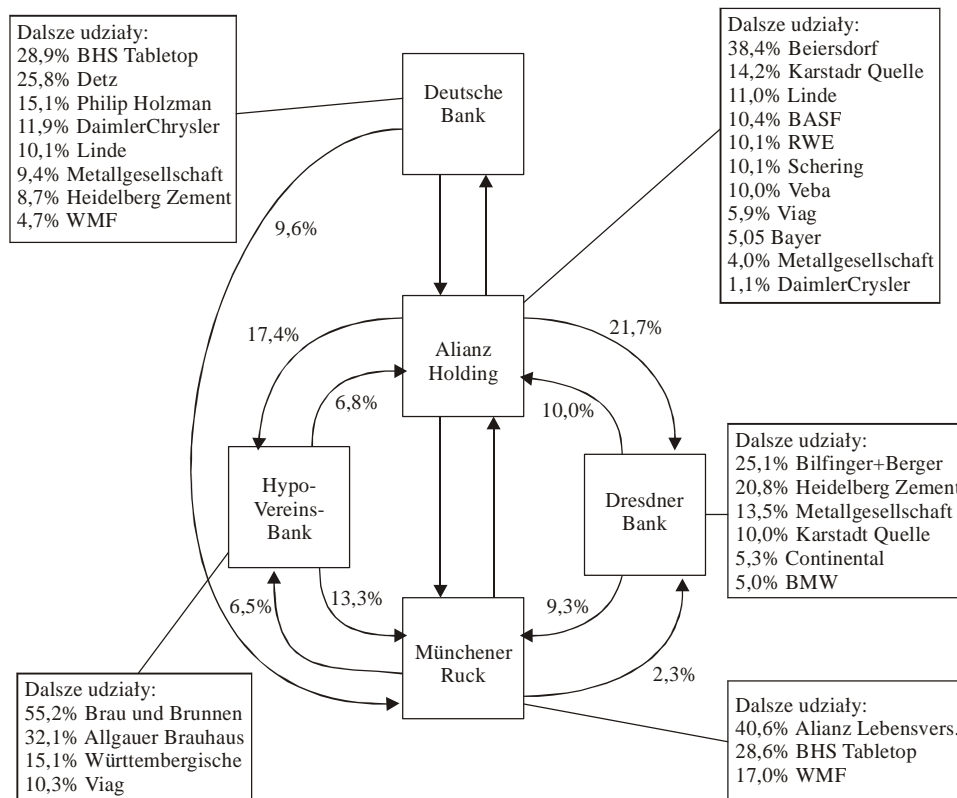
Rys. 3. Prosty przykład udziałów wzajemnych

Ważnym przykładem zależności wielostronnej są tak zwane przedsiębiorstwa wspólne [Emmerich, Sonnenschein, s. 66] (rys. 4). Pod pojęciem tym rozumie się wspólne spółki córki, których właścicielami są różne przedsiębiorstwa – matki. Spółki te tworzone są lub nabywane w celu wypełniania wspólnych zadań spółek matek. Przykładami mogą być spółki zajmujące się sprzedażą lub zaopatrzeniem, instytuty badawcze, wspólne córki, które zostały utworzone w celu przygotowania nowych produktów, kooperacji w sferze administracji i organizacji (systemy informatyczne, prawo). Niekiedy spółki te tworzone są także w celu uniknięcia prawnych konsekwencji wynikających z prawa kartelowego. Praktyczne znaczenie tego rodzaju spółek w ostatnich latach wydaje się stale rosnać.



Rys. 4. Prosta struktura udziałowa przedsiębiorstwa wspólnego

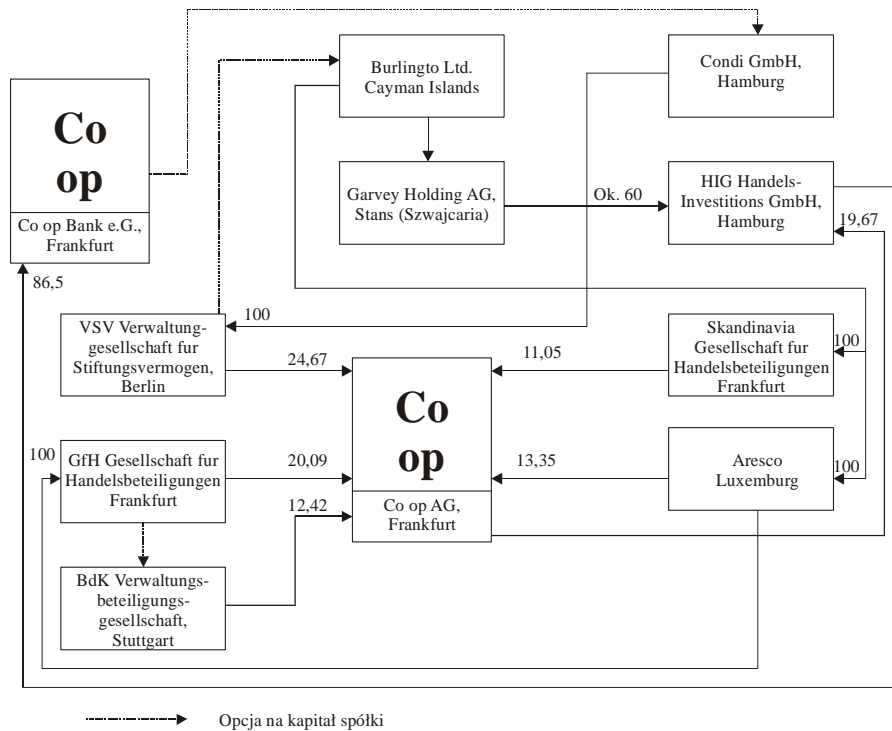
Powiązania kapitałowe mogą przybierać w praktyce skomplikowane formy. Przykład takiej skomplikowanej sieci powiązań kapitałowych pokazano na rys. 5. Grupa ta określana jest mianem „Deutschland AG” i powstała w wyniku zastosowania strategii obrony przed wrogimi przejęciami i procesów koncentracji (por. [Theisen, 2000, s. 140]).



Rys. 5. Sieć powiązań „Deutschland AG”
(na podstawie [Theisen, 2000, s. 141])

Czasem nieprzejrzyste zależności posiadania udziałów w grupach przedsiębiorstw tworzone są rozmyślnie w celu między innymi transferu aktywów pomiędzy wieloma spółkami. Przykład tego rodzaju koncernu o nazwie Coop AG opisuje Gerald Schenk (por. [Schenk, s. 144-145]). Ani inwestorzy, ani biegli rewidenci, ani instytucje państwowe przez wiele lat nie były w stanie rozpoznać rzeczywistej sytuacji finansowej tego koncernu. Niewiarygodne organizacyjne i prawne powiązania z jednej strony pomagały zarządowi fałszować informacje o stanie przedsiębiorstw, z drugiej zaś przyczyniały się do tego, że przez długi okres znaczne sumy pieniędzy mogły być transferowane na prywatne konta członków zarządu bez wzbudzania podejrzeń. Na podstawie przedstawionej na rys. 6 struktury udziałów koncernu Coop można stwierdzić, że stosunki własnościowe były tu całkowicie nieprzejrzyste i że w efekcie „koncern sam do siebie należał”. Zdaniem Schenka tego rodzaju struktura organizacyjna szkodzi nie tylko

bezpośrednio zaangażowanym akcjonariuszom, ale kreuje także negatywny obraz instytucji koncernu w opinii publicznej (por. [Schenk, s. 144]).



Rys. 6. Struktura udziałów koncernu Coop (na podstawie [Schenk, s. 145])

Skomplikowanie powiązań kapitałowych w ramach takiego koncernu prowadzi do dużej asymetrii w dostępie do informacji pomiędzy zarządem grupy i uczestnikami rynku kapitałowego. Różne umowy zawierane między spółkami i nieprzejrzyste konsekwencje odpowiedzialności powodują wzrost ryzyka inwestorów kupujących akcje tych spółek. Zazwyczaj w takich sytuacjach zarządy spółek przedstawiają ich sytuację korzystniej, niż jest ona w rzeczywistości. Celem takiego działania może być chęć pozyskania kapitałów zewnętrznych na stosunkowo korzystniejszych warunkach. Dzięki skomplikowanym powiązaniom zarząd koncernu może także przesunąć w czasie moment opublikowania informacji o ewentualnym, zbliżającym się kryzysie. Odbiera się tym samym wierzycielom możliwość wcześniejszego zareagowania (por. [Schenk, s. 145-146]).

2.3. POWIĄZANIA FUNKCJONALNE

Podczas gdy powiązania personalne oraz instytucjonalne bazują na zewnętrznych czynnikach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, to powiązania funkcjonalne odnoszą się do ich konkretnych struktur i zadań realizowanych wewnątrz przedsiębiorstw. Przykładowo Bleicher wymienia w ramach koncernu następujące funkcje (por. [Bleicher, s. 1159-1160; Theisen, 2000, s. 145-146]): kierownicza, doradcza, serwisu, harmonizowania, własna, połączenia.

1. *Funkcja kierownicza*

Obejmuje ona przede wszystkim podejmowanie decyzji na temat celów i strategii całego systemu. W przypadku zdywersyfikowanej struktury organizacyjnej koncernu może ona obejmować także funkcję nadzoru celów i strategii elementów systemu. Ta pierwotna funkcja zarządu koncernu może być najczęściej skutecznie wypełniana jedynie w powiązaniu z całym szeregiem funkcji dodatkowych, które mogą być określone mianem funkcji sztabowych.

Według Theisena [2000, s. 145] funkcja kierownicza stanowi podstawowy element współpracy na najróżniejszych płaszczyznach działania przedsiębiorstw koncernu. W zależności od wybranej struktury organizacyjnej, jak też konkretnych zadań przedsiębiorstw, funkcja ta, a także jej podział, jest najważniejszym komponentem więzi w ramach koncernu (na temat funkcji kierowniczej zob. także [Naumann, s. 87-93]).

2. *Funkcja doradcza*

Wypełnianie funkcji doradczej w koncernie polega na tym, że zarząd koncernu względnie centralne organy funkcjonalne doradzają zarządom spółek zależnych. O ile opisana wcześniej funkcja kierownicza dotyczyła przede wszystkim podejmowania decyzji, o tyle funkcja doradcza dotyczy przede wszystkim przygotowania decyzji (por. [Naumann, s. 88-89]). Spełnianie tej funkcji doradczej jest uzależnione od stopnia centralizacji decyzji kierowniczych, a także od swobody decyzyjnej poszczególnych stanowisk (por. [Theisen, 2000, s. 145]).

3. *Funkcja serwisu*

Funkcja serwisu określana jest jako funkcja wykonawcza, która może polegać na świadczeniu usługi wielu jednostkom (por. [Bleicher, s. 1160]). Może być ona usytuowana centralnie lub może być rozdzielona w taki sposób, aby mogła być świadczona dla wielu przedsiębiorstw w sposób najkorzystniejszy i zapewniający najwyższą jakość (na temat funkcji serwisu zob. także: [Naumann, s. 94-99]). O ile funkcje kierownicza i doradcza realizowane są zazwyczaj w ramach koncernu, o tyle w przypadku funkcji serwisu jej realizacja

nie musi dotyczyć przedsiębiorstw będących członkami koncernu. W idealnym ujęciu jest ona realizowana na zasadach komercyjnych.

4. *Funkcja harmonizowania*

Funkcja harmonizacji jest tu rozumiana jako skoordynowanie i zintegrowanie działań w ramach związku przedsiębiorstw (por. [Bleicher, s. 1160; Theisen, 2000, s. 146]). Realizacja tej funkcji wynika z rosnącego skomplikowania zadań i może polegać np. na optymalnym wykorzystaniu posiadanych zdolności produkcyjnych, zróżnicowanych regionalnie strategiach marketingowych lub specyficznym planowaniu kadr.

5. *Funkcja własna*

Funkcja własna wypełniana jest w ramach koncernu zazwyczaj przez jednostkę nadrzędną. Jej realizacja polega na wykonywaniu zadań, które służą racjonalnej realizacji pozostałych, wcześniej wymienionych funkcji. Wykonywane są one przez takie centralne komórki, jak dział kadr, dział administracji (por. [Theisen, 2000, s. 146]).

6. *Funkcja połączenia*

Realizacja funkcji połączenia polega na ułatwieniu przepływu informacji. Może być realizowana na podstawie powiązań personalnych, zwłaszcza gdy ta sama osoba pełni funkcje w organach wielu spółek (opisywane wcześniej powiązania personalne). Wielorakie funkcje powiązań powstają w wyniku rosnących zależności pomiędzy dostawcami, producentami i odbiorcami w sferze produkcji i usług (por. [Theisen, 2000, s. 146]).

PODSUMOWANIE

Powiązania mogą przybrać formę powiązań personalnych, instytucjonalnych (kapitałowych) i funkcjonalnych. W wyniku tych powiązań mogą powstawać różne związki przedsiębiorstw, tak jak je przedstawiono na rys. 1. Jedynie przy spełnieniu określonych warunków można tu mówić o istnieniu koncernu (grupy kapitałowej).

W powiązaniach przedsiębiorstw mogą wystąpić różne niekorzystne zjawiska. W przypadku powiązań personalnych polegają one na przykład na tym, że jedna osoba ma zbyt wiele mandatów w różnych spółkach i nie jest w stanie wypełniać swoich funkcji zgodnie z wymaganiami. W przypadku powiązań kapitałowych niekorzystne zjawiska polegają między innymi na celowym tworzeniu nieprzejrzystych zależności. Chodzi tu o celowe wprowadzenie w błąd potencjalnych inwestorów, biegłych rewidentów i opinii publicznej.

BIBLIOGRAFIA

- Bleicher K., Konzernorganisation, in: *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Auflage, Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1992, s. 1151-1164.
- Emmerich V., Sonnenschein Jürgen, Konzernrecht, München: Verlag C. H. Beck 1992.
- Hefermehl W., Einführung in: *Aktiengesetz – GmbH-Gesetz*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag 1995.
- Hoffmann F., Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Hoffmann F. (Hrsg.), *Konzernhandbuch*, Wiesbaden, 1993.
- Holtmann M., Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH 1989.
- Jaruga A., Idzikowska G., Ignatowski R., Kopczyńska L., Owczarek Z., Szychta A., Walińska E., Rachunkowość finansowa, Łódź: Towarzystwo Gospodarcze Rafib 1995.
- Mellewig Th., Konzernorganisation und Konzernführung, Frankfurt am Main: Lang 1995.
- Naumann J.-P., Die Führungsorganisation der strategischen Holding, Aachen: Verlag Shaker 1994.
- Scheffler E., Konzernmanagement. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis, München: C.H.Beck'sche Verlagsbuchhandlung 1992.
- Schenk G., Konzernbildung, Interessenkonflikte und ökonomische Effizienz, Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag 1997.
- Theisen M. R., Der Konzern. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, Stuttgart: Verlag C.E.Poeschel 1991.
- Theisen M. R., Der Konzern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000.
- Werlich H., Organisation und Besteuerung im Konzern, Aachen: Verlag Shaker 1993.

FORMS OF CONNECTIONS BETWEEN COMPANIES

Summary

Companies active in the modern economy are very often connected with one another. These connections may be personal, institutional and functional. As result of these connections there are dependent companies, companies bound by a contract, and companies bound by capital bonds. In some cases connected companies form a concern. Various irregularities may arise within these connections, e.g. ones consisting in the situation of one person fulfilling the functions in too many companies, or in capital bonds being too complicated and impossible to untangle.

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: grupy przedsiębiorstw, zarządzanie koncernem, powiązania kapitałowe.

Key Words: company groups, managing a concern, capital bonds.