



DARIUSZ SOBOTKIEWICZ

Rozmieszczenie
funkcji organicznych
w strukturze
**wielocząłowego
podmiotu
gospodarczego**



Difin

Rozmieszczenie
funkcji organicznych
w strukturze
wieloczęłowego
podmiotu
gospodarczego

*Dziękuję żonie Bogusi, synowi Mateuszowi,
córcie Darii za cierpliwość, wyrozumiałość i wsparcie
w trakcie pisania książki*

DARIUSZ SOBOTKIEWICZ

Rozmieszczenie
funkcji organicznych
w strukturze
**wielocłonowego
podmiotu
gospodarczego**

Difin

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Recenzenci
dr hab. inż. Tadeusz Falencikowski, prof. nadzw. PG
dr hab. Janusz Kraśniak, prof. nadzw. UEP

Redaktor prowadząca
Iwona Kuc

Korekta
Anna Krasucka

Projekt okładki
Magdalena Giera

Zdjęcie na okładce
fotolia.com

ISBN 978-83-7930-856-9

Difin SA
Warszawa 2015
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62, fax 22 841 98 91
Księgarnie internetowe Difin:
www.ksiegarnia.difin.pl, www.ksiegarniasgh.pl
Skład i łamanie: Edit sp. z o.o., www.editstudio.pl
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wstęp	9
-------	---

Rozdział 1

Wielozłonowy podmiot gospodarczy jako forma organizacji działalności gospodarczej	15
---	----

1.1. Koncentracja organizacyjna jako przesłanka tworzenia wielozłonowych podmiotów gospodarczych	15
1.2. Formy wielozłonowego podmiotu gospodarczego	24
1.2.1. Przedsiębiorstwo wielozakładowe – istota, cechy, rodzaje	24
1.2.2. Holding – istota, cechy, rodzaje	28
1.2.3. Koncern – istota, cechy, rodzaje	34
1.2.4. Cechy wspólne i różniące zasadnicze formy koncentracji organizacyjnej	37
1.3. Tendencje w zarządzaniu jednostkami zależnymi	40

Rozdział 2

Funkcje organiczne wielozłonowego podmiotu gospodarczego	52
2.1. Pojęcie klasyczne funkcji	52
2.2. Klasyfikacja funkcji przedsiębiorstwa	55
2.3. Pojęcie funkcji organicznych	61
2.4. Katalog funkcji organicznych	66
2.5. Kierunki zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w świetle badań teoretycznych i empirycznych	73

Rozdział 3

Tendencje zmian w zakresie funkcji organicznych we współczesnych wieloczołonowych podmiotach gospodarczych	95
3.1. Ewolucja funkcji organicznych	95
3.2. Funkcje o podstawowym znaczeniu dla funkcjonowania wieloczołonowych podmiotów gospodarczych	97
3.3. Funkcje o pomocniczym znaczeniu dla funkcjonowania wieloczołonowych podmiotów gospodarczych	102
3.3.1. Funkcje o charakterze technicznym bezpośrednio związane z tworzeniem i zbytem wyrobów	102
3.3.2. Funkcje o charakterze technicznym pośrednio związane z tworzeniem i zbytem wyrobów	107
3.3.3. Funkcje o charakterze ekonomicznym bezpośrednio związane z tworzeniem i zbytem wyrobów	115
3.3.4. Funkcje o charakterze ekonomicznym pośrednio związane z tworzeniem i zbytem wyrobów	118

Rozdział 4

Przyczyny zmian rozmieszczenia funkcji organicznych	125
4.1. Identyfikacja zmian w zakresie rozmieszczenia funkcji organicznych – ujęcie teoretyczne	125
4.2. Identyfikacja przyczyn zmian w zakresie rozmieszczenia funkcji organicznych	131

Rozdział 5

Identyfikacja zmian w zakresie rozmieszczenia funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczołonowych podmiotów gospodarczych – wyniki badań empirycznych	140
5.1. Metodyka badań	140
5.2. Opis studiów przypadku	145
5.3. Charakterystyka badanych wieloczołonowych podmiotów gospodarczych	147
5.4. Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze wieloczołonowych podmiotów gospodarczych w świetle badań empirycznych	147
5.4.1. Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych w niemieckim koncernie I	148
5.4.1.1. Charakterystyka niemieckiego koncernu	148
5.4.1.2. Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze niemieckiego koncernu	149

5.4.1.3. Kierunki przemieszczania funkcji organicznych w strukturze niemieckiego koncernu oraz ich przyczyny i skutki	152
5.4.2. Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych w niemieckim koncernie II	166
5.4.2.1. Charakterystyka niemieckiego koncernu	166
5.4.2.2. Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze niemieckiego koncernu	168
5.4.2.3. Kierunki przemieszczania funkcji organicznych w strukturze niemieckiego koncernu oraz ich przyczyny i skutki	170
5.4.3. Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych w krajowym przedsiębiorstwie wielozakładowym	183
5.4.3.1. Charakterystyka krajowego przedsiębiorstwa wielozakładowego	183
5.4.3.2. Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze krajowego przedsiębiorstwa wielozakładowego	184
5.4.3.3. Kierunki przemieszczania funkcji organicznych w strukturze krajowego przedsiębiorstwa wielozakładowego oraz ich przyczyny i skutki	189
5.4.4. Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych w krajowym holdingu I	203
5.4.4.1. Charakterystyka krajowego holdingu	203
5.4.4.2. Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze krajowego holdingu	205
5.4.4.3. Kierunki przemieszczania funkcji organicznych w strukturze krajowego holdingu oraz ich przyczyny i skutki	208
5.4.5. Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych w krajowym holdingu II	218
5.4.5.1. Charakterystyka krajowego holdingu	218
5.4.5.2. Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze krajowego holdingu	218
5.4.5.3. Kierunki przemieszczania funkcji organicznych w strukturze krajowego holdingu oraz ich przyczyny i skutki	221
5.5. Ogólne wnioski z prowadzonych badań empirycznych skonfrontowane z literaturą przedmiotu	230
5.6. Kryteria oceny poprawności zmian w lokalizacji funkcji organicznych	241
 Zakończenie	 243
 Bibliografia	 247
 Spis rysunków	 260
 Spis tabel	 263
 Załączniki	 266

Wstęp

Zmiany, jakie zachodzą w gospodarce globalnej w wymiarze ekonomicznym, technicznym, społecznym i politycznym, wpływają w sposób znaczny na funkcjonowanie współczesnych organizacji, w tym organizacji o strukturze wielopodmiotowej, takich jak: przedsiębiorstwa wielozakładowe, koncerny i holdingi, określane w niniejszej pracy jako wieloczłonowe podmioty gospodarcze. Mimo iż są one bardziej stabilne i odporniejsze na turbulencje otoczenia niż nieskoncentrowane organizacyjnie przedsiębiorstwa, to pojawiające się w nich problemy, ich skala, powszechność występowania wymagają w zasadzie innego podejścia, ujęcia i rozwiązania. Jednym z istotniejszych problemów stale aktualnym i ważnym zwłaszcza w dobie ciągłych zmian zachodzących w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym współczesnych wieloczłonowych podmiotów gospodarczych są zmiany w zakresie lokalizacji funkcji organicznych. Jest to problem o dużym stopniu złożoności, ponieważ z jednej strony mogą one zachodzić z różną intensywnością, występować jednocześnie we wszystkich lub w wybranych wewnętrznych jednostkach gospodarczych, dotyczyć funkcji mających strategiczne znaczenia dla funkcjonowania organizacji wielopodmiotowej, z drugiej natomiast – tym zmianom mogą towarzyszyć skutki nie do końca dające się precyzyjnie określić. Dodatkowo, wraz z upływem czasu zmianie ulega ranga, znaczenie, sposób realizacji funkcji oraz zakres zadań składających się na jej treść. Ponadto wydzielane są nowe funkcje i zanikają inne. Te zjawiska, ale także wiele innych wpływają współcześnie na przeobrażenia w ramach funkcji organicznych, co niewątpliwie zwiększa złożoność prezentowanego tu problemu. Zmiany w zakresie lokalizacji funkcji klasyfikowane są w grupie problemów słabo ustrukturyzowanych. Ich rozwiązanie wymaga podejścia indywidualnego, ukierunkowanego na analizę konkretnych przypadków funkcjonujących organizmów o strukturze wieloczłonowej.

Problematyka zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych, będąca przedmiotem dociekań autora pracy, nie stanowiła szczególnego zainteresowania środowiska naukowego mimo rosnącego, szerokiego zainteresowania zgrupowaniami przedsiębiorstw przypadającymi na okres od lat 60. do 90. XX wieku. W literatu-

rze krajowej i zagranicznej szczególną uwagę zwracano na problemy tworzenia, funkcjonowania, współdziałania zgrupowanych przedsiębiorstw, w tym na centralizację i decentralizację zarządzania w kontekście różnych form koncentracji organizacyjnej. Dodatkowo w Polsce, w latach 90. ubiegłego wieku koncentrowano uwagę na problemach restrukturyzacji i prywatyzacji w związku z transformacją ustrojową. Na tle tych zagadnień, zmianom w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze organizacji wieloczołowych poświęcano niewiele miejsca, nie rozwijano tej tematyki. Stąd też, zmiany te nie są jeszcze właściwie rozpoznane i opisane, a wiele kwestii z tym związanych wymaga pogłębionych badań, uściśleń. Tak słaba eksploracja tej tematyki w przeszłości, ale także współcześnie, przejawiająca się brakiem zwartych publikacji, zawierających w sposób kompleksowy zagadnienia teoretyczne i wyniki badań empirycznych, poruszających całościowo tematykę zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturach wielopodmiotowych, zainspirowała autora pracy do zajęcia się tą problematyką już od 2005 roku. Publikacja jest pierwszym, tak kompleksowym opracowaniem poświęconym zmianom w lokalizacji funkcji organicznych we współczesnych wieloczołowych podmiotach gospodarczych, a w szczególności szeroko ukazującym potencjalne i faktyczne kierunki zmian w zakresie rozmieszczenia funkcji.

Praktycznym uzasadnieniem podjętego tematu są niewątpliwie implikacje praktyczne dla kadry zarządzającej. Wykorzystanie wyników i wniosków z badań w projektowaniu nowych miejsc dla realizacji funkcji organicznych pozwoli na udoskonalenie praktyki w tym zakresie, a w konsekwencji przyczyni się do efektywniejszego i skuteczniejszego planowania zmian i podniesienia sprawności funkcjonowania całej organizacji wielopodmiotowej.

Problem badawczy, któremu poświęcono niniejszą pracę, sprowadza się do następującego pytania: jakie są kierunki i dynamika zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczołowych podmiotów gospodarczych w dłuższym okresie oraz jakie przyczyny wywołują te zmiany i jakie są ich skutki?

Głównym celem pracy było określenie zakresu zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczołowych podmiotów gospodarczych i wyjaśnienie istoty tych zmian.

Tak sformułowany cel rozwinęto w postaci celów pośrednich na płaszczyźnie teoretycznej i empirycznej. Wśród celów pośrednich na płaszczyźnie teoretycznej wymienić należy:

1. Usystematyzowanie wiedzy zawartej w literaturze przedmiotu na temat wieloczołowych podmiotów gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem ingerencji jednostki nadrzędnej w sfery funkcjonalne podmiotów zależnych.
2. Określenie znaczenia funkcji organicznych we współczesnych wieloczołowych podmiotach gospodarczych oraz rozpoznanie zmian, jakie zaszły w zakresie głównych funkcji organicznych.

3. Uaktualnienie i opracowanie katalogu głównych funkcji organicznych realizowanych w strukturze współczesnych wielozłonowych podmiotów gospodarczych.
4. Przegląd badań teoretycznych i empirycznych nad kierunkami rozmieszczenia funkcji organicznych w strukturze współczesnych wielozłonowych podmiotów gospodarczych z uwzględnieniem tendencji zarządzania tymi podmiotami. Identyfikacja potencjalnych kierunków zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych.
5. Identyfikacja potencjalnych przyczyn zmian wywołujących zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych.

Obok celów teoretycznych w pracy postawiono cele na płaszczyźnie empirycznej. Wśród nich wymienić można następujące:

1. Identyfikacja zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze współczesnych wielozłonowych podmiotów gospodarczych z uwzględnieniem rodzaju i zakresu realizowanych funkcji organicznych przez poszczególne jednostki gospodarcze wielozłonowego podmiotu gospodarczego (empiryczna weryfikacja katalogu głównych funkcji organicznych wielozłonowych podmiotów gospodarczych), kierunków i dynamiki zmian w rozmieszczeniu funkcji, inicjatorów zmian, warunków, jakie muszą spełnić jednostki gospodarcze przejmujące funkcje, nowych funkcji (subfunkcji) i zanikania dotychczasowych.
2. Identyfikacja faktycznych przyczyn zmian o charakterze uniwersalnym i specyficznym (indywidualnym dla danej organizacji wielopodmiotowej) i ich kierunku oddziaływania w rozmieszczeniu funkcji organicznych.
3. Określenie planowanych (oczekiwanych) i faktycznych korzyści ze zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych oraz skutków, jakie wywołują.
4. Określenie tendencji w rozmieszczeniu funkcji organicznych.
5. Cele zmian rozmieszczenia funkcji organicznych.

W pracy wykorzystano pogłębione studia literatury polskiej i zagranicznej oraz wyniki własnych badań empirycznych. Mając na względzie kompleksowe i szczegółowe zbadanie zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych, autor zdecydował o zastosowaniu podejścia idiograficznego (procedury studium przypadków). Badania empiryczne prowadzono wśród pięciu celowo dobranych polskich i niemieckich wielozłonowych podmiotów gospodarczych, reprezentujących branże motoryzacyjną, górniczą, hutniczą i obuwniczą. Objęto nimi organizacje o statusie przedsiębiorstwa wielozakładowego, koncernu i holdingu, w których dominującym przedmiotem działalności była produkcja lub handel. Dodatkowym kryterium, szczególnie ważnym w kontekście poruszanej w pracy problematyki, był wybór takich zgrupowanych przedsiębiorstw, które nie były objęte procesami fuzji, przejęć, konsolidacji i nie planowano takich działań w perspektywie

okresu badawczego. Badania terenowe prowadzono w latach 2010–2014, w Polsce i w Niemczech. Były to badania podłużne, umożliwiające systematyczne monitorowanie zachodzących zmian w rozmieszczeniu funkcji. W sumie przebadano 35 jednostek gospodarczych (5 jednostek nadrzędnych i 30 jednostek podporządkowanych). Zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego i telefonicznego oraz analizę dokumentacji, takiej jak: regulamin organizacyjny, struktury organizacyjne, dokumenty wprowadzające zmiany, sprawozdania z zebrań i porad kadry kierowniczej. Logikę postępowania badawczego przedstawiono na rysunku 1.

Problemowi badawczemu, sformułowanemu celowi głównemu oraz celom pośrednim podporządkowany został układ pracy. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z pięciu logicznie uporządkowanych rozdziałów.

Pierwszy rozdział poświęcony został wieloczołowym podmiotom gospodarczym. Omówiono w nim pojęcie koncentracji organizacyjnej oraz zdefiniowano wieloczołowy podmiot gospodarczy. Następnie dokonano przeglądu podstawowych form koncentracji, a mianowicie przedsiębiorstw wielozakładowych, holdingów i koncernów ze szczególnym uwzględnieniem ingerencji jednostki nadrzędnej w sfery funkcjonalne jednostek podporządkowanych. Wskazano również na ich cechy wspólne i różniące je oraz na poziom samodzielności gospodarczej jednostek podporządkowanych. W ostatnim punkcie zarysowano tendencje w zarządzaniu jednostkami zależnymi na podstawie literatury przedmiotu i dotychczasowego dorobku badawczego w tym zakresie. Niniejszy rozdział stanowi podstawę do dalszej dyskusji o funkcjach organicznych.

Rozdział drugi ma charakter wprowadzający do problematyki funkcji organicznych. Wychodząc od przedstawienia różnych definicji, ujęć i klasyfikacji funkcji występujących w teorii organizacji i zarządzania, sformułowano własną definicję funkcji organicznych oraz opracowano katalog funkcji organicznych realizowany we współczesnych wieloczołowych podmiotach gospodarczych. Rozdział kończy się autorską prezentacją potencjalnych kierunków zmian w rozmieszczeniu funkcji oraz przedstawieniem wyników prac innych badaczy w tym zakresie.

W trzecim rozdziale przedstawiono zmiany, jakie zaszły w ramach głównych funkcji organicznych katalogu. Zdefiniowano tu poszczególne funkcje, wskazano na zadania składające się na ich treść oraz opisano zachodzące przeobrażenia w ramach poszczególnych funkcji. Zaprezentowane w tym rozdziale zagadnienia pozwoliły na szerszą dyskusję o przyczynach zmian rozmieszczenia funkcji organicznych.

W rozdziale czwartym, w pierwszej jego części, przedstawiono sposób opisywania zmian w rozmieszczeniu funkcji organicznych w strukturze wieloczołowych podmiotów gospodarczych. W drugiej części scharakteryzowano wybrane czynniki wpływające na przeobrażenia we współczesnych wieloczołowych podmiotach gospodarczych oraz zidentyfikowano przyczyny wywołujące zmiany w lokalizacji

funkcji. Przedstawione w tym rozdziale zagadnienia podlegają weryfikacji empirycznej w ostatnim rozdziale pracy.

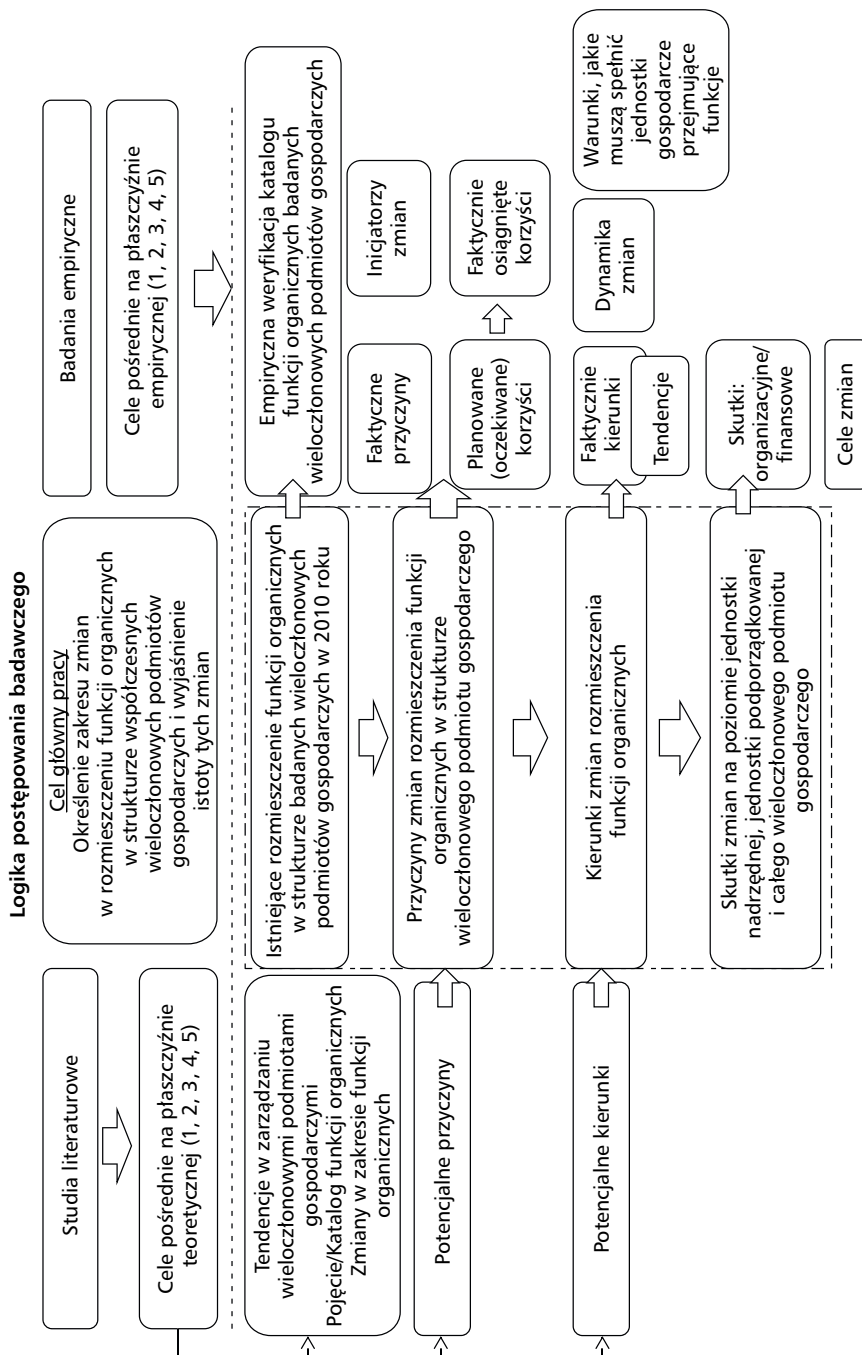
Rozdział piąty zawiera charakterystykę procesu badawczego oraz wyniki badań. Omówiono tu metodykę badań empirycznych, wybór i uzasadnienie metody badawczej, scharakteryzowano wieloczołonowe podmioty gospodarcze biorące udział w badaniu oraz zaprezentowano wyniki i wnioski z badań. Rozdział kończy się wskazaniem celów zmian rozmieszczenia funkcji organicznych.

W zakończeniu pracy nawiązano do jej celu głównego i problemu badawczego. Przedstawiono zagadnienia będące przedmiotem rozważań, ogólne wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych i wskazano na aplikacje praktyczne. Wyartykułowano także dalsze kierunki badań.

Treści prezentowane w rozdziale drugim, a w szczególności w trzecim, zostały dodatkowo wzbogacone fragmentarycznymi wynikami badań własnych.

W pracy nie zachowano proporcjonalności rozdziałów, a występująca rozpiętość między nimi wynika z ich charakteru. Rozdział pierwszy, drugi i trzeci ma charakter teoretyczny. Rozdział czwarty – metodyczny, a piąty – empiryczny.

Identyfikacja i opisanie zmian w zakresie rozmieszczenia funkcji organicznych w strukturze współczesnych wieloczołonowych podmiotów gospodarczych w świetle literatury krajowej, zagranicznej i wyników przeprowadzonych badań empirycznych, ma także za zadanie, oprócz wspomnianego już głównego celu pracy, wskazanie nowych, potencjalnych obszarów badawczych oraz inspirowanie podejmowania dalszych badań poświęconych funkcjom organicznym wieloczołonowych podmiotów gospodarczych.



Rysunek 1. Logika postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Wielocząłonowy podmiot gospodarczy jako forma organizacji działalności gospodarczej

W ostatnich latach zaznacza się wyraźnie tendencja do organizacyjnej koncentracji gospodarczej. W jej wyniku powstają i rozwijają się podmioty gospodarcze o strukturze wielocząłonowej, prowadzące działalność na rozległym terytorium. W niniejszym rozdziale przybliżono pojęcie koncentracji organizacyjnej oraz zdefiniowano wielocząłonowy podmiot gospodarczy. Dokonano przeglądu podstawowych jego form, a mianowicie przedsiębiorstw wielozakładowych, holdingów i koncernów. Wskazano również na ich cechy wspólne i różniące je oraz na poziom samodzielności gospodarczej podmiotów zależnych. Zarysowano tendencje w zarządzaniu podmiotami zależnymi na podstawie literatury przedmiotu i wyników prac innych badaczy w tym zakresie.

Celem rozdziału jest usystematyzowanie wiedzy zawartej w literaturze przedmiotu na temat wielocząłonowych podmiotów gospodarczych ze szczególnym uwzględnieniem ingerencji jednostki nadrzędnej w sfery funkcjonalne jednostek podporządkowanych.

1.1. Koncentracja organizacyjna jako przesłanka tworzenia wielocząłonowych podmiotów gospodarczych

Działalność gospodarcza może być skoncentrowana w podmiotach gospodarczych różnej wielkości, w tym w przedsiębiorstwach określanych mianem „wielkie”¹, jak

¹ Zobacz: B. Haus, *Organizacja i zarządzanie wielkimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1976.

wieloczołowe podmioty gospodarcze. Stanowią one przedmiot zainteresowania a zarazem główny obiekt badań w monografii.

Wieloczołowy podmiot gospodarczy² składa się z jednostki nadrzędnej³ i podporządkowanych podmiotów gospodarczych⁴ o zróżnicowanym statusie prawnym oraz ekonomicznym i tworzy jeden organizm gospodarczy, mający własne cele i zasady funkcjonowania, oraz narzucający je i egzekwujący ośrodek zarządzający⁵. W przypadku struktury wieloczołowej określonej jednostce podporządkowane są inne, które mogą być nadrzędnymi dla jeszcze innych jednostek⁶. Można zatem przyjąć, iż w wieloczołowym podmiocie gospodarczym w porównaniu do typowego przedsiębiorstwa zamiast komórek⁷ występują jednostki gospodarcze umiejscowione na różnych poziomach struktury organizacyjnej podporządkowane pośrednio lub bezpośrednio jednostce nadrzędnej. Stąd też jednostka uplasowana na niższym szczeblu jest częścią składową organizacji zajmującej wyższy szczebel w hierarchii organizacyjnej, co zilustrowano na rysunek 1.1.

Wieloczołowe podmioty gospodarcze w większości przypadków powstają na bazie istniejących przedsiębiorstw, które podlegają procesowi ewolucji. Każde przedsiębiorstwo zaczyna swój byt w chwili założenia, po czym rozwija się, powiększając swój potencjał techniczny i ekonomiczny. Jedne przedsiębiorstwa zatrzymują się w rozwoju i prowadzą działalność w dłuższym okresie przy osiągniętym potencjale, inne obumierają czy upadają, inne wreszcie mniej lub bardziej skokowo kontynuują swój rozwój.⁸ Rozwój „klasycznego” przedsiębiorstwa⁹ na-

² Dla poprawności stylistycznej opracowania wieloczołowy podmiot gospodarczy (w skrócie wpg) będzie określany jako organizacja wieloczołowa, organizacja wielopodmiotowa itd.

³ Jednostka nadrzędna to ośrodek władzy ingerujący w sprawy jednostek podporządkowanych. Dla poprawności stylistycznej opracowania jednostka nadrzędna będzie określana jako jednostka zwierzchnia, jednostka naczelna, podmiot nadrzędny, podmiot dominujący, jednostka dominująca itd.

⁴ Jednostka podporządkowana to jednostka gospodarcza mająca własną domenę działalności i podporządkowująca się woli jednostki nadrzędnej. W pracy jednostka podporządkowana będzie określana jako, jednostka zależna, jednostka podległa, podmiot podporządkowany, podmiot zależny, podmiot podległy itd.

⁵ Opracowanie własne na podstawie: J. Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 7; S.A. Allen, *Organizational Choices and General Management influence Networks in Divisionalized Companies*, „Academy of Management Journal” 1978, nr 5, s. 341–365.

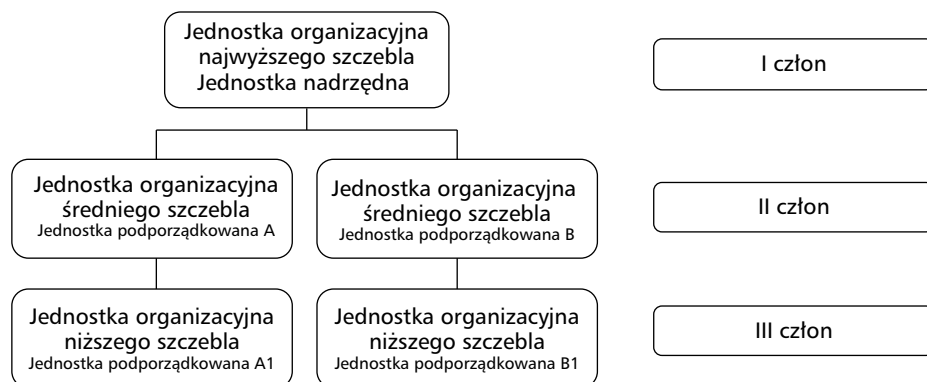
⁶ H. Jagoda, B. Haus, *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1995, s. 143.

⁷ Komórka organizacyjna to zespół ludzki składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, realizujący cel działania, zharmonizowany z celem danej organizacji; komórka organizacji jest najmniejszą jednostką organizacyjną. A. Stabryła, J. Trzeciecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1986, s. 171.

⁸ H. Jagoda, B. Haus, op. cit., s. 44.

⁹ Tzw. przedsiębiorstwa zwarte, inaczej mówiąc nieskoncentrowanego organizacyjnie.

leży uznać za bezpośredni impuls powstawania wielocłonowych podmiotów gospodarczych. Ów rozwój, jak podają badacze w literaturze przedmiotu, jest wynikiem koncentracji organizacyjnej¹⁰. Warto zatem w dalszej dyskusji więcej miejsca poświęcić temu zagadnieniu.



Rysunek 1.1. Hipotetyczna struktura wielocłonowego podmiotu gospodarczego

Źródło: opracowanie własne.

Koncentracja organizacyjna jest najwyższą formą przejawiania się integracji organizacyjnej, ponieważ prowadzi do scalania w jednym organizmie dotychczas niezależnych od siebie jednostek gospodarczych¹¹. Na aspekt scalania (łączenia) zwraca także uwagę Z. Kreft. Zdaniem tego autora, koncentracja organizacyjna ma zawsze wymiar zewnętrznej integracji podmiotu gospodarczego z innym, niezależnym od siebie podmiotem (podmiotami), prowadzącej do powstania układu wielopodmiotowego. Jest ona szczególnym przypadkiem integracji podmiotów i ich współdziałania¹². Koncentrację organizacyjną możemy także rozpatrywać w kategoriach poprawy efektywności funkcjonowania całej organizacji wielopodmiotowej. W tym kontekście szeroko w literaturze przedmiotu wypowiada się J. Kortan. Jego zdaniem, koncentracja jest bardzo ważnym środkiem poprawy efektywności grupowanych jednostek i wzmacniania ich siły konkurencyjnej oraz

¹⁰ Zobacz: B. Nogalski, R. Ronkowski (red.), *Holding, kapitałowo-organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 112; M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 45; J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1992, s. 147.

¹¹ B. Haus, *Procesy i czynniki koncentracji organizacyjnej jednostek gospodarczych przemysłu* [w:] *Procesy integracyjne w przemyśle*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 1986, nr 337, s. 18.

¹² Z. Kreft, *Holding. Grupa Kapitałowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2004, s. 15.

pozycji na rynku¹³. Ostatecznie jednak koncentracja organizacyjna ogranicza swobodę działania¹⁴ wewnętrznych jednostek zależnych, które podlegają wspólnemu kierownictwu – jednostce nadrzędnej¹⁵. W krajowej literaturze przedmiotu panuje zgodność, co do zasadniczych form koncentracji organizacyjnej. Wskazuje się tutaj na przedsiębiorstwo wielozakładowe, holding i koncern¹⁶. Wszystkie one charakteryzują się tym, że jednostki gospodarcze wchodzące w ich skład znajdują się pod jednolitym kierownictwem¹⁷. Ich szczegółowa charakterystyka została przedstawiona w kolejnych częściach rozdziału (w podrozdziale 1.2).

Koncentracja organizacyjna przebiega na dwa sposoby. W publikacjach naukowych najczęściej akcentuje się wzrost wewnętrzny, definiowany zazwyczaj jako dzielenie przedsiębiorstwa oraz wzrost zewnętrzny, wywołany łączeniem się, przejęciem lub przyłączaniem przedsiębiorstwa¹⁸. Oprócz tych form koncentracji istnieje jeszcze jedna, rzadziej eksponowana w literaturze przedmiotu, a mianowicie planowe inwestowanie i tworzenie od razu układu dwu- lub wielozłonowego, w którym jedna jednostka gospodarcza ma zwierzchnią władzę w stosunku do pozostałych¹⁹. W dalszych rozważaniach uwagę skupiono jedynie na dwóch podstawowych formach koncentracji będących najczęściej przedmiotem zainteresowania badaczy. Zarówno w ramach wzrostu wewnętrznego, jak i zewnętrznego można

¹³ J. Kortan, *Koncernowa forma grupowania przedsiębiorstw a jednolite przedsiębiorstwo jednozakładowe*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 1986, nr 2, s. 15.

¹⁴ Swoboda działalności jednostek wewnętrznych (zależnych) może dotyczyć samodzielności prawnej i gospodarczej. Z pozbawieniem samodzielności prawnej mamy wówczas do czynienia, gdy wewnętrzne jednostki nie posiadają osobowości prawnej. Natomiast wewnętrzne jednostki mogą mieć różny stopień samodzielności gospodarczej w zakresie funkcji organicznych. Opracowano na podstawie: J. Lichtarski (red.), *Podstawy Nauki o Przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 370.

¹⁵ Zdaniem H. Jagody i B. Hausa (B. Haus, H. Jagoda, op. cit., s. 10) koncentracja organizacyjna powoduje stopniową utratę samodzielności gospodarczej podmiotów podporządkowanych naczelnemu kierownictwu.

¹⁶ Zobacz: M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, op. cit., s. 76; B. Haus, *Układy gospodarcze przedsiębiorstw i formy ich organizacyjnej koncentracji* [w:] H. Jagoda (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 1996, nr 725, s. 202; B. Haus, *Zarządzanie przedsiębiorstwem wielozakładowym* [w:] J. Kosiński, M. Przybyła, *Zarządzanie w teorii i w praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2000, nr 847, s. 125; J. Lichtarski, op. cit., s. 31.

¹⁷ M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, op. cit., s. 76.

¹⁸ Zobacz: B. Nogalski, R. Ronkowski (red.), op. cit., s. 113; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Zarządzanie holdingiem*, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 1996, s. 38–39; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, Wydawnictwo IOiZwP, Warszawa 1994, s. 20; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000, s. 25–27.

¹⁹ M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, op. cit., s. 81.

zidentyfikować przesłanki, które determinują powstawanie układów wielopodmiotowych. Zostały one przedstawione w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Zestawienie przesłanek koncentracji wewnętrznej i zewnętrznej

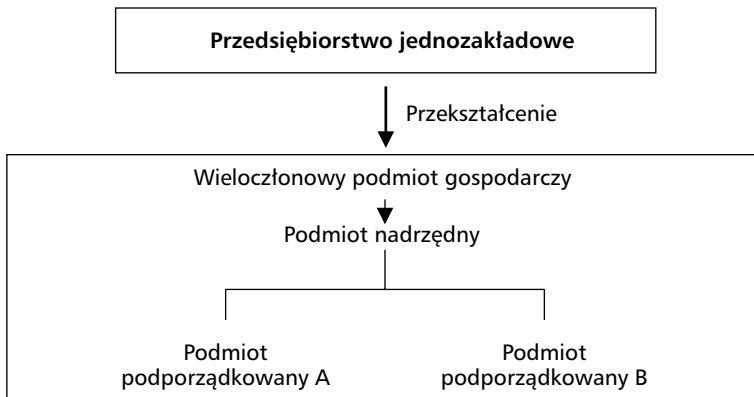
Grupa przesłanek koncentracji wewnętrznej	Grupa przesłanek koncentracji zewnętrznej
• Dywersyfikacja przedmiotu działalności • Wzrost skali funkcjonującego przedsiębiorstwa • Nowe inwestycje • Korzyści skali i zakresu działania • Zwiększenie udziału w rynku bądź zdobycie nowego rynku • Zwiększanie liczby szczebli hierarchicznych w strukturze organizacyjnej, a wraz z nią rozpiętości poziomów kierowania • Polepszenie efektywności zarządzanego podmiotu i optymalne wykorzystanie majątku przedsiębiorstwa • Trudności w zarządzaniu przedsiębiorstwem • Koncentracja działalności na umiejętnościach kluczowych • Wzrost znaczenia danej funkcji	• Powoływanie zakładów wewnątrz przedsiębiorstw jednozakładowych • Łączenie przedsiębiorstw • Organizowanie filii, biur, przedstawicielstw • Przejęcia przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 19; T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 39–42; M.T. Kuchciak, *Czas grup kapitałowych*, „Homo & Market” 1999, nr 9; B. Haus, *Organizacja i zarządzanie wielkimi przedsiębiorstwami*, op. cit., s. 22–23; M. Remlin, *Sprawozdawczość finansowa holdingów*, Wydawnictwo Centrum Kreowania Liderów, Poznań 1996.; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, op. cit., s. 20; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Zarządzanie Holdingiem*, op. cit., s. 17.

Wśród przedstawionych w tabeli 1.1 grup przesłanek koncentracji organizacyjnej możemy wyróżnić te o charakterze organizacyjno-zarządczym, które mają zasadniczy wpływ na zmiany w rozmieszczeniu funkcji organicznych²⁰ i w rezultacie wywołują określone skutki organizacyjno-strukturalne i finansowe. Są to:

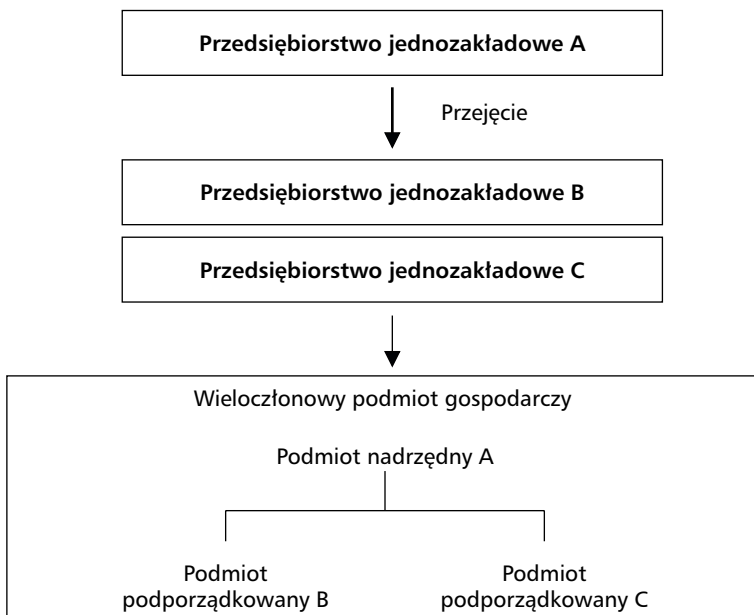
- problemy z zarządzaniem nieskoncentrowanym organizacyjnie przedsiębiorstwem w wyniku zwiększania jego skali prowadzenia działalności, dywersyfikacji, co powoduje, że coraz trudniej zarządza się zwartym przedsiębiorstwem. W rezultacie tworzy się nowe jednostki gospodarcze, które przejmują część funkcji do realizacji. Następuje więc przekształcenie klasycznego przedsiębiorstwa w wieloczołnowy podmiot gospodarczy. Tę sytuację zilustrowano na rysunku 1.2;
- przejście innych jednostek gospodarczych w wyniku rozbudowy przedsiębiorstwa jednozakładowego o nowe jednostki gospodarcze, które mają z natury rzeczy realizować funkcje organiczne. Istotę tego rozwiązania organizacyjnego obrazuje rysunek 1.3.

²⁰ Rozważaniom na temat funkcji organicznych poświęcono drugi i trzeci rozdział pracy.



Rysunek 1.2. Tworzenie wieloczołowego podmiotu gospodarczego w ramach przesłanek wewnętrznej koncentracji organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1.3. Tworzenie wieloczołowego podmiotu gospodarczego w ramach przesłanek zewnętrznej koncentracji organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa jednozakładowego w wieloczołowy podmiot gospodarczy następuje dekompozycja obecnego ładu organizacyjnego w zakresie funkcji organicznych. Jest to ważny problem, któremu warto poświęcić rozważania tak teoretyczne, jak i empiryczne. Jednak dla klarowności wywodu w dal-

szej dyskusji został on pominięty, a uwaga została skupiona na problematyce zmian dotyczących rozmieszczenia funkcji organicznych w już istniejących wieloczołnowych podmiotach gospodarczych, w których nie zachodzą procesy fuzji, przejęć, konsolidacji. Mogą natomiast wystąpić procesy wydzielania nowych jednostek gospodarczych. Dalej kontynuując, można stwierdzić, iż w funkcjonujących organizacjach wielopodmiotowych występują różne układy gospodarcze. Omówienie ich wydaje się szczególnie ważne dla rozpatrywanych w dalszej części pracy zagadnień centralizacji-decentralizacji zarządzania w przedsiębiorstwach wielozakładowych, holdingach i koncernach. Stąd też, wśród podstawowych cech układów gospodarczych znalazły się te o naturze organizacyjno-zarządczych. W piśmiennictwie naukowym powszechnie wskazuje się na cztery typy układów, a mianowicie na branżowy, kooperacyjny, kombinatowy i konglomeratowy²¹. Zestawienie cech charakteryzujących poszczególne typy wieloczołnowych podmiotów gospodarczych skoncentrowanych organizacyjnie zaprezentowano w tabeli 1.2.

Z przedstawionych w tabeli 1.2 cech charakteryzujących wieloczołnowe podmioty gospodarcze skoncentrowane organizacyjnie warto zwrócić uwagę na cechę „sposób zarządzania”, która pozwala wyróżnić układy mniej lub bardziej scentralizowane. W przypadku układu branżowego, kooperacyjnego i kombinatowego wymagana jest większa centralizacja zarządzania niż w przypadku typu konglomeratowego²². Zdaniem B. Hausa, zarządzanie konglomeratem z teoretycznego punktu widzenia powinno być zdecentralizowane z uwagi na prowadzenie różnorodnej działalności przez jedną organizację. Praktyka bywa jednak różna²³. To zatem pokazuje, iż założenia teoretyczne w zakresie układów gospodarczych w kontekście ich stopnia centralizacji/decentralizacji zarządzania nie zawsze pokrywają się z rozwiązaniami praktycznymi. Brakuje badań empirycznych, które zweryfikowałyby poglądy prezentowane w piśmiennictwie naukowym w tym zakresie. Można jedynie założyć, iż w następstwie wyboru układu gospodarczego ustalany jest poziom samodzielności gospodarczej jednostek zależnych, a rozwiązania strukturalne w zakresie alokacji funkcji organicznych są determinowane przyjętym układem gospodarczym. Innego rozwiązania lokalizacyjnego wymaga organizacja typu branżowego niż konglomeratowa, a jeszcze innego branżowa z elementami typu kooperacyjnego.

²¹ Zobacz: B. Haus, *Zarządzanie przedsiębiorstwem wielozakładowym*, op. cit., s. 126; B. Haus, *Układy gospodarcze przedsiębiorstw i formy ich organizacyjnej koncentracji*, op. cit., s. 198–202; B. Haus, *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1983, s. 142–176; J. Lichtarski (red.) *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, op. cit., s. 181; H. Jagoda, B. Haus, op. cit., s. 65–88;

²² B. Nogalski, W. Golnau, J. Waśniewski, *Organizacja i zarządzanie grupami kapitałowymi*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 9, s. 12.

²³ B. Haus, *Strategie zarządzania konglomeratem* [w:] *Polityka przemysłowa a strategie przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 1996, nr 726, s. 163.

Tabela 1.2. Charakterystyka wielocłonowych podmiotów gospodarczych skoncentrowanych organizacyjnie²⁴

Cechy charakteryzujące	Typy wielocłonowych podmiotów gospodarczych skoncentrowanych organizacyjnie			
	branżowy	kooperacyjny	kombinatory	konglomeratorowy
Sposób grupowania jednostek gospodarczych	Grupowanie jednostek gospodarczych wytwarzających ten sam lub podobny zestaw wyrobów (lub też technologicie, przetwarzający taki sam surowiec), należący do jednej i tej samej branży	- Grupowanie jednostek gospodarczych współpracujących ze sobą w zakresie działalności podstawowej - Wewnętrzne jednostki kooperują ze sobą celem wytworzenia gotowego wyrobu	Grupowanie jednostek gospodarczych należących do różnych branż, gałęzi i działów gospodarki, połączonych ze sobą stałą więzią produkcyjną. Wewnętrzne jednostki są wyspecjalizowane w określonych fazach procesu produkcyjnego	- Grupowanie jednostek gospodarczych różniących się pod względem branży, gałęzi i działów gospodarki. - Jednostki zajmują się odmienną działalnością i <i>de facto</i> pomiędzy nimi brak jest powiązań produkcyjnych i gospodarczych.
Wewnętrzne związki z innymi jednostkami gospodarczymi	- Ograniczone związki produkcyjne, - Współpraca w zakresie badań i rozwoju, przygotowania technicznego produkcji, częściowo wspólne zaopatrzenie, zbytnie, wspólne działania na rynku wykluczające konkurencję	Silne jedno- lub wielokierunkowe związki produkcyjne, Częściowe zasilanie w produkty (części, półfabrykaty) lub usługi w celu uzyskania końcowego efektu	Silne/trwałe jedno- i wielostrumieniowe więzi produkcyjne. Najczęściej w ramach układu zamkniętego	- Brak związków produkcyjnych <i>De facto</i> brak innych związków (mogą wystąpić związki finansowe pomiędzy wewnętrznymi jednostkami gospodarczymi)
Zewnętrzne związki jednostek gospodarczych	Częściowe zaopatrzenie, zaplecze pomocnicze	- Częściowe nabywanie półfabrykatów niezbędnych w procesie produkcyjnym - Zasilanie w wytworzone półfabrykaty jednostki zewnętrzne	W skrajnych przypadkach nawiązanie współpracy w zakresie niedoborów surowców	Zaopatrzenie, zaplecze pomocnicze
Obszar działania	Najczęściej cały kraj z podziałem wg rejonizacji dla konkretnej jednostki gospodarczej	- W przypadku układu zamkniętego obszar ogranicza się do terytorialnie ułożonych siostrzanych jednostek dla których dostarczane są półfabrykaty, komponenty - W przypadku układu otwartego obszar jest wyznaczany przez umiejscowienie potencjalnych nabywców	Wyznaczany jest przez lokalizację wewnętrznych jednostek wielocłonowego podmiotu	Najczęściej cały kraj, region

Sposób zarządzania	• Zarówno stwarza szanse na centralizację, jak i decentralizację zarządzania	• W przypadku bardziej zamkniętego układu operacyjnego występuje tendencja do centralizacji zarządzania • Im bardziej układ jest otwarty wówczas występuje tendencja do decentralizacji zarządzania	• Występuje tendencja do centralizacji zarządzania	• Występuje tendencja do decentralizacji zarządzania
Status jednostek zależnych	Zakłady, spółki	Zakłady, spółki	Zakłady, spółki	Zakłady, spółki
Możliwości rozwojowe	Ograniczone rozwojem branży	• Istnieje możliwość zwiększenia produkcji przez wewnętrzne jednostki na potrzeby zewnętrznych podmiotów gospodarczych	• Istnieje możliwość przyłączenia jednostek gospodarczych poprzedzających i następnych faz produkcji	• Istnieje możliwość włączania nowych jednostek gospodarczych
Pozwiązania z innymi organizacjami skoncentrowanymi organizacyjnie	Kooperacyjny – w przypadku przyłączenia wstępnych i następnych faz produkcyjnych przy wytwarzaniu złożonych wyrobów	Branżowy – w przypadku przyłączenia wstępnych i następnych faz produkcyjnych przy wytwarzaniu wyrobu dla danej branży, Konglomerat – w przypadku wytwarzania półfabrykatów, części dla zewnętrznych jednostek gospodarczych	Konglomerat – w przypadku rozwoju kombinatu jednostki wewnętrzne zwiększa potęgę, mocniejsze, usługowe i uboczne mogą zacząć działać na zewnątrz, tym samym następuje przekształcenie w konglomerat	Konglomerat ma wewnątrz swojej struktury zarówno jednostki branżowe, kombinatowe, jak i kooperacyjne

Źródło: opracowanie własne²⁴.

²⁴ Dla poprawności stylistycznej opracowania podmioty gospodarcze skoncentrowane organizacyjnie będą zamiennie określane jako układ gospodarczy, układ przedsiębiorstw.

Na tle omówionych zagadnień koncentracji organizacyjnej można dokonać charakterystyki jej podstawowych form, a mianowicie przedsiębiorstwa wielozakładowego, holdingu i koncernu. Rozważania w tym zakresie zawierają kolejne podrozdziały pracy.

1.2. Formy wieloczołowego podmiotu gospodarczego

W Polsce duże struktury organizacyjne zaczęto tworzyć pod koniec lat 60, początkowo w formie kombinatów, a następnie wielkich organizacji gospodarczych na wzór kapitalistycznych koncernów. Upadek gospodarki centralnie planowanej pod koniec lat 80 doprowadził do upowszechnienia się form gospodarczych wynikających z prawa handlowego²⁵. Nastąpił okres przekształcania tak powszechnie występujących w tamtym okresie przedsiębiorstw wielozakładowych w bardziej nowoczesne formy o statusie holdingu lub koncernu.

Jak wcześniej podano, do zasadniczych form koncentracji organizacyjnej zalicza się przedsiębiorstwo wielozakładowe, holding oraz koncern. Są to organizacje wieloczołowe grupujące jednostki gospodarcze w ramach różnych typów układów gospodarczych. Ich charakterystyka, cechy wspólne i różniące ważne dla rozpatrywanego problemu badawczego zostały omówione w tej części monografii.

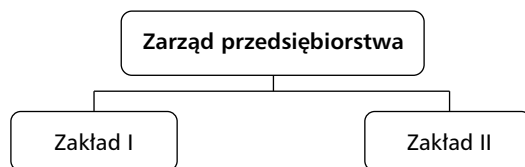
1.2.1. Przedsiębiorstwo wielozakładowe – istota, cechy, rodzaje

W literaturze przedmiotu najczęściej przytaczana jest definicja terminu „przedsiębiorstwo wielozakładowe” (pwz)²⁶ autorstwa B. Hausa. Zdaniem autora, pwz jest zgrupowaniem obejmującym jednostki gospodarcze o charakterze zakładu²⁷. O przedsiębiorstwie wielozakładowym można mówić wówczas, gdy jego struktura obejmuje co najmniej dwa zakłady. Ujęcie graficzne hipotetycznego pwz zilustrowano na rysunku 1.4.

²⁵ B. Nogalski, W. Golnau, J. Waśniewski, *Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 2, s. 13.

²⁶ Na potrzeby opracowania przyjęto skrót przedsiębiorstwa wielozakładowego (pwz).

²⁷ J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, op. cit., B. Haus, s. 164.



Rysunek 1.4. Hipotetyczna struktura przedsiębiorstwa wielozakładowego

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo wielozakładowe było dominującą formą koncentracji organizacyjnej w gospodarce centralnie planowanej. Obecnie p wz występują w mniejszej ilości w porównaniu do holdingów i koncernów. Współcześnie zakład przemysłowy określany jest jako jednostka techniczno-organizacyjna, pełniąca na ogół wyłącznie funkcje produkcyjne, cechująca się odrębnością techniczno-produkcyjną. Zakład nie jest wyodrębniony pod względem prawnym i ekonomicznym, choć może mieć pewne uprawnienia w zakresie gospodarowania²⁸. Tak definiowane zakłady wchodzą m.in. w skład holdingów lub koncernów. Wśród podstawowych cech p wz można wymienić:

- przedsiębiorstwa wielozakładowe są tworzone na drodze administracyjnej i ekonomicznej; w gospodarce centralnie planowanej były powoływane przez władze, w gospodarce rynkowej decydują aspekty ekonomiczne, a więc budowa od podstaw, przejmowanie innych jednostek, łączenie z innymi podmiotami itd.;
- osobowość prawną ma całe przedsiębiorstwo wielozakładowe;
- uważa się i tak też zostało przyjęte w piśmiennictwie naukowym, że p wz może być bardziej scentralizowany niż koncern i holding, a zakłady w p wz mają mniejszą swobodę działalności niż podmioty zależne w koncernie czy holdingu. W praktyce gospodarczej jednak zakłady korzystają niekiedy z większej samodzielności niż podmioty zależne w holdingu czy też koncernie²⁹;
- zarząd przedsiębiorstwa ma uprawnienia władcze wobec zakładów, a kierownicy/dyrektorzy poszczególnych zakładów muszą uwzględniać w swoich działaniach interesy całego przedsiębiorstwa wielozakładowego;
- struktura p wz charakteryzuje się dwuinstancyjnością. Każdy zakład ma własną strukturę;
- zakłady nie mają statusu przedsiębiorstwa, nie są także spółkami kapitałowymi;
- zakłady identyfikują się z całym p wz, przyjmują znak firmowy całego przedsiębiorstwa wielozakładowego;

²⁸ R. Borowiecki (red.), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1990, s. 19.

²⁹ Zobacz: J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 370; B. Haus, *Układy gospodarcze przedsiębiorstw i formy ich organizacyjnej koncentracji*, op. cit., s. 202; M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, op. cit., s. 81.

- zakłady są albo ośrodkami zysku i przychodu, albo (częściej) ośrodkami kosztów³⁰;
- w ramach pwz mogą funkcjonować wszystkie układy gospodarcze;
- zakłady nie mają osobowości prawnej, ale mogą mieć różny stopień samodzielności gospodarczej w zakresie poszczególnych funkcji organicznych.

W przedsiębiorstwie wielozakładowym jednolite kierownictwo sprawowane przez zarząd przedsiębiorstwa jest zjawiskiem całkowicie naturalnym. Zakłady realizują strategię sformułowaną przez zarząd przedsiębiorstwa, który posiada uprawnienia ingerujące w ich działalność gospodarczą. Zakłady nawet w ramach tego samego przedsiębiorstwa wielozakładowego mogą posiadać różny stopień samodzielności gospodarczej. Warto w tym miejscu jednoznacznie podkreślić, że samodzielność zakładu dotyczy tylko funkcji (lub jej elementów składowych) w nim ulokowanej. Oznacza to, że w przypadku istnienia spraw, które dotyczą funkcjonowania zakładu i nie obejmują przydzielonych funkcji, zakład nie ma prawa do podejmowania decyzji w tych kwestiach. Przedsiębiorstwa wielozakładowe nie są wewnątrznie jednorodne. Powoływane były do życia w różnych warunkach społeczno-gospodarczych, a to determinowało realizowane cele. Stąd też za celowe należy uznać przedstawienie klasyfikacji pwz, co ujęto w tabeli 1.3.

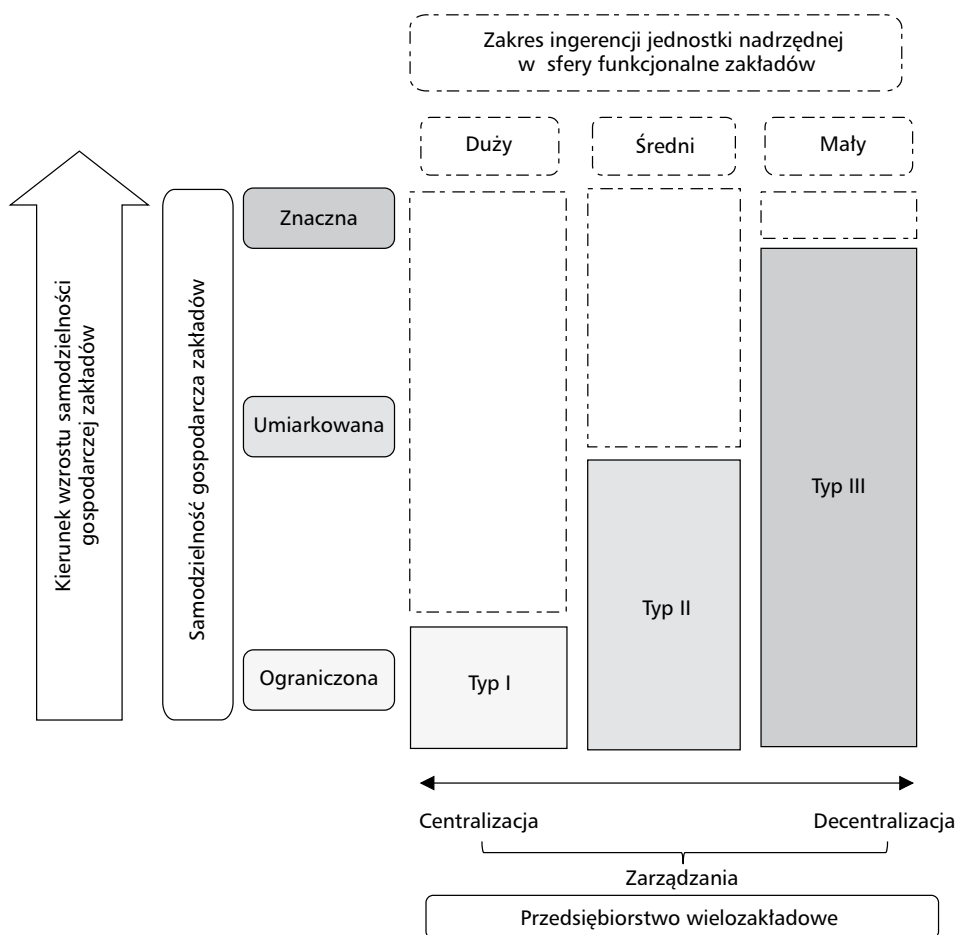
Tabela 1.3. Klasyfikacja rodzajowa przedsiębiorstw wielozakładowych

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje przedsiębiorstw wielozakładowych			
Organizacja zarządu	Z wydzielonym zarządem		Z niewydzielonym zarządem	
Oddziaływanie ośrodka zarządzającego	Scentralizowany		Zdecentralizowany	
Typ układu gospodarczego	Branżowy	Kooperacyjny	Kombinatowy	Konglomeratowy
Liczba instancji	Dwuinstancyjne			
Sposób powstania	Administracyjny	Wydzielenie zakładu	Łączenie zakładów	Przejmowanie zakładów
Forma własności	Prywatny	Państwowy	Spółdzielczy	Mieszany
Obszar działania	Regionalny	Krajowy	Międzynarodowy	
Lokalizacja zakładów	Terytorialnie skupiony		Terytorialnie rozproszony	

Źródło: opracowanie własne. Inspiracją do opracowania tabeli 1.3 była tablica nr 1 z pracy H. Jagoda, B. Haus, op. cit, s. 22.

³⁰ J. Koziński, op. cit., s. 21–22.

Dla rozpatrywanego problemu badawczego szczególnie ważna jest klasyfikacja oparta na oddziaływaniu ośrodka zarządzającego, pozwalająca wyróżnić przedsiębiorstwa wielozakładowe scentralizowane i zdecentralizowane, w których zakres ingerencji jednostki nadrzędnej w sfery funkcjonalne zakładów będzie kolejno większy lub mniejszy. Tak przyjęta logika postępowania prowadzi do wyodrębnienia trzech typów pww charakteryzujących się różnym poziomem samodzielności gospodarczej zakładów. Tę sytuację zilustrowano na rysunku 1.5.



Rysunek 1.5. Rodzaje przedsiębiorstw wielozakładowych a samodzielność gospodarcza zakładów

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęty przez naczelne kierownictwo sposób kierowania zakładami jest wynikiem także funkcjonującego w ramach przedsiębiorstwa wielozakładowego układu