

**Olimpia Grabiec**  
**Katedra Inwestycji, Mikroekonomii i Rachunkowości**  
**Politechnika Częstochowska**  
**al. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa**  
**olimpiag@zim.pcz.czest.pl**

## **POWIĄZANIA W GRUPIE KAPITAŁOWEJ I ICH WPLYW NA JEJ KONKURENCYJNOŚĆ**

### **Abstrakt**

Celem opracowania jest określenie i zdefiniowanie rodzajów powiązań występujących między spółką dominującą a pozostałymi spółkami grupy kapitałowej, oraz ukazanie ich wpływu na konkurencyjność grupy.

Jako główną tezę przyjęto: Grupa kapitałowa poprzez to, że jej struktura skupia co najmniej dwie spółki, powiązane kapitałowo oraz pozakapitałowo, ma możliwość prowadzenia wspólnej polityki kredytowej i inwestycyjnej wewnątrz tej organizacji co wpływa na jej konkurencyjność.

Grupy kapitałowe pozwalają lepiej wykorzystać wewnętrzne zasoby finansowe przedsiębiorstw wchodzących w ich skład a także kadrę zarządzającą. Powiązania występujące pomiędzy spółkami tworzącymi grupę kapitałową dają spółkom możliwość finansowania zewnętrznego wewnątrz grupy kapitałowej, co sprzyja przyjętej strategii grupy oraz może być szansą dla przedsiębiorstw o słabszej kondycji finansowej.

W opracowaniu przedstawione zostaną typy powiązań występujących między spółką dominującą a pozostałymi spółkami grupy kapitałowej, specyfika inwestowania i finansowania ich rozwoju oraz ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową.

Dla realizacji zaprezentowanych celów wykorzystane zostaną studia literaturowe przedmiotu, polegające na gromadzeniu, specyfikacji i charakteryzacji danych.

**Słowa kluczowe:** grupa kapitałowa, powiązania kapitałowe i pozakapitałowe, inwestowanie, finansowanie.

### **Wprowadzenie**

Transformacja polskiej gospodarki a także systemu społecznego i politycznego doprowadziła do konieczności dostosowywania się przedsiębiorstw do nowej rzeczywistości. Wynikiem otwarcia polskiego rynku dla zagranicznych przedsiębiorstw jest wzrost konkurencyjności. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność dążą do osiągnięcia sukcesów i przynoszenia odpowiednich zysków, poprzez osiąganie i utrzymanie wysokiego poziomu konkurencyjności. Globalizacja gospodarki nasila konkurencję oraz podnosi niepewność transakcji gospodarczych, czego wynikiem może być koncentracja działalności gospodarczej. Coraz częściej obserwuje się uruchamianie powiązań kapitałowych oraz pozakapitałowych pomiędzy spółkami, które są wyrazem zewnętrznej ekspansji przedsiębiorstw i prowadzą do powstania grup kapitałowych.

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.

Zauważyć należy, że grupy kapitałowe poprzez to, że ich struktura skupia co najmniej dwie spółki, powiązane kapitałowo oraz pozakapitałowo, mają możliwość prowadzenia wspólnej polityki kredytowej i inwestycyjnej wewnątrz tej organizacji co wpływa na ich konkurencyjność. Dlatego też, głównym celem tego opracowania jest określenie i zdefiniowanie rodzajów powiązań występujących między spółką dominującą a pozostałymi spółkami grupy kapitałowej, oraz ukazanie ich wpływu na konkurencyjność grupy. W artykule przedstawione zostaną typy powiązań występujących między spółką dominującą a pozostałymi spółkami grupy kapitałowej, ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową oraz specyfika inwestowania i finansowania ich rozwoju.

### **Typy powiązań tworzących grupę kapitałową**

Pomiędzy spółkami tworzącymi grupę kapitałową może wystąpić szereg powiązań, które łączą uczestników grupy. Więzy te mogą występować pomiędzy:

- spółką dominującą a spółką zależną,
- spółką dominującą a spółką stowarzyszoną,
- spółką dominującą a pozostałymi spółkami,
- spółkami: zależnymi, stowarzyszonymi i pozostałymi.

W jednorodnym organizacyjnie przedsiębiorstwie występują powiązania organizacyjne, natomiast już w grupie kapitałowej powiązania te nie stanowią spoiwa jej struktury. Tutaj najważniejszym powiązaniem, które powoduje, że grupa kapitałowa powstaje, są powiązania kapitałowe. Jednakże powiązania te w grupie kapitałowej rzadko występują oddzielnie i często są one wzmacniane innymi powiązaniem. M. Trocki oprócz powiązań kapitałowych wymienia tutaj dodatkowo powiązania majątkowe, kontraktowe i personalne (Trocki, 2004). Powiązania te określają sposób podporządkowania i oddziaływania na uczestników grupy w celu realizacji wspólnych celów gospodarczych. Schemat powiązań uczestników grup kapitałowych, według M. Trockiego, został przedstawiony na rysunku 1. Natomiast W. Sokołowicz i A. Srzednicki wyróżniają więzi, funkcjonalne, majątkowe, ekonomiczno – finansowe, umowne, oparte na zasadach skutecznego zarządzania, personalne i nieformalne (Sokołowicz, Srzednicki, 1998).

Powiązania kapitałowe dają możliwość oddziaływania właścicielskiego, czyli mają one podstawowe znaczenie. Niemniej jednak w grupach kapitałowych powiązania te z reguły występują z innymi powiązaniem, co konieczne jest do właściwego realizowania celów gospodarczych grupy. Mogą to być między innymi powiązania majątkowe, które dają możliwość oddziaływania polegającego na egzekwowaniu praw majątkowych. Natomiast podporządkowanie personalne pozwala na obsadzanie władz spółki co w istocie pozwala na prowadzenie wspólnej polityki gospodarczej. Co się tyczy powiązań kontraktowych dają one możliwość egzekwowania porozumień i umów zawartych pomiędzy uczestnikami (Trocki, 2004, s. 51).

Powiązania kapitałowe powstają w chwili, gdy jedna ze spółek staje się właścicielem akcji bądź udziałów innej spółki i są zdefiniowane przez pojęcia siły i struktury powiązań. W zależności od liczby posiadanych akcji lub udziałów można mówić o różnej intensywności czy też sile powiązań kapitałowych. Siła tych powiązań pomiędzy spółkami grupy kapitałowej jest uzależniona od wielkości udziału jednej spółki w kapitale akcyjnym czy zakładowym

drugiej spółki, co wiąże się z liczbą posiadanych głosów w stosunku do całkowitej liczby głosów w organach innego podmiotu. I tak intensywność ta może być mała, czyli od jednej akcji czy jednego udziału do pełnej czyli 100% udziału. Posiadane akcje bądź udziały dają uprawnienia co do udziału w walnych zgromadzeniach czy też w zgromadzeniach wspólników, a także dają prawo do udziału w pracach rady nadzorczej i/lub komisji rewizyjnej. Posiadanie pakietu ponad 50% akcji (udziałów) daje większość głosów co stwarza układ dominacji i zależności w stosunkach między tymi podmiotami (spółka dominująca – spółka zależna). Z kolei posiadanie pakietu 20% - 50% akcji czy też udziałów i równoznacznego pakietu głosów stwarza możliwość wywierania znacznego wpływu w układzie spółka dominująca – spółka stowarzyszona (Wiankowski, Bogusławski, Borzęcki, Karmańska, 1999, s. 29).

Rysunek 1. Powiązania uczestników grup kapitałowych



Źródło: Trocki M., (2004), Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Warszawa, str. 52.

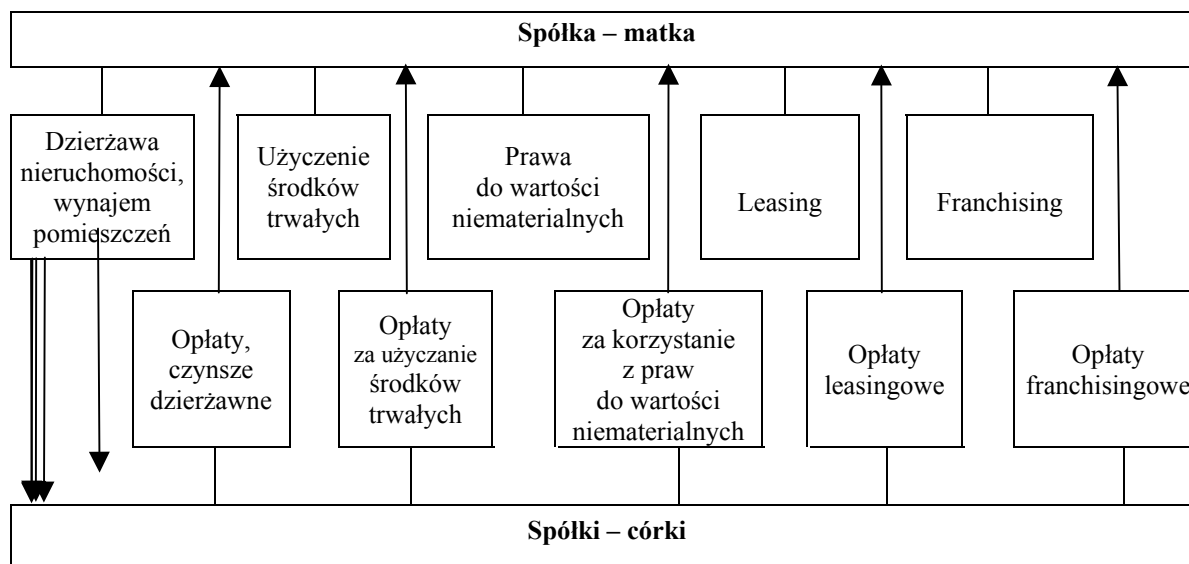
Patrząc na strukturę powiązań kapitałowych w grupie kapitałowej, można wyróżnić z punktu widzenia poziomów i kierunków powiązań trzy rodzaje zgrupowań, a mianowicie zgrupowania:

- o strukturze jednoszczelowej, czyli układ: spółka dominująca – spółki zależne,
- o strukturze wieloszczelowej, to układ: spółka dominująca – spółki zależne I stopnia – spółki zależne II stopnia, itd.,
- o strukturze krzyżowej, to wielostronne, wzajemne powiązania kapitałowe spółki dominującej i spółek zależnych różnych stopni.

Natomiast powiązania majątkowe występują wtedy, gdy majątek, który jest własnością jednej ze spółek uczestniczącej w grupie kapitałowej wykorzystywany jest w działalności innej spółki tej grupy. Mogą tutaj występować powiązania pomiędzy spółką matką i jej spółkami córkami jak również między spółkami córkami. Powiązania majątkowe mogą dotyczyć majątku trwałego, obrotowego, rzeczowego majątku trwałego, wartości niematerialnych i prawnych oraz finansowego majątku trwałego (Trocki, 2004, s. 56). Powiązania te najczęściej występują w obrębie nieruchomości, których właścicielem z reguły jest spółka matka, a spółki korzystające z jej majątku przekazują czynsze bądź opłaty dzierżawne. Powiązania majątkowe stwarzają spółce dominującej możliwość lepszego oddziaływania ekonomicznego na

spółki córki. Do powiązań majątkowych zaliczyć także można prawo do korzystania ze znaku firmowego, licencji za co mogą być wnoszone opłaty na rzecz spółki matki. Powiązania te zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Powiązania majątkowe w grupie kapitałowej



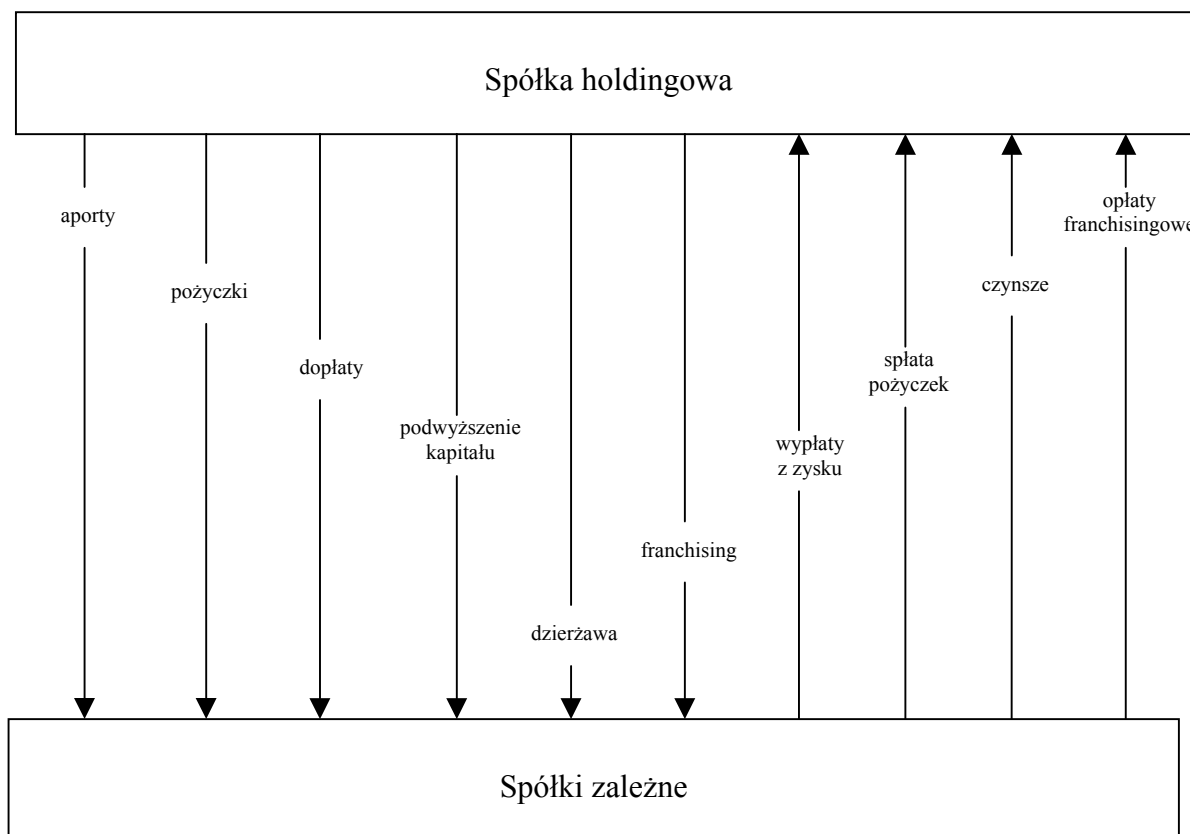
Źródło: Trocki M., (2004), Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Warszawa, str. 58.

Z kolei J. Borzęcki, S. Wiankowski, a także B. Nogalski i R. Ronkowski wymieniają powiązania majątkowe w finansowo – kapitałowych czy też finansowych oraz dodają do nich inne możliwości powiązań, które przedstawia rysunek 3.

Natomiast o powiązaniach kontraktowych można powiedzieć, że stanowią one niezbędne uzupełnienie powiązań kapitałowych. Spółki uczestniczące w grupie kapitałowej zawierają umowy kontraktowe pomiędzy sobą, a także z innymi podmiotami gospodarczymi spoza grupy. Umowy te stanowią formalną podstawę do egzekwowania obowiązków uczestników wobec grupy. Powiązania kontraktowe powodują równorzędność podmiotów uczestniczących w umowie kontraktowej. Powiązania te mogą przybierać formę umowy bądź porozumienia. Porozumienia i umowy kontraktowe najczęściej zawierane są oddzielnie dla poszczególnych obszarów współdziałania uczestników grupy kapitałowej. Często umowy gospodarcze zawierane pomiędzy uczestnikami grupy kapitałowej szczegółowo określają (Nogalski, Ronkowski, 1996, s. 91):

- powiązania produkcyjno – handlowe stron,
- powiązania w zakresie rachunkowości, działalności marketingowej i inwestycyjnej,
- strategiczną rolę oraz decyzyjne i władcze funkcje dla specjalnie powołanej organizacji do prowadzenia polityki finansowej w grupie,
- dystrybucyjną rolę drugiej specjalnej organizacji dla realizacji wzajemnych rozliczeń finansowych w ramach struktury grupy kapitałowej.

Rysunek 3. Powiązania finansowo – kapitałowe między spółką dominującą i spółkami zależnymi



Źródło: Wiankowski R. red., (1996), Praktyka tworzenia i funkcjonowania holdingów w gospodarce, Warszawa, s. 88

Natomiast powiązania personalne można rozumieć jako równoczesne pełnienie funkcji w organach władzy (rady nadzorczej, komisji rewizyjnej, zarządach) różnych uczestników grupy kapitałowej przez te same osoby bądź równoczesne zatrudnienie tych samych pracowników w różnych spółkach grupy.

Powiązania personalne posiadają wiele zalet, wśród których można wymienić (Romanowska, Trocki, Wawrzyniak, 2000, s. 151-152):

- łatwiejszą i szerszą wymianę informacji wewnątrz grupy kapitałowej,
- wyższą skuteczność nadzoru właścicielskiego,
- wzmocnienie możliwości realizacji wspólnej polityki grupy kapitałowej,
- rozszerzenie możliwości awansu kadr kierowniczych spółek – córek na stanowiska kierownicze grupy, powodując tym samym zwiększoną motywację działania na rzecz grupy,
- ograniczenie kosztów zarządu i zapotrzebowania na wysoko kwalifikowane kadry kierownicze.

Jednakże już B. Nogalski i R. Ronkowski powiązania personalne wymieniają w ramach powiązań organizacyjnych. Stwierdzają oni, że w ramach struktury organizacyjnej współdziałanie zarządu spółki dominującej z zarządami spółek zależnych może mieć charakter incydentalny bądź zorganizowany. I tak charakter incydentalny wynika z bieżących potrzeb obu stron natomiast zorganizowane występuje w formie stałego współdziałania, które wynika z obowiązków nałożonych na spółkę dominującą i realizowanych przez nią funkcji koordynacyjnych. Współdziałanie to może przybrać formę współdziałania spółki dominującej z każdą spółką podporządkowaną w ramach zawartej dwustronnej umowy cywilno – prawnej,

a także formę zorganizowanego współdziałania wszystkich spółek grupy kapitałowej w ramach wielostronnej umowy cywilno – prawnej bądź umowy generalnej, która ma charakter współdziałania poziomego (Nogalski, Ronkowski, 1996, s. 92).

W grupie kapitałowej mogą wystąpić pionowe czy też poziome powiązania personalne. Pionowe powiązania występują pomiędzy spółką dominującą a zależnymi, z kolei powiązania poziome dotyczą równoczesnego pełnienia funkcji bądź zatrudnienia w spółkach zależnych. Powiązania personalne polegające na łączeniu funkcji w organach władzy określane są jako „unia personalna” władz spółek. Powiązania personalne w szczególności powodują umocnienie integracji grupy wokół jej celów strategicznych. Ułatwiają one nadzór nad działalnością spółek zależnych ale również powodują, że nadzór ten jest skuteczniejszy. Do plusów powiązań personalnych zaliczyć także można zmniejszenie zapotrzebowania na wysoko kwalifikowaną kadre kierowniczą.

### **Specyfika inwestowania i finansowania rozwoju grup kapitałowych**

Koniecznym warunkiem istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa jest ciągle podejmowanie różnych przedsięwzięć inwestycyjnych. Przez inwestowanie rozumie się ponoszenie nakładów finansowych w celu stworzenia nowych lub powiększenia już istniejących składników majątkowych.

Wraz z powstaniem grupy kapitałowej tworzone są pomiędzy spółkami więzi ekonomiczno-finansowe. Więzy te występują w rozwiązaniach dotyczących:

- zasad transferu zysku pomiędzy spółkami,
- wewnętrznych form finansowania,
- cen rozliczeniowych stosowanych między spółkami,
- planowania podatkowego,
- rachunkowości.

Jednolity system zarządzania finansami w całej grupie kapitałowej jest konieczny do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej poszczególnych spółek przy jednoczesnej realizacji misji całej grupy kapitałowej. Głównym celem zarządzania ekonomiczno – finansowego w grupie kapitałowej jest optymalizacja gospodarki finansowej uczestników grupy.

Jedną z cech grupy kapitałowej, która wpływa na jej konkurencyjność, jest rozszerzenie możliwości finansowania planowanych inwestycji. Oprócz finansowania wewnętrznego spółek istnieje możliwość finansowania zewnętrznego w dwóch wariantach, a mianowicie finansowania zewnętrznego w ramach grupy i zewnętrznego spoza grupy. Pozyskanie kapitału obcego spoza grupy kapitałowej jest często bardzo utrudnione ze względu na dążenie banków do ograniczenia ryzyka. W takim wypadku spółka dominująca może uzupełnić braki potrzebnego kapitału w postaci kredytu. Grupy kapitałowe w celu finansowania swojej działalności bieżącej oraz rozwojowej często tworzą własny bank co umożliwia mobilizację środków finansowych, a także możliwość uzyskiwania tańszych kredytów. Grupy kapitałowe mają możliwość korzystania z różnych form kredytu bankowego a również z własnych środków finansowych w formie kredytu i co najważniejsze grupy są w stanie uzyskać tańsze kredyty niż same poszczególne spółki podporządkowane. Posiadanie przez grupę kapitałową własnego banku wiąże w dużym stopniu poszczególne jej spółki w jedną całość. Pozyskanie kapitału obcego spoza grupy kapitałowej jest często bardzo utrudnione ze względu na dążenie banków do ograniczenia ryzyka. W takim wypadku spółka dominująca może uzupełnić braki potrzebnego kapitału w postaci kredytu. Wewnątrz grupy kapitałowej kredyty mogą pochodzić z poszczególnych spółek zależnych, jak również ze spółki dominującej, gromadzącej zyski grupy. Spółki mogą także udzielać pożyczek innym spółkom należącym do danej grupy kapitałowej. Pomoc spółki dominującej w zakresie finansowania może być nie tylko dokonana w postaci pożyczek i kredytów, ale także może polegać na zapewnieniu spółkom zależnym

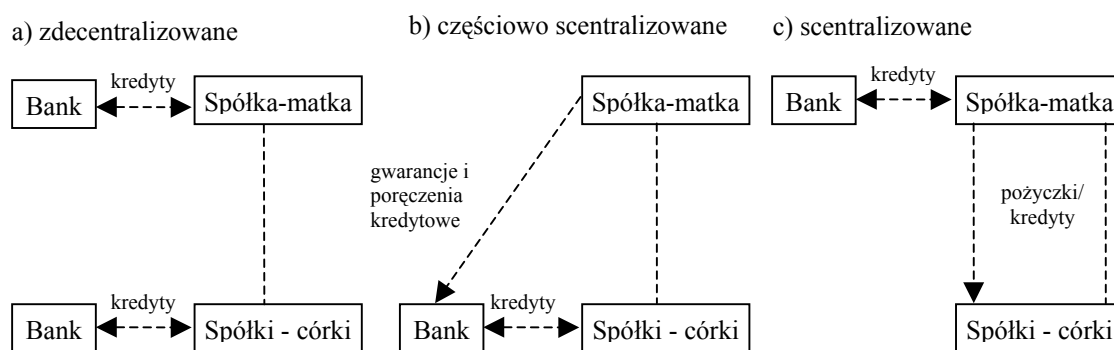
gwarancji i poręczeń kredytowych czy też na udzielaniu porad finansowych.

Finansowanie rozwoju w grupach kapitałowych może być realizowane w trzech wariantach (Trocki, 2004, s. 222-223.):

- finansowania zdecentralizowanego – polega na niezależnym od innych uczestników grupy finansowaniu potrzeb inwestycyjnych spółki. Sposób ten nie wykorzystuje możliwości synergii finansowej grupy.
- finansowania częściowo scentralizowanego – tutaj spółka dominująca udziela spółkom zależnym gwarancji i poręczeń kredytowych na realizację akceptowanych przedsięwzięć inwestycyjnych.
- finansowania scentralizowanego – spółka dominująca wykorzystując swoją wiarygodność kredytową uzyskuje kredyt, a pozyskane środki przekazuje spółkom zależnym w postaci kredytów i pożyczek.

Finansowanie rozwoju w grupach kapitałowych przedstawione jest na rysunku 4.

Rysunek 4. Finansowanie w grupach kapitałowych

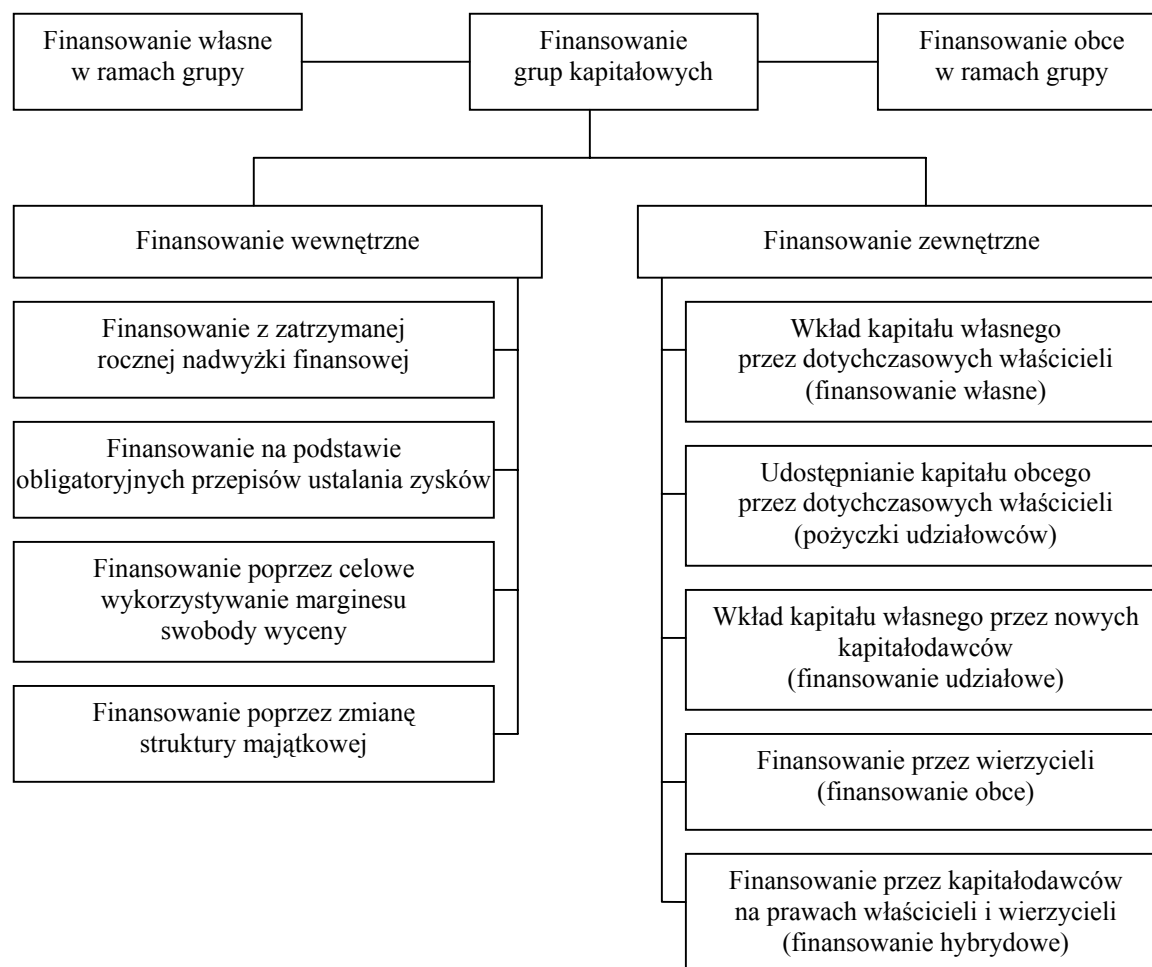


Źródło: Trocki M., (2004), Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Warszawa, s. 223.

Finansowanie rozwoju grup kapitałowych może być realizowane przez zastosowanie różnych instrumentów. Instrumenty te dotyczą zarówno spółki dominującej, jak też spółek zależnych i zostały przedstawione na rysunku 5.

Zasilanie finansowe spółki zależnej przez spółkę wiodącą jest możliwe tylko w przypadku posiadania wolnych środków na szczeblu spółki dominującej. W strukturze grupy kapitałowej powstaje tak zwany rynek wewnętrzny, co również wpływa na konkurencyjność całej grupy, a który polega na tym, że podmioty wchodzące w jego skład kooperują pomiędzy sobą, sprzedając sobie towary i usługi, co powoduje konieczność określenia poziomu cen rozliczeniowych stosowanych między nimi. Ceny te należy określić zarówno w układzie pionowym, jak również w układzie poziomym. Stosowanie cen rozliczeniowych pomiędzy spółkami grupy kapitałowej ma wpływ na kształtowanie się kosztów i dochodów, a przez to obciążeń podatkowych. Specyfika tych cen polega na tym, że powodują one realny przepływ pieniędzy pomiędzy poszczególnymi spółkami grupy, które są samodzielnymi podmiotami podatkowymi. Możliwości transferu zysku w grupach kapitałowych przedstawia rysunek 6.

Rysunek 5. Finansowanie w grupach kapitałowych

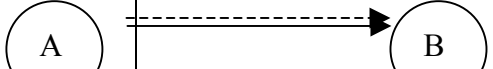
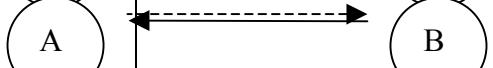
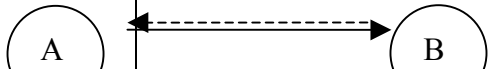
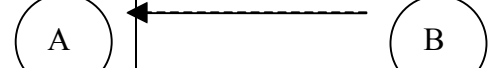


Źródło: Trocki M., (2004), Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Warszawa, s. 224.

Z kolei wśród ograniczeń wynikających z przynależności spółek do grupy wymienić przede wszystkim trzeba konieczność podporządkowania inwestowania strategii rozwoju całej grupy kapitałowej. Przynależność ta powoduje to, że alokacja środków inwestycyjnych powinna być zgodna z priorytetami wynikającymi ze strategii grupy. Z racji tego, że zużycie środków inwestycyjnych wpływa na wyniki finansowe spółek i grupy jako całości konieczna jest kontrola kierownictwa grupy.



Rysunek 6. Możliwości transferu zysku w grupach kapitałowych

Przypadek	Kierunek transferu	Środek transferu zysku
		Obniżenie ceny rozliczeniowej
		Podwyższenie ceny rozliczeniowej
		Podwyższenie ceny rozliczeniowej
		Obniżenie ceny rozliczeniowej

—————> kierunek dostaw (usług)

- - - - -> kierunek transferu (zysku)

Źródło: Wiankowski S., Bogusławski Z., Borzęcki J., Karmańska A., (1999), Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych, Warszawa, s. 72.

### Podsumowanie

Transformacja polskiej gospodarki doprowadziła do konieczności dostosowywania się przedsiębiorstw do nowej rzeczywistości. Tworzenie oraz działalność grupy wynika z chęci skutecznej i równorzędnej walki z inwestującymi oraz oferującymi w Polsce swe towary i usługi podmiotami gospodarczymi pochodzącymi z krajów wysokorozwiniętych. Z powstaniem i funkcjonowaniem grup kapitałowych wiąże się wiele korzyści. Grupy kapitałowe pozwalają lepiej wykorzystać wewnętrzne zasoby finansowe oraz także kadre zarządzającą przedsiębiorstw wchodzących w ich skład.

Z powstaniem i funkcjonowaniem grupy kapitałowej wiąże się wiele korzyści. Struktura grupy pozwala poszczególnym jednostkom na zachowanie samodzielności w działaniu poprzez to, że każda spółka zależna ma odrębną osobowość prawną, a jednocześnie pozwala na kontrolę i sterowanie przez udziały kapitałowe jednostki dominującej. Należy zauważyć, że fakt posiadania osobowości prawnej przez każdą spółkę jest niewątpliwą zaletą tej struktury. Pociąga ona za sobą pełną odpowiedzialność każdego z członków za skutki prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, jednak pozostali uczestnicy narażają się na utratę należności wynikających z prowadzonej współpracy oraz posiadanych udziałów kapitałowych w przypadku ewentualnego bankructwa jednego z członków grupy.

Tworzenie oraz działalność grupy wynika z chęci oraz skutecznej i równorzędnej walki z inwestującymi oraz oferującymi w Polsce swe towary i usługi podmiotami gospodarczymi pochodzącymi z krajów wysokorozwiniętych. Wiadome jest, że udział w grupie kapitałowej prowadzi do wzrostu potencjału gospodarczego oraz do skuteczności działań poszczególnych uczestników struktury.

Niewątpliwą zaletą utworzenia grupy kapitałowej jest możliwość prowadzenia inwestycji kapitałowych wewnątrz grupy. Inwestycje kapitałowe prowadzone wewnątrz grupy umożliwiają dofinansowanie podmiotów grupy znajdujących się w słabej kondycji finansowej. Pozyskanie kapitału obcego, spoza grupy, przez spółki będące w słabszej kondycji finan-

sowej, jest bardzo utrudnione ze względu na dążenie banków do ograniczenia ryzyka. Często spółka dominująca udziela kredytów i pożyczek spółkom zależnym, które mogą liczyć na dodatkowe korzyści w postaci niższych kosztów pozyskania kapitału. Pomoc spółki dominującej może polegać także na zapewnieniu spółkom zależnym gwarancji poręczeń kredytowych, a także na wskazywaniu najbardziej efektywnych źródeł finansowania.

Kolejną zaletą tworzenia grupy jest prowadzenie własnej polityki cenowej. Daje ona możliwość stworzenia własnego zaplecza surowcowego, własnej sieci sprzedaży oraz usługowej wewnątrz grupy. Pozwala to obniżyć koszty działalności, przez co zwiększa się efektywność produkcji i sprzedaży oraz pozwala zapewnić konkurencyjność na rynku.

Zalety udziału w grupie kapitałowej można by mnożyć, jednak nie należy zapominać o istniejących zagrożeniach i wadach tego uczestnictwa. Wymienić tutaj można dążenie do opanowania określonych rynków poprzez eliminowanie działalności konkurencyjnej innych podmiotów. Na pozycji zagrożonej mogą się znajdować spółki zależne ze względu na możliwość nadmiernego wpływu spółki dominującej. Wpływ ten może uwidocznić się w sferze zarządzania i doboru personelu kierowniczego, w sferze prawidłowego rozwoju tych jednostek, a także istnieje możliwość osiągania największych wyników ekonomicznych przez podmiot dominujący przez zahamowanie działalności jednostek zależnych.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

1. Nogalski B., Ronkowski R., (2000), Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia, ODDK, Gdańsk.
2. Nogalski B., Ronkowski R., (1996), Zarządzanie holdingiem, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
3. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., red., (2000), Grupy kapitałowe w Polsce, Difin, Warszawa.
4. Sokołowicz W. Srzednicki A., (1998), Holding. Tworzenie, funkcjonowanie, wzory dokumentów, C.H. Beck, Warszawa.
5. Trocki M., (2004), Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, PWN, Warszawa.
6. Wiankowski S., Bogusławski Z., Borzęcki J., Karmańska A., (1999), Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
7. Wiankowski R. red., (1996), Praktyka tworzenia i funkcjonowania holdingów w gospodarce, Warszawa,