

**Maja Prudzienica-Grunt**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **POWSZECHNE TOWARZYSTWA EMERYTALNE JAKO ORGANIZACJE SIECIOWE**

### **I**

Reforma emerytalna, wprowadzona 1 stycznia 1999 r., zapoczątkowała funkcjonowanie powszechnych towarzystw emerytalnych. Powstały instytucje gospodarcze wchodzące w skład dużych grup finansowych, związanych z działalnością bankowo-ubezpieczeniową. Powstanie ich było przemyślanym działaniem, wspartym badaniami opłacalności branży emerytalnej.

Według ustawy o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych Powszechne Towarzystwo Emerytalne (PTE) to firma powszechnego towarzystwa zawierająca znaczenie „powszechne towarzystwo emerytalne”. „Przedmiotem przedsiębiorstwa towarzystwa jest wyłącznie tworzenie i zarządzanie funduszami oraz ich reprezentowanie wobec osób trzecich”<sup>1</sup>. Ustawa określa również to, że PTE jest organem zarządzającym OFE, swoistym zarządem tej instytucji, bez której żaden z funduszy nie mógłby funkcjonować.

W ustawowej definicji PTE pojawia się nazwa następnej organizacji – Otwartego Funduszu Emerytalnego (OFE) – również nierozzerwalnie związanej zarówno z reformowanym systemem ubezpieczeń społecznych, jak i z PTE. Powszechne towarzystwa emerytalne mogą być i wyłącznie spółką akcyjną. Podstawowym zadaniem każdego PTE, jak już wcześniej wspomniano, jest tworzenie i zarządzanie funduszami emerytalnymi oraz ich reprezentowanie wobec osób trzecich. PTE są organami funduszy emerytalnych i, co jest nowością wśród organizacji istniejących na rynku, istnieje wyłączność dla PTE – tylko one mogą zarządzać otwartymi funduszami emerytalnymi.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 28 sierpnia o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych DzU nr 139, poz. 934.

Warunkiem powstania PTE jest:

a) posiadanie kapitału w wysokości wymaganej przez ustawę – jako zabezpieczenia środków zgromadzonych przez uczestników OFE oraz jako gwarancja sprawnego funkcjonowania PTE,

b) sporządzenie statutu i aktu zawiązania spółki w formie aktu notarialnego,

c) złożenie wniosku do Urzędu Nadzoru Funduszy Emerytalnych o wydanie licencji na jego utworzenie, uzyskanie tegoż zezwolenia i wpis do rejestru handlowego. W chwili dokonania wpisu PTE uzyskuje osobowość prawną.

Założycielem PTE musi być co najmniej jedna osoba prawna, jeśli zaś PTE zakładają wyłącznie osoby fizyczne, to musi ich być co najmniej trzy.

Ten sam podmiot może być akcjonariuszem wyłącznie jednego PTE (łącznie z podmiotami związanymi z akcjonariuszami).

Powszechne towarzystwa emerytalne, co należy podkreślić, zarządzają funduszami emerytalnymi odpłatnie; oznacza to, że funkcjonują po to, aby osiągać zysk, pobierając od członków funduszy opłaty. W związku z tym akcjonariusze PTE mają prawo do udziału w zysku rocznym (dywidendy).

## II

„Grupa kapitałowa, natomiast, to grupa przedsiębiorstw pozostających ze sobą w związku kapitałowym. W grupie kapitałowej występuje jednostka dominująca oraz jednostki zależne (kontrolowane przez jednostkę dominującą)”<sup>2</sup>.

Wszystkie towarzystwa emerytalne funkcjonujące na rynku powstały w ramach określonych grup finansowych. Oprócz zależności wynikających z działania w obrębie grup, większość towarzystw emerytalnych ma w swojej nazwie nazwę „spółka matka”, od której się wywodzi.

Niewątpliwie jest ważne, jaki wpływ mają organizacje odgrywające role nadrzędne w grupie kapitałowej na funkcjonowanie powszechnych towarzystw emerytalnych; dokładniej – jaki mają wpływ (jeśli go mają w ogóle) na istotę zarządzania oraz czy występują zależności między powszechnymi towarzystwami emerytalnymi a grupami kapitałowymi.

Wyjaśnienie zarządzania grupami kapitałowymi oraz co się z tym wiąże – również zarządzania powszechnymi towarzystwami emerytalnymi powiązanymi z nimi wymaga rozszerzenia spojrzenia na zarządzanie przedsiębiorstwem o problematykę zarządzania działalnością gospodarczą<sup>3</sup>. Można wyróżnić trzy formy podporządkowania i oddziaływania w zarządzaniu działalnością gospodarczą:

1. Podporządkowanie i oddziaływanie organizacyjne – w tym przypadku jednostka kierowana jest częścią większej organizacji gospodarczej, podlegającą centrum kierownicemu tej organizacji.

<sup>2</sup> [www.rachunkowoscfinanse.pl](http://www.rachunkowoscfinanse.pl).

<sup>3</sup> Por. *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Difin, Warszawa 2000, wyd. 2, s. 125, za: M. Trocki, *Struktury korporacyjne działalności gospodarczej TP SA*, Warszawa 1995.

2. Podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie – jednostka kierowana jest samodzielnym podmiotem gospodarczym (spółką), której współwłaścicielem jest jednostka kierująca. Z racji udziału właścicielskiego jednostka kierująca może oddziaływać na działalność jednostki kierowanej. Instrumenty oddziaływania to przede wszystkim wykorzystywanie uprawnień właścicielskich.

3. Podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe – jednostka kierowana jest samodzielnym podmiotem gospodarczym, niezależnym kapitałowo od jednostki kierującej. Podporządkowanie wynika więc z zawarcia kontraktu, np. na realizację wspólnych przedsięwzięć opłacanych przez jednostkę kierującą. Instrumenty oddziaływania określone są w tym przypadku przez warunki kontraktowe (umowy, porozumienia itp.)<sup>4</sup>.

Analizując funkcjonowanie powszechnych towarzystw emerytalnych, można stwierdzić, że najbardziej zbliżonym podporządkowaniem i oddziaływaniem właścicielskim w przypadku tych instytucji jest druga forma podporządkowania. Powszechnie towarzystwa emerytalne występują jako samodzielne podmioty gospodarcze w formie spółek akcyjnych. Większościowymi udziałowcami są firmy rynku, przeważnie finansowego, będące trzonem grup kapitałowych, mającymi niewątpliwie wpływ na działalność PTE.

Podsumowując, należy powiedzieć, że przez pojęcie grupy kapitałowej rozumie się najczęściej zespół samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw stworzony do osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie. Powiązania kapitałowe występujące na rynku funduszy emerytalnych przejawiają się w tym, że przedsiębiorstwa nie będące funduszami emerytalnymi są właścicielami udziałów w określonych funduszach. Za kryterium przynależności do grupy kapitałowej można przyjąć, tak jak w przypadku innych przedsiębiorstw, taki poziom związków kapitałowych, który pozwala na aktywne oddziaływanie na działalność gospodarczą innych uczestników grupy w zakresie niezbędnym z punktu widzenia założonych celów gospodarczych. Dodatkowym warunkiem jest trwałość związków kapitałowych<sup>5</sup>.

Firmy tworzące fundusze niekoniecznie były i są związane z rynkiem finansowym, należy jednak podkreślić, że największy sukces, mierzony udziałem w rynku, odniosły fundusze, które były tworzone przez instytucje działające już od lat w branży ubezpieczeniowej. Zauważa się tendencję do coraz większego uzależnienia ich od grup kapitałowych, w których funkcjonują. W większości badanych towarzystw nie istnieją już osobne struktury sprzedażowe, nie prowadzi się odrębnych działań marketingowych. Koncentrują się one obecnie na przypominaniu wizerunku całej grupy – przykładem może być grupa Allianz. Ponieważ nie ma struktury sprzedażowej nie istnieją działy sprzedaży. Działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi koncentrują się prawie wyłącznie na administracji. Należy jednak podkreś-

<sup>4</sup> Por. tamże, s. 126-127.

<sup>5</sup> Por. tamże, s. 129-113.

lić, że zarządzanie finansami, a szczególnie zarządzanie aktywami członków funduszu, pozostało w gestii PTE, i w tym zakresie raczej nie przewiduje się radykalnych zmian.

Ze względu na coraz bardziej zmniejszający się rynek należy przypuszczać, że coraz więcej funduszy będzie dążyło do konsolidacji. Można więc w związku z tym przewidywać dalsze zmiany w zarządzaniu powszechnymi towarzystwami emerytalnymi.

### III

Organizacje sieciowe definiowane są różnie w zależności od ich charakteru i sposobu działania. Tradycyjnie traktuje się je jako zbiór samodzielnych jednostek, tworzących wspólną strukturę do prowadzenia określonych i ustalonych działań. Pojęcie to staje się znacznie szersze, gdy do organizacji sieciowych zaliczy się również sieć rozproszonych jednostek tworzących jedną grupę kapitałową<sup>6</sup>.

Podejście to pozwala określić powszechne towarzystwa emerytalne jako organizacje zbliżone do organizacji sieciowych. Próba uzasadnienia tego stwierdzenia zostanie podjęta w tej części artykułu.

Twierdzenie, że grupy kapitałowe można zaliczyć do organizacji typu sieciowego, jest o tyle słuszne, że większość z nich ma bardzo dużą autonomię w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłych działań. Wynika to przede wszystkim z decentralizacji decyzji, ze sposobu powstawania tych grup. Powszechne towarzystwa emerytalne zostały wyłonione z grup kapitałowych jako jednostki samodzielnie działające, mające ogromną autonomię jednakże w pewien specyficzny sposób bardzo zależne od spółek matek. Grupy kapitałowe, z których wyłoniły się towarzystwa, można zaliczyć do zbioru kilku samodzielnych firm zajmujących się określoną dziedziną działalności gospodarczej i powiązanych ze sobą swoistymi więziami kooperacyjnymi (organizacja sieciowa w wąskim znaczeniu). Jednakże można również stwierdzić, że są one zbiorem rozproszonych jednostek należących do jednej grupy i określić je wtedy mianem organizacji sieciowych w szerokim znaczeniu<sup>7</sup>.

Istotą działania organizacji sieciowych są<sup>8</sup>:

- wzajemne porozumienie, zaufanie i lojalność spółek córek, oparte na wspólnie sformułowanym celu, który chcą wspólnie osiągnąć;
- ścisłej i świadomej współpracy;
- połączeniu rozproszonych jednostek, zróżnicowanych pod względem siły i specjalizacji, w celu zwiększenia ich konkurencyjności, a w miarę możliwości uzyskania silnej przewagi konkurencyjnej na rynku;
- wykorzystaniu sieci komputerowych, które posiadają łącza z bankami informacji wszystkich uczestników;

<sup>6</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 427.

<sup>7</sup> Por. A.P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2003 nr 3, s. 7-8.

<sup>8</sup> Por. tamże, s. 8.

- korzystanie, w miarę możliwości, z istniejącej już bazy lokalowej i organizacyjnej innych uczestników grupy;
- wykorzystanie istniejących zasobów ludzkich w innych spółkach kooperantach.

Powszechnie towarzystwa emerytalne są zobowiązane – jako twory istniejące w grupach kapitałowych – do osiągania celów założonych przez spółkę matkę. Cele te korelują z celami całej grupy i dotyczą m.in. ochrony dobrego wizerunku całej grupy, dążenia do jak najlepszej obsługi klientów, do uzyskania przewagi nad konkurencją i wyróżniania się pod względem dobrej aktywizacji powierzonych środków. Współpraca między towarzystwami a pozostałymi spółkami w związku z tym powinna być świadoma i ścisła; w końcu dążą one do osiągnięcia wspólnych celów, a bez podjęcia tego rodzaju działań nie jest to możliwe.

Czołowe w ramach grup kapitałowych spółki, w których uczestniczą towarzystwa emerytalne, dążą do połączenia sił po to, aby osiągnąć przewagę nad konkurencją; wykorzystują w tym celu doświadczenia zdobyte przed powstaniem towarzystw emerytalnych, realizując wspólnie działania marketingowe oraz wykorzystując zasoby pracownicze do działań, również na rzecz towarzystw emerytalnych. Baza komputerowa dotycząca klientów obecnych i przyszłych pomaga towarzystwom emerytalnym na pozyskiwanie większej liczby członków funduszu. Największy udział w rynku emerytalnym pod względem liczby członków uzyskały towarzystwa, których spółki „wiodące” miały już wcześniej bazy klientów, m.in. dzięki sprzedaży wszelkiego rodzaju ubezpieczeń. Te grupy kapitałowe mają również rozbudowaną bazę lokalową i techniczną, co ułatwia w dużym stopniu pracę akwizytorom i pozyskiwanie członków funduszu.

Ogólnie mówiąc, powszechnych towarzystw emerytalnych nie można jednoznacznie traktować jako organizacji sieciowej tylko dlatego, że zostały one wyłonię z grup kapitałowych. Owszem, jest to pewna cecha wspólna, jednakże niewystarczająca i nie tak głęboka, aby można ją było uznać za istotną. Powszechnie towarzystwa emerytalne różnią się pod pewnymi względami od organizacji sieciowych. Przede wszystkim tym, że same ze sobą nie mogą się łączyć jako kooperanci. Jeśli następuje proces konsolidacyjny, występujący ze względu na ograniczoną pojemność rynku, to polega on raczej na przejęciu jednego towarzystwa przez drugie i wchłonięciu go do grupy kapitałowej przejmującego je towarzystwa. Powszechnie towarzystwa emerytalne nie mogą powstawać w wyniku fuzji, nie mogą się łączyć między sobą tylko w wymiarze jakiś wybranych obszarów (np. stworzyć wspólną obsługę członków funduszu) ze względu na możliwość zmniejszenia kosztów. Zabronione jest także podpisywanie umów koncesyjnych i franchisingowych między towarzystwami i innymi firmami nie będącymi towarzystwami. Dlatego też utożsamianie powszechnych towarzystw emerytalnych z organizacjami sieciowymi należy ograniczyć tylko do analizy grup kapitałowych w których uczestniczą towarzystwa.

## Literatura

- [1] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Difin, Warszawa 2000, wyd. 2, s. 125, za: M. Trocki, *Struktury korporacyjne działalności gospodarczej TP SA*, Warszawa 1995.
- [3] Ustawa z dnia 28 sierpnia o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, DzU nr 139, poz. 934.
- [4] Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2003 nr 3.
- [5] [www.rachunkowoscfinanse.pl](http://www.rachunkowoscfinanse.pl)

## THE GENERAL PENSION SOCIETIES AS THE NETWORK ORGANIZATIONS

### Summary

The main aim of this article was to show similarities and differences between network organizations and General Pension Societies. It is obvious that the subject has not been thoroughly exhausted, it can be only the beginning of discussion. From the above analysis it follows that certain similarities are because general pension societies are sometimes members of financial groups from which they have been founded. The range of those similarities is limited to rules of the bill of pension funds' founding and functioning. The bill restricts unconstrained economic decisions making so these societies can not change into another forms of network organizations.