

Bożena GAJDZIK  
Politechnika Śląska  
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii  
Katedra Inżynierii Produkcji

## **SIECIOWA ORGANIZACJA GRUP KAPITAŁOWYCH W KRAJOWYM SEKTORZE HUTNICZYM**

**Streszczenie.** Grupy kapitałowe są w Polsce nowym zjawiskiem w gospodarce rynkowej. Rozpoczęte (w latach 90.) procesy transformacji ustrojowej, w tym prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, stworzyły warunki do tworzenia grup kapitałowych. Po latach transformacji grupy kapitałowe stały się ważnym uczestnikiem rynku. W artykule przedstawiono sposoby tworzenia i strukturę organizacyjną grup kapitałowych w sektorze hutniczym w Polsce. Publikacja powstała na podstawie analizy struktur organizacyjnych następujących grup kapitałowych: ArcelorMittal, ISD, Celsa, CMC, Alchemia.

**Słowa kluczowe:** grupa kapitałowa, struktura sieciowa, przemysł stalowy

## **ORGANIZATIONAL NETWORK IN POLISH STEEL INDUSTRY**

**Abstract.** Capital groups in Poland are a new phenomenon in market economy. The process of transformation in economy (in the 90s.), including privatization of state enterprises, created the conditions for their beginnings. After years of transformation, capital groups have become an important player in the market. This article shows creation of particular groups and their organizational structures in the steel sector in Poland. The publication was based on the analysis of organizational structures of the following groups: ArcelorMittal, ISD, Celsa, CMC, Alchemia.

**Keywords:** capital group, network, steel industry

## 1. Wprowadzenie

W prawie handlowym grupę kapitałową stanowią spółki, które są ze sobą powiązane kapitałowo lub mają wspólną spółkę macierzystą. Grupy kapitałowe tworzą samodzielne podmioty gospodarcze, najczęściej, jako spółki kapitałowe z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjne. Relacje między spółkami polegają na pełnieniu ról pomocniczych wobec siebie lub wobec innych spółek zależnych<sup>1</sup>. Powiązania między spółkami są względnie trwałe przez wspólny kapitał lub przez inne zależności. Grupy kapitałowe są tworzone dla realizacji wspólnych celów biznesowych. Zakres współpracy wynika z rodzaju intensywności powiązań między spółkami i przyjętych wspólnych celów<sup>2</sup>. Grupy kapitałowe to elastyczne twory, które ciągle dopasowują rozmiary i strukturę grupy do sytuacji na rynku stali. Przez wyłączenia spółek z grupy uzyskuje się obniżkę kosztów prowadzonej działalności, a przez konsolidację uzyskuje się niezależność rynkową w grupie.

Grupy kapitałowe w krajowym hutnictwie zaczęły powstawać na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Rozpoczęte wówczas procesy transformacji ustrojowej, w tym prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, stworzyły warunki do utworzenia grup kapitałowych. W 2002 roku przez konsolidację (połączenie) czterech hut: Katowice, Sendzimira, Cedler oraz Florian powstało konsorcjum Polskie Huty Stali (PHS). W 2003 roku przedsiębiorstwo przejął brytyjski inwestor strategiczny LNM. Powstało nowe przedsiębiorstwo o nazwie ISPAT, kilka lat później przemianowane na Mittal Steel Company. Od 2006 roku przedsiębiorstwo funkcjonuje jako ArcelorMittal Poland S.A. Oprócz L.N. Mittal, w prywatyzacji polskiego hutnictwa uczestniczyły: hiszpańska Celsa – właściciel Huty Ostrowiec, amerykańska CMC – Huta Zawiercie i ukraiński Donbas – właściciel Huty Częstochowa. Rynek hutniczy w Polsce został zdominowany przez zagraniczny kapitał<sup>3</sup>. Na wymienione koncerny przypada 85-90% polskiego rynku stali, w tym największe huty. Do liczących się rodzimych grup kapitałowych należy grupa Alchemia.

Konieczność sprostania nowym wymaganiom coraz bardziej konkurencyjnego rynku oraz dążenie do poprawy efektywności skłaniała grupy kapitałowe do tworzenia nowych struktur zależności wewnętrznych i zewnętrznych. W ramach zgrupowań kapitałowych powstały względnie trwałe sieci organizacyjne. Tworzą je wyspecjalizowane firmy, które kooperują na danym rynku. Powstawanie sieci organizacyjnych jest najczęściej następstwem aliansów

---

<sup>1</sup> Šmid W.: Leksykon menedżera. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 118-119, hasła: grupa kapitałowa, grupa spółek.

<sup>2</sup> Trocki M.: Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie. PWN, Warszawa 2004, s. 41.

<sup>3</sup> Gajdzik B., Sroka W.: Analytic study of the capital restructuring process in metallurgical enterprises around the World and in Poland. „Metalurgija”, Vol. 51, No. 2, 2012, p. 265-268.

strategicznych. Strukturę sieci tworzą spółki należące do grupy wraz ze spółkami zależnymi, a także porozumienia joint venture (spółki ograniczone do realizacji wspólnych przedsięwzięć)<sup>4</sup>.

Celem niniejszej pracy jest rozpoznanie struktur organizacyjnych poszczególnych grup kapitałowych. Na potrzeby realizacji celu badaniami objęto następujące grupy kapitałowe: ArcelorMittal, CMC, ISD, Celsa, Alchemia. Badania dotyczyły: dróg tworzenia poszczególnych grup kapitałowych oraz struktur powiązań sieciowych. Praca powstała na podstawie wtórnych źródeł informacji. Zakresem analizy objęto zmiany kapitałowe na rynku hutniczym w latach 1990-2014.

## 2. Drogi tworzenia grup kapitałowych w krajowym sektorze hutniczym

Grupy kapitałowe w krajowym sektorze hutniczym powstawały wokół dużych przedsiębiorstw hutniczych. Prywatyzując duże przedsiębiorstwa państwowe o rozbudowanej autarkicznej strukturze, w tym: Hutę Katowice, Hutę im. T. Sendzimira wraz z Hutą Cedler i Hutą Florian utworzono konsorcjum Polskie Huty Stali (PHS). Koncern Polskie Huty Stali miał szeroki portfel spółek zależnych, stowarzyszonych oraz z udziałem mniejszościowym. Łącznie obejmował on 73 spółki zależne i stowarzyszone oraz 65 spółek z udziałem mniejszościowym, działających w różnych branżach: automatyka przemysłowa, serwis i utrzymanie ruchu, transport, zagospodarowanie odpadów, handel, działalność socjalna i inne. W koncernie występowały firmy mające status spółek publicznych, znajdujące się w upadłości lub likwidacji<sup>5</sup>. Realizując programy restrukturyzacyjne z hut, wydzielano spółki niezwiązane bezpośrednio z *core-business*. Taka sytuacja miała miejsce nie tylko w PHS, ale również w pozostałych hutach, np. z Huty Częstochowa (późniejsza ISD Huta Częstochowa) wydzielono 14 spółek do 2004 roku, z Huty Zawiercie (CMC Huta Zawiercie) do 2004 roku wydzielono też 14 spółek, z huty Ostrowiec – 2 spółki (późniejsza Celsa Huta Ostrowiec), a z Huty Batory – 12 spółek i Huty Bankowa – 1 spółkę (obecnie grupa Alchemia)<sup>6</sup>. Nowe spółki początkowo ze sobą konkurowały, z czasem połączyły się w większe podmioty gospodarcze w obszarach: produktowo-przetwórczym (huty żelazne, spółki złomowe, koksownie), handlu (dystrybucja i sprzedaż wyrobów hutniczych), serwisu i utrzymania ruchu (specyficzne kompetencje związane bezpośrednio z utrzymaniem ruchu

---

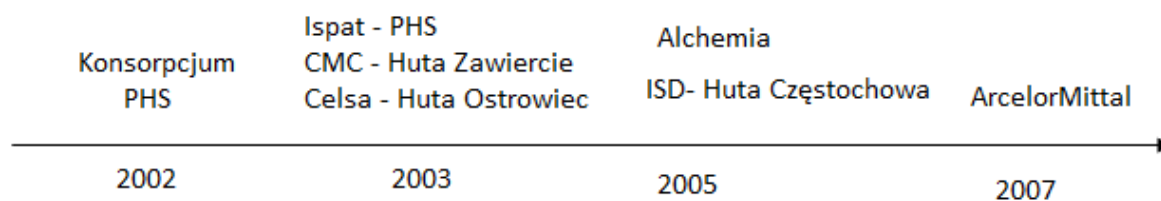
<sup>4</sup> Šmid W.: op.cit., s. 329, hasło: joint venture.

<sup>5</sup> Sroka W.: Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę. PWE, Warszawa 2012.

<sup>6</sup> Foltys J.: Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali. Uniwersytet Śląski, Katowice 2007, s. 68.

ciągów technologicznych koncernów hutniczych) oraz pozostałych: automatyka, teletechnika, energetyka, administracja.

Wejście na polski rynek stalowy kapitału zagranicznego (w 2003 roku – LNM, obecnie ArcelorMittal, nabył PHS, w tym samym roku giełdowy Impexmetal sprzedał Hutę Zawiercie amerykańskiej grupie Commercial Metals Company – CMC, w tym też roku Hutę Ostrowiec nabywa hiszpańska Celsa, a dwa lata później w 2005 roku na inwestora strategicznego Huty Częstochowa wraz z 12 spółkami zależnymi produkcyjnymi i usługowymi wytypowano Industrial Union of Donbass – ISD) dało podwaliny pod tworzenie się silnych grup kapitałowych w sektorze hutniczym<sup>7</sup>. Huty, po przejęciu przez inwestora zagranicznego, należą do pionowych struktur grupy, co podkreślono również w nazewnictwie, np. ArcelorMittal Poland S.A., CELSA Huta Ostrowiec, ISD Huta Częstochowa, CMC Huta Zawiercie. Ważne wydarzenia na rynku hutniczym przedstawiono na osi czasu (rys. 1).



Rys. 1. Oś czasu grup kapitałowych w rynku stalowym w Polsce

Fig. 1. Time axis with capital groups in steel industry in Poland

Źródło: Opracowanie własne.

Po ulokowaniu się zagranicznego kapitału na polskim rynku stali rozpoczął się wewnętrzny i zewnętrzny rozwój grup kapitałowych. Rozwój wewnętrzny odbywał się przez: outsourcing kapitałowy, zakładanie nowych spółek dla nowych działalności oraz konsolidację właścicielską. Zewnętrzny rozwój grup kapitałowych był dokonywany na drodze przejmowania udziałów lub akcji istniejących spółek. Nowe spółki należące do poszczególnych grup kapitałowych tworzone były często jako oddziały globalnych firm należących do danej grupy kapitałowej. Zagraniczne grupy kapitałowe, które ulokowały się na polskim rynku, stworzyły rozległe formy sieciowych struktur organizacji w ramach globalnych przedsiębiorstw, których oddziały zlokalizowane są na wszystkich lub prawie wszystkich kontynentach świata. Grupa ArcelorMittal funkcjonuje na czterech kontynentach, zarówno na rynkach rozwijających się, jak i rozwiniętych. Grupa wytwarza 6% światowej produkcji stali. Około 35% stali jest produkowana w obu Amerykach, 47% w Europie i 18% w innych regionach, w tym Kazachstanie, Afryce Południowej i na Ukrainie. Grupa podzielona jest na sześć operacyjnych segmentów: Flat Carbon Americas, Flat Carbon Europe, Long Carbon Ameryk

<sup>7</sup> Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, rozdz. 5.1, s. 129-136.

i Europy, AACIS (Azja, Afryka, Wspólnota Niepodległych Państw), Mining i Distribution Solutions (ArcelorMittal Construction znajduje się w strukturach Distribution Solutions). Wszystkie spółki działające w grupie ArcelorMittal należą do jednego z wymienionych segmentów<sup>8</sup>. Z kolei grupa CMC, z siedzibą w Irving, w stanie Teksas, prowadzi działalność w ponad 25 krajach, ma 200 lokalizacji, takich jak: zakłady recyklingu, huty stali, zakłady prefabrykacji stali, biura marketingu i dystrybucji, hurtownie materiałów budowlanych, ciepłownie i inne. Zakłady grupy znajdują się w Ameryce Północnej, Europie i Azji. Struktura grupy uporządkowana jest według czterech segmentów: 1) Huty: CMC Steel Alabama, CMC Steel Arizona, CMC Steel Arkansas, CMC Steel South Carolina, CMC Steel Texas, CMC Poland Sp. z o.o.; 2) Recykling: CMC Recycling, CMC Recycling Singapore, CMC Poland Sp. z o.o.; 3) Refabrykacja (prętów zbrojeniowych, elementów konstrukcji stalowych, drutów itp.) CMC Rebar CMC Poland Sp. z o.o., CMC Sterling Steel, CMC Capitol Steel, CMC Structural, CMC Southern Post, CMC Paving Solutions, CMC Impact Metals, CMC Construction Services; 4) Marketing i dystrybucja: CMC Cometals, CMC Cometals Steel, CMC Europe GmbH, CMC UK Ltd., CMC Cometals Australia, CMC Australia – International Steel, CMC Australia – Steel Distribution, CMC S.E.Asia Pte. Ltd., CMC Far East Ltd., CMC China<sup>9</sup>. Z kolei hiszpańska grupa CELSA skupia 8 przedsiębiorstw: CELSA Barcelona, NERVACERO, Global Steel WIRE, CELSA Steel UK, CELSA Huta Ostrowiec, CELSA Nordic, CELSA Atlantic, CELSA France. Jej działalność skupia się przede wszystkim w Europie<sup>10</sup>. Natomiast międzynarodową grupę ISD tworzą: Industrial Union of Donbass (Ukraina), Alczewski Kombinat Metalurgiczny (Ukraina), Dnieprowski Kombinat Metalurgiczny (Ukraina), Koksownia Alczewsk (Ukraina), ISD Huta Częstochowa (Polska), Huta Dunaferr (Węgry)<sup>11</sup>.

Utworzone spółki w ramach grup kapitałowych na polskim rynku stali były przedłużeniem zagranicznych struktur w obszarach: produkcji hutniczej, dystrybucji, recyklingu, przerobu złomu, usług pomocniczych. Najwyraźniej można to zaobserwować w grupie kapitałowej ArcelorMittal, ponieważ zachowane zostało nawet nazewnictwo „Oddział”, np. ArcelorMittal Flat Carbon Europe Spółka Akcyjna Oddział w Polsce, ArcelorMittal Commercial Sections Spółka Akcyjna Oddział w Polsce (wymienione spółki zajmują się dystrybucją wyrobów hutniczych produkowanych przez zakłady należące do międzynarodowej grupy kapitałowej). Nowe spółki powstawały wokół kluczowych zakładów produkcyjnych grupy jako spółki zależne. Na przykład ArcelorMittal Poland ma 9 spółek zależnych (dane z 2014 roku). Bardzo często spółki zależne przyjmują również

<sup>8</sup> Informacja z: <https://www.arcelormittal.com>.

<sup>9</sup> Informacja z: <https://www.cmc.com/pl/europe/cmccuk/Strony/aboutus.aspx>.

<sup>10</sup> Informacja z: <https://www.celsa.com>.

<sup>11</sup> Informacja z: <https://www.isd.com>.

nazewnictwo grupy kapitałowej, np. ArcelorMittal Refractories Sp. z o.o. (producent materiałów ogniotrwałych), ArcelorMittal Service group Sp. z o.o. (producent części zamiennych do maszyn).

Poza zagranicznymi grupami kapitałowymi kształtował się również kapitał rodzimy, np. grupa Alchemia. Grupa powstała w 1998 roku przez przejęcie aktywów Huty Batory. W 2006 roku spółka nabyła Laboratorium Badań Batory oraz Batory Serwis. W 2007 roku do struktur Alchemii dołączono Hutę Bankową i Kuźnię Batory. W 2011 roku grupa przejęła częstochowskiego producenta rur Rurexpol oraz Walcownię Rur Andrzej w Zawadzkiem. Poszczególne zakłady zachowały dotychczasowe nazewnictwo przy 100% udziale kapitałowym grupy Alchemia. Grupa produkuje rury, pręty, kształtowniki, odkuwki. Główne rynki zbytu to: Niemcy, Dania, Szwecja, Norwegia, Czechy, Austria, Słowacja, Węgry, Rumunia, Włochy oraz Hiszpania<sup>12</sup>.

Proces tworzenia grup kapitałowych w krajowym sektorze hutniczym przebiegał stopniowo. Za początek można uznać konsolidację właścicielską na bazie istniejącego zbioru spółek (podmiotów niezależnych), np. Polskie Huty Stali – pierwsze konsorcjum w sektorze hutniczym w Polsce. Kolejnym wydarzeniem było wydzielanie spółek z hut – outsourcing kapitałowy i kontraktowy. Outsourcing kapitałowy polegał na wydzieleniu określonej działalności ze struktury przedsiębiorstwa i utworzeniu spółki-córki. Outsourcing kontraktowy obejmował przekazanie wydzielonej działalności niezależnym podmiotom gospodarczym, które łączyły się w większe podmioty gospodarcze<sup>13</sup>. Rozwój grup kapitałowych nasilił się po przejęciu polskich przedsiębiorstw hutniczych przez kapitał zagraniczny: ArcelorMittal, CMC, Celsa, ISD. Koncerny zagraniczne zastosowały dwie strategie działań: włączenie wydzielonych firm do struktur macierzystych hut lub pozostawienie spółek poza ich strukturą. Obecnie spółki świadczące usługi, niezbędne do prowadzenia produkcji, zazwyczaj znajdują się w skonsolidowanych strukturach przedsiębiorstw. U podstaw takiego podejścia leży założenie, że huta nie może poprawnie funkcjonować bez służb utrzymania ruchu, usług transportowych, dostawców złomu, producentów materiałów ogniotrwałych, centrów dystrybucji. Grupy kapitałowe utworzyły rozbudowane struktury sieciowe przez inkorporowanie podmiotów bezpośrednio do danej grupy lub przez powiązania zależne, a także w ramach porozumień joint venture lub partnerstwo publiczno-przemysłowe (PPP). Przykładem strategii inkorporowania było ponowne przejęcie w 2004 roku przez spółkę matkę CMC Zawiercie 5 spółek: Hutsprzęt (spółka handlowo-usługowa), Przedsiębiorstwo Projektowo-Poligraficzne HZ Format

---

<sup>12</sup> Informacja z: <https://www.alchemiasa.pl>.

<sup>13</sup> Sroka W.: Competitive Advantage through Cooperation in Networks on Sector Level: The Case of Steel Industry, [in:] Kaluza J. (ed.): Strategic Management and its Support by Information Systems. VSB – Technical University of Ostrava, 2009.

i Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe Kolhut, spółka Energomedia i Zakład Usług Elektroenergetycznych Elserw (obsługa energetyczna huty). Przykładem realizowanych konsolidacji było: połączenie (Plan Połączenia z 14 lutego 2014 roku) CMC Poland Sp. z o.o. (siedziba spółki w Zawierciu) ze spółkami CMC Centrozłom Sp. z o.o. (siedziba spółki w Katowicach) oraz Scrapena S.A. (siedziba spółki w Herbach) na podstawie art. 498 i 499 Kodeksu Spółek Handlowych. Przykładem utworzenia przez spółkę-matkę spółki-córki było utworzenie w grupie CMC Zawiercie w 2007 roku w Gdańsku oddziału CMC Centrozłomu Katowice<sup>14</sup>. Zmiany w strukturze grup kapitałowych były reakcją na brak odpowiedniej oferty na rynku przedsiębiorstw<sup>15</sup>. Największe na polskim rynku hutniczym przedsiębiorstwo produkcyjne ArcelorMittal Poland posiada 9 spółek zależnych<sup>16</sup>.

Tworzenie grup kapitałowych na polskim rynku stali odbywało się przez:

- przejmowanie lub wykup przez spółkę-matkę udziałów lub akcji istniejących spółek,
- wydzielanie ze struktur spółek macierzystych niektórych działalności i zorganizowanie ich w formie spółek-córek (outsourcing kapitałowy),
- tworzenie przez spółkę-matkę nowych spółek-córek dla nowych działalności,
- przekazywanie przez właścicieli swoich udziałów lub akcji w spółkach spółce-matce, utworzonej w celu zarządzania tymi udziałami lub akcjami (konsolidacja właścicielska).

### 3. Struktury sieciowe grup kapitałowych na rynku hutniczym w Polsce

Sieciowe struktury grup kapitałowych są zbiorem spółek należących do danej grupy kapitałowej oraz spółek zależnych tworzących organizacyjną całość na danym terytorium i obsługujących odbiorców na danym rynku<sup>17</sup>. Zbiór ten jest względnie trwały z powodu odbywających się działań kapitałowych (inkorporowanie spółek, outsourcing kapitałowy, konsolidacja właścicielska). Spółki w strukturach sieciowych współpracują w obrębie pewnych faz w tym samym cyklu produkcyjnym (zapewnienie zaopatrzenia i serwis macierzystego koncernu). W strukturze organizacyjnej sieci realizowany jest proces scalania działań różnych części firmy, zgodnie ze strategią grupy kapitałowej. Struktury sieciowe

---

<sup>14</sup> Dudala R.: Huta CMC Zawiercie uruchomiła nowy oddział CMC Centrozłomu. Nowy Przemysł, 2007, [http://hutnictwo.wnp.pl/huta-cmc-zawiercie-uruchomila-nowy-oddzial-cmc-centrozlomu,33710\\_1\\_0\\_0.html](http://hutnictwo.wnp.pl/huta-cmc-zawiercie-uruchomila-nowy-oddzial-cmc-centrozlomu,33710_1_0_0.html), 10.10.2007.

<sup>15</sup> Więcej w: Szewc-Rogalska A.: Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce. Ujęcie sektorowe. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2004; zobacz także: Szewc-Rogalska A.: Stopień zaawansowania przekształceń własnościowych w gospodarce polskiej. Zeszyty Naukowe, s. Marketing i Zarządzanie, nr 11. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003, s. 122-129.

<sup>16</sup> Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland 2014, [www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com).

<sup>17</sup> Śmid W.: op.cit., s. 329, hasło: sieć organizacyjna.

funkcjonujące w ramach poszczególnych grup kapitałowych na rynku stali w Polsce są bardziej lub mniej rozbudowane. Wynika to z rozpiętości danej grupy kapitałowej, czyli wielkości przedsiębiorstw tworzących grupę oraz liczby własnych filii i spółek na poszczególnych rynkach.

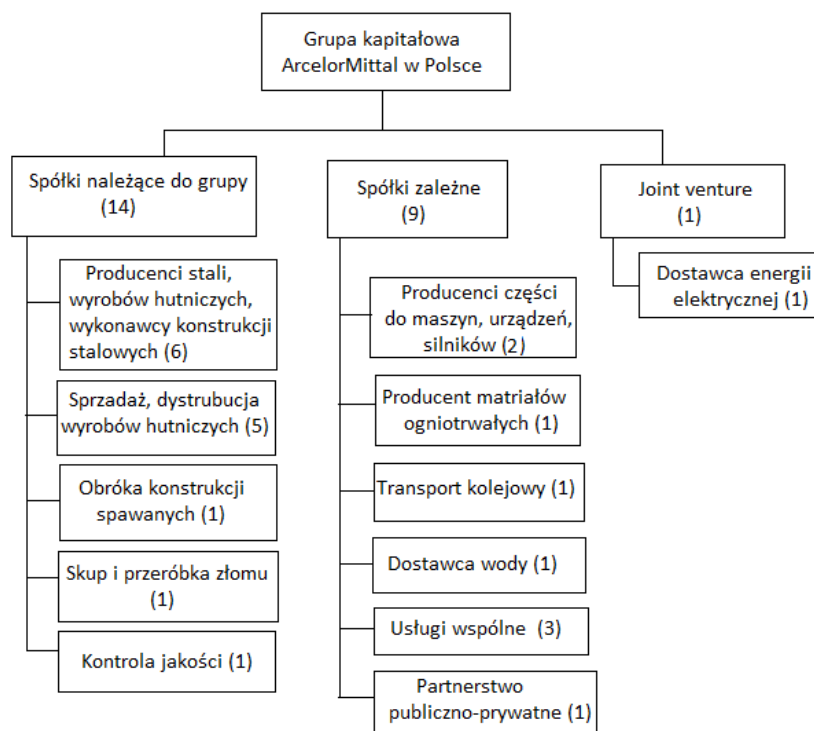
Najbardziej rozbudowaną strukturę tworzy grupa kapitałowa ArcelorMittal. Sieć grupy na rynku stali w Polsce tworzy 14 spółek należących do grupy, 9 spółek zależnych ArcelorMittal Poland oraz 1 spółka joint venture. Spółki należące do grupy to: ArcelorMittal Poland S.A. (dawne Polskie Huty Stali), ArcelorMittal Warszawa S.A. (dawna huta Warszawa), ArcelorMittal Commercial Long Polska Sp. z o.o. (sprzedaż wyrobów długich), ArcelorMittal Construction Polska Sp. z o.o. (produkcja i sprzedaż konstrukcji stalowych), Stalobrex Sp. z o.o. (obróbka konstrukcji spawanych), ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o.o. (dystrybucja wyrobów hutniczych i usługi precyzyjnego cięcia i wykrawania blach), ArcelorMittal FCE Poland Sp. z o.o. (sprzedaż wyrobów płaskich), ArcelorMittal Tubular Products Kraków Sp. z o.o. (produkcja rur i profili stalowych), ArcelorMittal Syców Sp. z o.o. (produkcja artykułów metalowych: śruby, wkręty, gwoździe, wiertła, łańcuchy, siatki ogrodzeniowe), Przedsiębiorstwo Przerobu Żłomu „Silscrap” Sp. z o.o. (skup i produkcja złomu wsadowego), Coinvest Sp. z o.o. (wykonawstwo konstrukcji stalowych dla budownictwa komercyjnego i mieszkalnego), ArcelorMittal Commercial Sections Spółka Akcyjna Oddział w Polsce (sprzedaż hurtowa metali i rud metali), ArcelorMittal Flat Carbon Europe Spółka Akcyjna Oddział w Polsce (produkcja i sprzedaż stalowych wyrobów płaskich) oraz Centrum Promocji Jakości Stali Sp. z o.o. (certyfikacja jakości wyrobów stalowych: właściciel marki EPSTAL). Spółki zależne ArcelorMittal Poland to: ArcelorMittal Service Group Sp. z o.o. (producent części zamiennych do maszyn), Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. (usługi wspólne: pomocnicze i administracyjne), Przedsiębiorstwo Usług Kolejowych KOLPREM Sp. z o.o. (obsługa kolejowa hut), ArcelorMittal Refractories Sp. z o.o. (produkcja materiałów ogniotrwałych), Przedsiębiorstwo Usług Wodociągowych HKW Sp. z o.o. (dostawca wody do Huty Katowice), Agencja Rozwoju Gospodarczego Kraków-Wschód Sp. z o.o. (podmiot partnerstwa publiczno-przemysłowego), HK Handelsgesellschaft m.b.h. (producent elementów silników hydraulicznych), ArcelorMittal Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi wspólne: zbyt, księgowość, kadry), Cutiron Shared Service Centre Europe Sp. z o.o. Sp. Komandytowa (usługi wspólne pomocnicze). W strukturze sieci znajduje się również spółka joint venture TAMEH Polska Sp. z o.o. (joint venture ArcelorMittal i Tauron)<sup>18</sup>. Sieć grupy tworzą zatem segmenty: produkcja stali, wyrobów stalowych, wyrobów metalowych, wykonawstwo konstrukcji stalowych, obróbka konstrukcji spawanych, usługi precyzyjnego cięcia

---

<sup>18</sup> Raport..., op.cit.



i wykrawania blach, dystrybucja i sprzedaż wyrobów hutniczych, usługi transportu kolejowego, skup i produkcja złomu wsadowego, produkcja materiałów ogniotrwałych, kontrola jakości wyrobów stalowych, zaopatrzenie w wodę i energię, usługi wspólne pomocnicze i administracyjne, jednostka w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (zagospodarowanie nieruchomości wokół huty w Krakowie). Schemat struktury grupy ArcelorMittal w Polsce ujęto na rys. 2.



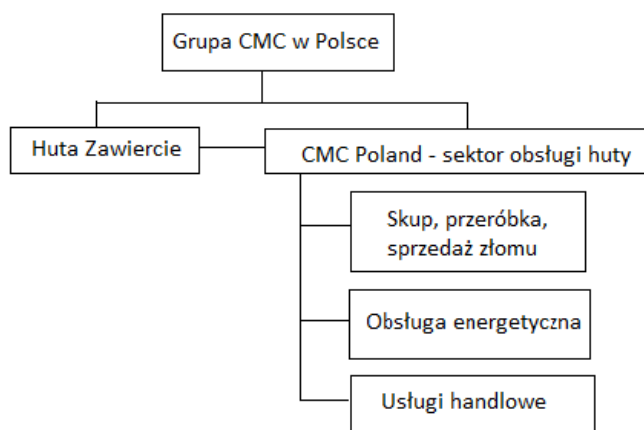
Rys. 2. Struktura grupy ArcelorMittal w Polsce

Fig. 2. The structure of ArcelorMittal Group in Poland

Źródło: Opracowano na podstawie: Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland 2014, [www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com).

Strukturę grupy CMC w Polsce tworzą CMC Zawiercie (dawna Huta Zawiercie – produkcja stali w piecu elektrycznym) i CMC Poland Sp. z o.o. (obsługa huty Zawiercie, producent prętów zbrojeniowych, siatki z drutu). Do CMC Poland Sp. z o.o. należą inne firmy w ramach łańcucha usług i produktów stalowych, te firmy to: CMC Centrozłom Sp. z o.o. (skup, przetwarzanie i sprzedaż złomu metalowego w uprzemysłowionym obszarze Górnego Śląska, oddziały spółki znajdują się w Zębcu, Katowicach-Janowie, Gdańsku), Scrapena S.A. (skup, przetwarzanie i sprzedaż złomu metalowego w regionie Częstochowy i Opola, oddziały spółki znajdują się w Częstochowie, Chrzanowie, Lublinie i Herbach). Do spółki macierzystej – CMC Zawiercie – należą spółki świadczące 100% usług na rzecz huty, w tym: Hutsprzęt (spółka handlowo-usługowa), Przedsiębiorstwo Projektowo-

Poligraficzne HZ Format i Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe Kolhut, spółka Energomedia i Zakład Usług Elektroenergetycznych Elserw (obsługa energetyczna). Sieć tworzą dwa segmenty: zakład produkcyjny CMC Zawiercie wraz ze spółkami zależnymi i CMC Poland Sp. z o.o. Segmenty grupy CMC w Polsce należą do makrosegmentów struktur międzynarodowych, takich jak: fabrykacja, recykling, handel i marketing<sup>19</sup>. Strukturę grupy CMC w Polsce przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Struktura grupy CMC w Polsce

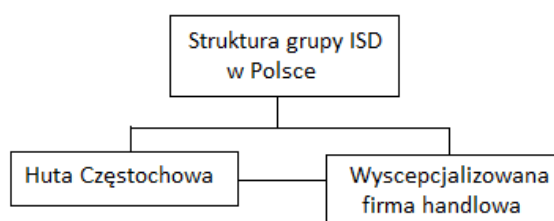
Fig. 3. The structure of CMC group in Poland

Źródło: Opracowano na podstawie informacji dostępnych na stronie: <https://www.cmc.com/pl>.

Z kolei ISD Polska jako spółka zarządzająca posiada: 100% udziałów w Hucie Częstochowa Sp. z o.o., 100% udziałów ISD Trade Sp. z o.o., 99% udziałów ISD Trade Sp. z o.o. Sp. K. (pozostałe 0,1% udziałów należy do ISD Trade Sp. z o.o.). Sieć tworzą trzy segmenty: spółka zarządzająca ISD Polska, ISD Huta Częstochowa oraz wyspecjalizowana firma handlowa ISD Trade. Strukturę ISD Huty Częstochowa tworzy stalownia i walcownia (produkcja blach grubych okrętowych, konstrukcyjnych, kotłowych, specjalnych, rurowych do przesyłu ropy i gazu), a także Centrum Konstrukcji Stalowych (prefabrykacja i przetwórstwo produkowanych blach, produkcja elementów wież wiatrowych, mostów oraz wysięgników dźwigowych). ISD Huta Częstochowa współpracuje z hutą w Alczewsku, globalną siecią sprzedaży Duferco oraz Stoczną Gdańsk, z którą wiąże ją długoterminowe kontrakty handlowe<sup>20</sup>. Strukturę grupy ISD w Polsce przedstawiono na rys. 4.

<sup>19</sup> Informacja z: <https://www.cmc.com/pl/europe/cmcut/Strony/aboutus.aspx>.

<sup>20</sup> Informacja z: <https://www.isd.com>.

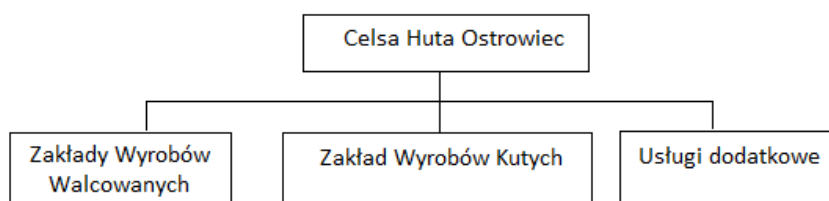


Rys. 4. Struktura grupy ISD w Polsce

Fig. 4. The structure of ISD group in Poland

Źródło: Opracowano na podstawie informacji dostępnych na stronie: <https://www.isd.com>.

Do Celsa Huta Ostrowiec należą: Zakład Wyrobów Walcowanych (ZWW), w skład którego wchodzi Wydział Stalowni z ciągłym odlewaniem stali, Wydział Walcowni Drobnej oraz Wydział Walcowni Kształtowników (od czwartego kwartału 2009 roku); Zakład Wyrobów Kutyh (ZWK) z Wydziałem Stalowni, Wydziałem Prasowni i Obróbki Termicznej oraz Wydziałem Obróbki Mechanicznej. Celsa Huta Ostrowiec produkuje wyroby stalowe walcowane i kute. Ponadto świadczy usługi w zakresie: obróbki termicznej i mechanicznej wyrobów stalowych, transportu kolejowego i telekomunikacji. Grupa prowadzi również sprzedaż produkowanych i przetworzonych w przedsiębiorstwie mediów energetycznych: energii elektrycznej, gazu ziemnego, tlenu oraz sprężonego powietrza. Strukturę sieciową tworzą: produkcja wyrobów stalowych walcowanych i kutyh, prefabrykacja i przetwórstwo wyrobów stalowych oraz segment usług dodatkowych<sup>21</sup>. Strukturę Huty Celsa Ostrowiec przedstawiono na rys. 5.



Rys. 5. Struktura Huty Celsa Ostrowiec

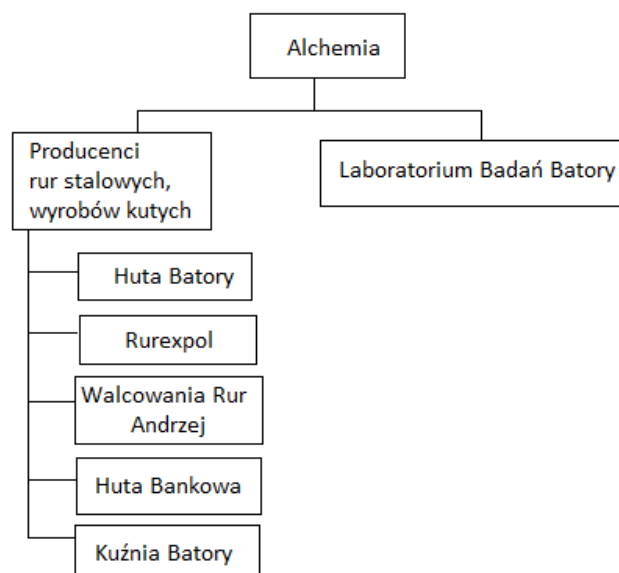
Fig. 5. The structure of Steelworks Celsa Ostrowiec

Źródło: Opracowano na podstawie informacji dostępnych na stronie: <https://www.celsaho.com>.

W grupie Alchemia segmenty sieci tworzą poszczególne zakłady. Do segmentu produkcji należą: Huta Batory, Rurexpol, Walcownia Rur Andrzej (producenci rur stalowych), Huta Bankowa (producent wyrobów długich), Kuźnia Batory (producent wyrobów kutyh).

<sup>21</sup> Informacja z: <https://www.celsaho.com>.

Segment dodatkowy to kontrola jakości w postaci Laboratorium Badań Batory<sup>22</sup>. Strukturę grupy Alchemia przedstawiono na rys. 6.



Rys. 6. Struktura grupy Alchemia

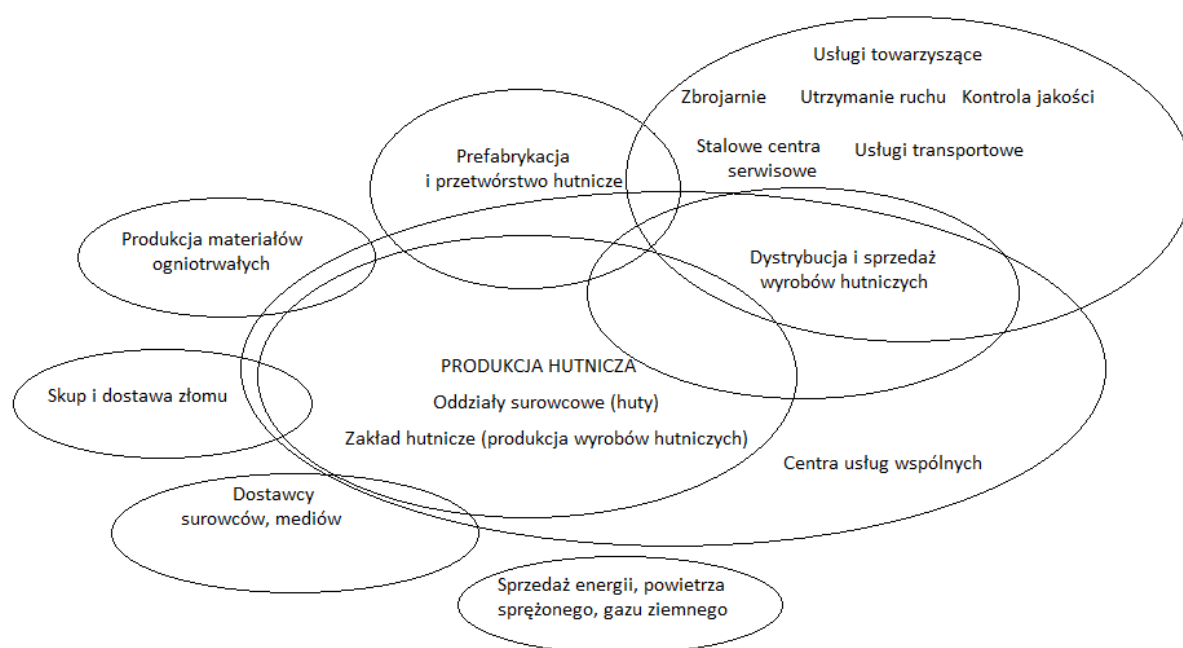
Fig. 6. The structure of Alchemia group

Źródło: Opracowano na podstawie informacji dostępnych na stronie: <https://www.alchemiasa.pl>.

Na podstawie struktur poszczególnych grup kapitałowych opracowano poglądowy obraz sieci organizacyjnej w krajowym sektorze hutniczym (rys. 7). W strukturze sieci uwzględniono segmenty zidentyfikowane w poszczególnych grupach kapitałowych. Podstawą sieci jest segment zwany produkcją hutniczą (powstały po prywatyzacji hut) wraz z spółkami zajmującymi się prefabrykacją i przetwórstwem hutniczym (rezultat outsourcingu). Dystrybucja i sprzedaż wyrobów (kolejny segment) realizowane są przez spółki należące do grupy, najczęściej o zasięgu międzynarodowym, w ramach globalnej sieci sprzedaży wyrobów hutniczych, np. Duferco, ArcelorMittal Distribution. Strukturę segmentu dystrybucji i sprzedaży tworzą: składy regionalne (zlokalizowane w dużych miastach) i biura sprzedaży. Segmentem sieci jest również recykling, tworzą go firmy zajmujące się skupem, przerobem i dostawą złomu do hut. Dodatkowym segmentem jest produkcja i dostawa materiałów ogniotrwałych do hut surowcowych. Najbardziej rozbudowany jest segment usług towarzyszących, tworzą go bowiem: stalowe centra serwisowe (świadczące usługi, takie jak: cięcie, malowanie wyrobów, składowanie i logistyka wyrobów, doradztwo techniczne), zbrojarnie (zbrojenia budowlane, montaż zbrojeń, prefabrykacja stali), producenci części zmiennych do maszyn i urządzeń hutniczych, dostawcy energii, wody, usługi transportowe,

<sup>22</sup> Informacja z: <https://www.alchemiasa.pl>.

a także usługi laboratoryjne. Usługi administracyjne i inne pomocnicze (np. księgowo, kadrowe, zakupu) świadczą Centra Usług Wspólnych. Centra to organizacyjne jednostki, która świadczą usługi na rzecz co najmniej dwóch podmiotów w ramach jednej grupy kapitałowej o charakterze pomocniczym lub administracyjnym. Centra tworzone są głównie przez korporacje transnarodowe, działające w wielu lokalizacjach przez liczne spółki zależne lub oddziały. Głównym celem tworzenia centrów usług wspólnych jest ograniczenie kosztów przez wyeliminowanie powielania czynności przez pracowników rozproszonych jednostek i świadczenie ich z jednego, centralnego miejsca. Centra świadczą usługi: księgowo, finansowe, kadrowe<sup>23</sup>.



Rys. 7. Sieć organizacyjna kapitału na rynku hutniczym w Polsce – ujęcie segmentowe

Fig. 7. Organizational network in steel market in Poland – segments

Źródło: Opracowywanie własne.

Krąg uczestników grup kapitałowych tworzą spółki kapitałowe (spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), a także formy typu mariaż, jakimi są spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka komandytowa (jednocześnie). Przykładem takiej formy jest ArcelorMittal Shared Service Center Europe Sp. z o.o., Sp. k. W ujęciu prawnym spółka z o.o. sp. k. pozwala połączyć zalety spółki osobowej z zaletami spółki kapitałowej. Spółka z o.o. sp. k. to tak naprawdę spółka komandytowa, w której co najmniej jednym

<sup>23</sup> Szukalski S.M.: Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczne. Badanie w ramach grantu Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2010.

wspólnikiem odpowiedzialnym całym swoim majątkiem, bez ograniczeń, za zobowiązania spółki jest komplementariusz, którym jest wcześniej utworzona spółka z o.o., a co najmniej jednym wspólnikiem odpowiadającym w sposób ograniczony (komandytariuszem) jest osoba będąca wspólnikiem spółki z o.o. Spółka z o.o. sp. k. to spółka zawarta między spółką z o.o. a jej wspólnikiem<sup>24</sup>. W strukturach grup kapitałowych funkcjonują również podmioty na podstawie zawartego porozumienia joint venture (przykład spółka TAMEH Polska jako joint venture ArcelorMittal i Tauron) lub porozumienia (umowy) o partnerstwie publiczno-prywatnym, przykład: Agencja Rozwoju Gospodarczego Kraków-Wschód Sp. z o.o. (podmiot grupy kapitałowej ArcelorMittal). Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym<sup>25</sup>. Ponieważ najwięcej w sieci jest spółek kapitałowych, więc z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że spółki te dominują w grupach kapitałowych. Poszczególne spółki należą do struktur danej grupy kapitałowej lub tworzą spółki zależne ze spółką macierzystą.

#### 4. Wymagania ładu korporacyjnego

Zagraniczny kapitał obecny na rynku stali w Polsce wprowadził standardy korporacyjne (wytyczne ładu korporacyjnego). Standardy obowiązują wszystkie przedsiębiorstwa przemysłowe wraz z filiami i spółkami należącymi do grupy. Dokumentami ładu korporacyjnego są między innymi: polityka zrównoważonego rozwoju, zintegrowany system zarządzania (system zarządzania jakością ISO 9001, system zarządzania środowiskiem ISO 14001, systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy PN-N 18801, BS OHSAS 188001), standardy produkcji klasy światowej (WCM, czyli *World Class Manufacturing*), kodeks etyki biznesu, karta różnorodności (*Diversity Management*), programy odpowiedzialnego biznesu (*Corporate Social Responsibility*, w skrócie SR), globalne programy rozwoju pracowników.

Ład korporacyjny ułatwia: wzajemne dostosowanie, nadzór bezpośredni, ujednoczenie procesów pracy, ujednoczenie „wyjść”, ujednoczenie umiejętności<sup>26</sup>. Podmioty w strukturach sieciowych stosują zasady odpowiedzialności biznesowej w całym łańcuchu dostaw. Globalne uwarunkowania skutkują, z jednej strony swobodą przepływu kapitału, z drugiej zaostreniem procedur handlowych i międzynarodowych standardów produkcji. Produkcja

---

<sup>24</sup> <http://kancelariapp.pl/spolka-z-o-o-komandytowa-a-zabezpieczenie-majatku-wspolnikow/>.

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym. Dz.U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 z późn. zm.

<sup>26</sup> Zobacz także: Sroka W., Gajdzik B.: Management of Network Organizations. Theoretical Problems and the Dilemmas in Practice, [in:] Sroka W., Hittmár Š. (ed.): Managerial Challenges for Networks and Beyond. Springer, 2015, p. 121-134.

jest zrównoważona (o najmniejszym negatywnym oddziaływaniu na środowisko). Przedsiębiorstwa w powiązaniach sieciowych są kojarzone z odpowiedzialnym biznesem. Zwraca się uwagę na problemy ochrony środowiska i funkcjonowania społeczeństw. Etyka okazuje się kluczowym elementem budującym wizerunek firmy. Politykę przeciwdziałania nadużyciom tworzą: prawa człowieka, procedury ochrony danych, procedury dotyczące informacji poufnych, kodeksy etyczne, procedury zgłaszania niewłaściwych postępowań biznesowych i wytyczne zapobiegania korupcji.

Grupy kapitałowe w sektorze hutniczym od kilku lat realizują i raportują działania w obszarze odpowiedzialności biznesu. Raporty CSR zagranicznych grup kapitałowych przygotowywane są według Międzynarodowych Wytycznych Raportowania GRI (GRI 3.1., poziom C). Do kluczowych obszarów działań w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu grup kapitałowych w hutnictwie należą: środowisko społeczne, miejsce pracy, klienci, dostawcy, kontrahenci oraz społeczności lokalne. Największa na polskim rynku stali grupa kapitałowa ArcelorMittal Poland pierwszy raport CSR opublikowała w 2008 roku<sup>27</sup>.

Kodeksy etyczne w analizowanych przedsiębiorstwach są dokumentem wiążącym działalność biznesową. Kodeksy wyznaczają standardy prowadzenia działalności i stosunków międzyludzkich zarówno w relacjach wewnętrznych grupy kapitałowej, jak i w odniesieniu do partnerów gospodarczych, akcjonariuszy oraz społeczności lokalnych. Kodeksy adresowane są do wszystkich pracowników koncernu. Pracownicy zobowiązani są do przestrzegania zawartych w nim zapisów. W grupie ArcelorMittal kodeks etyczny przyjęto w 2005 roku.

Podmioty prowadzą politykę różnorodności (*Diversity Management*). Kadra przedsiębiorstw jest zróżnicowana. Pracownicy różnią się cechami, takimi jak: wiek, płeć, rasa, pochodzenie społeczne, etniczność, status ekonomiczny, wykształcenie, stan cywilny, poglądami, sposobem komunikowania się, przyjmowanymi wartościami, przynależnością do grupy itp. Grupy kapitałowe są sygnatariuszami karty różnorodności (międzynarodowej inicjatywy promowanej przez Komisję Europejską)<sup>28</sup>. Programy realizowane przez grupy kapitałowe wspierają różnorodność ze względu na wiek (zarządzanie luką pokoleniową), płeć (programy dla kobiet), narodowość (kursy językowe).

Podmioty w ramach grup kapitałowych przyjmują standardy produkcji klasy światowej – *World Class Manufacturing* (WCM). WCM jest ustrukturyzowanym sposobem na zwiększenie efektywności produkcji przez wdrożenie najlepszych praktyk biznesowych w dziesięciu obszarach: bezpieczeństwo i higiena pracy, analiza kosztów, skoncentrowana poprawa, autonomiczne utrzymanie ruchu, profesjonalne utrzymanie ruchu, rozwój

<sup>27</sup> Zobacz więcej w: Ocieczek W., Gajdzik B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych. Politechnika Śląska, Gliwice 2010, rozdział 3.

<sup>28</sup> Zobacz: [kartaroznorodnosci.pl](http://kartaroznorodnosci.pl).

pracowników, wczesne zarządzanie urządzeniami, jakość produktów, obsługa klienta, środowisko i odpowiedzialność społeczna. Grupa ArcelorMittal Poland przystąpiła do wdrażania WCM w 2008 roku, rozpoczynając od pilotażu w oddziale w Świętochłowicach<sup>29</sup>. Standardy produkcji klasy światowej wdrożono również w grupie CMC Zawiercie.

Obsługa klientów realizowana jest zgodnie ze standardami korporacji (obowiązują jednolite procedury obsługi klientów). Jakość obsługi klientów mierzona jest na bieżąco (wskaźniki terminowości realizacji zamówień). Działy obsługi klientów międzynarodowych korporacji przeprowadzają badania satysfakcji klientów (ankiety).

Filarami ładu korporacyjnego są: zintegrowany system zarządzania, produkcja klasy światowej, polityki dotyczące poszczególnych obszarów działalności, w tym dbałość o pracowników, bezpieczną i zrównoważoną produkcję, społeczną odpowiedzialność, budowanie zaufania klientów.

## 5. Podsumowanie

W latach dziewięćdziesiątych rozpoczął się proces tworzenia grup kapitałowych na polskim rynku stali. Kluczowym etapem była prywatyzacja dużych hut, które nabył kapitał zagraniczny. Mniejsze huty przejmuje kapitał rodzimy. W gospodarce rynkowej w ramach konsolidacji kapitałowych powstają struktury sieciowe. Analiza struktur poszczególnych grup kapitałowych pozwoliła na opracowanie pogładowego obrazu segmentów sieci. Kluczowe segmenty to: produkcja hutnicza (realizowana w dawnych hutach), prefabrykacja i przetwórstwo hutnicze (dawne zakłady hutnicze i nowe podmioty gospodarcze), dystrybucja i sprzedaż wyrobów (realizowana przez centra dystrybucyjne, międzynarodowe sieci sprzedaży), skup i dostawa złomu do hut, produkcja materiałów ogniotrwałych, usługi towarzyszące (stalowe centra serwisowe, zbrojarnie, zakłady utrzymania ruchu, firmy transportowe itp.), centra usług wspólnych (obsługa administracyjna grupy). Przygotowana struktura segmentowa grup kapitałowych może stanowić uzupełnienie wiedzy na temat rynku hutniczego w Polsce.

---

<sup>29</sup> Zobacz: Gajdzik B.: World Class Manufacturing in metallurgical enterprise. „Metalurgija”, No. 1 (52), 2013, p. 131-134.



**Bibliografia**

1. Dudała R.: Huta CMC Zawiercie uruchomiła nowy oddział CMC Centrozłomu. Nowy Przemysł, 2007, [http://hutnictwo.wnp.pl/huta-cmc-zawiercie-uruchomila-nowy-oddzial-cmc-centrozłomu,33710\\_1\\_0\\_0.html](http://hutnictwo.wnp.pl/huta-cmc-zawiercie-uruchomila-nowy-oddzial-cmc-centrozłomu,33710_1_0_0.html), 10.10.2007.
2. Foltys J.: Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali. Uniwersytet Śląski, Katowice 2007.
3. Gajdzik B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw hutniczych w zestawieniach statystycznych i badaniach empirycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
4. Gajdzik B.: World Class Manufacturing in metallurgical enterprise. „Metalurgija”, No. 1(52), 2013.
5. Gajdzik B., Sroka W.: Analytic study of the capital restructuring process in metallurgical enterprises around the World and in Poland. „Metalurgija”, Vol. 51, No. 2, 2012.
6. Ociecek W., Gajdzik B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych. Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
7. Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland 2014, [www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com).
8. Sroka W.: Competitive Advantage through Cooperation in Networks on Sector Level: The Case of Steel Industry, [in:] Kaluza J. (ed.): Strategic Management and its Support by Information Systems. VSB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2009.
9. Sroka W.: Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę. PWE, Warszawa 2012.
10. Sroka W., Gajdzik B.: Management of Network Organizations. Theoretical Problems and the Dilemmas in Practice, [in:] Sroka W., Hittmár Š. (ed.): Managerial Challenges for Networks and Beyond, Springer, 2015.
11. Szewc-Rogalska A.: Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce. Ujęcie sektorowe. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2004.
12. Szewc-Rogalska A.: Stopień zaawansowania przekształceń własnościowych w gospodarce polskiej. Zeszyty Naukowe, s. Marketing i Zarządzanie, nr 11. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003.
13. Szukalski S.M.: Zagraniczne centra usług w Polsce. Aspekty teoretyczne i empiryczne. Badanie w ramach grantu Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
14. Šmid W.: Leksykon menedżera. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
15. Trocki M.: Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie. PWN, Warszawa 2004.
16. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 z późn. zm.).

**Strony www**

17. <https://www.arcelormittal.com>.
18. <https://www.cmc.com/pl/europe/cmcutk/Strony/aboutus.aspx>.
19. <https://www.celsaho.com>.
20. <https://www.isd.com>.
21. <https://www.alchemiasa.pl>.
22. <http://kancelariapp.pl/spolka-z-o-o-komandytowa-a-zabezpieczenie-majatku-wspolnikow/>.