

*Anna Lucińska**

**UNIA PERSONALNA W POLSKICH HOLDINGACH –
KIERUNKI ZMIAN W LATACH 2000–2006**

WPROWADZENIE

Unia personalna kierownictw spółki dominującej i spółek zależnych jest podstawowym instrumentem polityki kadrowej w holdingu. H. Jagoda podaje, że unia personalna spółek–matek i rad nadzorczych spółek–córek może być realizowana różnymi metodami¹:

- w mniejszych grupach kapitałowych – do rad spółek zależnych delegowani są na ogół członkowie zarządu spółki dominującej,
- w rozbudowanych grupach kapitałowych, o dużej liczbie spółek zależnych, członkami tych rad bywają często menedżerowie niższego szczebla ze spółki dominującej.

M. Trocki wskazuje na inne sposoby realizacji idei unii personalnej kierownictw spółek w holdingu (rys. 1). W praktyce często występują rozwiązania mieszane, stanowiące kombinację tych sposobów. Zaznaczyć należy, że unia personalna ma na ogół charakter niepełny, co oznacza, że nie wszystkie osoby wchodzące w skład zarządu lub rady nadzorczej spółki–matki wchodzi w skład organów spółek zależnych. Taki rodzaj integracji personalnej może być wzmacniany aż do osiągnięcia pełnej unii personalnej, co skutkuje zbliżeniem formy organizacyjnej grupy kapitałowej do jednorodnego przedsiębiorstwa.

Do zalet tego mechanizmu należą²:

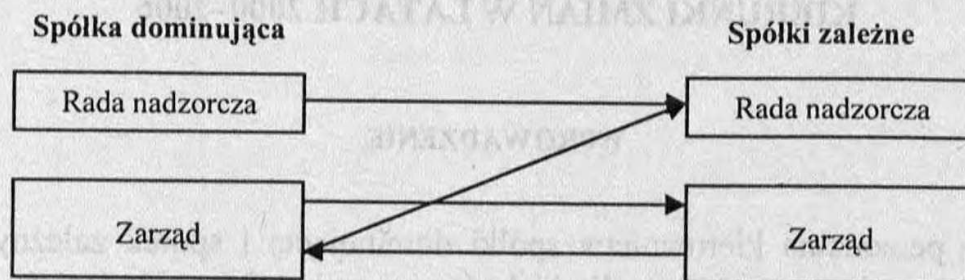
- wzmocnienie integracji wokół celów strategicznych grupy,
- ułatwienie realizacji wspólnej polityki grupy,

* Dr, adiunkt w Katedrze Ekonomii Przemysłu i Rynku Kapitałowego, Uniwersytet Łódzki.

¹ H. J a g o d a, *Nadzór właścicielski w holdingach – ujęcie instytucjonalne*, [w:] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 232.

² M. T r o c k i, *Unia personalna jako instrument wspomagający zarządzanie grupami kapitałowymi*, [w:] *Raport o zarządzaniu*, V edycja, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 3–7.

- zwiększenie skuteczności nadzoru właścicielskiego – dzięki bezpośredniemu wglądowi w działalność spółek-córek i usprawnieniu przepływu informacji wewnątrz grupy,
- zmniejszenie kosztów zarządu – poprzez zmniejszenie zapotrzebowania na fachową kadre i w efekcie obniżenie kosztów jej funkcjonowania,
- zwiększenie możliwości awansu menedżerom grupy.



Rys. 1. Sposoby realizacji unii personalnej w holdingu

Źródło: M. Trocki, *Unia personalna jako instrument wspomagający zarządzanie grupami kapitałowymi*, „Raport o zarządzaniu”, V edycja, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 151–152.

Wprowadzenie przedstawiciela (lub przedstawicieli) spółki dominującej do zarządu spółki zależnej wiąże się z pełnieniem przez niego funkcji:

- kierowniczej, polegającej na prowadzeniu spraw spółki i jej przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem decyzji o charakterze strategicznym, kształtujących poziom i strukturę majątku i kapitałów spółki oraz o prowadzeniu jej działalności operacyjnej i finansowej,
- reprezentowania jej interesów na zewnątrz, w obrocie prawnym z osobami trzecimi³.

Z wprowadzeniem przedstawiciela spółki-matki do organu spółki-córki wiąże się problem wewnętrznej sprzeczności jego podwójnego umocowania:

- jako przedstawiciela spółki dominującej w zarządzie lub radzie spółki zależnej i z tego tytułu zobowiązanego do realizowania celów centrali,
- jako członka zarządu lub rady spółki zależnej, zobowiązanego z tego tytułu do realizowania jej celów.

Z tego typu sprzeczności wynikać mogą poważne napięcia w pracy zarządu spółki zależnej szczególnie wtedy, gdy każdy z jego członków inaczej pojmuje szkodę spółki, odmiennie interpretując cele spółki. Inne niebezpieczeństwa unii personalnej polegać mogą na zagmatwaniu układu kompetencji w organach

³ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 340.

władzy spółek grupy i na trudnościach w utrzymywaniu zrównoważonego dystansu wobec dwóch różnych perspektyw, jakie są związane z różnymi funkcjami, np.: członka zarządu spółki dominującej (stanowiącego również kierownictwo grupy i współodpowiedzialnego z tego tytułu za problemy strategiczne) oraz prezesa zarządu spółki zależnej (odpowiedzialnego z tego tytułu za zarządzanie przedsiębiorstwem tej spółki i jednocześnie powołanego do współpracy m. in. z zespołami centralnymi spółki dominującej, w której ta sama osoba jest członkiem zarządu). Jest to sytuacja, w której wystąpić może zarówno konflikt kompetencji, jak i konflikt interesów. Ponadto rozwiązanie to może powodować przeciążenie pracą u osób pełniących jednocześnie wiele funkcji.

Uwagi te dotyczą nie tylko wymienionych sposobów realizowania unii personalnej, należących do powiązań pionowych, występujących wówczas, gdy równoczesne zajmowanie stanowisk dotyczy spółek powiązanych hierarchicznie. Zagrożenia te są również realne w przypadku poziomej unii personalnej, która ma miejsce, gdy równoczesne zajmowanie stanowisk dotyczy spółek równorzędnych, a więc spółek zależnych (np. gdy ta sama osoba jest członkiem rad nadzorczych kilku spółek-córek). Zastosowanie takich rozwiązań ma charakter ograniczony ze względu na obowiązujące przepisy dotyczące działania na korzyść konkurencji. W praktyce taki sposób realizowania unii personalnej występuje jako element modyfikujący integrację pionową (np. gdy członek zarządu spółki dominującej jest członkiem rad nadzorczych w kilku spółkach zależnych).

Przytoczone możliwości kształtowania unii personalnej wskazują na to, iż w praktyce funkcjonowania holdingów ten instrument jest oceniany jako potencjalnie zwiększający skuteczność nadzoru właścicielskiego. Jego możliwości w tym zakresie stają się realnymi, gdy zarządowi spółki dominującej, odpowiedzialnemu za stworzenie systemu zarządzania holdingiem, uda się ominąć rafy unii personalnej. Różnorodność form integracji personalnej upoważnia do stwierdzenia, iż w tym zakresie, dla podniesienia skuteczności działania, wszystkie „chwyty” są dozwolone – o ile zgodne z prawem. Ich skuteczność wymaga, by uzgodnione zostały cele, zachowana była przejrzystość układu kompetencji osób zajmujących stanowiska w organach spółek i centrali oraz aby pełnienie przez nich zbyt wielu funkcji nie wpływało negatywnie na jakość ich pracy.

2. UNIA PERSONALNA W POLSKICH HOLDINGACH

Badania trzech polskich holdingów umożliwiły wskazanie zróżnicowanych podejść do zagadnienia unii personalnej. Przeprowadzono je w 2001 i 2007 r. w: **megaspółce giełdowej, chemicznym holdingu pracowniczym i tekstylnym**

holdingu pracowniczym. Badania przeprowadzono metodą wywiadu kierowanego z prezesami lub członkami zarządów spółek dominujących. Wiedza uzyskana tą drogą poszerzona została dzięki zbadaniu licznych dokumentów regulujących i opisujących działanie organów spółki dominującej i spółek zależnych (m. in. statutów, regulaminów walnych zgromadzeń, rad nadzorczych i zarządów). Pozwoliła ona na sformułowanie wniosków dotyczących unii personalnej w badanych holdingach.

2.1. Przypadek A – megaspółka giełdowa

Megaspółka giełdowa jest spółką dominującą jednej z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowo-Wschodniej (holding A). Zajmuje się przerobem ropy naftowej na: benzyny bezołowiowe, olej napędowy, olej opałowy, paliwo lotnicze, tworzywa sztuczne i wyroby petrochemiczne. Zarządza siedmioma rafineriami w Polsce, Czechach i na Litwie. Zintegrowany kompleks rafineryjno-petrochemiczny w Płocku zaliczany jest do najnowocześniejszych i najefektywniejszych tego typu obiektów w Europie. Spółka posiadała w 2006 r. sieć ponad 2700 stacji paliw, zlokalizowanych w Polsce, Niemczech (zarządzała 480 stacjami), Czechach (zarządzała 330 stacjami) i na Litwie. W 2000 r. ich liczba wynosiła ponad 1950. Jej udział w krajowym rynku detalicznym paliw wynosił w 2001 r. ok. 60%, natomiast w 2005 r. – ok. 27%. W 2000 r. holding zatrudniał 14 687, a w 2007 r. – 19 976 osób.

Zmiany w strukturze akcjonariatu spółki w latach 2002 i 2006 przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1

Zmiany w strukturze akcjonariatu megaspółki giełdowej
w latach 2002–2006 (w %)

Struktura akcjonariatu	2002	2006
Skarb Państwa	28,01	27,52
Bank of New York	21,07	5,59
Pozostali	50,92	66,89
Razem	100,00	100,00

Źródło: dane megaspółki giełdowej publikowane w latach 2000 i 2007.

Skarb Państwa wywiera wpływ na decyzje gospodarcze i działalność spółki nie tylko jako akcjonariusz, ale również jako podmiot kontrolujący bezpośrednio lub pośrednio spółki transportujące i magazynujące ropę naftową i produkty rafineryjne. Należy jednak zauważyć, że Skarb Państwa zmniejszył swój udział w kapitale zakładowym spółki z 28,01 do 27,52%, w znacznie większym stopniu

zmniejszyło się zaangażowanie Bank of New York (z 21,07 do 5,59%), natomiast akcjonariat rozproszony wzrósł w siłę (z 50,92 do 66,89% udziału w kapitale zakładowym).

Rada nadzorcza spółki-matki w 2000 r. składała się z 8 osób. Jeden jej członek był powoływany lub odwoływany bezpośrednio przez Skarb Państwa, natomiast pozostali – przez walne zgromadzenie akcjonariuszy, WZA (wśród których Skarb Państwa również się znajduje). Statut definiuje pojęcie „podmiotu powiązanego” jako podmiotu dominującego wobec spółki, podmiotu wobec niej zależnego lub podmiotu zależnego wobec podmiotu dominującego wobec spółki. Chroniąc niezależność rady od tak rozumianych podmiotów powiązanych, a wzmacniając *de facto* rolę Skarbu Państwa, statut wskazuje, że co najmniej dwie osoby muszą spełniać następujące warunki: nie są pracownikami spółki ani podmiotu powiązanego, członkami władz nadzorczych lub zarządzających podmiotu powiązanego, nie są akcjonariuszami posiadającymi 5% lub więcej głosów na walnym zgromadzeniu podmiotu powiązanego, nie są pracownikami lub członkami władz nadzorczych lub zarządzających podmiotu dysponującego 5% lub więcej głosów na walnym zgromadzeniu podmiotu powiązanego.

Rada nadzorcza spółki-matki w 2007 r. składała się z 9 osób. Podobnie jak w 1999 r., jeden z jej członków był desygnowany bezpośrednio przez Skarb Państwa, a pozostali – przez walne zgromadzenie akcjonariuszy. Nadal co najmniej dwie osoby wchodzące w skład rady nadzorczej to tzw. członkowie niezależni, z tym że lista ograniczeń dotyczących tych osób powiększyła się o dodatkowy warunek: żadna z nich nie może być małżonkiem ani być spokrewnioną, ani pozostawać w stosunku przysposobienia wobec którejkolwiek z wymienionych wcześniej osób.

Pewnym *novum* w stosunku do rozwiązań obowiązujących w 2000 r. jest osoba obserwatora. Skarb Państwa może – jako akcjonariusz – ustanowić w spółce jednego lub dwóch obserwatorów, którzy mają prawo uczestniczyć w posiedzeniach organów spółki, badać jej dokumenty i oczekiwać wyjaśnień w sprawach o znaczeniu strategicznym dla funkcjonowania spółki, dotyczących rozporządzenia składnikiem mienia o podstawowym znaczeniu, przeniesienia siedziby za granicę, zmiany przedmiotu działalności czy zbycia lub wydzierżawienia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części. Dane charakteryzujące członków rady nadzorczej przedstawiono w tab. 2.

Porównując składy rady nadzorczej spółki dominującej w obydwu okresach, należy zauważyć, że w 2007 r. uczestniczą w niej osoby o najwyższych kompetencjach merytorycznych (dwaj profesorowie zwyczajni, eksperci w dziedzinie elektroniki, technologii i petrochemii, członkowie krajowych i międzynarodowych stowarzyszeń naukowych i zawodowych) oraz reprezentanci wolnych zawodów (adwokat, radca prawny, biegły rewident), których pozycja zawodowa i status dają rękojmię głębokiej wiedzy w sprawach rozpatrywanych przez radę i niezależności sądów. W składzie rady nadzorczej w roku 2000 takich osób nie było.

Tabela 2

Informacje o członkach rady nadzorczej spółki-matki holdingu A

Lp.	Stanowisko	Wiek	Wykształcenie/tytuł naukowy	Pozycja zawodowa
2000				
1.	Przewodniczący	52	mgr inż. elektryk	prezes zarządu spółki-akcjonariusza
2.	Członek	50	mgr inż. chemik	przewodniczący rady nadzorczej spółki zależnej
3.	Członek	40	mgr ekonomii	p.o. przewodniczącego rady nadzorczej w spółce konkurencyjnej
4.	Członek	38	mgr prawa	przewodnicząca rady nadzorczej w spółce branży budowlanej
5.	Członek	32	inż. geodeta	dyrektor departamentu w Ministerstwie Skarbu Państwa, członek rad nadzorczych w dwóch spółkach branży farmaceutycznej
6.	Członek	57	mgr wychowania fizycznego	dyrektor ds. sportowych w spółce zależnej
7.	Członek	50	mgr prawa	dyrektor departamentu w Ministerstwie Finansów
8.	Członek	41	wykształcenie średnie	członek zarządu spółki-akcjonariusza
2007				
1.	Przewodniczący	34	mgr ekonomii	dyrektor IT w spółce branży chemicznej
2.	Członek	52	mgr prawa	radca prawny, wiceprzewodniczący/członek rad nadzorczych w czterech spółkach z udziałem Skarbu Państwa, doradca prezesa zarządu w koncernie branży chemicznej
3.	Członek	38	mgr ekonomii	członek rady nadzorczej w koncernie branży farmaceutycznej
4.	Członek	b.d.	dr ekonomii	biegły rewident, prezes zarządu spółki-akcjonariusza
5.	Członek	36	b.d.	członek rady GPW w Warszawie, członek rad nadzorczych w spółkach branży telekomunikacyjnej i spożywczej
6.	Członek	47	BBA w dziedzinie finansów	samodzielna działalność konsultingowa na rynku finansowym
7.	Członek	46	mgr ekonomii, mgr prawa	adwokat
8.	Członek	60	profesor nauk technicznych	ekspert, doradca rządowy i prezydencki, członek stowarzyszeń naukowych i zawodowych
9.	Członek	54	profesor nauk technicznych	ekspert, doradca rządowy i prezydencki, członek stowarzyszeń naukowych i zawodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych megaspółki giełdowej publikowanych w latach 2000 i 2007.

W tymże roku w spółkach o największym znaczeniu ze względu na wielkość obrotów i kapitałów spółka dominująca miała silną reprezentację – wszystkie stanowiska prezesów zarządu i przewodniczących rady nadzorczej piastowali przedstawiciele centrali. Ponadto w każdym zarządzie i radzie nadzorczej zasiadało średnio łącznie ponad 4 przedstawicieli centrali. Prawidłowość tę można było zaobserwować również w innych grupach spółek. Tutaj centrala obsadzała (oprócz stanowisk prezesa zarządu i przewodniczącego rady) średnio po 2,7 stanowiska łącznie w zarządzie i radzie nadzorczej.

W 2007 r. zmieniły się kryteria podziału spółek zależnych w holdingu i spółki o największym znaczeniu ze względu na wielkość obrotów i kapitałów zostały włączone do segmentów biznesowych (rafineryjnego, petrochemicznego, chemicznego i in.), jednak nadal w 10 produkcyjnych spółkach należących do tych segmentów zaangażowanie kapitałowe megaspółki było znaczne. Dla potrzeb artykułu zbadano 5 spośród nich. Udział spółek-matek zawierał się w przedziale od 22 do 1545 mln zł, co stanowiło przeciętnie 72,12% ich kapitału zakładowego.

Zbadanie składów organów w 2007 r. tych spółek pokazało, że członkowie rady nadzorczej spółki dominującej nie są zaangażowani do prac w organach tych spółek, natomiast członkowie zarządu owszem – znajdują się w składach rad nadzorczych (z jednym wyjątkiem). Przewodniczącymi rad są: prezes zarządu spółki-matki, wiceprezesi lub członkowie zarządu. Stanowiska członków rad spółek-córek zajmują członkowie zarządu niżsi rangą, dyrektorzy wykonawczy lub dyrektorzy departamentów z centrali.

W spółkach o największym znaczeniu miejsce zajmowane w hierarchii władzy w centrali jest odwzorowywane w hierarchii stanowisk w organach spółek. Uwaga ta nie dotyczy spółki o znaczeniu strategicznym, tj. litewskiego kompleksu rafineryjnego. W zarządzie tej spółki znalazło zatrudnienie czterech z sześciu członków zarządu spółki-matki i jeden dyrektor wykonawczy. W skład rady nadzorczej tej spółki wchodzi dyrektorzy wykonawczy i dyrektorzy departamentów spółki dominującej, co może sprzyjać powstawaniu konfliktu kompetencji wewnątrz tych organów i świadczyć o braku zaufania do rady. Reprezentację spółki dominującej w organach spółek zależnych w latach 2000 i 2007 przedstawiono w tab. 3.

Zarówno w 2000, jak i w 2007 r. najczęściej występująca metoda realizowania unii personalnej w holdingu A polegała na delegowaniu członków zarządu spółki-matki na stanowiska przewodniczących rad nadzorczych spółek zależnych oraz dyrektorów wykonawczych lub dyrektorów departamentów na stanowiska członków rad tych spółek. Różnica polega na tym, że o ile w 2000 r. żaden członek zarządu spółki dominującej nie pełnił jednocześnie funkcji prezesa ani członka zarządu spółki zależnej, a pełnili je dyrektorzy wykonawczy lub dyrektorzy departamentów, to w 2007 r. sytuacja jest odwrotna – w litewskim koncernie rafineryjnym unia personalna ma skomplikowany charakter: cztery osoby spośród sześciu członków zarządu spółki-matki wchodzi w skład

zarządu tej spółki i jednocześnie członkowie jej rady nadzorczej delegowani z ramienia centrali są dyrektorami wykonawczymi lub dyrektorami departamentów. Ponadto w 2000 r. dyrektorzy centrali pełnili funkcje w zarządach spółek-córek, natomiast w 2007 r. zjawisko to wystąpiło tylko w jednym przypadku. Również członkowie rady nadzorczej spółki-matki nie są angażowani do organów spółek-córek.

Tabela 3

Unia personalna w organach spółek holdingu A

Spółka dominująca	Spółki zależne				
		przewodniczący RN	członek RN	prezes zarządu	członek zarządu
2000					
Członkowie zarządu	1.	X	–	–	–
	2.	X	–	–	–
	3.	–	X	–	–
	4.	XX	XX	–	–
	5.	XX	XX	–	–
	6.	XX	–	–	–
	7.	XX	–	–	–
Dyrektorzy wykonawczy/ dyrektorzy departamentów	1.	X	–	–	X
	2.	X	–	X	–
	3.	X	–	X	–
	4.	–	X	–	X
	5.	–	X	X	–
	6.	–	XX	–	–
	7.	–	XX	–	–
2007					
Członkowie zarządu	1.	XX	–	X	–
	2.	–	X	–	X
	3.	–	–	–	–
	4.	X	XX	–	X
	5.	X	–	–	–
	6.	–	X	–	X
Dyrektorzy wykonawczy/ dyrektorzy departamentów	1.	–	XX	–	X
	2.	X	X	–	–
	3.	–	X	–	–
	4.	–	XX	–	–
	5.	–	XX	–	–
	6.	–	XX	–	–
	7.	–	X	–	–
	8.	–	X	–	–
	9.	–	XX	–	–

X oznacza jedno stanowisko zajmowane przez daną osobę.

Źródło: jak do tab. 2.

Do rad nadzorczych badanych spółek zależnych powoływani byli i są tylko pracownicy spółki dominującej. Liczbę członków rad określają walne zgromadzenia lub zgromadzenia wspólników (dla przypomnienia: średni udział w kapitale zakładowym spółek wynosi 72,12%), a na mocy postanowień ich statutów akcjonariusze inni niż spółka-matka mogą powołać 1 członka rady, jeżeli jej liczebność jest mniejsza od 4 osób, oraz 2 członków, jeżeli liczebność przekracza 4 osoby. Oznacza to, że spółka dominująca ma zagwarantowane prawo do minimum 60% głosów w radach, a władza nad całą grupą może zostać bezproblemowo przejęta w przypadku zmiany akcjonariusza strategicznego. Należy tylko zauważyć, że Skarb Państwa zmniejszył swój udział w kapitale zakładowym spółki w 2007 r. w stosunku do roku 2000.

W 2000 r. funkcjonował system rotacji członków rad, polegający na wymianie co roku jednej osoby z rady na członka rady innej spółki działającej w ramach tego samego portfela. W 2007 r. kadencja członków rady nadzorczej spółki zależnej jest wspólna.

Podsumowując można stwierdzić, że w megaspółce giełdowej istnieją znaczne możliwości oddziaływania Skarbu Państwa na skład organów spółki dominującej, co wykorzystuje on skrzętnie, kształtując je od nowa po każdych wyborach parlamentarnych. Nie jest to dla holdingu korzystne, wyklucza bowiem możliwość wnikliwego poznania spółek i zdobycia wiedzy przez kadre zarządzającą o ich bieżącej działalności oraz ograniczeniach i możliwościach rozwojowych.

W 2000 r. zaobserwować można było następującą prawidłowość: im większe znaczenie miała spółka zależna, tym silniejsza była reprezentacja spółki dominującej wśród członków jej organów. W największych spółkach wszystkie stanowiska prezesów zarządu i przewodniczących rady nadzorczej zajmowali członkowie wyższej kadry menedżerskiej centrali. Miejsce zajmowane w hierarchii władzy w centrali było odwzorowywane w hierarchii stanowisk w organach spółek, co zapobiegało konfliktom kompetencji. Centrala desygnowała 2/3 składu rad nadzorczych.

Sposób funkcjonowania mechanizmu unii personalnej w holdingu A w 2007 r. uległ istotnym zmianom. Do niewątpliwych plusów należy zaliczyć wyższe kompetencje i większą niezależność członków Rady Nadzorczej spółki dominującej. Skarb Państwa – jako akcjonariusz strategiczny (którego siła maleje) – ustanowił obserwatora monitorującego działalność spółki w sprawach o pierwszorzędym dla istnienia spółki znaczeniu. W badanych spółkach zależnych na ogół istnieje nadal (choć nie zawsze) związek między wielkością zaangażowania kapitałowego spółki-matki a pozycją jej reprezentantów w organach spółek-córek. Poza jednym wyjątkiem stanowiska przewodniczących rad nadzorczych obsadzane są przez członków zarządu spółki dominującej. Reprezentanci wyższej kadry menedżerskiej (poza jednym wyjątkiem) nie wchodzi

w skład zarządów spółek zależnych. Miejsce w hierarchii władzy w centrali jest (również poza jednym wyjątkiem) odwzorowywane w hierarchii stanowisk w organach spółek.

2.2. Przypadek B – chemiczny holding pracowniczy

Chemiczny holding pracowniczy (holding B) prowadzi działalność produkcyjną w zakresie płynów hamulcowych, hydraulicznych, chłodniczych i in., działalność handlową w zakresie wyrobów własnych i cudzych oraz działalność usługową w zakresie konfekcjonowania wyrobów i przygotowania ich do sprzedaży. Holding B był w 2000 r. największym w Polsce i jest nadal liczącym się producentem płynów hamulcowych, samochodowych płynów eksploatacyjnych oraz kosmetyków samochodowych. Działalność holdingu B spotyka się ze znaczącą i ciągle rosnącą konkurencją w większości dziedzin. Dotyczy to w szczególności detalicznego rynku płynów hamulcowych, na którym znaczącymi konkurentami są międzynarodowe koncerny paliwowe i producenci krajowi. W 2000 r. holding zatrudniał 239 osób, jego przychody ze sprzedaży produktów, towarów i usług wynosiły blisko 40 mln zł, a suma bilansowa – 37 mln zł, natomiast w 2005 r. zatrudnienie nie uległo zasadniczym zmianom, w 2004 r. przychody ze sprzedaży osiągnęły 77,7 mln zł, a suma bilansowa – 50 mln zł.

Spółką dominującą grupy B jest spółka akcyjna B, powstała w 1992 r. w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego drogą leasingu pracowniczego. Zmiany w strukturze akcjonariatu spółki dominującej w latach 2001 i 2005 przedstawiono w tab. 4.

Tabela 4

Zmiany w strukturze akcjonariatu chemicznej spółki pracowniczej w latach 2001–2005 (w %)

Struktura akcjonariatu	2001	2005
Prezes zarządu spółki B	60,4	68,13
żona i syn prezesa zarządu spółki B	2,7	5,85
Członek zarządu spółki B	23,5	17,23
Pozostali	13,4	8,79
Razem	100,0	100,00

Źródło: dane chemicznej spółki pracowniczej.

W badanym okresie zaobserwować można w spółce dominującej koncentrację własności w rękach prezesa zarządu i jego rodziny – łącznie dysponują oni 73,98% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (wobec 63,1% w 2000 r.).

Skład holdingu B w latach 2000 i 2005 nie zmienił się i obejmował spółkę dominującą, 1 spółkę zależną i 4 spółki stowarzyszone. Spółka zależna posiada istotny udział w podstawowych parametrach ekonomicznych holdingu, a jej suma bilansowa oraz przychody ze sprzedaży stanowią po ok. 50% odpowiednich wielkości ekonomicznych całego holdingu. Udział spółki dominującej B w kapitale zakładowym spółki zależnej zmniejszył się w latach 2000–2005 z 41 do 38,9%, jednak biorąc pod uwagę większościowy pakiet akcji spółki dominującej będący w posiadaniu prezesa zarządu oraz fakt, że jest on również ponad 30-procentowym akcjonariuszem spółki zależnej, można śmiało stwierdzić, że kontroluje on obie spółki.

Rada nadzorcza spółki–matki w 2001 r. składała się z 5 osób, przy czym jej skład może być ograniczony do 3 osób. Jej przewodniczącym był eksprezes zarządu. Wśród jej członków znajdowali się również: żona i 18-letni syn największego akcjonariusza i jednocześnie obecnego prezesa zarządu spółki dominującej oraz jeden z akcjonariuszy mniejszościowych i jego żona. W 2005 r. skład rady nadzorczej pozostał bez zmian.

Funkcje nadzoru właścicielskiego w holdingu B realizowane są przez unię personalną stanowisk w organach spółki–matki i spółek–córek. Powiązania personalne w organach spółek dominującej i zależnej przedstawiono na rys. 2.

Skład uczestników unii personalnej w holdingu B w latach 2000 i 2005 uległ jedynie nieznacznym zmianom:

- mniejszościowy akcjonariusz spółki dominującej nie jest już I wiceprezesem zarządów spółki–matki i córki (pozostając akcjonariuszem pierwszej z nich),

- w spółce zależnej w skład zarządu wchodzi tylko jedna osoba – prezes zarządu obydwu spółek i większościowy akcjonariusz; w spółce tej obsadę stanowiska prezesa zarządu pozostawiono do wyłącznej kompetencji zgromadzenia akcjonariuszy,

- przewodniczącym rady nadzorczej obydwu spółek została osoba pełniąca wcześniej funkcję wiceprzewodniczącego rady, a dawny przewodniczący został wiceprzewodniczącym.

W pozostałych spółkach holdingu B unia personalna dotyczy członków zarządu spółki–matki, którzy są członkami zarządów tych spółek. W przypadku pozostałych spółek zastosowano inne rozwiązania z zakresu nadzoru właścicielskiego. W żadnej z nich – mocą postanowień umowy spółki – nie ma rady nadzorczej. Ich forma prawna dopuszcza taką możliwość (są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), a brak w nich tego organu uzasadniany jest względami oszczędnościowymi stanowiącymi przyczynę, dla której prezes zarządu spółki–matki nie pobiera wynagrodzenia w tych spółkach, w których obejmuje stanowisko prezesa zarządu.

Wyszczególnienie	Zarząd	Rada nadzorcza	WZA (udział w kapitale zakładowym, w %)
2000			
Spółka dominująca	prezes	przewodniczący	63,1 głosów (wraz z rodziną)
	I wiceprezes	wiceprzewodniczący	23,5 głosów
	II wiceprezes	członek 1 – żona prezesa zarządu	13,4 – drobni akcjonariusze
	członek 1	członek 2 – syn prezesa zarządu	
	członek 2	członek 3 – żona wiceprzewodniczącego	
Spółka zależna	prezes	przewodniczący	41 – spółka dominująca
	I wiceprezes	wiceprzewodniczący	31 głosów
	członek	członek 1 – żona prezesa zarządu	14 głosów
2005			
Spółka dominująca	prezes	przewodniczący	73,98 głosów (wraz z rodziną)
	I wiceprezes	wiceprzewodniczący	17,23 głosów
	członek 1	członek 1 – żona prezesa zarządu	8,79 – drobni akcjonariusze
	członek 2	członek 2 – syn prezesa zarządu	
		członek 3 – żona przewodniczącego	
Spółka zależna	prezes	przewodniczący	38,9 – spółka dominująca
		wiceprzewodniczący	ponad 30 głosów
		członek 1 – żona prezesa zarządu	

Rys. 2. Unia personalna w spółkach holdingu B

U w a g a: pole dotyczące tej samej osoby (lub członka rodziny tej osoby), która uczestniczy w unii personalnej jako członek organów spółek oznaczone są w ten sam sposób.

Ź r ó d ł o: dane chemicznej spółki pracowniczej.

Przedstawione zmiany wskazują na proces koncentracji i petryfikacji własności i władzy w rękach prezesa zarządu. Korekty polegające na zamianie miejscami przewodniczącego i wiceprzewodniczącego rad nadzorczych można uznać za kosmetyczne. Pozycję prezesa wzmacnia dodatkowo fakt uczestniczenia jego żony i syna w radach nadzorczych spółek: matki i córki. Wątpliwe jednak, by spółki te mogły z tego faktu odnieść korzyść, jaką spółce może przynieść kompetentna i niezależna rada nadzorcza.

2.3. Przypadek C – tekstylny holding pracowniczy

Przedmiot działalności **tekstylnego holdingu pracowniczego** (holding C) obejmuje: wynajem nieruchomości, serwisowanie odzieży służbowej oraz kompletację i sprzedaż odzieży służbowej i uraundurowania. Skład holdingu C w latach 2000 i 2007 nie zmienił się i obejmował spółkę dominującą i 2 spółki zależne, w których spółka-matka ma 100 i 51% głosów. Spółką dominującą holdingu jest spółka akcyjna C, powstała w 1990 r. w wyniku prywatyzacji założonego w 1957 r. przedsiębiorstwa państwowego, które w toku swojego istnienia zyskało dobrą markę i pozycję na rynku luksusowej odzieży damskiej dzięki wzornictwu i wysokiej jakości wyrobów. Spółka C została utworzona drogą leasingu pracowniczego. Jej największymi akcjonariuszami były dwie osoby fizyczne (w tym prezes zarządu) i handlowa spółka belgijska. W początkowym okresie swojego funkcjonowania spółka dywersyfikowała obszary działania, obejmujące w kolejnych latach: produkcję odzieży, mebli, sprzedaż i serwis samochodów, prowadzenie szkoły modelek, działalność konsultingową, poligraficzną i handlową. Obecnie podstawowa działalność spółki dominującej polega na sprawowaniu nadzoru nad funkcjonowaniem zgrupowanych spółek oraz na operowaniu na rynku nieruchomości, obejmującym nadzór i wynajem powierzchni użytkowej w posiadanych budynkach podmiotom obcym i spółkom zależnym.

Spółki zależne prowadziły w 2000 r. działalność w zakresie przygotowania produkcji (projektowanie, przeszycia i dokumentację technologiczną), realizowały eksport przerobowy dla klienta niemieckiego (stanowiący 70% przychodów ze sprzedaży), prowadziły działalność marketingową i sprzedaż produktów spółki oraz logistykę (zakupy, magazynowanie i spedycję wyrobów). W 2007 r. zakres działalności spółek zależnych uległ istotnym zmianom. Obecnie przychody ze sprzedaży uzyskiwane przez spółki zależne stanowią efekt ich działalności operacyjnej polegającej na konfekcjonowaniu i serwisowaniu odzieży (pierwsza z nich) i realizowaniu funkcji operatora rynkowego (druga spółka zależna).

Przeciętne zatrudnienie w holdingu C w 2000 r. wyniosło 557 osób, przychody ze sprzedaży – 1,5 mln zł, a suma bilansowa była równa 5,5 mln zł. W 2005 r. zatrudnienie wyniosło 266 osób, przychody ze sprzedaży osiągnęły 3,8 mln zł, a suma bilansowa – 2 mln zł. Spółka dominująca od lat realizuje programy restrukturyzacyjne, dostosowując się do zmiennych warunków rynkowych. Obecnie plany spółki przewidują specjalizację w kompleksowej obsłudze instytucji w zakresie ubiorów służbowych, tj. wspólne z klientem diagnozowanie i ocenę potrzeb, projektowanie ubiorów i galanterii, kompleksowe dostawy odzieży wyrobów dziewiarskich, nakryć głowy, galanterii i obuwia (w tym – na podstawie pomiarów pracowników klienta) oraz okresową konser-

wacje i naprawy dostarczanej odzieży. Holding odnotował już pewne sukcesy w tym zakresie, gdyż zrealizowane zostały dostawy odzieży służbowej dla PLL LOT, NBP, TVP SA, Poczty Polskiej, Straży Miejskiej w Łodzi i in. Nie zmienia to jednak utrzymującej się od lat złej kondycji finansowej holdingu, a szczególnie wskaźników rentowności i płynności. Zmiany w strukturze akcjonariatu spółki dominującej w roku 2001 i 2005 przedstawiono w tab. 5.

Tabela 5

Zmiany w strukturze akcjonariatu tekstylnej spółki pracowniczej w latach 2001–2005 (w %)

Struktura akcjonariatu	2001	2005
Prezes zarządu spółki dominującej holdingu	40	45
Spółka z kapitałami zagranicznymi	21	21
Osoba fizyczna	10	10
Pozostali (167 osób) – akcjonariat rozproszony	29	24
Razem	100	100

Źródło: dane tekstylnej spółki pracowniczej.

W badanym okresie zaobserwować można w spółce dominującej koncentrację własności w rękach prezesa zarządu – dysponuje on 45% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (wobec 40% w 2001 r.). Rada nadzorcza spółki-matki w 2001 r. składała się z 5 osób. Przewodniczącym w 2001 r. był prawnik, członek rady nadzorczej od momentu powstania spółki. Od początku istnienia jej skład często ulegał zmianie, jedynym stałym uczestnikiem rady jest osoba fizyczna posiadająca pakiet 10% akcji. Zarząd spółki-matki jest powoływany i odwoływany przez WZA. W skład zarządu w 2005 r. wchodził jedynie prezes (mgr prawa, od 20 lat na stanowiskach kierowniczych w branży odzieżowej).

Funkcje nadzoru właścicielskiego w holdingu C realizowane są przez unię personalną stanowisk w organach spółki-matki i spółek-córek. Powiązania personalne członków organów spółki dominującej i jednej ze spółek zależnych (w 2005 r. 100% kapitału stanowi własność spółki-matki) przedstawiono na rys. 3.

W tekstylnym holdingu pracowniczym narzędziem nadzoru właścicielskiego jest unia personalna na poziomie rad nadzorczych i zarządów spółek. Powiązania personalne stanowią silnie zintegrowany instrument nadzoru nad działalnością spółek. Struktura własności skutkuje znacznymi możliwościami oddziaływania prezesa na działalność spółki-matki i największej córki. Unia personalna dotyczy stanowisk prezesów zarządów spółki-matki i córki o największym znaczeniu oraz przewodniczących rad nadzorczych w tych spółkach.

Wyszczególnienie	Zarząd	Rada nadzorcza	WZA (udział w kapitale zakładowym, w %)
2001			
Spółka dominująca	prezes	przewodniczący	40 głosów
	dyrektor ds. ekonomiczno-finansowych	członek	10 głosów
		członek	21 głosów – spółka z kapitałami zagranicznymi
		pozostali członkowie	29 głosów – drobni akcjonariusze
Spółka zależna	prezes	przewodniczący	< 1 głosów
		członek	< 1 głosów
		członek	98,5 głosów – spółka dominująca C
		pozostali członkowie	
2005			
Spółka dominująca	prezes	przewodniczący	45 głosów
		członek 1	10 głosów
		członek 2	21 głosów – spółka z kapitałami zagranicznymi
		członek 3	29 głosów – drobni akcjonariusze
Spółka zależna	prezes	przewodniczący	
		pozostali członkowie	100 głosów – spółka dominująca C

Rys. 3. Unia personalna w spółkach holdingu C

U w a g a: pola dotyczące tej samej osoby, która uczestniczy w unii personalnej jako członek organów spółek, oznaczone są w ten sam sposób.

Ź r ó d ł o: dane tekstylnej spółki pracowniczej.

Skład rad nadzorczych często ulegał zmianie, a ich jedynym stałym uczestnikiem jest obecny przewodniczący. W skład niewielkiej grupy osób zasiadających w organach spółki wchodzi kilka osób współpracujących ze sobą od wielu lat, dobrze znających i rozumiejących się wzajemnie. Spotykają się często, mając możliwość bieżącego przekazywania sobie informacji, ocen i poglądów. Historia holdingu pokazuje dużą aktywność zarządu w kształtowaniu strategii rozwojowej spółki poprzez zmiany w profilu działalności i kształtowaniu portfela, w definiowaniu strategii kapitałowej i biznesowych spółek, w tworzeniu i egzekwowaniu programów i metod działania oraz kreowaniu postaw mających umożliwić realizację tych strategii. Autorem projektów większości tych przedsięwzięć jest prezes zarządu i jednocześnie główny akcjonariusz.

PODSUMOWANIE

Podstawowym sposobem realizowania polityki personalnej w zakresie obsady najwyższych stanowisk w organach spółek zależnych jest unia personalna kierownictw spółki-matki i spółek-córek, występująca we wszystkich badanych przypadkach. Kształtowanie składów zarządów to bardzo silnie oddziałujący mechanizm nadzoru właścicielskiego; jego skuteczność może być osłabiona przez wpływ polityki na decyzje personalne. Czynniki ten odgrywa istotną rolę również w przypadku członków rad nadzorczych. Skuteczność pełnienia funkcji przez radę nadzorczą zależy od: przygotowania jej członków, kadencji, stylu pracy, relacji z zarządem, komplementarności doświadczeń i umiejętności, liczby posiedzeń i ich organizacji, wynagrodzeń członków rady i planowania jej pracy.

Instrument polityki personalnej, jakim jest unia personalna, cieszy się dużą popularnością, chociaż jej szczegółowe rozwiązania są zróżnicowane. Cechą wspólną polityki personalnej w badanych przypadkach jest powoływanie do zarządów spółek zależnych osób, będących członkami ich zarządów przed włączeniem w strukturę holdingu.

W koncernie o znaczeniu strategicznym unia personalna dotyczy głównie członków zarządu spółki-matki i członków rad nadzorczych spółek zależnych. W badanym okresie nastąpiło przesunięcie akcentu – zmniejszyła się liczba członków zarządu spółki dominującej, uczestniczących w unii personalnej, ponadto mniej stanowisk przewodniczącego rady nadzorczej w spółkach zależnych jest obsadzonych przez członków zarządu spółki-matki. W dwóch holdingach działających na znacznie mniejszą skalę unia personalna jest realizowana w inny sposób – łączone są stanowiska członka zarządu (lub prezesa) spółki dominującej ze stanowiskiem członka zarządu (lub prezesa) w spółce zależnej oraz członka rady nadzorczej (lub przewodniczącego) spółki dominującej ze stanowiskiem członka rady nadzorczej (lub przewodniczącego) w spółce zależnej.

Jedynie w dwóch przypadkach stwierdzono łączenie wyższych stanowisk menedżerskich w dywizji lub w spółce dominującej ze stanowiskami członków rad nadzorczych w spółkach zależnych. W pojedynczych przypadkach członkowie zarządu spółki dominującej są równocześnie członkami rad nadzorczych spółek zależnych, osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w dywizji lub w spółce dominującej są członkami zarządów w spółkach zależnych, a członkowie rad w spółkach-córkach podlegają rotacji.

W obszarze polityki personalnej i działania organów spółek spotkano mechanizmy funkcjonujące w zróżnicowany sposób. W jednym z holdingów skład organów jest częściowo zdeterminowany wynikami wyborów parlamentarnych, a unia personalna funkcjonuje głównie w układzie „zarząd spółki-matki – rada

nadzorcza spółki–córki”. W niewielkich holdingach rady nadzorcze są zdominowane przez zarząd spółki–matki, a unia personalna funkcjonuje w układzie „zarząd spółki–matki – zarząd spółki–córki” i sytuacja nie uległa zmianie w tej mierze.

LITERATURA

- Jagoda H., *Nadzór właścicielski w holdingach – ujęcie instytucjonalne*, [w:] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Trocki M., *Unia personalna jako instrument wspomagający zarządzanie grupami kapitałowymi*, „Raport o zarządzaniu”, V edycja, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk 2000.

Anna Lucińska

THE PERSONAL UNION IN POLISH MULTIBUSINESS COMPANIES – THE DIRECTION OF CHANGES IN 2000–2006

One of the most important methods of personal policy in multibusiness company is the personal union, which exists in all examined cases. In the years 2000–2006 the number of the Board of Directors members participating in the personal union became smaller. In huge multibusiness company only in two cases the personal union was realised by joining the membership in the Board and being the senior line manager in the parent company. The personal union in two small multibusiness companies is achieved by joining the membership in the Board of Directors in parent and daughter company.