

*Anna Lucińska**

**EWOLUCJA ROLI RAD NADZORCZYCH
W KREOWANIU STRATEGII W POLSKICH HOLDINGACH
W LATACH 2000–2007**

1. WPROWADZENIE

Holding nie może prawidłowo funkcjonować bez przekonującej i klarownej strategii. Strategia holdingu powinna być skierowana na te sposobności oddziaływania spółki dominującej na spółki–córki, których podstawą jest głęboka, wnikliwa wiedza o możliwościach osiągnięcia celu w spółkach i wizja wykorzystania tych możliwości¹. Za jej stworzenie odpowiada ośrodek zarządzający, czyli zarząd spółki dominującej i wydziały pełniące funkcje sztabowe². Rolę ośrodka zarządzającego holdingu w zakresie kreowania i wdrażania strategii przedstawiają H. Jagoda i B. Haus. Polega ona na następujących działaniach³:

– określenie kultury organizacji – a więc systemu i hierarchii wartości obowiązującego we wszystkich spółkach holdingu, stosunków z otoczeniem, stylu kierowania oraz polityki – linii postępowania spółek zgodnej z filozofią organizacji,

– zdefiniowanie obszaru interesów strategicznych – określenie przedmiotu działania i celu holdingu (a więc zakresu produkcji i usług oraz obsługiwanych rynków),

– planowanie strategiczne obejmujące:

• sformułowanie celów finansowych, dotyczących np.: rentowności kapitału, stopnia zadłużenia i polityki dywidendy;

• określenie zasad efektywności, priorytetów i kryteriów alokacji ograniczonych zasobów,

– wdrażanie, kontrola i ewentualna modyfikacja celów strategicznych.

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

¹ M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, New York 1994, s. 77–90.

² B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 172.

³ H. Jagoda, B. Haus, *HOLDING. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 137.

Listę tę poszerza Z. Kreft, dodając do wymienionych zadań⁴:

- zdefiniowanie misji holdingu,
- określenie działań, jakie powinny być koniecznie podjęte w sytuacjach ekstremalnych, wymagających redefinicji strategii holdingu.

Problematyka roli rad nadzorczych jest od dawna tematem interesującym inwestorów spółek i opinię publiczną: „[...] prawidłowe realizowanie nadzoru wymaga [...] stworzenia mechanizmu oceny rady i wkładu poszczególnych jej członków w osiągnięcia firmy [...]”⁵. Dyskutowana jest rola i kompetencje rad nadzorczych dotyczące m. in. formułowania strategii spółek⁶. Owocem prac wielu gremiów są tzw. kodeksy dobrych praktyk. Zauważono jednak, że oddziaływanie opracowanych kodeksów nie jest tak skuteczne, jak działania inwestorów instytucjonalnych, dążących do efektywnego wykorzystywania swoich możliwości oddziaływania, tj. właściwego oceniania rad i późniejszego transponowania ocen na rzeczywisty wpływ.

Rada nadzorcza zajmuje w strukturze zarządzania polskich spółek pozycję pośrednią pomiędzy zgromadzeniem akcjonariuszy (wspólników) a zarządem spółki, pełniąc rolę reprezentanta interesów akcjonariuszy (wspólników) i nadzorując realizację ich celów przez zarząd. Rada nadzorcza nie ma prawa wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. Może jednak ograniczać swobodę decyzji zarządu w zakresie zdefiniowanym przez statut lub umowę spółki. Może to dotyczyć wymaganej zgody rady przed dokonaniem przez zarząd oznaczonych czynności. W przypadku braku tej zgody zarząd może zwrócić się w tej sprawie do zgromadzenia wspólników lub akcjonariuszy, co istotnie pogarsza pozycję rady, której każda decyzja odmowna może być zakwestionowana.

W holdingu rada nadzorcza spółki zależnej umożliwia skuteczną „transmisję” zadań stawianych przez spółkę-matkę, a następnie egzekwuje wykonanie tych zadań. Jest to możliwe dzięki sposobowi kształtowania jej składu. Spółka dominująca – jako udziałowiec lub akcjonariusz większościowy – powołuje swoich przedstawicieli w skład tego organu w liczbie na ogół proporcjonalnej do siły swoich głosów.

Obligatoryjny (minimalny) zakres nadzoru i kontroli realizowanych przez radę nadzorczą obejmuje ocenę sprawozdań finansowych w aspekcie ich zgodności z dokumentami i stanem faktycznym, sporządzanie pisemnego sprawozdania rocznego z wyników tej oceny i składanie go zgromadzeniu wspólników oraz ocenę wniosków dotyczących podziału zysku albo pokrycia

⁴ Z. Kreft, *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 65.

⁵ A. Cadbury, *What are the trends in corporate governance? How will they impact your company?*, „Long Range Planning” 1999, Vol. 32, No. 1.

⁶ N. Adams, *Próby reformowania brytyjskiego systemu nadzoru właścicielskiego*, [w:] *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 242–246.

strat. Ponadto w spółkach akcyjnych do obligatoryjnego zakresu zadań rady należy zawieszanie z ważnych powodów członków zarządu i delegowanie członków rady do czasowego wykonywania czynności członków zarządu. Zakres uprawnień rady nadzorczej może być znacznie rozszerzony na mocy przepisów dyspozytywnych. Wówczas musi być zdefiniowany w statucie i obejmować może m. in. zadania w zakresie kreowania i wdrażania strategii, a mianowicie⁷:

- opiniowanie i zatwierdzanie:
 - projektów misji i strategii spółki, planów długookresowych i biznesplanów oraz ich zmian,
 - projektów zmian w strukturze majątkowej i finansowej holdingu (przekształceń własnościowych związanych z fuzjami i podziałem spółki, tworzenia holdingów, konsorcjów, aliansów i innych form współpracy, tworzenia i likwidacji oddziałów, filii, zakładów i stałych przedstawicielstw, inwestycji kapitałowych, zbycia, zastawienia, oddania w użytkowanie przedsiębiorstwa spółki oraz zbycia jej nieruchomości fabrycznych, zmian w wysokości kapitałów zakładowych, alokacji nowych udziałów, emisji i alokacji akcji, emisji obligacji, wniosków kredytowych i pożyczkowych i in.),
- inspirowanie strategicznych projektów rozwojowych i współdziałanie przy ich opracowywaniu przez zarząd,
- projektowanie tych strategicznych decyzji walnego zgromadzenia akcjonariuszy lub zgromadzenia wspólników, które nie są projektowane przez zarząd,
- monitorowanie realizacji decyzji strategicznych.

Przeгляд zadań, jakie może wykonywać rada, prowadzi do wniosku, że rada nadzorcza pełnić może aktywną rolę w tworzeniu planów strategicznych, opracowując własne projekty lub inspirując ich powstanie. Może również monitorować realizację przyjętych strategii. Czy rady nadzorcze w polskich spółkach wykorzystują te możliwości?

W ocenie zarządów polskich spółek udział organów nadzoru w programowaniu rozwoju polega najczęściej na konsultowaniu przez rady programów przygotowanych wcześniej przez zarządy (74% przypadków) bądź na przyjmowaniu przez rady takich programów do akceptującej wiadomości (64%). Dostyc częsta jest sytuacja (26% przypadków), gdy rada nie bierze udziału w przygotowaniu programu rozwojowego. Rzadziej rady inicjują przygotowanie programów rozwojowych (19%) i czynnie uczestniczą w ich przygotowaniu (15%), częściej opiniują plany inwestycyjne (64%) niż je zatwierdzają (43%). Oddziaływanie rady ma najczęściej (68% przypadków) charakter opiniodawczy,

⁷ T. Kulesza, *Projektowanie nadzoru właścicielskiego na etapie tworzenia, przejęcia, podziału, inkorporacji i fuzji spółek kapitałowych*, [w:] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 203–204.

znacznie rzadziej – wykonawczy (przeciętnie w 6% przypadków) lub zatwierdzający (przeciętnie w 26%). Oznacza to, że rady same siebie postrzegają przede wszystkim jako organ opiniodawczy, a za swoją najważniejszą rolę uważają sprawowanie nadzoru kadrowego (opiniowanie i udzielenie absolutorium zarządowi)⁸. Udział w procesie formułowania strategii spółki i planowania inwestycji traktowany jest jako stosunkowo mało istotny (średnia ocena – odpowiednio 3,77 i 2,94 w skali 1–5)⁹.

Powstaje więc pytanie, czy formułowana w literaturze przedmiotu teza o bierności rad nadzorczych polskich spółek w zakresie kreowania i wdrażania strategii znajduje potwierdzenie w ugrupowaniach spółek, tj. holdingach?

2. STRATEGIE I ICH KREOWANIE W POLSKICH HOLDINGACH

Badania trzech polskich holdingów, przeprowadzone metodą wywiadu kierowanego z prezesami lub członkami zarządów spółek dominujących, umożliwiły ustosunkowanie się do tej tezy. Przeprowadzono je w latach 2001–2002 w: **megaspółce giełdowej, chemicznym holdingu pracowniczym i tekstylnym holdingu pracowniczym**. Pozyskane tą drogą informacje zostały poszerzone poprzez studia nad dokumentami regulującymi i opisującymi działanie organów spółki dominującej i spółek zależnych (m. in. statutami, regulaminami walnych zgromadzeń, rad nadzorczych i zarządów, bieżącymi informacjami na temat istotnych działań podejmowanych przez spółki) w 2001 i 2007 r.

2.1. Przypadek A – megaspółka giełdowa

Megaspółka giełdowa jest jedną z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowo-Wschodniej. Zajmuje się przerobem ropy naftowej w siedmiu rafineriach w Polsce, Czechach i na Litwie oraz dystrybucją paliw poprzez największą w Europie Środkowej sieć stacji paliw zlokalizowanych w Polsce, Niemczech, Czechach i na Litwie. Jej udział w krajowym rynku detalicznym paliw w 2005 r. wynosił ok. 27%. W 2000 r. holding zatrudniał 14 687 osób, a w 2007 r. – 19 976 osób.

W 2000 r. misja holdingu A wyrażała dążenie do uzyskania najlepszego wyniku spośród grupy porównywalnych przedsiębiorstw naftowych. „[...] poprzez budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej i strukturalnej oraz

⁸ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2002, s. 78–80.

⁹ J. Jeżak, *Udział rad nadzorczych w procesach podejmowania decyzji strategicznych w spółkach*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz (red.), „Monografie Politechniki Łódzkiej” 2007, t. 1, s. 101.

osiągnięcie najwyższych standardów działalności operacyjnej. W 2007 r. misja holdingu zawiera bardziej ambitne zamierzenia – koncern dąży do uzyskania pozycji regionalnego lidera [...]” poprzez oferowanie najwyższej jakości produktów i usług.

W 2000 r. misja stanowiła podstawę ustalenia celów holdingu A:

- utrzymanie statusu producenta i dystrybutora dominującego na krajowym i zagranicznym, hurtowym i detalicznym rynku paliw,
- zdobycie pozycji ośrodka dominującego w przyszłym międzynarodowym konsorcjum naftowym w Europie Środkowej.

Określone w ten sposób misja i cele umożliwiły sformułowanie strategii rozwojowej holdingu obowiązującej w 2000 r. Jej główne elementy to:

- udział w dalszej prywatyzacji i integracji polskiego sektora naftowego,
- alianse kapitałowe i strategiczne prowadzące do uzyskania dostępu do złóż ropy naftowej,
- wzrost poziomu łącznej marży detalicznej,
- wprowadzenie marki na wszystkich stacjach własnych w sieci sprzedaży detalicznej,
- znaczne zwiększenie mocy produkcyjnych kompleksu petrochemicznego,
- kontynuowanie programu redukcji kosztów we wszystkich obszarach działalności,
- wprowadzenie centralnego zarządzania zapasami obowiązkowymi oraz obniżenie o 50% kosztów magazynowania.

Nowa misja koncernu stała się podstawą sformułowania celów i strategii budowy wartości holdingu na lata 2005–2009. Jej główne elementy to: kontynuacja działań proefektywnościowych, wzmocnienie działalności podstawowej na rynkach, macierzystych oraz aktywne poszukiwanie możliwości na nowych rynkach, w tym w obszarze fuzji i przejęć. Kluczowe cele finansowe to osiągnięcie w 2009 r.: EBITDA na poziomie 10 mld zł, ROACE na poziomie 18,5% oraz utrzymanie dźwigni finansowej w granicach 30–40%.

Strategia organizacyjno-właścicielska, w oparciu o którą kształtowana jest docelowa struktura grupy, przewiduje pozostawienie w jej ramach jedynie spółek prowadzących podstawową działalność produkcyjną i spółek wspomagających działalność podstawową. Dla pozostałych spółek, pełniących rolę uzupełniającą, rozpoczęto poszukiwanie inwestorów branżowych. W odniesieniu do spółek zależnych, powstałych w wyniku restrukturyzacji, a funkcjonujących w dziedzinie obsługi, spółka dominująca ma zamierzenia polegające na ich stopniowej sprzedaży jako aktywów niestrategicznych. Inne inwestycje – głównie w sektorze telekomunikacyjnym – traktowane są jako średnioterminowe inwestycje finansowe, stanowiące przyszłe źródło finansowania działalności.

W tab. 1 przedstawiono skład holdingu A w latach 2000 i 2006.

Tabela 1

Skład holdingu A w latach 2000 i 2006

Rodzaj spółek\liczba spółek	2000	2006
Zależne	67	44
Współzależne	–	2
Stowarzyszone	9	4
z udziałem mniejszościowym	48	26
Razem	124	76

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

Realizacja procesu restrukturyzacji holdingu polegającej na wycofywaniu zaangażowania kapitałowego z obszarów niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością grupy przyniosła skutek w postaci zmniejszenia liczby spółek zależnych, stowarzyszonych i z udziałem mniejszościowym. Przewiduje się, że procesy dezinwestycji będą kontynuowane w następnych latach. Obecnie zadaniem grupy kapitałowej jest wspieranie podstawowej działalności holdingu poprzez zaplecze dystrybucyjno-logistyczne.

Jakie były statutowe uprawnienia rady nadzorczej spółki dominującej w procesie kreowania i realizacji w strategii holdingu A? Jaki wpływ na proces kreowania strategii spółek zależnych miały ich rady? Zadania rady nadzorczej spółki-matki holdingu A w 2000 i 2007 r. w tym zakresie przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2

Zadania rady nadzorczej spółki dominującej w 2000 i 2007 r. w zakresie planowania strategicznego i wdrażania strategii holdingu A

Zadania rady nadzorczej spółki dominującej w zakresie planowania strategicznego	2000	2007
Zatwierdzanie planów strategicznych	tak	tak
Wyrażanie zgody na		
Realizację zadania inwestycyjnego i zaciąganie zobowiązań z tego tytułu, jeżeli związane z nim wydatki lub obciążenia przekraczają 1/2 kapitału akcyjnego spółki	tak	tak – jeżeli wydatki lub obciążenia przekraczają 1/5
Utworzenie zakładu za granicą	tak	tak
Zbycie lub obciążenie środków trwałych o wartości księgowej netto przekraczającej 1/20 wartości aktywów	tak	tak – zbycie lub obciążenie na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych

Tabela 2 (cd.)

Zadania rady nadzorczej spółki dominującej w zakresie planowania strategicznego	2000	2007
Zbycie lub obciążenie akcji lub udziałów w wybranych spółkach o największym znaczeniu oraz w spółce, która zostanie utworzona dla prowadzenia działalności transportowej paliw płynnych z wykorzystaniem rurociągów	tak	tak – zbycie lub obciążenie w jakikolwiek sposób
Zaciągnięcie innego zobowiązania, którego wartość przekracza 1/5 kapitału akcyjnego	tak	tak – zbycie lub obciążenie na podstawie jednej lub kilku powiązanych czynności prawnych
Realizowanie zagranicznych inwestycji kapitałowych na kwotę przekraczającą 1/20 kapitału akcyjnego	tak	tak – inwestycji kapitałowych lub rzeczowych
Wykonywanie prawa głosu na walnych zgromadzeniach spółek zależnych, w których wartość posiadanych akcji lub udziałów stanowi więcej niż 1/5 kapitału akcyjnego spółki dominującej, w sprawach dotyczących: połączenia z inną spółką, przekształcenia spółki, zbycia lub wydzierżawienia przedsiębiorstwa spółki lub ustanowienia na nim prawa użytkowania, zmiany umowy lub statutu, rozwiązania spółki	tak	tak – wykonywanie prawa głosu na walnych zgromadzeniach i zgromadzeniach wspólników spółek zależnych oraz innych spółek , w których wartość posiadanych akcji lub udziałów ustalona według cen nabycia lub objęcia stanowi więcej niż 1/5 kapitału akcyjnego spółki dominującej
Tworzenie lub przystępowanie do spółek prawa handlowego, w których zaangażowanie już osiągnęło (lub osiągnie w wyniku planowanych czynności) 1/10 kapitału akcyjnego spółki dominującej	tak	tak – tworzenie lub przystępowanie do spółek prawa handlowego oraz wnoszenie wkładów na pokrycie udziałów lub akcji w tych spółkach i zbywanie udziałów lub akcji jeżeli zaangażowanie, które ma osiągnąć Spółka przekracza 1/10 kapitału zakładowego Spółki**
Wyrażanie zgody – na wniosek zarządu – na		
Zbycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość księgową netto nie przekracza 1/10 kapitału zakładowego spółki	nie	tak
Nabycie nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, których wartość według ceny nabycia netto przekracza 1/40 kapitału zakładowego spółki	nie	tak

* oprócz czynności dokonywanych w ramach zwykłego zarządu lub takich, na dokonanie których wymagana jest zgoda WZA.

** z wyjątkiem nabywania akcji w publicznym obrocie papierami wartościowymi lub w drodze zamiany wierzytelności na podstawie ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków.

Źródło: jak do tab. 1.

W 2000 r. zakres zadań rady nadzorczej przekraczał ustawowe minimum, pozostawiając zarządowi swobodę działania w zakresie planowania rocznego (rada jedynie opiniowała roczne plany techniczno-ekonomiczne) i strategicznego (rada zatwierdzała plany strategiczne). W 2007 r. kompetencje te nie zostały w sposób zasadniczy zmienione, nastąpiło raczej doprecyzowanie okoliczności i sposobów stosowania przepisów statutu.

Strategiczne planowanie rozwojowe spółek zależnych nie jest przedmiotem nadzoru właścicielskiego w holdingu A. Spółki są niezależne w tym zakresie. W badanej, w 2000 r., spółce zależnej plan strategiczny ustalany był przez zarząd na 3 lata, a opiniowany przez radę nadzorczą. Konsekwencją takiego rozwiązania było przydzielanie środków na rozwój spółek-córek przez centralę z przyjęciem przez nią kryterium zgodności z własnymi planami strategicznymi. Odbywało się to w dwóch typowych sytuacjach:

- gdy tworzona była spółka zależna – powstawał wówczas *business-plan*, który (po zaopiniowaniu przez niezależne firmy konsultingowe lub wyspecjalizowane jednostki organizacyjne spółki-matki) stanowił podstawę (po zaakceptowaniu przez zarząd centrali) do przekazania środków,

- gdy potrzeby rozwojowe spółek przewyższały kompetencje ich organów (ustalane jako pewna część kapitału spółki), co wymagało ich przedstawienia w formie *business-planów*, opiniowanych przez radę nadzorczą spółki (lub walne zgromadzenie akcjonariuszy – WZA), a następnie analizowanych i opiniowanych przez niezależne firmy lub wyspecjalizowane jednostki organizacyjne centrali holdingu. Kryterium oceny planów stanowiła stopa zwrotu i ryzyko związane z ich realizacją. Opinie te i ewentualne rekomendacje były przedstawiane na posiedzeniach zarządu holdingu. Akceptacja projektu skutkowałą oddaniem głosu zatwierdzającego plan na WZA spółki-córki. W przypadku gdy spółka zależna planowała inwestycje kapitałowe, zgoda zarządu centrali wymagana była zawsze.

W świetle rozmów przeprowadzonych z przedstawicielem zarządu jednej ze spółek zależnych można stwierdzić, że powyższe procedury nie znajdowały zastosowania w przypadku wszystkich spółek. Badana spółka zależna nie otrzymywała z centrali środków na rozwój. Źródłem finansowania projektów rozwojowych poszukiwano w kredytach bankowych.

W 2007 r. w jednej z badanych spółek o największym znaczeniu radzie nadzorczej przyznana została znacznie większa samodzielność w zakresie podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym dla jej rozwoju. Strategiczne plany rozwojowe już nie są opiniowane, lecz zatwierdzane przez radę. Ponadto ma ona uprawnienia do udzielania zgody na:

- zbywanie i nabywanie nieruchomości o wartości większej niż 5% kapitału zakładowego spółki,

- zbywanie i nabywanie tytułów uczestnictwa w innych podmiotach – w każdym przypadku,

- podjęcie decyzji co do źródeł finansowania spółki,
- zwiększenie zobowiązań spółki, jeżeli kwota nowych zobowiązań przekroczy 20% kapitału zakładowego spółki,
- utworzenie zakładu za granicą i realizację zagranicznych inwestycji o wartości przekraczającej 10% kapitału zakładowego,
- wykonywanie prawa głosu w innych spółkach o dużym znaczeniu w sprawach strategicznych dla tych spółek, tj. gdy chodzi o podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego, o rozwiązanie, likwidację, podział lub przekształcenie tych spółek, zbycie i wydzierżawienie ich przedsiębiorstw lub o zmianę przedmiotu działalności.

Oznacza to zwiększenie samodzielności rady nadzorczej spółki zależnej w stosunku do roku 2000 – przyznanie jej kompetencji wykonawczych (poprzez prawo do wyrażania zgody lub jej odmowę) w strategicznych decyzjach spółki.

2.2. Przypadek B – chemiczna spółka pracownicza

Holding B – **chemiczna spółka pracownicza** – był w 2000 r. największym w Polsce i jest nadal liczącym się producentem samochodowych płynów hamulcowych, hydraulicznych i chłodniczych. Poziom zatrudnienia jest stabilny, liczba zatrudnionych w holdingu wynosiła ok. 240 osób w 2000 i 2007 r. Skład holdingu jest również stabilny – w latach 2000 i 2005 obejmował spółkę dominującą, 2 spółki zależne (udziały w jednej z nich należą do kapitału holenderskiego) i 4 spółki stowarzyszone. Wielkość holdingu w latach 2000 i 2005 charakteryzują odpowiednio następujące wielkości ekonomiczne:

- przychody ze sprzedaży: 39,9 i 77,7 mln zł,
- zysk netto: 755 i 2643 tys. zł,
- suma bilansowa: 37 i 49,3 mln zł.

Holding B charakteryzuje postępujący proces koncentracji własności i władzy w rękach prezesa zarządu spółki-matki.

Cel jednej ze spółek zależnych został sformułowany jako dążenie do poprawy i utrzymania najwyższej jakości oferowanych produktów i atrakcyjnych cen na nie. Cele spółek zależnych powstałych w wyniku restrukturyzacji to utrzymanie zatrudnienia.

Strategia konkurencyjna, obowiązująca w całym holdingu, polega na umacnianiu pozycji rynkowej poprzez współpracę z klientami, dostawcami i kooperantami.

Strategia organizacyjno-właścicielska holdingu przewiduje pozostawienie dotychczas funkcjonujących spółek w ramach istniejącej struktury i rozszerzenie jej poprzez przejęcie innych spółek o tym samym lub zbliżonym profilu. Strategia ta przyniosła owoce w postaci pozbycia się jednej ze spółek zależnych (z 40-procentowym udziałem w 2000 r.) i wprowadzenia do struktury grupy innej spółki, która w 2005 r. stanowiła 100-procentową własność spółki-matki.

Zakres zadań rady nadzorczej spółki dominującej w niewielkim stopniu przekracza ustawowe minimum. Wśród zapisów kształtujących kompetencje rady nie znalazły się takie, które umożliwiłyby inspirowanie strategicznych projektów rozwojowych, projektowanie, weryfikację i monitorowanie decyzji strategicznych czy też weryfikację strategicznych, samodzielnych decyzji zarządu w zakresie zarządzania spółką. Wśród kompetencji rady nadzorczej znalazło się „opiniowanie spraw przedkładanych przez Zarząd do rozpatrzenia”. Należy przyjąć, że każdorazowe rozpatrywanie spraw związanych z „[...] planami i strategią rozwoju, polityką płacową i kadrową, sprzedażą, należnościami i zobowiązaniami [...]” (na co powołuje się rada np. w swoim sprawozdaniu rocznym za 2000 r.) – zależy od inicjatywy prezesa zarządu. W 2004 r. rada w swoim sprawozdaniu stwierdziła, że nadal „[...] w zainteresowaniu Rady Nadzorczej w szczególności pozostawały sprawy planów i strategii rozwoju, polityki płacowej i kadrowej, sprzedaży, należności i zobowiązań [...]” Opinia ta – w zestawieniu z brakiem stosownych kompetencji w statucie – powinna jednak być uznana za gołosłowną.

Sytuacja spółek zależnych w zakresie samodzielnego planowania rozwojowego w 2005 r. nie zmieniła się. Spółki realizują strategie rozwojowe w oparciu o trzyletnie plany rozwojowe, które są sporządzane przez zarząd spółki-matki. Spółki zależne nie uczestniczą w procesie planowania. Jeżeli zgłaszają one własne pomysły rozwojowe lub występuje konflikt między propozycjami inwestycyjnymi, wówczas centrala pełni rolę arbitra, kierując się kryterium efektywności projektów, przyjmując okres zwrotu jako jej miarę. Źródłem zasilenia finansowego, niezbędnego dla zrealizowania tych projektów, jest również centrala. Odmiennie sytuacja wygląda w przypadku planowania rozwoju spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Tutaj partnerzy zagraniczni oprócz kapitału i *know-how* dostarczają własne plany rozwojowe i operacyjne.

2.3. Przypadek C – tekstylna spółka pracownicza

Przypadek ten został przedstawiony nieco szerzej, gdyż jego historia jest dramatyczna. Przedmiot działalności holdingu C w 2000 r. obejmował przede wszystkim produkcję odzieży, handel oraz obrót i wynajem nieruchomości. Do zakresu działalności w 2005 r. należały: wynajem nieruchomości, serwisowanie odzieży służbowej oraz kompletacja i sprzedaż odzieży służbowej i umundurowania. Holding obejmuje spółkę dominującą i dwie spółki zależne. 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. Działalność produkcyjna, usługowa i handlowa leży w gestii spółek zależnych. Poziom zatrudnienia w holdingu

ulega znacznym wahaniom, a liczba zatrudnionych wynosiła 585 osób w 2000 i 266 osób w 2004 r. (w tym odpowiednio w spółce-matce: 14 i 23 osoby). Wielkość holdingu w 2000 r. charakteryzują następujące wielkości ekonomiczne:

- przychody ze sprzedaży: 35,4 mln zł,
- strata: 1,2 mln zł,
- suma bilansowa: 37 mln zł.

Spółkę dominującą charakteryzowały w latach 2000 i 2004 odpowiednio:

- przychody ze sprzedaży: 1,5 i 3,8 mln zł,
- wynik finansowy netto: 0,2 i -0,68 mln zł,
- suma bilansowa: 5,5 i 1,6 mln zł.

Historia holdingu C jest niezwykle burzliwa. Spółka dominująca powstała w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego, które w toku swojego istnienia zyskało dobrą markę i pozycję na rynku luksusowej odzieży damskiej dzięki wzornictwu i wysokiej jakości wyrobów. W początkowym okresie swojego funkcjonowania spółka dywersyfikowała obszary działania, nabywając udziały lub tworząc nowe spółki zależne. W 1992 r. spółka była akcjonariuszem lub udziałowcem w 9 spółkach o zróżnicowanych profilach działalności, obejmujących: produkcję odzieży, mebli, sprzedaż i serwis samochodów, prowadzenie szkoły modelek, działalność konsultingową, poligraficzną i handlową. W skład grupy wchodziła m. in. spółka powołana jako przedsiębiorstwo przerobowe, pracujące na rzecz spółki-matki i klientów zagranicznych, wśród których znajdował się jej strategiczny udziałowiec – niemiecka firma odzieżowa. Zrealizowano plany rozwojowe tej spółki zakładające zakup budynków biurowo-produkcyjnych, co zapewniło spółce podstawy bezpiecznego bytu.

W 1995 r. dokonano oceny spółek zależnych, zmieniono zarządy w tych, które rokowały nadzieje na poprawę swojej sytuacji, a wyzbyto się udziałów w tych spółkach, w których stwierdzono brak możliwości rozwoju i wpływu na zmianę ówczesnego stanu rzeczy. Podjęto decyzje dotyczące wykupu udziałowców w jednej ze spółek zależnych (poza partnerem niemieckim), którą potraktowano jako perspektywicznego, jedyne w holdingu producenta odzieży. Określono profil działalności spółki dominującej jako centrali holdingu, sprawującej nadzór nad działalnością spółek-córek, prowadzącej działalność produkcyjną i handlową w zakresie usług przerobowych na eksport, uzyskującej wpływy ze sprzedaży znaku towarowego, z wynajmu powierzchni i sprzedaży nieruchomości.

Od 1998 r. holding odczuwa skutki pogorszenia sytuacji na rynku odzieży. Nastąpił spadek cen na mundury i ubiory służbowe oraz zamówień ze strony ich odbiorców. W zakresie luksusowej odzieży damskiej stwierdzono pogorszenie koniunktury (zmniejszył się udział zakupów odzieży w budżetach domowych), wzrost konkurencji, spowodowany pojawieniem się na rynku nowych, głównie niemieckich firm, pogorszenie wiarygodności płatniczej hurtowników i odbior-

ców detalicznych (co skutkowało ograniczeniem dostaw), spadek sprzedaży w salonach firmowych i przesunięcie transakcji ze sklepów detalicznych w kierunku super- i hipermarketów. Nastąpiło pogorszenie efektywności eksportu przerobowego, spowodowane aprecjacją złotego przy inflacyjnym wzroście kosztów. Wysokie koszty ogólnozakładowe, brak elastycznych struktur organizacyjnych, zaniedbania w dziedzinie polityki marketingowej i możliwość rozliczenia straty podatkowej leżały u podstaw przeprowadzonego połączenia dwóch spółek zależnych. Połączenie firm podyktowane było coraz trudniejszymi warunkami działania na rynku odzieżowym, doprowadziło do koncentracji rynków zbytu i pozwoliło spłaszczyć efekt sezonowości – spółka zależna, działając na rynku odzieży mundurowej i służbowej, zapewniała efektywność produkcyjną w miesiącach IV–X, a spółka dominująca, działająca na rynku detalicznym, dawała stabilność produkcyjną w skali roku.

W tak kształtującej się sytuacji realizowano program umożliwiający przetrwanie – utrzymanie przychodów z wynajmu powierzchni na stałym poziomie, restrukturyzację majątku, racjonalizację zapasów, obniżenie kosztów ogólnozakładowych w wyniku działań oszczędnościowych i zmiany formy prowadzenia salonów oraz zmianę struktury produkcji i sprzedaży poprzez ograniczenie wyrobów luksusowych na rzecz zwiększenia produkcji wyrobów tanich.

Cel strategiczny holdingu został sformułowany bardzo ogólnie jako jej wzrost. Środkiem służącym do osiągnięcia tego celu była rozpoczęta w 1999 r. restrukturyzacja, która była możliwa dzięki realizowaniu aktywnej polityki personalnej, mającej na celu stworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Uznano, że dla dostosowania do rewolucyjnych zmian organizacyjnych i nowo zdefiniowanych funkcji zarządzania niezbędna jest elastyczność pracowników. Zwolniono personel o najniższych kompetencjach, pozostawiono pracowników o szerokich umiejętnościach i postawie umożliwiającej wykonywanie szerokiego zakresu obowiązków. W zrealizowaniu tego przedsięwzięcia pomogły okoliczności zewnętrzne: kurczący się rynek pracy i spadek wymagań płacowych.

Od 1999 r. zintensyfikowano procesy restrukturyzacji spółki dominującej i spółek zależnych. Ich celem było:

- uniezależnienie spółki dominującej od przychodów ze spółek zależnych poprzez skoncentrowanie działalności na komercyjnym wynajmie powierzchni użytkowych,
- przekształcenie jednej spółki zależnej z firmy produkującej odzież w operatora rynkowego,
- zbudowanie w oparciu o drugą spółkę przedsiębiorstwa produkującego odzież o najwyższych parametrach jakościowych, konkurencyjnych cenach przerobu i elastyczności terminowej.

W spółce zależnej wprowadzono nowy system zarządzania i kontroli, zatrudniono nowe kadry i zredukowano zatrudnienie na stanowiskach pozaproduk-

cyjnych. Realizowane procesy restrukturyzacyjne zaczęły przynosić efekty w postaci wzrostu konkurencyjności cenowej w ramach przetargów na odzież specjalną oraz poprawy wyników ekonomiczno-finansowych. Równocześnie rozpoczęto prace modernizacyjne w budynkach przeznaczonych na wynajem oraz zakupiono nowe linie produkcyjne dla pierwszej spółki-córki. Źródłem finansowania przedsięwzięć rozwojowych w tej spółce były środki własne i pożyczka od udziałowca niemieckiego.

Jednak realizowane przedsięwzięcia nie przyniosły zamierzonego skutku: spadek przychodów ze sprzedaży, wysoki poziom nieściągalnych należności i wysoki poziom zobowiązań spowodowały pogorszenie płynności i rentowności. Wzrost przychodów ze sprzedaży i zmniejszenie straty bilansowej było możliwe jedynie dzięki sprzedaży nieruchomości. Stwierdzono, że mogą wystąpić przesłanki zagrożenia kontynuacji działalności spółki i w 2005 r. złożono wnioski o upadłość, co wiązało się z koniecznością przejęcia zobowiązań spółki zależnej i utworzenia rezerw na przyszłe zobowiązania.

Do najważniejszych przedsięwzięć spółki dominującej w zakresie kształtowania portfela i budowania kapitałowych podstaw funkcjonowania holdingu należało: podwyższenie kapitału akcyjnego spółki-matki, spłacenie zobowiązań wobec Skarbu Państwa, wykupienie od Skarbu Państwa majątku trwałego, wykupienie pakietów akcji lub udziałów w spółkach o zróżnicowanym profilu działalności, a następnie pozbycie się tych, z którymi nie należało wiązać nadziei na rozwój, wzmocnienie podstaw funkcjonowania pozostawionych spółek zależnych poprzez uporządkowanie ich struktury kapitałowej, podwyższenie kapitału i majątku.

Od 2004 r. spółki zależne realizują cel polegający na specjalizacji w kompleksowej obsłudze instytucji w zakresie ubiorów służbowych, tj. wspólne z klientem diagnozowanie i ocena potrzeb, projektowanie ubiorów i galanterii, kompleksowe dostawy odzieży, wyrobów dziewiarskich, nakryć głowy, galanterii i obuwia (w tym – na podstawie pomiarów pracowników klienta), okresowa konserwacja i naprawy odzieży. Realizacja tej strategii w 2004 r. obejmowała dostawy odzieży dla dużych klientów instytucjonalnych: PLL LOT, WARS, Poczta Polska, Sanepid, PKP Przewozy Regionalne w Szczecinie i in. W 2005 r. kontynuowano ją efektywnie, realizując dostawy również dla TVP SA, NBP, firmy Philips Morris, sieci perfumerii Douglas, Straży Miejskiej w Łodzi i in. Z realizacją strategii obsługi instytucji w zakresie ubiorów służbowych i umundurowania wiążą się jednak zagrożenia związane z wahaniami poziomu sprzedaży, co wynika z cykliczności dostaw dla klientów strategicznych. Utrzymanie wysokiej dynamiki przychodów ze sprzedaży jest uwarunkowane pozyskiwaniem nowych klientów.

Rada nadzorcza spółki-matki sprawuje nadzór nad działalnością spółki, kontroluje przedsięwzięcia zarządu, jest organem doradczym i opiniującym propozycje zarządu dotyczące kierunków rozwoju spółki. Rada ocenia współ-

pracę z zarządem, upoważnia zarząd do zlecenia badania sprawozdań finansowych, akceptuje projekty zmiany umowy spółki i jej statutu oraz zamiany akcji imiennych na akcje na okaziciela, zatwierdza projekty zbycia akcji imiennych i wskazuje ich nabywców, opiniuje programy inwestycyjne i projekty zbycia udziałów w spółkach (np. projekt zbycia udziałów w nierentownych spółkach zależnych). Na jej posiedzeniach dokonuje się analizy i oceny wyników spółki, omawia i zatwierdza tryb postępowania przy realizacji dużych przedsięwzięć organizacyjno-prawnych, zaakceptowanych wcześniej przez WZA (np. zmiana organizacyjno-prawna spółki w 1992 r., podwyższenie kapitału akcyjnego w 1994 r. i sposób realizacji tego przedsięwzięcia: liczba, rodzaj i uprzywilejowanie emitowanych akcji, sposób ich przydzielania), oraz ocenia stopień ich zaawansowania. W 2005 r. funkcjonuje zapis statutu, który umożliwia radzie nadzorczej pełnienie aktywniejszej roli w zakresie zbycia i nabycia nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, a więc podstawowej działalności operacyjnej spółki-matki – daje jej prawo wyrażania zgody (lub odmowy) na podjęcie tych działań.

Strategie rozwojowe powstają w spółce dominującej. Decyzje strategiczne dotyczące spółek, np.: kształtowanie struktury kapitału, zakup nieruchomości itp., podejmuje zarząd centrali. Później są one analizowane i opiniowane na spotkaniach rad nadzorczych spółek-córek, a następnie zatwierdzane przez ich WZA. Inicjowanie czy też wyrażanie zgody na realizację przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym dla spółek zależnych nie należą do kompetencji ich rad nadzorczych.

POSUMOWANIE

Przedstawione strategie trzech holdingów i rola rad nadzorczych ich spółek dominujących i wybranych spółek zależnych pozwalają zauważyć, że formułowanie celów i strategii rozwojowych badanych holdingów znajduje się w gestii zarządów spółek-matek, które zawsze formułują cele i strategie rozwojowe holdingów, natomiast rola rad nadzorczych jest zróżnicowana.

W wielkim holdingu, prowadzącym działalność o znaczeniu strategicznym w skali ogólnopństwowej i w którym Skarb Państwa jest znaczącym właścicielem, rada nadzorcza nie kształtuje aktywnie strategii, lecz może na nią wpływać poprzez swoje uprawnienia do wstrzymania inwestycji ryzykownych lub o znacznej wartości albo wyrażenia skutecznego sprzeciwu wobec zamierzeń zmiany struktury holdingu w zakresie spółek o największym znaczeniu, ochraniając w ten sposób interesy państwowe w wybranych obszarach. Sytuacja w tym zakresie nie uległa zmianie w badanym okresie. Spółki zależne same kształtują swoją strategię rozwojową. W spółce zależnej badanej w 2000 r. rola rady nadzorczej ograniczała się do opiniowania planu strategicznego ustalonego

przez zarząd centrali. Rzeczywista weryfikacja planów odbywa się na poziomie centrali holdingu, który przydziela środki na ich realizację. W 2007 r. rada nadzorcza w jednej z badanych spółek o największym znaczeniu jest bardziej aktywna w zakresie kreowania i wdrażania strategii – zatwierdzając strategiczne plany rozwojowe i wyrażając zgodę na niektóre działania. Ewolucja jej roli polega na nieznacznym zwiększeniu samodzielności i aktywności w zakresie strategii rozwojowej.

W dwóch badanych holdingach, powstałych w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych drogą leasingu pracowniczego i prowadzących działalność na nieporównanie mniejszą skalę, sytuacja jest znacznie prostsza. Charakteryzuje je postępujący proces koncentracji własności i władzy w rękach prezesów zarządów spółek–matek. W holdingach tych spółki zależne realizują plany rozwojowe sporządzane przez zarząd spółki dominującej. Spółki zależne nie uczestniczą w procesie planowania, a ich strategie rozwojowe powstają również w spółce dominującej. Decyzje strategiczne dotyczące spółek podejmuje zarząd centrali. Później są one analizowane i opiniowane na spotkaniach rad nadzorczych spółek–córek, a następnie zatwierdzane przez ich WZA. Źródłem zasilenia finansowego, niezbędnego dla zrealizowania planów rozwojowych, jest centrala. Zakresy zadań rady nadzorczej spółki–matki w niewielkim stopniu przekraczają ustawowe minimum, nie inspirują, nie projektują, nie weryfikują ani nie monitorują decyzji strategicznych decyzji zarządu.

W jednym z holdingów rada spółki–matki jest organem doradczym i opiniującym propozycje rozwojowe zarządu. Jest ona w zasadzie ubezwłasnowolniona w zakresie planowania strategicznego i jej rola jest tak mało kreatywna, że prezes zarządu (i jednocześnie największy akcjonariusz) przewiduje zmianę formy spółki – z akcyjnej na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością – co umożliwiłoby pozbycie się rady nadzorczej jako organu zbędnego. W drugim – rada nadzorcza jest nieco bardziej aktywna w zakresie decyzji strategicznych: akceptuje projekty zmiany umowy spółki i jej statutu, zatwierdza niektóre projekty zmian w obszarze kapitału zakładowego, opiniuje programy inwestycyjne, zatwierdza tryb postępowania przy realizacji dużych przedsięwzięć. Zmiana roli rady nadzorczej w badanym okresie polega na pełnieniu aktywniejszej roli w zakresie podstawowej działalności operacyjnej spółki–matki – daje jej prawo wyrażania zgody (lub odmowy) na podjęcie niektórych działań.

Inicjowanie czy też wyrażanie zgody na realizację przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym dla spółek zależnych nie należą do kompetencji ich rad nadzorczych. Wszystkie działania, których celem było nadążanie za możliwościami i wyzwaniem rynku oraz utrzymanie spółek przy życiu są projektowane i akceptowane bez udziału ich rad nadzorczych.

Podsumowując można stwierdzić, że w badanych holdingach rola rad nadzorczych w kreowaniu i wdrażaniu strategii uległa pewnym modyfikacjom – niektóre z nich już nie tylko opiniują, ale również zatwierdzają projekty sformułowane przez ośrodki zarządzające holdingów.

LITERATURA

- Adams N., *Próby reformowania brytyjskiego systemu nadzoru właścicielskiego*, [w:] *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Cadbury A., *What are the trends in corporate governance? How will they impact your company?*, „Long Range Planning” 1999, Vol. 32.
- Goold M., Campbell A., Alexander M., *Corporate Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, New York 1994.
- Jagoda H., Haus B., *HOLDING. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Jeżak J., *Udział rad nadzorczych w procesach podejmowania decyzji strategicznych w spółkach*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz (red.), „Monografie Politechniki Łódzkiej” 2007.
- Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa 2004.
- Kulesza T., *Projektowanie nadzoru właścicielskiego na etapie tworzenia, przejęcia, podziału, inkorporacji i fuzji spółek kapitałowych*, [w:] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, S. Rudolf (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk 2000.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2002.

Anna Lucińska

**THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN THE STRATEGY CREATING
PROCESS IN POLISH MULTIBUSINESS COMPANIES
– THE EVOLUTION IN 2000–2007**

The paper covers the problem of the competences of the Board of Directors in parent company and in the business units. It indicates the legal framework for the Board to inspire, to analyze, to give expertise and to approve the strategic decisions of the company.

The research findings in three Polish multibusiness companies lead to the conclusion that the role of the Board of Directors in creating the strategy, although still quite passive, contains some active issues. Although the role in inspiring and supervising the strategic decisions is not executed in the manner that is allowed by the legal system, the small activity can be noticed in some of above mentioned companies. The Boards not only formulate the opinion of these decisions but – some of them – approve strategic plans created in the parent company.