

ROZDZIAŁ 24

UNIA PERSONALNA I JEJ FUNKCJE W ZARZĄDZANIU GRUPĄ KAPITAŁOWĄ

Bogdan Nogalski^{1}*

*Tadeusz Falencikowski^{2**}*

1. Wstęp

Grupy kapitałowe wpisały się na trwałe w krajobraz gospodarczy Polski i świata. Potrzeby ich powstawania wynikają obecnie ze wzrostu konkurencji, a szczególnie w ostatnim okresie obserwowanym jej zaostrzeniem. Walka konkurencyjna podjęta przez polskie przedsiębiorstwa wymaga m. in. koncentracji ich dotychczas rozproszonych sił i środków tych przedsiębiorstw. W takim stanie przedsiębiorstwa dążące do rozwoju i opanowania nowych rynków zbytu, czy to w skali globalnej, czy też regionalnej, łączą się, tworząc zgrupowania gospodarcze. Na czoło form organizacyjnych owych zgrupowań wysunęły się grupy kapitałowe. Ich zalety predestynują do takiej roli. To właśnie w formie grup kapitałowych nierzadko zgrupowania przedsiębiorstw podejmują próbę antycypacji nadchodzących zmian [Falencikowski 2008, s. 11]. Istnienie grup kapitałowych uzasadniają efekty ekonomiczne osiągane przez te organizacje, a zwłaszcza możliwości osiągania wyższej efektywności poprzez wykorzystanie efektów synergii działania.

Przystępując do badania określonego obiektu poznania warto zidentyfikować go w postaci definicji. Definicja grupy kapitałowej nie została ostatecznie ukształtowana. Jest ona ściśle powiązana z powstawaniem stosunku dominacji i zależności pomiędzy spółkami [Szerzej patrz. Kreft 2004, s. 49-53 oraz s. 113-114]. Uprzednio zrealizowane przez autorów badania, pozwalają nam obecnie na przyjęcie, że zgrupowanie podmiotów gospodarczych oparte na pewnej myśli przewodniej, zwykle gospodarczej, utworzone przez samodzielne pod względem

¹ * Prof. zw. dr hab., Uniwersytet Gdański

² ** Dr, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

prawnym, ale powiązane kapitałowo – w sposób pozwalający na jednolite kierownictwo – przedsiębiorstwa można nazwać grupą kapitałową [Nogalski, Falencikowski 2009, s. 75].

Wymienione w przyjętej definicji powiązania kapitałowe stanowią podstawowe spoiwo grupy kapitałowej, bowiem poprzez udziały w kapitałach zakładowych powiązanych spółek³ zadzierzgnięta zostaje więź właścicielska. Wszakże, aby realizować jednolite kierownictwo oparte na pewnej myśli przewodniej same powiązania kapitałowe nie wystarczą. Dlatego organizatorzy grup kapitałowych zwykle jednocześnie z tworzeniem powiązań kapitałowych erygują pomiędzy zgrupowanymi spółkami inne powiązania, nazywane uzupełniającymi. Zbiór powiązań uzupełniających [Falencikowski 2008, s. 56] obejmuje między innymi powiązania personalne. Ich istota w grupie kapitałowej polega na tym, że te same osoby pełnią funkcje w naczelnym organach decyzyjnych, w co najmniej dwóch różnych zgrupowanych spółkach [Trocki 2004, s. 62]. Powoduje to, że te same osoby wykonują działalność kierowniczą w oddzielnych pod względem prawnym podmiotach gospodarczych.

Podjęty problem związany jest z funkcjonowaniem rad nadzorczych. Jakość oraz skuteczność ich funkcjonowania budzi jednak zdaniem teoretyków i praktyków wiele uwag i wskazuje na istotne mankamenty. [szerzej Sonnenfeld 2004, s. 98-106 oraz Montgomery, Kaufman 2004, s. 89-97]. Uważamy, że w pewnym sensie unia personalna – występująca jako rozwiązanie organizacyjne związane z pracą rady nadzorczej w grupie kapitałowej – może łagodzić część wskazywanych mankamentów. Z tego m.in. powodu celem opracowania jest przeprowadzenie - w oparciu o metodę wnioskowania dedukcyjnego i case research - badania diagnozującego funkcje realizowane przez unie personalne w grupach kapitałowych. Unie personalne realizują bowiem ważne zadania służące tworzeniu równowagi dynamicznej w grupie kapitałowej, między spółką a spółkami zależnymi⁴.

Klasyczne rozumienie funkcji wskazuje, że jest to powtarzająca się czynność, scharakteryzowana przez rodzaj znaczenia jej dla celu [Kotarbiński 1965, s. 100]. W takim ujęciu na badany obiekt trzeba patrzeć pod kątem uzyskania odpowiedzi na dwa pytania:

- po pierwsze – *co to są unie personalne i czym się charakteryzują jako rozwiązania organizacyjne,*
- po drugie - *co unie personalne robią w grupach kapitałowych?*

Spoglądając w tej perspektywie można dostrzec, że funkcje te zajmują różne pozycje w stosunku do więzi kapitałowych, jedne są bliższe, zaś inne

³ W strukturze grup kapitałowych mogą występować przedsiębiorstwa o różnorodnych formach organizacyjno - prawnych, wszakże dominującą jest forma spółek kapitałowych. Taką też formę przyjmujemy w niniejszym opracowaniu.

⁴ Z. Kreft określa to poetycko jako zderzenia się ptasiej i żabiej perspektywy

dalsze, co pozwala nam zebrać je w szereg funkcji podstawowych i szereg funkcji dalszych.

2. Krytyka dotychczasowych rozwiązań strukturalnych w realizacji zależności i współdziałania właściciele - spółka

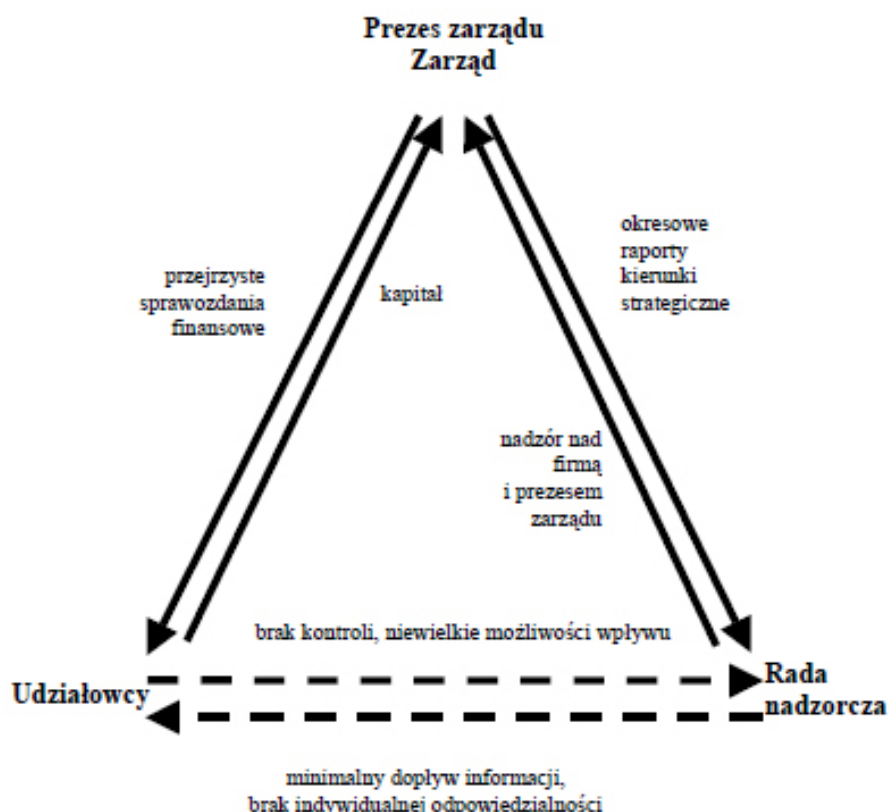
Nasz wywód rozpoczniemy zatem od uzyskania odpowiedzi na pierwsze sformułowane pytanie. Rada nadzorcza w wydaniu polskim to organ spółki o bardzo specyficznym charakterze i niepowtarzalnej strukturze. Zdaniem M. Grelowskiego [Grelowski 2006, s. 112], można powiedzieć, że jest rezultatem kompromisu pomiędzy polskim systemem prawnym, a amerykańskimi „ozdobnikami” i rodzimą praktyką. Źródła tego „miksu” nie są przypadkowe, a kompromis idei został skonfrontowany z polską rzeczywistością. Rzeczywistość ta powoduje, że w dość powszechnej opinii, menedżerowie, a także właściciele uważają, że prawdziwym wyzwaniem przed jakim stoją członkowie rad nadzorczych, nie jest dbałość o przestrzeganie prawa, tylko o jak najlepsze wyniki swoich przedsiębiorstw. Aby im się to udało muszą systematycznie analizować własne cele, zadania i umiejętności, a także otrzymywane informacje i problemy do rozwiązania. Powoduje to, że można wyodrębnić cztery modele budowania i funkcjonowania rady nadzorczej. Są to:

- *Pasywna rada nadzorcza* – ten model ma w biznesie najdłuższą tradycję. W tym modelu działalność rady i jej udział w kierowaniu spółką ograniczają się do minimum i są zależne od uznania prezesa zarządu. Ograniczona jest także odpowiedzialność rady. Jej głównym zajęciem jest parafowanie działań zarządu.
- *Uwierzytelniająca rada nadzorcza* – ten model podkreśla zobowiązania rady wobec właścicieli i znaczenie jej zewnętrznych członków. Rada daje gwarancje, że przedsiębiorstwo jest właściwie zarządzane i że prezes zarządu spełnia jej wymagania. Ponadto dba o prawidłowy przebieg procesu sukcesji na stanowisku szefa przedsiębiorstwa.
- *Zaangażowana rada nadzorcza* – taka rada jest dla prezesa zarządu partnerem. Służy mu wiedzą, radą, wsparciem w chwilach, gdy trzeba podjąć ważne decyzje. Uznaje swoją odpowiedzialność za nadzorowanie poczynąń prezesa zarządu i za wyniki przedsiębiorstwa. Ponadto zaangażowana rada szeroko dyskutuje nad kluczowymi kwestiami i często zastanawia się nad swoją rolą oraz zakresem działania.
- *Interweniująca rada nadzorcza* – ten model jest powszechnie stosowany w sytuacjach kryzysowych. Rada angażuje się wtedy głęboko w podejmowanie najważniejszych decyzji i odbywa częste, burzliwe posiedzenia.
- *Zarządzająca rada nadzorcza* – w tym modelu stopień zaangażowania rady w bieżące kierowanie przedsiębiorstwem jest największy. Rada sama podejmuje ważne decyzje i zaleca ich wykonanie zarządowi. Ten model pojawia się

często w początkowym stadium rozwoju raczkujących spółek, których menedżerowie dysponują wiedzą fachową, ale nie posiadają doświadczenia w kierowaniu przedsiębiorstwem⁵. [Nadler 2006, s. 106].

W przedsiębiorstwie najczęściej mamy do czynienia z równowagą trzech sił. Tworzą je udziałowcy, zarząd i rada nadzorcza - por. rys. 1. Jeżeli wymienione elementy tworzą system wzajemnych powiązań, powstaje silny układ wzajemnej kontroli i równowagi.

Rysunek 1. System równowagi sił w przedsiębiorstwie.



Źródło: Montgomery, Kauffman 2004, s. 91.

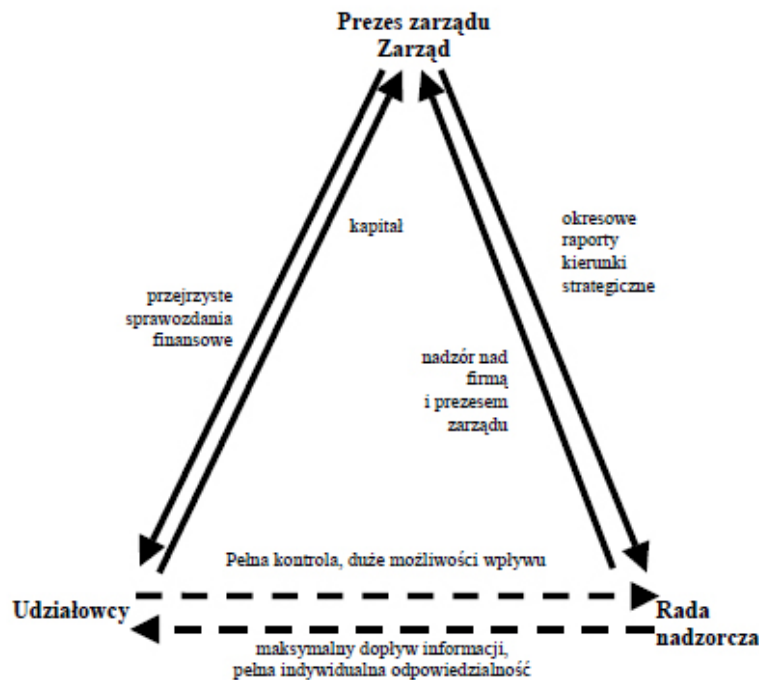
⁵ W powyższej klasyfikacji nie chodzi wcale o ścisłe zasznuflowanie rad nadzorczych. Charakterystyki odwołują się zresztą do fikcyjnych archetypów. W realnym świecie rady mogą wędrować w górę i w dół skali, ponieważ ich stopień zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa zmienia się wraz ze zmianą problemów i warunków. I tak w sytuacji kryzysowej pasywna lub uwierzytelniająca rada jest w stanie przekształcić się na pewien czas w radę interweniującą (by usunąć prezesa zarządu), a potem w radę zarządzającą (dopóki nie mianuje jego następcy). Por. Nadler 2006, s. 106 – 107.

Gdy wymienione relacje opierają się na obustronnej odpowiedzialności oraz pełnej wymianie informacji to sytuację należy uznać za właściwą. Jeżeli jednak – jak wskazują badania Sonnenfeld 2004, s. 98 – 106 oraz Montgomery, Kaufman 2004, s. 89 – 97, dochodzi do pewnych mankamentów – a widzimy to na rys. 1, to sytuacja staje się trudną do akceptacji. Pojawia się nie tylko potrzeba, ale także konieczność jej zmiany. Przedstawia to rys. 2.

Kluczem do większej skuteczności nadzoru właścicielskiego jest bowiem poprawa w takich sferach funkcjonowania władzy, jak robocze stosunki pomiędzy radą, a menedżerami, wzajemne towarzyskie kontakty członków rady, ich kompetencje, uczciwość i konstruktywne, zaangażowane podejście do obowiązków. Nie są to rzecz jasna, kwestie, które można określić przepisami (s. 102). O wartości każdego zespołu świadczą jego członkowie. Tymczasem „podaż” wysokokwalifikowanych członków rad nadzorczych jest alarmująco niska (Nadler 2006, s. 102 i 107). Wdrożenie systemu nadzoru właścicielskiego w połączeniu z odpowiednią kulturą biznesową jest nie tyle przydatne, co nawet wręcz konieczne. Tworzy bowiem – zdaniem E. Łabno – Fałęckiej, [Corporate governance 2004, s. 87] - rzecz bezcenną; zaufanie interesariuszy do danej firmy, jej misji, wizji, produktów i usług. I jako takie jest jednym z niewielu źródeł przewagi konkurencyjnej.

Rozwiązaniem organizacyjnym poprawiającym ową równowagę sił – z uwagi, że w grupie kapitałowej powinna istnieć potrzeba myślenia zbiorowego [Kreft 2003, s. 16] - jest unia personalna. Trzeba zaznaczyć, że unia personalna jest rozwiązaniem stosunkowo rzadko stosowanym – także w grupach kapitałowych. Unia personalna następuje w wyniku łączenia przez jedną osobę funkcji w organach władzy przynajmniej dwóch spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej. Mechanizm unii personalnej zdaniem Z. Krefta zwiększa granice oddziaływania podmiotu dominującego wobec podmiotów zależnych [Kreft 2004, s. 18]. Fakt ten podkreślają także M. Trocki i P. Gołąb, pisząc że dzięki unii personalnej wzmocniona zostaje integracja grupy kapitałowej, poprawia się przepływ informacji i transfer umiejętności pomiędzy spółkami. Posiada ona wpływ na szybsze podejmowanie decyzji i łatwiejsze sprawowanie nadzoru nad działalnością spółek zależnych, m.in. poprzez możliwość bezpośredniego wglądu w ich funkcjonowanie. Z kolei interesy spółek zależnych są lepiej rozpoznane i uwzględniane w zarządzaniu grupą. Ponadto istnienie unii personalnej zmniejsza zapotrzebowanie na wysokowykwalifikowaną kadrę zarządzającą w grupie, dzięki temu jej pozyskanie i utrzymanie w grupie generuje niższe koszty [Trocki, Gołąb 2004, s. 26].

Rysunek 2 Unia personalna jako rozwiązanie organizacyjne poprawiające równowagę sił w grupie kapitałowej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Montgomery, Kauffman 2004, s. 91.

3. Podstawowe funkcje unii personalnych

Nakreślona wcześniej perspektywa widzenia unii personalnych pozwala wyłonić dwie główne jej funkcje. Pierwsza z nich to **funkcja uzupełniająca**. Można ją opisać poprzez to, że więzi wytwarzane przez udziały kapitałowe nie pozwalają na utworzenie szczelnej, silnej i dynamicznej sieci oddziaływań, jaka jest potrzebna spółce dominującej do aktywnego sterowania działaniami spółek zależnych. Taka sytuacja powstać może dlatego, że decyzje podejmowane przez menedżerów zarządzających spółką dominującą (a przez to całą grupą kapitałową) na drodze komunikacji i realizacji mogą być zniekształcane przez menedżerów zarządzających spółkami zależnymi. Jedność osobowa pozwala na przenoszenie kształtu owych decyzji bez zniekształceń. Zatem istotą tej funkcji jest uszczelnianie sieci oddziaływań będących w dyspozycji spółki dominującej. Druga z nich, to **funkcja propagacji myśli przewodniej** ze spółki dominującej do spółek zależnych. Budowanie grupy kapitałowej z pewną myślą przewodnią daje tej grupie fundament, zwłaszcza aksjologiczny. Opieranie działań na takim fundamencie jest tym bardziej udane, im ta myśl jest mniej zniekształcona, a jej

idea pełniej wydobyta na wierzch. Jedność personalna daje pewność, że myśl ta będzie upowszechniana i realizowana w niezmienionej postaci.

4. Pozostałe funkcje unii personalnych

Zagłębiając się w poszukiwanie odpowiedzi na postawione uprzednio pytanie, co unie personalne robią w grupach kapitałowych można wskazać kilka kolejnych funkcji, a wśród nich, takie jak:

- Integracyjną – sprawowanie funkcji decyzyjnych w organach stanowiących różnych osób prawnych przez te same osoby fizyczne daje możliwości wygenerowania więzi scalających grupę kapitałową w jeden zespół organizacyjny. Co do zasady owo scalanie opiera się o jednolitość rozumienia myśli przewodniej, zaś emanacją tej myśli przewodniej jest zwykle wizja grupy kapitałowej. W efekcie może powstać cenna wartość wspólna, dla której warto pracować razem, dla której – niekiedy – warto się poświęcić.
- Ukierunkowującą – na tę funkcję trzeba spojrzeć w aspekcie i w korelacji z funkcją propagacji myśli przewodniej. Rozpowszechnianie myśli przewodniej jest czynione właśnie po to, aby wszystkim działaniom zgrupowanych podmiotów nadać jednolity kierunek. Zatem mamy tutaj takie dalsze funkcje jak np: konfigurowanie pracy kadry kierowniczej i personelu wykonawczego; formułowanie punktu odniesienia dla oceny zgodności wysiłków indywidualnych z zamierzeniami organizacji jako całości.
- Inspirującą – idee, których nosicielami są osoby realizujące unie personalne, są przez nich transportowane z jednej spółki do drugiej spółki. Te idee są zwykle inspiracją ich działań. Rozpowszechnianie tych idei może służyć wyzwaniu inicjatyw na rzecz bardziej efektywnego osiągnięcia zamierzonych celów. Może także pełnić funkcję swoistego źródła natchnienia dla kadry kierowniczej i personelu wykonawczego.
- Redukcji konfliktów – osoby realizujące unie personalne zajmują pozycje wyższe w organach decyzyjnych spółek dominujących, co powoduje, że przenoszą te pozycje do organów spółek zależnych. Takie transportowanie własnej pozycji wpływa redukująco na możliwości powstawania konfliktów, właśnie poprzez tę przenoszoną zwierzchność.
- Wykorzystania zasobów kadrowych o najwyższych kwalifikacjach – osób mogących podjąć pracy na najwyższych stanowiskach kierowniczych w podmiotach tworzących grupy kapitałowe (a warto nadmienić, że są to nierzadko przedsiębiorstwa duże) nie ma zbyt wielu. Zdolności jakimi muszą charakteryzować się menedżerowie z tej grupy zawodowej są raczej zaliczane do grupy rzadkich niż do grupy powszechnych. Zatem zatrudnienie tak rzadkich zasobów ludzkich nie jest rzeczą łatwą, ani taną. Posiadając już takie zasoby ludzkie warto eksploatować je na pełną skalę, bowiem pozwala to na wygenerowanie istotnej synergii, a przez to niebagatelnej wartości

dodanej. Zatem za słuszne należy uznać postępowanie wykorzystujące zdolności top menedżmentu na tak szeroką skalę, jaka jest tylko możliwa w danej organizacji. W tym kontekście jest w zainteresowaniu interesariuszy grupy kapitałowej, aby stanowiska we władzach naczelnych zgrupowanych spółek zajmowały osoby o tak rzadkich zdolnościach.

Dotychczasowe spojrzenie na sprawowane przez unię personalną w grupach kapitałowych funkcje, cechowało się nastawieniem pozytywnym. Niestety, występowanie owych unii powoduje, że ujawniają się także funkcje, które wywołują nastawienie negatywne.

5. Funkcje ograniczające unii personalnych

Negatywny odbiór następuje, dlatego że tożsamość osobowa menedżerów zajmujących stanowiska decyzyjne w różnych zgrupowanych spółkach jest dyskryminowana przez przepisy prawa, bądź też wywołuje zjawiska, które nie przyczyniają się do realizacji funkcji korzyści w podmiotach grupy kapitałowej. Powoduje to, że unie personalne ujawniają swoją dysfunkcjonalność w niektórych sferach, wywołując swoiste uwarunkowania w zarządzaniu grupami kapitałowymi. Ten kolejny dalszy szereg funkcji unii personalnych warto rozpocząć od uwarunkowań prawnych, aby następnie przejść do uwarunkowań organizacyjnych.

W zakresie uwarunkowań prawnych na czoło wysuwają się te, które zostały ujęte w prawie podatkowym. Na tym gruncie trzeba wskazać, że unie personalne pełnią funkcję ograniczania swobody przy stosowaniu cen transferowych. Osnową tej funkcji są postanowienia art. 11 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych⁶. Ustawodawca postanowił, że jeżeli między podmiotami gospodarczymi występują unie personalne (to znaczy gdy te same osoby fizyczne bezpośrednio lub pośrednio biorą udział w zarządzaniu podmiotami krajowymi lub podmiotami zagranicznymi bądź uczestniczą w ich kontroli albo posiadają udziały w kapitałach tych podmiotów), to transakcje dokonywane między takimi podmiotami muszą być realizowane na warunkach jakie ustaliłyby między sobą niezależne przedsiębiorstwa – w nauce o podatkach nazywa się to zasadą *arm's length* [H. Litwińczuk 2000, s. 250]. W przeciwnym razie organ podatkowy nabywa prawo oszacowania dochodów podmiotów stosujących ceny transferowe odbiegające od cen wolnorynkowych oraz określenia wysokości podatku na podstawie oszacowanych dochodów⁷. Wobec powyższego zastosowanie unii

⁶ Ustawa z dnia 15.02.1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654 ze zm.

⁷ Trzeba dodać, że ustawodawca wprowadził mechanizm pozwalający zabezpieczyć podmioty przed represją skarbową. Polega on na ustaleniu z organem podatkowym metody ustalania ceny transakcyjnej między podmiotami powiązanymi. Innym zabezpieczeniem w tym zakresie jest możliwości utworzenia podatkowej grupy kapitałowej.

personalnych w zarządzaniu grupą kapitałową powoduje zwiększenie zagrożeń ze strony aparatu skarbowego, co można identyfikować jako wzrost ryzyka zarządzania grupą kapitałową.

W zakresie uwarunkowań organizacyjnych można wskazać na dwie nie bez znaczenia funkcje. Pierwsza z nich to przenoszenie błędów i wypaczeń, zaś druga to ograniczanie swobody decyzyjnej.

W niektórych grupach kapitałowych unie personalne mają charakter głęboki, co znaczy, że ilość tych samych osób występujących w organie spółki dominującej i organie spółki zależnej jest duża. Na przykład w badanych w 2007 roku grupach kapitałowych [szerzej patrz Falencikowski 2008], było tak, że zarząd spółki dominującej Orbis S. A. był osobowo, taki sam jak zarząd spółki zależnej Hekon S.A. W takiej sytuacji może wystąpić niedostatek polegający na tym, że popełniony na szczeblu spółki dominującej błąd decyzyjny może być rozpowszechniony w spółkach zależnych. Wynikiem tego zjawiska może być potęgowanie negatywnych skutków popełnionych błędów. Skumulowanie tego zjawiska w gospodarce Polski może doprowadzić w niej do kryzysu ekonomicznego. A jeżeli zjawiska takie wystąpią w międzynarodowych grupach kapitałowych, to możliwe jest wystąpienie kryzysu gospodarczego w skali regionalnej, a nawet globalnej. Wydaje się, że obecny kryzys gospodarczy przy swoich narodzinach posiadał między innymi taki właśnie składnik genetyczny.

Opisanie kolejnej funkcji ograniczającej w sferze organizacyjnej warto rozpocząć od przedstawienia modelu swobody decyzyjnej, który przedstawia tabela 1.

Tabela 1 Rozwinięty model swobody decyzyjnej

SWOBODA DECYZYJNA			
DYSPOZYCJONALNA		SYTUACYJNA	
INDYWIDUALNA	GRUPOWA	ZASOBOWA	RELACYJNA
Zbiór możliwości w sferach			
▪ pamięci ▪ spostrzegania ▪ myślenia ▪ percepcji ▪ językowych ▪ tolerancji ryzyka	▪ indywidualnych swobód decyzyjnych uczestników grupy ▪ wpływów wewnątrzgrupowych ▪ generowania synergii	▪ jakościowych zasobu ▪ władania zasobem ▪ dostępności zasobu	▪ osiągnięcia eufunkcji ▪ doznania odpowiedzialności ▪ powstania ryzyka

Źródło: [T. Falencikowski 2008, s. 234, rys. 2.15.]

Model swobody decyzyjnej opisuje możliwości decyzyjne związane z danym procesem decydowania. To, że składa się z możliwości wykazanych na rys. 1 powoduje, że jest ona pewną sumą (co do zasady sumą geometryczną) możliwości decyzyjnych. Suma ta (zatem i swoboda decyzyjna) jest tym większa im więcej możliwości partycypuje w procesie decyzyjnym. W naszym przypadku

skoncentrować spojrzenie należy na dyspozycyjnej części swobody decyzyjnej, bowiem obejmuje ona podmiot decydowania – menedżerów zarządzających grupami kapitałowymi. Natomiast co do możliwości zasobowych i relacyjnych warto postawić warunek, że w prowadzonej analizie nie będą one ulegały zmianom, zatem spełnią zasadę *ceteris paribus*.

Moduł możliwości indywidualnego podmiotu decydowania opisuje wzór 1 [ibidem]:

$$|MIPD| = \sqrt{|MPa|^2 + |MS|^2 + |MM|^2 + |MPe|^2 + |MJ|^2 + |MTr|^2} \quad (1)$$

Gdzie:

- i. możliwości pamięci (MPa),
- ii. możliwości spostrzegania (MS),
- iii. możliwości myślenia (MM),
- iv. możliwości percepcji (MPe),
- v. możliwości językowych (MJ),
- vi. możliwości tolerancji ryzyka (MTr).

Ponieważ możliwości decyzyjne tworzą swobodę decyzyjną, zatem moduł indywidualnej swobody decyzyjnej określa wzór 2 [ibidem]:

$$|ISD| = \sqrt{|MPa|^2 + |MS|^2 + |MM|^2 + |MPe|^2 + |MJ|^2 + |MTr|^2} \quad (2)$$

Ponieważ w grupach kapitałowych zwykle organy decyzyjne składają się z kilku osób, zatem spełniony zostaje warunek grupowego podmiotu decydowania. I też na takim przypadku zogniskujemy nasze dalsze badania.

Grupowy podmiot decydowania, na przykład zarząd czy rada nadzorcza spółki kapitałowej charakteryzuje się możliwościami decyzyjnymi, które opisuje wzór 3 [ibidem]:

$$|MGPD| = \sqrt{|WIMPD|^2 + |WMwpł|^2 + |Msy|^2} \quad (3)$$

Gdzie:

|MGPD| – moduł możliwości grupowego podmiotu decydowania,

|WIMPD| – moduł wypadkowej indywidualnych możliwości podmiotów decydowania w grupie decyzyjnej,

|WMwpł| – moduł wypadkowej możliwości wpływów wewnątrzgrupowych,

|Msy| – moduł wypadkowej możliwości synergii.

Zatem moduł grupowej swobody decyzyjnej przybiera postać określoną wzorem 4 [ibidem]:

$$|GSD| = \sqrt{|WIMPD|^2 + |WMwpł|^2 + |Msy|^2} \quad (4)$$

Oznaczenia jak wyżej.

Na podstawie wzorów 2 i 4 można wskazać, że powstanie unii personalnych w grupie kapitałowej powoduje ograniczenie swobody decyzyjnej. Taki wniosek znajduje uzasadnienie w tym, że występowanie tych samych osób w organach decyzyjnych (walnych zgromadzeniach, radach nadzorczych, zarządach) dwu lub większej ilości zgrupowanych spółek powoduje, iż przenoszą oni swoje

możliwości decyzyjne. Tym samym nie pozwalają na wprowadzenie do grup decyzyjnych nowych większych możliwości. Powoduje to, że moduł swobody decyzyjnej nie ulega zwiększeniu.

Sformułowane tutaj wnioski znajdują potwierdzenie w rzeczywistości gospodarczej. Przeprowadzone w 2007 roku badania w podatkowej grupie kapitałowej ORBIS SA ujawniły, że unie personalne rzeczywiście wywarły wpływ na kształt swobody decyzyjnej. W celu wykazania owego wpływu przytaczamy w tabeli 2 potrzebny fragment wyników owych badań⁸.

Tabela 2 Stopnie swobody decyzyjnej a morfologiczne funkcje zarządzania w grupie kapitałowej

PZ	D	Stopnie swobody decyzyjnej a morfologiczne funkcje zarządzania															
		Spółka dominująca				Spółki zależne											
		ORBIS SA				Hekon SA				Orbis Sp. z o.o.				Wilkasy Sp. z o.o.			
		P	O	M	KP	P	O	M	K	P	O	M	K	P	O	M	K
1.	WZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	RN	2	2	2	1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3.	Z	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2

Legenda:

PZ – Poziom Zarządzania; **D** – Decydent; **WZ** – Walne Zgromadzenie; **RN** – Rada Nadzorcza; **Z** – Zarząd;

P – Planowanie; **O** – organizowanie; **M** – Motywowanie; **K** – Kontrola

Źródło: [T. Falencikowski 2008, s. 348 – 349].

W badanej podatkowej grupie kapitałowej ORBIS wystąpiły unie personalne w ten sposób, że:

- członkowie rady nadzorczej spółki dominującej partycypowali w radzie nadzorczej Hekon S.A. Przeprowadzając pod tym kątem analizę porównawczą danych zawartych w tabelach 1 i 2 można zauważyć, że obie rady nadzorcze posiadały takie same stopnie swobody decyzyjnej w następujących funkcjach zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie. Jedyna różnica jaka została ujawniona dotyczy funkcji kontroli. Takie zjawisko wystąpiło ze względu na to, że Hekon S.A. będąc spółką operacyjną wymagała zwiększonej kontroli przy realizacji przyjętej strategii. Natomiast rozmiar tej różnicy wynosił tylko jeden stopień swobody decyzyjnej.
- członkowie zarządu spółki dominującej partycypowali: po pierwsze – w zarządach wszystkich spółek zależnych, po drugie – w radach nadzorczych „Orbis” sp. z o.o. i Wilkasy sp. z o.o.

⁸ Kompletne wyniki zawarto w pracy: Falencikowski 2008.

Ponownie analizując dane zawarte w tabelach 1 ÷ 4 można zauważyć, że ów zarząd posiadając we wszystkich funkcjach zarządzania 4 stopień swobody decyzyjnej w spółce dominującej, przeniósł tę swobodę do zarządu spółki zależnej Hekon S.A. w niezmienionej postaci, zaś w zarządach „Orbis” sp. z o.o. i Wilkasy sp. z o.o. swoboda decyzyjna uległa ograniczeniu. Na to ograniczenie wpływ wywarły role i pozycje owych spółek w realizacji przyjętej strategii. Jednakże owi członkowie zarządu w spółkach zależnych utrzymali jednakowe stopnie swobody decyzyjnej we wszystkich morfologicznych funkcjach zarządzania (zatem nie pozwolili obniżyć ich w jakiegokolwiek funkcji w danej spółce).

W zakresie partycypacji członków zarządu spółki dominującej w radach nadzorczych „Orbis” sp. z o.o. i Wilkasy sp. z o.o. można zauważyć, że osoby te przeniosły posiadane stopnie swobody decyzyjnej, bowiem w zarządzie ORBIS S.A. posiadały 4^o swobody decyzyjnej i taki sam miały w radach nadzorczych spółek zależnych.

Zakończenie

Możliwość tworzenia unii personalnych pozwala na osiąganie korzyści wynikających z usprawniania zarządzania grupami kapitałowymi oraz optymalizowania wykorzystania rzadkich zasobów wiedzy i umiejętności menedżerów potrafiących zarządzać dużymi organizmami gospodarczymi. Niestety, unie personalne są także źródłem ryzyka oraz pewnych mankamentów zarządzania. W zakresie ryzyka na szczególną uwagę zasługuje generowanie wzrostu zagrożeń ze strony administracji skarbowej państwa. Natomiast przenoszenie możliwości indywidualnego lub grupowego podmiotu decydowania wpływa ograniczająco na możliwości powiększania swobody decyzyjnej w spółka zależnych.

Literatura

1. *Corporate governance. Zbędny gorset czy szansa na lepsze zarządzanie.* Harvard Business Rewiew Polska, Wrzesień, 2004.
2. Falencikowski T.: *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi.* TNOiK, Toruń 2008.
3. Grelowski M., *W dążeniu do korporacyjnej poprawności,* Harvard Business Rewiew Polska, Maj 2006.
4. Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie.* Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław - Warszawa – Kraków 1965.
5. Litwińczuk H.: *Prawo podatkowe przedsiębiorców.* KiK, Warszawa 2000.
6. Kreft Z., *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury,* Przegląd Organizacji 2003 nr 5.
7. Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa,* PWE, Warszawa 2004.
8. Montgomery C.A., Kaufman R., *Brakujące powiązania rady nadzorczej,* Harvard Business Rewiew Polska, Wrzesień 2004.
9. Nadler D.A., *W trosce o lepsze rady nadzorcze,* Harvard Business Rewiew Polska, Maj 2006.

10. Nogalski B., Falencikowski T.: *Budowanie grup kapitałowych w sektorze ochrony zdrowia*; w: *Współczesne wyzwania strukturalne w ochronie zdrowia*. Praca zbiorowa pod redakcją R. Lewandowskiego i R. Walkowiaka. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2009.
11. Sonnenfeld J.A., *Tajemnica znakomitej rady nadzorczej*, Harvard Business Review Polska, Wrzesień 2004.
12. Trocki M.: *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
13. Trocki M., Gołab P., *Formy zarządzania grupą kapitałową*, w red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne, Wydawnictwo Wyższej szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2003
14. Ustawa z dnia 15.02.1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654.

Streszczenie

Podjęty problem związany jest z funkcjonowaniem rad nadzorczych. Jakość oraz skuteczność ich funkcjonowania budzi jednak zdaniem teoretyków i praktyków wiele uwag i wskazuje na istotne mankamenty. Uważamy, że w pewnym sensie unia personalna – występująca jako rozwiązanie organizacyjne związane z pracą rady nadzorczej w grupie kapitałowej – może łagodzić część wskazywanych mankamentów. Z tego m.in. powodu celem opracowania jest przeprowadzenie - w oparciu o metodę wnioskowania dedukcyjnego i case research - badania diagnozującego funkcje realizowane przez unie personalne w grupach kapitałowych. Unie personalne realizują bowiem ważne zadania służące tworzeniu równowagi dynamicznej w grupie kapitałowej, między spółką a spółkami zależnymi.

Personal Union and its Functions In Capital Group Management

Abstract

The discussed problem is connected with oversight board functioning. However, the quality and effectiveness of its functioning raises according to theoreticians and practitioners many questions and points to several valid deficiencies. It is believed that in a certain sense the personal union existing as an organizational solution connected with the work of an oversight board in a capital group – can lead partial decrease of the deficiencies. Is due to that reason that the aim of the elaboration is to conduct – based on deductive reasoning and case research – research diagnosing the functions undertaken by personal unions in capital groups. Capital groups are those that are conducting important activities aiming at maintaining a dynamic balance in a capital group, between the joint-stock-company and the controlled companies.