

## ROZDZIAŁ 32

### ZAKRES I SKUTKI IDENTYFIKACJI FUNKCJI WŁAŚCICIELSKICH I MENEDŻERSKICH W SPÓŁKACH Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

*Stefan Lachiewicz*\*, *Marek Matejun*\*\*

#### 1. Własność a zarządzanie w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością

W klasycznych teoriach przedsiębiorstwa podstawowym źródłem władzy organizacyjnej jest **własność określonych zasobów**, której atrybutami są: posiadanie i rozporządzanie tymi zasobami oraz korzystanie z różnorodnych wartości wynikających z faktu dysponowania zasobami. Własność kapitału, majątku trwałego i innych dóbr umożliwia tworzenie przedsiębiorstw lub też lokowanie zasobów w przedsiębiorstwach już istniejących a następnie zatrudnianie i rozporządzanie pracownikami, którzy dysponując majątkiem właścicieli tworzą określone wartości. Właściciele posiadają prawo do otrzymywania części tych wartości (np. dochodów) przedsiębiorstwa oraz możliwość sprzedaży określonych zasobów. Rozwój systemów gospodarczych w XX wieku spowodował znaczne przekształcenia w tradycyjnym rozumieniu własności.

**Po pierwsze** nastąpiło odejście od formy własności jednoosobowej w stronę własności korporacyjnej, której podstawowym przejawem jest działalność spółki kapitałowej, będącej w posiadaniu wielu akcjonariuszy czy udziałowców. Rozwiązanie takie zmniejsza skalę ryzyka indywidualnego właściciela, umożliwiając jednocześnie znaczne zasilenie kapitałowe przedsiębiorstwa. W ostatnich latach jesteśmy świadkami przejmowania własności korporacji na dużą skalę przez inwestorów instytucjonalnych i przez rynek kapitałowy<sup>1</sup>.

**Po drugie** dokonało się wyraźne rozdzielenie funkcji menedżerskich od funkcji właścicielskich, co jest pewną konsekwencją pierwszego procesu.

---

\* Prof. dr hab., Politechnika Łódzka, Łódź

\*\* Mgr inż., Politechnika Łódzka, Łódź

<sup>1</sup> szerzej zob. T. Gruszczycki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 148 i następne.

Rozproszony akcjonariat nie może bowiem samodzielnie zarządzać spółką w sprawny sposób i stąd też wystąpiła konieczność zatrudnienia profesjonalnych menedżerów do prowadzenia działalności gospodarczej w imieniu właścicieli.

Istotny wpływ wywarł tu także wyraźny wzrost złożoności stopnia trudności procesu zarządzania oraz jego oddziaływanie na efektywność funkcjonowania jednostek gospodarczych. Proces ten określany mianem profesjonalizacji zarządzania lub menedżeryzmu wiąże się z powstaniem warstwy zawodowych kierowników prowadzących operatywną działalność firm, ale także podejmujących wiele decyzji o charakterze strategicznym, finansowym, inwestycyjnym i kadrowym. Prowadzi to do przesunięcia kontroli nad przedsiębiorstwami w stronę zawodowych kierowników (rewolucja menedżerska), co zrodziło wiele problemów na tle zagwarantowania interesów właścicieli w procesie zarządzania i ograniczenia dążeń menedżerów do realizacji ich osobistych celów.

Szczególne znaczenie posiada zapewnienie wpływu właścicieli (akcjonariuszy) na wybór podstawowych długofalowych celów przedsiębiorstwa oraz na alokację głównych jego zasobów. Wiąże się to z szeroko rozumianym problemem nadzoru właścicielskiego (korporacyjnego)<sup>2</sup>.

Trzecim wreszcie procesem jest tendencja do **ograniczania własności materialnej** na rzecz własności intelektualnej i innych form własności niematerialnej. Rozwój organizacji sieciowych i wirtualnych, wzrost znaczenia wiedzy i kapitału intelektualnego w procesach gospodarczych, ogromny postęp w sferze informatyzacji zarządzania i inne tendencje powodują, że znaczenie zasobów finansowych i materialnych – nadal dość duże – ulega jednak pewnej ewolucji w stronę wzrostu rangi kwalifikacji, umiejętności i dostępu do informacji i innych aspektów niematerialnych.

Omówione wyżej relacje w sferze własności zarządzania oraz inne tendencje (np. coraz częstsze występowanie menedżerów w roli właścicieli dużych pakietów akcji czy udziałów w spółkach kapitałowych) wywołują także określone reperkusje dla funkcjonowania spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

**Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością** może być – zgodnie z kodeksem spółek handlowych – utworzona przez jedną lub więcej osób. Jej właścicielem może więc być jedna osoba, przy czym nie może być zawiązana wyłącznie przez inną spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest specyficzną odmianą tej formy organizacyjno – prawnej. Wprawdzie jednoosobowa własność w spółce z o.o. rodzi pewne negatywne reperkusje, to można jednak w ramach tej formy zauważyć całą gamę rozwiązań własnościowych począwszy od koncentracji

---

<sup>2</sup> zob. S. Rudolf (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000 i inne opracowania.

własności w „rękach” jednego inwestora poprzez własność wieloosobową a kończąc na własności znacznie rozszerzonej (duża liczba współników o różnych pakietach udziałów).

**Zarząd** w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją na zewnątrz. Składa się z jednego albo większej liczby członków. Jeżeli zarząd jest wieloosobowy to sposób reprezentowania i prowadzenia spraw spółki określa umowa spółki. Wówczas, gdy umowa nie zawiera żadnych postanowień w tym względzie, to do składania oświadczeń w imieniu spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków zarządu albo jednego członka zarządu łącznie z prokurentem<sup>3</sup>.

Do zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mogą być powołane osoby spośród współników lub spoza ich grona. Członkowie zarządu są powoływani i odwoływani uchwałą zgromadzenia współników, chyba, że umowa spółki stanowi inaczej.

Zgromadzenie współników jest organem obligatoryjnym i posiada uprawnienia władcze oraz kontrolne wobec zarządu spółki. Funkcje kontrolne może także pełnić rada nadzorcza lub komisja rewizyjna, jeżeli któryś z tych organów został powołany z uwagi na obowiązujące zasady kodeksu spółek handlowych. Członkowie zarządu ponoszą odpowiedzialność wobec spółki, jeżeli działaniem niezgodnym z prawem lub umową spółki narazili ją na stratę.

Właściciele (wspólnicy) posiadają więc w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością duże uprawnienia w zakresie współzarządzania. Każdemu współnikowi przysługuje indywidualne prawo kontroli działalności zarządu spółki chyba, że kontrola ta została wyłączona w związku z ustanowieniem rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej.

**Tabela 1. Podstawowe relacje pomiędzy funkcjami właścielskimi i menedżerskimi w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością**

Lp.	Typ relacji	Przykłady rozwiązań szczegółowych
1	Pełna identyfikacja funkcji właścielskich i menedżerskich	Np. jednoosobowa własność i jednoosobowy zarząd lub kilku właścicieli będących jednocześnie członkami zarządu
2	Częściowa identyfikacja	Np. wieloosobowa własność przy czym niektórzy właściciele są jednocześnie członkami zarządu lub też członkowie zarządu nie będący współnikami kupują część udziałów w spółce
3	Pełna odrębność własności od zarządzania	Np. rozproszona struktura własności i kontraktowy zarząd spółki

*Źródło: Opracowanie własne.*

<sup>3</sup> Kodeks spółek handlowych. Ustawa z dn. 15.09.2000 r. (Dz. U nr 94).

W świetle przypomnianych wyżej ogólnych zasad określających relacje pomiędzy właścicielami a zarządzającymi w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością można więc wyróżnić różne kombinacje w zakresie identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich. Podstawowe wśród nich zostały przedstawione w tabeli nr 1.

**Pełna identyfikacja funkcji** właścielskich i menedżerskich oznacza z reguły połączenie roli właściciela i prezesa (dyrektora) spółki. Właściciel – menedżer podejmuje tutaj sam większość decyzji strategicznych i operacyjnych oraz nadaje ton procesom regulacyjnym w spółce. Sytuacja jedności własności i zarządzania posiada wiele zalet. Przede wszystkim ułatwia nadzór i kontrolę oraz zwiększa szybkość podejmowania decyzji kierowniczych w spółce. Do słabości tego rozwiązania można natomiast zaliczyć skłonność do autokratyzmu i paternalizmu w działaniu właścicieli oraz trudności w trafnym podejmowaniu decyzji w przypadku niedostatecznego przygotowania właściciela do pełnienia roli kierującego spółką.

**Częściowa identyfikacja własności i zarządzania** pozwala na odciążenie udziałowców dysponujących kapitałem ale nie posiadających kwalifikacji menedżerskich od bieżącego zarządzania spółką. Często wiąże się to z takim związkiem wspólników – założycieli spółki, w którym jedni dysponują kapitałem finansowym czy materiałowym (np. budynki, maszyny itd.) a drudzy posiadają wiedzę i umiejętności z zakresu kierowania firmą, znajomości określonego rynku lub metod wytwarzania wyrobów czy usług. Wspólnicy nie biorący bezpośredniego udziału w zarządzaniu spółką zasiadają często w radzie nadzorczej lub też sprawują kontrolę nad działalnością spółki w inny sposób. Nierównomierność zaangażowania w sprawy działalności spółki może być przyczyną różnorodnych napięć i konfliktów w zakresie wpływu na decyzje kierownicze, podziału zysku, wynagradzania członków zarządu będących jednocześnie wspólnikami, itd.

Szczególą odmianą tego wariantu jest sytuacja, w której członkowie zarządu spółki zatrudnieni przez właścicieli na zasadach kontraktowych przejmują za zgodą zgromadzenia wspólników określone pakiety udziałów w spółce z o.o. Często jest to spowodowane dążeniem do zapewnienia ściślejszej integracji ich celów oraz działań zawodowych z celami spółki w ramach przyjętych systemów motywacyjnych. Rozwiązanie takie spełnia z reguły funkcję motywującą ale może też prowadzić w określonych sytuacjach do nadmiernej dominacji menedżerów i konfliktów na linii wspólnicy – założyciele i wspólnicy menedżerowie.

**Wariant pełnej odrębności własności i zarządzania** jest bardziej typowy dla dużych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i wiąże się ze zbliżeniem stosowanych rozwiązań do mechanizmów właściwych dla spółek akcyjnych. Duża liczba wspólników oraz w pełni kontraktowy zarząd powoływany przez właścicieli umożliwiają zachowanie klarownych relacji w układzie własność –

zarządzanie. Jest to jednak rozwiązanie wywołujące szereg konsekwencji i zagrożeń właściwych dla spółek kapitałowych o rozproszonej własności, takich jak – wspomniane wyżej – przesunięcie kontroli nad spółką w stronę zawodowych menedżerów, nieporozumienia w sferze dysponowania majątkiem spółki dla celów osobistych, różnice w zakresie kształtowania kierunków rozwoju spółki itd.

## 2. Wyniki badań ankietowych

Uwzględniając przedstawione wyżej zależności pomiędzy sferą własności i zarządzania podjęto w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2003 roku wstępne badania ankietowe na temat kształtowania się tych relacji w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Zastosowanym narzędziem badawczym był obszerny kwestionariusz ankietowy, który przekazano drogą pocztową oraz elektroniczną do około 100 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>4</sup>. Uzyskano zwrot 25 kwestionariuszy, z czego do ostatecznego opracowania zakwalifikowano 17 ankiet.

Podstawowym celem badań było określenie kształtu i kierunków relacji zachodzących pomiędzy udziałowcami (wspólnikami) a zarządzającymi w spółkach z o.o. oraz uzyskanie opinii kadry kierowniczej (respondentami byli prezesi lub inni członkowie zarządu badanych spółek) na temat wpływu tych relacji na sprawność zarządzania oraz efektywność funkcjonowania i rozwój tych spółek.

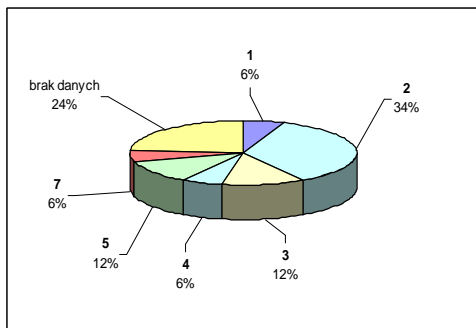
Większość badanych spółek posiada swoją siedzibę w województwie łódzkim (14), pozostałe trzy funkcjonują na terenie województwa mazowieckiego. Analizowane podmioty zajmują się przede wszystkim działalnością handlową (41,2%) oraz usługową (35,3%). Pozostałą część stanowią firmy budowlane i produkcyjne.

Wszystkie ankietowane spółki z ograniczoną odpowiedzialnością należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w większości są to małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 49 pracowników (64,7%), średnie spółki, o zatrudnieniu do 249 osób, stanowią natomiast 35,3% badanej próby. Liczba właścicieli (członków zgromadzenia wspólników) w badanych przedsiębiorstwach jest zróżnicowana, najczęściej występowały jednak spółki, w których funkcjonuje dwu osobowe zgromadzenie właścicieli (35,3%) (rys. 1).

---

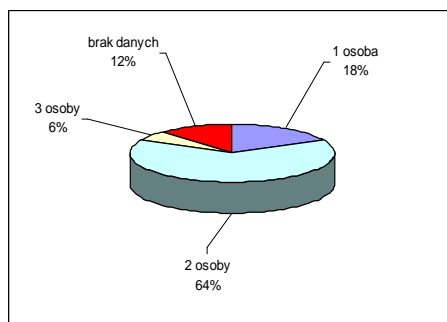
<sup>4</sup> W badaniach tych wykorzystano doświadczenie zespołu badawczego pod kierunkiem J. Jeżaka, który zrealizował w latach 1999 – 2002 badania pt. *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*. Grant Komitetu Badań Naukowych. Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2002

Liczba członków zarządu w badanych podmiotach jest mniej zróżnicowana. Przeważają tu organy dwu osobowe (64,7%) (rys. 2).



**Rys. 1. Liczba członków zgromadzenia wspólników**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*



**Rys. 2. Liczba członków zarządu w badanych spółkach z o.o.**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Większość analizowanych podmiotów nie posiada **rady nadzorczej**, co związane jest z możliwością jej fakultatywnego ustanowienia w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, regulowanego przez przepisy Kodeksu spółek handlowych. Organ taki funkcjonuje jedynie w 17,6% badanych spółek. W tym przypadku jego liczebność jest minimalna w stosunku do regulacji kodeksowych i wynosi 3 lub 4 osoby. Rady nadzorcze zostały ustanowione wyłącznie w większych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (zakwalifikowanych w badanej grupie do firm średniej wielkości). Małe przedsiębiorstwa nie posiadają w związku z tym żadnych formalnie wydzielonych, samodzielnych organów nadzoru, co wiąże się z koniecznością sprawowania tam funkcji kontrolnych przez członków zgromadzenia wspólników. Żadna ze spółek nie posiada komisji rewizyjnej.

Okolo 65% respondentów wskazało, że kierowane przez nich spółki osiągają wysokie przychody i zysk netto. W przypadku 23,5% spółek wyniki ekonomiczne określono jako złe, wykazywały bowiem one niskie przychody lub stratę netto. W 11,8% przypadków ankietowani nie podali danych ilościowych pozwalających ocenić wyniki finansowe spółki. Na podstawie podanych odpowiedzi (zysku lub straty netto za ostatni rok obrotowy) trudno jest jednak określić całokształt kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, gdyż dane takie nie pozwalają np. ocenić płynności finansowej spółki.

W ponad 50% (9 spółek) przypadków wskazano na znaczną koncentrację własności (główny udziałowiec posiadał więcej niż 50% udziałów w kapitale spółki oraz liczbie głosów na walnym zgromadzeniu wspólników). W pięciu

spółkach (29,4%) natomiast występowała duża dekoncentracja własności a w trzech (17,6% przypadków) były to formy pośrednie charakteryzujące się występowaniem zarówno większych, jak i mniejszościowych inwestorów.

Członkowie zarządu są jednocześnie współnikami w dwunastu badanych spółkach (70,6%). Identyfikacja własności i zarządzania posiada podobny zakres we wszystkich kategoriach badanych spółek, jednak jest ona nieco silniejsza w spółkach mniejszych. Członkowie zarządu są bowiem jednocześnie współnikami w 72,7% spółek małych i w 66,7% podmiotów średnich.

Respondenci ze spółek, w których członkowie zarządu są jednocześnie ich współnikami, w większości przypadków (66,7%) uważają, że taka sytuacja jest korzystna dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem, z uwagi na integrację interesów właścicieli i menedżerów. Z drugiej strony, respondenci ze spółek, w których występuje rozdzielenie własności od zarządzania, w większości podkreślają (60%), że taki rozkład kompetencji nie ma większego znaczenia dla sprawności zarządzania spółką.

Poniżej zaprezentowano analizy pewnych obszarów identyfikujących funkcje właścicielskie i menedżerskie w badanych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Wyniki dotyczą takich aspektów, jak oczekiwania menedżerów w sferze współodpowiedzialności za wyniki spółki, zmiany w zarządzie przedsiębiorstwa, orientacja w procesie zarządzania firmą, czy też powody konfliktów i napięć, jakie mogą pojawiać się pomiędzy zarządem a współnikami.

**Jedność własności i zarządzania** jest bardziej charakterystyczna dla spółek cechujących się rozproszeniem kapitału. W tym przypadku, w 80% podmiotów połączone zostały funkcje menedżerskie i właścicielskie. Z drugiej strony, aż w 44,4% podmiotów z silnym inwestorem, zatrudnieni są menedżerowie „najemni”. Menedżerowie, będący jednocześnie właścicielami przedsiębiorstwa, **oczekują większej współodpowiedzialności** ze strony organów nadzoru właścicielskiego (wspólników czy rady nadzorczej) za wyniki ekonomiczno-finansowe i inne obszary działalności spółki. Menedżerowie najemni w tym przypadku nie są zainteresowani zwiększeniem takiej współodpowiedzialności, co świadczy o ich wierze we własne, profesjonalne umiejętności menedżerskie oraz chęci do większej samodzielności i odpowiedzialności za podejmowane decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa (tabela 2)

**Tabela 2. Oczekiwania dotyczące współodpowiedzialności ze strony właścicieli za wyniki spółki**

Struktura władzy	Czy oczekuje Pan(i) większej współodpowiedzialności ze strony organów nadzoru właścicielskiego za wyniki spółki?		
	Tak	Nie	Nie mam zdania
Jedność własności i zarządzania	18,2%	72,7%	9,1%
Rozdział zarządzania od własności	0%	80%	20%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

W 23,5% analizowanych spółek dokonano w ostatnich 3 latach **zmian w składzie zarządu przedsiębiorstwa**, przy czym zdecydowanie częściej następowało zmniejszenie liczby osób zasiadających w tych organach. Struktura (koncentracja) własności znacząco wpływa na zmiany zachodzące w zarządzie przedsiębiorstwa. We wszystkich spółkach o dużej koncentracji kapitału dokonano w ostatnich 3 latach zmian na stanowisku prezesa zarządu, częściej też dokonywano zmian w składzie pozostałych członków tego organu (tabela 3). Wyniki badań wskazują również, że w spółkach charakteryzujących się dużą koncentracją kapitału zmiany w zarządzie zachodzą częściej. W 22,2% badanych przedsiębiorstw o skoncentrowanym kapitale zmiany takie zachodziły częściej niż 3 razy w ciągu ostatnich 3 lat. W przypadku spółek charakteryzujących się dekoncentracją kapitału odnotowano jednokrotną zmianę w zarządzie firmy.

**Tabela 3. Zmiany w zarządach badanych spółek w zależności od struktury kapitału**

Struktura własności	Czy dokonano zmiany na stanowisku Prezesa Zarządu?		Czy dokonano zmian w składzie pozostałych członków zarządu?	
	Tak	Nie	Tak	Nie
Koncentracja kapitału	22,2%	77,8%	22,2%	77,8%
Dekoncentracja kapitału	0%	100%	20%	80%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Zmiany na stanowisku prezesa zarządu zachodziły zdecydowanie częściej w spółkach, w których istnieje rozdzielenie własności od zarządzania. W tym przypadku aż w 40% badanych jednostek nastąpiła taka zmiana, wobec 8,3% spółek, w których członkowie zarządu są jednocześnie ich właścicielami. Zakres



zmian w składzie pozostałych członków zarządu również wskazuje na większą ich częstotliwość i liczbę w spółkach o rozdzielonej własności od zarządzania.

Zmiany w zarządzie zachodzą również zdecydowanie częściej w spółkach, w których członkowie tego organu nie są jednocześnie współnikami spółki. Wskazuje to na znaczną rotację zawodowych (kontraktowych) menedżerów pomiędzy przedsiębiorstwami, co może wpływać na ograniczenie realizacji przez nich długoterminowych działań, zapewniających trwałe korzyści właścicielom i rozwój spółki. W przypadku spółek, w których w późniejszym okresie działalności rozdzielono własność od zarządzania, zmian w zarządzie dokonywano także zdecydowanie częściej, niż w przypadku spółek, w których jedność własności i zarządzania została zachowana. Świadczyć to może o trudnościach z wyborem przez inwestorów odpowiedniego kandydata do zarządzania spółką z o.o., a także, wskazywać na możliwe występowanie konfliktów pomiędzy najemnym zarządem i właścicielami firmy. Skalę zmian w zarządzie przedsiębiorstwa w zależności od struktury własności i zarządzania w badanych spółkach przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4. Zmiany w zarządach badanych spółek w zależności od struktury własności i zarządzania**

Struktura władzy	Czy dokonano zmiany na stanowisku Prezesa Zarządu?		Czy dokonano zmian w składzie pozostałych członków?	
	Tak	Nie	Tak	Nie
Jedność własności i zarządzania	8,3%	91,7%	25%	75%
Rozdział zarządzania od własności	40%	60%	40%	60%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Ankietowani menedżerowie deklarują najczęściej, że zarząd **w procesie zarządzania spółką** powinien myśleć w kategoriach całej firmy i wszystkich grup z nią związanych, takich, jak wspólnicy, pracownicy, klienci i inne grupy interesariuszy (47,1% wskazań), jak również opierać się na profesjonalnej wiedzy menedżerskiej i podejmować racjonalne decyzje z punktu widzenia zakresu posiadanych informacji (47,1% wskazań). Respondenci najrzadziej wskazywali wariant, zgodnie z którym celem działań zarządu powinna być przede wszystkim zapewnienie realizacji interesów dominujących inwestorów spółki.

Menedżerowie z przedsiębiorstw, w których istnieje rozdzielenie własności od zarządzania zdecydowanie częściej wybierają jednak wariant, zgodnie z którym zarząd powinien kierować się przede wszystkim profesjonalną wiedzą menedżerską (80% wskazań, wobec 33,3% wskazań w

spółkach, w których istnieje jedność własności i zarządzania). Respondenci ze spółek, w których członkowie zarządu są jednocześnie współnikami, preferują zarządzanie związane z myśleniem w kategoriach całej firmy i wszystkich grup z interesu (takich, jak akcjonariusze, pracownicy, klienci i inne grupy ze środowiska firmy). Badani menedżerowie wskazali na ten wariant w 58,3% wobec 20% przypadków w spółkach, w których istnieje rozdzielanie własności od zarządzania.

Wynika z tego, że najemni menedżerowie w swoich działaniach chętniej kierują się posiadaną, profesjonalną wiedzą kierowniczą oraz w większym stopniu opierają też swoje decyzje na racjonalnych przesłankach, wynikających z posiadanych informacji. Świadczyć to może o przekonaniu ich co do dużej wartości jako menedżerów, jak również o chęci do samodzielności i pewnej niezależności działania, co może wiązać się z kolei z występowaniem pewnych konfliktów pomiędzy kadrą menedżerską a właścicielami przedsiębiorstwa. Wyniki dotyczące preferowanej orientacji zarządzania w zależności od struktury własności i zarządzania w badanych spółkach przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5. Orientacja badanych członków zarządu w zależności od struktury własności i zarządzania w spółce**

Struktura władzy	Orientacja zarządu spółki		
	nastawienie na realizację celów dominujących inwestorów	myślenie w kategoriach całej firmy i wszystkich grup z nią związanych	kierowanie się profesjonalną wiedzą menedżerską
Jedność własności i zarządzania	8,3%	<b>58,3%</b>	33,3%
Rozdział zarządzania od własności	0%	20%	<b>80%</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

W przypadku firm, w których występuje silny inwestor strategiczny, większość respondentów wybierała kierunek zarządzania, zgodnie z którym kierownictwo powinno kierować się przede wszystkim profesjonalną wiedzą menedżerską i podejmować racjonalne decyzje z punktu widzenia zakresu posiadanych informacji. W przypadku firm, w których występuje dekoncentracja kapitału mocno przeważał wariant, zgodnie z którym menedżer powinien w swoich działaniach uwzględniać interesy całej firmy i wszystkich grup z nią związanych, takich jak właściciele, pracownicy, klienci i inne grupy interesariuszy (tabela 6).

**Tabela 6. Orientacja zarządu spółki w zależności od struktury kapitału**

Struktura własności	Orientacja zarządzania		
	nastawienie na realizację celów dominujących inwestorów	myślenie w kategoriach całej firmy i wszystkich grup z nią związanych	kierowanie się profesjonalną wiedzą menedżerską
Koncentracja kapitału	8,3%	<b>58,3%</b>	33,3%
Dekoncentracja kapitału	0%	20%	<b>80%</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Struktura własności i zarządzania w badanych spółkach z o.o. silnie wpływa na jakość wyników ekonomicznych osiągniętych przez przedsiębiorstwo. Wyniki ankiet wskazują, że przedsiębiorstwa, w których zatrudnieni są menedżerowie kontraktowi, nie będący jednocześnie współnikami firmy, wykazują **lepsze wyniki ekonomiczne** (wysokie przychody i zysk z działalności), niż firmy, którymi zarządzają właściciele. Wyniki te pokazują, że wszystkie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w których rozdzielono własność od zarządzania wykazały dobre wyniki finansowe, natomiast w przypadku spółek, w których łączone są funkcje własności i zarządzania, tylko 50% podmiotów wykazało dobre wyniki ekonomiczne. Zestawienie dotyczące wyników finansowych spółek w zależności od struktury zarządzania w przedsiębiorstwie zostało przedstawione w tabeli 7.

**Tabela 7. Wyniki ekonomiczne spółek w ocenie respondentów a relacje własności i zarządzania**

Struktura władzy	Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa		
	dobrze	zła	brak danych
Jedność własności i zarządzania	50%	33,3%	16,7%
Rozdział zarządzania od własności	<b>100%</b>	0%	<b>0%</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Lepsze wyniki ekonomiczne spółek, którymi zarządzają menedżerowie kontraktowi, związane są zarówno z większym profesjonalizmem zarządzania, jak również z obowiązującymi w tych spółkach zasadami oceny pracy zarządu, co wynika z obowiązku realizacji celów ekonomicznych właścicieli przedsiębiorstwa, jako warunku zatrudnienia na wysokich stanowiskach kierowniczych.

Zdaniem ankietowanych menedżerów **napięcia i konflikty pomiędzy zarządem spółki kapitałowej i jej wspólnikami** w największym stopniu występują w wyniku preferowania przez poszczególnych właścicieli własnych interesów i braku odpowiedzialności za rozwój całej spółki. Istotny wpływ ma tu również poczucie wspólników, że ich interesy nie są właściwie prowadzone przez zarząd przedsiębiorstwa, jak również działanie zarządu, nastawione na realizację krótkoterminowych celów, dających szybkie efekty, bez przywiązywania uwagi do strategicznego wymiaru funkcjonowania firmy.

Według respondentów, natomiast znacznie mniejszy wpływ na występowanie konfliktów pomiędzy tymi dwoma grupami interesów ma dążenie niektórych wspólników do wywierania nacisku na decyzje Zarządu za pomocą środków pozastatutowych, ograniczenie dostępu wspólników do rzetelnych informacji o sytuacji istniejącej w przedsiębiorstwie, jak również istnienie pewnych rozbieżności dotyczących strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najczęstsze powody napięć pomiędzy zarządem a właścicielami badanych spółek przedstawiono w tabeli nr 8.

**Tabela 8. Najczęstsze powody napięć i konfliktów pomiędzy zarządem spółki a wspólnikami**

Powody napięć i konfliktów	Średnia ważność [1 – 4]	Dominanta
Preferowanie interesów własnych przez poszczególnych wspólników i brak odpowiedzialności za rozwój całej spółki	3,2	4
Odczucia wspólników, że ich interesy nie są właściwie prowadzone przez zarząd spółki	3,1	4
Nastawienie zarządu na realizację celów krótkoterminowych, dających szybkie efekty	3,0	-
Odmienne poglądy na temat poziomu i sposobu wynagradzania i przyznawania innych świadczeń dla członków zarządu spółki	2,8	4
Nadmierna ingerencja wspólników w operacyjne zarządzanie spółką	2,8	3
Różnice w poglądach na temat obsady stanowisk kierowniczych w spółce	2,7	2
Rozbieżności odnośnie strategii rozwoju firmy	2,6	3
Ograniczenie dostępu wspólników do odpowiednich i rzetelnych informacji o sytuacji w spółce	2,5	-
Dążenie niektórych wspólników do wywierania nacisku na decyzje zarządu środkami pozastatutowymi	2,4	3

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Z punktu widzenia relacji zachodzących pomiędzy zarządem a właścicielami przedsiębiorstwa istotna jest identyfikacja siły występowania napięć i konfliktów pomiędzy zarządem a właścicielami w odniesieniu do pewnych charakterystyk przedsiębiorstwa, takich, jak: wyniki finansowe czy struktura własności i zarządzania. Dla potrzeb takiej analizy siłę konfliktów wyznaczono jako średnią wskazywaną przez respondentów ze wszystkich odpowiedzi na warianty pytania dotyczącego przyczyn napięć i konfliktów.

Jak wynika z badań, aż 25% menedżerów ze spółek charakteryzujących się słabymi wynikami finansowymi **wskazuje na dużą skalę pojawiających się konfliktów** pomiędzy zarządem a właścicielami przedsiębiorstwa. Wszyscy menedżerowie z tej grupy przedsiębiorstw wskazali na wyższą (powyżej 2,5) skalę konfliktów. Jednocześnie ponad 35% menedżerów ze spółek o dobrych wynikach finansowych wskazało na niewielką skalę konfliktów, oceniając ich siłę poniżej 2,5 punktów średnio na skali 1-4. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 9.

**Tabela 9. Siła konfliktów zarządu z właścicielami w zależności od wyników finansowych przedsiębiorstwa**

Wyniki finansowe spółki	Skala konfliktów zarządu z właścicielami					
	wysoka					niska
	4 - 3,5	3,5 - 3	3 - 2,5	2,5 - 2	2 - 1,5	1,5 - 1
dobrze	9,1%	36,4%	18,2%	<b>18,2%</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,1%</b>
złe	<b>25,0%</b>	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Badania wskazują, że silniej na konflikty pomiędzy zarządem a właścicielami wskazują respondenci, którzy są jednocześnie udziałowcami w spółce. Ponad 80% kierowników ze spółek, gdzie łączone są funkcje zarządu i własności wskazuje na wyższą skalę konfliktów (ponad 2,5 pkt.), przy jednoczesnym wskaźniku 60% dla ankietowanych ze spółek, w których rozdzielono własność od zarządzania. W przypadku tych ostatnich podmiotów, można zauważyć dużą rozbieżność wskazań, bowiem po 20% respondentów wskazuje wyraźnie na występowanie najsilniejszej oraz najsłabszej skali konfliktów w spółkach. Wyniki zaprezentowano w tabeli nr 10.

**Tabela 10. Siła konfliktów zarządu z właścicielami w zależności od struktury własności i zarządzania**

Struktura zarządzania	Skala konfliktów zarządu z właścicielami					
	wysoka					niska
Jedność własności i zarządzania	<b>4 - 3,5</b>	<b>3,5 - 3</b>	<b>3 - 2,5</b>	<b>2,5 - 2</b>	<b>2 - 1,5</b>	<b>1,5 - 1</b>
	9,1%	27,3%	45,5%	9,1%	9,1%	0,0%
Rozdział zarządzania od własności	<b>20,0%</b>	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	<b>20,0%</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań*

Wydaje się, że taki rozkład odpowiedzi może być spowodowany tendencją menedżerów kontraktowych do rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w układzie zarządu i nie przenoszenia ich na relacja z właścicielami. Natomiast w sytuacji, w której wspólnicy są jednocześnie członkami zarządu występuje naturalna skłonność do przenoszenia różnorodnych konfliktów na układ uprzywilejowani wspólnicy (jednocześnie zarządzający spółką) a pozostali udziałowcy. Konflikty te mogą na przykład powstawać na tle nierównomiernego dostępu do informacji, poziomu wynagrodzeń członków zarządu czy też zasad podziału zysku.

### 3. Podsumowanie

Problem identyfikacji funkcji właścielskich i menedżerskich wywołuje istotne skutki dla procesu funkcjonowania i rozwoju polskich spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. W opracowaniu tym zaprezentowano tylko wybrane zagadnienia dotyczące tej kwestii. Pilotażowy charakter badań uprawnia bowiem do stwierdzeń ostrożnych i sygnalizujących pewne tendencje. Badania będą kontynuowane i być może dostarczą wniosków bardziej szczegółowych.

Już na obecnym poziomie refleksji należy jednak stwierdzić, że trudno byłoby wykreować optymalny model relacji pomiędzy własnością a zarządzaniem w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. Wydaje się, że w spółkach o większej skali działalności i dużym zatrudnieniu będzie on ewaluować w stronę wyraźnego rozdziału funkcji właścielskich i menedżerskich.

Lachiewicz S., Matejun M., Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, [w:] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 505-519.

### **Literatura:**

Gruszecki T.: *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2002

Jeżak J. (red.): *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*. Grant Komitetu Badań Naukowych. Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2002

*Kodeks spółek handlowych*. Ustawa z dn. 15.09.2000 r. (Dz. U nr 94)

Rudolf S. (red.): *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2000

### **Streszczenie**

Opracowanie dotyczy różnorodnych wariantów relacji własności i zarządzania w spółkach kapitałowych. W oparciu o pilotażowe badania ankietowe wybranych spółek zaprezentowano tu różnorodne skutki jedności i rozdziału własności oraz zarządzania dla działalności operacyjnej i szans rozwojowych spółek z o.o.

### **RANGE AND RESULTS OF IDENTIFICATION OF OWNERS AND MANAGERS FUNCTIONS IN LIMITED LIABILITY COMPANIES (Summary)**

The following article presents miscellaneous variants of relations of ownership and management in capital companies. Being based on pilotage questionnaire research of selected companies this article presents miscellaneous results of unity and separation of ownership and management for operative activity and chances of development in limited liability companies.