



BIZNES

FORMY WŁASNOŚCI ORAZ STYLE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

ICH WPŁYW NA FUNKCJONOWANIE SPÓŁKI



Najczęściej definiowanym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku. W zależności od formy własności firmy zarządzający mogą realizować ten cel na różne sposoby. Obniżają koszty – głównie operacyjne, lub zwiększają wydatki na rozwój – w szczególności na inwestycje. Ta druga strategia jest często spotykana, gdy firmą zarządzają zatrudnieni w niej menedżerowie, a nie właściciele. Spory między obiema stronami są skutkiem rozbieżności z góry założonych celów i wynikają m.in. ze stylu zarządzania, odpowiedniego dla danej formy własności spółki.

Nieporozumienia między właścicielami a kadrami zarządzającą występują od wieków. Są skutkiem odmiennego postrzegania biznesu. Posiadacze są zainteresowani maksymalizacją zysków firmy, ponieważ od tego zależą ich dywidendy. Kadra zarządzająca dąży do podnoszenia kosztów, bo od tego zależy skala jej obowiązków. Większość to nakłady inwestycyjne, które służą rozwijaniu biznesu, np. przez wdrażanie nowych technologii, lub też zwiększaniu mocy produkcyjnych. Pociąga to za sobą wzrost wydatków administracyjnych (samochody, telefony służbowe, powierzchnia biurowa, magazyny itp.). Dowodem tezy, że konflikt między zarządzającymi a właścicielami jest nie do uniknięcia, niezależnie od formy własności, jest przykład dobrze prosperującej spółki produkcyjnej.

Jej właściciel przyznaje, że od trzech lat nie otrzymał żadnych dywidend, ponieważ zarządzający spółką stale ją modernizuje i angażuje się w nowe inwestycje. W rozmowie z właścicielem wyrażał dumę z nowoczesności firmy, którą zarządza. Ten rodzaj konfliktu interesów oznacza, że menedżer stawia sobie za cel zarządzanie jak najlepszym i najnowocześniejszym przedsiębiorstwem. Dlatego przedkłada wydatki inwestycyjne nad zysk dla właściciela. Ponadto jego działania naturalnie zwiększają obszar jego obowiązków. Satisfakcję przynosi mu generowanie zysków inwestowanych w rozwój firmy, a nie przeznaczanych na wypłatę dywidend. W sytuacji, kiedy właściciel podejmuje decyzję o zmianie polityki i żąda dywidend, menedżerowie nie mają wyjścia, muszą się podporządkować. W końcu decyzja o podziale zysków należy do właściciela, także z punktu widzenia prawa.

W SPÓŁCE PAŃSTWOWEJ

W gospodarce mamy do czynienia także z innymi, niż wspomniana, formami własności przedsiębiorstw. Z każdą z nich wiąże się inny styl zarządzania. W spółkach państwowych menedżerowie rozwijają i unowocześniają zakłady, przeznaczając na ten cel znaczną część

przychodów. Właściciel nie zawsze naciska, by generowane zyski były wpłacane do budżetu. Wyjątkiem może być np. kryzys finansowy w kraju. Wtedy przedstawiciele Skarbu Państwa mogą wywierać naciski na zarządzających. Czasem państwo decyduje się na zmianę formy własności i podejmuje decyzję o prywatyzacji swoich spółek. Jak powszechnie wiadomo, firmy państwowe są najmniej efektywne i m.in. dlatego Skarb Państwa sprzedaje je prywatnym inwestorom. Przykładem może być prywatyzacja kolei we Francji i branży chemicznej w Polsce.

Zaletą spółek państwowych jest prawie nieograniczony dostęp do finansów. Menedżerowie zawsze mają możliwość pozyskania środków od swojego właściciela, czyli państwa. Warto jednak pamiętać, że w krajach UE zgodę na udzielenie pomocy publicznej musi wyrazić Komisja Europejska.

WŁASNOŚĆ PUBLICZNA

W spółkach giełdowych współwłaścicielami są akcjonariusze, więc wskazanie właściciela jest trudne ze względu na ich liczbę, która zmienia się w zależności od sytuacji giełdowej spółki. Menedżerowie swoim stylem zarządzania przypominają tam quasi-właścicieli, ponieważ posiadają szerokie uprawnienia. Z jednej strony są nastawieni na zyski, bo od ich wysokości zależą premie finansowe lub inne bonusy, z drugiej zaś zwiększanie kosztów utrwała ich pozycję w firmie. Bardzo dobrze obrazują to kontrakty menedżerskie, długie okresy wypowiedzenia i inne zabezpieczenia. To koszty dla spółki. Przykłady są znane, gdyż często donoszą o nich media. Na przykład prezes PGNiG czy Orlenu przepracował kilka dni, a następnie odszedł lub został zwolniony i otrzymał gigantyczną odprawę.

FIRMY RODZINNE

Najczęściej firmą rodzinną, a więc prywatną, zarządza bezpośrednio właściciel. Jest ona najbardziej nastawiona na zyski,

właściciel bowiem stale monitoruje poziom rentowności. Dąży do minimalizowania kosztów, co często powoduje utratę perspektywy rozwoju. Wynika to z faktu, że osoba, która od podstaw stworzyła swój biznes i poświęciła mu znaczną część życia, bardzo sceptycznie patrzy na propozycje zatrudnienia obcego menedżera. Właściciel podchodzi do własnej działalności w sposób zachowawczy. On zbudował firmę i osiągnął zyski, które go usatysfakcjonowały, i dlatego jest przekonany, że jego sposób zarządzania jest najlepszy. Warto pamiętać, że taka firma nie funkcjonuje z dnia na dzień. W pewnym momencie osiąga poziom rozwoju, który przekracza wiedzę i kompetencje właściciela, i wtedy należy zatrudnić specjalistę. Właśnie na tym etapie pojawia się wspomniany konflikt, w którym menedżer generuje koszty, a właściciel dąży do realizacji zysku.

Konflikt między zarządzającymi a właścicielami jest nie do uniknięcia, niezależnie od formy własności spółki. Warto zatem ustalić przejrzyste reguły współpracy i biznesu, które uwzględniałyby cele obu stron. ■■■

Siergiej Krasulenko

Siergiej Krasulenko, ekspert firmy doradczej Growth Business Management (GBM). Specjalizuje się we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania w zakresie finansowania i analizy działalności nowych podmiotów biznesowych.

Zajmuje się tworzeniem inkubatorów biznesu dla spółek polskich inwestujących na Ukrainie oraz spółek ukraińskich, implementując nowoczesne rozwiązania biznesowe w dziedzinie zarządzania i finansowania projektów.

Doradztwo Growth Business Management obejmuje działania dla klientów w obszarze zarządzania finansami, budowania strategii biznesowych, przygotowania i realizacji projektów inwestycyjnych.