

Bartosz Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

AKTYWNOŚĆ RADY NADZORCZEJ SPÓŁKI W WARUNKACH JEJ KRYZYSU – ANALIZA PRZYPADKU

Streszczenie: Artykuł jest próbą opisanego działań rady nadzorczej małej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, działającej w branży browarniczej, w warunkach jej kryzysu. Autor podkreśla znaczenie dla powodzenia pracy rady takich czynników, jak otwarta komunikacja, dążenie do konsensu, wykorzystanie zewnętrznych ekspertów czy wsparcie ze strony udziałowców.

Słowa kluczowe: rada nadzorcza, kryzys przedsiębiorstwa, branża browarnicza.

1. Wstęp

Rada nadzorcza, stanowiąc ważne ogniwo w systemie władzy spółki w sytuacji kryzysu lub nawet zagrożenia jego wystąpieniem, jest zobligowana do podjęcia wyraźnych i stanowczych działań mających na celu przeciwdziałanie zaistniałej sytuacji. Kryzys stanowi niewątpliwie test na determinację i niezależność członków rad nadzorczych. Stawki w takich działaniach są niezwykle wysokie. Chodzi tu o istnienie firmy i żywotne interesy jej akcjonariuszy. Członkowie rad muszą wykazać się gotowością do podjęcia swojego obowiązku w postaci często bolesnych i zdecydowanych działań [Volley i in. 2005, s. 142].

Badany podmiot gospodarczy – Browar X Sp. z o.o. – to małe przedsiębiorstwo produkcyjne działające w branży browarniczej, będące firmą rodzinną. Taka sytuacja generuje wiele istotnych dla funkcjonowania spółki cech, np. możliwość dosyć szybkiej komunikacji czy dążenie do porozumienia i uwzględniania wzajemnych interesów wewnątrz rodziny. Z drugiej jednak strony dążenie do pozyskania finansowania zewnętrznego oraz dostępu do niezbędnej wiedzy i umiejętności spowodowały konieczność pozyskania inwestorów i kluczowych pracowników z otoczenia, spoza rodziny, co w połączeniu z trudnością wypracowania wspólnego stanowiska w wielu kwestiach istotnych dla dalszego rozwoju spółki stało się w późniejszym okresie zarzewiem jej narastającego kryzysu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie podstawowych działań Rady Nadzorczej badanego browaru mających na celu rozwiązanie narastającego kryzysu władzy w spółce. Analizowana sytuacja wystąpiła w trakcie kadencji rady w latach 2008-2009.

2. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Firma będąca przedmiotem opisu jest małym browarem. W obecnej postaci funkcjonuje od kilkunastu lat. Jednak jej historia jest znacznie dłuższa. Po II wojnie światowej browar został znacjonalizowany i wszedł w skład dużego browaru o zasięgu ogólnokrajowym. W 1995 r. został oddany spadkobiercom dawnych właścicieli. W 1997 r. browar przyjął formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i pozostał w niej do dnia dzisiejszego. Spadkobiercy pozyskali dla browaru dodatkowego inwestora zagranicznego oraz prezesa spółki, którzy objęli mniejszościowe pakiety akcji. Browar został odbudowany, z wykorzystaniem środków własnych właścicieli oraz niewielkich kredytów bankowych.

Początkowo browar zajmował się dwoma rodzajami produkcji. Z jednej strony produkował piwo, z drugiej – nastawy winiarskie pozaowocowe oparte na własnej technologii, stworzonej w browarze. W pierwszym okresie przychody z działalności w branży winiarskiej przewyższały przychody z browarnictwa, jednak w 2000 r. – wraz ze wzrostem podatku akcyzowego na wyroby winiarskie – zaprzestano czasowo ich produkcji, którą następnie wznowiono w 2002 r.

Browar rozpoczął produkcję piwa od piwa beczkowego w beczkach o pojemności 10, 30, 50 i 100 l, o ekstrakcie 12%. W 2002 r. browar rozpoczął również produkcję piw butelkowych, stopniowo rozszerzając ich asortyment. W ostatnim okresie produkuje 7 rodzajów piwa butelkowego jasnego i ciemnego. Od 2002 r. browar produkuje również ekstrakty słodowe w proszku, natomiast w 2008 r. rozpoczął produkcję i sprzedaż słodu palonego, wytwarzanego podobnie jak wspomniane ekstrakty według własnej, oryginalnej metody.

W okresie działalności browaru wielkość produkcji wzrosła piętnastokrotnie. Problemem w najbliższej przyszłości mogą być kurczące się możliwości dalszego zwiększania wielkości produkcji.

Browar X produkuje piwo w technologii tradycyjnej, a nie ciśnieniowej jak duże browary, co daje szansę na niepowtarzalny, tradycyjny smak warzonego piwa.

W pierwszym okresie działalności priorytetami dla właścicieli były: odbudowanie browaru oraz jego ciągła modernizacja, obsługa wysokiego zadłużenia, z jakim browar został przekazany właścicielom, uzyskanie zadowalającej jakości produktu oraz rozwój dystrybucji.

Zmiany dotyczące produktu związane były przede wszystkim z dążeniem do rozpoczęcia produkcji piwa butelkowanego, co zostało uwieńczone sukcesem. Priorytetem była też budowa sprawnej sieci dystrybucji i stworzenie silnej lokalnej marki. Główny teren sprzedaży Browaru X rozciąga się na obszarze o promieniu ok.

50 km. Na rynku lokalnym rozpatrywanym produktowo, a nie podmiotowo, browar jest poważnym konkurentem zajmującym silną pozycję.

W ostatnim czasie browar z powodzeniem rozwinął współpracę z siecią delikatesów „Piotr i Paweł” oraz prężnie rozwijającą się siecią „Sklepów Benedyktyńskich”, dla których przygotował specjalnie konfekcjonowane piwo „Benedyktyńskie”.

Firma jako swoją najważniejszą przewagę wskazuje: wysoką jakość, konkurencyjną cenę, ciekawy asortyment, kompleksowość obsługi, szybkość dostaw, stosunkowo dobrą opiekę nad rynkiem. Kierownictwo bardzo często podkreśla lokalny charakter firmy i jej produktów, a także to, że piwo produkowane przez browar można zaliczać do kategorii tzw. zdrowej żywności. Jakość produktu osiągana jest nie tyle dzięki nowoczesności parku maszynowego, ile raczej dzięki unikalnej wiedzy personelu (produkcja oparta jest na tradycyjnych recepturach i sposobach, co według kierownictwa zapewnia niepowtarzalny smak piwa). Wpływ na jakość ma również szczególna dbałość o dobór surowców do produkcji. Piwo ciemne warzone przez browar jest bardzo często wskazywane jako jedno z najlepszych w kraju (opinia specjalistów branżowych, nagroda na Targach Polagry).

Browar współpracuje z innymi firmami z branży piwowarskiej w ramach Stowarzyszenia Małych i Średnich Browarów Polskich, skupiającego 40 tego typu browarów oraz 60 członków sprzyjających, takich jak np. huta szkła [Jasiński, Jasiński 2005, s. 36-52].

3. Sytuacja własnościowa badanej spółki. Źródła kryzysu

Jak już wspomniano, analizowany podmiot funkcjonuje od 1997 r. w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Rozkład udziałów jest następujący: 50% udziałów należy do rodziny spadkobierców dawnych właścicieli browaru, 30% do duńskiego inwestora zewnętrznego, a 20% udziałów jest w rękach dyrektora ds. produkcji browaru (wcześniej prezesa spółki).

W początkowym okresie funkcjonowania taka struktura własności sprawdzała się. Pozwoliła z jednej strony zachować własność browaru w obrębie rodziny dawnych właścicieli, z drugiej umożliwiła pozyskanie wiedzy specjalistycznej oraz kapitału finansowego niezbędnych do odbudowy i dalszego rozwoju spółki. Niestety z biegiem czasu wśród udziałowców spółki zaczęły narastać konflikty, które po pewnym czasie doprowadziły do odwołania dotychczasowego prezesa ze stanowiska. Objął on posadę dyrektora ds. produkcji browaru, zachowując dotychczasowe udziały w spółce. Na jego miejsce zatrudniono, z inicjatywy udziałowców związanych z rodziną spadkobierców dawnych właścicieli, nowego prezesa. Szybko okazało się jednak, że w tym przypadku popełniono poważny błąd, zatrudniając niewłaściwą osobę, bez odpowiedniego przygotowania. W krótkim czasie konieczne były kolejne zmiany. Zmiany tym trudniejsze, że wobec narastającego konfliktu wśród udziałowców podjęcie jakiegokolwiek decyzji było praktycznie niemożliwe. Wśród udziałowców nastąpił paraliż decyzyjny, ponieważ doszło do podziału na linii ro-

dzina – inwestorzy zewnętrzni. W końcu w 2008 r. na zgromadzeniu wspólników powołany został nowy zarząd dwuosobowy, w skład którego weszli dotychczasowi członkowie funkcjonującej w browarze rady nadzorczej. Krok, który w założeniu miał uzdrowić konfliktową sytuację w spółce, z powodu reprezentacji obu skonfliktowanych stron w zarządzie doprowadził do największego w historii badanego przedsiębiorstwa kryzysu. Bardzo szybko ujawniły się bowiem liczne spory kompetencyjne, brak umiejętności współpracy, wzajemne oskarżenia. Zawirowania te z poziomu zarządu bardzo szybko zaczęły się przenosić na całą organizację i, co gorsza, na jej otoczenie. Konieczne były w tym momencie szybkie działania naprawcze. Część tych działań wzięła na siebie nowo powołana rada nadzorcza.

4. Aktywność rady nadzorczej w sytuacji kryzysu badanej spółki

Podstawowym dokumentem regulującym działalność rad nadzorczych w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością jest kodeks spółek handlowych, który w art. 219 § 1 stwierdza: „Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności”.

Oczywiście poza nadzorem, wskazanym wprost w ramach rozwiązań kodeksowych, rada może pełnić zdecydowanie więcej funkcji, co zgodnie podkreślają zarówno polscy, jak i zachodni teoretycy oraz praktycy. Postuluje się rozszerzenie funkcji rady przede wszystkim o funkcję doradczą, ale również decyzyjną, stabilizacyjną, współpracy i wymiany informacji czy też funkcję koordynacyjną [Rudolf i in. 2002, s. 55; Bainbridge 2008, za: Mueller i in. 2009; O’Neal, Thomas 1996, s. 316; *Zasady nadzoru...* 2004; Murphy, McIntyre 2007, s. 218].

Pomimo żywej dyskusji nad problemem zakresu kompetencji, jakie powinna posiadać rada, zmierzającej do pewnego poszerzenia zakresu pełnionych przez nią funkcji, w celu wykorzystania pełni jej potencjału, w praktyce bardzo często dochodzi jednak do sytuacji, w której rady pozostają gremium fasadowym, mało aktywnym, wręcz biernym [Rudolf 1996, za: Rudolf i in. 2002, s. 49].

O tym, jak bardzo niewykorzystanym elementem systemu władzy przedsiębiorstwa pozostaje rada, może świadczyć to, że w sytuacjach poważnych kryzysów rady potrafią się uaktywnić i podjąć niezbędne i często całkiem skuteczne dla ratowania spółki działania [Rudolf i in. 2002, s. 50].

W przypadku badanej spółki nowo powołana rada od pierwszego dnia swojej działalności miała do czynienia z sytuacją kryzysu w spółce. Nowa rada liczyła czterech członków. Każda grupa udziałowców delegowała do jej składu swoich członków. Teoretycznie mogło to zaowocować podobnym paraliżem, jaki nastąpił w zarządzie czy wśród udziałowców. Co ciekawe, tak się jednak nie stało. Najlepiej świadczyć może o tym to, iż podczas całej rocznej kadencji rady wszystkie uchwały, jakie zostały podjęte w ramach jej prac, były jednogłośne. Rada, co ciekawe, w odróżnieniu od zarządu potrafiła zachować obiektywizm i w swoim działaniu kierowała się zawsze dążeniem do wypracowania wspólnego stanowiska, dla dobra nadzorowanej spółki.

Współpraca została oparta na otwartej i bezpośredniej komunikacji, co jest niezwykle istotne w pracach każdego zespołu, a w szczególności rady nadzorczej. Komunikacji polegającej nie tylko na formalnych posiedzeniach rady czy oficjalnej korespondencji, lecz także na kontaktach telefonicznych, nieformalnych spotkaniach, kontaktach mailowych. Miało to istotne znaczenie z jednej strony dla uzyskania zbliżenia stanowisk, z drugiej – pozwalało na szybką reakcję w najbardziej newralgicznych dla sytuacji spółki momentach kryzysu.

Członkowie rady już na początku pracy zauważyli, że wśród ich podstawowych zadań muszą się znaleźć:

- nadzór nad działalnością spółki,
- mediacje mające na celu doprowadzenie do porozumienia skonfliktowanych stron,
- opracowanie regulaminu zarządu dla uporządkowania sporów kompetencyjnych wewnątrz zarządu,
- uspokojenie sytuacji w otoczeniu wobec narastającego zaniepokojenia ze strony interesariuszy sytuacją kryzysu w organizacji.

Kluczowym czynnikiem powodzenia pierwszego z wymienionych zadań rady, czyli nadzoru nad działalnością spółki, było dysponowanie wartościową i aktualną informacją na temat jej funkcjonowania. Aby ją pozyskać, rada podejmowała wiele działań: od bezpośrednich rozmów z członkami zarządu, poprzez spotkania z kluczowymi pracownikami, po analizę dokumentacji i wizyty w browarze. Na bieżąco prowadzono zarówno oficjalną korespondencję w formie pisemnej z członkami zarządu, jak i nieformalne rozmowy telefoniczne oraz korespondencję mailową¹.

Tego typu rozbudowana forma komunikacji z pewnością sprzyjała prowadzeniu działań nadzorczych. Aby rada mogła wykonywać swoje obowiązki w sposób przynoszący korzyści nadzorowanej spółce, musi dysponować odpowiednim materiałem, na którym będzie mogła pracować. Rada nadzorcza bowiem w swoich pracach opiera się głównie na informacjach zawartych w różnego rodzaju dokumentach. Trzeba jednak pamiętać, że dokumenty analizowane przez radę są przygotowywane i dostarczane jej przez inne organy spółki, przez co może się zdarzyć, że z różnych powodów, choćby z powodu dążenia do ukrycia niewygodnych danych przed organem nadzorczym, nie będzie ona dysponowała pełną wiedzą potrzebną do podjęcia decyzji [Jasiński 2010]. W przypadku analizowanej spółki z jednej strony rada dysponowała dosyć szczegółowymi informacjami na temat funkcjonowania spółki, z drugiej jednak strony część z nich była blokowana, przekazywane dane miały niską jakość, ewentualnie docierały do rady z opóźnieniem.

W celu uzyskania bardziej obiektywnej informacji podjęto również, z inicjatywy przewodniczącego rady, próbę otwarcia na niezależnym serwerze zlokalizowanym poza spółką skrzynki mailowej, tak by umożliwić bezpośredni, nieskrepowany dostęp pracowników do rady. Jednak ta inicjatywa nie spotkała się z akceptacją załogi i pozostała martwa.

¹ Stało się np. zwyczajem, że kopie pism, jakie wędrowały pomiędzy członkami zarządu, docierały również do członków rady.

Niewątpliwie istotnym czynnikiem podnoszącym zdolność analizy pozyskanych informacji jest wykorzystanie w pracach rady opinii zewnętrznych ekspertów. Tego typu działania również były podejmowane przez radę. W swoich pracach członkowie rady wykorzystywali m.in. opinie przygotowane przez kancelarie prawne, spotykali się z biegłym rewidentem i zasięgal jego opinii, wykorzystując własne kontakty, prosili zaprzyjaźnionych finansistów o analizy dokumentacji finansowej.

Kryzys, który dotknął badaną spółkę, rozpoczął się wśród udziałowców, by następnie przenieść się również na zarząd i, co gorsza, stopniowo powodował zaniepokojenie interesariuszy spółki. W trakcie jego trwania następowały momenty przesilenia, w których niezbędna stawała się bezpośrednia aktywność członków rady w postaci podejmowanych na bieżąco mediacji pomiędzy skonfliktowanymi stronami. Przykładem takich działań może być choćby spotkanie prezesa spółki z dyrektorem ds. produkcji, będącym jednocześnie jednym z jej udziałowców, kiedy skonfliktowane strony podjęły w obecności członka rady i z jego inicjatywy rozmowy. Pozwoliły one na przynajmniej częściowe wyjaśnienie zaistniałych kwestii spornych i umożliwiły dalszą wspólną pracę. Podobne spotkanie zostało zorganizowane w sytuacji, gdy konflikt pomiędzy członkami zarządu o mało nie doprowadził do zerwania współpracy z jednym z kluczowych dla przyszłości browaru klientów. Tu również dzięki mediacjom rady udało się problem rozwiązać.

Poza takimi działaniami mającymi charakter raczej bieżący, rada w trakcie swojej kadencji podjęła próbę kompleksowego rozwiązania zaistniałego kryzysu kompetencyjnego w postaci opracowania regulaminu zarządu. Miał on w założeniach:

- po pierwsze, w jasny sposób dookreślić zakres obowiązków poszczególnych członków zarządu, tak by w przyszłości mogli oni na tej podstawie spróbować nawiązać współpracę bez kolejnych sporów o kompetencje każdego z nich,
- po drugie, ograniczyć w pewnym stopniu dowolność podejmowania decyzji, szczególnie o charakterze inwestycyjnym, przez zarząd dzięki konieczności uzyskiwania zgody rady bądź udziałowców na działania powyżej ustalonej sumy.

Rada nadzorcza opracowała niezbędny projekt, po czym został on poddany pod konsultacje udziałowców. Co ciekawe, w tej fazie nie wzbudził on większych kontrowersji, lecz już w trakcie głosowania na walnym zgromadzeniu wspólników został niestety odrzucony.

Rada podejmowała również działania związane z sytuacją kryzysu w spółce, ukierunkowane na otoczenie. Były to np. rozmowy z odbiorcami prowadzone przez przewodniczącego rady mające uspokoić sytuację i zapewnić o tym, że browar działa i wszelkie jego zobowiązania wynikające z zawartych umów będą na bieżąco realizowane. Innym istotnym aspektem działań rady związanym pośrednio z otoczeniem, a mającym prowadzić do unormowania sytuacji w spółce, były próby zbudowania pewnego konsensu w sprawie pomysłu pozyskania dla spółki nowego inwestora strategicznego. Umożliwiłoby to przerwanie sytuacji paraliżu decyzyjnego i zapewniłoby spółce możliwość dalszego rozwoju.

5. Podsumowanie

W badanej spółce w warunkach narastającego kryzysu rada podjęła aktywne działania mające na celu jego rozwiązanie. Aktywna komunikacja, dążenie do porozumienia i budowy zgranego zespołu umożliwiły podjęcie radzie nadzorczej skutecznych działań stabilizujących spółkę w przełomowych momentach konfliktu.

Jednak, co warto zauważyć, w każdej organizacji, a szczególnie w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, gdzie zakres uprawnień rady nie jest tak duży jak w spółce akcyjnej, ważne jest wsparcie, ciągle potwierdzanie mandatu rady przez udziałowców spółki. Bez tego rada traci rację bytu, a jej działania stają się nieskuteczne. Dodatkowo nawet dobre rozwiązania nie są wprowadzane w życie, nie zyskują aprobaty.

Literatura

- Bainbridge S.M., *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2008.
- Jasiński B., *Rola rady nadzorczej w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 101, SGH, Warszawa 2010.
- Jasiński B., Jasiński Z., *Decyzje strategiczne dotyczące działalności operacyjnej*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Krupski R., Jasiński B., *Dynamiczne ujęcie strategii*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004.
- Mueller J., Warrick D.D., Rennie M., Dana L., *Corporate boards: The new corporate leaders*, „Journal of Academy of Business and Economics” 2009, Vol. 9, No. 1.
- Murphy A., McIntyre Michael L., *Boards of director performance: A group dynamics perspective*, „Corporate Governance” 2007, Vol. 7, No. 2.
- O’Neal D., Thomas H., *Developing the strategic board*, „Long Range Planning” 1996, Vol. 3.
- Rudolf S., *Efektywność nadzoru właścicielskiego Skarbu Państwa w przedsiębiorstwach objętych przekształceniami własnościowymi, raport z badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Volley Jr. J.L., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W., *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa 2005.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004*, www.oecd.org.

ACTIVITY OF THE BOARD OF DIRECTORS IN THE CASE OF CRISIS OF COMPANY

Summary: In the paper the author attempts to describe the case of the board of directors in a small company in a crisis. The author presents a set of board’s activities to stabilize the situation in the company.