

*Jerzy Czartowski, Zbigniew Kreft, Bernard Rynkowski*

# Praktyczne aspekty budowy modelu holdingu w Morskim Porcie Handlowym Gdynia S.A.

## Formuła tworzenia

**P**rzygotowywany, od ponad dwóch lat, proces restrukturyzacji portu wszedł w dynamiczną fazę realizacji. Pierwszym etapem kompleksowego procesu przekształceń, który już wykonano w MPH Gdynia S.A. jest ocena jego dotychczasowej działalności, obecnej sytuacji obszarów eksploatacji i zabezpieczenia technicznego, mocnych i słabych stron, pozycji na rynku i perspektyw rozwoju.

Analizy te pozwoliły na sformułowanie strategii rozwoju i przyszłego kształtu MPH Gdynia S.A.

W trakcie prac nad docelową koncepcją eliminowano powstające w tym czasie kolejne warianty przekształceń portu. Miały one swoje wady lub nie były akceptowane bądź przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych bądź przez załogę – i nie mogły zostać wdrożone. Jedną z poważnie dyskutowanych koncepcji były „spółki pracownicze”. Z powodu jednak wielu mankamentów spółek pracowniczych uświadomionych załodze, procedurę ich wdrażania zawieszono.

Powstał jeden, realny wariant, polegający na przekształceniu MPH Gdynia S.A. – poprzez tworzenie jednoosobowych spółek MPH Gdynia S.A. – docelowo, w układ holdingowy.

Wdrażany ewolucyjnie proces restrukturyzacji, dostosowujący port do wymogów gospodarki rynkowej odbywa się na wielu szczeblach, wg ścisłych harmonogramów czasowo-problemowych – zgodnie z przyjętą i zaakceptowaną przez zarząd koncepcją. Uznano w niej, że podstawowym czynnikiem sukcesu jest integrowanie załogi wokół celów restrukturyzacji i jej akceptacja. Temu podporządkowano przyjętą procedurę realizacji przekształceń. Uwzględnia ona szeroki udział pracowników portu w wypracowaniu szczegółowych rozwiązań. Wyrazem tego jest powołanie trójpoziomowego układu zespołów restrukturyzacyjnych, obejmujących wszystkie obszary MPH Gdynia S.A.

Pierwszy poziom, „terenowy”, skupia zespoły analityczno-projektowe, drugi ma charakter zespo-

łu koordynacyjnego z dwiema sekcjami koncepcyjnymi: organizacji i funkcjonowania sfery eksploatacji (terminale przeładunkowe) organizacji i funkcjonowania sfery usług technicznych oraz utrzymania ruchu. Poziom naczelny tworzy zespół strategiczny ds. organizacji, funkcjonowania i zarządzania grupą holdingową.

Ogólnie w projektach uczestniczy 75 członków załogi, wyłonionych poprzez wybory i reprezentujących pełny przekrój grup pracowniczych i organizacji związkowych każdego z restrukturyzowanych obszarów.

Proces restrukturyzacji wspierany jest przez dziesięcioosobową grupę konsultantów Bałtyckich Zespołów Doradczych, zaangażowanych w prace wszystkich zespołów, pracujących wg ustalonych harmonogramów.

Przyjęta formuła pracy, naszym zdaniem, umożliwia wypracowanie rozwiązań akceptowanych przez załogę. Jest ona szkołą przyszłej samodzielności, pozwala wykreować faktycznych liderów zmian i przyszłych struktur. Potwierdza to ponad sześciomiesięczny okres doświadczeń i sprawdzania tej formuły budowania i wdrażania zmian.

Uspołecznienie procesu restrukturyzacji zaowocowało wyraźną, konstruktywną ewolucją nastrojów załogi i jej stosunku do prowadzonych zmian. Stopniowo też wzrastało indywidualne poczucie bezpieczeństwa załogi w procesie restrukturyzacji i uświadamianej, akceptowanej konieczności zmian. Pomogły w tym istotnie podjęte szerokie, wewnętrzne prace promujące i wyjaśniające wszystkie aspekty restrukturyzacji.

## Model przekształceń

**P**odstawowym założeniem restrukturyzacji i przekształceń własnościowych MPH Gdynia S.A. było oddzielenie funkcji eksploatacyjnych od funkcji zarządzania portem.

Istota koncepcji zmian strukturalnych, polega na wyłonieniu z dotychczasowej struktury portu „zdrowych” i samodzielnych podmiotów, rokuja-

cych możliwość efektywnego działania w danym obszarze.

Program zakłada docelowe przekształcenie MPH Gdynia S.A. w organizację holdingową, obejmującą spółkę naczelną (dominującą), zwaną popularnie spółką matką i utworzenie spółek podporządkowanych – zależnych.

Tworząc koncepcję przekształceń musieliśmy pamiętać, że budujemy w porcie holding w ramach restrukturyzacji antycypacyjnej. Mamy z nią do czynienia wtedy, kiedy przedsiębiorstwo przewidując istotne zmiany w swym otoczeniu, wyprzedzająco przygotowuje i realizuje zmiany strukturalne. Mówiąc o zmianach w otoczeniu, myślimy o przyszłych skutkach wywołanych przez tworzoną ustawę o portach i do niej dostosowujemy projektowaną strukturę organizacyjną oraz model funkcjonowania przyszłego holdingu.

Zgodnie z przyjętą koncepcją, MPH Gdynia S.A. wnosi do tworzonych spółek udziały w formie apor­tów (suprastruktura) i środki pieniężne. Majątek portu przetransponowany zostaje w akcje (udziały) w tworzonych spółkach. Powstają więc spółki o wysokim kapitale. Suprastruktura w postaci maszyn, urządzeń i sprzętu przeładunkowego staje się własnością spółki, natomiast teren, budynki i infrastrukturę, spółki dzierżawią od MPH Gdynia S.A. Powstają więc spółki posiadające wysoki kapitał.

Pierwszym owocem tego procesu, zgodnie z przyjętą strategią, było powołanie z dniem 1 lipca 1994 roku Bałtyckiego Terminalu Zbożowego spółki z o.o., jako jednoosobowej spółki MPH Gdynia S.A., kolejnym – Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego, powołanego dnia 1 grudnia 1994 roku. Kolejne spółki powoływane zostaną wg ustalonego harmonogramu.

Równolegle z tworzeniem spółek zależnych, trwały i trwają prace nad koncepcją funkcjonowania grupy holdingowej. Pierwszym etapem tych prac było sformułowanie misji spółki naczelnej i spółek zależnych oraz celów strategicznych, zarówno na poziomie grupy holdingowej, jak i spółki naczelnej oraz spółek zależnych.

Uznaliśmy, że najważniejszym instrumentem zarządzania grupą holdingową powinien być sprawny system sterowania przepływami środków pieniężnych wewnątrz tej grupy, pozyskiwanie środków na funkcjonowanie i rozwój holdingu oraz alokacja wolnych środków poza grupą holdingową.

Warunkiem skuteczności zarządzania kapitałowego i racjonalnej lokalizacji kapitału w obszarze grupy holdingowej będzie: ujednolicenie trybu planowania gospodarczego, zbudowanie jednolitego systemu ocen spółek zależnych, umożliwiającego porównywalne mierzenie efektywności gospodarowania i porównywania wyników między spółkami, zbudowanie systemu monitorowania działalności spółek, zbudowanie i wdrożenie zasad rachunkowości zarządczej oraz systemu ewidencji księgowej.

System kontroli wewnętrznej oparty będzie na: jednolitym planie kont, jednolitych zasadach kal-

kulacji kosztów i ustalania cenników wewnętrznych, jednolitych terminach i wzorach sprawozdawczości, wspólnych wskaźnikach rentowności, płynności finansowej itd.

Zarządzanie grupą holdingową Portu Gdynia S.A. odbywać się będzie przy wykorzystaniu następujących instrumentów:

- systemu unii personalnej,
- systemu motywacyjnego,
- systemu planowania i kontroli,
- systemu ewidencji księgowej i rozliczeń wewnętrznych,
- systemu monitorowania.

Działania zarządcze, wyrażone zostaną w strategiach wewnętrznych i zewnętrznych – w tym personalnych, usługowo – handlowych, finansowych i kapitałowych. Dostępne ramy artykułu nie pozwalają na ich rozwinięcie.

### Struktura organizacyjna Portu Gdynia Holding S.A.

**Z**asygnalizowane powyżej problemy funkcjonowania i zarządzania w tworzonym holdingu wymagały zbudowania jego struktury organizacyjnej. Jej aktualny kształt prezentuje załączony schemat. Jest on wynikiem ewolucyjnych zmian, jakich dokonywaliśmy w jego pierwotnym kształcie, uwzględniając jako kryteria, sprawność i efektywność zarządzania oraz specyfikę tworzonego holdingu.

Ponadto, problematykę organizacyjną holdingu jako takiego, cechuje, w porównaniu z pojedynczymi przedsiębiorstwami, pewna odmienność, którą musieliśmy uwzględnić, tworząc koncepcję funkcjonowania i struktury organizacyjnej grupy holdingowej.

Specyfika owa wynika z tego, że spółki zależne MPH Gdynia S.A. występują, podobnie jak pojedyncze przedsiębiorstwa, samodzielnie na rynku. Jednocześnie muszą być nakierowane na osiąganie nie tylko własnych, autonomicznych celów, ale również, czy przede wszystkim na osiąganie celów holdingu, jako całości. Oznacza to, po pierwsze, konieczność realizacji przez spółki zależne wielu funkcji podstawowych, po drugie zaś istnienia wyodrębnionego organizacyjnie ośrodka kierowniczego – spółki naczelnej, formułującego cele holdingu i dysponującego mechanizmami zapewniającymi ich osiąganie przez spółki zależne. Można powiedzieć, że specyfika organizacji holdingu ogranicza się *de facto* do zagadnień związanych z organizacją centrali kierowania holdingiem, obejmującej naczelne kierownictwo holdingu, tj. zarząd spółki naczelnej oraz zlokalizowane przy nim jednostki organizacyjne, pełniące w stosunku do spółek zależnych funkcje decyzyjne, nadzorcze oraz doradcze. Jednostki te nazwaliśmy mianem centrów strategiczno-decyzyjnych, wyodrębniając centra: finansów i zarządzania kapitałem, zarządzania majątkiem,

nadzoru właścicielskiego, marketingu i rozwoju oraz zasobów personalnych. Określają one obszary koniecznej aktywności spółki naczelnej w ramach funkcji zarządzania grupą holdingową.

Skupimy się obecnie na dwóch centrach strategiczno-decyzyjnych, których powołanie w strukturze holdingu wynika ze specyfiki przedsiębiorstwa i szczególnej roli, którą będą pełnić owe centra. Są to: centrum zarządzania majątkiem i centrum nadzoru właścicielskiego.

Kształt, struktura oraz utworzenie centrum zarządzania majątkiem są konsekwencją procesu restrukturyzacji MPH Gdynia S.A. W wyniku przemieszczenia funkcji eksploatacyjnych do spółek zależnych i wniesienia majątku (suprastruktury), w postaci aportu do tych spółek, uznaliśmy, że do spełnienia warunku zapewniającego efektywne gospodarowanie majątkiem konieczne jest przypisanie kompetencji i odpowiedzialności za efektywność majątku jednemu decydentowi.

Można stwierdzić, że zarządzanie majątkiem jest działalnością dziewiczą w działalności portu, a powołanie centrum jest swoistą rewolucją strukturalną w odniesieniu do komórek i osób, które ten proces objął. Majątek w spółce naczelnej stał się bowiem towarem, który podlegać musi regułom rynkowym.

Dotychczas proces zarządzania majątkiem realizowany był przez różne pionierzy i komórki występujące w MPH Gdynia S.A. Sytuacja taka umożliwiała kreowanie własnej polityki najmu i cen przez poszczególne komórki, co w konsekwencji miało wpływ na efektywność całej grupy holdingowej i stwarzało zagrożenie dla jej wyniku ekonomicznego. Proces „oczyszczania” komórek uczestniczących w procesie zarządzania majątkiem i ich komasacja organizacyjna umożliwia prowadzenie jednolitej polityki najmu i cen oraz precyzyjne zdefiniowanie odpowiedzialności za nią. Trzeba dodać, że efektywność spółki naczelnej w naszym holdingu, w głównej mierze uzależniona jest od efektywnego zarządzania posiadanym majątkiem. Ze względu na ciągłość procesów gospodarczych w porcie, zachodzi potrzeba ewolucyjnego tworzenia spójnego systemu zarządzania majątkiem.

Szczególnie wieloaspektowe role pełnić będzie w holdingu powołane centrum nadzoru właścicielskiego. Zasadność jego istnienia wynika z potrzeby ochrony interesów właściciela oraz sprawnego zarządzania grupą holdingową. Właściciel w wyniku wniesionego kapitału może kontrolować działalność spółki, do której został wniesiony kapitał. W przypadku posiadania 100% akcji lub udziałów przez jednego właściciela (jak w przypadku Portu Gdynia Holding S.A.) całość działalności gospodarczej może być kontrolowana przez tegoż właściciela. Potrzeba taka pojawia się głównie w dużych organizacjach holdingowych, gdzie istnieje większa możliwość zatajenia niekorzystnej działalności gospodarczej przed właścicielem. Ponadto trzeba pamiętać, że właściciel odpowiedzialny jest za tworzenie *image* grupy holdingowej. Jest on między innymi kreowa-

ny przez spółki zależne, natomiast nadzór właścicielski sprawuje kontrolę w tym zakresie.

Wielopodmiotowość tworzonego holdingu sprawia, że pojęcie nadzoru właścicielskiego znacznie się komplikuje. Nadzór ten bowiem staje się w takiej sytuacji jednym z elementów efektywnego zarządzania grupą holdingową.

Realizacja nadzoru właścicielskiego rozpoczyna się w momencie rejestracji spółki. Ramy nadzoru właścicielskiego wyznacza kodeks handlowy, kodeks cywilny oraz umowy i statuty spółek.

Całość nadzoru wynikającego z wniesionego kapitału do spółek zależnych odbywać się może w dwóch płaszczyznach:

- nadzoru w zakresie strategicznej działalności spółek zależnych,
- nadzoru w zakresie operacyjnej działalności spółek zależnych.

Nadzór w zakresie strategicznej działalności spółek realizowany będzie przez rady nadzorcze oraz zarządy wybrane przez walne zgromadzenia, czyli właścicieli spółek zależnych. Strategiczne kierunki działalności spółek zależnych opracowane będą przez zarządy tych spółek, następnie opiniowane, akceptowane oraz kontrolowane w zakresie realizacji przez rady nadzorcze. Strategiczne kierunki działalności spółek zależnych, rady nadzorcze konsultować będą z zarządem holdingu.

Nadzór oraz kontrola w zakresie operacyjnej działalności spółek realizowany będzie w wybranych dziedzinach gospodarczych celem zapewnienia sprawnego i skutecznego zarządzania grupą holdingową. Działalność ta kontrolowana będzie przez centra strategiczno-decyzyjne, natomiast nadzór w tym zakresie realizowany będzie przez centrum nadzoru właścicielskiego.

W celu zapewnienia skutecznej realizacji nadzoru właścicielskiego opracowywany jest monitoring spółek zależnych, który w większości realizowany będzie na potrzeby centrum nadzoru właścicielskiego.

Specjalne funkcje pełnić będą w holdingu, wbudowane w strukturę organizacyjną centrali holdingu, formalne zespoły robocze, umożliwiające grupowe negocjacje i rozwiązywanie najtrudniejszych lub najistotniejszych problemów – tak w centrali holdingu, jak i grupie holdingowej. Myślimy tu o radzie holdingu, Komitecie inwestycyjnym i Komitecie finansowym. Mają one charakter ciał doradczych zarządu holdingu w obszarze planowania strategicznego i operacyjnego oraz rozwoju holdingu w aspekcie rzeczowym i finansowym. Omówienie ich roli i koncepcji funkcjonowania, jak również innych istotnych aspektów stworzonego modelu Portu Gdynia Holding S.A. przekracza wyznaczone ramy artykułu.

*Jerzy Czartowski, Zbigniew Kreft,  
Bernard Rynkowski*

Jerzy Czartowski jest prezesem zarządu MPH Gdynia SA  
Bernard Rynkowski jest pełnomocnikiem zarządu MPH Gdynia SA ds. Restrukturyzacji  
Zbigniew Kreft jest konsultantem Bałtyckich Zespołów Doradczych – Port 2000

