

## **PRYWATYZACJA A RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE FIRM PRZEMYSŁU LEKKIEGO W REGIONIE ŁÓDZKIM.**

*Agnieszka Zakrzewska – Bielawska, Halina Zdrajkowska*

### **1. Istota i cele prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych**

Prywatyzacja zajmuje w ostatnich latach szczególne miejsce wśród globalnych problemów ekonomicznych, będąc stałym punktem programów gospodarczych wszystkich rządów, niezależnie od ich politycznych orientacji i poziomu rozwoju gospodarczego danego państwa. Procesy prywatyzacyjne prowadzi się zarówno w krajach rozwiniętych, które redukują swój nieznaczny sektor państwowy, jak i w krajach rozwijających się oraz tworzących po upadku komunizmu nowy system społeczno-gospodarczy.

Jak zauważa S. T. Surdykowska, „**prywatyzacja** [...] następuje z chwilą przekazania przez państwo praw własności do całości lub części majątku przedsiębiorstwa konkretnej osobie fizycznej lub prawnej, w wyniku czego następuje zmniejszenie stopnia zaangażowania państwa w gospodarkę”[6 ,s.21].

Prywatyzacja jako restrukturyzacja własnościowa zajmuje szczególne miejsce w procesie polskich przemian po 1990 roku. Zdaniem C. Suszyńskiego, podstawowym, ogólnym celem restrukturyzacji własnościowej były i są nadal przekształcenia w strukturze kapitałów własnych przedsiębiorstw i związane z tym zmiany zakresu władzy. Dokonanie takich zmian oznacza w praktyce przebudowę układu decydującego o przyszłych losach przedsiębiorstwa [7,s. 147-7-175]. Restrukturyzacja własnościowa jest zatem procesem uruchamiającym zmiany w pozostałych obszarach restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Jej podstawowym zadaniem jest pozyskanie jednoznacznie określonego głównego właściciela – podmiotu, który przyjąłby w sposób odpowiedzialny i efektywny ekonomicznie najważniejsze funkcje prowadzące do rozwoju i długookresowego pomnażania wartości przedsiębiorstwa.

Większość ekonomistów uważa, że nadrzędnym celem prywatyzacji jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstw, co wynika z programów rządowych zarówno krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej, jak i państw realizujących proces transformacji systemowej. W ślad za celem nadrzędnym można wskazać wiązkę celów szczegółowych, których osiągnięcie uznaje się za warunek

powodzenia procesu prywatyzacji. Cele te są formułowane w ujęciu makro (z pozycji państwa) i mikro (z pozycji przedsiębiorstwa) [2, s. 66].

Inne ważne cele prywatyzacji to [6, s. 13-17]:

- wzmocnienie pozycji rządu – przeprowadzając prywatyzację, rząd ma na uwadze zarówno zmniejszenie obciążeń budżetu państwa, które są związane z subsydiowaniem nieefektywnych, nierzadko deficytowych przedsiębiorstw państwowych, jak i dochody budżetu ze sprzedaży zakładów oraz zwiększone wpływy podatkowe od firm prywatnych w przyszłości. Wszystkie te czynniki wzmacniają pozycję rządu, tworząc mu warunki do koncentrowania się na ustalaniu polityki gospodarczej i jej realizacji, a nie na bezpośrednim kontrolowaniu przedsiębiorstw państwowych,
- wzmocnienie konkurencji w gospodarce – sama prywatyzacja nie oznacza automatycznie poprawy działania przedsiębiorstwa, warunkuje ją dopiero istnienie konkurencji, której nie ogranicza państwo. Uznanie wzmocnienia konkurencji za uzupełniający cel prywatyzacji wpływa na wybór określonej metody prywatyzacji, gdyż nie chodzi o to, aby z monopolisty państwowego stworzyć monopolistę prywatnego.

Jednakże najważniejszym celem działań prywatyzacyjnych jest bardziej wydajne wykorzystanie zasobów znajdujących się dotychczas w rękach państwa, a jedynym sposobem spełnienia tego warunku – przekazanie przedsiębiorstw państwowych sektorowi prywatnemu. W obu rodzajach gospodarki, o dominującym sektorze państwowym i z niewielkim jego udziałem w rynku, koszty produkcji wyrobów lub świadczenia usług przez przedsiębiorstwa państwowe są znacznie wyższe niż w wypadku podobnych firm prywatnych. Wyniki badań światowych jednoznacznie wskazują, że koszty ponoszone przez prywatne firmy kształtują się na poziomie o 20–40% niższym w porównaniu z podobnymi kosztami w sektorze państwowym [6, s.13-17].

Wielu ekonomistów za istotny element działań prywatyzacyjnych uważa również zapewnienie stabilności i nieodwracalności procesów transformacyjnych. Rozwój sektora prywatnego powinien tworzyć nie tylko bodźce do rozwoju gospodarczego, ale także potężne grupy interesu zainteresowane kontynuacją reform. W związku z tym pojawia się pojęcie „masy krytycznej prywatyzacji”, po której przekroczeniu siły i instytucje rynkowe okazują się silniejsze od sił reprezentujących przeszłość socjalistyczną, a zatem odwrót od reform staje się już niemożliwy [2, s.61-62].

## **2. Metody i skala prywatyzacji polskich przedsiębiorstw w latach 1990-2005**

Przebieg i metody prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce regulują dwa podstawowe akty prawne:

- ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (DzU z 1990 r., nr 51, poz. 298, z późniejszymi zmianami),
- ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (DzU z 1996 r., nr 118, poz. 561, z późniejszymi zmianami).

Jeśli proces prywatyzacji przedsiębiorstwa rozpoczął się przed 1997 rokiem, to zastosowanie ma ustawa z 13 lipca 1990 roku, w pozostałych wypadkach – ustawa z 30 sierpnia 1996 roku.

W rozumieniu obu ustaw prywatyzacja jest procesem, który polega na:

- udostępnianiu (zbywaniu) osobom trzecim akcji lub udziałów w spółkach z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa powstałych w wyniku komercjalizacji,
- udostępnianiu osobom trzecim mienia przedsiębiorstwa,
- sprzedaży przedsiębiorstwa

Prywatyzacja prowadzona w dwóch etapach – komercjalizacji i prywatyzacji właściwej (zbycie akcji lub udziałów spółek z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa) – to tzw. **prywatyzacja pośrednia (kapitałowa)**, która polega na przekształceniu w pierwszej kolejności przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a następnie na udostępnienie jej akcji lub udziałów osobom trzecim. Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa – jego komercjalizację - można zaliczyć do działań przedprywatyzacyjnych. Nie jest to prywatyzacja, gdyż nie następuje zmiana właściciela przedsiębiorstwa, lecz jedynie jego formy prawnej. Firma działająca dotychczas na podstawie Ustawy o przedsiębiorstwie państwowym działa teraz w oparciu o Kodeks spółek handlowych (do 2000 r. Kodeks handlowy). Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa mogą być następnie prywatyzowane metodą określoną jako prywatyzacja pośrednia. Może się jednak okazać, że po komercjalizacji czekają one dość długo na prywatyzację. Bowiern komercjalizacja mogła być także dokonana w celu przeprowadzenia restrukturyzacji w firmach o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa. Przedsiębiorstwo w formie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa jest w tym wypadku traktowane jako jedna z form organizacji będących własnością państwa. Praktyka dowodzi, że sama komercjalizacja prowadzi bardzo często do podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa [4,s.152].

Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw z 1996 roku przewidziała **komercjalizację z konwersją wierzytelności**, polegającą na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością z udziałem wierzycieli. Rozwiązanie to miało pomóc w restrukturyzacji finansowej firm zadłużonym przed 1996 rokiem. Umorzenie zobowiązań dawało im bowiem możliwość dalszego funkcjonowania i rozwoju. Zamiana długów na akcje lub udziały przedsiębiorstw jest jednak metodą budzącą wiele wątpliwości, które dotyczą rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa. Dla wierzycieli są to transakcje o bardzo

wielkim ryzyku, gdyż wartość nabytych akcji lub udziałów może być znikoma, zapewne więc z tego powodu metoda ta w praktyce nie znajduje szerszego zastosowania.

O komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego i jego prywatyzacji decyduje minister Skarbu Państwa na wniosek organu założycielskiego lub dyrektora i rady pracowniczej. Realizacja tego procesu obliguje przedsiębiorstwo do przeprowadzenia analizy ekonomiczno-finansowej jego funkcjonowania, która ma na celu ustalenie wartości i stanu prawnego firmy, a także ewentualnej potrzeby wprowadzenia zmian organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych poprzedzających prywatyzację. Dokonanie zmian może być warunkiem podjęcia przez Ministra Skarbu Państwa decyzji o zbyciu akcji należących do Skarbu Państwa. Rozwiązanie to można traktować jako wymuszoną przez ministra restrukturyzację podwyższającą wartość przedsiębiorstwa przed prywatyzacją.

Akcje w imieniu Skarbu Państwa może zbywać osobom trzecim minister Skarbu Państwa lub Agencja Prywatyzacji w trybie oferty ogłoszonej publicznie, przetargu publicznego lub rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia. Decyzja o trybie zbycia akcji zależy od wielu czynników, do których należą: wartość zbywanych akcji, celowość pozyskania inwestora strategicznego, poziom konkurencji w danym sektorze gospodarki oraz celowość uzyskania od inwestora (inwestorów) zobowiązań inwestycyjnych i (lub) socjalnych [3,s.93]. Prywatyzacja kapitałowa ma zastosowanie głównie w wypadku dużych przedsiębiorstw. Tylko tą metodą są pozyskiwane kapitały zagraniczne.

Charakter prywatyzacji pośredniej wyraża się także w możliwości przyznania pracownikom prywatyzowanych przedsiębiorstw uprawnień dotyczących nabywania akcji należących do Skarbu Państwa. Ustawa o prywatyzacji z 1990 roku dawała pracownikom prawo zakupu do 20% akcji po cenie obniżonej o połowę w stosunku do ceny oferowanej w pierwszym dniu sprzedaży, a ustawa z 1996 roku – prawo do nieodpłatnego nabycia do 15% akcji należących do Skarbu Państwa. Akcje te nie mogą być przez dwa lat przedmiotem dalszego obrotu.

**Prywatyzacja bezpośrednia**, przeprowadzana bez konieczności wcześniejszej komercjalizacji, ma na celu przekazanie majątku przedsiębiorstwa państwowego nowemu właścicielowi. Rozpoczęcie procesu następuje z chwilą postawienia firmy w stan likwidacji, dlatego w ustawie z 1990 roku tę metodę określono mianem prywatyzacji likwidacyjnej.

Prywatyzacji bezpośredniej dokonuje organ założycielski z własnej inicjatywy lub na wniosek dyrektora i rady pracowniczej przedsiębiorstwa, ale za zgodą Ministra Skarbu Państwa. Organ założycielski działa w tym zakresie przez pełnomocnika ds. prywatyzacji, który przejmuje funkcje dotychczasowych organów firmy. Rozporządza on wszystkimi składnikami majątku, sporządza bilans

zamknięcia i występuje z wnioskiem do sądu o wykreślenie przedsiębiorstwa państwowego z rejestru sądowego.

Wydanie zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej poprzedza analiza przedsiębiorstwa, która obejmuje głównie ustalenie stanu prawnego majątku, oszacowanie wartości firmy, jej sytuacji ekonomicznej i perspektyw rozwoju.

Prywatyzacja bezpośrednia może być dokonana przez:

- sprzedaż przedsiębiorstwa – co oznacza jednorazową zmianę formy własności i formy prawnej przedsiębiorstwa. Może ona nastąpić w trybie przetargu publicznego lub rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia. W tym ostatnim wypadku w umowie muszą być uwzględnione zobowiązania kupującego i ochrona miejsc pracy. Integralną część umowy stanowią zobowiązania socjalne ustalone z przedstawicielami pracowników;
- wniesienie przedsiębiorstwa do spółki - które następuje w trybie rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia;
- oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania- które następuje na podstawie umowy zawartej w imieniu Skarbu Państwa przez organ założycielski z przejmującym. Umowa może przybrać formę dzierżawy z opcją sprzedaży lub leasingu, czyli dzierżawy ze stopniowym wykupem. Istotą dzierżawy z opcją sprzedaży jest to, że przejmujący przedsiębiorstwo do odpłatnego korzystania uzyskuje prawo do jego nabycia po upływie okresu, na który została zawarta umowa, po cenie ustalonej w momencie sprzedaży.

Prywatyzacja bezpośrednia jest przewidziana dla przedsiębiorstw małej i średniej wielkości, zatrudniających do 500 osób, o wartości sprzedaży nie wyższej niż 6 mln euro i o wartości funduszy własnych do 2 mln euro. Warunki te powinny być spełnione łącznie.

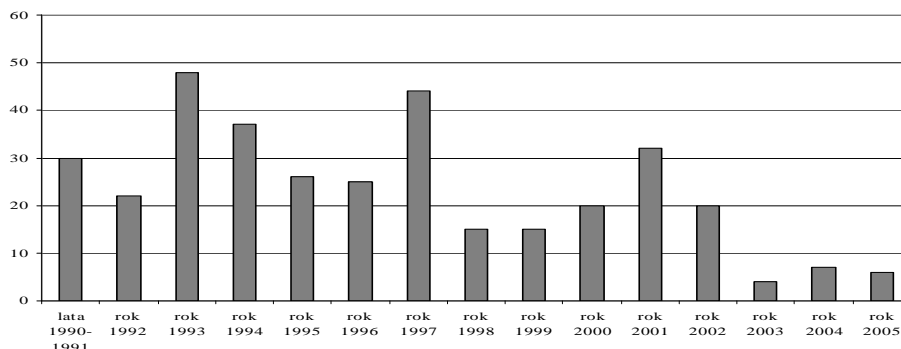
Zaletą prywatyzacji bezpośredniej jest jej „oddolny charakter”, gdyż wnioski prywatyzacyjne są zazwyczaj przygotowywane przez same przedsiębiorstwa. Ta ścieżka przekształceń własnościowych wyzwala inicjatywę kadry kierowniczej i pracowników, przyczyniając się do podjęcia wielu działań restrukturyzacyjnych nie tylko po prywatyzacji, ale także przed jej rozpoczęciem [4,s.163].

Od 1990r. do końca 2005r. procesem prywatyzacji objęto 7263 przedsiębiorstwa (86% z ogólnej ich liczby), z czego 1584 skomercjalizowano, 2132 poddano prywatyzacji bezpośredniej, 1893 postawiono w stan likwidacji z przyczyn ekonomicznych. Najwięcej przedsiębiorstw objęto procesem przekształceń własnościowych w początkowym okresie transformacji (1258 przedsiębiorstw w latach 1990-1991). W następnych okresach ich liczba malała, do 98 w 2005 roku.

Według stanu na 31.12.2005r. w Polsce istniało 712 przedsiębiorstw państwowych. W ponad połowie z nich (52,7%) prowadzone było postępowanie upadłościowe lub proces likwidacji ze względu na złą kondycję ekonomiczną. W 21,5 % przedsiębiorstw nie prowadzono żadnych działań restrukturyzacyjnych, w

6,5% rozpoczęto postępowanie przygotowawcze nad prywatyzacją bezpośrednią, a 1,8% jednostek znajdowało się w trakcie tej prywatyzacji. Jedynie 1,6% przedsiębiorstw wystąpiło z wnioskiem o komercjalizację [1].

Rozmiary prywatyzacji pośredniej i bezpośredniej w Polsce w latach 1990-2005 przedstawiono na rysunkach 1 i 2.

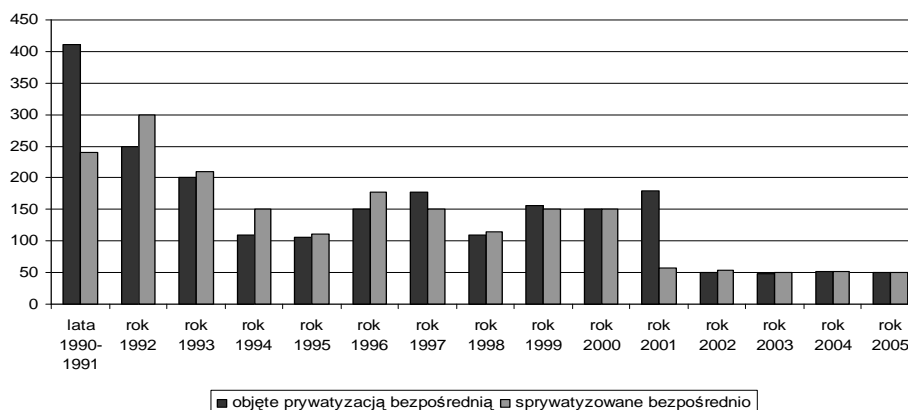


**Rys. 1** Spółki sprywatyzowane pośrednio w latach 1990-2005

*Źródło: [1]*

W latach 1990-2005 sprywatyzowano pośrednio 349 jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. W 115 spółkach prywatyzacji dokonano z udziałem inwestorów zagranicznych. W pierwszym okresie przekształceń własnościowych liczba spółek sprywatyzowanych kapitałowo systematycznie rosła. Największą liczbę sprywatyzowanych w 1997 r - 44 spółki, z których połowa została zbyta drogą przetargu publicznego. W latach 2001-2005 ilość transakcji była coraz mniejsza. W 2005r. sprywatyzowano zaledwie 6 spółek. Akcje/udziały zostały sprzedane inwestorom strategicznym krajowym i zagranicznym. W 2005r. spółki sprywatyzowane metodą pośrednią wypracowały łącznie dodatni wynik finansowy brutto i netto. Wskaźniki rentowności obrotu brutto i netto ukształtowały się odpowiednio na poziomie 8,6 % i 7,2%. Znacznie korzystniej kształtowały się podstawowe relacje ekonomiczne w spółkach sprywatyzowanych z wyłącznym udziałem kapitału krajowego niż w tych z udziałem inwestorów zagranicznych [1].





**Rys. 2** Przedsiębiorstwa państwowe objęte prywatyzacją bezpośrednią i sprywatyzowane w latach 1990-2005

*Źródło: [1]*

W latach 1990 -2005 sprywatyzowano metodą bezpośrednią 2132 przedsiębiorstwa państwowe. W najszerszym zakresie zastosowano metodę oddania majątku przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania (63,5%), w 23% dokonano sprzedaży, a w przypadku 10,9% majątek został wniesiony do spółek z udziałem Skarbu Państwa. Spółki powstałe z wniesienia majątku przedsiębiorstw państwowych osiągnęły w 2005r. dodatni wynik finansowy brutto i netto. Wskaźnik rentowności brutto i netto wynosił odpowiednio 4,0% i 2,9%. Wyniki finansowe spółek z udziałem kapitału zagranicznego utworzonych w ten sposób kształtują się znacznie korzystniej. Spółki pracownicze użytkujące odpłatnie majątek sprywatyzowanych bezpośrednio przedsiębiorstw państwowych charakteryzowały się w 2005r. słabą kondycją ekonomiczną w porównaniu z innymi grupami prywatyzowanych podmiotów. Osiągnęły dodatni wynik finansowy, ale wskaźniki rentowności brutto i netto wyniosły odpowiednio 3,5% i 2,6% [1].

### 3 Wpływ prywatyzacji na restrukturyzację przedsiębiorstw państwowych

Restrukturyzacja może być przeprowadzona we wszystkich podmiotach gospodarczych, niezależnie od ich formy własności. W przedsiębiorstwach państwowych proces ten napotyka jednak wiele przeszkód systemowych.

Zasady funkcjonowania przedsiębiorstw państwowych regulują następujące akty prawne:

- ustawa z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych (tekst jednolity: DzU z 1991 r., nr 18, poz. 80, z późniejszymi zmianami),

- ustawa z dnia 25 września 1981 roku o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego (DzU z 1986 r., nr 24, poz. 123, z późniejszymi zmianami).

Obie ustawy uchwalono w okresie obowiązywania zasad gospodarki centralnie planowanej, nie miały więc one na celu tworzenia warunków do restrukturyzacji przedsiębiorstw. W latach 90. XX wieku wprowadzono do tych aktów prawnych nowe rozwiązania, które motywują do restrukturyzacji.

Polski ustawodawca szczególnie duże uprawnienia decyzyjne, także w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, przyznał **radzie pracowniczej**. To w znacznym stopniu ogranicza samodzielność dyrektora przedsiębiorstwa państwowego w podejmowaniu decyzji dotyczących ważnych obszarów działania, gdyż na przykład brak zgody rady pracowniczej na dokonanie zmiany kierunku działalności przedsiębiorstwa może się przyczynić do pogorszenia jego sytuacji finansowej, co z kolei może być podstawą do odwołania dyrektora przez organ założycielski.

Znacznie większe uprawnienia w zakresie restrukturyzacji ma **zarządca**, zawierający z organem założycielskim umowę o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym. W 1991 roku do ustawy o przedsiębiorstwie państwowym dodano artykuł 45, w którym nałożono na zarządcę obowiązek dokonywania zmian i usprawnień w firmie w celu poprawy efektywności jej funkcjonowania. W podejmowaniu decyzji restrukturyzacyjnych dużą swobodę zarządcy daje to, że organy samorządu pracowniczego ulegają rozwiązaniu. W przedsiębiorstwie kierowanym przez zarządcę uprawnienia organu założycielskiego w zakresie nadzoru pełni rada nadzorcza, w jednej trzeciej wybierana przez pracowników. Umowa z zarządcą może ulec nawet natychmiastowemu rozwiązaniu, jeśli przedsiębiorstwo co najmniej przez trzy miesiące nie będzie płacić swoich zobowiązań wobec Skarbu Państwa. Wymusza to w pewnym sensie na zarządcy podejmowanie wszystkich możliwych działań poprawiających sytuację finansową firmy.

W przedsiębiorstwach państwowych przynoszących straty organ założycielski w porozumieniu z ministrem finansów może na czas oznaczony zarządzić postępowanie naprawcze, ustanawiając **zarząd komisaryczny**, który przejmuje kompetencje dotychczasowych organów przedsiębiorstwa (artykuły 65–70 dodane w 1991 roku do ustawy o przedsiębiorstwie państwowym). Zarząd komisaryczny opracowuje program naprawy, zatwierdzany i okresowo oceniany przez organ założycielski. Samodzielność zarządu komisarycznego jest w tym wypadku ograniczona decyzjami organu założycielskiego, który może w każdym czasie go uchylić zarówno ze względu na ustanie przyczyn, dla jakich został ustanowiony, jak i ze względu na brak rokowań co do poprawy gospodarki przedsiębiorstwa w wyniku realizacji programu naprawczego.

Dodatkowo w latach 1993–1996 poważnie zadłużonym przedsiębiorstwom państwowym dano szansę na dokonanie restrukturyzacji nie tylko w aspekcie



uzdrowienia gospodarowania, ale także zmiany formy prawnej i prywatyzacji, wprowadzając ustawowo **bankowe postępowanie ugodowe** (Ustawa z dnia 3 lutego 1993r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, Dz.U. Nr 18, poz.82).

Podsumowując powyższe rozważania, należy zauważyć, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa państwowego jest możliwa, ale wiąże się z realizacją sformalizowanego i skomplikowanego procesu, wymagającego stosowania wielu, często długotrwałych negocjacji i uzgodnień między dyrektorem, radą pracowniczą i organem założycielskim. Według S. Sudoła, w przedsiębiorstwie państwowym „brak jest konkretnego przedsiębiorcy, który byłby silnie motywowany do działań zapewniających możliwie wysoką efektywność. Odpowiedzialność za gospodarke jest zatem rozmyta”[5,s.277]. Negatywnym zjawiskiem jest także upolitycznienie zarządzania firmą.

Sprawowanie zarządu w spółce powstałej w wyniku komercjalizacji na mocy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1996 roku może być zlecone osobie fizycznej lub prawnej. Jej wyłonienie następuje w ramach konkursu przeprowadzonego przez radę nadzorczą, która w imieniu spółki zawiera umowę o zarządzanie. Pomysł takiej umowy, nazywanej **kontraktem menedżerskim**, zrodził się z przekonania, że jeśli w danym momencie nie jest możliwe lub zasadne przeprowadzenie prywatyzacji, to trzeba sprywatyzować samą czynność zarządzania. Celem kontraktu menedżerskiego jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa, a w dalszej kolejności doprowadzenie do jego prywatyzacji. Wynagrodzenie zarządu jest powiązane z wynikiem finansowym spółki i stopniem realizacji zadań wynikających z programu restrukturyzacji. Część wynagrodzenia może być wypłacona w akcjach spółki, co motywuje zarządzających do powiększania wartości firmy w chwili prywatyzacji w stosunku do wartości wyjściowej. Rozwiązanie to może znaleźć zastosowanie szczególnie w przedsiębiorstwach o złej kondycji finansowej i ogólnej.

Restrukturyzacja może polegać na uruchamianiu prostych działań, które poprawiają sytuację finansową przedsiębiorstwa, jak racjonalizacja procesów wytwórczych, zatrudnienia, organizacji pracy i zarządzania czy sprzedaż nieefektywnych lub zbędnych części majątku. Są to działania usprawniające proces gospodarczy, wymagające od kadry menedżerskiej inicjatywy i woli działania. Poprawa sytuacji finansowej za pomocą środków własnych może być jednak niewystarczająca. Konieczna jest wtedy pomoc zewnętrzna, na przykład dokapitalizowanie przez organ założycielski i banki lub inne instytucje finansowe czy też oddłużenie firmy w wyniku umowy zawartej z wierzycielami (redukcja długu, zmiana długów na akcje, rezygnacja z części wierzytelności przez państwo).

Restrukturyzacja finansowa prywatyzowanego przedsiębiorstwa jest dla państwa o rozwiniętej gospodarce rynkowej inwestycją, której stopę zwrotu ocenia się z

punktu widzenia przyszłych dochodów z prywatyzacji. Często decyzje takie budzą wiele kontrowersji. Opinie ekonomistów o celowości dokonywania restrukturyzacji firm przewidzianych do prywatyzacji są podzielone. Wielu badaczy wyraża pogląd, że restrukturyzację należy pozostawić przyszłemu właścicielowi, który będzie miał własną koncepcję wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie. Takie stanowisko dominuje w byłych gospodarkach centralnie sterowanych, a wynika głównie z braku środków finansowych na ten cel.

A. Lipowski uważa, że „najlepsza jest restrukturyzacja przez prywatyzację, gdyż zapewnia ona także kapitał inwestycyjny, technologię, lepsze zarządzanie i efektywną organizację” [7, s.178]. Według C. Suszyńskiego, nie ma uniwersalnej, jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o kolejność działań w układzie restrukturyzacja – prywatyzacja, a optymalne rozwiązania muszą być wypracowane w konkretnych realiach, przy uwzględnieniu szczególnej sytuacji przedsiębiorstwa [7, s176-178]. Bowiem restrukturyzacja i prywatyzacja są głębokimi zmianami w cechach przedsiębiorstwa i mają zbieżne następujące cele:

- zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów firmy,
- pełniejsze zaspokojenie potrzeb klienta w warunkach konkurencji na rynku,
- wzrost wartości przedsiębiorstw.

Wydaje się zatem, że w większym stopniu należy akcentować jednorodność celów możliwych do osiągnięcia zarówno w procesie restrukturyzacji, jak i prywatyzacji w stosunku do bieżących potrzeb reformowanych przedsiębiorstw. Wcześniejsza prywatyzacja może być wskazana, jeśli występuje znaczny opór kadry kierowniczej i pracowników przed wdrażaniem zmian, stając się sposobem na restrukturyzację. Z kolei przy podejmowaniu z inicjatywy kierownictwa i pracowników przedsięwzięć restrukturyzacyjnych o charakterze naprawczym może ona wystąpić przed prywatyzacją.

#### **4. Analiza przekształceń własnościowych w łódzkich firmach przemysłu lekkiego**

**Przemysł lekki** jest gałęzią przemysłu przetwórczego, którego celem jest zaspokojenie podstawowych potrzeb ludności. Dzieli się na:

- przemysł włókienniczy - wytwarzający produkty na bazie surowców naturalnych, jak: (bawełna, len, juta, sisal, konopie, wełna, jedwab i inne) oraz sztucznych (włókna syntetyczne dostarczane przez przemysł chemiczny);
- przemysł odzieżowy;
- przemysł skórzano - obuwniczy.

Do najważniejszych produktów przemysłu lekkiego należą: okrycia i ubiory z tkanin, bielizna osobista i domowa (pościelowa, kuchenna, stołowa), galanteria odzieżowa i skórzana, tkaniny, dywany, chodniki, tiule, koronki, futra i obuwie.

Wraz z początkiem transformacji systemowej w polskiej gospodarce zaszły dynamiczne przeobrażenia w każdej dziedzinie przemysłu, także w przemyśle lekkim. Zaczęto przeprowadzać działania restrukturyzacyjne w poszczególnych przedsiębiorstwach, jak również opracowywano programy restrukturyzacji dla całego przemysłu lekkiego. Działaniom tym towarzyszyły przekształcenia własnościowe, zwłaszcza prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Na koniec 2005r. liczba przedsiębiorstw państwowych przemysłu włókienniczego wynosiła 16. W stanie upadłości znajdowało się 11 z nich (68,8%), po jednym w likwidacji, w postępowaniu naprawczym i pod zarządem, zaś dwa przedsiębiorstwa nie podlegały żadnym zmianom prawno - organizacyjnym. Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich wykonywana była przez 14 przedsiębiorstw państwowych, z których połowa (7 firm) znajduje się w stanie upadłości, 2 w likwidacji, a 4 prowadzą działalność bez zmian prawno - organizacyjnych. [1].

O radykalnych zmianach w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego świadczą także wyniki badań przeprowadzonych w 10 łódzkich firmach działających w tym przemyśle. Były to przedsiębiorstwa duże, które w momencie powstania zatrudniały powyżej 250 osób. W 9 z badanych firm podjęto działania prywatyzacyjne. W pierwszych latach transformacji (1990-1993) przekształcenia własnościowe i prawne objęły 5 przedsiębiorstw, 3 firmy sprywatyzowano w latach 1994-1996, zaś tylko jedną w latach 1997-2001. Zwraca uwagę słabnące tempo tego procesu mające miejsce w skali całego kraju.

Biorąc pod uwagę metodę prywatyzacji, 5 z badanych firm dokonało jej drogą pośrednią (kapitałową), zaś 4 przedsiębiorstwa sprywatyzowano bezpośrednio. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawiono w tabeli 1.

Dane zawarte w tabeli 1 wskazują na korzystanie w praktyce ze wszystkich określonych prawem rozwiązań, które pozwalają uwzględnić warunki funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa. W podmiotach, w których wystąpiła prywatyzacja pośrednia, pierwszym etapem była komercjalizacja. W dwóch przedsiębiorstwach sprawowanie zarządu w celu restrukturyzacji firmy powierzono osobie fizycznej, w dwóch osobie prawnej. Ponadto w dwóch z badanych firm wystąpiła komercjalizacja z konwersją wierzytelności. Można także zauważyć, że okres trwania procesu prywatyzacji świadczy o skali problemów, jakie występują w jego realizacji. W badanych przedsiębiorstwach prywatyzacja bezpośrednia trwała w przeważającej mierze (75% firm) do 2 lat, podczas gdy w przypadku prywatyzacji pośredniej proces ten został wydłużony do 8 i 9 lat.

**Tabela 1.** Metody prywatyzacji w badanych przedsiębiorstwach

Charakterystyka prywatyzacji pośredniej	Badane firmy	
	N	%
<b>Metoda:</b>		
• droga przetargu publicznego	1	20,0
• droga oferty publicznej	3	60,0
• rokowania na podstawie publicznego zaproszenia	1	20,0
<b>Czas trwania</b>		
• do roku	1	20,0
• rok	2	40,0
• 2 lata	0	0
• 8 lat	1	20,0
• 9 lat	1	20,0
Charakterystyka prywatyzacji bezpośredniej	Badane firmy	
	N	%
<b>Metoda:</b>		
• sprzedaż	1	25,0
• poprzez wniesienie przedsiębiorstwa do spółki	1	25,0
• oddanie do odpłatnego korzystania	2	50,0
<b>Czas trwania</b>		
• do roku	1	25,0
• rok	1	25,0
• 2 lata	1	25,0
• 3 lata	0	0
• 6 lat	1	25,0

\* N – liczba przedsiębiorstw

\*\* % - udział procentowy w całej próbie

*Źródło: Badania własne*

W badanych przedsiębiorstwach wystąpiły także inne przekształcenia, mające na celu zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa, i które miały bliski związek z prywatyzacją. Prezentuje je tabela 2.

Najwięcej badanych firm podjęło działania restrukturyzacyjne. Do głównych powodów, dla których przeprowadzono restrukturyzację w przedsiębiorstwie respondenci zaliczyli: obniżkę kosztów (6 firm), dostosowanie do nowych wymogów rynkowych (4 firmy), zmiany w technice i technologii oraz unowocześnienie produkowanego asortymentu (4 firmy), konieczność racjonalizacji zatrudnienia -duże przerosty- (2 firmy) oraz zmiany w prawodawstwie gospodarczym, podatkowym itp. (1 firma).

**A. Zakrzewska – Bielawska, H. Zdrajkowska, Prywatyzacja a restrukturyzacja przedsiębiorstwa na przykładzie firm przemysłu lekkiego w regionie łódzkim [w:] *Przedsiębiorstwa sektora tekstylnego – teraźniejszość i przyszłość*, S. Lachiewicz (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 19-33.**

**Tabela 2.** Działania i procesy jakie wystąpiły w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990-2002

<b>Działania i procesy podjęte w latach 1990 - 2002</b>	<b>Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa)</b> 10 = 100 %
Restrukturyzacja przedsiębiorstwa	9 90,0
Zawarcie umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym	0 0
Postępowanie naprawcze (zarząd komisaryczny)	1 10,0
Bankowe postępowanie ugodowe	4 40,0
Sprzedaż lub wydzierżawienie składników majątku	8 80,0

\* N – liczba przedsiębiorstw

\*\* % - udział procentowy w całej próbie

*Źródło: Badania własne*

Kolejnym, powszechnie występującym w badanych jednostkach działaniem była sprzedaż lub wydzierżawienie składników majątku. Głównymi powodami skłaniającymi do tego typu przedsięwzięć był nadmiar zbędnego majątku (w 5 firmach), zmniejszenie kosztów (w 5 firmach) oraz w pojedynczych przypadkach restrukturyzacja majątkowa, zmniejszenie produkcji lub trudna sytuacja finansowa.

Bankowe postępowanie ugodowe było przeprowadzone w 3 badanych jednostkach ze względu na możliwość umorzenia części długu, zaś w jednym z powodów utraty płynności.

Postępowanie naprawcze (zarząd komisaryczny) wystąpiło w jednej badanej firmie na skutek restrukturyzacji zadłużenia.

Zawarcie umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym nie miało miejsca w żadnym z badanych przedsiębiorstw.

Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród 5 sprywatyzowanych metodą pośrednią przedsiębiorstw, w 3 z nich działania restrukturyzacyjne podjęto przed prywatyzacją i w roku jej przeprowadzenia. W pozostałych 2 firmach została ona rozpoczęta w trakcie trwania prywatyzacji i po jej zakończeniu. Z kolei działania restrukturyzacyjne w przypadku prywatyzacji bezpośredniej przeprowadzonej w 4 badanych firmach przemysłu lekkiego, w 3 z nich rozpoczęto przed prywatyzacją lub w tym samym roku, a w jednym przedsiębiorstwie już po dokonaniu prywatyzacji.

Zarówno działania prywatyzacyjne, jak i restrukturyzacyjne powinny przyczynić się do poprawy efektywności gospodarowania oraz lepszego wykorzystania istniejących i wykreowania nowych szans rozwoju dla przedsiębiorstwa.

Syntetyczne zestawienie skutków tych działań w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Skutki przekształceń własnościowych i strukturalnych w badanych firmach

Lp.	Skutki przekształceń własnościowych i strukturalnych	Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) 10 = 100 %	
		N	%
1.	przejrzystość struktury własnościowej w przedsiębiorstwie z uwagi na wyodrębnienie się silnego inwestora strategicznego	6	60,0
2.	wzrost odpowiedzialności kadry kierowniczej za wyniki i rozwój przedsiębiorstwa	8	80,0
3.	zdobycie nowych zewnętrznych źródeł finansowania	5	50,0
4.	redukcja złych długów i uzyskanie płynności finansowej	4	40,0
5.	wprowadzenie wewnętrznego rachunku ekonomicznego i utworzenie centrów zysków i kosztów	5	50,0
6.	wyodrębnienie silnego działu marketingu i rozbudowa sieci sprzedaży	8	80,0
7.	zwiększenie stopnia samodzielności kierowników średniego i niższego szczebla	3	30,0
8.	inne	2	20,0

\* N – liczba przedsiębiorstw

\*\* % procent wskazań

*Źródło: Badania własne*

Wzrost odpowiedzialności kadry kierowniczej za wyniki i rozwój przedsiębiorstwa oraz wyodrębnienie silnego działu marketingu i rozbudowa sieci sprzedaży było efektem wskazywanym przez największą liczbę przedsiębiorstw (80%). Świadczy to o tym, że kadra kierownicza pełniąc rolę inicjatorów i koordynatorów restrukturyzacji poczuwa się także do większej odpowiedzialności za efekty podjętych działań, zaś potrzeba silnego działu marketingu jest wynikiem zmiany orientacji przedsiębiorstwa z produkcyjnej na rynkową. W ponad połowie badanych firm (60%) struktura własnościowa stała się bardziej przejrzysta z uwagi na wyodrębnienie się silnego inwestora strategicznego. W znacznej części badanych firm uległa poprawie sytuacja ekonomiczno - finansowa na skutek zdobycia nowych zewnętrznych źródeł finansowania (w 5 firmach), wprowadzenia wewnętrznego rachunku ekonomicznego ( w 5 firmach) oraz redukcji złych długów i uzyskania płynności finansowej (w 4 firmach). Można zatem stwierdzić, że podjęte działania przyczyniły się do podwyższenia sprawności i elastyczności funkcjonowania badanych przedsiębiorstw.



## 5. Podsumowanie

W procesie przemian polskich przedsiębiorstw po 1990r. restrukturyzacja i prywatyzacja zajmowały szczególne miejsce. W gospodarkach rynkowych przedsiębiorstwa państwowe przed sprywatyzowaniem są na ogół poddawane restrukturyzacji, co ma podnieść ich wartość rynkową. Chodzi tutaj nie tylko o poprawę sytuacji finansowej firmy oferowanej do sprzedaży, ale przede wszystkim o zwiększenie jej zdolności do przynoszenia zysku w przyszłości, oba te czynniki decydują bowiem bezpośrednio o wartości rynkowej przedsiębiorstwa [6,s.26-29].

Reasumując wyniki badań, można stwierdzić, że nasilenie restrukturyzacji przed prywatyzacją w badanych firmach przemysłu lekkiego było największe w skomercjalizowanych przedsiębiorstwach, które były następnie prywatyzowane metodą pośrednią. Dokonanie zmian organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych podnoszących wartość rynkową firm mogło być warunkiem podjęcia przez ministra Skarbu Państwa decyzji o przeprowadzeniu procesu prywatyzacji, czyli zbyciu akcji lub udziałów osobom trzecim.

## Literatura:

- [1] **Dane GUS**, Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych i jej efekty gospodarcze w 2005r., <http://www.stat.gov.pl>
- [2] **Kaczmarek J.**: Istota i znaczenie przekształceń własnościowych w procesie transformacji systemowej w: Borowiecki R. [red.] Zarządzanie. Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Difin, Warszawa 2003
- [3] **Lichtarski, J. [red.]**: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001
- [4] **Nalepka A.**: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, PWN, Warszawa - Kraków 1999
- [5] **Sudoł S.**: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania, TNOiK, Toruń 1999
- [6] **Surdykowska S.T.**: Prywatyzacja, PWN, Warszawa 1996
- [7] **Suszyński C.**: Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji, PWE, Warszawa 2003
- [8] **Zdrajkowska H., Szczepańczyk M.**: Restrukturyzacja własnościowa przedsiębiorstw w: Lachiewicz S., Zakrzewska - Bielawska A. [red], Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005