Kazimierz Dobrzański

WSTĘPNA ANALIZA STANU PRZEDSIĘBIORSTWA PRZED PRYWATYZACJĄ

Wprowadzenie

Zmiany strukturalno–własnościowe dokonujące się w systemie społeczno–gospodarczym kraju z uwagi na swoją treść i rozmiary wywierają znaczny wpływ na kształtowanie się różnych postaw społecznych i zawodowych, nie zawsze zresztą pozytywnych. Są one w dużym stopniu wynikiem niezrozumienia sensu owych zmian, a także obawy co do negatywnych ich następstw. Brak dostatecznej wiedzy, a także duży subiektywizm w ich ocenie, był jakże często głównym źródłem braku przekonań co do ich zasadności, a szczególnie kwestii prywatyzacji.

Niejednoznaczność społecznej oceny prywatyzacji wynika również z przypisywania jej liczniejszych ról niż wynika to z rzeczywistości. Występuje przy tym duża niejasność, jeśli chodzi o cele prywatyzacji i jej stosunek do problemu restrukturyzacji. Istniejące zamieszanie i niejasność celów oraz pobudek, jak też istoty i zakresu działań związanych z prywatyzacją, uzasadnia potrzebę poddania analizie powyższej kwestii.

Stąd też celem opracowania jest próba przeanalizowania i przedstawienia działań przedprywatyzacyjnych z punktu widzenia samej prywatyzacji i potrzeby restrukturyzacji. Analiza owych działań zarówno od strony celu oraz zasięgu rzeczowo–problemowego, jak i podmiotowego może być odebrana jako sposób kreowania narzędzia ułatwiającego zapobieganie możliwościom powtarzania się dotychczasowych błędów. Służyć również powinna ona potrzebom restrukturyzacji. Sprzyja temu postępująca rozwaga społeczna i wzrost roli wyliczeń i kalkulacji oraz konflikt interesów podmiotów, uczestników procesu prywatyzacji.

1. Prywatyzacja a efektywność

Jednym z elementów programu przejścia do gospodarki rynkowej są przekształcenia własnościowe[1] zwane prywatyzacją, która jest traktowana jako

[1] Należy dodać, że dokonują się one również w wyniku reprywatyzacji, jak też przekazania majątku państwowego samorządom lokalnym. Por. Vademecum prywatyzacji. Warszawa 1991, s. 11.

szczególny rodzaj restrukturyzacji, obejmującej stosunki własnościowe i władcze w przedsiębiorstwie. Pod pojęciem prywatyzacji rozumie się przekazanie, zarówno w formie odpłatnej, jak i nieodpłatnej, majątku będącego dotąd własnością państwa[2] w ręce prywatne.

Proces ten dokonuje się za pomocą różnych metod z tym, że zarówno w piśmiennictwie ekonomicznym, jak i praktyce gospodarczej dwie z nich cieszą się większym uznaniem. Najczęściej sięga się do metody kapitałowej i likwidacyjnej. Dodać należy, że ich odmianą są m. in. powszechna prywatyzacja, czyli zmodyfikowana forma akcjonariatu obywatelskiego, restrukturyzacja prywatyzacyjna i prywatyzacja sektorowa[3]. Zaznaczyć jednak należy, że dominującą formą organizacyjno–prawną w procesie przekształceń własnościowych są spółki akcyjne. Zjawiskiem wysoce pozytywnym jest stosunkowo duży udział pracowników w owych spółkach. Świadczy to o dużym zainteresowaniu zatrudnionych przejmowaniem własności i ich chęci do inwestowania na własny rachunek i własne ryzyko[4]. Powinno to sprzyjać występowaniu czynników generujących działania przedsiębiorcze.

Problem dochodzenia do gospodarki rynkowej i wzrost sektora prywatnego jest z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia bardzo złożony. Okazuje się, że proces jest stosunkowo kosztowny. Nadto wpływa on ujemnie na bieżące dochody budżetu państwa. Poza tym – jak dotąd – jego przebieg, jak też pewne nieprawidłowości tworzą niekorzystną atmosferę społeczną.

W odniesieniu do powyższego proces prywatyzacji należy ocenić pozytywnie jedynie wówczas, gdy prowadzi on do wzrostu efektywności gospodarowania. Odnosi się to zarówno do ujęcia w mikro–, jak i makroskali. W następstwie owych działań prywatyzacyjnych należy oczekiwać poprawy poziomu gospodarowania zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w całej gospodarce narodowej. Jest to możliwe, jeśli proces prywatyzacji na szerszą skalę generuje działania restrukturyzacyjne, a szczególnie w okresie poprzedzającym samą prywatyzację. Ujmując nieco inaczej, jeśli niedostrzegalna będzie lub jest zmiana na plus w poziomie efektywności, i to w relatywnie krótkim czasie, to proces prywatyzacji ze względu na aspekt społeczny i ekonomiczny "traci właściwie rację bytu"[5].

Działania prywatyzacyjne w swej istocie są lub mogą być jedynie celem, a nie środkiem realizacji celu. Analizując proces prywatyzacji, dostrzega się wzrost rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a rezultatami. Nasuwa to szereg wątpliwości nie do samej idei, lecz, zdaniem A. Zycha, do koncepcji prywatyzacji[6].

---

[2] Dotąd, tj. w okresie od 1.08.1990 r. do 31.03.1992 r. sprywatyzowano około 1554 jednostek organizacyjnych, z tego w przemyśle aż 42%. Por. Prywatyzacja przedsiębiorstwa państwowego. *Gazeta Przemysłowa i Handlowa* 1992 nr 28–29, s.3.

[3] Por. **Z. Sekuła**: Metody prywatyzacji polskiej gospodarki. *Przegląd Organizacji* 1992 nr 4, s. 4.

[4] Por **B. Nogajski**: Prywatyzacja – pierwsze obserwacje. *Przegląd Organizacji* 1992 nr 8, s.24.

[5]. Por. **A. Zych**: Prywatyzacja, czyli pogłębione "3s". *Przegląd Organizacji* 1992 nr 4, s.7.

[6] Tamże, s.8. Jej wadą jest to, że w procesie prywatyzacji zasadniczo preferuje się jednostki osiągające (lub które osiągały) stosunkowo dobre wyniki ekonomiczne. Dowodzi to odejścia od celu prywatyzacji, tj. kwestii efektywności, na rzecz zmian własnościowych. Wynika stąd, że problem wzrostu efektywności gospodarowania jest kwestią drugoplanową, i często oddaloną w czasie, zamiast pierwszoplanową.

Potwierdzeniem tego są wyniki badań przedsiębiorstw sprywatyzowanych przeprowadzone przez Z. Sekułę i B. Nogajskiego[7].

Zakładając, że prywatyzacja nie powinna być celem, lecz narzędziem tworzenia warunków i podejmowania działań proefektywnościowych, zachodzi konieczność dokonania stosunkowo dużych zmian w jej koncepcji, jak też w samej infrastrukturze prawno–organizacyjnej, obsługującej tenże proces, a także w jej systemie. Należy też, jak wynika z badań, przeciwdziałać procesowi dewastacji i doprowadzenia przedsiębiorstw do ruiny z myślą o ich tanim wykupie z reguły przez dotychczasową kadrę zarządzającą.

Mając więc na uwadze potrzebę przyspieszenia wzrostu efektywności gospodarowania, należałoby podjąć szereg różnych działań o charakterze ekonomiczno–organizacyjnym i prawnym, których celem byłoby zapobieżenie, m. in. świadomym, zdaniem załóg, działaniom doprowadzającym przedsiębiorstwa do przedwczesnej upadłości poprzez energiczniejsze i szybkie reagowanie organów założycielskich. Byłyby one odpowiedzialne, w większym stopniu niż dotąd, za proces sanacji przedsiębiorstwa i przeprowadzenie niezbędnych zmian o charakterze ekonomicznym, organizacyjnym i technicznym. W tym celu można by szerzej skorzystać w procesie prywatyzacji z metody likwidacyjnej[8].

Nie mniej istotne zmiany musiałyby się dokonać w samej metodzie prywatyzacji, a m. in. w sposobie kwalifikacji przedsiębiorstw nadających się do prywatyzacji. Klasyfikacja ta powinna umożliwić odpowiedź na pytanie, jakie przedsiębiorstwa i w jakiej kolejności można poddać procedurze prywatyzacyjnej.

Takie postawienie sprawy oznacza, że prywatyzacja według A. Zycha "powinna być dokonywana tylko w tych przypadkach, gdy istnieje gwarancja, że w jej wyniku nastąpi wymierny wzrost efektywności gospodarowania"[9]. Niezbędne byłyby też działania o charakterze edukacyjnym, nakierowane na załogę, ukazujące nie tylko korzyści z tytułu prywatyzacji komercjalnej, ale również nie mniejsze korzyści z tytułu wcześniej przeprowadzonej restrukturyzacji racjonalizującej działanie przedsiębiorstw oraz poprawiającej jego pozycję na rynku.

Uwagi te i proponowane kierunki działania zmienić powinny spojrzenie na prywatyzację jako narzędzia poprawy efektywności gospodarowania. Rodzi się jednak pytanie: czy należy prywatyzację uznać jako jedyne narzędzie zdolne racjonalizować działalność gospodarczą? Zaznaczyć też należy, że nieobojętne jest, czy działania restrukturyzacyjne będą podjęte po sprywatyzowaniu, tj. skomercjalizowaniu danej jednostki organizacyjnej, czy przed.

---

[7] Według Z. Sekuły, większość sprywatyzowanych przedsiębiorstw podjęła działania restrukturyzacyjne. Natomiast według B. Nogajskiego ponad 70% przebadanych podmiotów gospodarczych nie dokonało istotnych zmian. Por. **Z. Sekuła**: Gospodarka polska w procesie zmian. *Przegląd Organizacji* 1992 nr 9, s.10; **B. Nogajski**: Prywatyzacja–pierwsze obserwacje. *Przegląd Organizacji* 1992 nr 8, s.25.

[8] Na podstawie ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 13.06.1990 r. Por. Dz.U. nr 51, poz.298.

[9] Por **A. Zych**: op. cit., s.8.

Wydaje się, że szerokie działania restrukturyzacyjne powinny już być podjęte w okresie przedprywatyzacyjnym. Działania te, z jednej strony ułatwiłyby przeprowadzenie swoistego studium przedsiębiorstwa, z drugiej natomiast wpłynęłyby na dokonanie zmian o charakterze ekonomiczno–organizacyjnym i technicznym. Zmianie ulec mogłyby m. in. struktury organizacyjne, system zarządzania, formuła i zakres działalności gospodarczej, a także możliwa byłaby racjonalizacja zatrudnienia.

Działaniami tymi mogłyby być objęte zarówno przedsiębiorstwa państwowe, jak też ich forma przejściowa, tj. jednoosobowe spółki skarbu państwa. Poprzez określone działania, czyli tzw. restrukturyzację, umożliwiłoby się przedsiębiorstwu przystosowanie do warunków gospodarki rynkowej, a równocześnie wzrósłby poziom efektywności gospodarowania przed jego komercjalizacją.

Działania owe, podjęte w okresie przedprywatyzacyjnym inaczej przygotowawczym, stanowiłyby barierę uniemożliwiającą prywatyzację (komercjalizację) przedsiębiorstw słabych, co do których istniałaby obawa, że mogą nie sprostać warunkom konkurencji rynkowej. Wychodząc z analizy danych, odnoszących się do aktualnych doświadczeń prywatyzacyjnych wynika, że niewskazana jest zarówno pospieszna, jak i schematyczna prywatyzacja, nie pozwalająca na przygotowanie właściwych warunków powodzenia ekonomicznego sprywatyzowanej jednostki.

W kontekście powyższego zachodzi konieczność ukazania sposobu postępowania w okresie przedprywatyzacyjnym. Temuż służy analiza sposobu postępowania i możliwość uogólnień na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Jego charakterystyka, i ukazanie kierunków działania mają ułatwić zrozumienie powyższej kwestii.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Samodzielny byt organizacyjno–produkcyjny uzyskało ono dopiero w 1990 r. Dotąd, będąc częścią dużego przedsiębiorstwa jako jeden z jego zakładów, prowadziło działalność produkcyjno–usługową na zasadach rachunku wewnętrznego. Zgrupowane w dziale przemysłowym, reprezentuje ono branżę metalową. Jego wyroby, o stosunkowo dużym zróżnicowaniu asortymentowym (około 20 pozycji), zasadniczo w całości kierowane są na rynek wewnętrzny. Do podstawowych produktów warunkujących egzystencję tegoż przedsiębiorstwa należą m. in. różnego typu zawiasy puszkowe, uchwyty do drzwi, podpory metalowe, podnośniki sprężynowe, stelaże w różnych wersjach technicznych i różne profile listew tworzywowych, a także rozmaita galanteria metalowa, jak m. im. nakrętki, płytki, ślizgacze itp. Przedsiębiorstwo to świadczy usługi związane z branżą metalowo–stolarską. Eksport w ostatnich latach stanowił niewielką część produkcji, oscylował on w granicach 5%. Głównymi odbiorcami zagranicznymi byli partnerzy z krajów socjalistycznych i byłego ZSRR.[10]

[10] Wynika to z informacji analizowanego przedsiębiorstwa.

Wobec dużej konkurencji krajowych producentów zaliczanych do tej samej branży, tj. znacznej liczby podobnych przedsiębiorstw i zakładów rzemieślniczych, przedsiębiorstwo to nastawione jest właściwie na rynek lokalny. Rozpoznając potrzeby odbiorców (uzyskiwane też we własnym punkcie sprzedaży), reprezentujących różny sektor własności, jest ono zainteresowane uwzględnianiem życzeń swoich odbiorców.

W porównaniu z innymi producentami prezentuje ono duży stan posiadania, jeśli chodzi o poszczególne rodzaje produkcji. Na przykład w listwach tworzywowych o różnych profilach jego udział w produkcji w 1991 r. oscylował w granicach 60%, natomiast w zawiasach puszkowych przegubowych – wokół 40%. Równie duży był udział w produkcji stelaży kanapowych, zawiasów i uchwytów do drzwi szklarniowych.

Przy tej wielkości produkcji przedsiębiorstwo jest zainteresowane poszerzeniem rynków zbytu. Jak dotąd jego kontrahentami są m. in. producenci mebli skrzyniowych i tapicerowanych, w tym państwowe fabryki mebli, spółdzielcze i prywatne zakłady meblarskie, a także sklepy wielobranżowe i hurtownie nastawione na odbiorcę detalicznego. W zależności od rodzaju odbiorcy stosuje ono różne metody sprzedaży. Zainteresowane jest także wzbogacaniem oferty produkowanych wyrobów i akcesoriów.

Samo natomiast, z uwagi na rodzaj materiałów niezbędnych do produkcji musi być w stałym kontakcie z przedsiębiorstwami zarówno branż metalowych, jak i chemicznych oraz papierniczych. Potwierdzają to zakupy takich wyrobów, jak m. in.: lin, tworzyw sztucznych, anod cynkowych i ołowianych, elektrod, rur stalowych, sprężyn z emalii piecowych, papierów pakowych i różnego typu chemikaliów.

Z tego wynika, że ów szeroki przekrój asortymentowy ma znaczny wpływ na gospodarkę magazynową danego przedsiębiorstwa. Nadto świadczy to o szerokiej asortymentowo produkcji i stąd konieczność posiadania stosunkowo szerokiego zakresu specjalizacji. Pod względem technicznym jest to jednostka różnie wyposażona. Obok stanowisk montażu ręcznego, cechujących się dużą pracochłonnością produkcji, posiada stanowiska nowoczesne, jak w przypadku linii galwanieryjnych. Wymaga ono dużej racjonalizacji w dziedzinie gospodarki środkami trwałymi tym bardziej, że moce produkcyjne z uwagi na mało chłonny rynek i spadek popytu nie są w pełni wykorzystywane (1991 r. ok. 40%).

Cechą charakterystyczną omawianego przedsiębiorstwa jest też jego wielkość i struktura zatrudnienia. Należy ono do jednostek średnich. W 1991 r. na 449 zatrudnionych, zaangażowani na stanowiskach robotniczych stanowili prawie 83% ogółu pracujących. W grupie tej bezpośrednio produkcyjni stanowili przeszło 45%. Jeśli chodzi o wykształcenie przeważali pracownicy z wykształceniem zawodowo zasadniczym (43%) oraz niepełnym podstawowym (31%). Natomiast pracownicy z wykształceniem wyższym stanowili niewielką grupę (2,5%)[11].

[11] Wynika to z informacji statystycznej analizowanego przedsiębiorstwa.

Należy przy tym zaznaczyć, że kierownictwo przedsiębiorstwa posiadało wykształcenie wyższe, natomiast przewodniczący Rady Pracowniczej i związków zawodowych – zawodowe zasadnicze. Znaczna część pracowników zarządu przedsiębiorstwa, szczególnie średniego szczebla, posiada wykształcenie zawodowe lub podstawowe. Duża też część pracowników została jedynie przyuczona lub przeszkolona w zakresie wykonywania określonych czynności.

Należy stwierdzić, że załoga w 80% posiada umiejętności pozwalające się jej dostosować zarówno do zmian profilu produkcji, jak i zmian organizacyjnych. Jest to załoga stosunkowo stablina i o dużym stażu zawodowym. Ma to wpływ na płace, które oscylują w granicach średniej krajowej i obejmują wynagrodzenia w systemie akordowym i czasowym, a nadto dodatki funkcyjne oraz za czas pracy w warunkach wielozmianowych. Dużą pozycję stanowią dodatki z tytułu wysługi lat pracy oraz za pracę w warunkach szkodliwych dla zdrowia.

Od strony organizacyjnej przedsiębiorstwo składało się z trzech pionów, tj. technicznego, kierowanego przez zastępcę dyrektora ds. technicznych, handlowego kierowanego przez zastępcę dyrektora ds. handlowych i finansowego – kierowanego przez zastępcę dyrektora ds. finansowych, a zarazem głównego księgowego. Obok komórek zarządu i ruchu, występowały też komórki obsługi technicznej i magazynowe. Stanowiły one swoiste zaplecze dla działalności podstawowej. Przedsiębiorstwo posiadało liczne warsztaty, w tym: mechaniczny i energetyczny, a także laboratorium chemiczne i brygady transportowe.

W kontekście powyższych uwag stwierdzić należy, że jest to jednostka o dość niekorzystnej kondycji ekonomiczno–finansowej, technicznej i nienowoczesnej strkturze organizacyjnej. Cechuje ją w znacznej części przestarzałość techniczno–technologiczna, a w konsekwencji – mimo różnorodności asortymentowej – również w znacznej skali nienowoczesność produkcyjna. Wyroby tegoż przedsiębiorstwa cechują się dużą materiałochłonnością i funkcjonalną przestarzałością. W efekcie, nie lekceważąc złej koniunktury gospodarczej i załamania się budownictwa mieszkaniowego, podkreślić należy, że znacznie zmniejszył się popyt na jego wyroby. Są one wobec otwartego rynku zachodniego mniej konkurencyjne. Jest to zauważalne w spadku liczby zamówień i liczby dotychczasowych kontrahentow.

Nie jest to obojętne w dziedzinie finansowej. Nadto przedsiębiorstwo to cechują niskie wskaźniki rentowności, co utrudnia uzyskanie kredytów bankowych. Spadek zamówień wpłynął niekorzystnie na koszty i wyniki, a także na stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych, co przy również dużym umorzeniu środków trwałych nie zapewnia mu możliwości realizacji inwestycji odtworzeniowych. Sytuację pogorszyły duże zapasy wyrobów gotowych oraz materiału.

Jako jedno z dużych przedsiębiorstw w otoczeniu rolniczo–przemysłowym, dla wielu mieszkańców średnio liczebnego miasta gminnego jest ono szansą zapewniającą utrzymanie dla około 2 tys. osób. Uzasadnione jest więc jego dalsze funkcjonowanie, choć należy się zastanowić nad niezbędnymi zmianami z uwagi na jego niedostosowanie do wymogów współczesności.

W kontekście powyższego stwierdzenia koniecznością jest zastanowienie się nad koncepcją i wyborem procedury likwidacyjno–prywatyzacyjnej. Prywatyzacja, a szczególnie restrukturyzacja była koniecznością, a zarazem przeciwdziałaniem upadkowi przedsiębiorstwa. Przemawiały za tym zresztą interes społeczny, grupowy i państwowy.

Analiza działalności ekonomicznej i stanu technicznego przedsiębiorstwa przemawiała za prywatyzacją likwidacyjną na rzecz przekształcenia przedsiębiorstwa metodą leasingową w spółkę pracowniczą. Ułatwić to miało przeprowadzenie działań o charakterze restrukturyzacyjnym. Były one konieczne, jeśli przedsiębiorstwo w nowej formie prawno–organizacyjnej mało być rentowne. Zachodziła więc konieczność dokonania, przed przekazaniem go spółce pracowniczej, szeregu usprawnień natury prawnej, ekonomicznej, technicznej i organizacyjnej.

3. Układ postępowania

Przeprowadzenie owych zmian uzależnione było od stworzenia sprzyjających warunków na rzecz prywatyzacji. Pogarszająca się sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa wywarła zasadniczy wpływ na sposób myślenia i zachowania się takich podmiotów, jak: kierownictwa przedsiębiorstwa, rady pracowniczej oraz związków zawodowych. Co jest nie mniej istotne, zachodziła też konieczność pozyskania dla celów prywatyzacji szerokiego poparcia ze strony całej załogi.

Wprawdzie o prywatyzacji decyduje organ założycielski za zgodą ministra przekształceń własnościowych, to jednak zachodziła potrzeba podjęcia rozmów sondażowych. Wskazać przy tym należy na twórczą i inicjatywną rolę kierownictwa przedsiębiorstwa.

Czynnikami sprzyjającymi podjęciu z organem założycielskim rozmów sondażowych był m. in. stosunkowo krótki samodzielny staż organizacyjny przedsiębiorstwa, a także jego kierownictwa. Wiązało ono swoją przyszłość zawodową i materialną z aktualnym miejscem pracy, z nadziejami na jego sukcesy ekonomiczne, wynikające ze zmian towarzyszących prywatyzacji. Nadto było ono przekonane o potrzebie zmian. Podkreślić jednak należy, że kierownictwo przedsiębiorstwa cechowała ostrożność, a zarazem determinacja, widoczna w działaniach na rzecz tworzenia sprzyjającego klimatu dla działań restrukturyzacyjnych i samej prywatyzacji.

Działania te miały przybliżyć organom kolegialnym przedsiębiorstwa i całej załodze samą ideę prywatyzacji, a nadto zwrócić uwagę na jej zakres i konsekwencje ekonomiczno–społeczne. W tym celu z inicjatywy kierownictwa przedsiębiorstwa odbyło się szereg spotkań o charakterze konsultacyjno–szkoleniowym[12]. Objęto nimi określone zawodowo grupy pracownicze, w tym też kierownictwo pośrednich szczebli.

Kierownictwo przedsiębiorstwa, postulując potrzebę podjęcia działań prywatyzacyjnych, kierowało się celami także stosunkowo dalszymi. Usiłowało ono połączyć

[12] Zaznaczyć należy, że kierownictwo przedsiębiorstwa w tym okresie korzystało z usług pracowników uczelni ekonomicznych.

kwestię prywatyzacji z możliwością podjęcia działań restrukturyzacyjnych. Wychodziło ono bowiem z założenia, że okres poprzedzający właściwą prywatyzację, nie przesądzając chwilowo o jej metodzie, sprzyja racjonalizacji celów i kierunków działalności produkcyjno–usługowej, a także sposobu wykorzystania posiadanych czynników produkcji. Temu celowi również poświęcone były różne narady i konsultacje prowadzone także przez ludzi reprezentujących zaproszoną do współpracy określoną firmę konsultingową. Działania te w sposób znaczny przyczyniły się do zrozumienia celowości prywatyzacji.

Należy jednak podkreślić, że wbrew szerszej praktyce – widocznej w wielu innych przedsiębiorstwach – kierownictwo analizowanej jednostki, wiążąc swoją przyszłość z możliwością jej przekształcenia, wyraźnie było zainteresowane prywatyzacją[13]. Dało się to zauważyć w trakcie poszukiwań metody prywatyzacyjnej, skłaniało się ono w kierunku prywatyzacji leasingowej.

Zasadniczym jednak celem wspomnianych narad, dyskusji czy szkoleń i konsultacji, którymi objęto również gremia o znacznej sile oddziaływania społecznego, było przygotowanie właściwego klimatu dla proponowanych zmian i w ostateczności sprywatyzowaniu przedsiębiorstwa. Szczególnie chodziło w tym przypadku o pozyskanie przychylności rady pracowniczej i samorządu pracowniczego oraz działających w przedsiębiorstwie związków zawodowych.

Z uwagi na odmienność interesów i zagrożenia dla funkcjonowania tych podmiotów, wynikające z następstw prywatyzacji, zdawano sobie sprawę z możliwości niechęci i oporów z ich strony. Okazało się, że obawy kierownictwa nie były pozbawione racji, bowiem pracowników zaangażowanych w działalności samorządowej czy też związkowej nie tylko nurtowały wątpliwości o celowości ewentualnej prywatyzacji, ale też obawy, co do możliwości dalszego działania w sposób dotychczasowy owych podmiotów, jak też dalszej własnej działalności zawodowej w tymże przedsiębiorstwie.

W organizowanych w tym okresie spotkaniach również uwidaczniali się pracownicy zarówno wiekiem, jak i stażem pracy starsi, a także nie posiadający wysokich kwalifikacji zawodowych. Wskazywali oni na możliwość utraty miejsc pracy i z tym związanych określonych korzyści. Również pewne obawy, i to uzasadnione, prezentowali pracownicy mający więcej niż jedno źródło dochodowe.

Obawiano się także możliwości wzrostu dyscypliny pracy i poprawy systemu kontroli wewnętrznej. Wątpliwości i obawy nurtowały również pracowników administracyjno–biurowych. Obawiali się oni możliwości zredukowania, a także – w wyniku wewnętrznych przemieszczeń – zmiany warunków płacy i pracy. "Prywatyzacja kojarzy się pracownikom przede wszystkim z reformą struktury firmy i z poprawą organizacji pracy, co ma umożliwić wyższe zarobki. Nie identyfikują jej – przynajmniej w pierwszej fazie – z ograniczeniem wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwa, z koniecznością zwolnienia części pracowników, z możliwością obniżenia zarobków. Taka percepcja prywatyzacji wyraźnie daje o sobie znać już w momencie wyboru ścieżki prywatyzacji"[14].

[13] Prof. **S. Osbert–Pociecha**: Jaka recepta na recesję. *Przegląd Organizacji* 1992 nr 6, s.7.

[14] Por. **J.Filipczuk, S. Kajdas**: Bariery prywatyzacji przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji* 1992 nr 7, s.11–12.

Mimo początkowych obaw i wątpliwości u większości zatrudnionych przeważała jednak myśl o konieczności zmian. Widziano w nich swoiste narzędzie, korzystne z punktu widzenia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Efektem owych konsultacji i rozmów było uświadomienie także przez zatrudnionych, że w przedsiębiorstwie są możliwości poprawy poziomu efektywności gospodarczych, a także, co jest istotne, zwrócenie większej uwagi na problem ekologii.

Analizując działania przedprywatyzacyjne i stosunek załogi danego przedsiębiorstwa do kosztu zmian własnościowych, stwierdzić należy, że najtrudniejszy i najbardziej złożony jest właśnie okres początkowy, tj. od pojawienia się myśli na rzecz prywatyzacji do uzyskania społecznego przyzwolenia zatrudnionych, tzn. reprezentujących ich i współdecydujących o losach przedsiębiorstwa określonych gremiów, takich jak samorząd pracowniczy i związki zawodowe. Jest to okres, który zmusza do myślenia, a w konsekwencji – zmiany postaw pracowniczych. Uświadamia nadto potrzeby zachowań i działań racjonalnych. Następny okres cechujący się profesjonalnością działań w powiązaniu z obecnością określonej firmy konsultingowej jest już znacznie łatwiejszy.

Analizując więc ten pierwszy okres, należy dodać, że nie zawsze pośpiech jest rozwiązaniem właściwym, bowiem w tym okresie jakże często tkwi jedna z przyczyn niepowodzenia przedsiębiorstwa już po jego sprywatyzowaniu. Nie dokonało się bowiem właściwego przygotowania zatrudnionych do późniejszych ich ról, jak też należy sądzić, nie wykorzystano w tym okresie możliwości uporządkowania przedsiębiorstwa od strony m. in. produkcyjnej, technicznej, kosztowej i organizacyjnej. Oczywiście również korzystny dla tych celów może być okres następny, w którym zasadniczo należy zgromadzić i przygotować szereg dokumentów dla uzyskania akceptacji na rzecz sprywatyzowania.

W kontekście dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że najważniejszy dla prywatyzacji jest aspekt psychologiczny. Okazuje się, że tego typu przekształcenia nie powinny dokonywać się poza pracownikami, to jest na szczeblu odpowiednich komórek decyzyjnych. Błędem są założenia, z których wynika, że pracownicy – ponieważ są mało zorientowani co do istoty prywatyzacji – nie będą nią zainteresowani. Fakt, że nie zawsze wiedzą na czym ona polega, nie oznacza, iż są wobec niej obojętni. Zwłaszcza, gdy chodzi o prywatyzację przedsiębiorstwa metodą likwidacji leasingowej[15].

Należy przy tym dodać, że okres tworzenia sprzyjającego klimatu na rzecz prywatyzacji jest nie tylko szansą podniesienia poziomu wiedzy ogólnej dotyczącej przedsiębiorstwa, ale też sposobem gospodarowania w nim. Należy pamiętać, że różnorakie inicjatywy podejmowane w przedsiębiorstwie, a mające na celu przekonanie załogi do prywatyzacji, są odbierane jako działania uświadamiające załogę o konieczności wyrzeczeń. Wiąże się to bowiem z koniecznością wykorzystania istniejących możliwości finansowych na wykup akcji bądź udziałów. Chęć wzięcia udziału w prywatyzacji wymaga bowiem zgromadzenia znacznych kapitałów, co przy niewysokich dochodach z tytułu pracy jest stosunkowo trudne[16].

---

[15] Wprowadzane grupowe formy pracy w 1987 r. wykazały, że ich powodzenie uzależnione było od przekonania do tego typu wszystkich pracowników.
Por. **J. Trepkowska**: Pułapki prywatyzacji. *Rzeczpospolita* 1991 nr 41.

[16] Zgromadzenie odpowiedniego kapitału (zgodnie z ust. o prywatyzacji 20% wartości majątku pomniejszonego o preferencje dla pracowników) nie jest więc działaniem stosunkowo prostym.
Por. **A. Jarosz**: Likwidacja przedsiębiorstwa państwowego. Warszawa 1992, s.15.

Nic więc dziwnego, że w okresie tym zarówno załoga, jak i kierownictwo, przy formalnej zgodzie rady pracowniczej, mogą dojść do wniosku o pożądanej wyprzedaży zbędnego majątku przedsiębiorstwa. Osiągnięto by w ten sposób zmniejszenie jego wartości księgowej, a także – oprócz korzyści z tytułu sprzedaży – zmniejszenie poziomu kosztów działania przedsiębiorstwa. Operacja ta, jako dopuszczalna, jest przecież czynnikiem racjonalizującym działanie przedsiębiorstwa, a tym samym porządkującym gospodarkę czynnikami produkcji.

W analizowanym przedsiębiorstwie znalazło to swój wyraz w pozbyciu się zbędnego, a do tego znacznie zużytego, majątku. Dokonano tego w drugim okresie, tj. po nawiązaniu kontaktów z firmą konsultingową.

Podkreślić należy, że w miarę upływu czasu, jakkolwiek inicjatywa prywatyzacyjna wyszła ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa, dawała się odczuć identyfikacja załogi i kierownictwa z potrzebą rozwoju przedsiębiorstwa i gotowość do urzeczywistnienia zakładanych celów. W rezultacie sprzyjało to koncepcji prywatyzacji metodą leasingową.

4. Etapy postępowania, tworzenie niezbędnej dokumentacji

W badanym przedsiębiorstwie działania na rzecz tejże identyfikacji przebiegały w stosunkowo długim czasie, bo obejmującym okres kilkumiesięczny. Kreowano w nim pozytywny stosunek załogi do idei prywatyzacji, a też częściowo uporządkowano stan majątkowy i poprawiono dyscyplinę pracy. Nadto w tym okresie, jak i później, uczono się nowych zachowań w warunkach rynkowych.

Po upewnieniu się w organie założycielskim, że przedsiębiorstwo nie jest przewidziane do umieszczenia na liście powszechnej prywatyzacji lub do sprzedaży kontrahentowi zagranicznemu, kierownictwo danej jednostki nawiązało określone stosunki z wybraną przez siebie firmą konsultingową. Tym samym rozpoczął się drugi etap przedprywatyzacyjny. Jeśli pierwszy etap miał na celu usunięcie bariery psychologicznej prywatyzacji i wstępnego uporządkowania stanu przedsiębiorstwa, podejmowania prostych działań o charakterze restrukturyzacyjnym, to drugi natomiast miał na celu usunięcie kolejnych barier i przygotowanie niezbędnych dokumentacji, a także przeprowadzenie głębszej restrukturyzacji.

Pozyskanie więc społecznego przyzwolenia dla prywatyzacji było wstępem do dalszych celowych działań. Poprzez analizę i krytyczną ocenę stanu i sytuacji przedsiębiorstwa w obszarze produktów i rynku, potencjału wytwórczego, organizacji i zarządzania, finansów i ochrony środowiska zmierzano w przedsiębiorstwie do sformułowania problemów strategicznego rozwoju i określenia możliwych reakcji strategicznych, a równocześnie opracowania programu restrukturyzacji i prywatyzacji.

Nie umniejszając wagi tym pierwszym opracowaniom, należy szerzej potraktować kwestię ostatnich programów. Rzetelność i fachowość podejścia ze strony firmy konsultingowej jest gwarantem sukcesów przedsiębiorstwa również w jego sprywatyzowaniu.

W analizowanym przedsiębiorstwie szczególną uwagę zwrócono na jego możliwą pozycję strategiczną, a także na założenia i kierunki rozwoju przedsiębiorstwa i przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Objąć one miały sferę produkcji i rynków, potencjału produkcyjnego, zarządzania, finansowo–kosztową, zatrudnieniową i ochrony środowiska. Równocześnie z tym opracowano sam program prywatyzacji metodą leasingową. W trakcie opracowania tychże dokumentów podjęto działania na rzecz pozyskania dla nowego przedsiębiorstwa (skomercjalizowanego) nie tylko pracowników, jako udziałowców, ale także inwestorów z zewnątrz.

Jednakowoż oprócz działań na rzecz przybliżania prywatyzacji podjęto w tej jednostce, jak wynika ze szczegółowych dokumentów, stosunkowo szerokie i niezbędne zmiany strukturalne. Założono – stopniowo zaczęto to realizować – że będą one wdrażane przed uruchomieniem właściwego procesu prywatyzacji.

Zmierzały one do poprawy aktualnej kondycji finansowo–ekonomicznej przedsiębiorstwa. Jak wynika z obserwacji, szczególną rolę odegrała tu wspomniana firma konsultingowa. Nie mając żadnych zobowiązań wobec załogi i reprezentując wysoki stopień profesjonalności, zyskała uznanie dla swojej pracy. Przyczyniła się do usunięcia kolejnych barier, do których m. in. zaliczyć należy konieczność regulacji stanu prawnego firmy, przygotowanie pakietu dokumentów niezbędnych do wydania postanowienia o wszczęciu postępowania przygotowawczego w sprawie likwidacji przedsiębiorstwa, a także utworzenia spółki prawa handlowego i przygotowanie dokumentów stawiających przedsiębiorstwo w stan likwidacji i oddania go – utworzonej w tym celu – spółce. Przełamywanie owych barier było jak zwykle uciążliwe, kosztochłonne i znacznie wydłużające się w czasie. Do tego doszły trudności z opracowaniem wiarygodnych projekcji przyszłych dochodów nowej jednostki organizacyjnej mającej powstać w miejscu poprzedniej. Wywołane zostały one trudną sytuacją gospodarczą i brakiem stabilnego rynku.

Utrudniało to znacznie zebranie materiałów niezbędnych do opracowania odpowiednich dokumentów dla uzyskania akceptacji organów decydujących o przekształceniu. Stąd też pożądana była ścisła współpraca pomiędzy firmą konsultingową i kierownictwem przedsiębiorstwa. Szczególnie w pracach nad analizą finansowo–ekonomiczną i prawną niezbędny był udział takich osób jak: dyrektor przedsiębiorstwa, główny księgowy, radca prawny, kierownik działu handlowego.

Rezultatem współpracy pomiędzy zaangażowaną firmą konsultingową a kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa było opracownie i złożenie do organu założycielskiego, w tym przypadku wojewody zielonogórskiego, niezbędnych dokumentów. Na ich podstawie wydano postanowienia o wszczęciu postępowania przygotowawczego w sprawie likwidacji przedsiębiorstwa. Dokumentami tymi były:

– wniosek rady pracowniczej o przekształcenie przedsiębiorstwa,
– uchwała rady pracowniczej,
– opinia ogólnego zebrania załogi,
– ankieta – kwestionariusz przedsiębiorstwa kandydata do prywatyzacji,
– analiza stanu prawnego,

– wycena wartości przedsiębiorstwa,
– projekt statutu spółki,
– projekt umowy leasingowej.

Opracowanie owych dokumentów wymagało stosunkowo dużego zaangażowania osobowego również innych podmiotów przedsiębiorstwa, jak też i poszczególnych pracowników.

Obserwacja procesu prywatyzacji ukazuje, że kwestie te stanowią dość istotną przeszkodę w przeprowadzeniu szybkiej prywatyzcji. Nadto regulacja stanu prawnego przedsiębiorstwa powoduje duże koszty prywatyzacji. Okazuje się, że nie doceniane w przeszłości potrzeby uporządkowania praw majątkowych są stosunkowo dużą barierą procesu prywatyzacji. W wypadku analizowanego przedsiębiorstwa okazało się, że istotną kwestią jest określenie prawnego właściciela takich składników majątku jak np. ziemi. Ostatecznie została ona oddana przedsiębiorstwu w wieczyste wykorzystanie.

Dodać jednakowoż należy, że uregulowanie stanu prawnego przedsiębiorstwa, jakkolwiek jest koniecznością w warunkach dokonujących się zmian w gospodarce kraju, umożliwia podjęcie dalszych działań. Niemniej równolegle z tym należy uzyskać opinię organu antymonopolowego stwierdzającego, że nowo powstająca spółka prawa handlowego swoją działalnością nie będzie zagrażać innym podmiotom gospodarczym tej branży. Chodziło tutaj o wyraźne stwierdzenie ze strony Urzędu Antymonopolowego, że spółka ta na rynku nie będzie miała pozycji monopolisty.

Oprócz powyższych analiz i regulacji kwestią, która wymaga rzeczowego podejścia, jest analiza ekonomiczno–finansowa, a także potrzeba dokonania wyceny majątku i sporządzenie projektów statutu spółki leasingowej wraz z jej strukturą kapitałową. Z uwagi na niedostatek kapitałów własnych załogi, podjęto starania, zresztą ze skutkiem pozytywnym, o pozyskanie kolejnego aktywnego inwestora. W tym przypadku była to osoba fizyczna z zewnątrz przedsiębiorstwa.

Ukazanie poprzez analizę ekonomiczno–finansową ograniczeń i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, jego słabych i dobrych stron w kontekście rynku i przyszłej strategii niewątpliwie ma wpływ na jego wartość rynkową. W tym przypadku dotyczy to wartości leasingowanego przedsiębiorstwa.

Przygotowanie niezbędnych dokumentów z punktu widzenia procedury prywatyzacyjnej miało dwojakie znaczenie. Z jednej strony było to spełnienie wymagań formalnych, a zarazem przygotowanie szeregu informacji dla podjęcia właściwej decyzji. Natomiast z drugiej, poprzez opracowanie zgromadzonych materiałów, uzyskano możliwość właściwego rozpoznania poszczególnych czynników i zasobów przedsiębiorstwa, a także określenia podstawowych kierunków ich wykorzystania. Było to jednoznaczne z wyznaczeniem zasadniczych kierunków przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

Dostrzegając w prywatyzacji narzędzie wzrostu efektywności gospodarowania, podkreślić należy, że celem podejmowanych w przedsiębiorstwie działań była zarówno kontynuacja procesu prywatyzacyjnego, jak i zamierzeń restrukturyzacyjnych.

Dotychczasowe działania, jakkolwiek są pewnym podsumowaniem, to podporządkowane były w dużej mierze ocenie przedsiębiorstwa jako potencjalnego kandydata do sprywatyzowania. Nadto będą one podstawą decyzji umożliwiającej postawienie przedsiębiorstwa w stan likwidacji. Dalsze działania przy aktywnej roli firmy konsultingowej są nie mniej czasochłonne. Wymagają bowiem przygotowania kolejnych dokumentów, a częściowo aktualizacji poprzednich.

Nie wchodząc w szczegóły, należy wskazać na wagę takich dokumentów, jak m. in. opinię zespołu przygotowawczego, ankietę ekonomiczno–finansową wraz z wyceną majątku dokonaną przez firmę konsultingową, ekspertyzy biegłego sądowego, aktualną wycenę firmy, komplet decyzji uwłaszczeniowych, opinię związków zawodowych, statut spółki wraz ze strukturą kapitału akcyjnego oraz bilans i rachunek wyników za ostatni rok (ewentualnie miesiąc). Będą one podstawą do podjęcia decyzji przekształcającej dane przedsiębiorstwo.

Należy w tym momencie podkreślić, że w wypadku stwierdzenia istnienia podstawy do przekształcenia przedsiębiorstwa wnioskuje się do organu założycielskiego o jego likwidację w celu prywatyzacji. Od tego momentu rozpoczyna się proces negocjowania warunków, na jakich spółka będzie leasingowała daną jednostkę. Zaznaczyć należy, że w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa niewątpliwie zderzą się interesy organu założycielskiego i załogi dotychczasowego przedsiębiorstwa, zainteresowanej działalnością na własny rachunek. W wypadku różnicy cen propozycji kupna – sprzedaży być może trzeba będzie skorzystać z opinii biegłych sądowych[17].

Patrząc perspektywicznie, należy dodać, że po wynegocjowaniu ceny, za którą ma być leasingowane przedsiębiorstwo, można będzie przejść do dalszego etapu, tj. utworzenia spółki prawa handlowego. Z chwilą więc zawarcia umowy z ową spółką i na podstawie omówionych powyżej odpowiednich dokumentów organ założycielski będzie mógł wnioskować do ministra przekształceń własnościowych o postawieniu przedsiębiorstwa w stan likwidacji i oddania owej spółce prawa handlowego sprywatyzowane mienie do odpłatnego wykorzystania. Oznacza to powstanie nowego przedsiębiorstwa i dalszych możliwości w zakresie rozwiązań restrukturyzacyjnych.

Uwagi końcowe

Proces urynkowienia gospodarki wywołuje wiele zjawisk, dotąd mało rozpoznanych, a dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nadto wzrost konkurencji i ograniczeń popytu zagrażają coraz większej liczbie przedsiębiorstw.

Praktyka gospodarcza wykazuje, że prywatyzacja z jednej strony stwarza możliwości uniknięcia, czy jedynie złagodzenia, twardych ograniczeń pieniężno–budżetowych i popytowych, z drugiej natomiast umożliwia poprzez przedsięwzięcia restrukturyzacyjne dostosowanie się przedsiębiorstwa do postępującego

[17] Zaznaczyć należy, że koszty wyceny zarówno firmy konsultingowej i biegłych sądowych pokrywa przedsiębiorstwo z własnych środków.

procesu urynkowienia gospodarki. Wynika to stąd, że sprywatyzowane przedsiębiorstwa mają większe szanse poprawy efektywności gospodarowania poprzez rozwój procesów innowacyjnych.

Jednak wskazane są działania o podobnych skutkach we wcześniejszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Okazuje się, że również w okresie przed prywatyzacją istnieją możliwości poprawy poziomu gospodarowania. Działania o takim efekcie, podejmowane na tym etapie, tj. przed prywatyzacją, są znacznie tańsze. Należałoby więc zmierzać, nie przekreślając potrzeby prywatyzacji, do rozwiązań stwarzających warunki na rzecz przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Jest to możliwe, jeśli proces prywatyzacji będzie realizowany z rozwagą i w sposób nieschematyczny. Szukając bowiem nowego modelu gospodarowania, w tym i własnościowego, nie wolno zapominać o kosztach ekonomiczno–społecznych transformacji własnościowej. Można je zmniejszać, jeśli z większym skutkiem wykorzysta się potencjał wiedzy i możliwości działania na rzecz eliminowania barier prywatyzacji, zarówno psychicznych, ekonomiczno–finansowych, prawnych i organizacyjnych, jak i kapitałowych.

Kazimierz Dobrzański

PRELIMINARY ANALYSIS OF THE ETERPRISE'S CONDITION PRIOR TO PRIVATIZATION

Summary

Privatisation – one of the elements of systemic transformation – shold be a tool for incerasing economic effectiveness. This is possible when pre–privatization activities are combined with restructuring activities. This article presents the subjects and system of privatization procedure in an enterprise from the viewpoint of pro–market orientation. The analysis of the enterprise's condition prior to privatization should serve this purpose.