HOLDING JAKO FORMUŁA RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA WIELOZAKŁADOWEGO

GDYNIA 1997

Bogdan Nagalski i Zespół

HOLDING
JAKO
FORMUŁA RESTRUKTURYZACJI
PRZEDSIĘBIORSTWA WIELOZAKŁADOWEGO

WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI

HOLDING
JAKO
FORMUŁA RESTRUKTURYZACJI
PRZEDSIĘBIORSTWA WIELOZAKŁADOWEGO

RAPORT Z BADAŃ

prowadzonych w ramach projektu badawczego 1 H02D 036 10

Badania prowadził zespół:
prof. dr hab. Bogdan Nogalski
dr Tomasz Białas
dr Mirosław Czapiewski
dr Marek Grzybowski
dr Zbigniew Kreft
dr Roman Ronkowski
mgr Wojciech Midziak
mgr Jarosław Waśniewski

Gdynia
styczeń 1996 - czerwiec 1997

SPIS TREŚCI

Wstęp

Rok 1989 stał się pewną granicą za którą zaczęła się rodzić inna rzeczywistość w wymiarach niemożliwych do przewidzenia. Zmiany jakie wówczas zaczęto wprowadzać tak w systemie politycznym jak i gospodarczym rzuciły podmiotom gospodarczym nowe wyzwania. Część z nich odczytała to jako szansę do rozwoju inne zaś jako niepotrzebną ingerencję w ukształtowany porządek. Zaczęły się wtedy odwracać role; rynek producenta przechodził w rynek konsumenta. System jaki wówczas zaczęto budować pozwalał jednostkom na bardziej dynamiczny rozwój, dawał swobodę na prowadzenie działalności zgodnie z własnymi celami.

Transformacja systemu jaka ciągle się dokonuje w Polsce wymaga od funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw umiejętności dostosowywania się do zmian jakie zachodzą w otoczeniu. Ogromną różnicą jaką muszą brać pod uwagę jednostki jest wkraczająca na polski rynek konkurencja przedsiębiorstw zagranicznych. Polska staje się krajem coraz bardziej otwartym, znoszone są sukcesywnie bariery celne. Otwiera to także przed krajowymi producentami szansę wejścia na rynki zagraniczne i tam sprzedaży swojej produkcji.

Tworzone uwarunkowania prowadzą do zwiększenia dynamizmu na rynku. Wielość działających na nim podmiotów prowadzi do zwiększenia konkurencji. Chcąc utrzymać się na rynku przedsiębiorstwo musi przyjąć istniejące na nim reguły działania, musi wkomponować się w jego dynamikę. Dlatego też większość podmiotów przeprowadza proces restrukturyzacji [1]. Celem takiego działania jest stworzenie organizacji elastycznej mogącej szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Organizacją o takich cechach jest w naszym pojęciu holding [2]. W rozwiniętej gospodarce rynkowj holding występuje jako nowoczesna forma organi-

[1] Mylnie można by przyjąć, że przed 1989 rokiem restrukturyzacji nie przeprowadzano, proces ten dokonywał się i wtedy z tym. że wówczas mial inny charakter, wymiar i cele. Nie można także zakładać, że procesowi restrukturyzacji poddawane są tylko przedsiębiorstwa o słabej kondycji. Jest to tylko jedna z form tego procesu zwana naprawczą, drugą formą jest restrukturyzacja rozwojowa dotycząca dłuższego okresu oparta na strategicznej przebudowie organizacji.

[2] W raporcie używamy określenia holding, grupa holdingowa, grupa kapitałowa zamiennie, jako określenia tożsame.

zacji przedsiębiorstwa, posiadająca zdolność elastycznego i skutecznego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia.

W Polsce ten typ organizacji (bazując na wielu pośrednich a zarazem różnorodnych regulacjach ustawowych) zaczyna coraz powszechniej funkcjonować. Dzięki temu organizacja tego typu spotyka się z coraz większym zainteresowaniem gremiów kierowniczych, doradców i decydentów naszego życia gospodarczego ze szczebli centralnych, że wymienimy tu m.in. burzliwe dyskusje na temat powstania tzw. holdingu stoczniowego.

Mimo, że organizacje typu holdingowego są coraz bardziej powszechniejsze, ze względu na relatywnie krótki czas ich funkcjonowania (w stosunku do gospodarek państw zachodnich) oraz ciągłe zmiany ustrojowe w ich otoczeniu przebieg przebudowy przedsiębiorstw w holdingi przeciąga się w czasie i przez to powoduje zwiększenie kosztów społecznych i materialnych.

Uznaliśmy w związku z tym, ze zachodzi konieczność naukowej identyfikacji procesu powstawania grup holdingowych we wszystkich aspektach decydujących o ich sprawności w ujęciu prakseologicznym i społecznym.

Celem badań było dokonanie diagnozy stanu przekształceń wybranych podmiotów gospodarczych w holdingi oraz dokonanie identyfikacji podstawowych etapów restrukturyzacji przedsiębiorstwa w okresie przechodzenia od organizacji wielozakładowej do holdingu, z uwzględnieniem trudności wynikających z ograniczeń wewnętrznych i otoczenia.

Jako obiekty badań posłużyły nam przedsiębiorstwa, spółki branży budowlanej notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Są to takie spółki jak: Beton Stal S.A., Budimex S.A., Elektromontaz-Export S.A., Elektrobudowa S.A., Espebepe S.A., Exbud S.A., Mostostal Warszawa S.A., Mostostal Zabrze S.A., Prochem S.A., i ich spółki zależne oraz stowarzyszone w oparciu o relacje pomiędzy nimi a ich otoczeniem.

Przy wyborze podmiotów gospodarczych podlegających badaniu autorzy kierowali się kryteriami pozwalającymi na przeprowadzenie badan w sposób skuteczny a jednocześnie przynoszący najwięcej informacji, brakiem kompleksowych opracowań w tym zakresie, jak też rozmiarem próby.

Zastosowano zatem w badaniach celowy dobór próby badawczej. Konsekwencją tego faktu jest to, że sformułowane wnioski bezpośrednio odnoszą się do wyselekcjonowanej próby. Niemniej mogą w sposób pośredni być uogólnione i odniesione do zachowań restrukturyzacyjnych mających na celu budowę grup holdingowych także w stosunku do innych podmiotów gospodarczych.

W trakcie badań uwzględniono specyfikę zmian w oparciu o cykl życia i funkcjonowania tego typu organizacji w warunkach polskich.

Metodykę badań zastosowaną do opracowania niniejszego raportu zaprezentowano w sposób szczegółowy w rodziale III.

W trakcie przygotowywania się do badań autorzy sformułowali trzy główne problemy badawcze:

Pierwszy z nich dotyczył przyczyn warunkujących decyzję o restrukturyzacji badanych spółek w grupy kapitałowe. Autorów interesowały problemy związane z grupami nacisku społeczno - gospodarczego zainteresowanych tym procesem, motywami decyzji o restrukturyzacji organizacyjno-własnościowej oraz sposobami przygotowania całego procesu restrukturyzacji.

Drugi z nich dotyczył przebiegu procesu organizacyjno - własnościowego w badanych grupach holdingowych. Zasadniczym zagadnieniem interesującym autorów raportu był sposób w jaki przeprowadzono restrukturyzację w badanym organizacyjno - własnościowym obszarze.

Trzeci z nich dotyczył efektów przekształceń. W tym zakresie interesującymi dla autorów badań problemami było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie w jaki sposób restrukturyzacja wpłynęła na działalność badanych grup holdingowych, czy właściwą dla organizacji działających w gospodarce rynkowej? Do istotnych zagadnień zaliczyć tu można dokonane zmiany m. in. w strukturze organizacyjej, systemie zarządzania począwszy od lokalizacji funkcji w grupie, poprzez zasady współpracy, a skończywszy na problemach jakie pojawiły się po restrukturyzacji w omawianych grupach.

Sformułowane problemy badawcze przyjęły postać sformalizowanych tez. Itak:

=> problemowi pierwszemu odpowiada następująca teza: „badane przedsiębiorstwa przy wyborze rodzaju restrukturyzacji kierowały się potrzebą zmiany organizacyjnej wynikającą z dostosowania przedsiębiorstwa do nowej rzeczywistości gospodarczo - politycznej; grupą najbardziej zainteresowaną w restrukturyzacji byli menedżerowie badanych firm, w wyniku głównie czynników rynkowych.; w badanych spółkach dokładnie opracowano w sferze organizacyjno - społecznej programy restrukturyzacji badanych spółek".

=> problemowi drugiemu odpowiada następująca teza: „badane przedsiębiorstwa ze względu na podobny charakter działalności gospodarczej wybrały podobną drogę restrukturyzacji opartą na podziale spółki i utworzeniu z wyłączonych części, samodzielnych pod względem prawnym organizacji gospodarczych oraz zakupie innych podmiotów gospodarczych kierując się względami ekonomicznymi".

=> problemowi trzeciemu odpowiada następująca teza: „restrukturyzacja przedsiębiorstw w grupy holdingowe (kapitałowe) tworzy optymalne warunki działania poszczególnych jej podmiotów; stworzono sprawny system organizacyjny i zarządzania poszczególnych podmiotów gospodarczych oparty o rozdział funkcji spółki nadrzędnej i spółek podporządkowanych z użyciem własnego systemu monitorowania działalności spółek podporządkowanych; nowo powstałe spółki charakteryzują się większą swobodą i efektywnością działania; wszystkie

firmy dawnego przedsiębiorstwa współpracują ze sobą na zasadach rynkowych".

Raport składa się ze wstępu, zakończenia oraz dwóch zasadniczych części. Pierwsza posiada charakter literaturowy i dotyczy prezentacji problematyki holdingów (rozdział I) oraz restrukturyzacji (rozdział II). Część druga ma charakter przeglądowy i analityczny opisujący przebieg procesu przekształcania organizacji wielozakładowej w organizację holdingową (rozdział III) oraz prezentujący opisy przedsiębiorstw na podstawie badań i analiz przeprowadzonych w poszczególnych spółkach (rozdział IV).

Badania zrealizował w okresie od stycznia 1996 roku do czerwca 1997 roku zespół pod kierunkiem prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego, w skład którego wchodzili:

dr Tomasz Białas
dr Mirosław Czapiewski
dr Marek Grzybowski
dr Zbigniew Kreft
dr Roman Ronkowski
mgr Wojciech Midziak
mgr Jarosław Waśniewski

Rozdział I

Prawno - organizacyjne aspekty struktur holdingowych

1.1. Problem nazwy i definicja holdingu

Coraz częściej w polskiej praktyce gospodarczej możemy się spotkać z działalnością holdingów. Wyraz ..holding" często znajduje się w firmach (nazwach) dużych przedsięwzięć gospodarczych, używają go także dziennikarze w wielu publikacjach wówczas gdy piszą o „brudnych interesach" i próbach oszustw podatkowych, w ten sposób holding staje się synonimem oszustwa i krętactwa.

Jednocześnie coraz powszechniejsze staje się dążenie do konsolidacji kapitałów podmiotów gospodarczych, w celu podjęcia równorzędnej walki z inwestującymi oraz oferującymi w Polsce swe towary i usługi podmiotami gospodarczymi pochodzącymi z krajów wysoko rozwiniętych.

Co to tak właściwie jest ten holding? Czy holding jest formą współpracy gospodarczej mogącą sprostać stawianym mu wymaganiom? Jakie ograniczenia ma ta struktura organizacyjna? Czy polskie prawo przewiduje istnienie tego typu grup kapitałowo powiązanych podmiotów? Czy reguluje ich powstawanie i funkcjonowanie i czy w związku z tym ułatwia, czy też utrudnia ich powstawanie i funkcjonowanie? Na te pytania spróbuje dać odpowiedź pierwsza część niniejszej pracy.

Grupy kapitałowe zaczęły powstawać już w XIX wieku, będąc jedną z form koncentracji kapitału we wczesnym już okresie rozwoju gospodarki rynkowej. Szczególnie burzliwy rozwój tej formy współdziałania prawnie niezależnych podmiotów przypada na przełom XIX i XX wieku. Kolebką holdingów są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, gdzie już od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia rząd USA walczył z powstającymi dużymi trustami. Były one wówczas spółkami, które za pomocą tzw. „trustees" - umów z akcjonariuszami, zobowiązywały tychże akcjonariuszy do nieodwołalnej rezygnacji z przysługujących im praw głosu na rzecz samego trustu, akcjonariuszom pozostało jedynie roszczenie o wydanie części przypadającego na nich zysku w postaci dywidendy. Trusty uzyskiwały na rynku pozycję monopolistyczną, co zmusiło rząd USA do podjęcia kroków mających na celu ukrócenie tych praktyk. Spółki holdingowe („holding company") stały się sposobem na obejście przepisów pra-

wa antytrustowego z 1890 roku (tzw. Sherman Act)[3]. Spółki te były tworzone jedynie w celu nabywania udziałów i akcji innych spółek. Najsławniejszym przykładem z tamtego okresu jest założona w 1899 roku przez Rockefellera Standard Oil Company of New Jersey. Kolejnym okresem burzliwego powstawania nowych spółek holdingowych są lata dwudzieste naszego wieku, okres wielkiego kryzysu gospodarczego. Tworzenie grup powiązanych ze sobą podmiotów miało zapewniać stabilność dostaw surowców i pewność zbytu produktów w ramach takiej grupy.

W Europie holdingi zaczęły powstawać na przełomie wieków. Początkowo w Wielkiej Brytanii, kraju o najbardziej rozwiniętej gospodarce rynkowej, a następnie także w pozostałych krajach Europy kontynentalnej.

Historia holdingów w Polsce jest niezwykle krótka. Właściwie dopiero od początku lat dziewięćdziesiątych jesteśmy świadkami powstawania tej formy współdziałania gospodarczego samodzielnych podmiotów. Wprawdzie już w okresie gospodarki planowej zaczęto dostrzegać konieczność tworzenia dużych struktur organizacyjnych, które byłyby w stanie sprostać wymaganiom stawianym im przez decydentów gospodarczych, jednak nie można tych przedsięwzięć zaliczyć do udanych implementacji idei struktury holdingowej. W roku 1969 zaczęto tworzyć przedsiębiorstwa wielozakładowe nazywane kombinatami, które powstawały „przez skupienie pod jednym wspólnym kierownictwem dotychczas samodzielnie działających przedsiębiorstw wielozakładowych"[4]. Od 1973 r. natomiast podejmowano próby łączenia przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych zgrupowanych w jednym zjednoczeniu w wielkie organizacje gospodarcze. Miało to na celu przeniesienie części uprawnień decyzyjnych (szczególnie w zakresie decyzji ekonomiczno - finansowych) z ministerstw do kierownictwa WOG-ów; uszczuplono także samodzielność decyzyjną poszczególnych przedsiębiorstw wchodzących w skład tych struktur organizacyjnych i stopniowo zamieniano te przedsiębiorstwa w zakłady (nazywane przedsiębiorstwami wewnętrznymi), które jednak nie utraciły podmiotowości prawnej. Niekiedy porównywano te wielkie organizacje gospodarcze do koncernów i holdingów występujących w gospodarce kapitalistycznej[5], trudno je jednak do nich zaliczyć. W wyniku braku konsekwencji we wdrażaniu tych struktur, jak również ogólnogospodarczego kryzysu ekonomicznego, nie udało się w pełni wdrożyć tych organizacji, a już utworzone zostały w przeważającej mierze z czasem rozwiązane[6].

[3] M. Zweifel: Holdinggesellschaft und Konzern, Zrich, 1973, s. 33

[4] S. Sudoł Przedsiębiorstwo przemysłowe. Ekonomika - Organizacja - Zarządzanie, Warszawa. 1988. s.41

[5] Tamże s. 42

[6] Szerzej tamże s. 41 - 43

Dopiero upowszechnienie się formy spółek akcyjnych pod koniec lat osiemdziesiątych przyczyniło się do dynamicznego powstawania struktur holdingowych i parahoidingowych w Polsce.

W literaturze angielskojęzycznej grupy kapitałowe powszechnie nazywane są w rozważaniach teoretycznych z zakresu powiązań kapitałowych i sprawozdawczości grupowej holdingami[7]. Podobnie pojęcia „holding company" oraz „parent company" są używane zamiennie[8]. Wszelkiego typu akty prawne w tym zakresie posługują się jednak pojęciem „parent company". Niektórzy autorzy używająnazwy „holding company" jedynie w odniesieniu do takich spółek, których głównym celem działania jest trwałe zarządzanie akcjami i udziałami innych spółek, natomiast „parent company" to takie spółki, które prowadzić mogą także działalność wytwórczą, handlową bądź usługową podobną do tej, jaką prowadzą podmioty od niej zależne[9].

W literaturze niemieckojęzycznej powszechnie używa się na określenie grupy powiązanych kapitałowo spółek pojęcia „Konzern"[10], natomiast „Holdinggesellschaft" (spółka holdingowa) określa jedynie taką spółkę, której głównym lub wyłącznym celem jest trwałe zarządzanie akcjami lub udziałami innych spółek". Można jednak uznać, że terminem „Konzern" określa się podmioty powiązane nie tylko kapitałowo, ale także personalnie i na podstawie zawartych między tymi podmiotami umów (np. umowy o dominację - „Beherr-schungsvertrag") ściśle ze sobą związane gospodarczo[12].

Znamienne, że nazwa ta jest w polskiej literaturze przedmiotu nadawana bardzo różnym podmiotom i strukturom. Czytając publikacje naukowe (prawnicze, ekonomiczne czy też z dziedziny organizacji i zarządzania) można zauważyć, że autorzy używają słowa „holding" dla określenia różnych desygnatów.

Ustalenie jednolitego pojęcia dla określenia grupy powiązanych kapitałowo spółek nie jest zadaniem łatwym co najmniej z dwóch powodów. Przede

' H. K. Jaeger: The Structure of Consolidated Accounting. London. 1984 s. 1

" E. L. Kohler: ..Some Tentative Propositions Underlying Consolidated Reports", The Accounting Review, Vol. XIII, No. 1 March 1988

' Ch. Nobes: Some Praktical and Theoretical Problems of Group Accounting, London 1987. s. 1

[111] M. Scheuchzer: Konzernbesteuerung in der Europischen Union. Bielefeld, 1994. s. 4

" M Zweifel: Holdinggese.... s. 45

[12] Podobne rozróżnienie między holdingiem, a koncernem proponowane jest także w polskiej literaturze przedmiotu, z tym że brak jest jednoznacznego kryterium rozróżnienia. Por. np. brak precyzyjnego rozróżnienia między holdingiem a koncernem w pracy K. Kruczalaka: Prawo handlowe. Zarys wykładu. Warszawa. 1994. s. 90 - 92 lub propozycję rozróżnienia tych form koncentracji gospodarczej zawartą w pracy A. Szumańskiego : „Regulacja prawna holdingu w polskim i europejskim prawie spółek (zagadnienia pojęciowe)'*. Przegląd prawa handlowego, nr 8 z 1996 r.

wszystkim struktury takie zaczęły pojawiać się w Polsce stosunkowo niedawno, bo dopiero po roku 1989, chociaż struktury o cechach holdingowych istniały także w gospodarce socjalistycznej, jednak wówczas nie używano na ich określenie pojęcia „holding". Ta „nowość" nazwy powoduje, że nie ustaliła się jednorodna praktyka stosowania tego słowa. Drugi powód trudności ze zdefiniowaniem holdingu ściśle wiąże się z poprzednim. Mianowicie w Polsce nie ma prawnej definicji holdingu, ani struktury holdingowej; żaden akt rangi ustawowej ani podustawowej nie posługuje się tymi pojęciami.

Próbę zdefiniowania struktury holdingowej, z wyżej podanych względów, oprzemy głównie na dorobku nauk ekonomicznych i prawnych. Jest to zadanie o tyle trudne, że nie ma, jak już wspomnieliśmy, jednomyślności co do samego pojęcia holdingu. O ile zrozumiałym jest, że inaczej na holding patrzy ekonomista, inaczej organizator czy specjalista z dziedziny zarządzania, a jeszcze inaczej prawnik, o tyle dziwne są daleko idące rozbieżności i niekonsekwencje pojęciowe w ramach poszczególnych nauk. Tak więc niektórzy za holding uznają spółkę kapitałową która posiada akcje bądź udziały innych spółek kapitałowych, w ilościach wystarczających do wpływania na decyzje tych spółek[13]. Inni natomiast uznają za holding spółkę będącą kontrolowaną przez inną spółkę.

Przeważa jednak pogląd, że holding to. . . . .grupa spółek, w której możliwość narzucenia przez jedną spółkę swej woli pozostałym wynika z posiadania przez nią odpowiedniej ilości udziałów (akcji) w ich kapitale"[14].

Próbę zdefiniowania holdingu na potrzeby niniejszej pracy warto chyba rozpocząć od ustalenia etymologii wyrazu „holding". Pochodzi on mianowicie od angielskiego czasownika „to hold", który oznacza między innymi : trzymać, mieć w ręce, dzierżawić, posiadać. Natomiast angielski rzeczownik „the holding" pierwotnie oznaczał dzierżawę, gospodarstwo rolne, posiadłość, a do dzisiaj jest używany na określenie portfela akcji[15]. Powyższe odwołanie do języka angielskiego zwraca naszą uwagę na aspekt posiadania, dzierżenia, wejścia w zarząd czegoś.

Odwołując się do źródłosłowu angielskiego oraz wykształconej przez dziesięciolecia praktyki gospodarczej w posługiwaniu się tym tworem organizacyjnym można zdefiniować holding jako strukturę złożoną z co najmniej dwóch prawnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, z których jeden ma możność wpływania na decyzje podejmowane przez drugi podmiot w wyniku zawartej między tymi podmiotami umowy o nabycie udziału w kapitale jednego podmiotu (zwanego podporządkowanym) przez drugi podmiot (zwany dominującym). Umowa ta zwana jest umową holdingową.

[13] J. K. Solarz: Holding finansowy. Warszawa, 1992, s. 3.
[14] Z. Kubot: Struktury holdingowe. Zielona Góra, 1993. s. 28.
[15] J. Stanislawski: Wielki słownik angielsko - polski, tom I, Warszawa, 1990, s. 393-394.

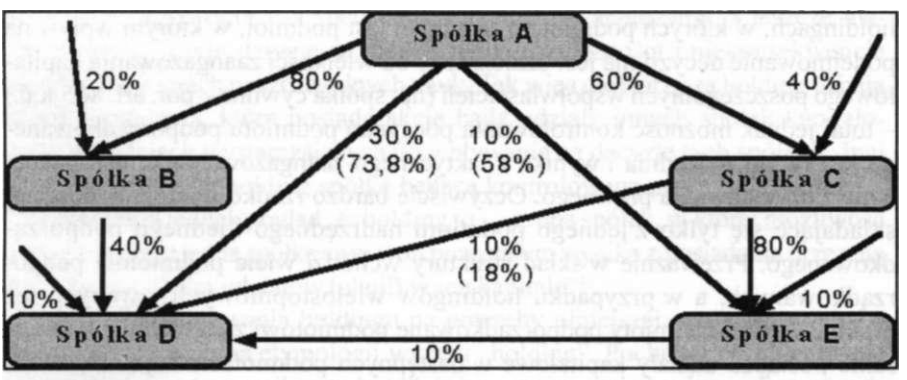
1.2. Cechy holdingu

Jak z powyższej definicji wynika, holding nie posiada podmiotowości prawnej, jest to natomiast ugrupowanie samodzielnych podmiotów, które w wyniku zawartej umowy holdingowej wchodzą w stosunek zależności od siebie. Analizując najprostszą strukturę, można stwierdzić, że podmiot kontrolujący ma możność sprawowania zarządu lub przynajmniej wpływania na decyzje podmiotu kontrolowanego ponieważ jest właścicielem części kapitału (w rozumieniu - majątku, a niejako substrat spółki handlowej) tego podmiotu. Oczywiście, aby mówić o zależności holdingowej podmiot zwierzchni musi być współwłaścicielem podmiotu zależnego w odpowiednio znaczącej części. Ma to znaczenie nie tylko w holdingach, w których podmiotem zależnym jest spółka kapitałowa, w której decyzje podejmuje się głosując udziałami (akcjami), ale także w takich holdingach, w których podmiotem zależnym jest podmiot, w którym wpływ na podejmowanie decyzji nie jest uzależniony od wielkości zaangażowania kapitałowego poszczególnych współwłaścicieli (np. spółka cywilna-por. art. 865 k.c.) - tutaj jednak możność kontrolowania poczynań podmiotu podporządkowanego jest raczej pośrednia i wynika z faktycznego zaangażowania kapitałowego, a nie z unormowania prawnego. Oczywiście bardzo rzadko występują holdingi składające się tylko z jednego podmiotu nadrzędnego i jednego podporządkowanego. Przeważnie w skład struktury wchodzi wiele podmiotów podporządkowanych, a w przypadku holdingów wielostopniowych, zwanych też piramidalnymi, podmioty podporządkowane podmiotowi zwierzchniemu mogą same posiadać udziały kapitałowe w następnych podmiotach stając się w ten sposób dla nich podmiotami zwierzchnimi. Tworzy się w ten sposób wieloszczeblowa struktura holdingowa, w której podmiot nadrzędny może wpływać na decyzje podmiotów podporządkowanych nie tylko bezpośrednio i w wymiarze odpowiadającym jego nominalnemu zaangażowaniu kapitałowemu, ale także pośrednio i w rozmiarach odpowiadających jego zaangażowaniu faktycznemu poprzez podmioty pośrednie, zdominowane przez podmiot nadrzędny. Sytuację taką ilustruje rysunek 1.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że często bezzasadnie utożsamia się holding jedynie z ugrupowaniem, w którego skład wchodzą spółki kapitałowe (akcyjna i z ograniczoną odpowiedzialnością). Przecież, jak słusznie zauważa L. Stecki w swej monografii holdingu zarówno podmiotem kontrolującym, jak i kontrolowanym mogą być obok spółek kapitałowych także przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, fundacje, wymienione już spółki osobowe[16]

[16] Przeciwko możliwości występowania spółek osobowych jako podmioty podporządkowane holdingu wypowiada się A. Szumański: Regulacje... Tam też ujawnione są wątpliwości co do możliwości występowania spółek osobowych jako podmioty zwierzchnie struktury holdingowej.

(cywilna, jawna i komandytowa) oraz inne podmioty gospodarcze (np. przedsiębiorstwo prywatne stanowiące przedmiot własności jednej osoby fizycznej)[17]. Uproszczenie polegające na kwalifikowaniu do uczestników struktur holdingowych jedynie spółek kapitałowych jest o tyle uzasadnione, że faktycznie najczęściej podmiotami tworzącymi holdingi są spółki kapitałowe, aczkolwiek nie rzadko w roli uczestnika struktury holdingowej (przeważnie jako podmiot zwierzchni) występują przedsiębiorstwa państwowe[18][19]. Dlatego też poprawniej jest pisać o podmiocie zwierzchnim, kontrolującym, nadrzędnym, a nie o spółce zwierzchniej; z tego samego powodu używamy zwrotu podmiot podporządkowany a nie spółka podporządkowana.



Rys. 1. Przykład holdingu wieloszczeblowego o wielostronnych powiązaniach kapitałowych. Liczby oznaczają udziały w kapitałach, liczby w nawiasach - udziały całkowite.

Źródło : *B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś : Tworzenie i funkcjonowanie holdingów, Wrocław, 1993, s. 12.*

Umowa zawarta między tymi dwoma podmiotami jest umową o nabycie udziału holdingowego. Jest to akt podstawowy dla tworzenia struktury holdin-

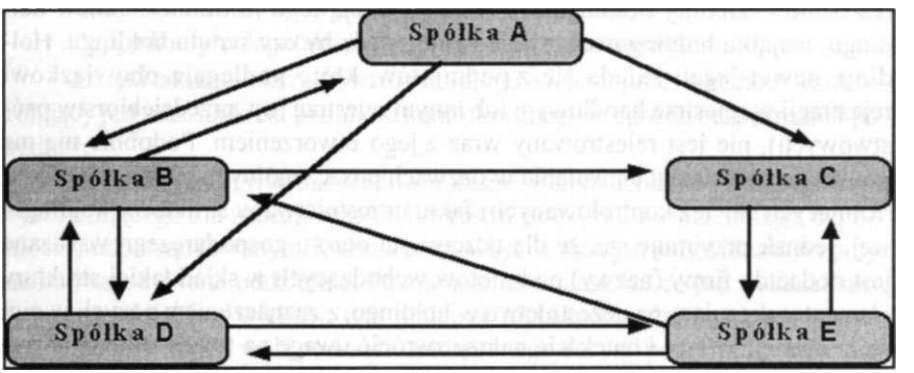
[17] L. Stecki: Holding. Toruń, 1995, s. 95 i nast.

[18] B. Haus. H. Jagoda, M. Karaś: Tworzenie i funkcjonowanie holdingów, Wrocław. 1993, s. 14.

[19] Możliwość taką przewidywała w warunkach polskich już w art. 11 Ustawa z dni 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwie państwowym (Dz. U. z 1991 r.. Nr 18, poz. 80 z późn. zm.)

gowej. Już w tym miejscu należy zauważyć, że wprawdzie jako holding występują przeważnie więcej niż dwa podmioty, to jednak umowa holdingowa nie jest umową wielostronną (jak np. umowa spółki), przeciwnie - jest ona niezależnie zawierana przez podmiot nadrzędny z każdym z podmiotów kontrolowanych. Jest to umowa zobowiązująco-rozporządzająca, wzajemna (synallagmatyczna), nienazwana[20]. W jej wyniku zawiązuje się między podmiotem kontrolującym a kontrolowanym stosunek holdingowy. Treść tego stosunku może być odmiennie ukształtowana dla każdego z podmiotów zależnych, wchodzących w skład holdingu. Jednak przeważnie normuje ona takie kwestie jak:

1. uczestnictwo podmiotu kontrolującego w majątku podmiotu kontrolowanego (charakterystyczne dla holdingów jest, że uczestnictwo to może mieć charakter wzajemny lub nawet wielostronny, patrz rys. 2),
2. możność permanentnego oddziaływania podmiotu kontrolującego na organizacyjną gospodarczą i prawną sferę działalności podmiotu kontrolowanego,



Rys. 2. Holding o złożonych wielostronnych i wzajemnych powiązaniach kapitałowych.

Źródło: *B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś : Tworzenie i funkcjonowanie holdingów, Wrocław, 1993, s. 12.*

3. trwałość stosunku holdingowego (nabycie udziału kapitałowego ma charakter definitywny),
4. różnego typu postanowienia dodatkowe (satelickie). Charakterystyczne jest, że te postanowienia obejmują szereg kwestii szczegółowych związanych z przyszłą współpracą i pozycją obu podmiotów, a także to, że właśnie postanowienia dodatkowe powodują w ogóle konieczność zawarcia umowy holdingowej (samo objęcie akcji spółki notowanej na giełdzie papierów wartościowych może się przecież odbyć bez zgody a nawet wiedzy spółki akcyjnej).

Na gruncie amerykańskim wyróżnia się trzy podstawowe uprawnienia przysługujące podmiotowi nadrzędnemu względem podmiotu kontrolowanego normowane właśnie w umowie holdingowej, a więc będące treścią stosunku holdingowego. Tak więc podmiot kontrolujący :

=> posiada udział kapitałowy,
=> kontroluje i nadzoruje jednostkę zależną oraz
=> ma prawo głosować w organach jednostki zależnej[21].

Podkreślenia wymaga, że holding nie uzyskuje podmiotowości prawnej, z czym wiąże się fakt, że w stosunkach zewnętrznych występują poszczególni uczestnicy struktury holdingowej. Konsekwencją tego jest brak organów holdingu, majątku holdingowego, jak również siedziby czy statutu holdingu. Holding, nawet jeżeli składa się z podmiotów, które podlegają obowiązkowi rejestracji w rejestrze handlowym lub innym rejestrze (np. przedsiębiorstw państwowych), nie jest rejestrowany wraz z jego utworzeniem. Podobnie nie ma prawnego obowiązku ujawniania w nazwach poszczególnych podmiotów (kontrolujących czy też kontrolowanych) faktu uczestnictwa w strukturze holdingowej, jednak przyjmuje się, że dla uczciwości obrotu gospodarczego wskazane jest dodać do firmy (nazwy) podmiotów wchodzących w skład takiej struktury element wskazujący na uczestnictwo w holdingu, z zaznaczeniem pozycji w nim zajmowanej. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na to. że sąd rejestrowy w momencie rejestracji spółki kapitałowej na podstawie art. 16 § 2 k.h. ma prawo badać, czy zgłoszone do zarejestrowania dane dotyczące spółki są zgodne z prawdziwym stanem rzeczy i może odmówić rejestracji jeżeli tak nie jest. Uprawnienie to może (i dla pewności obrotu - powinno) być wykorzystywane przez sądy, jeśli spółka będąca podmiotem stosunku holdingowego nie uczyni o tym wzmianki w postaci odpowiedniego uzupełnienia swej firmy chcąc zgłosić ją do rejestru.

Istotną dla funkcjonowania struktury holdingowej kwestią jest wielkość uczestnictwa holdingowego, a raczej minimalny udział podmiotu kontrolujące-

[21] Por. L. Stecki: Holding... s. 114.

go w kapitale podmiotu kontrolowanego. Nie budzi bowiem wątpliwości, że im ten udział jest większy (dochodzący czasem nawet do 100%), tym oddziaływanie na podmiot zależny może być skuteczniej realizowane. Natomiast kontrowersyjną jest kwestia jaki minimalny udział musi posiadać podmiot nadrzędny w kapitale podmiotu podporządkowanego aby mógł skutecznie realizować swe zwierzchnictwo holdingowe. Przyjęło się uważać, że powinien to być udział przekraczający 50% wartości kapitału podmiotu zależnego". Jednak w praktyce okazuje się, że faktycznie udział może być mniejszy lub wręcz przeciwnie - musi być wyższy dla przeforsowania niektórych decyzji wymagających kwalifikowanej większości głosów. Mniejszy udział niż 50% jest wówczas wystarczający, gdy zajdzie któraś z poniższych sytuacji :

a) pozostałe udziały (akcje) są na tyle rozproszone, że dla efektywnego sprawowania władzy na zgromadzeniu wspólników wystarcza udział mniejszy (np. 20% posiadane przez jednego ze współwłaścicieli w przypadku, gdy pozostali współwłaściciele posiadają zaledwie po kilka akcji),
b) w statucie spółki kontrolowanej przewidziano udziały (akcje) uprzywilejowane co do głosu i te udziały (akcje) dzierży właśnie podmiot kontrolujący,
c) podmiot nadrzędny jest współwłaścicielem podmiotu podporządkowanego nie tylko bezpośrednio, ale także przez podmioty pośredniczące, które są kontrolowane przez podmiot zwierzchni, a jednocześnie posiadają udziały w kapitale podmiotu podporządkowanego.

Dzięki takiemu ukształtowaniu holdingu wielostopniowego podmiot kontrolujący jest uczestnikiem podmiotu kontrolowanego w sposób bezpośredni i pośredni[23].

Jak z powyższego widać trudno wskazać wielkość udziału holdingowego wystarczającego dla zabezpieczenia interesów podmiotu zwierzchniego w podmiocie podporządkowanym, kwestia ta musi być w każdym indywidualnym przypadku rozpatrywana oddzielnie. Pewne jest natomiast, na co już wskazaliśmy, że im ten udział jest większy, tym mniejsze niebezpieczeństwo niespodziewanych i niezgodnych z wolą podmiotu nadrzędnego decyzji podmiotu podporządkowanego.

1.3. Przyczyny tworzenia struktur holdingowych

Na wstępie pragniemy wyjaśnić, że nie będziemy zajmowali się przyczynami „wewnętrznymi", o charakterze psychologicznym, dla których przedsię-

[22] Por. B. Haus. H. Jagoda. M. Karaś: Tworzenie..., s. 7.
[25] Por. L. Stecki: Holding.... s. 149 i nast.

biorcze jednostki dążą do coraz korzystniejszego ukształtowania swej pozycji ekonomicznej, wykorzystując do tego celu także tworzenie holdingów. Zajmiemy się natomiast obiektywnymi cechami struktury holdingowej, skłaniającymi niektóre podmioty do wykorzystania tej formy współdziałania gospodarczego.

Najistotniejszą chyba w skali światowej przyczyną powstawania holdingów jest ***rozwój przedsiębiorstwa***[11]. Podmiot gospodarczy przechodząc swoistą ewolucję dochodzi w pewnym momencie swego rozwoju do takich rozmiarów, które uniemożliwiają, a w każdym bądź razie znacząco utrudniają dalsze funkcjonowanie. W tym momencie przedsiębiorstwo, aby móc dalej funkcjonować i konkurować na rynku musi zdecydować się na jakąś formę dekoncentracji zarządzania. Jednym z możliwych sposobów rozwiązania tego problemu jest wydzielenie poszczególnych części składowych przedsiębiorstwa (czy to będą filie, czy oddziały, czy też tzw. centra zysku) w samodzielne podmioty gospodarcze i stworzenie na ich bazie struktury holdingowej. Rozwiązanie takie zapewnia przezwyciężenie problemów związanych z nadmierną koncentracją zarządzania, a jednocześnie umożliwia dalsze koordynowanie działań poszczególnych podmiotów (teraz już prawnie samodzielnych) poprzez wpływanie podmiotu dominującego na decyzje podmiotów podporządkowanych. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na patologiczne zjawisko mające miejsce w polskiej rzeczywistości gospodarczej, a polegające na tym, że często z podmiotu gospodarczego (przeważają tutaj przedsiębiorstwa państwowe) wydziela się słabe, nie dofinansowane i częstokroć ze zamortyzowanym majątkiem trwałym jednostki, które funkcjonując w ramach dotychczasowego przedsiębiorstwa były centrami kosztów, a które po wydzieleniu nie mają większych szans w walce konkurencyjnej z innymi podmiotami rynkowymi, szczególnie jeżeli weźmie się pod uwagę, że podmioty te były przeważnie w całości nastawione na zaspakajanie potrzeb swego przedsiębiorstwa macierzystego. Tym bardziej należy podkreślić, że ekonomicznie uzasadnione jest jedynie usamodzielnianie takich jednostek, które mają szansę przetrwania na wolnym rynku, są wystarczająco silne gospodarczo i posiadają znaczący kapitał, umożliwiający dalszy rozwój wyodrębnionego podmiotu.

Kolejną istotną przyczyną tworzenia holdingów jest możliwość wykorzystania tej struktury jako ***sposobu powiększania rozmiarów działalności gospodarczej.*** Rozwój przedsiębiorstwa możliwy jest dwoma sposobami :

- przez wzrost wewnętrzny,

albo

- przez wzrost zewnętrzny.

[11] **Por. B. Haus. H. Jagoda. M. Karaś: Tworzenie.... s. 15.**

Jeżeli dany podmiot wybierze pierwszą drogę, to wskutek wzrostu produkcji, sprzedaży, wielkości majątku trwałego, zatrudnienia itp. zmuszony zostanie do powiększania swych rozmiarów organizacyjnych, co w efekcie doprowadzi do tego, że stanie przed dylematem opisanym w poprzednim akapicie.

Innym natomiast sposobem powodowania wzrostu potencjału gospodarczego podmiotu jest wzrost zewnętrzny. Polega on na tym. że podmiot wchodzi w różnego rodzaju powiązania integracyjne z innymi podmiotami gospodarczymi. Holding jest właśnie jedną z możliwych dróg wiązania się podmiotów gospodarczych. Zawiązanie struktury holdingowej poprzez zaangażowanie kapitałowe w innych podmiotach prowadzi do skokowego wzrostu potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu dużo niższych nakładów niż tworzenie nowych przedsiębiorstw, czy też wzrost wewnętrzny. Sposób ten jest szczególnie atrakcyjny w przypadku ekspansji danego podmiotu poza granice państwa macierzystego, gdyż umożliwia szybkie wejście na nowy rynek, wykorzystanie wiedzy, zdolności i kwalifikacji miejscowej kadry zarządzającej, a poza tym może się okazać jedynym skutecznym sposobem zaistnienia na danym rynku ze względu na ograniczenia prawne stawiane podmiotom zagranicznym.

Kolejną ważną przyczyną tworzenia holdingów jest chęć *zdywersyfikowania przedmiotu działalności, z jednoczesnym uniknięciem konieczności ponoszenia ryzyka za ewentualne niepowodzenie nowej działalności przez podmiot, który prowadzi już jakąś inną działalność przynoszącą zysk.* Chodzi w tym przypadku zarówno o odpowiedzialność majątkową, jak i - co jest nie mniej ważne - odpowiedzialność firmy (podmiot posiadający znaną i cenioną firmę nie chce być utożsamiany z działalnością niepewną lub prowadzoną w zupełnie odmiennej dziedzinie niż pierwotna). Poza tym utworzenie holdingu może się okazać jedyną możliwą drogą dla rozszerzenia działalności danego podmiotu na inne dziedziny gospodarki ze względu na ograniczenia prawne obowiązujące w danym państwie (np. zakaz łączenia działalności ubezpieczeniowej z jakąkolwiek inną działalnością).

Nie ulega wątpliwości, że przyczyną tworzenia holdingów (przynajmniej w niektórych państwach) może być *chęć wykorzystania przywilejów podatkowych przewidzianych przez niektóre ustawodawstwa dla struktur holdingowych*[2]^. Także w państwach, gdzie nie występują aż takie przywileje, a do nich zalicza się Polska, holdingi umożliwiają łagodzenie obciążenia podatkowego poszczególnych podmiotów dzięki możliwości rozliczania się z budżetem państwa na podstawie bilansów skonsolidowanych.

Por. L Stecki: Holding.... **s. 57.**

Powyżej zostały zasygnalizowane podstawowe i chyba najczęstsze powody tworzenia struktur holdingowych przez podmioty kontrolujące. Nie mniej interesująco może się kształtować krąg przyczyn, dla których podmioty gospodarcze są zainteresowane uczestnictwem w strukturze holdingowej w charakterze podmiotów podporządkowanych.

Doświadczenie wskazuje, że holding prowadzi do wzrostu potencjału gospodarczego i skuteczności działań poszczególnych uczestników struktury. Zjawisko to może skłaniać niektóre podmioty, szczególnie słabsze gospodarczo i o mniejszej sile przebicia, do wejścia do struktury holdingowej. Poza tym w ramach holdingu prowadzona może być wspólna polityka marketingowa zakrojona na o wiele większą skalę niż mógłby to uczynić poszczególny podmiot. Nie bez znaczenia jest także i to, że na ogół poprawia się wizerunek na rynku konkurencyjnym niedużych przedsiębiorstw decydujących się na uczestnictwo w liczącej się strukturze holdingowej.

Kolejnym powodem uczestnictwa w holdingu po stronie podmiotu kontrolowanego może być chęć zwiększenia swej siły w walce konkurencyjnej z innymi małymi podmiotami. Występowanie w ramach struktury holdingowej daje dużo większą szansę na pokonanie konkurencji. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na to, że istnieją czasami takie rynki, na których konkuruje znaczna liczba niewielkich podmiotów, na tyle małych, że istnieje poważne niebezpieczeństwo łatwego upadku tych podmiotów z powodu nawet niewielkich lub przejściowych trudności finansowych. Sytuacja taka jest szczególnie niebezpieczna w przypadku świadczenia niektórych rodzajów usług (np. usługi bankowe lub ubezpieczeniowe), w których wymaganejest posiadanie przez podmiot znacznego zabezpieczenia kapitałowego. Poza tym, grozi taka sytuacja łatwym ulegnięciem konkurencji zagranicznych, silnych podmiotów wchodzących na dany rynek, które albo doprowadzą do upadku małych i słabych konkurentów, albo bez większych trudności będą mogły dokonywać „wrogiego", czyli nie uzgodnionego i dokonanego przez zaskoczenie przejmowania tych podmiotów (co szczególnie łatwo dokonać w przypadku spółek akcyjnych). Wyjściem z tej sytuacji może być łączenie się małych uczestników rynku w holdingi, które dzięki wsparciu kapitałowemu oraz organizacyjnemu są w stanie stawić czoła silniejszemu rywalowi z zewnątrz.

Jeszcze inną przyczyną uzasadniającą wstępowanie do struktur holdingowych przez niewielkie podmioty, szczególnie spółki akcyjne, może być konieczność zasilenia kapitałowego tych podmiotów poprzez emisję akcji (pierwotną- w przypadku przekształcenia w spółkę akcyjną lub kolejną - w przypadku decyzji o podniesieniu kapitału akcyjnego spółki). Jak wiadomo, oferta publiczna skierowana do szerokiego grona drobnych potencjalnych akcjonariuszy powoduje duże rozproszenie akcji, a co za tym idzie nie wpływa korzystnie na rozwój tego podmiotu, gdyż nie przyczynia się do konsolidacji kierownictwa i odpowiedzialności za sytuację spółki przez drobnych akcjonariuszy. Akcjonariusze

ci są przeważnie zainteresowani jedynie w możliwości otrzymania dywidendy oraz spekulowania akcjami na giełdzie papierów wartościowych. Rozwiązaniem interesującym w tej sytuacji może być zaoferowanie znacznego pakietu akcji jednemu podmiotowi, który będzie gwarantował stabilność zainteresowania właścicielskiego i odpowiedzialności za sprawy spółki, której akcje posiada. Wiązać się to może z popadnięciem w zależność holdingową spółki oferującej swe akcje.

Nie byłaby pełną prezentacja przyczyn tworzenia holdingów, gdyby pominąć te z nich, które muszą się spotkać z negatywną oceną z punktu widzenia dobra państwa, czy społeczeństwa jako całości, a które motywują czasami podmioty gospodarcze do tworzenia struktur holdingowych. Może się zdarzyć, że holdingjest tworzony w celu wyeliminowania konkurencji z danego rynku i w efekcie osiągnięcia przez holding pozycji monopolistycznej lub przynajmniej oligopolistycznej na danym rynku[26]. Działania takie muszą się spotkać ze zdecydowanym przeciwdziałaniem państwa, gdyż prowadzą do niebezpiecznej dominacji, która umożliwiłaby holdingowi nieefektywną gospodarkę środkami produkcji, a co za tym idzie marnowanie rzadkich zasobów[27].

Inną przyczyną tworzenia holdingów, która także musi spotkać się z dezaprobatą, jest chęć maksymalnego wykorzystania potencjału podmiotów zależnych przez podmiot nadrzędny dla osiągnięcia przez ten podmiot jak największego zysku. Prowadzi to do „ubezwłasnowolnienia" podmiotów zależnych i doprowadzenia ich do takiego stanu, że przy maksymalnie wyeksploatowanym majątku trwałym nie będą w stanie funkcjonować na rynku.

Oczywiście można się spotkać z wieloma jeszcze innymi przyczynami tworzenia holdingów, tak więc powyższe przedstawienie nie pretenduje do miana wyczerpującego, ma jedynie na celu zasygnalizować zasadnicze powody konstruowania struktur holdingowych, a jednocześnie zwrócić uwagę na ich różnorodność i zasygnalizować to, że holdingi są „instytucjami szczególnie efektywnymi jedynie w pewnych sytuacjach"[28]. Aby uzmysłowić niebezpieczeństwa związane z powstawaniem holdingów warto przytoczyć za J. Jacyszynem podstawowe wady holdingów[29]:

1. brak zewnętrznej kontroli nad powiązaniami wewnętrznymi systemu holdingowego, co powoduje niepełną orientację w faktycznej sytuacji finansowej holdingu,

[26] Co do pojęcia monopolu i oligopolu patrz D. R. Kamerschen. R. B. McKenzie, C. Nardinelli: Ekonomia. Gdańsk. 1992, s 561 - 563.

[27] Tamże s. 586 i nast.

[28] B. Nogalski, R. Ronkowski: Holding czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach. Warszawa. 1994.

[29] J. Jacyszyn: Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej, Gdańsk, 1993, s. 89-90.

2. słaba ochrona wspólników mniejszościowych spółek podporządkowanych, narażonych na nadużywanie wobec nich praw przez większościowego wspólnika,
3. fakt, że spółki podporządkowane, z racji swoich uzależnień kapitałowych, postrzegane są jako „więźniowie" spółki dominującej, gdyż faktycznie znajdują się w sytuacji podporządkowania wobec spółki dominującej, ta zaś czuwając nad interesami całego holdingu może w swych decyzjach naruszać interesy spółek podporządkowanych.
4. powiązanie stanowisk kierowniczych w poszczególnych spółkach struktury holdingowej, które prowadzić mogą do zjawisk patologicznych. Rosnąca w poszczególnych krajach lista stanowisk, które nie mogą być łączone najlepiej o tym świadczy.

1.4. Prawne uregulowanie funkcjonowania struktur holdingowych w Polsce

Polskie prawo nie zawiera całościowego uregulowania powstania, funkcjonowania i likwidacji holdingów. Sytuacja taka wynika z kilku powodów.

Przede wszystkim, jak już parokrotnie zaznaczyliśmy, struktury holdingowe są młodymi tworami, dopiero od niedawna występującymi w polskiej rzeczywistości gospodarczej. W związku z czym absolutnie nieprzydatne są uregulowania dotyczące dawnych zjednoczeń i zrzeszeń przedsiębiorstw państwowych, w których można by doszukiwać się pewnego podobieństwa do holdingów, a jednocześnie nie powstały jeszcze nowe regulacje.

Kolejną istotną przyczyną braku regulacji prawnej jest to, że umowa holdingowa konstytuująca stosunek holdingowy należy do tego typu umów, które z samego założenia pozostawiają ich stronom daleko idącą swobodę w kształtowaniu stosunkuje łączącego, co nie sprzyja, a wręcz znacznie utrudnia prawne uregulowanie holdingu. Dlatego też nawet w krajach, w których struktury holdingowe funkcjonują już od wielu lat nie zawsze występuje kompleksowe prawo holdingowe. Jak zauważa J. Jacyszyn często zachodnie holdingi funkcjonują na „obrzeżach" legislacji gospodarczej[30]. W państwach tych ustawodawca przeważnie reguluje jedynie najważniejsze dla interesu państwa oraz bezpieczeństwa obrotu gospodarczego sprawy, czyli kwestie podatkowe, w tym holdingowy przywilej podatkowy[31] oraz związane z zapobieganiem i zwalczaniem nieuczciwej konkurencji i monopolizacji rynku.

-[0] J. Jacyszyn:..Samodzielne. autonomiczne ale w holdingu". Rzeczpospolita nr 37 z 1994 r.

[31] Por L. Stecki: Holding.... s. 20.

Nie oznacza to oczywiście, że w Polsce nie można tworzyć holdingów, czy też, że nie podlegają one żadnej regulacji prawnej. Wręcz przeciwnie, jest wiele aktów prawnych regulujących powstawanie, funkcjonowanie i likwidację tego typu struktur, z tym, że akty te dotyczą nie tylko holdingów ale także wszelkich innych podmiotów, które znajdą się w danej sytuacji.

Podstawą prawną zawierania umów holdingowych w Polsce jest zasada swobody umów wyrażona obecnie (po nowelizacji z 1990 r.[32]) *expresis verbis* w art. 3531 k.c. Umożliwia ona zawieranie przez strony wszelkiego typu umów. w których ułożą one swe stosunki według swej woli, pod warunkiem, że nie będzie to sprzeczne z właściwością tych stosunków, z ustawą, czy też z zasadami współżycia społecznego. Dla możliwości tworzenia i rozwoju struktury holdingowej podstawowe wręcz znaczenie ma także art. 158 kodeksu handlowego, który znalazł się w nim po nowelizacji z roku 1988", a który nie tylko przewiduje możliwość tworzenia jednoosobowej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, ale także daje takiej spółce prawo tworzenia następnych jednoosobowych spółek z o. o., pod warunkiem, że nie będzie ona jedynym wspólnikiem tych spółek.

Tworzeniu struktur holdingowych sprzyja także Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych[34], która w art. lóprzewiduje, że spółka powstała po „komercjalizacji" przedsiębiorstwa państwowego, a będąca jeszcze jednoosobową spółką Skarbu Państwa (czyli przed udostępnieniem akcji osobom trzecim) może stać się jednoosobowym założycielem innej spółki akcyjnej. Stwarza to np. możliwość tworzenia na bazie potencjału gospodarczego byłego wielozakładowego przedsiębiorstwa państwowego układu holdingowego, w którym spółki zależne będą wykorzystywać kadry i majątek byłych filii czy też oddziałów dawnego przedsiębiorstwa państwowego. Tą możliwość wykorzystywano już w Polsce wielokrotnie, czego przykładem może być przedsiębiorstwo państwowe Morski Port Handlowy w Gdyni[35], z którego powstała spółka akcyjna Morski Port Handlowy „Gdynia" oraz wiele spółek zależnych. Warto zauważyć, że art. 16 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych może być wykorzystywany także przez przedsiębiorstwa komunalne. Powstawaniu holdingów na bazie przedsiębiorstw państwowych sprzyjają również przepisy dotyczące likwidacyjnej ścieżki prywatyzacji i to zarówno tej przewidzianej w Ustawie o przedsiębiorstwach państwowych, czyli będącej następstwem nierentowności

[32] Ustawa z dnia 28 lipca 1990 r. o zmianie ustawy - Kodeks cywilny (Dz.U. Nr 55, poz. 321).

[33] Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o zmianie Kodeksu handlowego (Dz.U. Nr 41. poz. 326).

[34] Dz.U. Nr 51, poz. 298. z późniejszymi zmianami.

[35] Szczegóły patrz: B. Nogalski. R, Ronkowski: Zarządzanie hojdingiem. Warszawa. 1996. s. 212-228.

przedsiębiorstwa, jak i tej przewidzianej w art. 37 i następnych Ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, czyli będącej efektem decyzji organu założycielskiego. W obu przypadkach przewidziana jest możliwość wnoszenia całości lub części likwidowanego przedsiębiorstwa do spółki, co przy podziale przedsiębiorstwa wielozakładowego może prowadzić do powstania struktury holdingowej, w której większość kapitału będzie zgromadzona w rękach centrum decyzyjnego przedsiębiorstwa (dawnej jego centrali), występującego obecnie jako spółka dominująca w holdingu. Spółkami zależnymi w tych przypadkach stają się albo jednoosobowe spółki przejmujące działalność produkcyjną lub usługową macierzystej organizacji gospodarczej, mające w nowych warunkach stanowić centra zysku, albo - według innej koncepcji - dawne tzw. zakłady zaplecza (socjalnego, transportowego, przygotowana produkcji itp.)[36], mające w nowych warunkach generować zysk i działać nie tylko na potrzeby dawnej centrali, ale także na zewnątrz w konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym.

Również w Ustawie z dnia 14 czerwca 1991 r. o spółkach z udziałem zagranicznym[37] uregulowane są pewne kwestie odnoszące się bezpośrednio do struktur holdingowych (ale nie tylko). Tak np. art. 7 ust. 1 przewiduje, że za podmiot zagraniczny uważa się także osobę prawną mającą siedzibę na terytorium Polski, jeżeli jest ona zależna od podmiotu zagranicznego. Jaką osobę prawną należy - na potrzeby tej ustawy - uważać za podmiot zależny określa ust. 2 art. 7. Zgodnie z tym ustępem podmiotem zależnym jest taki podmiot, w którym podmiot zagraniczny posiada bezpośrednio lub pośrednio większość głosów na zgromadzeniu wspólników, chociażby głosy te posiadał w wyniku porozumienia z innymi wspólnikami, w którym podmiot zagraniczny ma prawo powoływać i odwoływać większość członków organów zarządzających lub w którym więcej niż połowa członków zarządu jest jednocześnie członkami organów zarządzających lub osobami pełniącymi funkcje kierownicze w podmiocie zagranicznym lub innym podmiocie kontrolowanym przez podmiot zagraniczny (będącym podmiotem zależnym od podmiotu zagranicznego). Na potrzeby tej ustawy zdefiniowany został jedynie podmiot zależny od podmiotu zagranicznego.

W Ustawie z dnia 31 stycznia 1989 r. - prawo bankowe 40 brak jest wprawdzie zakazu tworzenia przez banki grup powiązanych ze sobą podmiotów gospodarczych (holdingów)[34], jednakże przewidziane są pewne ograniczenia (ze względu na bezpieczeństwo finansowe banków) w wysokości zaangażowania

[36] Por. Z. Kubot: Struktury..., s. 10.

[37] Dz.U. Nr 60, poz. 253, z późn zm.

[38] Dz.U. Nr 4. poz. 21, z późn. zm.

[39] Art. 8 Prawa bankowego wręcz zezwala na tworzenie przez polskie banki spółek prawa handlowego i cywilnego oraz na nabywanie udziałów (akcji) banków zagranicznych i spółek mających swe siedziby w Polsce.

kapitałowego w tych innych podmiotach. Wartość udziałów i wkładów wniesionych do tych podmiotów, jak również wartość zakupionych przez bank udziałów i akcji nie może przekroczyć 25% sumy funduszy własnych banku[40]. Jedynie za zgodą prezesa NBP wysokość zaangażowania banku w innym podmiocie może być podniesiona do 50% sumy funduszy własnych banku. Także zgody prezesa NBP wymaga nabycie określonych pakietów akcji banku przez inny podmiot. Podmiot, chcący nabyć pakiet akcji, który w sumie z już posiadanymi akcjami banku uprawnia do wykonywania praw z 10%, 20%, 33%, 50%, 66% lub 75% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, musi wystąpić o zgodę na nabycie takiego pakietu akcji do prezesa NBP za pośrednictwem banku, którego akcje zamierza nabyć (art. 78 ust. 1 pkt 1). Jeżeli podmiot zamierza nabyć pakiet akcji uprawniający do wykonywania praw z 5% głosów na walnym zgromadzeniu musi o tym jedynie powiadomić prezesa NBP, bez konieczności uzyskania jego zgody. Projektowane zmiany w prawie bankowym mają zakazywać nabywania tzw. udziałów krzyżowych, tzn. jeden bank nie będzie mógł posiadać akcji drugiego banku, jeżeli ten posiadałby akcje pierwszego.

Interesujące rozwiązania odwołujące się wprost do formy holdingu przewidziane są w ustawie o konsolidacji niektórych banków w formie spółki akcyjnej[41]. Przewiduje ona, że banki będące dotychczas jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa mogą się konsolidować albo przez tworzenie tzw. grup bankowych (co najmniej dwa powiązane kapitałowo banki, z których jeden posiada co najmniej 50% praw głosu na walnym zgromadzeniu banków zależnych) lub przez tworzenie tzw. bankowych grup kapitałowych, czyli grupy, w skład której wchodzi spółka akcyjna nie będąca bankiem oraz co najmniej dwa banki. Spółka akcyjna nie będąca bankiem posiadać musiałaby co najmniej 50% praw głosu w zależnych od niej bankach.

Tworzeniu holdingów (będących konglomeratami bankowo - przemysłowymi[42]) sprzyjają niektóre uregulowania zawarte w Ustawie o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw", a także w nowej ustawie z dnia 30 sierpnia 1996 roku o prywatyzacji i komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych[44]. Umożliwiają one zamienianie w pewnych okolicznościach posiadanych przez banki państwowe (bądź będące jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa) lub inne podmioty gospodarcze wymagal-

[40]" Pojęcie i sposób ustalania wysokości funduszy własnych wyjaśniony jest w art. 35 ust. 5 Prawa bankowego.

[41] D. Fuchs : „Podstawy funkcjonowania holdingów w prawodawstwie Unii Europejskiej i Rzeczpospolitej Polskiej", Monitor Prawniczy, nr 2 z 1996 r.

[42] Tamże

« Dz.U. z 1993 r. Nr 18. poz. 82.

[44] Dz.U.z 1996 nr.=. 118 poz 504

nych wierzytelności przedsiębiorstw państwowych lub jednoosobowych spółek Skarbu Państwa na akcje tych podmiotów. Ustawa ta wyraźnie jednak preferuje sektor państwowy.

Polskie prawo nie tylko ułatwia i reguluje możliwości tworzenia holdingów, ale także zabezpiecza interesy innych podmiotów gospodarczych, a w efekcie także konsumentów, które mogłyby zostać naruszone w wyniku powstania i rozrastania się holdingu.

Do unormowań w tym zakresie należą m.in. Ustawa o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym[45] oraz Ustawa - Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych[46]. Za praktyki monopolistyczne uznaje się bowiem nabywanie akcji lub udziałów w innych podmiotach, jeżeli skutkiem takiego nabycia mogłoby być istotne osłabienie konkurencji (art. 4 ust. 1 pkt 3 Ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym) jak również łączenie przez tą samą osobę funkcji dyrektora, członka zarządu, rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej w konkurujących ze sobą podmiotach, jeżeji łączny udział tych podmiotów w rynku przekracza 10% (art. 4 ust. 1 pkt 4 tej samej ustawy), czyli jest na tyle istotny, że może zagrażać konkurencji na rynku i utrudniać jej powstanie. Poza tym Ustawa o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym za takie praktyki uznaje porozumienia, które mogłyby zawrzeć ze sobą podmioty stosunku holdingowego, a które polegają na wspólnym ustalaniu cen oraz zasad ich kształtowania w stosunku do osób trzecich, podziale rynku według kryteriów terytorialnych, asortymentowych lub podmiotowych, ustalaniu lub ograniczaniu wielkości produkcji, sprzedaży lub skupu towarów (art. 4 ust. 2 ww. ustawy). Tak więc wiele porozumień, dla zawarcia których częstokroć w ogóle miałoby sens tworzenie struktury holdingowej lub które w sposób istotny dopełniałyby umowę o nabycie udziału holdingowego, jest uznawanych za praktykę monopolistyczną i w związku z tym umowy zawierające takie porozumienia są w całości lub w odpowiedniej części z mocy prawa nieważne (art. 8 ust. 2 ww. ustawy). W razie stwierdzenia takich praktyk prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów wydaje decyzję zakazującą ich stosowania (art. 8 ust. 1) oraz może nałożyć karę pieniężną płatną do budżetu państwa (art. 14) lub określi kwotę nienależną i kwotę dodatkową w przypadku praktyki monopolistycznej polegającej na podwyższeniu cen (art. 8).

Zabezpieczenie przed monopolizacją rynku przez holdingi przewiduje także Ustawa - Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych. Ustawa ta przewiduje mianowicie w art. 72, że każdy kto nabył

[45] Ustawa z dnia 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (jt: Dz.U. z 1995 r. Nr 80. poz. 405. zm. Dz.U. z 1996 r. Nr 106. poz. 496).

[46] Ustawa z dnia 22 marca 1991 r. - prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych (Dz.U. Nr 35, poz. 155, z późn. zm).

akcje spółki dopuszczonej do obrotu publicznego w ilości zapewniającej mu osiągnięcie lub przekroczenie 5% lub 10% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu jest zobowiązany poinformować o tym w ciągu 7 dni Komisję Papierów Wartościowych oraz prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów; do tego momentu nie wolno mu nabywać dalszych akcji. Poza tym każdy, kto zamierza nabyć akcje zapewniające mu osiągnięcie lub przekroczenie 25%, 33% lub 50% ogólnej liczby głosów jest zobowiązany zawiadomić o tym Komisję Papierów Wartościowych, która z kolei, po zasięgnięciu opinii prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, może zakazać nabycia tych akcji, jeżeli byłoby to sprzeczne z przepisami Ustawy - Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, Ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym albo zagrożony byłby interes państwa lub gospodarki narodowej. Przy czym charakterystyczne jest to, że chęć nabycia wyrażona przez podmiot zależny uważana jest jako wyrażona przez podmiot dominujący (art. 73 §2). Aby chronić uczestników rynku przed utajnianiem powiązań kapitałowych i tworzeniem niejawnych struktur holdingowych utrudniających konkurencję Ustawa - Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych przewiduje, że wszelkie nabycia znacznych pakietów akcji musza się odbywać oficjalnie, co ma zapewnić przekazywanie informacji o takich posunięciach do agencji informacyjnej (art. 72 §4, art. 73 §4). Wymóg jawności jest formą ochrony spółki kapitałowej (w tym przypadku publicznej) przed wrogim przejęciem przez inną spółkę. Inne sposoby ochrony przed wrogim przejęciem są przewidziane także w kodeksie handlowym. Art. 181 k.h. przewiduje możliwość zastrzeżenia w umowie spółki wymogu zgody spółki na zbycie lub zastawienie udziałów w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub ograniczenia prawa zbywania lub zastawiania tych udziałów w inny sposób. Podobnie w spółce akcyjnej statut może ograniczać lub uzależniać od zgody spółki przenoszenie akcji imiennych (art. 248 k.h.)[47]. Nie można natomiast w statucie spółki akcyjnej ograniczyć lub uzależnić od zgody spółki zbywania akcji na okaziciela, gdyż byłoby to sprzeczne z samą ideą tego typu akcji. Dopuszczalne jest natomiast ograniczenie w drodze umowy wspólników na pewien czas zbywania wszelkiego typu akcji (art. 349 k.h.). Z tym, że naruszenie takiej urnowy nie powoduje nieważności zbycia akcji (a więc nie zabezpiecza przed wrogim przejęciem spółki), a jedynie powoduje ewentualnie powstanie roszczenia odszkodowawczego po stronie spółki.

Poza tymi zabezpieczeniami przed monopolizacją rynku przez powiązane kapitałowo grupy spółek (także mające charakter struktury holdingowej) oraz

[47] Zezwolenia udziela zarząd w formie pisemnej (jeżeli statut nie stanowi inaczej - art. 348 3 k.h.). Jeżeli spółka nie zgadza się na przeniesienie akcji imiennych na wskazanego nabywcę, jest zobowiązana wskazać innego nabywcę w terminie określonym w statucie (art. 348 4k.h.).

przed wrogimi przejęciami jednych spółek kapitałowych przez inne, prawo polskie w Ustawie - Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych przewiduje, że każdy kto staje się posiadaczem pakietu akcji w jednej spółce, reprezentującego ponad 33% głosów na walnym zgromadzeniu (a więc ma charakter podmiotu dominującego) zobowiązany jest przed wykonaniem jakichkolwiek uprawnień wynikających z prawa głosu do wezwania pozostałych akcjonariuszy do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę pozostałych akcji w tej spółce (art. 87). Ma to umożliwić mniejszościowym akcjonariuszom spółki podporządkowanej wycofanie swojego kapitału i zaangażowanie go gdzie indziej, bez liczenia się z decyzjami podmiotu dominującego. Jest to jeden z przejawów ochrony praw mniejszości w spółkach kapitałowych przed narzucaniem rozwiązań i decyzji skrajnie dla nich niekorzystnych przez podmiot dominujący.

Dalsze uregulowania dotyczące kwestii ochrony praw mniejszościowych wspólników zawarte są również w kodeksie handlowym. Kodeks ten przewiduje prawo każdego wspólnika spółki z ograniczoną odpowiedzialnością do indywidualnej kontroli jej działalności (art. 205 k.h.). Także wspólnicy mniejszościowi spółki z o. o. oraz akcyjnej mają prawo, jeżeli dysponują przynajmniej 10% głosów, żądać zwołania nadzwyczajnego zebrania wspólników (walnego zgromadzenia akcjonariuszy) lub sami je zwołać - za zgodą sądu, jeśli zarząd tego nie uczyni (art. 228 i 395 k.h.). Innego typu ochronę mniejszości w spółkach kapitałowych przewidują np. art. 237,408 oraz 492 § 1 k.h., które wymagają dla podjęcia niektórych, najważniejszych decyzji w spółkach wysokich kwalifikowanych większości głosów (np. zmiana umowy spółki z o. o. - 2/3 głosów oddanych). Poza tymi środkami ochrony mniejszości w spółkach zależnych wspólnicy mniejszościowi mają także prawo zaskarżenia uchwał zgromadzenia wspólników jeżeli zostały one podjęte z naruszeniem prawa, wbrew postanowieniom statutu (umowy) spółki lub wbrew dobrym obyczajom kupieckim godzą w interes spółki lub mają na celu pokrzywdzenie wspólnika, które to prawo nie może być umową spółki wyłączone (art. 240, 413 i 414 k.h.).

Brak jest natomiast w polskim prawie spółek przepisów chroniących wspólników mniejszościowych spółek zależnych przed niekorzystnymi dla tych spółek decyzjami podejmowanymi przez spółkę dominującą. Spółka podporządkowana nie może wystąpić z roszczeniami odszkodowawczymi względem spółki dominującej za straty poniesione przez nią w wyniku zastosowania się do niekorzystnych dla spółki podporządkowanej decyzji spółki dominującej.

Polski kodeks handlowy przewiduje jedynie możliwość wystąpienia udziałowca (akcjonariusza) z pozwem o odszkodowanie na rzecz spółki przeciwko członkowi zarządu lub likwidatorowi spółki za szkody przez te osoby spółce wyrządzone (art. 294 i art. 477 k.h.). Przepisy te jednak nie mogą mieć zastosowania względem spółki dominującej, a więc jednego ze wspólników spółki podporządkowanej. Brak jest także możliwości dochodzenia roszczeń przez

wierzycieli spółki podporządkowanej przeciwko spółce dominującej, gdyż byłoby to sprzeczne z podstawową ideą spółki kapitałowej, że wspólnik (a nim jest przecież spółka dominująca) nie odpowiada osobiście za zobowiązania spółki (podporządkowanej). Za taką możliwością przemawia to, że spółka podporządkowana nie jest niezależna w swych decyzjach od spółki dominującej i częstokroć wykonuje jedynie jej polecenia, tak więc spółka dominująca powinna ponosić za wyniki tych decyzji także odpowiedzialność. W prawie amerykańskim przewidziano możliwość pominięcia przy zaspakajaniu roszczeń wierzycieli osobowości spółki podporządkowanej i sięgnięcia wprost do majątku spółki dominującej („piercingthe corporate veil doctrin")[48]. Takiej możliwości nie przewiduje prawo polskie.

Dowodem zadomowienia się w Polsce instytucji holdingu jest uwzględnienie jego specyfiki przez uchwaloną w końcu września 1994 roku przez Parlament Ustawę o rachunkowości[44]. Ustawa ta nawiązując do utrwalonego już poglądu definiuje jednostkę (spółkę) dominującą oraz wprowadza nową kategorię podmiotów stowarzyszonych, czyli takich, w których jednostka dominująca sprawuje kontrolę posiadając nie mniej niż 20% i nie więcej niż 50% głosów. Ustawa ta także dostrzega struktury holdingowe (nazywane grupami kapitałowymi) przez to, że wprowadza możliwość sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych dla tych struktur. Umożliwi to odzwierciedlenie w sprawozdawczości finansowej coraz liczniejszych i bardziej skomplikowanych powiązań kapitałowych między podmiotami, co będzie sprzyjało kontrolowaniu holdingów i prowadzeniu przez nie swej działalności w zgodzie z obowiązującym prawem[50].

Również Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania (jt. Dz.U. z 1993 r.. Nr 106, poz. 482, z późn. zmianami) po nowelizacji z 1995 r. uwzględnia specyfikę holdingu.

*" A. Szumański: „Regulacja...

[4]" Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. Nr 121. poz. 591 z późn. zm.).

[50] Szczegółowe omówienie rozwiązań przewidzianych w polskiej ustawie o rachunkowości na tle dyrektyw UE oraz wytycznych Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASC) w pracy: R. Ignatowski: Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości. Warszawa. 1995.

Rozdział II
Restrukturyzacja

2.1. Istota i cechy restrukturyzacji

Sytuacja, jaka zaistniała w Polsce po roku 1990 oraz wymagania i perspektywy jakie wówczas powstały, zmusiły polskie przedsiębiorstwa do zweryfikowania charakteru swojej działalności. Proces, jaki wówczas się rozpoczął, cechował się swoistą oryginalnością i wyjątkowością. Przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej nie miało swojego wzorca ani w Europie ani na świecie. Specyfika warunków, w których ów proces się odbywał, ukształtowała jego odmienność.

Restrukturyzacja w ujęciu polskim jest silnie związana z budową systemu rynkowego. Z tego względu samo jej określenie może być inne niż te, którym zwykli się posługiwać autorzy wywodzący się z państw o już ukształtowanym systemie rynkowym. Oznacza to, iż polskie przedsiębiorstwa ..traktują nadążanie za zmianami jako cel a nie cechę systemu"".

Pojęcie restrukturyzacji jest silnie związane z pojęciem zmiany. Zmiana to „...celowe i świadome działanie. Istota zmiany polega na przejściu organizacji gospodarczej ze stanu dotychczasowego do stanu innego jednoznacznie odmiennego"[52]. „Zmiana jest nieuchronną cechą otoczenia każdej organizacji: rynki przemieszczają się i pojawiają się nowe wyroby, odkrywane są nowe materiały i wydawane są nowe prawa"[53].

Przedsiębiorstwo jest aktywną częścią systemu; chcąc zachować swoją konkurencyjność musi dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu lub nawet je inicjować. Zmiana powinna prowadzić do bardziej efektywnego jego funkcjonowania.

[51] Z. Sapijaszka „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa .Szanse i ograniczenia" Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1993 s. 30 .

[52] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R.Rutka „Organizacja i zarządzanie" Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego : Gdańsk 1993 s. 144 .

[53]. J.A.F. Stoner. Ch. Wankel, „Kierowanie" PWE 1992 Warszawa s. 240 .

Zmiana to pojęcie bardzo ogólne. Każda restrukturyzacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest restrukturyzacją.

Gospodarka rynkowa wymaga od przedsiębiorstw nie tylko elastyczności działania i umiejętności dostosowania się do zmian już zaistniałych na rynku, ale także umiejętności przewidywania kierunków tych zmian. Rynek jest podstawowym weryfikatorem działalności przedsiębiorstw, a cena wyrazem ponoszonych nakładów. Powoduje to, iż działania restrukturyzacyjne w największym stopniu odnoszą się do niego. Do czynników determinujących procesy restrukturyzacyjne należą:

- postęp techniczny - wraz ze zmianami organizacyjnymi, tzn. pojawiają się nowe metody wytwarzania, nowe techniki i technologie produkcji, metody organizacji i zarządzania,
- handel zagraniczny i współpraca międzynarodowa,
- substytucja czynników produkcji i rodzajów działalności,
- zmiany w krajowym popycie końcowym[54].

Za główny cel restrukturyzacji uznajemy wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, poprawę wyników jego gospodarowania, a w rezultacie wzrost jego rynkowej wartości.

Cele te można ująć w czterech grupach[55]:

- Cele sfery produkcyjnej - odnoszą się one do procesów wytwarzania, a więc obejmują metody wytwórcze (technologie), sytuacje w zakresie środków trwałych, gospodarkę zaopatrzeniową, magazynową i elastyczność systemów produkcyjnych,
- Cele sfery organizacyjnej - odnoszą się one do przeobrażenia w zakresie pracy ludzi, a więc systemów zarządzania, kierowania, systemów motywacyjnych, systemów obiegu informacji, organizacji pracy,
- Cele sfery finansowej - odnoszą się do tak znanych obszarów jak koszty, rentowność, struktura zasobów kapitałowych i sterowanie płynnością finansową,
- Cele sfery marketingowej - koncentrują się wokół produktu i możliwości sprzedaży. Dotyczą więc cech samego produktu, ale też kanałów dystrybucji, działań typowo marketingowych, doboru właściwej kadry handlowej.

[54] B. Wyżnikiewicz „Zmiany strukturalne w gospodarce. Prawidłowości i ograniczenia" PWE Warszawa 1987 s. 20-21 .

[55] A. Kusak, J. Kowalczyk. J. Frydryk „Analizy finansowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw" Zielona Góra 1996 s. 13

Do głównych cech charakteryzujących proces restrukturyzacji zaliczamy to, że :

- restrukturyzacja jest procesem ciągłym i niejednorodnym, obok charakteru naprawczego ma także charakter rozwojowy,
- restrukturyzacja nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do celu, jakim jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i przez poprawę wyników gospodarczych wzrost jego wartości rynkowej,
- nie jest procesem standardowym i w każdym przypadku wymaga zindywidualizowanego podejścia,
- obejmuje nie tylko sferę działalności materialnej przedsiębiorstw, ale także sferę świadomości wytwórcy; wymaga nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo z punktu widzenia rynkowych uwarunkowań jego rozwoju,
- narzędziem przebudowy przedsiębiorstwa jest program restrukturyzacji, który należy traktować jako raport analityczny i projekt realizacyjny (streszczenie, zawartość merytoryczna programu)[56].

2.2. Pojęcie restrukturyzacji

Restrukturyzacja nie jest w literaturze pojęciem jednoznacznie interpretowanym. Różnorodność jej definicji spowodowana jest wieloznacznością i obszemością tego pojęcia.

W najogólniejszym znaczeniu ..proces restrukturyzacji utożsamia się ze zmianami w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów tej struktury, które reprezentują nowoczesność i wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp w zaspokajaniu potrzeb ludzkich w kierunku rozwiązań bardziej niż dotąd racjonalnych i strukturalnych"[57]. Jest to ujęcie restrukturyzacji z punktu zarządzania zmianami w skali gospodarki kraju.

Niektórzy autorzy ograniczają się jedynie do podania zakresu zmian tego procesu. Dla przykładu:. . . . .restrukturyzacja to stopniowe przekształcenia w zakresie rozmiarów i proporcji produkcji, metod wytwarzania układów własno-

"' D. Kowalczuk-Jakubowska. A.Malewicz „Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa" IOPM Warszawa 1992 s.5

[57] A. Karpiński „Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i jna świecie" PWE Warszawa 1986 s. 20

ściowych i systemów zarządzania "[58]. Podobnie definiują proces restrukturyzacji B. Pełka, J. Penc i inni polscy autorzy[59].

D.Kowalczuk-Jakubowska i A.Malewicz uważają, iż restrukturyzacja powinna być. . . . .swoistą odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia i być formą samodzielnej, aktywnej 'walki' o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniającą konkurencyjność wobec innych partnerów rynkowych i prowadzącą do uzyskania konkretnych korzyści ekonomicznych "[60]. Autorki podkreślają, iż punktem odniesienia restrukturyzacji jest zawsze dotychczasowa sytuacja przedsiębiorstwa. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwo walczy o utrzymanie się na rynku, a w innych o zwiększenie swojego wpływu na rynek i dalszy wzrost swojej konkurencyjności. Jednakże w obu wypadkach niezbędna jest restrukturyzacja i ponowne zdefiniowanie celów i misji.

Z. Sapijaszka uważa, iż restrukturyzacja jest to radykalna zmiana w przynajmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. w zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i (lub) równowagi z otoczeniem[61].

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza ciągłe, skoordynowane zmiany podstawowych struktur istniejących systemów przedsiębiorstwa, programowanie i wdrażanie w celu osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności. Oznacza to, że jest ona zjawiskiem permanentnym w każdym przedsiębiorstwie skorelowanym z otoczeniem i w każdym systemie gospodarczym. W krajach o rozwiniętej gospodarce wolnorynkowej zmiany dotyczą przede wszystkim zatrudnienia, struktury i orga-

[58] A. Leszczyński „Trudne słowo restrukturyzacja" trybuna Ludu nr. 237 1986 r.

[59] B. Pełka pod pojęciem restrukturyzacji przedsiębiorstwa rozumie on „zmiany struktury produkcyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji systemu zarządzania oraz jego statusu prawno-organizacyjnego". B. Pełka „Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw"' IOPM „ORGMASZ" Warszawa-1992, s. 84; J.Penc traktuje zakres procesu restrukturyzacji bardzo ogólnie stwierdzając, że „restrukturyzacja to ogól przedsięwzięć organizatorskich zmierzających do zmiany istniejącej struktury na nową, bardziej sprawną charakteryzującą się wyższą efektywnością, czyli organizacyjne, techniczne i ekonomiczne dostosowanie się firmy do wymagań zmieniającego się otoczenia zapewniające jej lepsze zaspokajanie potrzeb rynku i korzystniejszą współpracę". J.Penc „Strategie zarządzania". „Placet"Agencja Wydawnicza Warszawa 1994 s. 210.: Z.Pierścionek widzi restrukturyzację jako .. istotne zmiany struktur różnych systemów przedsiębiorstwa w celu dostosowania ich do otoczenia". Zauważa on. że restrukturyzacja to podstawowy element rozwoju, stanowiący pierwszy etap działań strategicznych, polegających na opracowaniu i wdrożeniu strategii rozwoju i wzrostu firmy. Z.Pierścionek „Strategie rozwoju firmy."PWN, Warszawa 1996; s. 16 .

[60] D. Kowalczuk-Jakubowska, A.Malewicz „Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa" IOPM Warszawa 1992, s. 10.

[61] Z. Sapijaszka „Restrukturyzacja.... s. 30

nizacji produkcji oraz zarządzania. Dotyczą także redukcji wielkości przedsiębiorstwa poprzez podział, wyprofilowanie struktur działalności, ograniczenie stopnia integracji pionowej. Nasilenie tego zjawiska nastąpiło tam w II połowie lat80-tych.

W Polsce przyczyną restrukturyzacji było niedostosowanie organizacji do warunków panujących w otoczeniu na skutek gwałtownej zmiany reguł gry w otoczeniu będącej wynikiem otwarcia gospodarki.

Restrukturyzacja może stanowić jedynie pierwszą fazę działań strategicznych, polegającą na opracowaniu i wdrażaniu strategii rozwoju i wzrostu firmy.

Restrukturyzacja ma do spełnienia dwa zasadnicze cele: zlikwidowanie rozbieżności między torem zmian zachodzących w otoczeniu i drogą rozwoju przedsiębiorstwa, oraz takie ukształtowanie przedsiębiorstwa, aby mogło ono nadążyć lub nawet wyprzedzać zmiany otoczenia, korygując ewentualne odchylenia za pomocą zmian stopniowych. Kryzys i spadek wyników działania przedsiębiorstwa to nie jedyne powody restrukturyzacji. Proces ten podejmowany jest także wówczas gdy kadra zarządzająca zamierza wprowadzić firmę na inną ścieżkę rozwoju. Restrukturyzacja polega wtedy na dostosowaniu przedsiębiorstwa do nowych oczekiwań otoczenia i wyposażeniu go w mechanizmy adaptacyjne, pozwalające na przygotowanie się do zmian zachodzących w środowisku.

Reasumując, w niniejszym opracowaniu z pojęciem restrukturyzacji podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw przedsiębiorstw i spółek) będziemy wiązać trzy obszary:

=> struktury instytucjonalnej tj. zmian w instytucjach, stanowiących otoczenie podmiotów gospodarczych, do roli których podmioty dostosowują się albo na podstawie faktów z dotychczasowych doświadczeń z przeszłości, albo na podstawie hipotez ze swoich prognoz zmian tej roli w przyszłości,

=> struktury rzeczowej tj. zmian w procesach produkcji i usług podmiotów stosownie do zmian otoczenia, wyrażających się ograniczaniem lub zaniechaniem jednych procesów a rozwijaniem lub uruchamianiem innych wraz ze skutkami w strukturze angażowanych czynników wutwórczych,

=> struktury podmiotowej, tj, zmian roli podmiotów, tworzących przedsiębiorstwo, spółkę, których interesy zależnie od pozycji wpływają na decyzje o kierunkach i tempie zmian struktury rzeczowej a także struktury instytucjonalnej gospodarki.

Przy takim ujęciu (jak słusznie zaznaczają autorzy[62] raportu pt. „Strategie przetrwania i rozwoju - uwarunkowania i sposoby restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych"), proces restrukturyzacji nie jest procesem

[62] „Strategie przetrwania i rozwoju - uwarunkowania i sposoby restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych" pod redakcją L. Wasilewskiego. Raport z badań K B N. projekt badawczy 1 P 110 012 05. Warszawa maj 1994 - kwiecień 1995 s. 6.

zmierzającym do jakiegoś ustalonego celu lub stanu końcowego. Jest on procesem tworzenia homeostazy miedzy firmą a pozycją składowych jej otoczenia.

2.3. Formy i rodzaje restrukturyzacji

Proces restrukturyzacji może przebiega w dwóch zasadniczych formach:

- w formie restrukturyzacji przedmiotowej,
- w formie restrukturyzacji podmiotowej.

Restrukturyzację przedmiotową charakteryzuje to, iż zmiany inicjuje samo przedsiębiorstwo. Celem tego procesu jest:

- osiągnięcie lub utrzymanie pozycji dominującej w produkcji konkretnej grupy,
- osiągnięcie lub utrzymanie pozycji dominującej w produkcji konkretnej grupy wyrobów (w skali krajowej lub na określonych rynkach zagranicznych),
- dostosowanie asortymentu produkcji do przewidywanego popytu lub aktywnego oddziaływania, polegającego na generowaniu popytu na nowe asortymenty wyrobów,
- znaczny wzrost ilościowy produkcji przy utrzymaniu zasadniczego asortymentu produkcji,
- wzrost rentowności przedsiębiorstwa przy zachowaniu jego zdolności rozwojowych, ukierunkowanych na prognozowany popyt,
- istotna poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionych, uwzględniająca przy tym wzrastające wymagania zdrowotne i socjalne,
- zdecydowane ograniczenie zakłóceń środowiska przyrodniczego wszędzie tam, gdzie przewyższają one dopuszczalny poziom oraz wdrażanie technologii „przyjaznej" dla otoczenia przyrodniczego,
- uczestniczenie przedsiębiorstwa w programach zatrudnienia nadwyżek siły roboczej (bezrobotnych) w określonych regionach czy dziedzinach specjalności .

Restrukturyzacja podmiotowa dotyczy przemian własnościowych i struktury wewnętrznej organizacji gospodarczych.

Do podstawowych czynników wpływających na ten rodzaj restrukturyzacji zalicza[63]:

- ograniczenie inwestowania w niedostatecznie rentowną działalność,
- zlikwidowanie inwestycji, które nie przynoszą dochodów,

B. Pelka ..Polityka przemysłowa..." s. 84 .

- unikanie cen obrachunkowych nie będących cenami rynkowymi,
- wyłączenie tych funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają strategicznego znaczenia.

Restrukturyzację podmiotową określa się jako prawne, organizacyjne (w tym menedżerskie i marketingowe) i ekonomiczne (w tym finansowe) przystosowanie przedsiębiorstw do nowych warunków systemowych w celu podniesienia ich efektywności działania.

Głównym celem tej restrukturyzacji (w sferze ekonomiki organizacji zarządzania) jest stworzenie takiej struktury oraz budowa takiej strategii, która pozwala na rozwój i wzrost przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. W tym przypadku dąży się do budowy elastycznych struktur zarządzania (tworzy się nowe komórki jak marketing, logistyka, controlling), usamodzielnienia przedsiębiorstwa, podnoszenia wydajności pracy. W sferze prawno-organizacyjnej następuje sprzedaż lub nabycie części majątku. Dla polskich warunków najbardziej charakterystyczna jest sprzedaż części majątku przez Skarb Państwa i prywatyzacja przedsiębiorstw, a także tworzenie grup holdingowych (kapitałowych) poprzez usamodzielnianie części zorganizowanych przedsiębiorstw wielozakładowych i spółek.

2.4. Uwarunkowania procesu restrukturyzacji

Aby proces restrukturyzacji mógł przebiegać sprawnie i szybko muszą być spełnione określone warunki. Na część z nich ma wpływ samo przedsiębiorstwo, część istnieje i jest kształtowana niemal bez wpływu przedsiębiorstwa i to do nich musi się ono dostosować i w sposób maksymalny wykorzystać.

2.4.1. Uwarunkowania zewnętrzne

Uwarunkowania zewnętrzne procesu restrukturyzacji polskiego przedsiębiorstwa związane są ze zmianami całego systemu gospodarczego, a w tym w szczególności ze zmianami w przepisach prawnych, rolach ludzi jako producentów i konsumentów, w ekonomicznych stosunkach i zasadach działania, procesach produkcji i konsumpcji.

Poza tym do warunków zewnętrznych restrukturyzacji możemy zaliczyć funkcjonowanie na właściwym poziomie instytucji rynkowych bankowych, giełdowych, ubezpieczeniowych, funduszy powierniczych i inwestycyjnych, a także centralnych ośrodków administracji państwowej.

2.4.2. Uwarunkowania wewnętrzne

Uwarunkowania wewnętrzne związane są z możliwościami i umiejętnościami wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie. Dotyczy to obszarów, na które w przedsiębiorstwie ma wpływ kadra zarządzająca i pracownicy niższych szczebli.

Warunki wewnętrzne dla wspierania procesu restrukturyzacji obejmują[64]:

- poparcie kierownictwa przedsiębiorstwa dla programu restrukturyzacji, współudział w fazie jego opracowania i wdrożenia,
- motywację pracowników przedsiębiorstwa dla wprowadzenia zmian pro efektywnościowych,
- wiedzę o aktualnych procesach i nowoczesnych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa (marketing, zarządzanie kryzysowe i strategiczne, rachunkowość zarządcza),
- rozpisanie zadań dla osób uczestniczących w procesie przygotowania i wdrożenia programu restrukturyzacji.

Wynika z tego, iż głównymi podmiotami w przedsiębiorstwie państwowym odpowiedzialnymi za proces restrukturyzacji są dyrektor, samorząd, związki zawodowe, w spółce zaś zarząd i rada nadzorcza.

Z. Sapijaszka do obszarów, w których należy poszukiwać uwarunkowań wewnętrznych procesu restrukturyzacji zalicza[65]:

- Poziom zarządzania zmianami,
- Uwarunkowania powodzenia zmian,
- Kultura organizacyjna,
- Postawę kadry kierowniczej wobec zmian.

Z poglądami przywołanych autorów w pełni się identyfikujemy.

D. Kowalczuk-Jakubowska. A. Malewicz „Restrukturyzacja..." s. 19-20

Z. Sapijaszka „Restrukturyzacja..." s. 130 .

Rozdział III
Tworzenie grup holdingowych (kapitałowych) jako efekt restrukturyzacji przedsiębiorstw wielozakładowych

3.1. Opis zastosowanych metod i narzędzi badawczych

Specyfika rozpatrywanych problemów warunkowała zastosowany sposób i metodę badawczą. W tym celu zastosowano badanie dokumentów i materiałów publikowanych oraz innych znajdujących się w analizowanych przedsiębiorstwach (spółkach).

W celu skategoryzowania badań opracowano specjalne narzędzia badawcze umożliwiające zdiagnozowanie badanych przedsiębiorstw i ich zachowań. Opracowane narzędzia badawcze zostały zróżnicowane ze względu na spółki nadrzędne i spółki zależne.

W stosunku do spółek nadrzędnych zastosowano:

=> Ankietę dla badanej spółki na temat restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej przedsiębiorstw w grupę holdingową (kapitałową).

=> Ankietę dla badanej spółki: Proces przygotowania i realizacji zmiany organizacyjnej.

=> Kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego.

=> Analizę SWOT[66] oraz analizę dokumentów źródłowych.

W stosunku do spółek zależnych zastosowano:

. Ankietę dla badanej spółki zależnej na temat restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej przedsiębiorstw w grupę holdingową (kapitałową).

. Ankietę dla badanej spółki: Proces przygotowania i realizacji zmiany organizacyjnej.

. Analizę SWOT oraz analizę dokumentów źródłowych.

Szanse oraz zagrożenia utożsamia się również jako warunki rozwoju, słabe i mocne strony natomiast to czynniki rozwoju przedsiębiorstwa: S. Chomontowski: Warunki a czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. Próba identyfikacji i klasyfikacji (w) Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw pod redakcją naukową R. Borowieckiego. TNOiK i AE Kraków 1996. s. 176

W przypadku firm zależnych, ze względu na dużą próbę i duże rozproszenie tychże firm w kraju, a nawet za granicą badania prowadzono selektywnie przy pomocy korespondencji. Opracowane ankiety zostały rozesłane do wszystkich spółek zależnych i stowarzyszonych badanych spółek giełdowych. W stosunku do spółek zależnych na które rozciągnięto badania nie posłużono się kwestionariuszem wywiadu skategoryzowanego.

Słowo - ankieta - zawarte w tytułach narzędzi badawczych odzwierciedla fakt przeprowadzenia badań na szeroką skalę.

Wywiad natomiast polega na rozwinięciu badanych problemów poprzez opis ustny zachodzących zjawisk.

W ankietach dotyczących procesu restrukturyzacji badano:

- przyczyny w formie czynników restrukturyzacji,
- grupy zainteresowane restrukturyzacją,
- ścieżkę restrukturyzacji,
- sposób przeprowadzenia restrukturyzacji,
- motywy tworzenia grupy holdingowej (kapitałowej): nabywanie/zbywanie udziałów,
- sposoby wyceny i wnoszenia majątku do spółek zależnych,
- sposób współpracy pomiędzy spółkami grupy,
- realizowane funkcje przez spółkę naczelną i zależne,
- ingerencję w zarządzanie spółek zależnych przez spółkę nadrzędną
- sposób kontroli spółek grupy przez spółkę naczelną.

W ankiecie, dotyczącej procesu przygotowania i realizacji zmiany organizacyjnej - uniwersalnej dla wszystkich badanych firm, badaniu poddano następujące problemy węzłowe:

- sposób przygotowania przekształcenia badanych spółek w grupę holdingową (kapitałową),
- stosunek do restrukturyzacji i ewentualne opory,
- sposób przełamania oporu,
- zawarte umowy pracownicze,
- odbiór rezultatu przekształceń przez zainteresowane grupy społeczne.

W ankietach badawczych wszystkie pytania posiadają sugerowane, przewidywane odpowiedzi, jak również możliwość przedstawienia własnego wariantu odpowiedzi wynikającego z dużej różnorodności badanych zagadnień.

Technika wypełniania ankiet przez respondentów polegała na wyborze jednej, bądź kilku z sugerowanych odpowiedzi. W niektórych z pytań proszono o dokonanie rangowania swych odpowiedzi.

W omawianych narzędziach powyższe problemy węzłowe rozpatrywano zawsze dwukierunkowo, tzn. od strony spółki nadrzędnej i spółek zależnych.

Kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego jak wspomniano zastosowany został w stosunku do wszystkich spółek nadrzędnych. Dotyczył on pogłębienia badanych uprzednio problemów i obejmował, wraz z analizą strategiczną SWOT, następujące obszary:

- wnętrze firmy i jego czynniki,
- otoczenie firmy i jego czynniki,
- przedsięwzięcia dostosowawcze.

Opisane i zastosowane narzędzia badawcze stanowią załącznik do raportu. Powyższe narzędzia pozwalają na zdiagnozowanie przeprowadzonych restrukturyzacji przedsiębiorstw w grupy holdingowe (kapitałowe) w relacji wnętrza i ich otoczenia[67].

3.2. Przygotowanie procesu restrukturyzacji

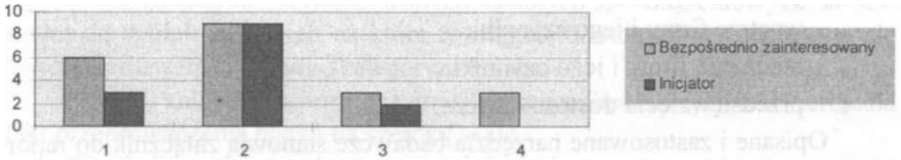
3.2.1.Grupy interesu i czynniki determinujące działania restrukturyzacyjne

Każda zmiana, a restrukturyzacja organizacyjno - własnościowa firm w grupy kapitałowe w szczególności, związana jest z zainteresowaniem określonych grup interesu. We wszystkich z badanych spółek nadrzędnych bezpośrednio zainteresowane w restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej były ich zarządy. W sześciu spółkach wskazano na właścicieli, w trzech na zarządy przyszłych spółek, a w trzech na związki zawodowe jako zainteresowanych w restrukturyzacji.. Jak wykazały badania we wszystkich omawianych spółkach inicjatorami restrukturyzacji w grupy kapitałowe były również zarządy spółek, przy czym w przypadku trzech firm inicjatorami byli także właściciele, a w przypadku dwóch firm także związki zawodowe.

[67] W raporcie, w jego części empirycznej w dużej mierze wykorzystano wyniki badań prowadzonych przez mgr **J.** Waśniewskiego związanych z opracowywaną rozprawą doktorską pt. ..Restrukturyzacja organizacyjno - własnościowa przedsiębiorstw w grupy kapitałowe", pisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego.

Wykres 1

Bezpośrednio zainteresowani i inicjatorzy w restrukturyzacji badanych spółek w grupy kapitałowe



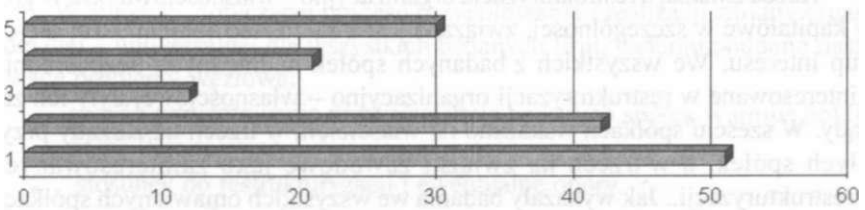
1– właściciele
2– kierownictwo spółki
3– związki zawodowe
4– zarządy przyszłych spółek

Źródło: *Opracowanie własne*

Badane spółki nadrzędnejako główne przyczyny restrukturyzacji upatrywały w czynnikach rynkowych, następne w kolejności to ekonomiczno - finansowych, organizacyjnych, prawnych i personalnych. Kolejność ta oznacza, że zmiany w firmach wynikały przede wszystkim z chęci wzmocnienia pozycji rynkowej badanych spółek poprzez dostosowanie ich struktur i zasad działania w kontekście zbliżającego się zintegrowania Polski ze strukturami Unii Europejskiej.

Wykres 2

Czynniki mające wpływ na restrukturyzację spółki w grupę kapitałową (uszeregowane według ich wagi)



1- rynkowe
2- ekonomiczno - finansowe
3- personalne
4- prawne
5- organizacyjne

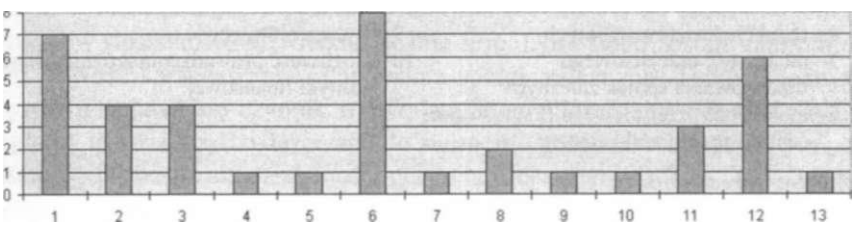
Źródło: *Opracowanie własne*

Badane spółki spośród czynników rynkowych najczęściej kierowały się pozycją przyszłej spółki na rynku, zagrożeniem konkurencji krajowej i potrzebą rozwoju. Oznaczać to może chęć umocnienia firm na rynku w stosunku do konkurencji krajowej poprzez ich rozwój, a w tym wskazuje się na potrzebę unowocześnienia procesu technologicznego. Znikomym powodem restruktury-

zacji było natomiast wejście w nowy sektor, jak również wyjście z dotychczasowej działalności. Konkurencja międzynarodowa oraz oferowana gama produktów/ usług w obszarach działalności firm nie należą do najważniejszych czynników. Zdaniem badanych firm czynniki rynkowe związane z odbiorcami poprzez sprzedaż produktów/ usług, ich jakość oraz terminowość realizacji umów oraz dostawcy należą do mniej istotnych. Wynikać to może ze zmiany charakteru rynku z rynku wykonawcy w kierunku rynku inwestora.

Wykres 3

Czynniki rynkowe wpływające na restrukturyzację



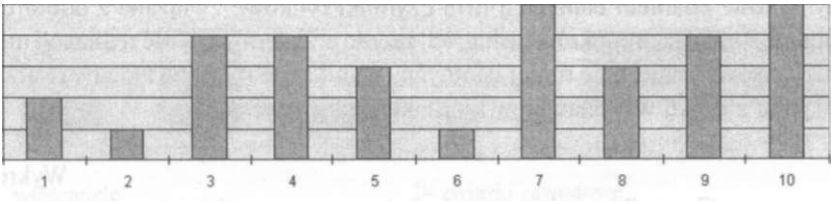
1- konkurencja krajowa
2- konkurencja międzynarodowa
3- oferowana gama produktów / usług
4- jakość produktów / usług
5- terminowość realizacji umów
6- pozycja spółki na rynku
7- dostawcy
8- odbiorcy / sprzedaż
9— wejście w nowy sektor
10- wyjście z dotychczasowej działalności
11- potrzeba unowocześnienia procesu technologicznego
12- potrzeba rozwoju spółki
13- zmiana charakteru rynku

Źródło: *Opracowanie własne*

Spośród czynników ekonomiczno - finansowych restrukturyzacji badane spółki wskazały najczęściej na rozłożenie ryzyka inwestycyjnego oraz możliwość prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej. Wyższa rentowność i efektywność ekonomiczna oraz redukcja kosztów ogólnych to grupa rzadziej wskazywanych czynników. Powyższe wyniki badania świadczą o zamiarze wykorzystania restrukturyzacji do podwyższenia podstawowych wskaźników ekonomicznych poszczególnych firm. Mniej razy w stosunku do poprzednich czynników wskazano na możliwość samodzielnego pozyskiwania kapitału przez spółki zależne oraz ich przejściowego finansowania. Polityka gospodarcza państwa uznana została za mniej ważny czynnik od poprzednich. Dość zaskakujące wydaje się nie docenienie waloru skuteczniejszej kontroli finansowej będącej przecież istotną w przypadku grup kapitałowych. Za mało ważny czynnik uznano też możliwość przejściowego finansowania centrali przez spółki zależne.

Wykres 4

Czynniki ekonomiczno - finansowe wpływające na restrukturyzacje

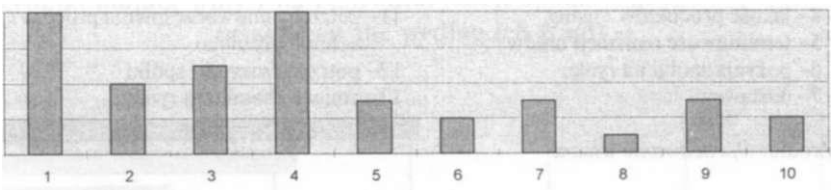


1- sytuacja gospodarcza państwa
2- skuteczniejsza kontrola finansowa
3- wyższa efektywność ekonomiczna
4- redukcja kosztów ogólnych
5- możliwość przejściowego finansowania spółek zależnych
6- możliwość przejściowego finansowania centrali przez spółki zależne
7- rozłożenie ryzyka inwestycyjnego
8- możliwość samodziel. poszukiw. kapitału przez spółki zależne
9- wyższa rentowność
10- możliwość prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej

Źródło: *Opracowanie*

Wykres 5

Czynniki organizacyjne wpływające na restrukturyzację



1- możliwość dostosowania struktury organizacyjnej do potrzeb spółki
2- możliwość dostosowania procedur organizacyjnych do potrzeb spółki
3- szybszy przepływ informacji
4- elastyczność w podejmowaniu decyzji
5- oddzielenie działalności operacyjnej od strategicznej
6- kontynuacja strategii rozwoju opracowanej w poprzedniej formie org. - własnościowej
7- efekt współdziałania
8- wspólne zakresy działalności
9- kreowanie nowych firm
10- zwielokrotnienie siły zarządczej

Źródło: *Opracowanie własne*

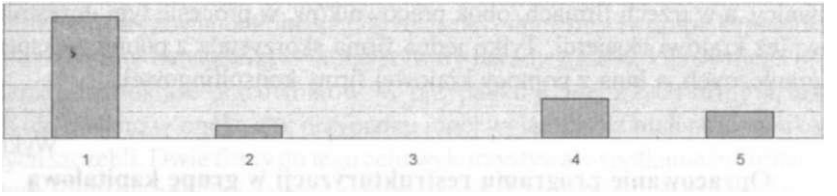
Do najczęściej wybieranych czynników organizacyjnych, jako przyczyn restrukturyzacji, w badanych firmach zaliczono możliwość dostosowania struk-

tury organizacyjnej do potrzeb spółki oraz elastyczność w podejmowaniu decyzji. Czynniki takie jak szybszy przepływ informacji, a następnie możliwość dostosowania procedur organizacyjnych do potrzeb spółki brano pod uwagę również w kilku z badanych firm. Dla jeszcze mniejszej liczby firm oddzielenie działalności operacyjnej od strategicznej, efekt synergii oraz kreowanie nowych firm stanowiły istotne kryterium decyzyjne. Do mniej istotnych zaliczono zwielokrotnienie siły zarządczej i kontynuacja strategii rozwoju opracowanej w poprzednie formie organizacyjno - prawnej. Tylko w jednym przypadku kierowano się realizowaniem przez centralę wspólnej działalności dla całej grupy.

Wszystkie z badanych spółek nadrzędnych wskazały jednoznacznie na samodzielność organizacyjno - prawną jako główny czynnik prawny restrukturyzacji. System podatkowy jako czynnik mający wpływ na restrukturyzację wystąpił w stosunkowo niewielkiej liczbie firm. Dość słabo została zaakcentowana łatwość sprzedawania i kupowania spółek zależnych. Tylko w jednym przypadku pojawił się czynnik wynikający z ograniczeń antymonopolowych. Mogło by to świadczyć o dążeniach do autonomii gospodarczej i etycznym podejściu do prowadzenia działalności gospodarczej badanych firm.

Wykres 6

Czynniki prawne wpływające na restrukturyzację



1- samodzielność organizacyjno - prawna
2- możliwość korzystania z luk prawnych
3- omijanie ograniczeń antymonopolowych
4- system podatkowy

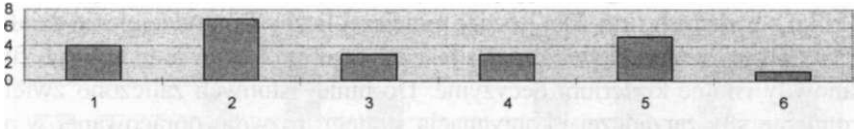
5- łatwość w nabywaniu i zbywaniu spółek zależnych

Źródło: *Opracowanie własne*

Ze strony czynników personalnych głównie wskazano na wyższe wynagrodzenia po przeprowadzeniu restrukturyzacji. W dalszej kolejności wskazywano na autonomię w prowadzeniu polityki zatrudnienia i prestiż z pracy w spółce. Możliwość awansu i potrzeba załogi zostania współwłaścicielem to czynniki, które miały mniejszą wagę przy podejmowaniu decyzji o restrukturyzacji. Najmniej istotnym okazał się czynnik związany z tytułami wynikającymi z hierarchii władzy w organizacji. Wymienienie czynników personalnych w tej właśnie kolejności może wskazywać na materialne podejście kadry badanych spółek do restrukturyzacji.

Wykres 7

Czynniki personalne wpływające na restrukturyzację



1- prestiż pracy w spółce
2- wyższe wynagrodzenie
3- potrzeba załogi zostania współwłaścicielem
4- możliwość awansu
5- autonomia w prowadzeniu polityki zatrudnienia
6- tytuły związane z hierarchią władzy w spółce

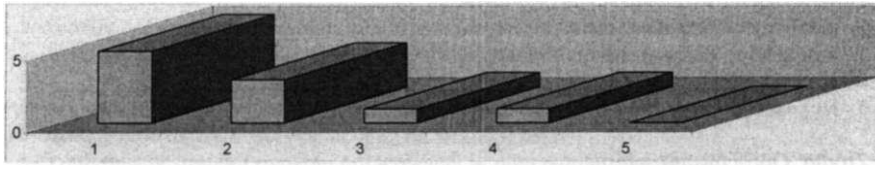
Źródło: *Opracowanie własne.*

3.2.2. System informowania kadr o procesie restrukturyzacji

W konsekwencji badane firmy przystąpiły do przygotowania programu restrukturyzacji. We wszystkich z omawianych podmiotów programy te zostały opracowane z udziałem wewnętrznych zespołów powoływanych spośród pracowników. W przypadku pięciu firm programy te samodzielnie opracowali pracownicy, a w trzech firmach, obok pracowników, w procesie tym uczestniczyli również krajowi eksperci. Tylko jedna firma skorzystała z pomocy ekspertów zagranicznych, a inna z pomocy krajowej firmy konsultingowej.

Wykres 8

Opracowanie programu restrukturyzacji w grupę kapitałową



1- zespoły wewnętrzne powoływane spośród zarządu i innych pracowników
2- zespoły wewnętrzne z udziałem ekspertów krajowych
3- zespoły wewnętrzne z udziałem ekspertów zagranicznych
4- krajowa firma konsultingowa
5- zagraniczna firma konsultingowa

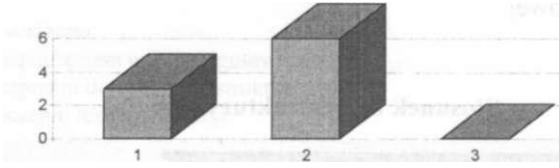
Źródło: *Opracowanie własne*

Chcąc uzyskać przychylność pracowników w stosunku do zamierzonych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych zarządy badanych firm informowały wszyst-

kich pracowników o swoich planach, a następnie starały się popularyzować ideę tworzenia grup kapitałowych. Zarządy sześciu firm przekazywały informację o zamiarze utworzenia grupy kapitałowej bezpośrednio wszystkim pracownikom, natomiast zarządy trzech firm informacje te przekazywały przełożonym niższych szczebli. Żadna z badanych firm nie postąpiła w sposób podany w trzecim wariancie.

Wykres 9

Sposób poinformowania pracowników spółki o przekształceniu jej w grupę kapitałową



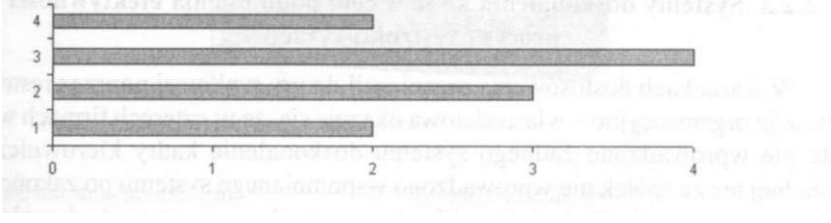
1- skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji a następnie poinformowano przełożonych niższych szczebli
2- skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji a następnie poinformowano o tym wszystkich pracowników
3- skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji bez informowania kogokolwiek

Źródło: *Opracowanie własne*

Do popularyzowania koncepcji przekształcenia firmy w grupę kapitałową badane podmioty najczęściej wykorzystywały narady z kadrą kierowniczą oraz szkolenia i instruktaże pracowników. W przypadku jednej z tych firmy działań takich nie podjęto w ogóle, a w przypadku innej wyłączono z nich pracowników niższych szczebli. Dwie firmy do tego celu wykorzystywały spotkania informacyjne. Dwie firmy nie popularyzowały koncepcji wśród zatrudnionych pracowników.

Wykres 10

Sposób popularyzowania koncepcji przekształcenia spółki w grupę kapitałową



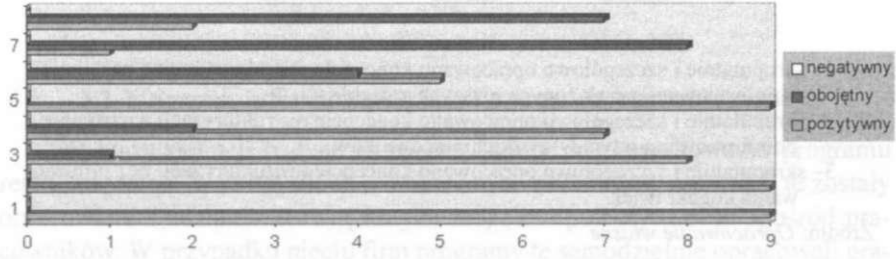
1- nie popularyzowano
2- podczas szkoleń i instruktaży pracowników
3- podczas narad z kadrą kierowniczą
4- podczas spotkań informacyjnych

Źródło: *Opracowanie własne*

Dzięki sprawnie przeprowadzonym działaniom informacyjnym i popularyzacyjnym w żadnej spośród badanych firm nie było negatywnych postaw żadnej z grup nacisku. Stwierdzenie to potwierdzają wyniki badania stosunku poszczególnych grup pracowników do restrukturyzacji. We wszystkich spośród badanych przedsiębiorstw najwyższy i średni szczebel kierowniczy wykazywał pozytywny stosunek do restrukturyzacji. Tylko kierownicy najniższego szczebla w jednej z firm oraz pozostali pracownicy dwóch firm mieli obojętny stosunek do planowanych przedsięwzięć. Podobne stanowisko reprezentowały podmioty z bezpośredniego otoczenia badanych firm, np. banki czy organy administracji państwowej.

Wykres 11

Stosunek do restrukturyzacji



1– kierownictwo spółki – szczebel najwyższy
2– kierownictwo spółki – szczebel średni
3– kierownictwo spółki – szczebel najniższy.
4– pracownicy
5– właściciele
6/ związki zawodowe
7– organa administracji państwowej np. urząd antymonopolowy
8– bank

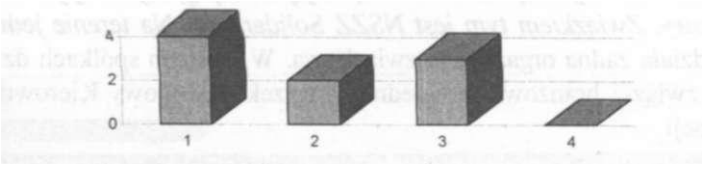
Źródło: *Opracowanie własne.*

3.2.3. Systemy doskonalenia kadr w celu podniesienia efektywności procesu restrukturyzacji

W warunkach dostosowania organizacji do gry rynkowej poprzez restrukturyzację organizacyjno - własnościową okazuje się, że w czterech firmach w ogóle nie wprowadzono żadnego systemu doskonalenia kadry kierowniczej. W żadnej też ze spółek nie wprowadzono wspomnianego systemu po zakończeniu restrukturyzacji. W dwóch spółkach wprowadzono system doskonalenia kadry wraz z rozpoczęciem prac przygotowawczych do procesu restrukturyzacji. Trzy spośród badanych spółek wprowadziły wspomniane systemy dopiero po przystąpieniu do procesu restrukturyzacji.

Wykres 12

Moment wprowadzenia systemu doskonalenia kadry kierowniczej



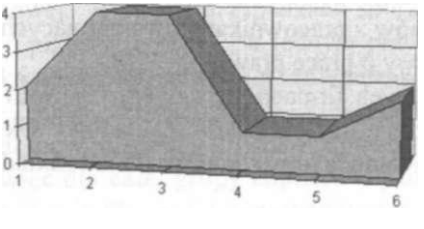
1- nie wprowadzono
2- wraz z rozpoczęciem prac przygotowawczych
3- po przystąpieniu do procesu restrukturyzacji
4- po zakończeniu restrukturyzacji

Źródło: *Opracowanie własne.*

W firmach, które wprowadziły systemy doskonalenia kadry kierowniczej najczęściej pojawiającymi się zagadnieniami, uznanymi jednocześnie za najważniejsze były problemy z grupy zarządzania finansami oraz marketingu. W dwóch firmach przeszkolono kadrę kierowniczą w zakresie zarządzania personelem, a także istoty i procedur zapewnienia jakości według standardu ISO. Szkolenia te nie miały jednak podłoża kompleksowości, dlatego nie uznano za stosowne nazwać ich systemami, a tylko szkoleniami. Odnosiły się one zresztą nie tylko do kadry kierowniczej. W jednym przypadku wprowadzono kursy z zakresu organizacji produkcji, a w innym zawierania umów.

Wykres 13

Zagadnienia systemu doskonalenia kadr kierowniczej



1- zarządzania personelem
2- zarządzania finansami
3- marketing
4- organizacja produkcji
5- zawieranie umów
6- zarządzanie jakością

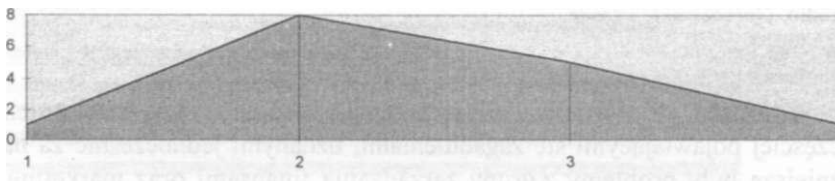
Źródło: *Opracowanie własne*

3.2.4. Stanowisko związków zawodowych w procesie restrukturyzacji

W ośmiu badanych spółkach nadrzędnej działa przynajmniej jeden związek zawodowy. Związkiem tym jest NSZZ Solidarność. Na terenie jednej ze spółek nie działa żadna organizacja związkowa. W czterech spółkach działają dodatkowo związki branżowe, a w jednej Związek Zawodowy Kierowników i Administracji.

Wykres 14

Działalność związków zawodowych w spółce



1- żadne
2- Branżowe
3- NSZZ Solidarność
4- Kierowników i Administracji

Źródło: *Opracowanie własne*

W przypadku trzech spośród badanych firm nie opracowano, a zatem i nie zawarto, żadnych umów z pracownikami gwarantujących im dodatkowe, poza wynikającymi z umowy o pracę praw.

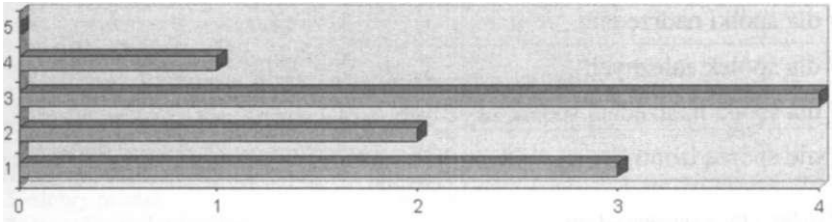
W dwóch kolejnych firmach nie zawarto żadnych dodatkowych umów z pracownikami. Cztery firmy zawarły Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy, a w jednej spośród nich dodatkowo zawarto Ponad zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.

Wszystkie firmy zgodnie stwierdziły, że nie natrafiono w nich na żadną formę oporu w stosunku do procesu restrukturyzacji ze strony zatrudnionych pracowników. W nielicznych przypadkach pojawiały się tylko chwilowe obawy co do przyszłości badanych podmiotów i ich własnej.

Sprawnie przeprowadzony proces informowania i popularyzowania koncepcji restrukturyzacji w grupy kapitałowe wpłynął również na poparcie, a co najwyżej na postawę obojętną istniejących związków zawodowych.

Wykres 15

Umowy zawarte pomiędzy spółką i pracownikami podczas procesu restrukturyzacji



1/ nie opracowano
2/ nie zawarto
3/ Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy
4/ Pakiet Gwarancji Pracowniczych
5- Ponad zakładowe Układy Zbiorowe Pracy

Źródło: *Opracowanie własne.*

3.2.5. Projekcje ekonomiczne procesu zmian

Z punktu widzenia zarządzania firmą ciekawym wydają się odpowiedzi badanych firm na temat symulacji finansowej, czyli ekonomicznej sensowności całego procesu restrukturyzacji. Aż w pięciu przypadkach nie sporządzono osobnej symulacji finansowej. W dwóch przypadkach sporządzono kompleksową symulację dla całego przedsiębiorstwa. W jednym przypadku taką symulację przeprowadzono tylko dla spółki nadrzędnej i również w jednym przypadku dla spółek zależnych.

Podczas restrukturyzacji jedna z firm dokonała symulacji finansowej dla całej spółki, a więc dla całej grupy kapitałowej oraz jedna spółka sporządziła takie opracowanie dla spółki nadrzędnej, osobno, dla spółek zależnych.

Po restrukturyzacji w czterech przypadkach nie sporządzono symulacji finansowej. Dwie firmy sporządziły symulację tylko dla spółek zależnych. Jedna z firm sporządziła symulację tylko dla spółki nadrzędnej, a inna całej spółki, a zatem z uwzględnieniem podmiotów wchodzących w skład grupy kapitałowej.

Tabela 1

Moment sporządzenia symulacji finansowej w postaci **planu biznesowego**

Kiedy?	przed	restrukturyzacja	po
1/ dla całej Spółki	2	1	1
21 dla spółki nadrzędnej	1	0	1
3/ dla spółek zależnych	1	0	2
4/ dla spółki nadrzędnej spółek zależnych	0		0
5/ nie sporządzono	5	0	4

Źródło: *Opracowanie własne.*

Zaskakującym wydaje się stwierdzenie badanych firm, że przy tworzeniu grupy kapitałowej nie kierowano się rozłożeniem odpowiedzialności gospodarczej w grupie kapitałowej na żadne centra (w pięciu przypadkach). Świadczyć to może o braku strategii rozwoju, a może nawet koncepcji działania. Pozostałe cztery firmy wskazały na centra zysku. W dwóch z tych firm stworzono również centra inwestycji i w jednej centrum kosztów.

Tabela 2

Rozłożenie odpowiedzialności w grupie kapitałowej

1/ centra kosztów	2	3/ centra inwestycji	2
21 centra zysku	**4**	**4/** nie kierowano się lub inne (jakie?)	5

Źródło: *Opracowanie własne.*

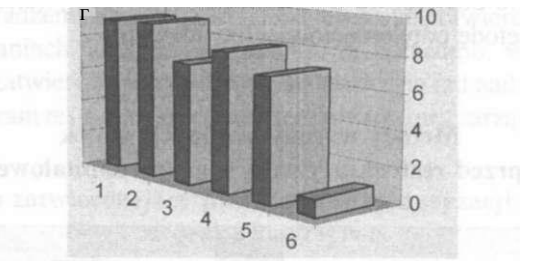
3.3. Przebieg procesów restrukturyzacyjnych

3.3.1. Stan wyjściowy firm do restrukturyzacji

Przystępując do restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej zauważyć należy, że każda z firm deklarowała uregulowany stan prawny oraz dobry prestiż. Wykwalifikowaną i stabilną załogę posiadało osiem firm. Siedem firm natomiast posiadało kadrę kierowniczą na wysokim poziomie oraz wysoką dochodowość. Tylko jedna firma miała możliwość bez inwestycyjnego zwiększania gamy produktów/ usług.

Wykres 16

Cechy firm podejmujących restrukturyzacje



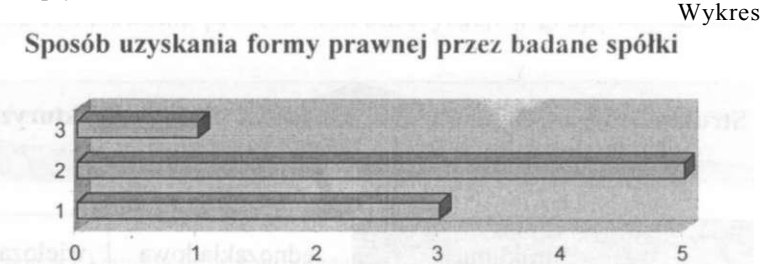
1- uregulowany stan prawny
2- dobry prestiż
3- wysoką dochodowość
4- wykwalifikowaną i stabilną załogę
5- kadrę kierowniczą na wysokim poziomie

6- możliwość bez inwestycyjnego zwiększania gamy produktów/ usług

Źródło: *Opracowanie własne*

Trzy spośród badanych spółek uzyskały aktualną formę prawną w wyniku komercjalizacji byłego przedsiębiorstwa państwowego, a zatem poprzez zmianę formy prawnej w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Następne pięć przedsiębiorstw zostało zlikwidowane zgodnej z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Powstałe spółki pracownicze przejęły mienia po tych przedsiębiorstwach w odpłatne użytkowanie. W jednej jednak z tych firm do spółki równoległej, pozostałej po przedłużającej się likwidacji przedsiębiorstwa państwowego mienie wnosi Skarb Państwa. Jedna firma natomiast została zlikwidowana zgodnie z ustawą o przedsiębiorstwie państwowym, a następnie wielokrotnie zmieniała nazwę. Ostatecznie Skarb Państwa sprzedał posiadane akcje indywidualnym odbiorcom. Aktualnie wszystkie z badanych spółek są całkowicie prywatne.

Wykres 17



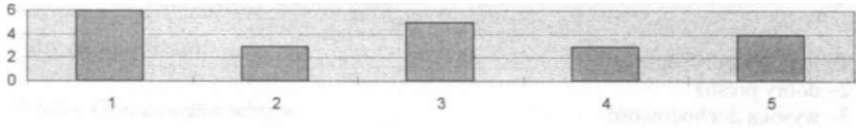
1- komercjalizacja przedsiębiorstwa państwowego - przekształcenie w jsSP
2- likwidacja zgodna z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych
3- likwidacja zgodna z ustawą o przedsiębiorstwie państwowym

Źródło: *Opracowanie własne*

Najczęstszą metodą jaką posługiwano się przy wycenie badanych spółek przed restrukturyzacją w grupy kapitałowe była metoda księgowa. Metoda rynkowa, a następnie dochodowa były rzadziej wykorzystywane. Najmniej razy wykorzystano metodę odtworzeniową i likwidacyjną.

Wykres 18

Metody wyceny badanych spółek przed restrukturyzacją w grupy kapitałowe



I - księgowa
2- odtworzeniową
3- rynkowa
4- likwidacyjna
5- dochodowa

Źródło: *Opracowanie własne*

W przypadku rozpatrywania struktur organizacyjnych badanych spółek przed restrukturyzacją organizacyjno - własnościową zauważyć należy, że ilość zakładów wchodzących w skład badanych spółek jest zbliżona do ilości zakładów wchodzących w skład byłych przedsiębiorstw państwowych. Różnica jednej firmy bierze się z faktu budowania struktur spółki pracowniczej od podstaw ze względu (jak uprzednio wspomniano) na przeciągający się proces likwidacyjny przedsiębiorstwa państwowego. Strukturę wielozakładową posiadło siedem spośród badanych firm. Strukturę jednozakładową posiadały dwie pozostałe firmy.

Tabela 3

Struktura organizacyjna badanych spółek przed restrukturyzacją w grupę kapitałową

Struktura	jednozakładową	wielozakładowa
Badane spółki	2	7
Byłe przedsiębiorstwa państwowe	1	8

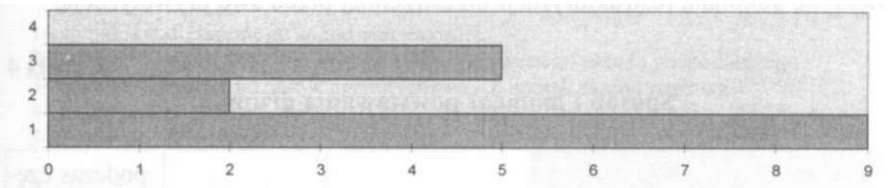
Źródło: *Opracowanie własne*

3.3.2. Realizacja procesu restrukturyzacji

Zgodnie ze statutami badanych spółek programy restrukturyzacyjne zatwierdza walne zgromadzenie akcjonariuszy. Fakt ten został potwierdzony w przeprowadzonych badaniach. Zauważa się jednak, że uprzednio, w dwóch spośród badanych firm, zatwierdzono te programy na poziomie rad nadzorczych. W pięciu firmach program restrukturyzacji zatwierdziły również zarządy tychże spółek.

Wykres 19

Organ zatwierdzający program restrukturyzacji spółek w grupę kapitałową



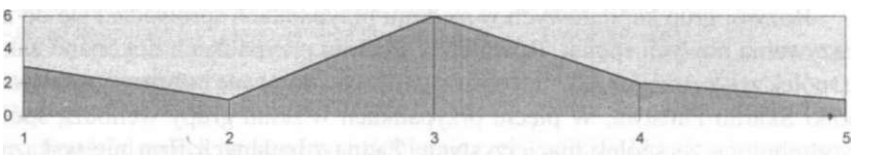
1- Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy
2- Rada Nadzorcza
3- Kierownictwo spółki
4- Związki zawodowe

Źródło: *Opracowanie własne.*

Przy opracowywaniu i realizacji procesu restrukturyzacji badanych podmiotów w grupy kapitałowe w większości przypadków korzystano i opierano się na własnych siłach. Dwie firmy zaprosiły do udziału w pracach realizacyjnych ekspertów krajowych. Jedna z firm zaprosiła do współpracy ekspertów zagranicznych. W jednym przypadku skorzystano z pomocy zagranicznej firmy konsultingowej. W trzech przypadkach skorzystano z pomocy krajowej firmy konsultingowej.

Wykres 20

Sposób realizowania procesu restrukturyzacji w grupę kapitałową



1- przy pomocy krajowej firmy konsultingowej
2- przy pomocy zagranicznej firmy konsultingowej
3- własnymi siłami
4- własnymi siłami z udziałem ekspertów krajowych
5- własnymi siłami z udziałem ekspertów zagranicznych

Źródło: *Opracowanie własne*

Spółki zależne powstawały w wyniku zakupu nowych spółek oraz poprzez wyłączenie zakładów /oddziałów/ zarówno w poprzedniej formie prawnej, jak i podczas częściowej lub całkowitej prywatyzacji. W trzech spośród badanych spółek wyłączenia samodzielnych pod względem prawnym podmiotów dokonano w poprzedniej formie prawnej. Dla dwóch spośród nich była to forma przedsiębiorstwa państwowego. Dla jednej natomiast była to forma spółki prawa handlowego z przeważającym udziałem Skarbu Państwa. Podczas częściowej lub całkowitej prywatyzacji zostały wyłączone podmioty zależne z sześciu badanych spółek. Każda z badanych spółek dokonywała również zakupu innych spółek zewnętrznych. Żadna z badanych spółek, która została skomercjalizowana nie dokonała restrukturyzacji przestrzennej przed swą prywatyzacją.

Tabela 4

Sposób i moment powstawania grupy

Kiedy?	W poprzedniej formie prawnej	w strukturze jsSP	podczas częściowej lub całkowitej prywatyzacji
1/ wydzielenie przedsiębiorstw	3	0	6
21 łączenie przedsiębiorstw	0	0	0
3/ zakup spółek	0	0	9

Źródło: *Opracowanie własne.*

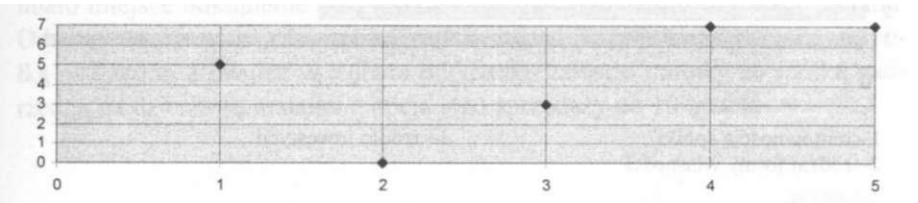
3.3.3. Kapitałowe składniki procesu konstrukcji grupy holdingowej

Rozwój grup kapitałowych w siedmiu przypadkach sprowadzał się do zawiązywania nowych spółek. Również w siedmiu przypadkach dokonano zakupu spółek zewnętrznych, a w trzech przypadkach kupowane były prywatyzowane spółki Skarbu Państwa. W pięciu przypadkach w skład grupy wchodzą spółki wyodrębnione ze spółek macierzystych. Żadna z badanych firm nie wskazała na tworzenie grupy w wyniku przejęcia kontroli na skutek umowy nad spółkami wyodrębnionymi w poprzedniej formie prawnej. Jest to prawda, tym niemniej spółki nadrzędne próbują zgrupować podmioty wyłączone w poprzedniej formie prawnej. Dwie spośród badanych firm sporządziły w tym względzie specjalne umowy holdingowe regulujące właśnie te kwestie. Okazało się. że same umowy nie wystarczą, jeśli nie dysponuje się większościowym pakietem gło-

sów. Dlatego właśnie postanowiono w tych spółkach dokonać zakupu tych i innych spółek.

Wykres 21

Tworzenie grup kapitałowych



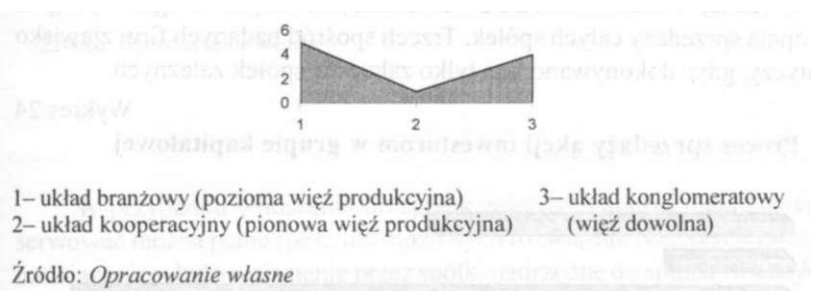
1- spółki wyodrębnione ze spółki macierzystej
2- przejęcie innych spółek w wyniku umowy z dawnego układu gospodarczego
3- zakup większości udziałów prywatyzowanych spółek skarbu państwa
4- zakup spółek zewnętrznych
5- zawiązuje nowe spółki

Źródło: *Opracowanie własne*

Spółki nadrzędne kupując akcje bądź udziały innych spółek w większości przypadków (pięć firm) kierowały się układem branżowym. W jednym przypadku zwracano również uwagę na układ kooperacyjny. Cztery firmy kierowały się układem konglomeratowym, a zatem dobierały spółki w sposób dowolny bez kierowania się procesem produkcyjnym.

Wykres 22

Motywy spółki nadrzędnej przy zakupie akcji/ udziałów innych spółek

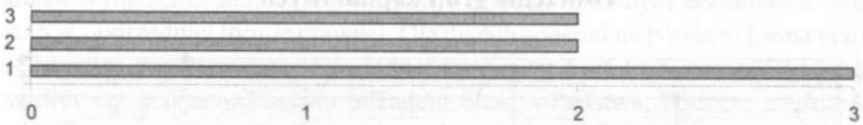


Źródło: *Opracowanie własne*

Spośród spółek nadrzędnych dobierających spółki w układzie konglomeratowym w trzech przypadkach istotne kryterium stanowiła rentowność nabywanej spółki. W dwóch przypadkach wskazywano na rodzaj formy własności jako kryterium uzupełniające. W dwóch przypadkach za kryterium doboru spółki przyjmowano perspektywicznie rodzaj inwestycji. Przy tym wyborze kierowano się również kryteriami uzupełniającymi. Zwracano więc głównie uwagę na sprawy techniczne, takie jak, jakość usług, poziom wykonania.

Wykres 23

Konstrukcja grupy kapitałowej w oparciu o układ konglomeratowy



1– rentownością spółki
2– rodzaj formy własności
3– źródło inwestycji

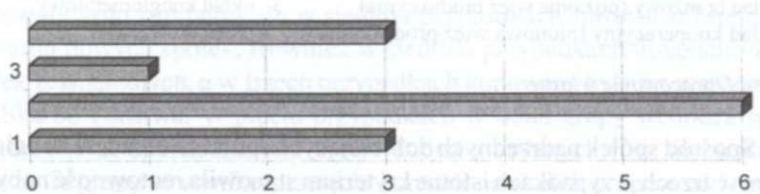
Źródło: *Opracowanie własne.*

3.3.4. Rzeczowe składniki procesu konstrukcji grupy holdingowej

Generalnie należy stwierdzić, że w badanych grupach kapitałowych sprzedaż akcji dla inwestorów wewnętrznych i zewnętrznych kształtowała się w sposób zróżnicowany i niejednokrotnie stanowił kompilację zaprezentowanych metod sprzedaży. Najwięcej, bo aż w sześciu przypadkach skorzystano ze sprzedaży inwestorom części posiadanych udziałów w spółkach zależnych. Dotyczy to zarówno wydzielonych ze struktury spółki nadrzędnej spółek zależnych, jak również spółek nabytych i założonych. W trzech przypadkach nie dokonywano sprzedaży posiadanych udziałów spółek zależnych. Nadmienić jednak należy, że w trzech z omawianych przypadków relacje te wystąpiły w połączeniu z wariantem drugim rozpatrywanego problemu, a w trzech pozostałych przypadkach wystąpiły samodzielnie. W jednej firmie równolegle z wariantem pierwszym i drugim wystąpiła również opcja sprzedaży całych spółek. Trzech spośród badanych firm zjawisko to nie dotyczy, gdyż dokonywano tam tylko zakupów spółek zależnych.

Wykres 24

Proces sprzedaży akcji inwestorom w grupie kapitałowej



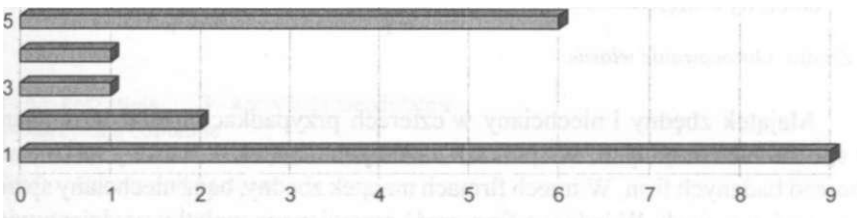
1– zachowanie przez spółkę nadrzędną udziałów w spółkach zależnych
2– sprzedaż części udziałów w spółkach zależnych
3– sprzedaż całych spółek zależnych
4– zjawisko nie wystąpiło

Źródło: *Opracowanie własne*

Dysponowanie majątkiem przez spółki zależne we wszystkich z badanych grup kapitałowych odbywa się w wyniku wniesienia aportu przez spółkę nadrzędną. W sześciu przypadkach spółki zależne dodatkowo dzierżawią od spółek nadrzędnych majątek trwały bez opcji sprzedaży. W dwóch przypadkach miało miejsce odkupienie od spółki nadrzędnej wydzielonych części zakładu. Odnotowano także w jednym przypadku zawarcie umów leasingowych ze spółką nadrzędną. Również w jednym przypadku zawarto umowy ze spółką nadrzędną na dzierżawę majątku z opcją jego sprzedaży po 10 latach.

Wykres 25

Majątek w dyspozycji spółek zależnych



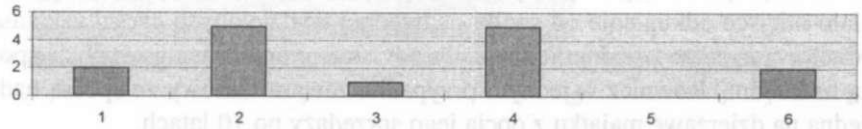
1- wniesienie aportu przez spółkę nadrzędną
2- odkupienie od spółki nadrzędnej wydzielonych części zakładu
3- umowa leasingowa ze spółką nadrzędną
4- dzierżawa od spółki nadrzędnej z opcją sprzedaży po ...latach
5- dzierżawa od spółki nadrzędnej bez opcji sprzedaży

Źródło: *Opracowanie własne*

W przypadku wnoszenia do spółek zależnych aportu majątkowego zaobserwować można pełne spektrum możliwych rozwiązań. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem było wniesienie przez spółki nadrzędne do spółek zależnych części majątku obrotowego. Równie częstym rozwiązaniem było wniesienie do spółek zależnych części majątku trwałego, inne składniki majątkowe przekazano w dzierżawę. W dwóch firmach odnotowano wniesienie do spółek zależnych części majątku trwałego wraz z częścią majątku obrotowego, a niezbędne do działania pozostałe składniki majątku im wydzierżawiono. Dwie firmy odnotowały wniesienie do swych spółek zależnych tylko część majątku trwałego. W jednej z badanych firm do spółki zależnej wniesiono majątek obrotowy w całości.

Wykres 26

Rodzaj aportu dokonanego przez spółki nadrzędne w swych spółkach zależnych



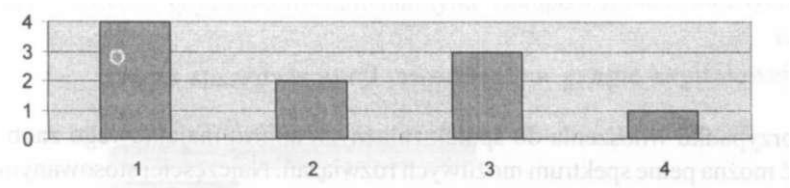
1- części majątku trwałego
2- części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania
3- całości majątku obrotowego
4- części majątku obrotowego
5- części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w całości
6- części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w części

Źródło: *Opracowanie własne*

Majątek zbędny i niechciany w czterech przypadkach został ulokowany •w spółkach nadrzędnych. W spółkach zależnych majątek ulokowały tylko dwie spośród badanych firm. W trzech firmach majątek zbędny, bądź niechciany sprzedano na licytacjach. W jednej z firm część omawianego majątku wydzierżawiono. Zaznaczyć jednak trzeba, że dwie firmy uznały, iż nie posiadają majątku zbędnego bądź niechcianego.

Wykres 27

Majątek zbędny i niechciany



1- ulokowano w spółce nadrzędnej
2- ulokowano w spółkach zależnych
3- sprzedano na licytacji
4- wydzierżawiono

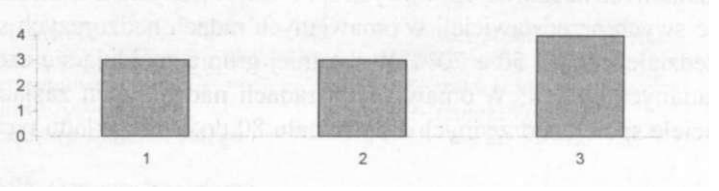
Źródło: *Opracowanie własne*

Ze względu na dokonywanie przez spółki nadrzędne zakupu innych spółek nie wszystkie z nich w swej nazwie umieszczają logo spółki nadrzędnej.

Trzy spośród badanych spółek nie wymaga umieszczania w nazwie spółki zależnej swego logo. W przypadku trzech z badanych grup spółki zależne z logo spółki nadrzędnej korzystają nieodpłatnie. Dwie spośród badanych spółek nadrzędnych pobiera opłaty od spółek zależnych za umieszczenie swego logo w nazwie spółki zależnej. Jedna z firm swego logo udostępnia w stosunku do spółek zależnych zarówno odpłatnie, jak i nieodpłatnie.

Wykres 28

Sposób korzystania z logo spółki nadrzędnej



1- nie korzystają 3-korzystają nieodpłatnie
2- korzystają odpłatnie

Źródło: *Opracowanie własne*

3.4. Rezultat procesów restrukturyzacyjnych

3.4.1. Organizacyjne rezultaty procesów restrukturyzacyjnych

Struktura organizacyjna na dzień 30 czerwca 1996 r. w czterech spośród badanych spółek przybrała formę jednozakładowej, W pięciu pozostałych firmach pozostała wielozakładową. Oznacza to, że w strukturze spółki nadrzędnej występują oddziały, a nawet zakłady produkcyjno - usługowe.

Tabela 5

Struktura organizacyjna badanych spółek po restrukturyzacji w grupę kapitałową

Struktura	jednozakładową	wielozakładowa
1 / badane spółki	4	5

Źródło: *Opracowanie własne*

Istotnym zagadnieniem w badaniach było określenie elementów nadzoru właścicielskiego w postaci struktury i składu organów nadzoru nad spółkami zależnymi.

W zależności od posiadanego kapitału przez spółki nadrzędne w swych spółkach zależnych, rozmiarów tych spółek, generowanych przez nie kosztów oraz ewentualnie ze względu na innych współwłaścicieli odnotować można zróżnicowaną wielkość działających w nich rad nadzorczych i udział w nich przedstawicieli badanych spółek nadrzędnych. Ze względu więc na te kryteria trzy spośród badanych spółek posiada swych przedstawicieli w przedziale do 50% składu rad nadzorczych w swych spółkach zależnych. Dwie badane spółki ilość swych przedstawicieli w omawianych radach nadzorczych szacują w przedziale między 50 a 70%. W ostatniej grupie znajdują się cztery spośród badanych spółek. W omawianych radach nadzorczych zasiadają przedstawiciele spółek nadrzędnych z przedziału 80 do 100% składu tychże rad.

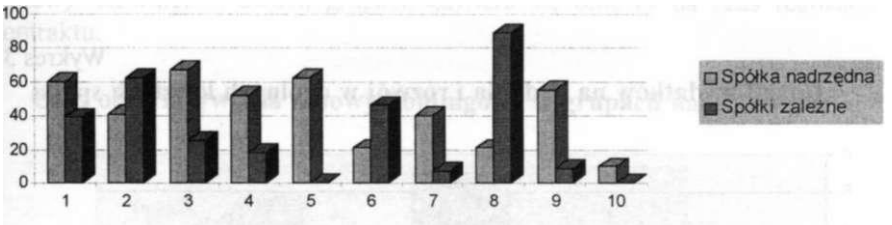
Przedstawiciele spółek zależnych zasiadają w radach nadzorczych dwóch spośród badanych spółek nadrzędnych. W jednej z nich udział tychże przedstawicieli wynosi 1/7 składu rady, w drugiej natomiast 1/3 składu rady nadzorczej. W całym procesie restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej w grupy kapitałowe nie nastąpiła zmiana dyrektora naczelnego i zarządów badanych spółek. Organy te praktycznie nie uległy zmianie poczynając od poprzedniej formy prawnej badanych podmiotów. W jednym jednak przypadku ze względu na przedłużający się proces likwidacyjny w zarządzie nowej spółki znalazła się tylko ponad połowa dyrekcji byłego przedsiębiorstwa państwowego.

Do najczęściej realizowanych funkcji przez spółki nadrzędne należą w kolejności funkcje: rozwojowa, finansowa, nadzoru właścicielskiego, reprezentacyjna i inwestycyjna. Mniejszą wagę przywiązuje się do funkcji kadrowej, doradczej, zarządzania majątkiem, produkcyjno - usługowej i marketingowej. Wskazanie na powyższą kolejność realizowanych przez siebie funkcji oznaczać może chęć rozwinięcia i umocnienia pozycji rynkowej grup kapitałowych.

Spółki nadrzędne oczekują natomiast od swych spółek zależnych aby realizowały następujące funkcje: produkcyjno - usługową, kadrową, zarządzania majątkiem, finansową. Za mniej istotne uznają na poziomie spółek zależnych funkcje: rozwojową, innowacyjną doradczą i reprezentacyjną. Od spółek zależnych nie oczekuje się aby realizowały funkcję nadzoru właścicielskiego i marketingowej. Rozkład powyższych funkcji zgodny jest z celem statutowym spółek zależnych, a zatem oznaczać może przedmiotowe traktowanie tychże spółek.

Wykres 29

Funkcje realizowane przez spółki w grupie kapitałowej (uszeregowane według ich wag z punktu widzenia spółki nadrzędnej)



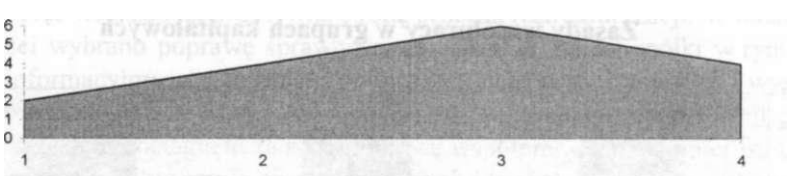
1- finansowa
2- kadrowa
3- rozwojowa
4- inwestycyjna
5- nadzoru właścicielskiego
6- zarządzania majątkiem
7- doradcza
8- produkcyjno - usługowa
9- reprezentacyjna
10- marketingowa

Źródło: *Opracowanie własne*

Najwięcej, bo aż w sześciu przypadkach sposób zarządzania grupą kapitałową przez spółkę nadrzędną dokonywany jest za pośrednictwem decyzji strategicznych. W czterech przypadkach zarządza się grupą za pomocą decyzji operacyjnych, a zatem przy pomocy bezpośredniego ingerowania w sprawy spółek zależnych. Również w czterech przypadkach zarządzanie grupą kapitałową odbywa się za pośrednictwem celów i wskaźników finansowych. Istotne więc są w tych przypadkach wyniki ekonomiczno - finansowe. W dwóch przypadkach sposób zarządzania grupą polega na zatwierdzaniu przez zarząd spółki nadrzędnej planu krótkookresowego przedstawionego przez zarząd spółki nadrzędnej. Można więc tutaj mówić o decyzjach taktycznych w ramach grupy kapitałowej.

Wykres 30

Sposób zarządzania grupą kapitałową przez spółkę nadrzędną



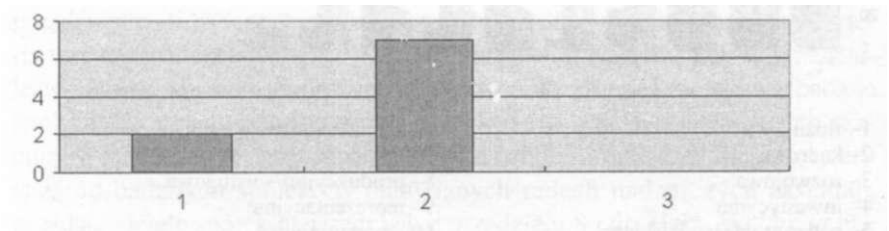
1- w oparciu o plan krótkookresowy zatwierdzany przez zarząd spółki nadrzędnej
2- za pośrednictwem celów i wskaźników finansowych
3- za pośrednictwem decyzji strategicznych
4- za pośrednictwem decyzji operacyjnych

Źródło: *Opracowanie własne*

Wydatki na badanie i rozwój w związku tworzeniem grup kapitałowych zostały zwiększone tylko w dwóch firmach. W spółkach pozostałych wydatki te nie uległy zmianie. Wśród tych firm są dwie, które nie prowadziły i nie prowadzą żadnych prac badawczo - rozwojowych.

Wykres 31

Udział wydatków na badania i rozwój w ogólnych kosztach spółki



1- zwiększył się
2- nie uległ zmianie
3- zmniejszył się

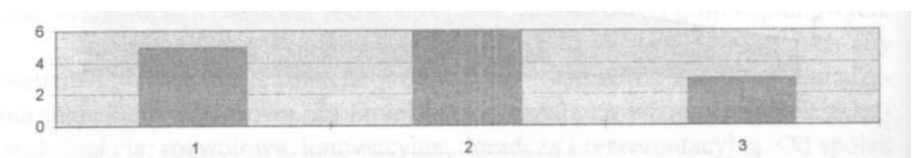
Źródło: *Opracowanie własne*

3.4.2. Współpraca jako rezultat diagnozowanych procesów restrukturyzacyjnych

W pięciu przypadkach spółki grup kapitałowych współpracują ze sobą na zasadach komercyjnych. Na zasadach poleceń zarządu spółki nadrzędnej działają spółki zależne w trzech spośród badanych grup kapitałowych. Najwięcej jednak, aż sześć, grup kapitałowych funkcjonuje w oparciu o zawarte umowy holdingowe. Nie zawsze są to jednak pełne umowy holdingowe. Czasem przybierają one postać tylko umów o współpracy, a więc prowadzą tylko do określenia płaszczyzn i zasad współpracy.

Wykres 32

Zasady współpracy w grupach kapitałowych



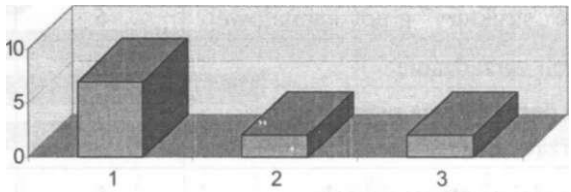
1- komercyjnych
2- umów holdingowych
3- poleceń zarządu spółki nadrzędnej

Źródło: *Opracowanie własne*

W badanych grupach kapitałowych większość umów o współpracy holdingowej zawarta jest bezterminowo. W dwóch spośród badanych grup kapitałowych, zawarto w nielicznych przypadkach, umowy na czas określony z opcją odnowy. Również w dwóch grupach zawiera się umowy na czas realizacji kontraktu.

Wykres 33

Czas obowiązywania umowy holdingowe w grupach kapitałowych



1- bezterminowo
2- na określony czas z opcją odnowy
3- na czas realizacji kontraktu

Źródło: *Opracowanie własne*

3.4.3. Działalność badanych firm po przeprowadzeniu procesu restrukturyzacji

W odczuciu pracowników takie kwestie organizacyjne jak przejrzystości struktury spółki i grupy kapitałowej, liczbę szczebli zarządzania, likwidację zbędnych komórek, ale jednocześnie powołanie nowych, niezbędnych do innych warunków stanowisk/ komórek wskazane zostały najczęściej jako pozytywne rezultaty procesu restrukturyzacji. Decentralizacja zarządzania, dostosowanie odpowiednich zakresów czynności, warunki pracy, dyscyplina i wydajności pracy, czy wzrost operatywności spółki to czynniki, które otrzymały po pięć wskazań na pozytywną stronę procesu restrukturyzacji. W dalszej kolejności wybrano poprawę sprawności zarządzania, udział spółki w rynku, system informacyjny, a także zmiana podporządkowań organizacyjnych i wyselekcjonowanie w grupie centrów zysku i kosztów. Uporządkowanie relacji pomiędzy spółkami pociągnęło za sobą poprawę współpracy. Za najmniej istotne uznano możliwość tworzenia grup zadaniowych i koszty związane z systemem zarządzania. W dwóch firmach negatywnie odbierano przepływ informacji w grupie i spółce, a także w dwóch firmach koszty związane z zarządzaniem uznano za negatywny objaw procesu restrukturyzacji. Wskazywano raczej na ich podniesienie, niż na ich minimalizowanie. Zaskakującym wydaje się ocena negatywna w jednej z badanych firm wyodrębnienia centów zysku i kosztu.

Tabela 6

Ocena rezultatów przekształcenia badanej spółki w grupę kapitałową przez pracowników

	pozytywny	negatywny
1/ przejrzystość struktury organizacyjnej spółki nadrzędnej	6	1
21 przejrzystość „struktury" grupy kapitałowej	6	1
3/ liczba szczebli zarządzania	6	1
4/ uprawnienia decyzyjne na niższych szczeblach zarządzania	5	1
5/ zakres czynności na stanowiskach	5	0
6/ likwidacja zbędnych komórek/ stanowisk	6	0
11 stworzenie nowych, potrzebnych komórek/ stanowisk	6	0
8/ zmiana podporządkowań organizacyjnych	4	1
9/ możliwość tworzenia grup zadaniowych	2	1
10/ uporządkowano relacje pomiędzy spółkami	4	0
11/ współpraca pomiędzy spółkami/jednostkami	4	1
12/ koszty związane z utrzymaniem systemu zarządzania	2	2
13/ przepływ informacji w grupie i spółce	4	2
14/ operatywność spółki	5	1
15/ poprawa warunków pracy	5	1
16/ dyscyplina i wydajność pracy	5	0
1*11* udział spółki w rynku	4	1
18/ wyselekcjonowano w spółce centra kosztowe i zysku	4	1
19/ sprawność zarządzania	4	1

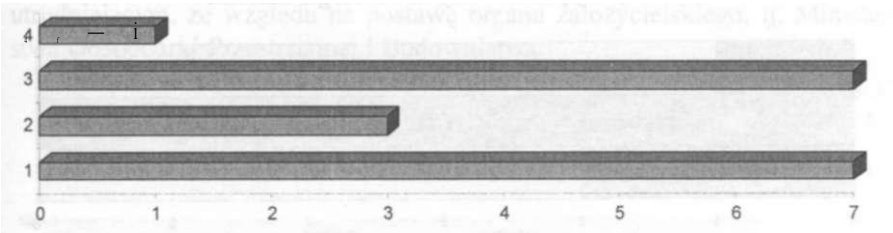
Źródło: *Opracowanie własne.*

Przekształcenie spółki i stworzenie grupy kapitałowej w siedmiu przypadkach spowodowało ekspansywność spółki na rynku. Dwie firmy faktu tego nie

odnotowały, wskazują jednak na wzrost ekspansywności jako cechę pożądaną. Również w siedmiu przypadkach wskazano na zwiększenie szans rozwojowych spółki w grupie kapitałowej. W trzech spośród badanych firm zmienił się sposób promocji i sprzedaży, a w jednej odczuwa się, że nastąpił wzrost odpowiedzialności za wyniki.

Wykres 34

Działalność badanej spółki po przekształceniu w grupę kapitałową



1- zwiększyła się ekspansywność spółki nadrzędnej na rynku
2- zmienił się sposób promocji i sprzedaży
3- zwiększyły się szanse rozwojowe spółki
4- zwiększyła się odpowiedzialność za wyniki

Źródło: *Opracowanie własne*

Badane firmy zauważają że ich pozycja na rynku krajowym i międzynarodowym, według omawianych kryteriów jest w większości wzrostowa. W pozostałych przypadkach nie odnotowuje się tendencji spadkowej.

Na rynku krajowym badane firmy odnotowują w ośmiu przypadkach wzrost zamówień, w siedmiu wzrost obrotów i w sześciu wzrost wiarygodności.

Rynek międzynarodowy w budownictwie charakteryzuje się dużą konkurencyjnością ale jednocześnie oferuje dużo intratnych kontraktów. Istotnym powodem jest również perspektywa dołączenia Polski do struktur EU. Dlatego badane firmy budowlane dużą wagę przywiązują do umocnienia swej wiarygodności. Siedmiu spośród tych firm to się udało. W trzech przypadkach nastąpił wzrost zamówień, a w dwóch wzrost obrotów.

Tabela 7

Pozycja badanych firm na rynku krajowym i międzynarodowym

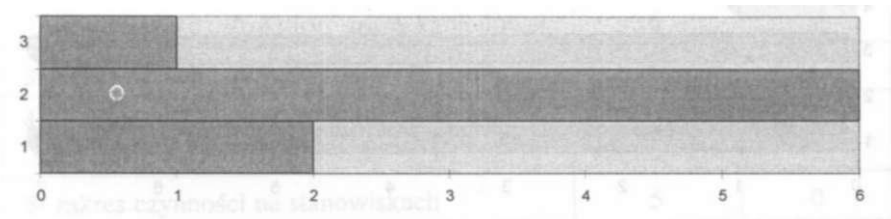
Rynek	krajowy	międzynarodowy
1/ zamówienia	8	3
2/ obroty	7	2
3/ wiarygodność	6	7

Źródło: Opracowanie własne

Wypracowaną strategię działania posiadają wszystkie z badanych spółek. Najwięcej firm opracowało strategię w pięcioletnim horyzoncie czasowym. Dwie spośród badanych firm posiadają strategię opracowaną na trzy lata. Tylko jedna firm może pochwalić się dziesięcioletnim horyzontem czasowym opracowanej strategii.

Wykres 35

Okresy wypracowanych strategii działań



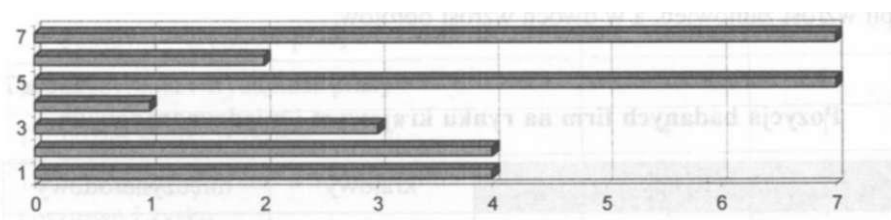
1- na 3 lata
2- na 5 lat
3-na 10 lat

Źródło: *Opracowanie własne*

Najczęściej pojawiającymi się problemami przed jakimi stanęły spółki nadrzędne po przekształceniu się w grupę kapitałową to strategia rozwoju i koordynacja działalności spółek zależnych (po siedem wskazań). Rzadziej, bo po cztery razy wskazano na technologię i technikę oraz płynność finansową. Marketing i sprzedaż produktów zaakcentowany został trzy razy. Zmniejszenie kosztów produkcji i świadczenia usług pojawiło się dwa razy. Badanie i rozwój pojawiło się tylko raz.

Wykres 36

Problemy spółki nadrzędnej po przekształceniu się w grupę kapitałową



1- technika i technologia
2- płynność finansowa
3- marketing i sprzedaż produktów/ usług
4- badania i rozwój
5- strategia rozwoju
6- zmniejszenia kosztów produkcji i świadczenia usług
7- koordynacja działalności spółek zależnych

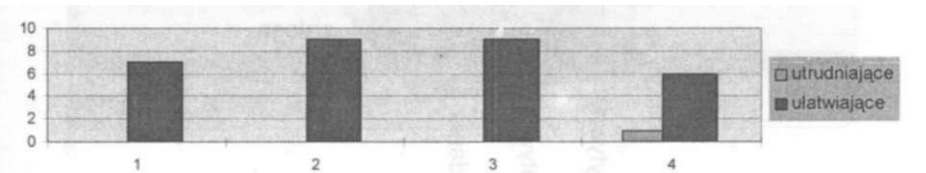
Źródło: *Opracowanie własne*

3.4.4. Społeczne rezultaty procesów restrukturyzacyjnych

Plan i program restrukturyzacji oraz zaangażowanie kierownictwa w każdej z badanych spółek nadrzędnych sklasyfikowane zostały jako czynniki ułatwiające proces restrukturyzacji. W siedmiu zbadanych firm czynnikiem ułatwiającym była również postawa pracowników. Stosunek właścicieli w procesie restrukturyzacji w sześciu przypadkach był czynnikiem ułatwiającym. Nadmienić jednak należy, że w jednej z tych firm czynnik ten był jednocześnie utrudniającym, ze względu na postawę organu założycielskiego, tj. Ministerstwa Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa.

Wykres 37

Porównanie czynników utrudniających i ułatwiających proces przekształcania spółki w grupę holdingową



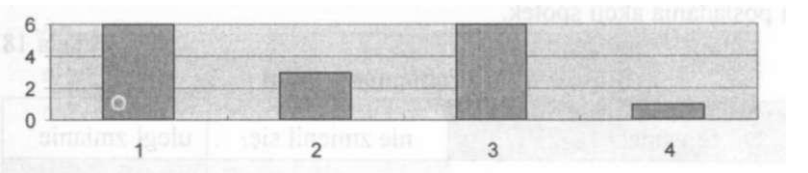
1- postawa pracowników
2- plan i program restrukturyzacji
3- zaangażowanie kierownictwa
4- stosunek właściciela/ właścicieli

Źródło: *Opracowanie własne*

W badanych spółkach nadrzędnych dostrzega się w zdecydowanej większości przypadków korzystne zmiany dla firm. W sześciu przypadkach odnotowano większą aktywność pracowników w firmie, ale tylko w trzech były to działania kreatywne. Również w sześciu przypadkach nastąpił wzrost identyfikacji pracowników ze swoimi firmami. W jednym tylko przypadku nie nastąpiły zmiany w postawach pracowników.

Wykres 38

Zmiany w postawach pracowników w wyniku realizacji procesu restrukturyzacji



1- większa aktywność
2- kreatywność działań
3- identyfikacja z firmą
4- nie wystąpiły

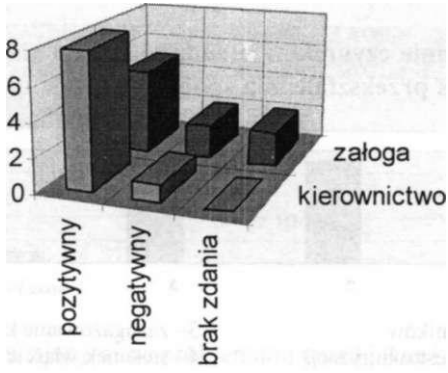
Źródło: *Opracowanie własne*

Przeprowadzony proces restrukturyzacyjny odbierany jest pozytywnie przez kadrę kierowniczą w ośmiu firmach. W jednym tylko przypadku kadra kierownicza przeprowadzony proces restrukturyzacji ocenia negatywnie.

Pracownicy proces restrukturyzacji odebrali jako pozytywny w pięciu przypadkach, a w dwóch wręcz negatywnie. W dwóch przypadkach ocena taka była trudna do dokonania.

Wykres 39

Ocena przeprowadzonego procesu restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej



Źródło: *Opracowanie własne.*

Z danych zawartych w poniższej tabeli wynika, że w większości przypadków stosunek wszystkich pracowników uległ zmianie. Wśród badanych spółek nadrzędnych załoga w czterech przypadkach nie zmieniła swego nastawienia o problemów zrestrukturyzowanej spółki. W pięciu przypadkach omawiany stosunek uległ zmianie.

Wśród kadry kierowniczej w ośmiu spośród badanych firm stosunek do problemów spółki uległ zmianie, a tylko w jednej nie zmienił się.

Stosunek wszystkich pracowników do problemów swych spółek w większości przypadków uległ zmianie i był rezultatem przeprowadzonych szkoleń, kursów i przekonywania o korzyściach płynących z przeprowadzenia restrukturyzacji i posiadania akcji spółek.

Tabela 18

Stosunek do problemów spółki

Stosunek	nie zmienił się	uległ zmianie
1/ załoga	4	5
2/ kadra kierownicza	1	8

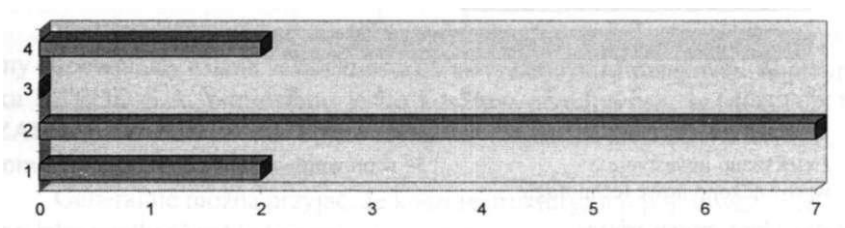
Źródło: *Opracowanie własne.*

3.4.5. Ekonomiczne rezultaty procesów restrukturyzacyjnych

Na pytanie dotyczące sposobu ustalania cen w grupie kapitałowej zdecydowana większość spółek nadrzędnych odpowiedziała, że sposób ten uległ zmianie, a cena jest wynikiem wypadkowej ceny rynkowej. W dwóch z tych przypadków jest ona przede wszystkim wynikiem rachunku ekonomicznego. W dwóch firmach sposób kalkulacji cen nie uległ zmianie. W żadnej z grup kapitałowych spółka nadrzędna nie narzuca cen spółkom zależnym, chyba, że sama jest pomiotem umowy z inwestorem zewnętrznym.

Wykres 40

Sposób kalkulacji cen w grupie kapitałowej



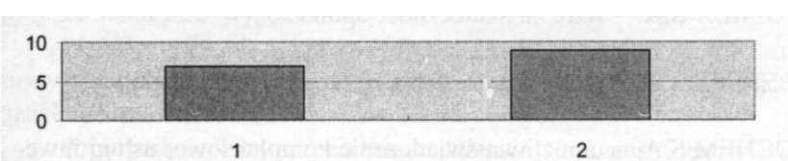
1- nie uległ zmianie
2- zmienił się, cenę ustala rynek
3- zmienił się cenę ustala spółka nadrzędna
4- zmienił się, cena jest wynikiem rachunku ekonomicznego

Źródło: *Opracowanie własne*

Badane spółki nadrzędne stwierdzają jednomyślnie, że restrukturyzacja organizacyjno - własnościowa wpłynęła pozytywnie na zainteresowanie inwestorów reprezentujących kapitał krajowy i zagraniczny. We wszystkich firmach, z wyjątkiem dwóch, udziałami zainteresował się kapitał krajowy. Natomiast każdą z badanych firm interesował się kapitał obcy, zagraniczny.

Wykres 41

Zainteresowanie kapitału obcego po restrukturyzacji



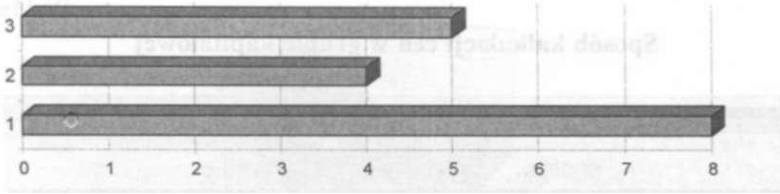
1- krajowy
2- zagraniczny

Źródło: *Opracowanie własne*

We wszystkich z badanych spółek, oprócz jednej, w wyniku zainteresowania obcego kapitału zwiększono inwestycje. W pięciu firmach usprawniono system zarządzania. Nie dotyczy to niestety systemów informacji, a w szczególności kontroli finansowej. Zręby takich systemów funkcjonują w czterech z badanych firm. Cztery spośród badanych spółek w konsekwencji tegoż zainteresowania wprowadziły nowe technologie.

Wykres 42

Wpływ zainteresowania się kapitału obcego na rozwój spółki



1– zwiększono inwestycje
2– wprowadzono nowe technologie
3– usprawniono system zarządzania

Źródło: *Opracowanie własne*

Podsumowując wypowiedzi ankietowanych z badanych firm dotyczących uzasadnienia odpowiedniości wybranej ścieżki restrukturyzacyjnej niżej wymienione firmy uważają, że droga restrukturyzacji była właściwa, gdyż:

a/ EXBUD S.A. – dostosowano strukturę do terytorialnych warunków działalności i rodzajów działalności.

b/ MOSTOSTAL WARSZAWA S.A. – uzyskano wzrost wyników, wzrost pozycji spółki na rynku, zmiany w świadomości pracowników.

c/ MOSTOSTAL ZABRZE S.A. – nastąpił wzrost elastyczności, efektywności działania i poszanowania pracy.

d/ BUDIMEX S.A. – wzrosła skuteczność spółki.

e/ ESPEBEPE S.A. – inna droga restrukturyzacji nie była możliwa.

f/ PROCHEM S.A. – umożliwia świadczenie kompleksowej usługi inwestycyjnej siłami własnymi oraz zwiększyła się konkurencyjność spółki na rynku usług budowlanych.

g/ ELEKKTROMONTAŻ EKSPORT S.A. – zakończyła się sukcesem.

h/ BETON STAL S.A. – uwzględniała realną sytuację przedsiębiorstwa w momencie transformacji polskiej gospodarki, a także terytorialną strukturę organizacyjną. Terytorialne odziały budowlane działające na ograniczonym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym łatwo było przekształcić w spółki z o. o. Spółki te odprowadzając jako samodzielne podmioty gospodarcze świadczenia podatkowe do lokalnych budżetów miały ułatwione zadanie w zdobywaniu zleceń na rynkach lokalnych.

i/ ELEKTROBUDOWA S.A. – jedynie możliwa, aby firma mogła być konkurencyjna na rynku.

Na pytanie dotyczące przybliżonych nakładów i poniesionych kosztów firmy odpowiadały różnie w zależności od swej kondycji finansowej. W przypadku EXBUD S.A. odniesiono je do kosztów urzędowych, w MOSTOSTAL ZABRZE S.A. określono je jako znikome, dla ELEKTROBUDOWA S.A. natomiast określono je jako duże.

Generalnie można przyjąć, że koszt restrukturyzacji pojmowano przez firmy jako wielkość nakładów na nią przeznaczonych kształtuje się między jeden, a trzy i pół miliona złotych.

3.4.6. Analiza SWOT po przeprowadzonym **procesie restrukturyzacji firmy**

3.4.6.1. Szanse i zagrożenia firm po restrukturyzacji

Generalnie stwierdzić można, że firmy zachowały się powściągliwie przy ocenie otoczenia od strony płynących z niego szans i zagrożeń. Gross wskazań dotyczyło średnich stanów poszczególnych kategorii poddanych badaniu, ale były też wskazania wysokie.

Pięć firm czynnik lokalizacji firmy uznało za bardzo istotną szansę. Trzy firmy stwierdziły, że jest on szansą w średnim znaczeniu, a tylko jedna firma uznała go za neutralny.

Popyt badane firmy przeważnie postrzegająjako szansę i zagrożenie na średnim poziomie (po trzy wskazania). Pozostałe firmy uznały ten czynnik w dwóch przypadkach za wysoką szansę, a w jednej stanowił to czynnik neutralny.

Konkurencja lokalna w czterech firmach postrzegana jest jako zagrożenie na średnim poziomie, a w dwóch na wysokim poziomie. W jednej firmie był to

czynnik neutralny. Również jedna firma widzi w konkurencji lokalnej szansę na niskim poziomie i jedna na poziomie średnim.

Konkurencja globalna w sześciu przypadkach z równym rozłożeniem pomiędzy nimi postrzegana była jako zagrożenie na średnim i wysokim stopniu.

Inna z firm widzi niski poziom zagrożenia. Następna z firm postrzega konkurencję globalną jako szansę na niskim poziomie, a jedna widzi szansę na wysokim poziomie.

Pojemność rynku postrzegana jest jako szansa w czterech firmach na średnim poziomie i w trzech na wysokim. Szansę na niskim poziomie widzi jedna z firm. Kolejna z firm postrzega zagrożenie z tego płynące na średnim poziomie.

Stabilność cen w czterech firmach postrzegane jest jako zagrożenie na średnim poziomie. Po jednej z firm postrzegają zagrożenie na poziomie niskim i średnim. Dla jednej firmy czynnik ten jest neutralny. Jedna firma postrzega w stabilności cen rynkowych dużą szansę.

Rentowność w branży w trzech przypadkach postrzegana jest jako szansa na średnim poziomie i w dwóch jako zagrożenie również na średnim poziomie. Dla dwóch firm czynnik ten jest małą szansą a dla jednej dużą. Dla jednej z firm czynnik ten jest obojętny.

Polityka władz terytorialnych w trzech firmach postrzegana jest jako średnia szansa, w dwóch jako niska i w jednej jako wysoka. Dla dwóch firm czynnik ten był obojętny, a dla jednej stanowił zagrożenie na średnim poziomie.

Polityka władz centralnych postrzegana jest podobnie, z wyłączeniem szansy na poziomie niskim i zagrożenia na poziomie średnim. Jest za to czynnik ten postrzegany w trzech firmach jako wysokie zagrożenie.

Polityka celna i handel zagraniczny postrzegany jest w dwóch przypadkach jako średnia szansa, w dwóch jako neutralna. Zagrożeniem na niskim poziomie jest ten czynnik dla dwóch firm, na średnim również dla dwóch i na wysokim dia jednej.

System polityczny w trzech firmach uznany został za obojętny. Jest on szansą na poziomie niskim dla jednej firmy i dla dwóch na poziomie średnim. Zagrożeniem stosunkowo niskim natomiast jest dla dwóch firm, średnim dla jednej.

System prawa uznawany jest raczej jako zagrożenie, gdyż po trzy firmy wskazały na poziomie niskim i średnim. Dla dwóch firm system prawa jest obojętny. Jedna z firm uznała, że jest to średnia szansa.

System podatkowy oceniony został podobnie, a zatem jako zagrożenie. Trzy spośród badanych firm upatrują wysokie zagrożenie, dwie jako średnie, a jedna jako niskie. Dla jednej z firm jest on obojętny. Szansę na poziomie średnim upatruje dla siebie jedna firma. Jedna firma tę upatruje dla siebie dużą szansę.

Polityka finansowa państwa jest zbieżna do systemu podatkowego, z tą jednak różnicą że trzy firmy uważają to za zagrożenie średnie i dwie za wysokie. Pozostałe wskazania są identyczne.

Zmiany organizacyjne uważane są za szansę w rozwoju. Dla jednej firmy jest słabą szansą dla trzech średnią i również dla trzech dużą szansą rozwoju. Jedna z firm nie widzi w tym zagadnieniu ani szansy, ani zagrożenia. Jedna z firm natomiast spostrzega słabe zagrożenie w zmianach organizacyjnych pojmowanych jako postęp organizacyjny.

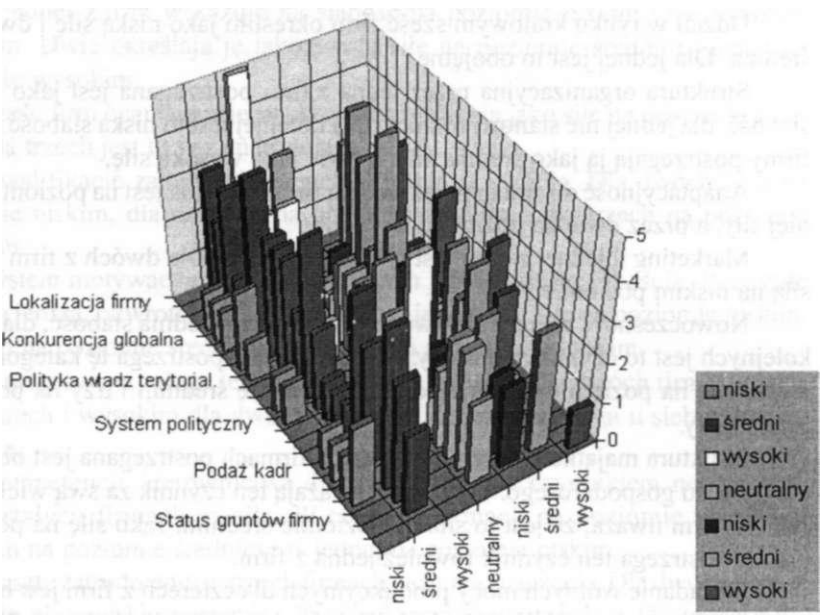
Postęp techniczny przez pięć firm postrzegany jest jako wielka szansa, dla jednej jest to mała szansa. Jedna z firm postrzega postęp techniczny jako średnie zagrożenie.

Technologia wytwarzania również postrzegana jest jako szansa dla czterech firm jako średnia i dla dwóch jako niska. W trzech przypadkach określono ten czynnik jako neutralny.

Warunki klimatyczne przez dwie firmy uznane zostały za średnią szansę, przez dwie za neutralne. Za małe zagrożenie uznały warunki klimatyczne dwie firmy, trzy uznały je za czynnik na poziomie średnim.

Wykres 43

Szanse i zagrożenia po stworzeniu grup kapitałowych



Źródło: *Opracowanie własne*

3.4.6.2. Silne i słabe strony firm po restrukturyzacji

Podczas analizy wnętrza badanych spółek w porównaniu do analizy otoczenia zauważyć należy już na samym początku, że firmy dostrzegają u siebie w większości silne strony. Stwierdzają ewentualnie o obojętności któregoś z czynników. Rzadziej podkreślają swoje słabości.

Każda z firm potwierdziła, że logo firmy jest ich siłą. Sześć firm uważa, że jest ich mocną stroną a trzy że średnią.

Wielkość firmy dla dwóch firm nie stanowi różnicy. Dla jednej jest siłą na poziomie umiarkowanym, dla trzech na poziomie średnim i dla kolejnych trzech stanowi o wysokim poziomie siły.

Prestiż odnotowany został jako wysoki dla pięciu firm, jako średni dla trzech i niski dla jednej firmy.

Kontakty handlowe z dostawcami oceniane są w pięciu przypadkach jako siła na poziomie średnim. Jedna z firm uważa, że jest jej siłą na poziomie niskim, a druga, że na poziomie wysokim. Zauważa się, że na poziomie niskim u jednej z firm i na poziomie średnim u innej jest to słabością. W stosunku do odbiorców już siedem firm uważa, że dysponuje siłą na średnim poziomie. Na tym samym poziomie dla jednej z firm jest to słabość, a dla kolejnej firmy jest to obojętne.

Udział w rynku krajowym sześć firm określiło jako niską siłę i dwie jako średnią. Dla jednej jest to obojętne.

Struktura organizacyjna przez jedną z firm postrzegana jest jako średnia słabość, dla jednej nie stanowi różnicy. Dla kolejnej jest to niska słabość. Cztery firmy postrzegają ją jako średnią siłę, a dwie jako wysoką siłę.

Adaptacyjność do zmian przez siedem firm oceniana jest na poziomie średniej siły, a przez dwie na poziomie wysokim.

Marketing u jednej z firm jest wielką słabością. Dla dwóch z firm jest ich siłą na niskim poziomie.

Nowoczesność sprzętu dla dwóch firm stanowi średnią słabość, dla dwóch kolejnych jest to czynnik neutralny. Następna firma postrzega tę kategorię jako swoją siłę na poziomie niskim, jedna na poziomie średnim i trzy na poziomie wysoki siły.

Struktura majątku trwałego w czterech firmach postrzegana jest obojętnie dla procesu gospodarczego. Trzy firmy uważają ten czynnik za swą wielką siłę. Jedna z firm uważa, że jest to siła na poziomie średnim. Jako siłę na poziomie niskim postrzega ten czynnik również jedna z firm.

Posiadanie wolnych mocy produkcyjnych dla czterech z firm jest bez znaczenia. Dla trzech mogłoby to być ich siłą ale w stopniu niewielkim i dla jednaj w stopniu średnim.

Koszty działalności dla sześciu firm z rozłożeniem po dwie na każdy poziom stanowią słabość. Dla jednej z firm jest to niska siła i dla dwóch średni poziom siły.

Oferta asortymentowa dla dwóch firm stanowi czynnik neutralny. Dwie firmy uważają swoją ofertę za siłę, ale słabą. Dwie również uważająją za mocną. Trzy postrzegają swoje oferty na poziomie średnim siły.

Wszystkie firmy uważają, że opinia o jakości ich produktów / usług jest wysoka. Dwie twierdzą, że jest to poziom niski siły. Dla trzech następnych jest to poziom średni i dla czterech wysoki.

Terminowość postrzegana jest podobnie do jakości, z tym jednak, że dla jednej przybiera wartość neutralną i dla jednej siłę na poziomie niskim. Pozostał wskazania identycznie do opinii o jakości.

Popyt na usługi, a właściwie jego staiość dla pięciu z badanych firm jest *słabością na poziomie średnim, a dla jednej nawet wysokim. Trzy firmy postrzegaj* ten problem jako siłę, ale każda z nich na różnym poziomie.

Sytuacja finansowa firmy W dwóch firmach jest postrzegana jako duża słabość. W czterech firmach oceniana jest jako ich siła na poziomie średnim. W dwóch na poziomie wysokim. Wpływ na środowisko naturalne w przypadku sześciu firm stanowi czynnik neutralny. Dla jednej jest słabością na poziomie niskim. Dla kolejnej jest słabością, z tym jednak, że na poziomie niskim, i dla następnej średnim.

Badanie i rozwój dla trzech spośród badanych firm jest to czynnik neutralny. Po jednej z firm wskazuje na słabość na poziomie niskim i na poziomie wysokim. Dwie określają je jako swoją siłę na poziomie średnim i jedna na poziomie wysokim.

Sześć firm ocenia swoje struktury zatrudnienia jako siłę na poziomie średnim. Dla trzech jest to bez znaczenia.

Kwalifikacje załogi w badanych firmach są ich siłą. Dla dwóch firm na poziomie niskim, dla czterech na poziomie średnim i dla trzech na poziomie wysokim.

System motywacyjny w trzech firmach jest ich dużą słabością. Pozostałe firmy twierdzą, odwrotnie, a mianowicie, w jednej jest siłą na poziomie niskim, w trzech na poziomie średnim i w dwóch na poziomie wysokim.

Zintegrowana załoga jest siłą na poziomie niskim dla dwóch firm, średnim dla czterech i wysokim dla dwóch. Jedna z firm nie dostrzega u siebie takiego zjawiska.

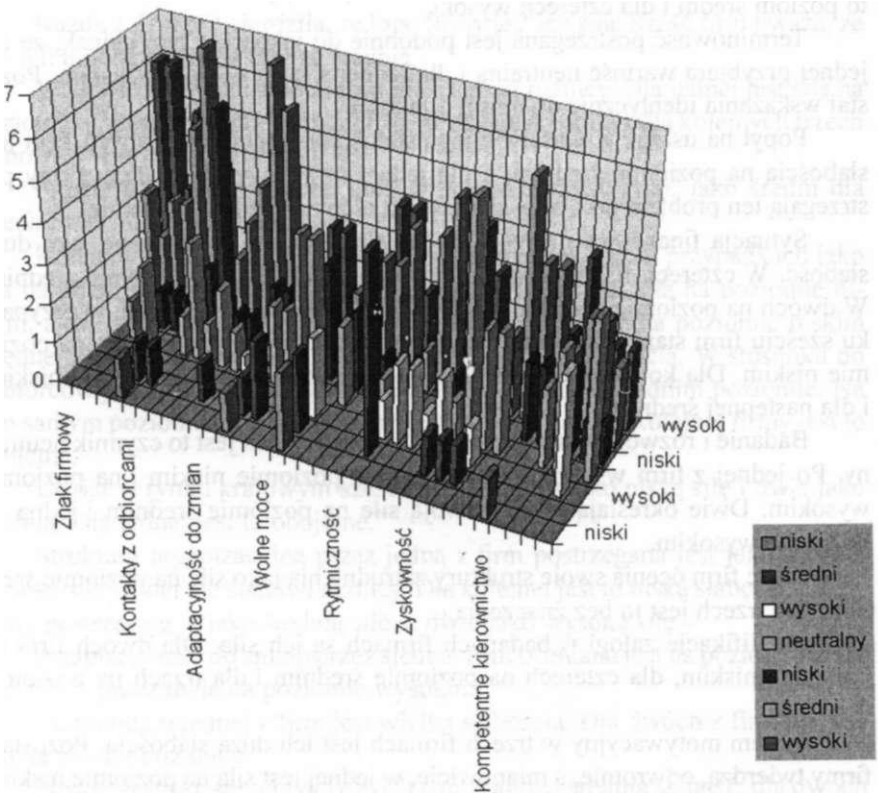
К о п у р й т ф k\t\o\sw\cA\Nu d l i ftj&h fwm Ъ\ *ШМЩЫ-,* w pozostałych firmach są siłą. W czterech firmach na poziomie wysokim, w dwóch na poziomie średnim i w jednej na poziomie niskim.

Koszty zatrudnienia w trzech firmach nie mają znaczenia. Dla dwóch firm są słabością ale na niskim poziomie i dla jednej na poziomie wysokim. Dla jednej z firm są ich siłąna poziomie średnim i dlajednej z firm nawet na poziomie wysokim.

Liczba zatrudnionych dla czterech firm jest bez znaczenia, dlajednej firmy stanowi siłę na poziomie niskim i dla dwóch na poziomie średnim i dla pozostałych dwóch na poziomie wysokim.

Wykres 44

Słabości i siły po stworzeniu grup kapitałowych



Źródło: *Opracowanie własne*

Rozdział IV

Charakterystyka wybranych spółek zależnych następujących grup kapitałowych - opis przypadków

4.1. EXBUD S.A.

Opisana spółka to Exbud 4, sp. z o.o., Kraków

PRZEDSIĘBIORSTWO EKSPORTU USŁUG TECHNICZNYCH „EXBUD" we wrześniu 1990 roku zostało przekształcone przez ministra przekształceń własnościowych w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa i otrzymało nazwę Exbud S.A. W roku 1991 po zakończeniu sprzedaży i podziału akcji Exbud S.A. stał się w całości własnością prywatną. W tym czasie przekształcono dotychczasowe oddziały firmy w spółki z o.o. ze 100% kapitałem Exbud S.A.

W opinii badanej spółki zarówno bezpośrednio zainteresowanymi, jak i inicjatorami przekształceń organizacyjno - własnościowych było kierownictwo spółki. Za czynniki istotne przed tworzeniem spółek i budowaniem holdingu przemawiały czynniki ekonomiczno - finansowe. Spośród nich wskazano na wyższą efektywność, możliwość przejściowego finansowania spółek zależnych oraz na rozłożenie ryzyka inwestycyjnego. Program restrukturyzacyjny został opracowany przez zespoły powołane spośród członków zarządu oraz innych pracowników.Program ten został zatwierdzony przez walne zgromadzenie akcjonariuszy. Realizację opracowanego programu przeprowadzono własnymi siłami. Spółka przystępując do restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej posiadała uregulowany stan prawny, dobry prestiż, wysoką dochodowość, wykwalifikowaną i stabilną załogę oraz kadrę kierowniczą na wysokim poziomie. W procesie przygotowywania restrukturyzacji i powoływania badanej spółki sporządzono symulację finansową dla całej spółki nadrzędnej i przyszłej grupy kapitałowej. Została ona wyłączona ze struktury spółki macierzystej po jej prywatyzacji. Majątek wyceniony został przy pomocy metody księgowej i dochodowej, a następnie przejęty w całości - trwały i obrotowy - po byłym oddziale. Część majątku zbędnego ulokowano w spółkach, omawianej i nadrzędnej. Struktura organizacyjna badanej spółki jest jednozakładową. Z logo spółki nadrzędnej korzysta ona odpłatnie. W strategii rozwoju grupy kapitałowej podczas

przekształceń nie stanowiła żadnego z centrów odpowiedzialności gospodarczej. Po przekształceniu się w spółkę pojawiły się problemy ze strategią rozwoju i koordynacją działalności ze spółkami grupy. W spółce zauważa się po restrukturyzacji zwiększenie jej ekspansywności na rynku i szans rozwojowych. Doprowadziło to w konsekwencji do wzrostu zamówień oraz obrotów na rynku krajowym. Badana spółka zaznacza, że posiada strategię rozwoju opracowaną na trzy lata i jest ona zbieżna ze strategią rozwoju opracowaną przez spółkę nadrzędną. Realizowane prze spółkę funkcje to produkcyjno - usługowa i nadzoru majątku. Spółka nadrzędna zdaniem badanej spółki realizuje funkcję reprezentacyjną, nadzoru właścicielskiego oraz finansową. Sposób zarządzania spółką w grupie kapitałowej realizowany jest za pośrednictwem celów i wskaźników finansowych. W ramach grupy kapitałowej spółki współpracują ze sobą na zasadach komercyjnych oraz bezterminowo zawartych umów holdingowych. Spółka zauważa, ze po jej przekształceniu zaczął się nią interesować kapitał krajowy. Spowodowało to poprawienie systemu zarządzania. Po restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej nie została dokonana zmiana jej dyrektora ani zarządu. W zarządzie zatem zasiadło kierownictwo byłego oddziału. Spółka nadrzędna w pełni obsadza radę nadzorczą badanej spółki. Restrukturyzacja organizacyjno - własnościowa przyczyniała się także do zmiany kalkulacji cen, które mimo iż są wynikiem rachunku ekonomicznego korygowane są o poziom cen rynkowych.

O koncepcji restrukturyzacji poinformowano przełożonych niższych szczebli po uprzednim, skrupulatnym i szczegółowym jej opracowaniu, popularyzowano ją natomiast podczas narad z kadrą kierowniczą i podczas szkoleń i instruktaży pracowników. Stosunek do restrukturyzacji większości z badanych grup nacisku społeczno - gospodarczego był pozytywny. Należało do nich kierownictwo wszystkich szczebli zarządzania, właściciele, pracownicy. Pozostałe grupy tj. organizacje z otoczenia omawianej spółki, np bank, odznaczały się stosunkiem obojętnym. W całym procesie przekształceń organizacyjno - własnościowych nie natrafiono na opór w żadnej formie. Nie zawarto żadnych dodatkowych umów z pracownikami spółki, poza umowami o pracę. Po przystąpieniu do procesu restrukturyzacji wprowadzono w spółce system doskonalenia kadry kierowniczej nakierowany na zarządzanie finansami, marketing i organizację produkcji. Odbiór przeprowadzonego procesu restrukturyzacji oceniany jest jako pozytywny zarówno przez kadrę kierowniczą jak i załogę. Stosunek do problemów spółki natomiast zarówno wśród załogi, jak i kadry kierowniczej się niezmienił. Rezultaty procesu przekształceń zostały określone jako pozytywne ze względu na: wzrost przejrzystości układu gospodarczego, wynikającego z czytelności struktury spółki i grupy, decentralizację zarządzania i spłaszczenie struktury organizacyjnej na skutek likwidacji zbędnych stanowisk, ale też powołanie nowych, potrzebnych komórek, a także zmianę zakresu czynności. Istotnymi czynnikami wpływającymi na ocenę rezultatu przekszta-

łceń jest poprawa i uporządkowanie relacji pomiędzy spółkami,poprawa przepływu informacji, poprawa warunków pracy, wzrost dyscypliny oraz wydajności pracy, wzrost udziału spółki w rynku. Doprowadziło to w konsekwencji do wzrostu operatywności spółki na rynku. Procesy te mogły być przeprowadzone dzięki czynnikom uważanym za ułatwiające, jak: postawa pracowników, dobrze przygotowany plan i program restrukturyzacji, zaangażowanie kierownictwa oraz stosunek właścicieli. Mogło to w konsekwencji doprowadzić do większej aktywności pracowników.

Przeprowadzona analiza strategiczna SWOT wskazuje, że po restrukturyzacji omawiana spółka czynniki z obszaru otoczenia firmy oceniane są w większości przypadków jako neutralne i są to: lokalizacja firmy, konkurencja globalna, stabilność cen, polityka celna i handel zagraniczny, system polityczny, postęp techniczny, technologia wytwarzania oraz warunki klimatyczne.

Jedynie konkurencja lokalna, system prawa, system podatkowy, pojemność *rynku, popyt, rentowność w branży, polityka władz terenowych i centralnych*,polityka finansowa państwa oraz zmiany organizacyjne zostały określone jako szanse na poziomie średnim.

Podobnie wskazywano podczas oceny wnętrza firmy. Dużą część czynników stanowiły czynniki neutralne, do nich zaliczono: strukturę organizacyjną, nowoczesność sprzętu i strukturę majątku trwałego, wpływ na środowisko naturalne, strukturę zatrudnienia, badania, rozwój, innowacje, system motywacyjny i liczba zatrudnionych.

Do swych sił na poziomie wysokim zaliczono znak firmowy, sytuacja finansowa firmy, dostępność do obcych źródeł finansowania oraz kompetentne kierownictwo.

Silnymi stronami na poziomie średnim są kontakty handlowe, adaptacyjność do zmian, opinia o jakości, terminowość, wielkość firmy, prestiż, kwalifikacje załogi i system motywacyjny.

Do czynników na poziomie niskim charakteryzujących silne strony firmy zaliczono udział w rynku krajowym, marketing, wolne moce, koszty działalności, asortyment i zintegrowaną załogę.

4.2. MOSTOSTAL WARSZAWA S.A.

Opisana spółka to Mostostal Puławy sp. z o.o. w Puławach

Proces przekształceń WARSZAWSKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA KONSTRUKCJI STALOWYCH I URZĄDZEŃ PRZEMYSŁOWYCH w Warszawie zaczął się na przełomie lat 90 - tych. Propagowana był spółka pracownicza, niestety nie została zarejestrowana. Przedsiębiorstwo to istniało do 31 stycznia 1991 roku. W tym dniu zostało przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa na podstawie ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Następnie minister przekształceń własnościowych w drodze przetargu ofert wybranych inwestorów poddał spółkę prywatyzacji. Akcje prywatyzowanej spółki zostały objęte w 20% przez pracowników i łącznie w 80% przez Elektrim S A. Poczynając od 1994 roku oddziały spółki zaczęły być przekształcane w zdecydowanej większości w spółki z o.o. ze 100% udziałem MOSTOSTAL WARSZAWA S.A.

Bezpośrednio zainteresowanymi w restrukturyzacji badanej spółki w spółkę zależną grupy kapitałowej byli właściciele oraz kierownictwo omawianej spółki. Zarząd spółki był też inicjatorem jej przekształcenia. Do czynników mających wpływ na restrukturyzację w kolejności zaliczono: czynniki rynkowe, ekonomiczno - finansowe i organizacyjne. Spośród czynników rynkowych wskazano na konkurencję krajową i pozycję spółki na rynku. Do czynników ekonomiczno - finansowych zaliczono wyższą efektywność, redukcję kosztów ogólnych i możliwość samodzielnego pozyskiwania kapitału przez spółki zależne. Czynniki organizacyjne mające wpływ na przekształcenie to elastyczność w podejmowaniu decyzji i oddzielenie działalności strategicznej od operacyjnej. Program restrukturyzacj i opracowany został przez zespoły wewnętrzne wyłonione spośród członków kierownictwa i innych pracowników, realizacja programu następowała własnymi siłami oraz przy pomocy krajowej firmy konsultingowej. Program został następnie zatwierdzony przez walne zgromadzenie akcjonariuszy spółki macierzystej. Spółka przystępując do restrukturyzacji charakteryzowała się uregulowanym stanem prawnym, dobrym prestiżem, wysoką dochodowością, wykwalifikowaną i stabilną załogą oraz kadrą kierowniczą na wysokim poziomie. Otrzymany majątek zarówno obrotowy, jak i trwały został wyceniony metodą księgową i rynkową. Duża część majątku zbędnego została ulokowana w spółce nadrzędnej. Po przekształceniu została sporządzona dla niej symulacja finansowa. Problemy przed jakimi stanęła spółka nadrzędna to płynność finansowa oraz strategia rozwoju. Stanowi ona w strategii spółki nadrzędnej centrum odpowiedzialności za generowane zyski. Po przekształceniu w spółce zauważa się zmianę w promocji i sprzedaży wyrobów i usług, co owocuje wzrostem zamówień i obrotów na rynku krajowym. Spółka działa w strukturze jednozakładowej. Z logo spółki nadrzędnej korzysta ona nieodpłatnie. Realizowane przez siebie funkcje postrzegane są w obszarze działalności produkcyjno - usługowej oraz inwestycyjnej. W *jej opinii spółka spółka nadrzędna natomiast spełnia* funkcje: nadzoru właścicielskiego, rozwojową i reprezentacyjną. Przez spółkę nadrzędną zarządzana jest w postaci realizacji, uprzednio zatwierdzonych, krótkookresowych planów. W grupie kapitałowej spółki współpracują na zasadach komercyjnych i korzystając z umów holdingowych, zawartych bezterminowo. Po przekształceniu się w spółkę zaczął nią się interesować kapitał krajowy, co w konsekwencji spowodowało usprawnienie systemu zarządzania. Zarówno w radzie nadzorczej badanej spółki, jak i w jej zarządzie w całości zasiadają przedstawiciele spółki nadrzędnej. Zarząd mianowany został automatycznie po dokonaniu przekształceń.

W spółce twierdzi się, że po restrukturyzacj i uległ zmianie sposób kalkulacji cen, ale cenę ostatecznie ustala rynek.

O przekształceniu poinformowano przełożonych niższych szczebli po skrupulatnym i szczegółowym opracowaniu koncepcji restrukturyzacji. Koncepcję tę następnie popularyzowano podczas narad z kadrą kierowniczą. Stosunek do restrukturyzacji w spółce prze właścicieli na najwyższych szczeblach hierarchii oceniany był pozytywnie. Szczebel najniższy zarządzania, pracownicy, organy administracji państwowej oraz inne instytucje z otoczenia firmy miały do jej restrukturyzacji stosunek obojętny. Na opór żadnej z grup nacisku społeczno - gospodarczego nie natrafiono. W spółce działa NSZZ Solidarność. Podczas procesu restrukturyzacji w spółce zawarto z pracownikami Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy. Wraz z rozpoczęciem prac przygotowawczych do restrukturyzacji wprowadzono elementy systemu doskonalenia kadry kierowniczej w postaci szkoleń z zakresu zarządzania finansami, zawierania umów i zarządzania jakością. W nowej formie organizacyjno - prawnej zauważa się zmianę do problemów spółki zarówno wśród załogi, jak i kadry kierowniczej. Załoga i kadra kierownicza również pozytywnie oceniają przeprowadzenie procesu restrukturyzacji. Generalnie stosunek pozytywny wynika z faktu poprawienia przejrzystości struktury organizacyjnej w spółce i grupie, spłaszczenia struktury, zlikwidowania zbędnych komórek organizacyjnych, ale jednocześnie powołano nowe, niezbędne do działania komórki, zdecentralizowano zarządzanie w spółce, zmieniono zakresy czynności na stanowiskach pracy, zmieniono podporządkowania organizacyjne, uproszczono relacje pomiędzy spółkami, poprawiono system obiegu informacji, nastąpił wzrost dyscypliny i wydajności pracy, wzrost udziału spółki w rynku doprowadził do wzrostu operatywności spółki. Mogło to jednak nastąpić ze względu na dobrze przygotowany plan i program restrukturyzacji, zaangażowanie kierownictwa oraz stosunek właścicieli. Spowodowało to w opinii omawianej spółki większą aktywność i kreatywność działań pracowników, a także większą identyfikację z firmą.

Omawiana spółka opisując swoje otoczenie wskazała na następujące czynniki będące dla niej szansą i zagrożeniem.

Szansą na poziomie średnim jest dla badanej spółki lokalizacja firmy, popyt i pojemność rynku.

Na poziomie wysokim szansę stanowią czynniki: zmiany organizacyjne, postęp techniczny i technologia wytwarzania.

Warunki klimatyczne są dla badanej spółki czynnikiem neutralnym.

Ze strony zagrożeń płynących z otoczenia postrzega się na poziomie średnim konkurencję lokalną i globalną, rentowność w branży, politykę władz centralnych, politykę celną i handlu zagranicznego oraz system prawa.

Zagrożenia w działaniu na poziomie niskim odbiera się spośród następujących czynników: rentowność w branży, system polityczny, system podatkowy i polityki finansowej państwa.

Czynniki opisujące wnętrze badanej spółki generalnie wynikają z jej silnej strony, a mniej po stronie słabości.

Do swych słabości na poziomie średnim zaliczono kontakty handlowe z dostawcami i technologię wytwarzania.

Na poziomie niskim do słabości zaliczono: koszty działalności, badania, rozwój i innowacje.

Do czynników neutralnych zaliczono strukturę majątku trwałego, wpływ na środowisko naturalne, koszty zatrudnienia oraz liczbę zatrudnionych.

Zdecydowaną siłą w badanej spółce jest znak firmowy, prestiż i terminowość.

Do czynników na średnim poziomie siły zaliczono: wielkość firmy, asortyment, opinia o jakości, dostępność do obcych źródeł finansowania, kompetentne kierownictwo oraz system motywacyjny.

Za swą siłę na poziomie niskim spółka uznała kontakty handlowe z odbiorcami, udział w rynku krajowym, struktura organizacyjna, adaptacyjność do zmian, marketing, wolne moce, sytuacja finansowa firmy, kwalifikacje załogi oraz jej zintegrowanie.

4.3. MOSTOSTAL ZABRZE S.A.

Opisywane spółki to: MOSTOSTAL ZABRZE, ZAKŁAD MONTAŻOWO - PRODUKCYJNY sp. z o.o. w Częstochowie zwany spółką 1 i MOSTOSTAL ZABRZE, ZAKŁAD MONTAŻOWO - PRODUKCYJNY „POKÓJ" sp. z o.o. w Zabrzu zwana spółką 2.

Badana spółka jako przedsiębiorstwo państwowe posiadało strukturę wielozakładową. Początkowo uczestniczyło w Programie Powszechnej Prywatyzacji Przedsiębiorstw. Ze względu jednak na powolne tępo prac nad programem postanowiono spróbować innej drogi restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej. Wybrano metodę polegającą na likwidacji przedsiębiorstwa państwowego w celu prywatyzacji. W grudniu 1991 roku ze struktury Śląskiego Przedsiębiorstwa Konstrukcji Stalowych i Urządzeń Przemysłowych „MOSTOSTAL" w Zabrzu organ założycielski wydzielił i przekształcił sześć zakładów terenowych w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z większościowym udziałem pracowników tych zakładów, a pozostałą część udziałów objęło przedsiębiorstwo państwowe. Mimo, iż istniała wstępna koncepcja stworzenia na tej bazie grupy kapitałowej, to każda ze spółek mogła się usamodzielnić, szczególnie przy takim podziale kapitału i władzy, a także przy braku umów na przyszłość. Tak się jednak nie stało. Spółkę pracowniczą MOSTOSTAL ZABRZE S.A. zarejestrowano w październiku 1992 roku. Z dniem likwidacji (18 XII 1992 r.) - w oparciu o ustawę o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych - nowa spółka przejęła pozostałe mienie do odpłatnego korzystania na dziesięć

lat po zawarciu umowy z Ministrem Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa. Kierownictwa wyłonionych uprzednio spółek w obydwu przypadkach zainicjowały i zatwierdziły proces powrotu do wcześniejszych uzgodnień. W spółce 1 i 2 kierownictwo było bezpośrednio zainteresowane znalezieniem się w strukturze grupy kapitałowej. W spółce 2 oprócz kierownictwa, właściciele należeli również do grona inicjatorów przedsięwzięcia.

Spółka 1 za główny czynnik restrukturyzacji w spółkę zależną uznała czynnik personalny (poczucie współwłasności przez załogę, wyższe wynagrodzenia, autonomia w prowadzeniu polityki zatrudnienia). Następnymi w kolejności czynnikami były względy organizacyjne (możliwość dostosowania struktury organizacyjnej i procedur organizacyjnych do potrzeb spółki, elastyczność w podejmowaniu decyzji i efekt współdziałania). Czynniki ekonomiczno - finansowe pojawiły się na trzecim miejscu (redukcja kosztów ogólnych, wyższa efektywność, możność prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej). Spośród czynników rynkowych za najważniejszy uznano możliwość wyjścia z dotychczasowej działalności, następnie potrzebę rozwoju spółki i pozycję spółki na rynku. Ostatnią grupę czynników stanowią czynniki prawne: samodzielność organizacyjno - prawna i system podatkowy.

Spółka 2 za najważniejsze uznała czynniki ekonomiczno - finansowe, spośród których wymieniono w kolejności: wyższą rentowność, skuteczniejszą kontrolę finansową i podobnie jak w spółce poprzedniej możność prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej. Możliwość dostosowania struktury organizacyjnej do potrzeb spółki to główny z czynników organizacyjnych. Spośród proponowanych czynników personalnych wybrano autonomię w prowadzeniu polityki zatrudnienia, a spośród czynników rynkowych potrzeba rozwoju spółki była nadrzędnym kryterium wyboru podczas restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej spółki.

Obydwie spółki opracowały program restrukturyzacji przy pomocy zespołów wewnętrznych wyodrębnionych spośród pracowników. Proces restrukturyzacji również przeprowadzono wyłącznie własnymi siłami. Obydwie spółki przystępując do restrukturyzacji posiadały dobry prestiż, kadrę kierowniczą na wysokim poziomie, wykwalifikowaną i stabilną załogę. Spółka 2 zasygnalizowała również wysoką dochodowość z prowadzonej działalność. Obydwie spółki zgodnie stwierdziły, że w procesie przygotowywania restrukturyzacji i powoływania spółek zależnych grupy kapitałowej nie sporządzono żadnej symulacji finansowej. Przed restrukturyzacją spółki 1 omawianej grupy kapitałowej wyceniono jej majątek metodą księgową. W spółce 2 wyceny nie było. W strategii rozwoju grupy kapitałowej spółka 2 postrzega siebie jako centrum zysku. Spółka 1 natomiast, nie postrzega się jako żadne z sugerowanych centrów odpowiedzialności gospodarczej. Obydwie spółki dysponują majątkiem dzierżawionym od spółki nadrzędnej bezoncji sprzedaży. W spółce 1 wniesiony *przez spółkę nadrzędną aport dotyczył części majątku trwałego. Pozostałe*

składniki majątku przekazane zostały do odpłatnego korzystania. Spółka 1 twierdzi, że w jej strukturze majątkowej nie ma majątku zbędnego, bądź niechcianego. Majątek ten został w spółce nadrzędnej. Z iogo spółki nadrzędnej obydwie spółki zależne korzystają odpłatnie. Obydwie spółki również zgodnie stwierdziły, że po przekształceniu się w spółki badanej grupy kapitałowej pojawiły się problemy związane z płynnością finansową. Spółka 1 wskazała dodatkowo na problemy związane z koordynacją działalności ze spółkami grupy kapitałowej. W spółce 1 zmienił się sposób promocji i sprzedaży produktów/ usług, a w spółce 2 zwiększyły się szanse rozwojowe. Spółka 2 jako zależna w grupie, swoją pozycję na rynku, tylko krajowym, określiła jako wzrostową w sferze zamówień, obrotów i wiarygodności. Spółka 1 natomiast swoją pozycję w w/w kategoriach na rynku krajowym i międzynarodowym określiła jako mniejszą za wyjątkiem wzrostu wiarygodności na rynkach międzynarodowych. Wypracowaną na dwa lata strategię rozwoju posiada tylko spółka 1. Spółka 2 takiej strategii nie posiada. Spółki zgodnie postrzegają w grupie spółkę nadrzędną. Ich zdaniem realizuje ona funkcję reprezentacyjną. Jeśli chodzi o funkcje przez nie realizowane to jest to w obydwu przypadkach funkcja produkcyjno - usługowa i w stosunku do spółki 1 również funkcja finansowa. Spółki zgodnie wskazały na inwestycje jako na podstawowy obszar strategiczny kontrolowany przez spółkę nadrzędną. Inwestycje pojawiły się dopiero na miejscu piątym po technice, marketingu, B+R i finansach. Omawiane spółki nie miały wątpliwości przy określeniu sposobu zarządzania przez spółkę nadrzędną w stosunku do tychże spółek. Stwierdziły one, że spółka nadrzędna w stosunku do nich nie kieruje się narzucaniem, czy kontrolowaniem wskaźników ekonomiczno - finansowych, a tylko w oparciu o plan, który zatwierdza zarząd spółki nadrzędnej. Generalnie w grupie kapitałowej funkcjonuje system bezterminowo zawartych umów holdingowych dotyczących współpracy pomiędzy spółkami, co potwierdza spółka 2. Spółka 1 twierdzi, że spółki współpracują ze sobą na zasadzie poleceń zarządu spółki nadrzędnej. Zauważyć też należy, że po przekształceniu się spółek nie interesował się nimi żaden kapitał. Generalnie w spółkach zależnych pozostały zarządy z poprzednich struktur. W spółce 1 jednak decyzją rady nadzorczej spółki zmieniono dyrektora naczelnego i mianowano innego wybranego spośród załogi. Obsada rad nadzorczych kształtuje się w połowie z przedstawicieli spółki nadrzędnej i pozostałych właścicieli. Spółki stwierdzają również, że ceny ich produktów nie uległy zmianie, mimo iż cena jest wynikiem gry rynkowej (I), czy jest ona wynikiem rachunku ekonomicznego (2).

Przygotowanie spółki do restrukturyzacji polegało na szczegółowym opracowaniu koncepcji restrukturyzacji, a następnie poinformowaniu o tym wszystkich pracowników. Pracowników poinformowano i popularyzowano koncepcję przekształcenia podczas szkoleń i instruktaży pracowników (1) i narad z kadrą kierowniczą (2). O ile podczas procesu restrukturyzacji nie natrafiono na opór żadnej z grup nacisku, o tyle ciekawym wydaje się spostrzeżenie, że w obydwu

firmach najniższy szczebel zarządzania i pracownicy wykazywali stosunek obojętny. Ciekawym wydaje się również spostrzeżenie, że oprócz kadry kierowniczej średniego i najwyższego szczebla, również związki zawodowe wykazały stosunek pozytywny do restrukturyzacji. Dotyczy to jednak spółki 1, gdyż z badanych spółek zależnych tylko w niej istnieją NSZZ Solidarność. Obydwie spółki zgodnie wskazują, że podczas procesu restrukturyzacji zawarto pomiędzy nimi, a zatrudnionymi w nich pracownikami Zakładowe Układy Zbiorowe. W spółce 1 nie wprowadzono, a w spółce 2 po przystąpieniu do procesu restrukturyzacji wprowadzono system doskonalenia kadry kierowniczej polegający na przeszkoleniu w zakresie zarządzania personelem, finansami i organizacji produkcji. Odbiór przeprowadzonego procesu restrukturyzacji generalnie oceniany jest jako pozytywny. Szczególnie jeśli chodzi o przejrzystość struktury organizacyjnej i decentralizację zarządzania. Widać to po korzystniejszym stosunku do problemów spółki wśród załogi i kadry kierowniczej w spółce 2. W spółce 1 postawa załogi odbierana jest jako niezmieniona. Wśród kadry kierowniczej nastąpiła zmiana postaw. Abstrahując od głębokości zmian w postawach pracowników identyfikacja pracowników ze spółkami wzrosła. Postawa pracowników, plan i program restrukturyzacji, zaangażowanie kierownictwa, stosunek właścicieli odbierany był w każdej ze spółek jako pozytywny. Podczas restrukturyzacji prywatyzacyjnej zastosowano system dowolnej ilości przydziału akcji.

Spółka 1 jako szanse na poziomie niskim postrzegała zmiany organizacyjne.

Na poziomie średnim odnotowano postęp techniczny i technologię wytwarzania.

Zagrożeniem na poziomie wysokim była konkurencja globalna.

Średni poziom zagrożenia to: popyt, system prawa, system podatkowy, polityka finansowa państwa oraz warunki klimatyczne.

Poziom niskiego zagrożenia widziano w czynnikach: konkurencja lokalna, pojemność rynku, stabilność cen, rentowność w branży, polityka władz centralnych, celna i handlu zagranicznego oraz system polityczny.

Lokalizacja firmy, polityka władz terytorialnych i status gruntów firmy to czynniki neutralne.

Spółka jako swe słabości na poziomie niskim określiła B+R oraz koszty zatrudnienia.

Na poziomie średnim słabości to struktura organizacyjna, koszty działalności oraz stabilność finansowa.

Dostrzeżono również dość dużo słabości na poziomie wysokim: adaptacyjność do zmian, marketing, nowoczesność, struktura majątku trwałego i sytuacja finansowa firmy.

Za czynniki neutralne uznano wolne moce produkcyjne, wpływ na środowisko naturalne oraz struktura zatrudnienia.

Poziom średni siły to udział w rynku krajowym, opinia o jakości, terminowość, stałość popytu, liczba zatrudnionych, ich kwalifikacje oraz system motywacyjny.

Poziom wysoki siły to: znak firmowy, wielkość firmy, prestiż, kontakty handlowe i udział w rynku krajowym.

Za swą zdecydowanie mocną stronę wyróżniono też zintegrowaną załogę i kompetentne kierownictwo.

Podczas analizy strategicznej SWOT po restrukturyzacji spółka 2 większość czynników opisujących otoczenie firmy traktowała jako neutralne.

Szansą rozwojową na poziomie średnim była natomiast stabilność cen, rentowność w branży i system podatkowy.

Polityka finansowa państwa określana została jako szansa na poziomie niskim.

Bardziej zróżnicowane odpowiedzi określone zostały podczas analizy czynników określających wnętrze firmy.

Jako słabość na poziomie niskim określono nowoczesność sprzętu.

W strukturze majątku trwałego dopatrywano się słabości na poziomie wysokim.

Za swą siłę na poziomie wysokim spółka uznała znak firmowy, prestiż, opinię o jakości oraz kompetentne kierownictwo.

Najwięcej czynników zostało określonych jako siła na poziomie średnim. Są to następujące czynniki: lokalizacja firmy, wielkość firmy, kontakty handlowe, udział w rynku krajowym, struktura organizacyjna, adaptacyjność do zmian, koszty działalności, terminowość, liczba oraz struktura zatrudnienia, wykwalifikowana i zintegrowana załoga.

Siłę na poziomie niskim postrzegano w marketingu oraz w systemie motywacyjnym i kosztach zatrudnienia. Pozostałe czynniki określane zostały jako neutralne.

4.4. BUDIMEX S.A.

Opisywane spółki to BUDIMEX Nowy Sącz sp. z.o.o. w Nowym Sączu zwana spółką 1 oraz BUDIMEX Projekt sp. z o.o. w Warszawie zwana spółką 2.

BUDIMEX S.A. jest firmą o bogatych doświadczeniach restrukturyzacyjnych. Proces przekształceń organizacyjno - własnościowych rozpoczął się już w grudniu 1982 roku, kiedy to powstała sp. z o.o. CENTRALA HANDLU ZAGRANICZNEGO BUDOWNICTWA BUDIMEX, zarejestrowana we wrześniu 1983 r. Udziałowcami zostało 38 przedsiębiorstw krajowych i Skarb Państwa dzierżący pakiet kontrolny. Minister handlu zagranicznego zlikwidował przedsiębiorstwo państwowe CENTRALA HANDLU ZAGRANICZNEGO BUDOWNICTWA BUDIMEX na podstawie ustawy o przedsiębiorstwach państwowych 28 grudnia 1983 r., a nowo powstała spółka przejęła mienie przedsiębiorstwa państwowego. Wiatach 1990 - 1991 przekształcono oddziały omawianej spółki w spółki z o.o. Były to spółki powoływane z wyłącznym udzia-

łem CHZB BUDIMEX sp. z o.o. Nowo powstałe spółki przejęły wszystkie aktywa i pasywa dotychczasowych oddziałów. W dniu 13 lipca 1992 r. CHZB BUDIMEX sp. z o.o. została sprywatyzowana. Udziałowcami zostali, oprócz istniejących, również pracownicy przedsiębiorstwa. W kilka miesięcy później (24 XI 1992 r.) nadzwyczajne walne zgromadzenie wspólników podjęło uchwałę o zmianie nazwy firmy na BUDIMEX Engenering & Construction sp. z o.o. Kolejne zgromadzenie wspólników, tym razem zwyczajne podjęło decyzję w dniu 27 kwietnia 1994 r. o kolejnej zmianie nazwy firmy. Spółka przybrała nazwę obecną, a zarejestrowana została w dniu 5 sierpnia 1994 r.

Badane spółki zależne jednoznacznie stwierdziły, że w ich przypadku inicjatorem przekształceń w grupę kapitałową byli dotychczasowi właściciele spółki CHZB BUDOWNICTWA sp. z o.o. Zróżnicowanie pojawiło się w odpowiedziach dotyczących bezpośrednio zainteresowanych grup nacisku. Zdaniem spółki 2 było to kierownictwo spółki. Spółka 1 zauważa natomiast, że byli to w kolejności właściciele spółki, jej kierownictwo i przyszłe zarządy. Czynniki mogące mieć wpływ na restrukturyzację badanej spółki w zależną to zdaniem spółki 1 organizacyjne, a wśród nich elastyczność w podejmowaniu decyzji, możliwość dostosowania struktury organizacyjnej do potrzeb spółki, wspólne zakresy działalności realizowane przez spółkę nadrzędną i kontynuacja strategii opracowanej w poprzedniej formie organizacyjno - własnościowej. Następnymi czynnikami mogącymi mieć wpływ na przekształcenie były czynniki ekonomiczno - finansowe, a wśród nich wyższa efektywność, możliwość przejściowego finansowania spółek zależnych i prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej oraz rozłożenie ryzyka inwestycyjnego. Kolejne z czynników zdaniem spółki również mogły odegrać jakąś rolę w procesie przekształcenia, ale są one trudne do zhierarchizowania. Wśród czynników rynkowych wymieniono potrzebę rozwoju spółki, konkurencję krajową i pozycję spółki na rynku. Czynniki personalne to potrzeba załogi do zostania akcjonariuszem/ współwłaścicielem, prestiż pracy w spółce oraz autonomia w prowadzeniu polityki zatrudnienia. Czynniki prawne to przede wszystkim samodzielność organizacyjno - prawna, system podatkowy oraz omijanie ograniczeń wynikających z ustawodawstwa antymonopolowego. Spółka 2 natomiast wśród głównych czynników wpływających na jej przekształcenie wymieniła ekonomiczno - finansowe, a wśród nich wyższą efektywność. Następnie wskazano na czynniki organizacyjne jako przyczyny przemian; możliwość dostosowania procedur organizacyjnych do potrzeb spółki. Kolejną trzecią grupę stanowiły czynniki prawne, a wśród nich samodzielność organizacyjno - prawna. Spółka czynniki rynkowe w postaci potrzeby rozwoju spółki i czynniki personalne, takie jak: wyższe wynagrodzenia i autonomię w prowadzeniu polityki zatrudnienia potraktowała jako uzupełnienie uprzednio wspomnianych czynników.

Na poziomie byłych oddziałów opracowanie i realizacja procesu restrukturyzacji prowadzona była przy pomocy sił własnych w postaci zespołów we-

wnętrznych powołanych spośród pracowników w oparciu o wytyczne właściciela w obydwu badanych spółkach.

Spółka 1 stwierdziła, że przystępując do restrukturyzacji posiadała wykwalifikowaną i stabilną załogę, możliwość bez inwestycyjnego zwiększania gamy produktów/ usług, kadrę kierowniczą na wysokim poziomie oraz dobry prestiż. Spółka 2 natomiast wskazała na: uregulowany stan prawny, dobry prestiż, wysoką dochodowość, kadrę kierowniczą na wysokim poziomie oraz możliwość bez inwestycyjnego zwiększania gamy produktów/ usług.

Spółka 1 przed restrukturyzacją w spółkę zależną grupy kapitałowej wyceniana była metodą księgową. Spółka 2 natomiast wyceniana była metodą rynkową. Nie oznacza to oczywiście, że podczas tworzenia wycen, bądź po przekształceniu, dokonana została symulacja finansowa działalności spółek.

Badane spółki posiadają strukturę jednozakładową. Spółka 1 stwierdza, że podczas tworzenia grupy kapitałowej nie kierowano się przypisaniu jej roli jednego z centrów kosztów, zysku, czy inwestycji. W przypadku spółki 2 było podobnie, z tą jednak różnicą, że spółka nadrzędna chciała mieć wyodrębnione własne biuro projektów, dlatego inne kryteria nie grały istotnej roli. Badane spółki z logo spółki nadrzędnej korzystają nieodpłatnie. Spółka 2 posiada na 5 lat wypracowaną strategię działania, spółka 1 natomiast takowej nie posiada, a swoje działania uzgadnia ze spółką nadrzędną.

Spółka 1 zauważa, że po przekształceniu w spółkę zależną grupy kapitałowej problemem była dla niej płynność finansowa. Dla obydwu spółek natomiast problemem była koordynacja działalności ze spółkami grupy. Jednakże oprócz problemów pojawiły się też dobre strony przekształcenia, jak zwiększenie szans rozwojowych spółek oraz dla spółki 1 zmienił się sposób promocji i sprzedaży produktów/ usług. Obydwie ze spółek stwierdzają, że wzrosła ich wiarygodność na rynku krajowym, a w przypadku spółki 2 również międzynarodowym.

Niejednorodne pojawiły się odpowiedzi spółek, co do postrzeganych funkcji realizowanych przez te spółki oraz ich spółkę nadrzędną. Według spółki 1 realizuje ona funkcje finansową oraz produkcyjno - usługową. Spółka nadrzędna natomiast realizuje w grupie funkcję finansową nadzoru właścicielskiego i rozwojową. Spółka 2 uważa, że spółka nadrzędna realizuje funkcje nadzoru właścicielskiego i reprezentacyjną. Ona sama natomiast realizuje w kolejności funkcje produkcyjno - usługową zarządzania majątkiem, rozwojową kadrową, inwestycyjną i finansową. Sposób zarządzania przez spółkę nadrzędną jest odbierany przez spółki jako instrumentalny polegający na decydowaniu operacyjnym. Ma to swoje konsekwencje w formie współpracy pomiędzy spółkami. Spółki twierdzą, że jest to przede wszystkim współpraca na zasadach poleceń zarządu spółki nadrzędnej. W przypadki spółki 1 współpraca funkcjonuje również na zasadach komercyjnych. Do tej pory zawierane umowy o współpracy pomiędzy spółką 1 a innymi z grupy obowiązują bezterminowo oraz na czas realizacji kontraktów. Spółka 2 zawarła umowę na 2 lata z opcją odnową.

W stosunku do spółki 1 po przekształceniu nie interesował się nią żaden kapitał. Spółką drugą zainteresował się kapitał zagraniczny, co wpłynęło na usprawnienie systemu zarządzania.

W radzie nadzorczej spółki 1 zasiedli w całości przedstawiciele spółki nadrzędnej. Zarządy w obydwu spółkach pozostały bez zmian w stosunku do poprzedniej formy organizacyjno-prawnej. W spółce 2 przedstawicieli spółki nadrzędnej *w radzie nadzorczej jest około 66%. Pozostali reprezentują innych udziałowców.*

W obydwu spółkach wydatki na B+R nie uległy zmianie. Zmienił się natomiast sposób kalkulacji ceny. Jest ona wynikiem rachunku ekonomicznego, ale generalnie n/e *uległy zmianie.*

Poinformowanie o przekształceniach przełożonych niższych szczebli w przypadku 1 spółki w zależną grupy kapitałowej nastąpiło w wyniku skrupulatnego i szczegółowego opracowania koncepcji restrukturyzacji. Popularyza-**cja** koncepcji przekształcenia kadry kierowniczej następowała podczas narad, w stosunku do innych pracowników koncepcji przekształcenia nie popularyzowano, a informacja przekazana została w formie decyzji. Spółka 2 natomiast skrupulatnie i szczegółowo opracowała koncepcję restrukturyzacji, a następnie poinformowano o tym wszystkich pracowników. Informację przekazywano i popularyzowano koncepcję podczas narad z kadrą kierowniczą.

Stosunek do restrukturyzacji w spółce 1 był pozytywny wśród kierownictwa wszystkich szczebli, pracowników i właścicieli, jak również banku. W spółce 2 również kierownictwo wszystkich **szczi**-bli charakteryzowało się stosunkiem pozytywnym do procesu. Pozytywny stosunek miał również bank. Pracownicy i w\aśc\c'\e\e wykazywaW stosunek obojętny. Podczas procesu restrukturyzacji w żadnej ze spółek nie natrafiono na opór.

W żadnej ze spółek nie działają związki zawodowe. W żadnej z badanych spółek nie opracowano żadnych umów pomiędzy spółką i pracownikami. W spółce 2 nie wprowadzono jakiegokolwiek systemu doskonalenia kadry kierowniczej. Wprowadzono natomiast taki system po przystąpieniu do procesu restrukturyzacji w spółce 2. Były to przeważnie zagadnienia z zakresu zarządzania finansami.

W spółkach ocenia się, że stosunek po restrukturyzacji do problemów spółek nie uległ zmianie zarówno od strony kierownictwa, jak i załogi, jednakże odnotować można wzrost identyfikacji z firmą. Rezultat procesu przekształceń przez pracowników oceniany jest pozytywnie w spółce 1, gdyż nastąpiła zmiana podporządkowań organizacyjnych, uporządkowano relacje pomiędzy spółkami oraz poprawiła się sprawność zarządzania. Spółka 2 uważa za najważniejszą możliwość tworzenia grup zadaniowych, wzrost dyscypliny i wydajności pracy, wzrost operatywności spółki oraz decentralizację zarządzania.

Spółki oceniły, że zaangażowanie kierownictwa należało do wyraźnie ułatwiających. Stosunek właścicieli w spółce 2 również był czynnikiem ułatwiającym proces przekształcenia.

Spółka 1 ocenia koszty swej restrukturyzacji na poziomie 12 tys. zł. Spółka 2 sprowadza koszty restrukturyzacji tylko do notarialnych i rejestracji sądowej.

Spółka 2 podczas oceny otoczenia funkcjonowania spółki twierdzi, że wszystkie z czynników są ich szansą. Różnica odnosi się tylko do poziomu każdego z nich.

Szansę na poziomie wysokim spółka znajduje w lokalizacji firmy, rentowności w branży.

Poziom średni to: popyt, konkurencja lokalna, pojemność rynku i stabilność cen, system polityczny, polityka finansowa państwa, zmiany organizacyjne, postęp techniczny i technologia wytwarzania.

Pozostałe czynniki tj. konkurencja globalna, polityka władz terytorialnych i centralnych, polityka celna i handlu zagranicznego, system prawa, system podatkowy i warunki klimatyczne mogą być szansą spółki, ale w niewielkim stopniu.

Podobnie postrzeganą są czynniki dotyczące wnętrza funkcjonowania spółki.

Wszystkie z czynników oprócz wpływu na środowisko naturalne są oceniane jako siła na różnym poziomie.

Jako silne czynniki na poziomie wysokim spółka postrzega znak firmowy, kontakty handlowe z dostawcami, sytuację finansowa firmy, kwalifikacje załogi, kompetentne kierownictwo i system motywacyjny.

Siłą na średnim poziomie jest prestiż, kontakty handlowe z odbiorcami, struktura organizacyjna, adaptacyjność do zmian, nowoczesność sprzętu i struktura majątku trwałego, koszty działalności, asortyment, opinia o jakości, terminowość, stałość popytu, dostępność do obcych źródeł finansowania, struktura zatrudnienia, zintegrowana załoga, koszty i liczba zatrudnionych.

Spółka 1 w otoczeniu dostrzega zarówno szanse, jak i zagrożenia. Szansę na wysokim poziomie stanowi postęp techniczny.

Średni poziom to lokalizacja firmy, popyt, system polityczny, system podatkowy, postęp organizacyjny, technologia wytwarzania i warunki klimatyczne.

Niski poziom szans to system prawa.

Do zagrożeń na poziomie wysokim zaliczono stabilność cen.

Poziom średni zagrożeń to konkurencja lokalna i globalna, pojemność rynku, rentowność w branży, polityka władz centralnych i polityka finansowa państwa.

Spółka do swoich słabości na poziomie średnim zalicza udział w rynku krajowym, nowoczesność sprzętu, struktura majątku trwałego, stałość popytu, sytuacja finansowa oraz koszty zatrudnienia.

Jako siłę na poziomie wysokim spółka postrzega znak firmowy, prestiż, kwalifikacje załogi i kompetentne kierownictwo.

Poziom średni siły to wielkość firmy, kontakty handlowe z odbiorcami, struktura organizacyjna, adaptacyjność do zmian, marketing, asortyment, opi-

nia o jakości i terminowość, wpływ na środowisko naturalne, struktura zatrudnienia, kwalifikacje załogi i liczba zatrudnionych.

Jako siłę na niskim poziomie spółka postrzega kontakty handlowe z dostawcami, wolne moce, koszty działalności, dostęp do obcych źródeł finansowania, innowacje i B+R oraz system motywacyjny.

4.5. ESPEBEPE S.A.

Opisane spółki zależne to Pro - Bud sp. z o.o. zwana spółką 1 oraz Trans - Sprzęt sp. z o.o. zwaną spółką 2 ze Szczecina.

Proces restrukturyzacyjny Szczecińskiego Przedsiębiorstwa Budownictwa Przemysłowego rozpoczął się na przełomie dekady lat 90 tych. W dniu 7 grudnia 1990 r. została zarejestrowana powstała 21 listopada 1990 r. spółka pracownicza ESPEBEPE HOLDING S.A. Za zgodą Ministra Przekształceń Własnościowych działający w imieniu Skarbu Państwa Minister Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa zlikwidował, w oparciu o ustawę o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, przedsiębiorstwo państwowe a jego majątek 8 lutego 1991 r. przekazano w użytkowanie nowopowstałej spółce. Na bazie istniejących oddziałów i zakładów w latach 91 -92 utworzono spółki z całkowitym udziałem ESPEBEPE S.A. Ze względów na podniesienie efektywności część udziałów w niektórych spółkach przekazano kadrze kierowniczej i pracownikom.

Badane spółki zgodnie stwierdzają, ze inicjatorem przekształceń było kierownictwo Spółki nadrzędnej. Bezpośrednio zainteresowani takimi zmianami byli natomiast zdaniem obydwu spółek kierownictwo spółki nadrzędnej oraz pracownicy. Spółka 1 dodaje również właścicieli. Zdaniem spółki 1 czynniki mogące mieć wpływ na restrukturyzację to rynkowe, a wśród nich potrzeba rozwoju spółki, konkurencja krajowa oraz pozycja spółki na rynku. Czynniki ekonomiczno - finansowe to rozłożenie ryzyka inwestycyjnego i możliwość przejściowego finansowania spółek zależnych. Trzecią grupę czynników stanowiły czynniki organizacyjne: oddzielenie działalności operacyjnej od strategicznej i możliwość dostosowania struktury organizacyjnej do potrzeb spółki. Kolejną grupę stanowią czynniki personalne, a mianowicie wyższe wynagrodzenia i prestiż pracy w spółce. Czynniki prawne zamykają grupę przyczyn restrukturyzacji. Są to: samodzielność organizacyjno prawna i łatwość sprzedawania i kupowania spółek. Według spółki 2 główne przyczyny restrukturyzacji stanowiły czynniki ekonomiczno - finansowe. Są to: następujące czynniki: wyższa rentowność i możliwość prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej. Na drugim miejscu znalazły się czynniki rynkowe: potrzeba rozwoju spółki, konkurencja krajowa i jakość produktów/ usług. Trzecią grupę w kolejności stanowiły podobnie jak w spółce 1 czynniki organizacyjne: elastyczność w podejmowaniu decyzji i wspólne zakresy działalności realizowane przez spółkę nadrzędną. Wśród czyn-

ników personalnych wyodrębniono możliwość awansu. Ostatnią grupę stanowią czynniki prawne, z których wybrano samodzielność organizacyjno - prawną. Spółki jednoznacznie stwierdziły, że proces restrukturyzacji opracowano i realizowano własnymi siłami. Spółka 1 twierdzi, że program restrukturyzacji opracowały zespoły wewnętrzne powołane spośród pracowników. Odpowiedź tę precyzuje spółka 2 wskazując na zarząd spółki nadrzędnej jako na autora programu, który następnie zatwierdzili właściciele spółki nadrzędnej. Badane spółki stwierdziły iż przystępując do restrukturyzacji posiadały uregulowany stan prawny, dobry prestiż jako firma, wykwalifikowaną i stabilną załogę oraz kadrę kierowniczą na wysokim poziomie. W spółce 1 symulację finansową jej funkcjonowania sporządzono podczas procesu restrukturyzacji. Spółka 2 natomiast taką symulację miała opracowaną po jej wyłączeniu ze struktury spółki nadrzędnej. W kwestii wyceny wnoszonego do spółek zależnych majątku i ich wartości wśród badanych spółek panuje zgodność, że posługiwano się różnymi metodami. Spółka nadrzędna do spółki 1 wniosła aportem całość majątku trwałego oraz część majątku obrotowego. Do spółki 2 wniesiono aportem część majątku trwałego, a pozostałe składniki do odpłatnego korzystania w formie leasingu. Wniesiono też w całości majątek obrotowy. Leasingowane mienie przejdzie na własność spółki po zakończeniu leasingu. Spółki zgodnie twierdzą, że majątek zbędny i niechciany pozostał w spółce nadrzędnej. Spółka 1 postrzega siebie jako centrum zysku, a spółka 2 odwrotnie twierdzi, że stanowi w strategii rozwoju badanej grupy centrum kosztu. Jak się dowiedziano podczas wywiadów, centra te utworzyły się naturalnie, w sposób niezamierzony. Badane spółki funkcjonują w strukturze jednozakładowej. Z logo spółki nadrzędnej spółki korzystają nieodpłatnie. Spółka 1 zauważa, że po przekształceniu w zależną stanęła przed problemem płynności finansowej i strategii rozwoju. Zauważyć należy ekspansywność spółki na rynku, co objawiło się wzrostem zamówień i obrotów na krajowym rynku. Spółka 2 twierdzi, że problemami dla niej po przekształceniu były płynność finansowa, koordynacją działalności ze spółkami grupy i strategia rozwoju. W przypadku tejże spółki odnotowano pozytywnie zmianę promocji i sprzedaży produktów oraz zwiększenie szans rozwojowych spółki, co zauważono poprzez wzrost obrotów i wiarygodności na rynku krajowym. Obydwie spółki twierdzą, że posiadają wypracowaną strategię rozwoju na lat 5. W odczuciu spółki 1, spółka nadrzędna realizuje w kolejności funkcję inwestycyjną i finansową. Dla spółki 2 są to funkcje: reprezentacyjna, inwestycyjna i finansowa. W opinii spółki 1 spółka nadrzędna kontroluje w niej inwestycje oraz kadry. Realizuje to za pomocą kontroli operacyjnej. W spółce drugiej natomiast inwestycje oraz marketing za pomocą kontroli menedżerskiej. Badana spółka 1 zarządzana jest bez żadnych wskaźników, a tylko w oparciu o plan, który zatwierdza zarząd oraz za pośrednictwem celów i wskaźników finansowych. W spółce 2 za pomocą celów i wskaźników finansowych. Spółki zauważają, że w ramach grupy spółki współpracują ze sobą na zasadach komercyjnych,

oraz umów holdingowych przybierających postać umów o współpracy, w większości przypadków obowiązujących bezterminowo, ale również na czas obowiązywania kontraktu. Po restrukturyzacji badanej spółki w grupie kapitałowej nie interesował się nią żaden kapitał obcy. W badanych spółkach zarządy pozostały niezmienione. W trakcie funkcjonowania spółek spółka nadrzędna zrezygnowała ze względów oszczędnościowych z kontroli i zarządzania spółkami zależnymi za pomocą rad nadzorczych. Przybrało to formę kontaktów operacyjnych pomiędzy zarządami. Brak jest organu podobnemu radzie dyrektorów grupy kapitałowej. Po restrukturyzacji w spółce 1 cena za produkty/ usługi uległa zmniejszeniu i jest ona wynikiem dostosowań rynkowych. W spółce 2 ceny nie uległy zmianie.

Proces przygotowania i przekształcenia w spółkę zależną grupy w obydwu spółkach polegał na skrupulatnym i szczegółowym opracowaniu koncepcji restrukturyzacji, a następnie poinformowano o tym przełożonych niższych szczebli. Odbyło się to podczas narad z kadrą kierowniczą. Kadra kierownicza wszystkich szczebli, pracownicy, właściciele, związki zawodowe (NSZZ Solidarność oraz Branżowe) i bank wykazywały do restrukturyzacji stosunek pozytywny. Podczas przeprowadzania procesu restrukturyzacji **w** żadnej ze spółek nie natrafiono na opór. W badanych spółkach nie opracowano i nie zawarto żadnych umów. W obydwu spółkach wprowadzono zręby szkolenia kadry kierowniczej w postaci zarządzania jakością a w spółce 2 dodatkowo marketingu. W badanych spółkach zauważa się, że stosunek do problemów spółki po restrukturyzacji nie uległ zmianie zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i załogi. Przeprowadzony proces restrukturyzacji odbierany jest w kierownictwie spółek jako pozytywny, a wśród pracowników jako negatywny. Jednakże za ułatwiające czynniki w procesie przekształceń spółka 1 uznaje plan i program restrukturyzacji oraz zaangażowanie kierownictwa. Spółka 2 natomiast dodaje do tego zestawu postawę pracowników.

Analiza SWOT dla obydwu ze spółek wypadła podobnie różne jest natomiast natężenie poszczególnych czynników.

Spółka 1 do swoich szans na poziomie wysokim zaliczyła lokalizację firmy i rentowność w branży.

Do szans na poziomie średnim zaliczono pojemność rynku, politykę władz terytorialnych, politykę finansową państwa, zmiany organizacyjne i technologię wytwarzania.

Szansą na niskim poziomie jest natomiast polityka władz centralnych.

Jako neutralne spółka 1 postrzega czynniki: popyt, system polityczny i postęp techniczny.

Zagrożeniem na poziomie wysokim dla spółki 1 jest stabilność cen.

Zagrożeniem na poziomie średnim natomiast jest konkurencja lokalna, system prawa oraz system podatkowy.

Polityka celna i handel zagraniczny oraz warunki klimatyczne oceniane są na poziomie niskim zagrożenia.

Jako swą słabość na poziomie wysokim spółka 1 dostrzega strukturę organizacyjną koszty działalności, stałość popytu i sytuację finansową.

Słabością na poziomie średnim jest natomiast adaptacyjność do zmian oraz koszty zatrudnienia.

Marketing, struktura zatrudnienia oraz liczba zatrudnionych oceniana jest w spółce 1 jako słabość na niskim poziomie.

Neutralnie zostają odbierane następujące czynniki: wolne moce produkcyjne, wpływ na środowisko naturalne, badania, rozwój i innowacje.

Do zdecydowanie silnych stron w przypadku spółki I należy jej znak firmowy i wielkość.

Siłą na poziomie średnim jest natomiast opinia o jakości, terminowość oraz kompetentne kierownictwo.

Prestiż, kontakty handlowe, udział w rynku krajowym, nowoczesność sprzętu, struktura majątku trwałego, asortyment, kwalifikacje załogi i jej zintegrowanie oraz system motywacyjny to czynniki postrzegane w omawianej spółce jako zagrożenia na poziomie niskim.

Spółka 2 do swych szans na poziomie wysokim zaliczyła lokalizację, popyt, politykę władz terytorialnych oraz zmiany organizacyjne.

Do swych szans na poziomie niskim zaliczono tylko politykę finansową państwa.

Jako czynniki neutralne postrzegana jest pojemność rynku, system polityczny, postęp techniczny i technologia wytwarzania.

Jako płynące z otoczenia zagrożenia na poziomie niskim spółka 2 wymienia konkurencję lokalną, rentowność w branży, politykę władz centralnych oraz warunki klimatyczne.

Zagrożenia na średnim poziomie to: konkurencja globalna, stabilność cen oraz polityka celna i handel zagraniczny, system prawa oraz system polityczny.

W przypadku spółki 2 do jej słabości na poziomie wysokim zaliczono koszty działalności i stałość popytu.

Słabość na poziomie średnim to struktura organizacyjna i sytuacja finansowa firmy.

Na niskim poziomie jako słabość jest w spółce 2 postrzegany udział w rynku krajowym, adaptacyjność do zmian, marketing oraz nowoczesność sprzętu.

Do czynników neutralnych zaliczono strukturę majątku trwałego, wolne moce wpływ na środowisko naturalne, badania, rozwój, innowacje, struktura zatrudnienia, koszty zatrudnienia i liczba zatrudnionych.

Spółka 2 jako zdecydowaną swą siłę upatruje w sowim znaku firmowym.

Czynniki na poziomie średnim po stronie siły spółki 2 to: prestiż, kontakty handlowe z dostawcami, asortyment i opinia o jakości.

Następujące czynniki: wielkość firmy, kontakty handlowe z odbiorcami, terminowość, kwalifikacje załogi i jej zintegrowanie, oceniane są przez spółkę 2 jako jej siła na poziomie niskim.

4.6. PROCHEM S.A.

Spółka *zależna ..IhlSTAL" Przedsiębiorstwo Instalacji Przemysłowych sp.* z o.o. w Gdańsku.

Minister Przemysłu i Handlu działający w imieniu Skarbu Państwa na podstawie ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych zlikwidował w dniu 12 grudnia 1991 r. Przedsiębiorstwo Projektowania i Realizacji Inwestycji Przemysłu Chemicznego PROCHEM. Uprzednio, tj. 21 grudnia 1991 r. zarejestrowana została spółka pracownicza PROCHEM S.A. Z dniem likwidacji przedsiębiorstwa przejęła ona mienie byłego przedsiębiorstwa państwowego w odpłatne korzystanie na 4 lata. Do spółki przystąpiło około 80% pracowników. PROCHEM S.A. ze względów prestiżowych i ekonomiczno - finansowych przede wszystkim zaczął tworzyć grupę kapitałową. Początkowo na bazie własnych oddziałów, a następnie poprzez zakup innych spółek.

Inicjatorem restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej badanej spółki było kierownictwo. Bezpośrednio zainteresowani byli oprócz kierownictwa właściciele. Badana spółka przyczyny restrukturyzacji postrzega w czynnikach ekonomiczno finansowych, takich jak możliwość samodzielnego pozyskiwania kapitału przez spółkę, rozłożenie ryzyka inwestycyjnego i możliwości prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej. Przyczyny rynkowe to potrzeba rozwoju firmy oraz konkurencja krajowa. Grupa przyczyn organizacyjnych to możliwość dostosowania struktury organizacyjnej i procedur organizacyjnych do potrzeb spółki oraz elastyczność w podejmowaniu decyzji. Kolejne miejsce zajęły czynniki personalne, a wśród nich autonomia w prowadzeniu polityki zatrudnienia. Samodzielność organizacyjno - prawna spośród czynników prawnych zamyka powody przekształcenia badanej spółki.

Spółka program restrukturyzacji opracowała przy pomocy wewnętrznych zespołów powołanych spośród pracowników. Własnymi siłami przeprowadzono program restrukturyzacji po zatwierdzeniu go przez udziałowców. Przystępując do restrukturyzacji spółka posiadała uregulowany stan prawny, dobry prestiż, wykwalifikowaną i stabilną załogę, kadrę kierowniczą na wysokim poziomie oraz wysoką dochodowość.

Badana spółka przed restrukturyzacją wyceniona została metodą księgową. Przed restrukturyzacją w jej trakcie, ani po nie dokonano symulacji finansowej działalności spółki w nowych warunkach. Z punktu widzenia spółki w strategii rozwoju spółki nadrzędnej nie stanowi ona ani centrum kosztów, zysku ani inwestycji. Działa natomiast w strukturze jednozakładowej, wyłonionej ze struktury przedsiębiorstwa państwowego INSTAL. Spółka przejęła cały majątek po byłym przedsiębiorstwie państwowym. Spółka nadrzędna rozszerzyła kapitał udziałowy poprzez dokapitalizowanie badanej spółki. Badana spółka nie korzysta z logo spółki nadrzędnej.

Po restrukturyzacji spółka oprócz zwiększenia szans rozwojowych w postaci wzrostu obrotów, płynności finansowej i wiarygodności na rynku krajo-

wym dostrzega pojawiające się problemy w postaci trudności w koordynacji działalności ze spółkami grupy. Spółka podobnie do pozostałych w grupie posiada wypracowaną strategię działania na okres 5 lat.

Realizowaną przez siebie funkcję spółka postrzega jako wyłącznie produkcyjno - usługową. Spółka nadrzędna w opinii badanej spółki realizuje funkcje w kolejności: produkcyjno - usługową finansową i nadzoru właścicielskiego. W radzie nadzorczej zasiada 38% przedstawicieli spółki nadrzędnej. Zarząd spółki pozostał niezmieniony.

Spółki w ramach grupy współpracują ze sobą na zasadach umów holdingowych, a także krótkoterminowych umów o współpracy na czas realizacji zadania.

Po restrukturyzacji sposób kalkulacji cen na oferowane produkty/ usługi nie uległ zmianie. Spółką po restrukturyzacji nie interesował się też żaden kapitał zewnętrzny.

W badanej spółce skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji, a następnie poinformowano o tym wszystkich pracowników. Obojętny stosunek do restrukturyzacji okazywali kierownicy średniego i najniższego szczebla, pracownicy oraz związki zawodowe NSZZ Solidarność i Branżowe. Pozytywny stosunek do restrukturyzacji okazywało poprzez zaangażowanie kierownictwo najwyższego szczebla, właściciele i bank. Podczas restrukturyzacji nie natrafiono na żaden opór. W spółce podczas procesu restrukturyzacji nie opracowano i nie zawarto żadnych umów z pracownikami. Nie wprowadzono żadnego systemu doskonalenia kadry kierowniczej. Mimo iż odbiór przeprowadzonego procesu restrukturyzacji oceniany jest pozytywnie, to stosunek do problemów spółki po restrukturyzacji zarówno wśród kierownictwa, jak i personelu nie uległ zmianie. Pozytywna jest poprawa współpracy pomiędzy jednostkami spółki, uproszczenie i przyspieszenie przepływu informacji w grupie i spółce oraz wzrost udziału spółki w rynku.

Koszt restrukturyzacji spółka ocenia na poziomie 10000 zł.

Dla badanej spółki większość z czynników opisujących otoczenie stanowi element neutralny. Są to mianowicie: Popyt, konkurencja lokalna i globalna, pojemność rynku, stabilność cen i rentowność w branży, polityka władz terytorialnych i centralnych, polityka celna i handel zagraniczny, system polityczny, system podatkowy oraz podaż kadr.

Szansę na poziomie średnim widziano w zmianach organizacyjnych, postępie technicznym i technologii wytwarzania.

Zagrożeniem na poziomie niskim jest system prawa, polityka finansowa państwa oraz warunki klimatyczne.

Podobnie oceniane jest wnętrze funkcjonowania spółki.

Słabością na poziomie niskim jest dla spółki nowoczesność sprzętu. Siłą na poziomie niskim jest natomiast dla spółki system motywacyjny. Siłę na poziomie średnim stanowiąznak firmowy, prestiż, kontakty handlowe z odbiorcami, udział

w rynku krajowym, zyskowność. struktura zatrudnienia, kwalifikacje załogi, zintegrowana załoga, kompetentne kierownictwo oraz liczba zatrudnionych.

Jako zdecydowaną siłę spółka widzi w wielkości firmy i kontaktach handlowych z dostawcami. Pozostałe z czynników to czynniki neutralne: adaptacyjność do zmian, marketing, wolne moce, koszty działalności, asortyment, opinia o jakości, terminowość, stałość popytu, sytuacja finansowa firmy, wpływ na środowisko naturalne, innowacje oraz B+R i koszty zatrudnienia.

4.7. ELEKTROMONTAŻ EXPORT S.A.

Przedsiębiorstwo Eksportu Budownictwa ELEKTROMONTAŻ EKSPORT nigdy nie prowadziło działalności produkcyjnej. Zajmowano się natomiast eksportem towarów i usług. Po uwolnieniu rynku w roku 1989 firma zaczęła tracić klientów, gdyż nie obowiązywał już przymus eksportu za pośrednictwem central handlu zagranicznego. W ten sposób doszło do opracowania koncepcji restrukturyzacji. W roku 1990 powstała spółka pracownicza ELEKTROMONTAŻ EKSPORT S.A. Likwidacji przedsiębiorstwa państwowego dokonał 1 czerwca 1991 r. w oparciu o ustawę o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, działający w imieniu Skarbu Państwa Minister Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych. Z tym dniem również mienie zlikwidowanego przedsiębiorstwa przejęła w leasing zarejestrowana 31 stycznia 1991 r. spółka. Ponieważ byłe przedsiębiorstwo nie posiadało oddziałów, chcąc zwiększyć generowanie przychodów postanowiono dokupić spółki w obszarze branży. Tak powstała koncepcja utworzenia grupy kapitałowej.

W ten sposób doszło do zakupu spółki z o.o. ELEKTRIM WILKASY w miejscowości Wilkasy koło Giżycka. Spółka uzyskała swą formę prawną poprzez likwidację W 1994 r. przedsiębiorstwa państwowego Zakłady sprzętu Oświetleniowego POŁAM - WILKASY zgodnego z ustawą o ppp. Pierwszy właścicielem został ELEKTRIM S.A. ELEKTROMONTAŻ EKSPORT S.A. kupił w 1995 r. 48,8% akcji badanej spółki. Pozostałą częścią dysponuje ELEKTRIM S.A. W przypadku restrukturyzacji tej spółki zarówno inicjatorem restrukturyzacji w spółkę zależną jak również bezpośrednio zainteresowanym był właściciel, a więc Elektrim S.A. Podstawowymi czynnikami mogącymi mieć wpływ na restrukturyzację badanej spółki były w kolejności czynniki rynkowe, a wśród nich oferowana gama produktów/ usług. Pozycja spółki na rynku, wejście w nowy sektor oraz potrzeba rozwoju spółki. Czynniki ekonomiczno - finansowe to możliwość przejściowego finansowania w grupie spółek zależnych oraz możliwość samodzielnego pozyskiwania kapitału przez spółki zależne. Z czynników prawnych wybrano łatwość sprzedawania i kupowania akcji/ udziałów innych spółek.

Właściciele badanej spółki opracowali i zatwierdzili program restrukturyzacji, który następnie realizowany był własnymi sitami. Spółka posiadała ure-

gulowany stan prawny, dobry prestiż, wykwalifikowaną i stabilną załogę i kadrę kierowniczą na wysokim poziomie. Wydzielony majątek otrzymany od spółki nadrzędnej wyceniono metodą likwidacyjną. Podczas całego procesu restrukturyzacji, ani po niej nie sporządzono symulacji finansowej działania w nowych warunkach. W strategii rozwoju grupy kapitałowej spółka stanowi centrum kosztów. Spółka działa w strukturze jednozakładowej. Dysponuje majątkiem w wyniku wniesienia aportu w całości majątku trwałego przez Elektrim S.A. oraz dokapitalizowana przez Elektromontaż S.A. Spółka majątek zbędny i niechciany sprzedała na licytacji. Z logo Elektrimu S.A. spółka korzysta nieodpłatnie. Gdy badana spółka została zależną grupy kapitałowej ELEKTRIM S.A. pojawiły się problemy z techniką i technologią wprowadzania nowych produktów, płynnością finansową marketingiem i sprzedażą produktów, strategią rozwoju i zmniejszeniem kosztów produkcji i świadczenia usług. W wyniku przekształcenia się spółki w zależną grupy kapitałowej zwiększyły się jednak szanse rozwojowe spółki, co obfituje zwiększeniem obrotów oraz wiarygodności na rynku krajowym. W rozwoju spółki pomaga wypracowana na 2 lata strategia rozwoju.

W opinii badanej spółki realizuje ona w kolejności następujące funkcje: produkcyjno - usługową zarządzania majątkiem, finansową, rozwojową kadrową i inwestycyjną. W odczuciu badanej spółki spółka nadrzędna realizuje funkcje nadzoru właścicielskiego, inwestycyjną rozwojową i zarządzania majątkiem. Badana spółka uważa, że spółka nadrzędna kontroluje w niej finanse, inwestycje, marketing oraz strategię rozwoju i dokonuje tego w oparciu o planowanie strategiczne oraz kontrolę operacyjną. Spółka nadrzędna zarządza badaną spółkę za pośrednictwem celów i wskaźników finansowych oraz decyzji strategicznych. Spółki w ramach grupy współpracują na zasadach komercyjnych, brak jest jakichkolwiek umów o współpracy. Spółka zauważa, że po restrukturyzacji w zależną spółkę grupy kapitałowej zwiększeniu uległy wydatki na B+R oraz, że zmienił się sposób kalkulacji cen i jest on wynikiem rachunku ekonomicznego. Niestety przez to ceny oferowanych produktów/ usług uległy zwiększeniu. Zarząd badanej spółki pozostał niezmieniony w stosunku do poprzedniej formy prawnej. ELEKTROMONTAŻ EKSPORT S.A posiada po jednym ze swoich przedstawicieli w radach nadzorczych spółek swej grupy.

Proces przygotowywania i realizacji zmiany organizacyjnej polegał na uzgodnieniu ogólnych zasad z pracownikami firmy, a następnie informowaniu ich przez kierownictwo podczas zebrań o stanie zaawansowania procesu. Wszystkie grupy nacisku miały pozytywny stosunek do restrukturyzacji, poczynając poprzez wszystkie szczeble kierownictwa, poprzez pracowników, ich związków (NSZZ Solidarność oraz ZZIiT), organ założycielski i inne instytucje administracji państwowej, a na banku kończąc. Jednak na etapie zmiany formy prawnej ze strony organu założycielskiego w stosunku do przyszłego właściciela tj. Elektrim S.A. widoczna była rozbieżność interesów, co doprowadziło do

przedłużania się procesu. W momencie dokapitalizowania spółki informację przekazano pracownikom w formie decyzji, oporów również żadnych nie odnotowano. Wraz z rozpoczęciem prac restrukturyzacyjnych w ograniczonym zakresie wprowadzono system doskonalenia kadry kierowniczej dotyczący zarządzania personelem, finansami oraz marketingiem.

W spółce po restrukturyzacji uległ zmianie stosunek do problemów spółki zarówno wśród załogi, jak i wśród kadry kierowniczej. Pracownicy bardziej utożsamiają się z firmą, zależy im na pracy i wykazują większą aktywność. Przeprowadzony proces restrukturyzacji odbierany jest pozytywnie m.in. dzięki zmniejszeniu liczby szczebli zarządzania i poprawie warunków pracy.

Odnośnie kosztów restrukturyzacji brak danych.

Badana spółka jako szanse rozwoju na poziomie niskim postrzega politykę władz terytorialnych i centralnych.

Szanse na poziomie średnim upatruję w lokalizacji firmy, rentowności w branży, systemie politycznym oraz zmianach organizacyjnych.

Popyt i pojemność rynku to szanse na wysokim poziomie.

Spółka w otoczeniu postrzega następujące zagrożenia.

Do nich na poziomie średnim należą: polityka celna i handel zagraniczny, system prawa, polityka finansowa państwa oraz technologia wytwarzania.

Na poziomie wysokim zagrożenia to konkurencja lokalna i globalna, stabilność cen, system podatkowy, postęp techniczny oraz warunki klimatyczne.

Zdecydowanie korzystniej spółka postrzega swoje wnętrze.

Słabość na poziomie średnim to wielkość firmy i struktura majątku trwałego.

Poziom wysoki słabości to następujące czynniki: nowoczesność sprzętu, wolne moce, koszty działalności, sytuacja finansowa spółki, struktura zatrudnienia, koszty i liczba zatrudnionych.

Zdecydowanie jednak więcej czynników postrzeganych jest po stronie siły badanej spółki.

Silną stroną spółki na poziomie niskim jest udział w rynku krajowym, adaptacyjność do zmian, innowacje i B+R, system motywacyjny.

Silną stroną na poziomie średnim jest lokalizacja firmy, prestiż, kontakty handlowe z dostawcami i odbiorcami, struktura organizacyjna i marketing, asortyment, stałość popytu, wpływ na środowisko naturalne, zintegrowana załoga i kompetentne kierownictwo.

Zdecydowaną siłą jest znak firmowy, zasięg terytorialny, opinia o jakości i kwalifikacje załogi.

4.8. BETON STAL S.A.

Spółka zależna HOTEL BIAŁYSTOK Beton Stal sp. z o.o. w Białymstoku.

Warszawskie Przedsiębiorstwo Budowy Elektrowni i Przemysłu BETON STAL pod koniec roku 1990 opracowało pakiet reform, celem obniżenia ol-

brzymich kosztów. Restrukturyzacja miała polegać na przekształceniu oddziałów firmy w spółki pracownicze, a pozostała część przedsiębiorstwa miała zostać skomercjalizowana. W powstałych między marcem 1991, a połową 1992 r. spółkach Beton Stal przedsiębiorstwo państwowe posiadał między 20 a 39% udziałów. Majątek spółki dzierżawiły. W 1991 roku organ założycielski wycofał się z uzgodnień i postanowił ze względu na złe wyniki ekonomiczne zlikwidować istniejące przedsiębiorstwo. Podjęto zatem kroki dostosowawcze. W dniu 16 lutego 1992 r. powstała spółka pracownicza BETON STAL S.A. Rejestracja jej nastąpiła 3 marca 1992. W roku następnym nowo powstała spółka wystąpiła od organu założycielskiego z wnioskiem o przekazanie przedsiębiorstwa w leasing. Między 1994 a 1996 r. przedsiębiorstwo państwowe odsprzedało nowopowstałej spółce wszystkie udziały w wyłonionych uprzednio na bazie oddziałów spółkach. W styczniu 1995 roku spółka BETON STAL S.A. otrzymała zgodę na emisję akcji celem prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego. Po raz kolejny organ założycielski odstąpił od wcześniejszych ustaleń. Po długich negocjacjach ustalono, że Skarb Państwa, w zamian za akcje imienne o wartości byłego przedsiębiorstwa państwowego, wniesie do spółki BETON STAL S.A. likwidowane przedsiębiorstwo państwowe.

Bezpośrednio zainteresowany w restrukturyzacji badanej spółki był organ założycielski WPBEiP Beton Stal. Wśród przyczyn przekształcenia spółka dostrzega równorzędnie czynniki ekonomiczno - finansowe i prawne. Należą do nich sytuacja gospodarcza państwa i samodzielność organizacyjno - prawna. Następną grupę czynników o równej wadze stanowią rynkowe, personalne oraz organizacyjne. Do nich należały: potrzeba rozwoju spółki, wyższe wynagrodzenia i elastyczność w podejmowaniu decyzji.

Proces restrukturyzacji opracowany przez wewnętrzne zespoły powołane spośród pracowników, a zatwierdzony przez organ założycielski realizowany był również własnymi siłami. Przystępując do restrukturyzacji spółka posiadała uregulowany stan prawny, co pozwoliło na założenie nowej spółki na bazie istniejącego majątku o strukturze jednozakładowej. Wyceniona została przy pomocy metody księgowej i rynkowej. Część majątku spółka dzierżawi od spółki nadrzędnej bez opcji sprzedaży. Część mienia jest leasingowana od spółki nadrzędnej. Po zakończeniu leasingu mienie to przejdzie na własność spółki. Z logo spółki nadrzędnej spółka korzysta nieodpłatnie. Nie sporządzono żadnej symulacji finansowej działania firmy w nowych warunkach.

Badana spółka zauważa, że po przekształceniu się w spółkę zależną pojawiły się problemy związane z płynnością finansową. Jednakże spółka uważa, że w wyniku restrukturyzacji zwiększyły się jej szanse rozwojowe, co owocuje już wzrostem obrotów na rynku krajowym. Spółka stwierdza, że nie posiada wypracowanej strategii rozwoju. Realizowana przez nią funkcja, to usługowa. W opinii badanej spółki, spółka nadrzędna realizuje funkcje nadzoru właścicielskiego poprzez kontrolę finansów i inwestycji, a zatem przy pomocy kon-

troli operacyjnej. Badana spółka zarządzana jest bez żadnych wskaźników, a tylko w oparciu o plan, który zatwierdza zarząd. Czasem zarządzanie spółką polega na realizacji poleceń zarządu spółki nadrzędnej. Zawarte umowy o współpracy pomiędzy spółkami funkcjonują bezterminowo. Ogólną umową w ramach grupy jest cywilnoprawna umowa holdingowa w ramach grupy BETON STAL S.A. Niestety brak organu opiniodawczego np. rady dyrektorów powoduje słabe oddziaływanie tej umowy. Po restrukturyzacji rada nadzorcza zmieniła dyrektora naczelnego i dużą część zarządu spółki. Nowy dyrektor powołany został spośród załogi. W radzie nadzorczej zasiadają 3 osoby będące przedstawicielami spółki nadrzędnej.

Wydatki na badanie i rozwój nie uległy zmianie. Zmianie natomiast uległy ceny oferowanych usług. Ceny te wzrosły, ze względu na dostosowanie ich do ogólnorynkowych.

W badanej spółce skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji, a następnie poinformowano o tym wszystkich pracowników. O koncepcji informowano i popularyzowano ją podczas narad z kadrą kierowniczą. Zdaniem badanej spółki związki zawodowe jednostki nadrzędnej i organy administracji państwowej wykazywały stosunek obojętny do restrukturyzacji. Kadra kierownicza, pracownicy, organ założycielski oraz bank wykazywały stosunek pozytywny do restrukturyzacji. Podczas przekształceń nie natrafiono na opór. Pojawiające się obawy przełamano przy pomocy obietnic finansowych. Aktualnie w spółce nie działają żadne związki zawodowe. Podczas procesu restrukturyzacji opracowano i zawarto Zakładową Umowę Zbiorową. Również z rozpoczęciem prac przygotowawczych do restrukturyzacji wprowadzono elementy systemu doskonalenia kadry kierowniczej w postaci zagadnień zarządzania personelem. O ile odbiór procesu restrukturyzacji przez kierownictwo i załogę jest pozytywny, o tyle powszechnie uważa się, że stosunek do problemów spółki tych grup nie uległ zmianie. Uważa się zatem, że wzrost przejrzystości struktury organizacyjnej badanej spółki i w grupie zmniejszenie liczby szczebli zarządzania, zmianę zakresów czynności, likwidację zbędnych komórek, zmianę podporządkowań organizacyjnych, poprawa współpracy pomiędzy spółkami, obniżenie kosztów zarządzania, uproszczono i przyspieszono przepływ informacji w grupie i w spółce, wzrost operatywności spółki, poprawa warunków pracy, wzrost dyscypliny i wydajności pracy, wyselekcjonowano centra zysków i kosztów, poprawiła się sprawność zarządzania, są to pozytywne objawy restrukturyzacji. Za negatywne z kolei oceniono stworzenie nowych komórce, nie do końca uporządkowanie relacji pomiędzy spółkami.

Dla badanej spółki następujące czynniki otoczenia są szansą na poziomie *niskim: polityka władz terytorialnych i centralnych,* poJityka celna *i handel* zagraniczny, system polityczny i podatkowy oraz polityka finansowa państwa.

Druga grupa czynników to szansa dla spółki na poziomie średnim, a mianowicie lokalizacja firmy, popyt, konkurencja lokalna i globalna, pojemność

rynku, stabilność cen, rentowność w branży, system prawa, podaż kadr, zmiany organizacyjne, postęp techniczny, technologia wytwarzania oraz warunki klimatyczne.

Znak firmowy oraz wielkość firmy spółka ocenia jako swoją słabość na poziomie średnim.

Neutralnie oceniono wolne moce.

Siłą na niskim poziomie jest dla spółki nowoczesność sprzętu, sytuację finansową firmy oraz innowacje i B+R.

Dla spółki zdecydowaną siłą jest terminowość.

Pozostałe czynniki: kontakty handlowe z dostawcami i odbiorcami, struktura organizacyjna, adaptacyjność do zmian, marketing, strukturę majątku trwałego, koszty działalności, asortyment, opinia o jakości, stałość popytu, struktura zatrudnienia, kwalifikacje załogi i jej zintegrowanie, kompetentne kierownictwo, system motywacyjny, koszty zatrudnienia, liczba zatrudnionych są ich siłą na poziomie średnim.

Zakończenie

Celem i przedmiotem badań empirycznych był proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw branży budowlanej notowanych na WGPW. Opis dokonany został w sposób prezentujący możliwe ścieżki restrukturyzacji organizacyjno - własnościowych wspomnianych przedsiębiorstw poddanych komercjalizacji, prywatyzacji oraz prześledzenie ich restrukturyzacji w grupy holdingowe (kapitałowe) wraz z jej efektami.

Dyskusyjny może wydawać się wybór zakresu i obszarów badawczych. Podyktowany on został jednak kompromisem pomiędzy chęcią zbadania możliwie wielu aspektów wspomnianej restrukturyzacji i wymaganiami poprawnie zbudowanych narzędzi badawczych.

Poddane weryfikacji hipotezy zostały w całości potwierdzone wynikami badań.

Przeprowadzone rozważania analizujące ankiety z badanych spółek oraz wypowiedzi respondentów podczas przeprowadzonych wywiadów pozwalają uogólnić wyniki badań i sformułować następujące wnioski:

=> We wszystkich badanych firmach w restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej bezpośrednio zainteresowanymi były ich zarządy. W większości spółek byli nimi również właściciele, zarządy przyszłych spółek i częściowo związki zawodowe reprezentujące wolę pracowników. Głównymi inicjatorami przemian we wszystkich badanych spółkach były również ich zarządy.

=> Decydujący wpływ na podjęcie działań restrukturyzacyjnych miały czynniki rynkowe, wśród których najczęściej wymieniano pozycję przyszłej spółki na rynku, zagrożenie ze strony konkurencji oraz potrzebę rozwoju firmy.

=> Duży wpływ na decyzję o restrukturyzacji miały również czynniki ekonomiczno - finansowe. Do nich badane firmy zaliczyły rozłożenie ryzyka inwestycyjnego, możliwość prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej, ewentualne podwyższenia efektywności, oraz możliwość redukcji kosztów ogólnych i podwyższenia rentowności.

=> Tworząc programy restrukturyzacji badane podmioty korzystały przede wszystkim z wewnętrznych zespołów, a tylko część firm wspierała się

pomocą ekspertów zewnętrznych. Programy te zostały zatwierdzone przez walne zgromadzenia akcjonariuszy. Zauważa się jednak, że uprzednio w niektórych spośród badanych firm, zatwierdzono te programy na poziomie rad nadzorczych lub zarządów.

W wyniku sprawnie przeprowadzonych działań informacyjnych i popularyzacyjnych w żadnej z firm nie natrafiono na opory przeciwko planowanym przedsięwzięciom restrukturyzacyjnym. Ponadto znaczna część pracowników wykazywała pozytywne nastawienie wobec przyszłej restrukturyzacji.

W prawie połowie z badanych firm nie wprowadzono systemu doskonalenia kadry kierowniczej w żadnej fazie procesu restrukturyzacji. W firmach, które wprowadziły systemy doskonalenia kadry kierowniczej najczęściej pojawiającymi się zagadnieniami, uznanymi jednocześnie za najważniejsze były problemy z grupy zarządzania finansami oraz marketingu.
Badania wykazały bardziej pozytywny stosunek do restrukturyzacji na wyższych szczeblach hierarchii zarządzania. Na szczeblach niższych był on bardziej obojętny. Organy z otoczenia badanych firm przeważnie przybierały również stosunek obojętny. Podczas przygotowywania procesu restrukturyzacji nie natrafiono na negatywny do niego stosunek.
We wszystkich, oprócz jednej z badanych spółek nadrzędnych działają związki zawodowe, mimo to w pięciu z nich, poza umową o pracę, nie zawarto z pracownikami żadnych innych umów.

W większości spośród badanych spółek nadrzędnych nie sporządzono odrębnych, poza wynikającymi z wycen ich majątku, symulacji finansowych.
W tworzeniu grupy kapitałowej nie kierowano się w większości badanych firm rozłożeniem odpowiedzialności gospodarczej na poszczególne ich podmioty zależne.

Przystępując do przekształceń organizacyjno - własnościowych wszystkie z badanych firm posiadały uregulowany stan prawny i dobry prestiż. Prawie we wszystkich przypadkach firmy posiadały wykwalifikowaną załogę, kadrę kierowniczą na wysokim poziomie i wysoką dochodowość. Mimo, że restrukturyzacja organizacyjno - własnościowa w większości z poszczególnych firm przebiegała podobnie, to jednak w niektórych aspektach różniła się. Zasadne jest zaprezentowanie całościowe proces przekształceń poczynając od poprzedniej formy prawnej badanych spółek:

- 3 spośród badanych spółek zostały skomercjalizowane a następnie sprywatyzowane drogą indywidualną - były to Exbud S.A., Mostostal Warszawa S.A. i Elektrobudowa S.A.
- 4 spośród badanych firm zostały zlikwidowane w celu prywatyzacji na podstawie ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

. Majątek zlikwidowanych przedsiębiorstw został przekazany spółkom pracowniczym w odpłatne korzystanie - były to: Mostostal Zabrze S.A., ESPEBEPE S.A., Prochem S.A. i Elektromontaż Eksport S.A.

• W przypadku jednej firmy część majątku przedsiębiorstwa państwowego została wniesiona w formie aportu do utworzonej, po przedłużającym się procesie likwidacyjnym, spółki pracowniczej (Beton Stal S.A.).Jedna firma - Budimex S.A. została zlikwidowana w oparciu o ustawę o przedsiębiorstwach państwowych, a następnie sprywatyzowana.

. 5 firm tworzyło grupy kapitałowe poprzez wydzielenie spółek po przeprowadzeniu prywatyzacji (Exbud S.A., Mostostal Warszawa S.A., ESPEBEPE S.A., Prochem S.A. i Beton Stal S.A.).

. 2 firmy utworzyły grupy kapitałowe w oparciu o spółki wyodrębnione z przedsiębiorstwa w poprzedniej formie prawnej (w przypadku Mostostal Zabrze S.A. było to przedsiębiorstwo państwowe, a w przypadku Budimex S.A. już spółka prawa handlowego, ale o przeważającym udziale Skarbu Państwa).

• Wszystkie badane spółki dokonywały zakupów udziałów w nowych podmiotach gospodarczych. Głównym kryterium było tworzenie układu branżowego. Kierowano się również układem konglomeratowym, gdzie zasadniczym kryterium była rentowność kupowanych spółek.

. 2 firmy tworzą grupę kapitałową jedynie w oparciu o zakup udziałów w innych podmiotach: Elektromontaż Eksport S.A. i Elektrobudowa S.A. (posiadająca jeden podmiot stowarzyszony).

• 6 spółek nadrzędnych dokonało sprzedaży udziałów spółkach zależnych, a w 3 dokonano ich częściowej sprzedaży.

=> Badane spółki po sprywatyzowaniu działały w strukturach podobnych do tych z poprzedniej formy prawnej. Były to w ośmiu przypadkach struktury wielozakładowe. Po restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej prawie połowa z badanych spółek działa w strukturach jednozakładowych.

=> Spółki zależne dysponują majątkiem w wyniku wniesienia przez spółkę nadrzędną aportu, głównie w postaci części majątku obrotowego części majątku trwałego, a inne składniki majątku posiadają w dzierżawie od spółki nadrzędnej. Majątek zbędny i niechciany w dużej mierze pozostał w spółkach nadrzędnych.

=> Z logo firmy spółki zależne czterech grup korzystają nieodpłatnie, w trzech korzystają odpłatnie. W przypadku trzech grup nie korzystają z logo spółki nadrzędnej.

=> Spółki nadrzędne do głównych funkcji przez siebie realizowanych zaliczają funkcję rozwojową ale jednocześnie udział środków na badania

i rozwój, w ogólnych kosztach spółek, nie uległy zmianie. Kolejne funkcje nadrzędnych spółek to: nadzoru właścicielskiego, finansowa i reprezentacyjna. Od spółek zależnych oczekują przede wszystkim realizacji funkcji produkcyjno - usługowej, a następnie kadrowej, zarządzania majątkiem oraz finansowej.

=> W większości spośród badanych grup spółka nadrzędna zarządza za pośrednictwem decyzji strategicznych, ale również za pośrednictwem decyzji operacyjnych oraz wyznaczania celów i wskaźników finansowych.

=> Spółki w większości grup kapitałowych współpracują ze sobą w oparciu **O** zawarte umowy holdingowe, ale również na zasadach komercyjnych i poprzez polecenia zarządu spółki nadrzędnej. W większości przypadków zawarte umowy są na czas nieokreślony.

=> Rezultaty przekształceń w zdecydowanej większości oceniane są pozytywnie ze względu na m.in. zwiększenie szans rozwojowych spółek oraz zwiększenia się ekspansywności spółki na rynku.

=> Odbiór przeprowadzonego procesu restrukturyzacji przez kierownictwo w badanych spółkach jest zdecydowanie pozytywny. Załoga odbiera przeprowadzenie procesu restrukturyzacji mniej entuzjastycznie. Stosunek kadry kierowniczej do problemów aktualnej spółki uległ zmianie zdecydowanie bardziej niż załogi.

=> Większość z badanych grup kapitałowych zauważa, że sposób kalkulacji cen w grupie uległ zmianie i w większości przypadków jest kalkulowany w oparciu o średnio rynkowe wielkości.

=> Po restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej badanymi grupami interesował się kapitał zagraniczny, a także częściowo krajowy. Wpłynęło to przede wszystkim na wzrost inwestycji i usprawnienie systemu zarządzania.

Konsekwencją sformułowania w oparciu o materiał badawczy wniosków jest zaprezentowanie kierunków rozwoju badanych grup kapitałowych:

- Następstwem uwzględnienia czynników rynkowych powinno być wzmocnienie sytuacji ekonomiczno finansowej badanych grup.
- Za zasadne uważa się rozszerzenie wachlarza szkoleń kadr różnych szczebli.
- Wskazane jest, podczas podejmowania decyzji strategicznych, częstsze sporządzanie symulacji finansowych.
- Aby wzmocnić identyfikację pracowników niższych szczebli w badanych firmach istnieje potrzeba poprawy systemów motywacyjnych.
- Rzeczywistym następstwem, realizowanej przez spółki nadrzędne i uznanej w nich za główną, funkcji rozwojowej byłoby zwiększenie wydatków na badania i rozwój.

- Uzasadnione dla dynamicznego rozwoju badanych grup wydaje się skonstruowanie systemów obiegu informacji oraz bieżącej kontroli finansowej spółek zależnych w postaci monitoringu.
- Realizując zadania marketingowe badane firmy powinny skorelować i poprawić przygotowanie promocji i sprzedaży swych wyrobów.
- Podczas kalkulacji cen w badanych grupach powinno się większą wagę przykładać do wartości ekonomicznej produktów, a nie głównie do wielkości rynkowych.
- Badane spółki nadrzędne powinny zmienić swój charakter z prowadzących na zarządzające. Doprowadziłoby to do eliminacji głównego problemu po restrukturyzacji, a mianowicie strategii rozwoju, a także koordynacji działalności spółek zależnych.

Naszym zdaniem uzyskane wyniki badań pozwalają na skrócenie czasu przekształcania przedsiębiorstwa wielozakładowego w grupę holdibgowa oraz na unikniecie błędów i kosztów wynikających z samodzielnego poszukiwania przez konkretny podmiot gospodarczy drogi dojścia do tej formuły organizacyjnej.

Uzyskane wyniki badań stanowić mogą podstawę (realizowanego jako odrębny grant KBN) opracowania modelu restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego w holding w aktualnie panujących i dających się przewidzieć warunkach prawnych, rynkowych i ustrojowych.

Załączniki

Ankieta dla badanej spółki nadrzędnej na temat restrukturyzacji organizacyjno-własnościowej w grupę kapitałową

Wybierając więcej niż jedną z sugerowanych odpowiedzi, bądź dodając własną, proszę dokonać rangowania uznając za 1 najważniejszą a za 2 i następne mniej ważne. W przypadku odstępstwa od przyjętej zasady instrukcja pojawi się w główce pytań. Pytania dotyczą okresu od momentu podjęcia przez spółkę działalności gospodarczej, do końca czerwca 1996 roku.

Metryczka

Dane Spółki (pieczątka):

Zatrudnienie w momencie podjęcia działalności gospodarczej:

Osoba wypełniająca ankietę (imię, nazwisko, stanowisko ,tel.):

1. Kto był bezpośrednio zainteresowany, a kto inicjatorem w restrukturyzacji badanej spółki w grupę kapitałową?		
bezpośrednio zainteresowany		inicjator
	1/ właściciele	
	2/ kierownictwo spółki	
	3/ związki zawodowe	
	4/ zarządy przyszłych spółek	
	5/ inni (kto? Np. sąd, bank)	

2. Uszereguj, według ich ważności, niżej podane czynniki, mogące mieć wpływ na restrukturyzację spółki w grupę kapitałową			
1/ rynkowe		4/ prawne	
21 ekonomiczno - finansowe		5/ organizacyjne	
3/ personalne		6/ inne (jakie?)	

3. Które z wymienionych czynników rynkowych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?			
1/ konkurencja krajowa		8/ odbiorcy/sprzedaż	
2/ konkurencja międzynarodowa		9/ wejście w nowy sektor	
3/ oferowana gama produktów/usług		10/ wyjście z dotychczasowej działalności	
4/ jakość produktów/usług		11/ potrzeba unowocz. procesu technolog.	
5/ terminowość realizacji umów		12/ potrzeba rozwoju spółki	
6/ pozycja spółki na rynku		13/ zmiana charakteru rynku	
7/ dostawcy		14/ inni (kto?)	

4. Które z wymienionych czynników ekonomiczno – finansowych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ sytuacja gospodarcza państwa (stopa wzrostu, inflacja, itp.)	
2/ skuteczniejsza kontrola finansowa	
3/ wyższa efektywność (wydajność, produktywność)	
4/ redukcja kosztów ogólnych	
5/ możliwość przejściowego finansowania spółek zależnych	
6/ możliwość przejściowego finansowania centrali przez spółki zależne	
7/ rozłożenie ryzyka inwestycyjnego	
8/ możliwość samodzielnego pozyskiwania kapitału przez spółki zależne	
9/ wyższa rentowność	
10/ możliwość prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej	
11/ inne (jakie?)	

5. Które z wymienionych czynników personalnych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ prestiż z pracy w spółce	
2/ wyższe wynagrodzenia	
3/ potrzeba załogi zostania współwłaścicielem/akcjonariuszem	
4/ możliwość awansu	
5/ autonomia w prowadzeniu polityki zatrudnienia	
6/ tytuły związane z hierarchią władzy w spółce	
7/ inne (jakie?)	

6. Które z wymienionych czynników prawnych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ samodzielność organizacyjno – prawna	
2/ możliwość korzystania z luk prawnych	
3/ omijanie ograniczeń wynikających z ustawodawstwa antymonopolowego	
4/ system podatkowy	
5/ łatwość sprzedawania i kupowania spółek zależnych	
6/ inne (jakie?)	

7. Które z wymienionych czynników organizacyjnych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ możliwość dostosowania struktury organizacyjnej do potrzeb spółki	
2/ możliwość dostosowania procedur organizacyjnych do potrzeb spółki	
3/ szybszy przepływ informacji	
4/ elastyczność w podejmowaniu decyzji	
5/ oddzielenie działalności operacyjnej od strategicznej	
6/ kontynuacja strategii rozwoju opracowanej w poprzedniej formie org. – własność.	
7/ efekt współdziałania	
8/ wspólne zakresy działalności realizowane przez centralę (spółkę nadrzędną)	
9/ kreowanie nowych firm	
10/ zwielokrotnienie siły zarządczej	
11/ inne (jakie?)	

8. Kto opracował program restrukturyzacji spółki w grupę kapitałową?	
1/ zespoły wewnętrzne powoływane spośród zarządu i innych pracowników	
2/ zespoły wewnętrzne z udziałem ekspertów krajowych	
3/ zespoły wewnętrzne z udziałem ekspertów zagranicznych	
4/ krajowa firma konsultingowa	
5/ zagraniczna firma konsultingowa	
6/ inni (kto?)	

9. W jaki sposób realizowano proces restrukturyzacji spółki w grupę kapitałową? Przy pomocy	
1/ krajowej firmy konsultingowej	
2/ zagranicznej firmy konsultingowej	
3/ własnymi siłami	

4/ własnymi siłami z udziałem ekspertów krajowych	
5/ własnymi siłami z udziałem ekspertów zagranicznych	
6/ inny (jaki?)	

10. Kto zatwierdził program restrukturyzacji spółki w grupę kapitałową? *zaznacz właściwe*	
1/ Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy	
2/ Rada Nadzorcza	
3/ Kierownictwo Spółki	
4/ Związki Zawodowe	

11. Cechy spółki przystępującej do restrukturyzacji: *zaznacz właściwe*	
1/ uregulowany stan prawny (w tym grunty)	
2/ dobry prestiż jako firma	
3/ wysoką dochodowość	
4/ wykwalifikowaną i stabilną załogę	
5/ kadrę kierowniczą na wysokim poziomie	
6/ możliwość bezinwestycyjnego zwiększenia gamy produktów/usług	
7/ inne (jakie?)	

12. Czy w procesie przygotowywania restrukturyzacji i powoływania grupy kapitałowej sporządzono symulację finansową np. w postaci biznes planu?; *zaznacz właściwe*			
	przed	restrukturyzacja	po
1/ dla całej spółki			
2/ dla spółki nadrzędnej			
3/ dla spółek zależnych			
4/ dla spółki nadrzędnej spółek zależnych			
5/ nie sporządzono			
6/ inne (jakie?)			

13. Jakimi metodami wyceniano badaną spółkę przed restrukturyzacją w grupę kapitałową?; *zaznacz właściwe*	
1/ księgową	
2/ odtworzeniową	

3/ rynkową	
4/ likwidacyjną	
5/ dochodową	
6/ inną (jaką?)	

14. Jakimi metodami wyceniano wydzielany majątek przenoszony do spółek zależnych?; *zaznacz właściwe*	
1/ księgową	
2/ odtworzeniową	
3/ rynkową	
4/ likwidacyjną	
5/ dochodową	
6/ inną (jaką?)	

15. W tworzeniu grupy kapitałowej kierowano się rozłożeniem odpowiedzialności gospodarczej na: *zaznacz właściwe*	
1/ centra kosztów	
3/ centra inwestycji	
2/ centra zysku	
4/ nie kierowano się lub inne (jakie?)	

16. W jaki sposób badana spółka uzyskała swą formę prawną?; *zaznacz właściwe*	
1/ komercjalizację przedsiębiorstwa państwowego – przekształcenie w jsSP	
2/ likwidację zgodną z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	
3/ likwidację zgodna z ustawą o przedsiębiorstwie państwowym	
4/ powołano nową spółkę lub inaczej (jak?)	

17. Jak wyglądała struktura organizacyjna przed restrukturyzacją w grupę kapitałową?; *zaznacz właściwe*		
	jednozakładowa	wielozakładowa
1/ w poprzedniej formie prawnej		
2/ badanej spółki przed restrukturyzacją		
3/ badanej spółki po restrukturyzacji		

18. Sposób i moment powstania grupy: *zaznacz właściwe*			
Kiedy?	w poprzedniej formie prawnej	w strukturze jsSP	podczas częściowej lub całkowitej prywatyzacji
1/ wydzielenie przedsiębiorstw			

2/ łączenie przedsiębiorstw			
3/ zakup spółek			

19. Spółka nadrzędna tworzy grupę kapitałową w oparciu o: *zaznacz właściwe*	
1/ spółki wyodrębnione ze spółki macierzystej	
2/ przejęcia innych spółek skarbu państwa w wyniku umowy z dawnego układu gospodarczego	
3/ zakupu większości udziałów prywatyzowanych spółek skarbu państwa przez jedną z nich	
4/ zakupu innych spółek	
5/ zawiązuje nowe spółki	
6/ inne (jakie?)	

20. Jakimi motywami kieruje się spółka nadrzędna przy zakupie akcji/udziałów innych spółek?; *zaznacz właściwe*	
1/ układem branżowym (pozioma więź produkcyjna)	
2/ układem kooperacyjnym (pionowa więź produkcyjna)	
3/ układem konglomeratowym (więź dowolna)	
4/ innymi (jakimi?)	

21. Kierując się układem konglomeratowym spółka nadrzędna zwraca uwagę na: *zaznacz właściwe*	
1/ rentowność spółki	
2/ rodzaj formy własności	
3/ źródło inwestycji	
4/ inne (jakie?)	

22. Proces sprzedaży akcji/udziałów w grupie kapitałowej polegał na: *zaznacz właściwe*	
1/ zachowanie przez spółkę nadrzędną udziałów spółek zależnych	
2/ sprzedaż części udziałów w spółkach zależnych	
3/ sprzedaż całych spółek	
4/ inne (jakie?)	

23. Spółki zależne dysponują majątkiem w wyniku: *zaznacz właściwe*	
1/ wniesienie aportu przez spółkę nadrzędną	
2/ odkupienie od spółki nadrzędnej wydzielonych części zakładu	
3/ umowa leasingowa ze spółką nadrzędną	
4/ dzierżawa od spółki nadrzędnej z opcją sprzedaży po.....latach	
5/ dzierżawa od spółki nadrzędnej bez opcji sprzedaży	
6/ inne (jakie?)	

24. Aport przez spółkę nadrzędną dokonany został w postaci: *zaznacz właściwe*	
1/ całości majątku trwałego	
2/ części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania	
3/ całości majątku obrotowego	
4/ części majątku obrotowego	
5/ części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w całości	
6/ części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w części	
7/ inne (jakie?)	

25. Majątek zbędny i niechciany: *zaznacz właściwe*	
1/ ulokowano w spółce nadrzędnej	
2/ ulokowano w spółkach zależnych	
3/ sprzedano na licytacji	
4/ inaczej (jak?)	

26. Sposób korzystania z logo spółki nadrzędnej: *zaznacz właściwe*	
1/ nie korzystają	
2/ korzystają odpłatnie	
3/ korzystają nieodpłatnie	
4/ inne (jakie?)	

27. Przed jakimi problemami stanęła spółka po przekształceniu się w grupę kapitałową?	
1/ technika i technologia (wprowadzenie nowych technologii/produktów)	
2/ płynność finansowa	
3/ marketing i sprzedaż produktów/ usług	
4/ badania i rozwój	
5/ strategia rozwoju	
6/ zmniejszenie kosztów produkcji i świadczenia usług	
7/ koordynacja działalności spółek zależnych	
8/ inne (jakie?)	

28. W wyniku przekształcenia się spółki w grupę kapitałową: *zaznacz właściwe i zilustruj przykładami*	
1/ zwiększyła się ekspansywność spółki na rynku	
2/ zmienił się sposób promocji i sprzedaży produktów/ usług	

3/ zwiększyły się szanse rozwojowe spółki	
4/ zwiększyła się odpowiedzialność za wyniki	
5/ inne (jakie?)	

29. Pozycja grupy kapitałowej na rynku: *wpisz wzrost(+) lub spadek(–)*		
	krajowym	międzynarodowym
1/ zamówień		
2/ obrotów		
3/ wiarygodności		
4/ inne (jakie?)		

30. Na jaki okres powstała spółka posiada wypracowaną strategię działania? *zaznacz właściwe*	
1/ nie posiada	
2/ posiada na.....lat	
3/ inne (jakie?)	

31. Jakie funkcje realizuje/ą? *uszereguj ze względu na ich wagę dla spółki nadrzędnej*		
	spółka nadrzędna	spółki zależne
1/ finansową		
2/ kadrową		
3/ rozwojową		
4/ inwestycyjną		
5/ nadzoru właścicielskiego		
6/ zarządzania majątkiem		
7/ doradcze		
8/ produkcyjno – usługową		
9/ reprezentacyjną		
10/ marketingową		
11/ inne (jakie?)		

32. Sposób zarządzania grupą kapitałową przez spółkę nadrzędną: *zaznacz właściwe*	
1/ w oparciu o plan krótkoterminowy zatwierdzany przez zarząd spółki nadrzędnej	
2/ za pośrednictwem celów i wskaźników finansowych	
3/ za pośrednictwem decyzji strategicznych	
4/ za pośrednictwem decyzji operacyjnych	
5/ inne (jakie?)	

33. Spółki grupy kapitałowej współpracują ze sobą na zasadach: *zaznacz właściwe*			
1/ komercyjnych		3/ poleceń zarządu spółki nadrzędnej	
2/ umów holdingowych		4/ innych (jakich?)	

34. Na jaki czas obowiązują zawarte umowy o współpracy?; *zaznacz właściwe*	
1/ bezterminowo	
2/ na czas określony z opcją odnowy	
3/ na czas realizacji kontraktu	
4/ inne (jakie?)	

35. Jaki kapitał zaczął interesować się udziałami w spółce po restrukturyzacji w grupę kapitałową?; *zaznacz właściwe*	
1/ krajowy	
2/ zagraniczny	
3/ żaden	

36. Jaki to miało wpływ na rozwój spółki?; *zaznacz właściwe*	
1/ zwiększono inwestycje	
2/ wprowadzono nowe technologie	
3/ usprawniono system zarządzania	
4/ inne (jakie?)	

37. W jakim procencie, przeciętnie, spółka nadrzędna posiada swoich przedstawicieli w n/w organach spółek zależnych?; *zaznacz właściwe*	
	ilu w [%]
1/ Rada Nadzorcza	
2/ Zarząd	
3/ Komisja Rewizyjna	

38. Czy ktoś z pracowników/udziałowców spółek zależnych zasiada w organach spółki nadrzędnej, jeśli tak to w jakich?; *zaznacz właściwe*	
	ilu w [%]
1/ Rada Nadzorcza	
2/ Zarząd	
3/ Komisja Rewizyjna	

39. Jeśli po restrukturyzacji spółki nastąpiła zmiana dyrektora naczelnego, to został on mianowany?; *zaznacz właściwe*		
	spośród załogi	z zewnątrz
1/ w drodze konkursu		
2/ decyzja Rady Nadzorczej		
3/ inna (jaka?)		

40. W jakim procencie przeciętnie w organach spółki nadrzędnej zasiedli dyrektorzy i kierownicy byłej spółki?; *zaznacz właściwe*	
	ilu w [%]
1/ Rada Nadzorcza	
2/ Zarząd	
3/ Komisja Rewizyjna	

41. Jaki jest udział wydatków na badania i rozwój w ogólnych kosztach spółki?; *zaznacz właściwe*			
1/ zwiększył się o.....%		3/ zmniejszył się o.....%	
2/ nie uległ zmianie		4/ inne (jakie?)	

42. Po przekształceniu się spółki w grupę kapitałową sposób kalkulacji cen: *zaznacs. właściwe*	
1/ nie uległ zmianie	
21 zmienił się, cenę ustala rynek	
3/ zmienił się, cenę ustala spółka nadrzędna	
4/ zmienił się, cena jest wynikiem rachunku ekonomicznego	
5/ inne (jakie?)	

Ankieta dla badanej spółki zależnej na temat restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej przedsiębiorstw w grupę kapitałową

Wybierając więcej niż jedną z sugerowanych odpowiedzi, bądź dając własną, proszę dokonać rangowania uznając za 1 najważniejszy a za 2 i następne mniej ważne. W przypadku odstępstwa od przyjętej zasady instrukcja pojawi się w główce pytań. Pytania dotyczą okresu od momentu podjęcia przez Spółkę działalności gospodarczej, do końca czerwca 1996 roku.

Metryczka

Dane Spółki (pieczątka):

Zatrudnienie w momencie podjęcia działalności gospodarczej:

Osoba wypełniająca ankietę (imię, nazwisko, stanowisko,tel.):

1. Kto był bezpośrednio zainteresowany a kto inicjatorem w restrukturyzacji badanej spółki w spółkę zależną w grupie kapitałowej?		
bezpośrednio zainteresowany		inicjator
	1/ właściciele	
	2/ kierownictwo spółki	
	3/ związki zawodowe	
	4/ pracownicy	
	5/ inni (kto? np. sąd, bank)	

2. Uszereguj według ich ważności niżej podane czynniki, mogące mieć wpływ na restrukturyzację badanej spółki w spółkę zależną grupy kapitałowej			
1/ rynkowe		4/ prawne	
2/ ekonomiczno – finansowe		5/ organizacyjne	
3/ personalne		6/ inne (jakie?)	

3. Które z wymienionych czynników rynkowych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?			
1/ konkurencja krajowa		8/ odbiorcy/sprzedaż	
2/ konkurencja międzynarodowa		9/ wejście w nowy sektor	
3/ oferowana gama produktów/usług		10/ wyjście z dotychczasowej działalności	
4/ jakość produktów/usług		11/ potrzeba unowocz. Procesu technolog.	
5/ terminowość realizacji umów		12/ potrzeba rozwoju spółki	
6/ pozycja spółki na rynku		13/ zmiana charakteru rynku	
7/ dostawcy		14/ inne (jakie?)	

4. Które z wymienionych czynników ekonomiczno – finansowych odegrały najważniejszą rolę przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ sytuacja gospodarcza państwa (stopa wzrostu, inflacja, itp.)	
2/ skuteczniejsza kontrola finansowa	
3/ wyższa efektywność (wydajność, produktywność)	
4/ redukcja kosztów ogólnych	
5/ możliwość przejściowego finansowania spółek zależnych	
6/ możliwość przejściowego finansowania centrali przez spółki zależne	
7/ rozłożenie ryzyka inwestycyjnego	
8/ możliwość samodzielnego pozyskiwania kapitału przez spółki zależne	
9/ wyższa rentowność	
10/ możliwość prowadzenia zróżnicowanej polityki finansowej	
11/ inne (jakie?)	

5. Które z wymienionych czynników personalnych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ prestiż z pracy w spółce	
2/ wyższe wynagrodzenia	
3/ potrzeba załogi zostania współwłaścicielem/akcjonariuszem	
4/ możliwość awansu	
5/ autonomia w prowadzeniu polityki zatrudnienia	
6/ tytuły związane z hierarchią władzy w spółce	
7/ inne (jakie?)	

6. Które z wymienionych czynników prawnych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ samodzielność organizacyjno – prawna	
2/ możliwość korzystania z luk prawnych	
3/ omijanie ograniczeń wynikających z ustawodawstwa antymonopolowego	
4/ system podatkowy	
5/ łatwość sprzedawania i kupowania spółek zależnych (akcji/udział. innych spółek)	
6/ inne (jakie?)	

7. Które z wymienionych czynników organizacyjnych odegrały najważniejszą rolę jako przyczyny restrukturyzacji ?	
1/ możliwość dostosowania struktury organizacyjnej do potrzeb spółki	
2/ możliwość dostosowania procedur organizacyjnych do potrzeb spółki	
3/ szybszy przepływ informacji	
4/ elastyczność w podejmowaniu decyzji	
5/ oddzielenie działalności operacyjnej od strategicznej	
6/ kontynuacja strategii rozwoju opracowanej w poprzedniej formie org. – własność.	
7/ efekt współdziałania	
8/ wspólne zakresy działalności realizowane przez centralę (spółkę nadrzędną)	
9/ kreowanie nowych firm	
10/ zwielokrotnienie siły zarządczej	
11/ inne (jakie?)	

8. Kto opracował program restrukturyzacji spółki w zależną w grupie kapitałowej?	
1/ zespoły wewnętrzne powoływane spośród zarządu i innych pracowników	
2/ zespoły wewnętrzne z udziałem ekspertów krajowych	
3/ zespoły wewnętrzne z udziałem ekspertów zagranicznych	
4/ krajowa firma konsultingowa	
5/ zagraniczna firma konsultingowa	
6/ inni (kto?)	

9. W jaki sposób realizowano proces restrukturyzacji spółki w zależną grupy kapitałowej? Przy pomocy:	
1/ krajowej firmy konsultingowej	
2/ zagranicznej firmy konsultingowej	
3/ własnymi siłami	

4/ własnymi siłami z udziałem ekspertów krajowych	
5/ własnymi siłami z udziałem ekspertów zagranicznych	
6/ inny (jaki?)	

10. Kto zatwierdził program restrukturyzacji spółki w zależną? *zaznacz właściwe*	
1/ Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy	
2/ Rada Nadzorcza	
3/ Kierownictwo Spółki	
4/ Związki Zawodowe	

11. Przystępując do restrukturyzacji w spółkę zależną badana spółka posiadała: *zaznacz właściwe*	
1/ uregulowany stan prawny (w tym grunty)	
2/ dobry prestiż jako firma	
3/ wysoką dochodowość	
4/ wykwalifikowaną i stabilną załogę	
5/ kadrę kierowniczą na wysokim poziomie	
6/ możliwość bezinwestycyjnego zwiększenia gamy produktów/usług	
7/ inne (jakie?)	

12. Czy w procesie przygotowywania restrukturyzacji i powoływania spółki zależnej grupy kapitałowej sporządzono symulację finansową np. w postaci biznes planu?; *zaznacz właściwe*			
	przed	restrukturyzacja	po
1/ dla całej spółki			
2/ dla spółki nadrzędnej			
3/ dla spółek zależnych			
4/ dla spółki nadrzędnej spółek zależnych			
5/ nie sporządzono			
6/ inne (jakie?)			

13. Jakimi metodami wyceniano badaną spółkę przed restrukturyzacją w zależną grupy kapitałowej?; *zaznacz właściwe*	
1/ księgową	
2/ odtworzeniową	

3/ rynkową	
4/ likwidacyjną	
5/ dochodową	
6/ inną (jaką?)	

14. Jakimi metodami wyceniono wydzielany majątek otrzymany od spółki nadrzędnej?; *zaznacz właściwe*	
1/ księgową	
21 odtworzeniową	
3/ rynkową	
4/ likwidacyjną	
5/ dochodową	
6/ inną (jaką?)	

15. W strategii rozwoju grupy kapitałowej spółki nadrzędnej badana spółka stanowi element odpowiedzialności gospodarczej: *zaznacz właściwe*	
1/ centra kosztów	
3/ centra inwestycji	
2/ centra zysku	
4/ nie kierowano się lub inne (jakie?)	

16. W jaki sposób badana spółka uzyskała swą formę prawną?; *zaznacz właściwe*	
1/ komercjalizację państwowego – przekształcenie w jsSP	
2/ likwidację zgodną z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych	
3/ likwidację zgodna z ustawą o przedsiębiorstwie państwowym	
4/ powołano nową spółkę lub inaczej (jak?)	

17. Jak wyglądała struktura organizacyjna przed restrukturyzacją w zależną w grupy kapitałowej?; *zaznacz właściwe*		
	jednozakładowa	wielozakładowa
1/ w poprzedniej formie prawnej		
2/ spółki nadrzędnej przed restrukturyzacją		
2/ badanej spółki po restrukturyzacji		

18. Sposób i moment powstania spółki: *zaznacz właściwe*			
Kiedy?	w poprzedniej formie prawnej	w strukturze jsSP	podczas częściowej lub całkowitej prywatyzacji
1/ wydzielenie przedsiębiorstw			

21 łączenie przedsiębiorstw			
3/ zakup spółek			

19. Spółki zależne dysponują majątkiem w wyniku: *zaznacz właściwe*	
1/ wniesienie aportu przez spółkę nadrzędną	
21 odkupienie od spółki nadrzędnej wydzielonych części zakładu/firmy	
3/ umowa leasingowa ze spółką nadrzędną	
4/ dzierżawa od spółki nadrzędnej z opcją sprzedaży po. . . . . .latach	
5/ dzierżawa od spółki nadrzędnej bez opcji sprzedaży	
6/ inne (jakie?)	

20. Aport przez spółkę nadrzędną dokonany został w postaci: *zaznacz właściwe*	
1/ całości majątku trwałego	
21 części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania	
3/ całości majątku obrotowego	
4/ części majątku obrotowego	
5/ części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w całości	
6/ części majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w części	
11 inne (jakie?)	

21. Majątek zbędny i niechciany: *zaznacz właściwe*	
1/ ulokowano w spółce nadrzędnej	
21 ulokowano w spółkach zależnych	
3/ sprzedano na licytacji	
4/ inaczej (jak?)	

22. Sposób korzystania z logo spółki nadrzędnej: *zaznacz właściwe*	
1/ nie korzystają	
21 korzystają odpłatnie	
3/ korzystają nieodpłatnie	
4/ inne (jakie?)	

23. Przed jakimi problemami stanęła spółka po przekształceniu się w spółkę zależną w grupie kapitałowej? *zaznacz właściwe*	
1/ technika i technologia (wprowadzenie nowych technologii/produktów)	
21 płynność finansowa	
3/ marketing i sprzedaż produktów/ usług	

4/ badania i rozwój	
5/ strategia rozwoju	
6/ zmniejszenie kosztów produkcji i świadczenia usług	
11 koordynacja działalności ze spółkami grupy	
8/ inne (jakie?)	

24. W wyniku przekształcenia się spółki w zależną w grupie kapitałowej: *zilustruj przykładami*	
1/ zwiększyła się ekspansywność spółki na rynku	
21 zmienił się sposób promocji i sprzedaży produktów/usług	
3/ zwiększyły się szanse rozwojowe spółki	
4/ inne (jakie?)	

25. W czym objawia się pozycja spółki zależnej grupy kapitałowej na rynku: *wpisz wzrost (+) lub spadek (-)*		
	krajowym	międzynarodowym
1/ zamówień		
21 obrotów		
3/ wiarygodności		
4/ inne (jakie?)		

26. Na jaki okres powstała spółka posiada wypracowaną strategię działania? *zaznacz właściwe*	
1 nie posiada	
21 posiada na……lat	
3/ inne (jakie?)	

27. Jakie funkcje realizuje/ą? *uszereguj ze względu na ich wagę dla spółki nadrzędnej*		
	spółka nadrzędna	spółka zależna
1/ finansową		
21 kadrową		
3/ rozwojową		
4/ inwestycyjną		
5/ nadzoru właścicielskiego		
6/ zarządzania majątkiem		
11 doradcze		
8/ produkcyjno - usługową		
9/ reprezentacyjną		
10/ marketingową		
11/ inne (jakie?)		

28. Sposób zarządzania badaną spółką w grupie kapitałowej przez spółkę nadrzędną: *zaznacz właściwe*	
1/ w oparciu o plan krótkoterminowy zatwierdzany przez zarząd spółki nadrzędnej	
21 za pośrednictwem celów i wskaźników finansowych	
3/ za pośrednictwem decyzji strategicznych	
4/ za pośrednictwem decyzji operacyjnych	
5/ inne (jakie?)	

29. Spółki grupy kapitałowej współpracują ze sobą na zasadach: *zaznacz właściwe*			
1/ komercyjnych		3/ poleceń zarządu spółki nadrzędnej	
21 umów holdingowych		4/ innych (jakich?)	

30. W przypadku zawarcia umów o współpracy pomiędzy spółkami zależnymi proszę podać na jaki czas one obowiązują?; *zaznacz właściwe*	
1/ bezterminowo	
21 na czas określony z opcją odnowy	
3/ na czas realizacji kontraktu	
4/ inne (jakie?)	

31. Jaki kapitał zaczął interesować się udziałami w spółce po restrukturyzacji w spółkę zależną w grupie kapitałowej?; *zaznacz właściwe*

1/ krajowy

3/ żaden	

32. Jaki to miało wpływ na rozwój spółki?; *zaznacz właściwe*	
1/ zwiększono inwestycje	
21 wprowadzono nowe technologie	
3/ usprawniono system zarządzania	
4/ inne (jakie?)	

33. W jakim procencie przeciętnie spółka nadrzędna posiada swoich przedstawicieli w n/w organach badanej spółki zależnej?; *zaznacz właściwe*	
	ilu w [%]
1/ Rada Nadzorcza	
2/ Zarząd	
3/ Komisja Rewizyjna	

34. Czy ktoś z pracowników/udziałowców badanej spółki zależnej zasiada w organach spółki nadrzędnej, jeśli tak to w jakich?; *zaznacz właściwe*	
	ilu w [%]
1/ Rada Nadzorcza	
21 Zarząd	
3/ Komisja Rewizyjna	

35. Czy po restrukturyzacji badanej spółki nastąpiła zmiana dyrektora naczelnego, jeśli tak, to mianowano go?; *zaznacz właściwe*		
	spośród załogi	z zewnątrz
1/ w drodze konkursu		
21 decyzja Rady Nadzorczej		
3/ inna (jaka?)		

36. W jakim procencie przeciętnie w organach badanej spółki zasiedli dyrektorzy i kierownicy byłej spółki?; *zaznacz właściwe*	
	ilu w [%]
1/ Rada Nadzorcza	
21 Zarząd	
3/ Komisja Rewizyjna	

37. Jaki jest udział wydatków na badania i rozwój w ogólnych kosztach badanej spółki?; *zaznacz właściwe*			
1/ zwiększył się o....%		3/ zmniejszył się o....%	
21 nie uległ zmianie		4/ inne (jakie?)	

38. Po przekształceniu się spółki w spółkę zależną grupy kapitałowej sposób kalkulacji cen: *zaznacz właściwe*	
1/ nie uległ zmianie	
21 zmienił się, cenę ustala rynek	
3/ zmienił się, cenę ustala spółka nadrzędna	
4/ zmienił się, cena jest wynikiem rachunku ekonomicznego	
5/ inne (jakie?)	

Analiza strategiczna SWOT
po restrukturyzacji badanej spółki

dotyczy wnętrza funkcjonowania spółki; proszę wstawić krzyżyk w wybranej kratce poszczególnych wierszy

	Słabość				Siła		
	Niski	Średni	Wysoki	Neutralny	Niski	Średni	Wysoki
1. Znak firmowy							
2. Wielkość firmy							
3. Prestiż							
4. Kontakty handlowe (dostawcy)							
5. Kontakty handlowe (obs. klientów, zbyt)							
6. Udział w rynku krajowym							
7. Struktura organizacyjna							
8. Adaptacyjność do zmian							
9. Marketing							
10. Nowoczesność sprzętu							
11. Struktura majątku trwałego							
12. Wolne moce							
13. Koszty działalności							
14. Asortyment							
15. Opinia o jakości							
16. Terminowość							
17. Stałość popytu							
18. Sytuacja finansowa firmy(zasoby finans.)							
19. Wpływ na środowisko naturalne							
20. Badania, rozwój, innowacje							
21. Struktura zatrudnienia (prac.umysł./wykon.)							
22. Kwalifikacje załogi							
23. Zintegrowana załoga							
24. Kompetencje kierownictwa							
25. System motywacyjny							
26. Koszty zatrudnienia							
27. Liczba zatrudnionych							
28. Inne (jakie?)							
29.							
30.							
31.							

Analiza strategiczna SWOT
po restrukturyzacji badanej spółki

dotyczy otoczenia funkcjonowania spółki; proszę wstawić krzyżyk w wybranej kratce poszczególnych wierszy

		Szanse				Zagrożenia		
		Niski	Średni	Wysoki	Neutralny	Niski	Średni	Wysoki
1.	Lokalizacja firmy							
2.	Partner strategiczny							
3.	Popyt (stałość, zmienność, skala)							
4.	Konkurencja lokalna							
5.	Konkurencja globalna							
6.	Pojemność rynku							
7.	Stabilność cen							
8.	Rentowność w branży							
9.	Polityka władz terytorialnych							
10.	Polityka władz centralnych							
11.	Polityka celna i Handel Zagraniczny							
12.	System polityczny							
13.	System prawa							
14.	System podatkowy(preferencje dla firmy)							
15.	Polityka finansowa państwa (np. stopa %, stopa inflacji)							
16.	Zmiany organizacyjny							
17.	Postęp techniczny							
18.	Technologia wytwarzania							
19.	Warunki klimatyczne							
20.	Inne (jakie?)							
21.								
22.								
23.								
24.								

Proces przygotowania i realizacji zmiany organizacyjnej

1. W jaki sposób informowano pracowników spółki o przekształceniach w grupę kapitałową? ***zaznacz właściwe:***	
1/ skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji a następnie poinformowano przełożonych niższych szczebli	
21 skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji a następnie poinformowano o tym wszystkich pracowników	
3/ skrupulatnie i szczegółowo opracowano koncepcję restrukturyzacji bez informowania kogokolwiek	
4/ inaczej (jak?)	

2. W jaki sposób popularyzowano koncepcję przekształcenia spółki w grupę kapitałową? ***zaznacz właściwe:***	
1/ nie popularyzowano	
21 podczas szkoleń i instruktaży pracowników	
3/ podczas narad z kadrą kierowniczą	
4/ podczas spotkań informacyjnych	

3. Jaki był stosunek do restrukturyzacji? ***zaznacz właściwe:***			
	pozytywny	obojętny	negatywny
1/ kierownictwo spółki - szczebel najwyższy			
21 kierownictwo spółki - szczebel średni			
3/ kierownictwo spółki - szczebel najniższy			
4/ pracownicy			
5/ właściciele			
6/ związki zawodowe			
7/ inne organizacje administracji państwa np. urząd antymonopolowy			
8/ bank			
91 inne (jakie?)			

4. Podczas procesu restrukturyzacji? ***zaznacz właściwe:***	
1/ natrafiono na opór	
21 nie natrafiono na opór	
3/ inny (jaki?)	

5. W jakiej skali jest odbierany opór ? *zaznacz właściwe:*		
	duży	mały
1/ kierownictwo spółki - szczebel najwyższy		
21 kierownictwo spółki - szczebel średni		
3/ kierownictwo spółki - szczebel najniższy		
4/ pracownicy		
5/ właściciele		
6/ związki zawodowe		
11 inne organizacje administracji państwa np. urząd antymonopol.		
8/ bank		
9/ inne (jakie?)		

6. Jaką formę przybrał opór wobec procesu restrukturyzacji spółki w grupę kapitałową? *zaznacz właściwe:*	
1/czynną	
21 żadnej	
3/ inną (jaką?)	

7. W jaki sposób przełamano opór względem restrukturyzacji spółki? *zaznacz właściwe:*	
1/ szkolenia i informowanie o istocie i procesie przekształcenia	
21 współuczestnictwo w procesie przekształceń	
3/ obietnice finansowe	
4/ negocjacje i uzgodnienia odnośnie udziału w zarządzaniu	
5/ inną (jaką?)	

8. Jakie związki zawodowe działają w spółce? *zaznacz właściwe:*			
1/ żadne		3/ Branżowe	
21 NSZZ Solidarność		4/ inne (jakie?)	

9. Jakie umowy opracowano i zawarto podczas restrukturyzacji pomiędzy spółką i pracownikami? *zaznacz właściwe:*			
1/ nie opracowano		4/ Pakiet Gwarancji Pracowniczych	
21 nie zawarto		5/ Ponad zakładowe Układy Zbiorowe Pracy	
3/ Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy		6/ inne (jakie?)	

10. W którym momencie restrukturyzacji wprowadzono system doskonalenia kadry kierowniczej? ***zaznacz właściwe:***	
1 / nie wprowadzono	
21 wraz z rozpoczęciem prac przygotowawczych	
3/ po przystąpieniu do procesu restrukturyzacji	
4/ po zakończeniu restrukturyzacji	
5/ inny (jaki?)	

11. Jakich zagadnień dotyczył wprowadzony system doskonalenia kadry kierowniczej? ***zaznacz właściwe:***			
1/ zarządzanie personelem		4/ organizacja produkcji	
21 zarządzanie finansami		5/ zawieranie umów	
3/ marketing		6/zarządzanie jakością i inne (jakie?)	

12. Stosunek do problemów spółki ? ***zaznacz właściwe:***		
	nie zmienił się	uległ zmianie
1 / załoga		
21 kadra kierownicza		
dlaczego?		

13. Odbiór przeprowadzonego procesu restrukturyzacji organizacyjno - własnościowej oceniany jest: ***zaznacz właściwe:***			
	pozytywny	negatywny	brak zdania
1/ kierownictwo			
21 załoga			

14. Rezultat procesu przekształcenia spółki oceniany jest przez zatrudnionych pracowników jako: ***zaznacz właściwe:***		
	pozytywny	negatywny
1 / przejrzystość struktury organizacyjnej spółki nadrzędnej		
21 przejrzystość „struktury" grupy kapitałowej		
3/ liczba szczebli zarządzania		
4/ uprawnienia decyzyjne na niższych szczeblach zarządzania		
5/ zakres czynności na stanowiskach		
6/ likwidacja zbędnych komórek/ stanowisk		

11 stworzenie nowych, potrzebnych komórek/ stanowisk		
8/ zmiana podporządkowań organizacyjnych		
91 możliwość tworzenia grup zadaniowych		
10/ uporządkowano relacje pomiędzy spółkami		
11/ współpraca pomiędzy spółkami/jednostkami		
12*1* koszty związane z utrzymaniem systemu zarządzania		
13/ przepływ informacji w grupie i spółce		
14/ operatywność spółki		
15/ warunki pracy		
16/ dyscyplina i wydajność pracy		
1*11* udział spółki w rynku		
18/wyselekcjonowano w spółce centra kosztowe i zysku		
19*1* sprawność zarządzania		
20/		

15. Jakie czynniki zaliczono by do utrudniających, a jakie do ułatwiających w procesie przekształcania spółki ? *zaznacz właściwe:*		
	utrudniające	ułatwiające
11 postawa pracowników		
21 plan i program restrukturyzacji		
3/ zaangażowanie kierownictwa		
41 stosunek właścicieli		
5/ inne (jakie?)		

16. Jak restrukturyzacja wpłynęła na zmiany w postawach pracowników? *zaznacz właściwe:*	
1 / większa aktywność	
21 kreatywność działań	
3/ identyfikacja z firmą	
4/ nie wpłynęła	
5/	

17.Uzasadnij, dlaczego uważasz, że wybrana przez spółkę droga restrukturyzacji była właściwa, bądź nie?

18. Jaka była przybliżona wielkość nakładów na realizację programu restrukturyzacji?

Bibliografia

1) S. Chomontowski: Warunki a czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. Próba identyfikacji i klasyfikacji (w) Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw pod redakcją naukową R. Borowieckiego, TNOiK i AE Kraków 1996 r.
2) A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R.Rutka „Organizacja i Zarządzanie" Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 1993 r.
3) D.Fuchs: „Podstawy funkcjonowania holdingów w prawodawstwie Unii Europejskiej i Rzeczpospolitej Polskiej", Monitor Prawniczy, nr 2 z 1996 r.
4) B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś : Tworzenie i funkcjonowanie holdingów, Wrocław, 1993.
5) R. Ignatowski: Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości, Fundacja Rachunkowości, Warszawa, 1995.
6) J. Jacyszyn: Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej, Gdańsk, 1993.
7) J. Jacyszyn „Samodzielne, autonomiczne ale w holdingu", Rzeczpospolita nr 37 z 1994 r.
8) K. Jaeger: The Structure of Consolidated Accounting, London, 1984.
9) D. R. Kamerschen, R. B. McKenzie, C. Nardinelli: Ekonomia, Gdańsk, 1992.
10) A.Karpiński „Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie ."PWE Warszawa 1986.
11) L. Kohler : „Some Tentative Propositions Underlying Consolidated Reports", The Accounting Review, Vol. XIII, No. 1 March 1988.
12) Kowalczuk-Jakubowska, A.Malewicz „Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa" IOPM Warszawa 1992r.
13) Z. Kubot: Struktury holdingowe, Zielona Góra, 1993.
14) K. Kruczalak: Prawo handlowe. Zarys wykładu, PWN Warszawa, 1994.
15) A.Kusak, J.Kowalczyk, J.Frydryk „Analizy finansowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw" Zielona Góra 1996r.
16) A. Leszczyński „Trudne słowo restrukturyzacja", „Trybuna Ludu" nr. 237, 1986 r.
17) Ch. Nobes : Some Praktical and Theoretical Problems of Group Accounting, London 1987.

18) Nogalski, R. Ronkowski: Holding czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach, lOiZwP Warszawa, 1994.
19) Nogalski, R. Ronkowski: Zarządzanie holdingiem, IOiZwP, Warszawa, 1996.
20) B. Pełka „Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw" IOPM „ORGMASZ" Warszawa-1992 r.
21) J.Penc „Strategie zarządzania" ; „PlacefAgencja Wydawnicza Warszawa 1994 r.
22) Z.Pierścionek „Strategie rozwoju firmy."PWN, Warszawa 1996 r.
23) Z. Sapijaszka „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia" PWN Warszawa 1993r.
24) M. Scheuchzer : Konzernbesteuerung in der Europischen Union, Bielefeld, 1994.
25) J. K. Solarz : Holding finansowy, Warszawa, 1992.
26) J. Stanisławski : Wielki słownik angielsko - polski, tom I, Warszawa, 1990.
27) L. Stecki : Holding, TNOiK - Dom Organizatora, Toruń, 1995.
28) J.A.F. Stoner, Ch. Wankel „Kierowanie" PWE, Warszawa, 1992 r.
29) „Strategie przetrwania i rozwoju - uwarunkowania i sposoby restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych" pod redakcją L. Wasilewskiego. Raport z badań KBN, projekt badawczy 1 P 110 012 05, Warszawa maj 1994 - kwiecień 1995.
30) S. Sudoł : Przedsiębiorstwo przemysłowe. Ekonomika - Organizacja - Zarządzanie, Warszawa, 1988.
31) A. Szumański: „Regulacja prawna holdingu w polskim i europejskim prawie spółek (zagadnienia pojęciowe)", Przegląd prawa handlowego, nr 8 z 1996 r.
32) Ustawa z dnia 31 stycznia 1988 r. Prawo bankowe, Dz.U. Nr 4, poz. 21, z późn. Zm.
33) Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o zmianie Kodeksu handlowego (Dz.U. Nr 41, poz. 326).
34) Ustawa z dnia 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (Dz.U. z 1995 r. Nr 80, poz. 405, zm. Dz.U. z 1996 r. Nr 106, poz. 496).
35) Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. Nr 51, poz. 298, z późniejszymi zmianami).
36) Ustawa z dnia 28 lipca 1990 r. o zmianie ustawy - Kodeks cywilny (Dz.U. Nr 55, poz. 321).
37) Ustawaz dnia22marca 1991 г.-prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych (Dz.U. Nr 35, poz. 155, z późn.zm.).

38) Ustawa z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwie państwowym (Dz. U. z 1991 r., Nr 18, poz. 80 z późn. zm.)
39) Ustawa z dnia 14 czerwca 1991 r. O spółkach z udziałem zagranicznym (Dz.U. Nr 60, poz. 253, z późn zm).
40) Ustawa z dnia 2 lutego 1993 r. O restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (Dz.U. z 1993 r. Nr 18, poz. 82.).
41) Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. Nr 121, poz. 591 z późn. Zm.).
42) Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. O komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. Nr. 118 poz 504)
43) Wyżnikiewicz „Zmiany strukturalne w gospodarce. Prawidłowości i ograniczenia'* PWE Warszawa 1987.
44) M. Zweifel : Holdinggesellschaft und Konzern, Zrich, 1973.

WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI
81-303 Gdynia, ul. Kielecka 7
tel. (0-58) 61 28 00
fax. (0-58) 21 12 70

ISBN 83-905321-7-4