

Marek Grzybowski

Prywatyzacja od góry i od dołu

Kmdr por.dr M Grzybowski - kierownik Zakładu Ekonomii Akademii Marynarki Wojennej

We wrześniu 1991 r. Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego zorganizował konferencję naukową na temat "ekonomiczno-organizacyjnych aspektów prywatyzacji gospodarki". Udział w niej wzięli przedstawiciele ośrodków naukowych z wybrzeża i kraju, doradcy z firm consultingowych zajmujących się przekształceniami własnościowymi przedsiębiorstw państwowych oraz delegacji firm stojących u progu prywatyzacji. Instytucje państwowe reprezentowali prezes Urzędu Antymonopolowego dr Anna Fornalczyk oraz dyrektor gdańskiej delegatury Ministerstwa Przekształceń Własnościowych Krzysztof Dobrowolski.

Konferencja prowadzona metodą dyskusji panelowych obejmowała wielopłaszczyznową analizę problematyki przekształceń własnościowych w wymiarze makroekonomicznym i mikroekonomicznym. W toku obrad przewijała się refleksja prof. **Alfreda Czermińskiego** przedstawiona w formie pytania:

"na ile przekształcenia własnościowe są celem, a na ile narzędziem doskonalenia gospodarki państwa czy przedsiębiorstwa?"

Profesor odwołał się przy tym do poglądu wyrażonego przez J.K. Galbraitha, że "nie ma na świecie czegoś takiego, jak klasyczny kapitalizm", a rady, które serwują specjaliści krajom środkowoeuropejskim wywodzą się z wizji kapitalizmu, a nie z jego obrazu rzeczywistego. Tę myśl podjęła dr **Anna Fornalczyk**, która wskazała, że

przekształcenia gospodarcze w Polsce mają płaszczyznę polityczną, ekonomiczną i oczywiście organizacyjną;

dopiero to wielorakie ujęcie może być podstawą do poszukiwania rozwiązań praktycznych. Właśnie na aspekt praktyczny wskazał dyrektor **Krzysztof Dobrowolski** opisując problemy związane z przygotowaniem i prowadzeniem przekształceń własnościowych w regionie gdańskim. Z podanych przykładów wynikało, że

podstawowymi barierami w jednostkach, które podjęły decyzję o przekształceniu, jest niedostatek wiedzy prawnej i brak przygotowania fachowego

do tego nowatorskiego działania ekonomiczno-organizacyjnego. W tym pierwszym aspekcie delegatury Ministerstwa Przekształceń służyła pełną informacją, w drugim natomiast - albo korzystają z usług konsultantów, albo podejmuje działania na własne ryzyko.

Prof. Stanisław Sudol wskazując na konieczność budowy w Polsce gospodarki rynkowej podkreślił, że nie należy tego czynić opierając się na fałszywym twierdzeniu, iż każde przedsiębiorstwo państwowe jest nieefektywne. Odwołując się do przykładów historycznych i działalności firm państwowych w rozwiniętych krajach kapitalistycznych sugerował, że rząd powinien dążyć do stworzenia dobrze prosperujących państwowych podmiotów gospodarczych, ponieważ są one wciąż gwarantem stałego zasilania budżetu państwa. W dyskusji dotyczącej problemów mikroekonomicznych, **doc. Mieczysław Pietrusiński** stwierdził, że przy wprowadzaniu

przekształceń własnościowych należy liczyć się z koniecznością zmian strukturalnych. W związku z tym istnieje duże prawdopodobieństwo

zwiększenia obciążeń kierownictwa wynikające ze zmian rozpiętości kierowania, przekształceń funkcji i zwiększenia samodzielności kierowników.

Niewątpliwie kierownictwa zarówno przedsiębiorstw państwowych jak prywatyzujących się i już sprywatyzowanych stoją obecnie przed koniecznością ciągłego diagnozowania otoczenia i warunków działania oraz stałej modyfikacji swojej strategii.

Jasną procedurę ekspertyzy stanu organizacji i otoczenia i opartą na niej strategię działania przedstawiła **doc. Małgorzata Czerska**, kładąc nacisk na konieczność oceny mocnych i słabych stron organizacji przedsiębiorstwa oraz rzetelną diagnozę otoczenia jako podstawę budowy nowej strategii działania i skonstruowania algorytmu dojścia do sprawniejszej struktury organizacyjnej.

Jedną z istotnych barier przekształceń własnościowych jest brak rozwiniętego rynku kapitałowego. Podaż kapitału prywatnego praktycznie nie jest tak znikomą, że nie może stanowić koła napędowego przekształceń własnościowych.

Działalność inwestycyjną w sektorze prywatyzowanymi prywatnym hamuje więc brak kapitału, albo niechęć przed jego zamrożeniem, albo wysokie oprocentowanie kapitału inwestycyjnego.

Ominięcie tych barier przez wykorzystanie leasingu jako formy zdobywania kapitału rzeczowego zaproponowa-

li doc. **Bogdan Nogalski** i dr **Zbigniew Kreft**. Uznając, że ten sposób jest mniej krępujący użytkownika niż pożyczka lub zamrożenie kapitału własnego, autorzy wskazali, iż leasing daje określone korzyści. Podstawowym udogodnieniem jest prostota zawierania umów leasingowych i korzystania z nich. Kolejnym udogodnieniem są wynikające z tego typu przedsięwzięcia korzyści podatkowe, ponieważ należności leasingowe traktuje się jako składnik kosztów produkcji. Innym walorem leasingu jest to, że przedmiot umowy nie jest własnością użytkownika, nie obciąża więc jego bilansu.

Dr **Andrzej Chałęcki** zwrócił uwagę na trudności dokonania prawidłowej wyceny i ustalenia realnej wartości przedsiębiorstwa. Zakładając, że wartość podmiotu gospodarczego jest pieniężnym równoważnikiem jego stanu posiadania, należy rozumieć, iż jego cena - w warunkach gospodarki rynkowej - będzie z różnych powodów (popytu, politycznych i innych) niższa lub wyższa od tej wartości. Autor referatu uczestniczący już w prywatyzacji kilkunastu polskich przedsiębiorstw stwierdził, że

podstawową barierą przy ich wycenie na podstawie metod dochodowych i rynkowych jest, mimo znacznej liczby banków, brak prawdziwego rynku kapitałowego.

Do innych ważnych ograniczeń zalicza się także: brak rynku papierów wartościowych, niesprawną infrastrukturę informacyjną, słabość aktualnych rozwiązań związanych z regulacjami i przepływem informacji na rynku maszyn używanych. Istnieją także trudności praktycznie nie do pokonania w uzyskaniu rzetelnej informacji ekonomicznej o przedsiębiorstwie oraz brak tzw. fotografií rynku, co uniemożliwia

dokonywanie realnej oceny dostosowania struktury produkcji wycenianego przedsiębiorstwa do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku.

Dr Chałęcki sugeruje więc dużą ostrożność przy doborze procedury wyceny przedsiębiorstwa i podejście polimetodyczne, które co prawda nie daje gwarancji uzyskania w pełni realnej ceny podmiotu gospodarczego, ale umożliwia w pewnym zakresie uzyskanie wyniku ze stosunkowo małym błędem. Takie działanie narzuca zresztą rozporządzenie ministra przekształceń własnościowych z 20 lipca 1990 r., zobowiązujące do wyceniania przedsiębiorstwa prywatyzowanego dwoma metodami.

Skoro jednak wycena przedsiębiorstwa zostanie dokonana i kierownictwo wraz z załogą przekształci swe przedsiębiorstwo z państwowego w prywatne, pojawiają się zgola nieoczekiwane problemy. **Doc. Henryk Zalewski** dowodzi, że radość z wyrwania się z płatności dywidendy i podatku od przyrostu płac będzie krótkotrwała, bowiem nowe płatności obligatoryjne - raty kapitałowe od nie spłaconego kapitału i opłata dodatkowa dadzą się we znaki szczególnie w drugim i trzecim roku działalności sprywatyzowanego przedsiębiorstwa. W przypadku pięcioletniego okresu spłaty (przy kapitale 10000 jednostek) w drugim roku trzeba będzie wpłacić tylko opłaty dodatkowej 3771, a w trzecim 4400 jednostek. Łącznie, w ciągu pięciu lat całkowita wpłata do budżetu osiągnie wielkość 21616 jednostek ¹⁾.

Na aspekt ludzki procesu prywatyzacji - najważniejszy w całym tym przedsięwzięciu - zwrócił uwagę **prof. Ryszard Rutka** rozpoczynając dyskusję w swej grupie panelowej od stwierdzenia, że pozytywny stosunek do zmian organizacyjno-ekonomicznych jest czynnikiem niezbędnym na drodze do

wszelkich przekształceń, a zwłaszcza własnościowych. Ścisły związek z tym twierdzeniem miały uwagi **prof. Zygmunta Zbichorskiego**, który podkreślił wagę motywacji kadr kierowniczych oraz ich chęci do współpracy z doradcami w podejmowaniu działań innowacyjnych. Na przykładach ze swej wieloletniej działalności wskazywał na rolę kultury przedsiębiorstwa w osiągnięciu powodzenia ekonomicznego. Oparty na obserwacji kilkunastu przedsiębiorstw, niezwykle interesujący pogląd na procesy przekształceniowe przedstawili dr Janusz Strużyna i dr Mariusz Bratnicki, którzy stwierdzili, że prywatyzacja to gra interesów. Badania doprowadziły ich do wyróżnienia siedmiu podstawowych sposobów osiągania celów przez gry interesów, które toczono było często w ramach tego samego podmiotu gospodarczego przez różnych "aktorów". Wywodzą się oni spośród osób należących do urzędów centralnych i lokalnych, dyrekcji i kierownictwa z różnych szczebli, formalnych i nieformalnych przedstawicielstw załóg. Typy gier interesów oddają ich nazwy, celnie dobrane przez autorów opracowania: "holding administracyjny", "ucieczka we własność", "odcinanie kuponów", "odrzuć kłopotów", "przetarg wartości", "skok do głębokiej wody", "nadzieja na bezpieczeństwo". I niech nazwa ostatniej gry stanowi pointę skróconego - z konieczności - przedstawienia głównych wątków konferencji zorganizowanej sprawnie przez zespół pracowników Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Marek Grzybowski

¹⁾ Więcej informacji na ten temat zob. H. Zalewski "Wykańczalnia", w "Życiu Gospodarczym" nr 20, 1991 r.

REDAKCJA "PRZEGLĄDU ORGANIZACJI" NAWIĄŻE KONTAKT Z
PRZEDSIĘBIORSTWAMI KOLPORTERSKIMI ZAINTERESOWANYMI
ROZPROWADZANIEM WYDAWNICTW O TEMATYCE ZARZĄDZANIA itp.
POSZUKUJEMY TAKŻE FIRM LUB OSÓB PROWADZĄCYCH AKWIZYCJĘ
REKLAM - W CELU NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY