

Bogdan Nogalski

Restrukturyzacja organizacyjno-własnościowa przedsiębiorstwa chemicznego – spółka akcyjna

Możliwości rozwoju organizacyjno-własnościowego będącej obiektem badań spółki wynikają z dokonanej analizy strategicznej TOWS/SWOT, analizy konkurencyjności i portfela jej działalności. Głównym celem podjętej restrukturyzacji jest przystosowanie formuł organizacji zarządzania spółką oraz własności, umożliwiających realizację przyjętych opcji strategicznych wyróżniających się w dywersyfikacji koncentrycznej, dywersyfikacji konglomeratu, joint venture. Po wnikliwej analizie¹⁾ uznano, że najbardziej sprzyjające warunki uzyska się poprzez etapowo realizowaną, pełną dekoncentrację i dywersyfikację organizacyjno-własnościową struktury spółki, tworząc docelowo układ składający się z:

- segmentu zarządu holdingu,
- segmentu różnorodnych przedsiębiorstw kapitałowo powiązanych z zarządem holdingu i innymi przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład holdingu.

Praktycznym wyrazem realizacji owej koncepcji restrukturyzacyjnej jest pełne ekonomiczno-organizacyjno-prawne usamodzielnienie tworzonych jednostek organizacyjnych w postaci „KOMPLEKSÓW” – centrów zysku. Zakłada ono konieczność kreowania i usamodzielnienia jednostek organizacyjnych wydzielanych ze struktury organizacyjnej spółki na podstawie kryterium specjalizacji funkcji, przy czym proces wydzielania nie może mieć charakteru automatycznego. Każdorazowe usamodzielnienie jednostki organizacyjnej musi być poprzedzone analizą wykonalności przedsięwzięcia w postaci *feasibility study* lub *business plan*.

Restrukturyzacja organizacyjna w postaci zbudowania organizacji „holdingowej” może być zrealizowana w wyniku utworzenia przez obecną spółkę akcyjną:

- w sferze produkcyjnej i utrzymania ruchu – jednoosobowych spółek akcyjnych na bazie już wyodrębnionych „KOMPLEKSÓW” – centrów zysku,

- w sferze obsługi administracyjnej i pozostałej – spółek z o.o. o kapitale mieszanym (w tym pracowniczym), z przewagą kapitału prywatnego.

System tworzenia samodzielnych efektywnie i elastycznie działających specjalistycznych spółek-przedsiębiorstw („KOMPLEKSÓW”) jest charakterystycznym elementem budowanej organizacji holdingowej. Ze względu na prawdopodobieństwo awaryjności oraz przyspieszonej dekapitalizacji majątku konieczne jest, proporcjonalne do wartości majątku, zabezpieczenie kapitałowe w poszczególnych „KOMPLEKSACH” – samodzielnych spółkach. Dodatkowo zaawansowana dekapitalizacja wymusza pozyskanie znacznego kapitału, w celu dokonania działań modernizacyjnych w tych „KOMPLEKSACH” – spółkach. Z uwarunkowań tych jednoznacznie wynika, że spółki z tej sfery posiadać muszą znaczny kapitał akcyjny zabezpieczający ich działalność oraz umożliwiający rozwój. Dlatego zakładamy wniesienie majątku ruchomego, instalacji, nieruchomości i gruntów w formie aportu rzeczowego, jako kapitału akcyjnego spółek.

Po utworzeniu spółek właściciel prowadzić będzie negocjacje z potencjalnymi strategicznymi partnerami. Udostępnienie akcji wyodrębnionych spółek strategicznym inwestorom zmieni ich charakter – będzie prowadzić do stopniowej prywatyzacji i umożliwi pozyskanie środków finansowych na inwestycje. Możliwe jest również objęcie części akcji w spółkach za gotówkę przez pracowników.

Przedstawiony sposób objęcia akcji nie będzie stanowił realizacji zobowiązań Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w zakresie udostępnienia pracownikom akcji spółki na warunkach preferencyjnych określonych w Ustawie o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Ze struktury organizacyjnej obecnej spółki wyodrębnią się następujące

spółki; zjawisko to zilustrowano rysunkiem 1.

Zasadniczej restrukturyzacji ulega zarząd obecnej spółki akcyjnej. Zarząd Spółki Holdingowej (spełniający rolę strategicznej spółki naczelnej) działać będzie w strukturze: Dyrektor Generalny, Dyrektor ds. Zarządzania Strategicznego (kierowałby kilkuosobowymi zespołami zajmującymi się problematyką strategicznych zagadnień na użytek zarządu holdingu dotyczących: polityki rynkowej, polityki ekonomiczno-finansowej, polityki kadrowej, polityki ekologicznej), Dyrektor ds. Zarządzania Operacyjnego (kierowałby zespołami zajmującymi się problematyką: bieżącej obsługi zarządu holdingu w zakresie organizacji i zarządzania, spraw osobowych, płac i administracji, gospodarki majątkiem i zarządzania infrastrukturą będącą własnością spółki, zespołem głównego księgowego zarządu.

Przyjęta formuła rekonstrukcji zarządu (jej celem jest stworzenie warunków do tego, aby zarząd działał z silną motywacją na rzecz długo-okresowej efektywności, czyli maksymalizacji wartości rynkowej kontrolowanego majątku) powoduje istotną redukcję personalną i likwidację organizacyjną obecnie istniejących pionów: Dyrektora Technicznego i Dyrektora Ekonomicznego. Redukcje organizacyjne oznaczają konieczność przeniesienia do utworzonych spółek zagadnień: bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska, kontroli jakości, dozoru technicznego, ewentualnie kontroli gospodarczej.

Tak projektowany zakres restrukturyzacji organizacyjnej docelowo ukierunkowany jest głównie na rozwój działalności inwestycyjnej. W miarę rozwoju przedsiębiorstw (spółek) wchodzących w skład budowanej organizacji holdingowej dopuszcza się ich całkowite oddzielenie poprzez zmiany kapitałowe w spółkach. Procedura realizacji tej strategii restrukturyzacyjnej obejmującej działania polegające na:

- wydzieleniu wg kryterium specjalizacji funkcji jednostki organizacyjnej,
- usamodzielnieniu jednostki organizacyjnej na bazie prawa handlowego,
- sprzedaży publicznej, ofertowej lub kierowanej akcji/udziałów utworzonej spółki.

Problemy bazy wytwórczej rozwoju techniki, wdrażania nowoczesnych, efektywnych i bezpiecznych ekologicznie technologii sprawiają, że istotnym elementem realizacji sformułowanej opcji strategicznej jest prywatyzacja, a dająca największe szanse na rozwój spółki w jej kształcie organizacyjnym jest prywatyzacja typu „joint venture”, ukierunkowana na transfer, kontakt z poważnymi partnerami zagranicznymi. Uznaliśmy, iż nastąpi skuteczna prywatyzacja spółki wówczas, gdy zostanie ona przeprowadzona w trzech etapach:

Etap pierwszy

Indywidualna prywatyzacja samodzielnych spółek tworzących organizację holdingową, tj. Kompleksu PCW S.A., Kompleksu Nawozy S.A., Wytwórnia Tworzyw Sztucznych S.A. w drodze inwestycji portfelowej, wynikającej z indywidualnego zaproszenia skierowanego do konkretnego zagranicznego inwestora strategicznego.

Struktura kapitałowa tworzonych spółek:

Spółka holdingowa (naczelna) – 49%, partner zagraniczny – 51%.

W przypadku braku możliwości zrównoważenia wkładu kapitałowego inwestorów zewnętrznych, niezbędnego do modernizacji i rozwoju kompleksów, można dopuścić wyższy procentowo udział tych partnerów w spółkach – możliwość wykonywania strategicznej kontroli przez grupę strategiczną (spółkę holdingową) należy zabezpieczyć środkami prawnymi, np. uprzywilejowanie posiadanych przez spółkę naczelną akcji co do głosu, a nie do dywidendy.

Środki finansowe uzyskane z transakcji prywatyzacyjnej ww. kompleksów w 50% winny służyć rozwojowi produktowo-technologicznemu danego podmiotu, w 50% winny być wykorzystane na poprawę bezpieczeństwa ekologicznego spółki naczelnej – co w konsekwencji podniesie z czasem jej wartość handlową spółki.

W specyficzny sposób będzie pry-

watyzowany Kompleks Energetyczny S.A. Jest to spółka strategiczna z punktu widzenia zdolności technicznego funkcjonowania wyodrębnionych spółek: „PCW”, „Nawozy”, „Tworzywa Sztuczne”. Zakładamy, że każdy inwestor strategiczny będzie chciał mieć wpływ na funkcjonowanie owej spółki.

Uważamy za celową **proporcjonalną** (ze względu na udział Kompleksu Energetycznego S.A. w zasilaniu każdej z ww. spółek) partycypację kapitałową każdego inwestora strategicznego w spółce akcyjnej Kompleks Energetyczny (w tym spółki holdingowej jako właściciela majątku i inwestora strategicznego dla spółek GRUPY prywatnych przedsiębiorstw, wyodrębnionych wcześniej).

Środki finansowe uzyskane z transakcji prywatyzacyjnej KOMPLEKSU ENERGETYCZNEGO S.A. winny w 50% służyć rozwojowi mediów, a w 50% winny być wykorzystane do oddłużenia spółki naczelnej, co w konsekwencji podniesie wartość handlową spółki holdingowej.

Etap drugi

Sprzedaż za gotówkę lub w leasingu użytkowanego (dzierzawionego) przez spółki GRUPY PRYWATNYCH PRZEDSIĘBIORSTW WYDZIELONYCH WCZEŚNIEJ majątku ruchomego.

Etap trzeci

Sprzedaż w ofercie publicznej zrestrukturyzowanego i wewnątrznie sprywatyzowanego holdingu przy zabezpieczeniu 30% akcji holdingu dla inwestorów strategicznych z „kompleksów”, 0,5% akcji dla spółki menedżerskiej oraz praw pracowników byłego przedsiębiorstwa państwowego do wykupu do 20% akcji w cenie preferencyjnej, zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Należy zauważyć, że istotnym elementem utrudniającym wykonanie działań prywatyzacyjnych – polegających w końcu na wyasygnowaniu kwot wielu milionów USD, zarówno na wykup, jak i później na inwestycje – jest problem bezpieczeństwa dostaw surowców produkcyjnych (głównie gazu, etylenu, mazutu, oraz oleju napędowego, solanki).

Trzeba stwierdzić, że z uwagi na rodzaj surowców i rurociągowy sposób zasilania, dostawy te nie mają natury rynkowej; nie mogą być

przedmiotem gry rynkowej przedsiębiorstw z otoczeniem, nie ma dla nich substytutów i nie ma innych dostawców. W tym względzie pewność co do warunków dostaw surowców staje się sprawą strategiczną.

Rozwiązanie tego problemu upatrujemy w kapitałowym powiązaniu się spółki holdingowej z dostawcami, między innymi poprzez:

- przekazanie nieodpłatnie do 15% pakietu akcji utworzonych spółek lub do 25% pakietu akcji spółki holdingowej określonym dostawcom surowców (kwestię tę pozostawiamy do negocjacji);

- zapłacenie akcjami za dostawy;
- partycypację spółki holdingowej w kosztach inwestycji wykonywanych u producentów surowców, doskonalących system i zwiększających bezpieczeństwo dostaw;

- wykup przez spółkę holdingową lub utworzone spółki pakietów akcji w przypadku prywatyzacji dostawców surowców;

- wymiana akcji spółki holdingowej lub spółek na akcje dostawców surowców w przypadku ich prywatyzacji.

Reasumując: oparcie restrukturyzacji i prywatyzacji badanej spółki na wykorzystaniu narzędzi analizy strategicznej doprowadziło do sformułowania projektu organizacji gospodarczej o cechach umożliwiających:

- uzyskanie przez spółkę trwałej zdolności generowania zysku;

- pozyskanie nowego kapitału niezbędnego do modernizacji i rozbudowy potencjału produkcyjnego oraz poprawy bezpieczeństwa ekologicznego (zmniejszenia uciążliwości ekologicznej);

- unowocześnienie technologii we wszystkich sferach produkcji;

- efektywne wykorzystanie terenów, obiektów, urządzeń infrastruktury i suprastruktury;

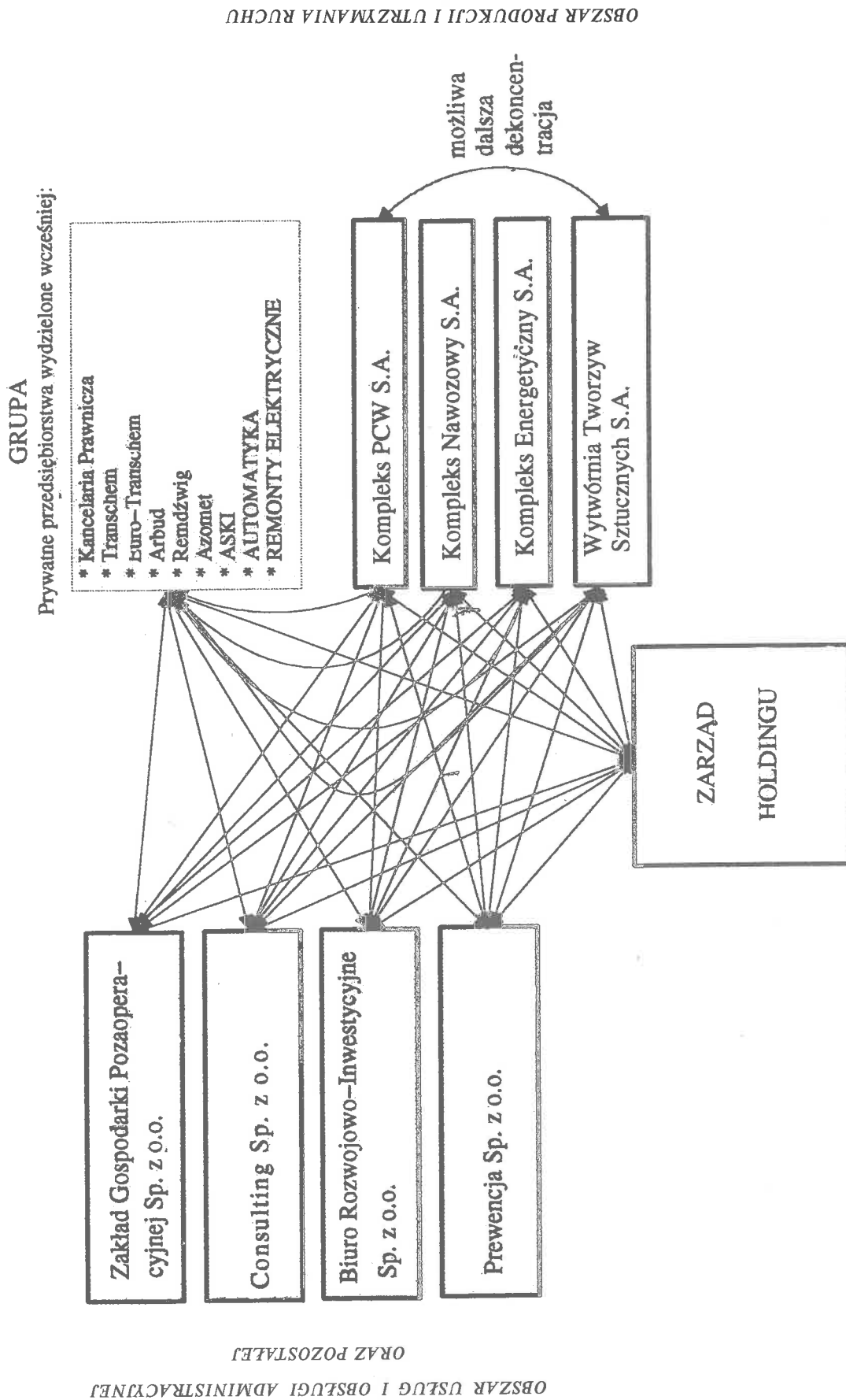
- podniesienie konkurencyjności produktów i podmiotów je produkujących;

- pozyskanie środków finansowych na restrukturyzację finansową i oddłużenie;

- stworzenie dogodnych warunków umożliwiających prywatyzację poszczególnych obszarów działalności spółki.

Bogdan Nogalski

¹⁾ Analizie poddano układ zdecentralizowany typu dywizjonalnego oraz holdingowego.



Rys. 1. Powiązania kapitałowe w holdingu powstałym w wyniku restrukturyzacji organizacyjnej spółki.