

## Rynkowe przesłanki działań restrukturyzacyjnych wybranego przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego

### Wstęp

Na początku 1990 roku rozpoczęto proces zmiany ustroju polskiej gospodarki z centralnie planowanej na rynkową. Transformacja ta ma ogromny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, które znalazły się w krótkim czasie w całkowicie innej sytuacji. Przemiany społeczno-gospodarcze dokonujące się w Polsce stawiają wiele nowych wyzwań dla przedsiębiorstw. Uzyskały one swobodę w decydowaniu o wyborze dróg rozwoju, ale jednocześnie stały się bardziej zależne od otoczenia. Charakterystyczne dla gospodarki rynkowej współistnienie i wzajemne oddziaływanie na siebie trzech elementów: przedsiębiorstwa, klientów i konkurentów, jest dla wielu organizacji sytuacją nową. Wymaga ona od przedsiębiorstwa umiejętności samodzielnego myślenia oraz działania i podejmowania decyzji w kategoriach strategicznych.

Procedury działania, systemy i struktury, które ukształtowały się w gospodarce planowej, okazały się niesprawne w warunkach gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwa muszą więc dokonać często gruntownych zmian zasad funkcjonowania i sposobu zachowania wobec otoczenia, aby sprostać warunkom gospodarki rynkowej. Inaczej mówiąc, przedsiębiorstwa te muszą poddać się restrukturyzacji, której celem jest przystosowanie kształtu i zasad funkcjonowania organizacji do nowych warunków panujących w otoczeniu<sup>1</sup>.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest w Polsce zjawiskiem nowym. Obecnie wykorzystuje się ją jako narzędzie dostosowania przedsiębiorstw do warunków wynikających z transformacji gospodarki. W przyszłości, jak można sądzić na podstawie obserwacji doświadczeń firm zachodnich, będzie należała do rutynowych przedsięwzięć stosowanych w procesie wprowadzania radykalnych zmian w firmach. Proces restrukturyzacji konkretnego przedsiębiorstwa jest procesem wyjątkowym, silnie osadzonym w kontekście działania. Nie ma więc jednego uniwersalnego modelu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Podczas przygotowania i re-

---

<sup>1</sup> Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 8.

alizacji procesu restrukturyzacji stosuje się jedynie podobne reguły postępowania, natomiast szczegółowe rozwiązania są zależne od specyficznych uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

## 1. Istota i przyczyny restrukturyzacji

Restrukturyzacja jest to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i równowagi z otoczeniem. Restrukturyzacja obejmuje wiele transakcji powodujących zmianę zakresu i zasięgu działania organizacji (sprzedaż części firmy, pozyskanie nowych dziedzin, ekspansja, ograniczenie działania), zmianę struktury kapitałowej, poprzez np. zwiększenie poziomu zadłużenia, prywatyzację czy wreszcie zmianę organizacji wewnętrznej firmy<sup>3</sup>. W praktyce i literaturze można spotkać jeszcze inne wymiary restrukturyzacji<sup>4</sup>:

— restrukturyzację przedmiotową, dotyczącą zmian systemowych wewnątrz przedsiębiorstwa związanych z przemianami techniczno-organizacyjnymi,

— restrukturyzację podmiotową, dotyczącą zmian systemowych w przedsiębiorstwie związanych z przekształceniami prawno-ekonomicznymi (zależną od przeobrażeń systemowych w państwie),

— restrukturyzację naprawczą, dotyczącą przedsiębiorstw zagrożonych upadkiem, a polegającą na krótkookresowych działaniach, których celem jest doraźna poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej,

— restrukturyzację rozwojową, dotyczącą planu strategicznego przedsiębiorstwa i polegającą na włączeniu do programu restrukturyzacji elementów strategii ekonomicznej, technologicznej, marketingowej i obejmującą okres od dwóch do dziesięciu lat.

Bezpośrednim sygnałem do restrukturyzacji są przeważnie złe wyniki lub ogólny kryzys firmy. Wielu jednak autorów upatruje przyczyn restrukturyzacji w otoczeniu organizacji. Wymieniając przyczyny podejmowania działań restrukturyzacyjnych, należy stwierdzić, że wszystkie zjawiska wywołujące radykalne zmiany w przedsiębiorstwach działających od wielu lat w otoczeniu rynkowym można ująć w dwie grupy<sup>5</sup>:

— wewnętrzne (wynikające z procesów zachodzących w firmie),

— zewnętrzne (tkwiące w otoczeniu organizacji).

Wśród przyczyn wewnętrznych najczęściej wymienianymi w literaturze są: nadmierna ekspansja i dywersyfikacja firm, a także obawa kadry zarządzającej przed przejściem. Wśród przyczyn zewnętrznych najsilniej podkreśla się zmiany

<sup>2</sup> Tamże, s. 9.

<sup>3</sup> Tamże, s. 30.

<sup>4</sup> I. Durlik, *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, EiOP, 4/98, s. 6.

<sup>5</sup> Z. Sapijaszką, *op. cit.*, s. 39.

na rynku produktów i rynkach kapitałowych, a także nasilenie konkurencji, zmiany w technice i technologii, zmiany w prawodawstwie gospodarczym czy systemie podatkowym.

Przyczyny restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw wywodzą się głównie z otoczenia. Ich źródłem jest transformacja systemu gospodarczego w Polsce wywierająca określony wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, które znalazły się w krótkim okresie w całkowicie zmienionej sytuacji.

## 2. Charakterystyka branży przemysłu obuwniczego

Przemysł lekki stanowi ważną gałąź gospodarki polskiej zarówno jako producent potrzebnych towarów na rynek krajowy, jak i znaczący eksporter oraz twórca warsztatów pracy dla blisko miliona pracowników<sup>6</sup>. Polski przemysł obuwniczy przeżywa obecnie kryzys, który następował etapami. W latach osiemdziesiątych krajowe zakłady produkowały około 160 mln par obuwia rocznie, w tym około 125 mln par produkowały zakłady państwowe. Początek lat dziewięćdziesiątych to okres, w którym gwałtownie spadła produkcja obuwia (w 1993 roku produkcja ogółem wynosiła 50,7 mln par)<sup>7</sup>. Spowodowane to było pogorszeniem się sytuacji przedsiębiorstw państwowych, które miały największe trudności z adaptacją do nowych warunków na rynku, spadkiem popytu i kurczeniem się rynków zbytu w państwach byłego ZSRR. Dodatkowym utrudnieniem był rosnący import obuwia tańszego i o lepszym wzornictwie. Na tym gruncie rozpoczęła się ekspansja prywatnych producentów obuwia. Kupowali oni majątek po likwidowanych przedsiębiorstwach państwowych oraz przy współpracy z włoskimi specjalistami wprowadzali nowoczesne technologie produkcji i wzornictwo. Mniejsze, nie zadłużone prywatne przedsiębiorstwo potrafiło elastycznie reagować na bieżącą sytuację na rynku.

Tabela 1

Produkcja, import i eksport obuwia w Polsce w latach 1994—1997 (w mln par)

Lata	Produkcja obuwia	Import obuwia	Eksport obuwia
1994	56,3	44,3	Brak danych
1995	62,8	78,4	Brak danych
1996	76,4	113,2	22,2
1997	73,8	99,0	27,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wybranego przedsiębiorstwa.

<sup>6</sup> Stanowisko uczestników sympozjum nt. *Przemysł lekki — szanse i zagrożenia*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2.

<sup>7</sup> Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 1997, GUS, Warszawa 1997, s. 48.

Z przedstawionych danych w tabeli 1 wynika, że produkcja obuwia po okresie załamania nieco wzrosła i stabilizuje się na poziomie około 70 mln par rocznie. Wzrósł jednocześnie import obuwia, szczególnie taniego z Dalekiego Wschodu, i stanowi to duże zagrożenie dla rodzimej produkcji i zbytu. Pozytywny wydaje się fakt eksportu obuwia na poziomie około 30 mln par rocznie, szczególnie na Ukrainę i Białoruś oraz na Słowację i do Rumunii.

Aktualnie w produkcji polskiego obuwia dominują wyłącznie firmy prywatne, przechodzące różne etapy swojej działalności, szybki rozwój, a potem upadek. Zaczynają powstawać firmy zagraniczne w okolicach Częstochowy, Wrocławia i Słupska, które dzięki najlepszemu wzornictwu mogą dominować na rynku<sup>8</sup>. Działają jednak zakłady krajowe, których buty mogą z powodzeniem konkurować z zachodnimi, zwłaszcza pod względem solidności. Wymaga to jednak dużych nakładów inwestycyjnych. Są jednak pewne zjawiska, które pogłębiają złą sytuację polskiego obuwnictwa. Jednym z nich jest pogarszająca się sytuacja ekonomiczna polskich rodzin, szczególnie wielodzietnych, które rezygnują z zakupu obuwia solidniejszego, ale i droższego, na rzecz taniego obuwia z Dalekiego Wschodu, które często nie spełnia podstawowych norm higieniczno-zdrowotnych i jest przedmiotem obrotu w szarej strefie. Innym zjawiskiem mającym wpływ na sytuację w branży obuwniczej jest szybkie skracanie okresów sezonowej produkcji. Sezonowość produkcji obuwniczej charakteryzuje się coraz krótszym okresem sezonów wiosna—lato i jesień—zima. Zmusza to przedsiębiorstwa do poszukiwania dróg rozwiązania takiej sytuacji. Wiele przedsiębiorstw obuwniczych decyduje się produkować poza sezonem „na magazyn”, aby w czasie sezonu, gdy zapotrzebowanie na obuwie i jego elementy jest duże, móc nadażyć za potrzebami rynku. Problemem jest jednak utrafienie w wymagania mody z wyprzedzeniem kilkumiesięcznym. Inne zakłady proponują klientom wydłużone terminy płatności w zamian za wcześniejsze określenie, jeszcze przed sezonem, jaki rodzaj obuwia lub jego elementy chcieliby i w jakich ilościach zakupić. Wydłużone okresy pozasezonowe wpływają w bezpośredni sposób negatywnie na ekonomikę przedsiębiorstw obuwniczych (wysokie koszty stałe, szczególnie koszty osobowe)<sup>9</sup>, gdyż wiadomo, że w okresie sezonowej produkcji nie zarobi się na okres niesezonowy. Zjawiskami niekorzystnie wpływającymi na przemysł obuwniczy jest też znaczne zmniejszenie wielkości serii obuwia w jednym wzorze oraz znaczne rozszerzenie gamy wzorniczej, co w konsekwencji wpływa na nieproduktywne wykorzystanie form, których zakup wymaga posiadania znacznych zasobów. Wzrastają więc nakłady na formy krócej pracujące i dla mniejszych serii. Często zdarza się tak, że dana forma nie jest spłacona, a już jest niemodna. Nie ma wiele przesady w powiedzeniu, że moda chyba chce od butów, „by w nich tyłem do przodu chodzić”<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> S. Darzycki, *Sprawa dla reportera — program telewizyjny na naszych łamach*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2.

<sup>9</sup> Dane z wybranego przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego.

<sup>10</sup> Dane z opracowania nt. „Program działań restrukturyzacyjnych” w wybranym przedsiębiorstwie.

Pogłębiający się kryzys nadprodukcji w branży skórzanej, a zwłaszcza obuwniczej, notowany jest od drugiego półrocza 1997 roku, szczególnie mocno uwydatnił się on w trzecim kwartale 1998 roku. Głównymi przyczynami tego kryzysu był nadmierny i niekontrolowany import po drastycznie zaniżonych cenach obuwia z krajów azjatyckich (Chiny) i Europy Zachodniej (Hiszpania, Włochy) oraz wprowadzone dwustronne zapory w eksporcie obuwia do krajów byłego Związku Radzieckiego. Nałożenie się jednocześnie tych dwóch niekorzystnych zjawisk miało dla rodzimego przemysłu obuwniczego bezpośredni wpływ na zmniejszenie zapotrzebowania w skali kraju na wyroby kooperacyjne do produkcji obuwia i w sposób radykalny doprowadziło do spadku popytu na rodzime produkty<sup>11</sup>. W chwili obecnej brakuje polityki proeksportowej i chroniącej krajowych producentów. W efekcie drastycznie spada sprzedaż, gwałtownie rosą zapasy, pogarsza się rentowność przemysłu lekkiego, która obecnie ma wartość ujemną<sup>12</sup>.

Obecnie polski rynek obuwniczy jest już ukształtowany w zakresie asortymentu produkcji obuwia. Zakłady, a nawet całe rejony kraju wyspecjalizowały się w produkcji dla poszczególnych grup odbiorców, np. w obuwiu damskim i młodzieżowym lub tylko w męskim. Kolejną zmianą w zakładach obuwniczych jest podejście do wzornictwa swoich wyrobów, co spowodowane jest rosnącą konkurencją. Duże zakłady prywatne zamawiają określone wzory elementów spodowych na wyłączność. Rynek obuwniczy w Polsce jest także ukształtowany co do formy własności, są to głównie zakłady prywatne, spółki akcyjne lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W artykule przedstawiono proces przekształcania przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną poprzez likwidację.

### 3. Prywatyzacja jako jedna z form restrukturyzacji

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych ma największe znaczenie w procesie przekształceń własnościowych. Wynikiem postępującej prywatyzacji jest systematyczny wzrost udziału sektora prywatnego w polskiej gospodarce. W latach 1990—1997 procesem przekształceń własnościowych objęto 5879 przedsiębiorstw państwowych<sup>13</sup>. Około 22% z nich przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, 24% poddano prywatyzacji bezpośredniej, a 26% uległo likwidacji. Podstawy prawne dała prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych uchwalona 13 lipca 1990 r. ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych<sup>14</sup>, zwana często ustawą prywatyzacyjną. Określono w niej prawne ramy przebiegu tego procesu.

Proces prywatyzacji przedstawiony jest na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego w regionie tarnowskim. Trwający od 1 sierpnia

<sup>11</sup> Program działań restrukturyzacyjnych w wybranym przedsiębiorstwie.

<sup>12</sup> „Przegląd Skórzany”, Targi — wiosna, Wydanie Specjalne 1999, nr 2.

<sup>13</sup> *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych za lata 1992—1997*, GUS, Warszawa 1993—1998, s. 26.

<sup>14</sup> Dz. U. 1990, nr 51, poz. 298 z późniejszymi zmianami.

1990 roku proces przekształceń własnościowych do 30 czerwca 1997 roku objął na terenie dawnego województwa tarnowskiego 47 przedsiębiorstw państwowych. Z tego poddano likwidacji 19,2% przedsiębiorstw, prywatyzacji bezpośredniej 34,0%, 27,7% przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, pozostałe 19,1% włączono do Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa<sup>15</sup>.

Z przedstawionych w tabeli 2 danych wynika, że pod względem liczby przedsiębiorstw państwowych objętych procesem przekształceń własnościowych, zlikwidowanych, sprywatyzowanych bezpośrednio oraz liczby powstałych spółek przodują województwa o największej liczbie przedsiębiorstw państwowych, takie jak: krakowskie, kieleckie, bielskie i rzeszowskie. Na tle Małopolski województwo tarnowskie pod względem liczby przedsiębiorstw objętych procesem przekształceń własnościowych uplasowało się na 7 miejscu, po województwach: krakowskim, kieleckim, bielskim, rzeszowskim, przemyskim, krośnieńskim. Pod względem liczby przedsiębiorstw sprywatyzowanych bezpośrednio, przedsiębiorstw zlikwidowanych i pod względem liczby spółek powstałych w wyniku przekształceń własnościowych tarnowskie zajęło 5 miejsce.

Tabela 2

Województwo tarnowskie pod względem liczby przedsiębiorstw objętych procesem przekształceń własnościowych na tle Małopolski według stanu na 30 VI 1997 r.

Województwa	Liczba przedsiębiorstw państwowych	Przedsiębiorstwa państwowe objęte procesem przekształceń własnościowych	Przedsiębiorstwa państwowe zlikwidowane	Przedsiębiorstwa państwowe sprywatyzowane bezpośrednio	Spółki powstałe w wyniku przekształceń własnościowych
tarnowskie	34	47	6	16	13
bielskie	77	99	6	22	49
kieleckie	120	121	13	24	30
krakowskie	120	138	11	59	40
krośnieńskie	32	61	6	9	12
nowosądeckie	38	34	—	9	9
przemyskie	16	63	22	9	11
rzeszowskie	55	89	8	29	30
tarnobrzeskie	45	45	6	10	13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wojewódzkiego Biuletynu Statystycznego — październik 1997 r., Wyd. Wojewódzki Urząd Statystyczny w Tarnowie 1997.

<sup>15</sup> Wojewódzki Biuletyn Statystyczny, Wyd. Wojewódzki Urząd Statystyczny, Tarnów 1997, s. 30.

Wybrane przedsiębiorstwo zajmuje się od osiemdziesięciu lat produkcją elementów dla przemysłu obuwniczego. Od 1990 roku następuje stały wzrost sprzedaży firmom prywatnym z powodu upadku i likwidacji przedsiębiorstw państwowych. Zmiany te z jednej strony stają się korzystne dla przedsiębiorstwa ze względu na uniezależnienie się od wielkich przedsiębiorstw państwowych, z drugiej powoduje to skrócenie serii produkcyjnych i wymusza zmiany sposobu dystrybucji.

Jednym z celów zakładu w tym okresie jest zachowanie kontaktów handlowych z dużymi odbiorcami i czekanie na poprawę ich stanu ekonomiczno-finansowego. Umożliwia się zadłużonym odbiorcom zapłatę za wyroby spółki (kopyta, podeszwy, obcasy, wierzchniki oraz spody z tworzyw termoplastycznych) produkowanym przez nich obuwem (np. „LEADER” Radom, „BUT” Będzin, „PRIMUS” Pruchnik). Głównymi odbiorcami wyrobów prezentowanego przedsiębiorstwa były największe zakłady przemysłu obuwniczego w kraju, ale większość z nich została zlikwidowana w okresie transformacji systemowej i tarnowskie przedsiębiorstwo musiało szukać nowych rynków zbytu.

Zarząd przedsiębiorstwa widział także w tym czasie zagrożenie w możliwości przejęcia zakładu przez firmę konkurencyjną krajową lub zagraniczną. Obawiano się zwolnień pracowników lub zamknięcia przedsiębiorstwa przez firmę przejmującą, w celu wyeliminowania groźnego konkurenta, jakim na pewno było badane przedsiębiorstwo.

Największą szansą dla przyszłości przedsiębiorstwa była więc prywatyzacja.

Zgodnie z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych istnieją dwie podstawowe drogi prywatyzacji: metodą pośrednią (kapitałową) i metodą bezpośrednią (likwidacyjną). Prywatyzacja kapitałowa polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a następnie jej sprywatyzowaniu przez udostępnienie akcji lub udziałów podmiotom prywatnym. Natomiast prywatyzacja likwidacyjna polega na sprzedaży lub udostępnieniu podmiotom prawnym mienia przedsiębiorstwa państwowego lub całego przedsiębiorstwa. W tym celu przedsiębiorstwo państwowe jest likwidowane.

W 1992 roku wybrane przedsiębiorstwo regionu tarnowskiego podjęło decyzję o prywatyzacji, proponując powołanie spółki akcyjnej. Dwa lata trwały przygotowania do przekształcenia zakładu. Odpowiednie dokumenty zostały złożone w Ministerstwie Przemysłu i Handlu, lecz podstawowym problemem był niewystarczający kapitał akcyjny przyszłej spółki. Nie bez znaczenia jest fakt znacznego udziału pracowników w prywatyzacji zakładu i ich poczucie własności przedsiębiorstwa. Na początku roku 1993 pracownicy zadeklarowali 250 tys. zł, jednak potrzeba było prawie 700 tys. zł. Pomimo tak dużego braku kapitału, udało się pozyskać nowych udziałowców spółki — właścicieli prywatnych zakładów obuwniczych i hurtowni współpracujących z prywatyzowanym zakładem. Ostatecznie zdołano zebrać 460 tys. zł, przewidziano, że w ciągu dwóch lat dopłaci się brakujące 260 tys. zł, a w najbliższym dziesięcioleciu spółka powinna spłacić wyne-

gocjowaną wartość przedsiębiorstwa 2,8 mln zł. Wtedy po zapłaceniu ostatniej raty łącznej należności za korzystanie z mienia, która wypada w 2003 roku, Skarb Państwa przeniesie na przedsiębiorstwo własność mienia i prawo wieczystego użytkowania gruntów.

Już w sierpniu 1993 roku decyzją Ministra Przemysłu i Skarbu postawiono przedsiębiorstwo państwowe w stan likwidacji i w tym momencie przeszło ono na własność Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwo nie mogło jednak liczyć na publiczną sprzedaż akcji, dlatego postanowiono, że załoga przejmie zakład w leasing (do odpłatnego korzystania) i utworzy pracowniczą spółkę akcyjną. Założycielami spółki było 385 osób fizycznych obywatelstwa polskiego, zamieszkałych w kraju. Struktura kapitału akcyjnego w 1994 roku była następująca:

100% kapitału posiadały osoby fizyczne, w tym:

- 54% kapitału posiadali pracownicy,
- 46% kapitału posiadały pozostałe osoby fizyczne.

51% kapitału akcyjnego posiadało 16 osób, w tym:

- największy pakiet akcji będący w posiadaniu jednego akcjonariusza stanowił 12,9% kapitału akcyjnego,
- 3 osoby posiadały pakiety powyżej 5% kapitału akcyjnego,
- pozostali akcjonariusze posiadali poniżej 5% kapitału akcyjnego.

W 1997 roku nastąpiło podwyższenie o 100% kapitału akcyjnego spółki w drodze emisji akcji serii B, z prawem poboru akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy w stosunku 1:1. W okresie trwania spółki od 1993 do 1999 roku 5580 akcji zmieniło właścicieli. Nabywcami akcji byli w większości akcjonariusze — założyciele spółki, którzy dokupili 3118 akcji. Trzech nowych akcjonariuszy nabyło łącznie 2462 akcje, w tym jeden akcjonariusz 2040 akcji, co stanowi około 1,5% ogółu akcji. Na 20 sierpnia 1999 roku w spółce było 358 akcjonariuszy, a struktura kapitału akcyjnego przedstawiała się następująco:

100% kapitału akcyjnego w posiadaniu osób fizycznych, w tym:

- 60% kapitału posiadają pracownicy spółki,
- 40% kapitału posiadają pozostałe osoby fizyczne, nie będące pracownikami<sup>16</sup>.

Dnia 21 października 1993 roku na mocy podpisanej umowy Skarb Państwa oddał w leasing przedstawionemu przedsiębiorstwu do odpłatnego korzystania mienie zlikwidowanego przedsiębiorstwa państwowego. Forma leasingu przewiduje, że po upływie określonego umową czasu korzystający z mienia, po opłaceniu rat leasingowych, nabywa je na własność. Umowa ta została zawarta na czas oznaczony, to jest od 1 sierpnia 1993 do 31 lipca 2003 r. Ustalono wysokość opłat leasingowych, które były zbyt wysokie w stosunku do możliwości finansowych spółki, wystąpiły więc trudności z bieżącym regulowaniem zobowiązań z tytułu rat kapitałowych i opłat dodatkowych. Spłata ciężarów leasingowych

<sup>16</sup> Dane z opracowania nt. „Akcjonariusze kapitału akcyjnego Spółki” wybranego przedsiębiorstwa.



(opłata za mienie) jest inwestycją wymuszoną, niezależną od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. By podołać terminom opłat leasingowych, spółka była zmuszona niejednokrotnie zaciągać kredyty, popadając w zadłużenie trudne do odrobienia. Pomimo zaciąganych kredytów, przedsiębiorstwo musiało trzy razy korzystać z przesunięcia terminu płatności. Sytuacja spółek w leasingu została dosadnie skwitowana w „Rzeczpospolitej” z 12 października 1998 roku — „są to spółki, które mają mienie, lecz nie mają kapitałów”.

Dnia 5 stycznia 1999 roku zastąpiono wcześniejszą umowę nową, w której zmieniono warunki oprocentowania nie spłaconej należności i postanowiono, że przeniesienie prawa własności na przedsiębiorstwo i prawa wieczystego użytkowania nieruchomości mogłoby nastąpić przed upływem oznaczonego terminu. Wystąpiono więc do Ministerstwa Skarbu Państwa z projektem przeniesienia prawa własności na rzecz spółki przed pełną spłatą mienia. Na dzień składania wniosku o przeniesienie prawa własności (sierpień 1999) spłacono 59,17% zobowiązań ustalonej w umowie kwoty wartości przedsiębiorstwa — 2,8 mln zł. Ministerstwo Skarbu Państwa wyraziło zgodę na wcześniejsze przeniesienie praw własności, zaznaczając, że spółka spłaciła następujące kwoty:

- z tytułu rat kapitałowych,
- z tytułu opłat dodatkowych,
- z tytułu spłaty odroczonej opłaty dodatkowej,
- z tytułu spłaty renegotjowanych kwot opłat dodatkowych i odroczonej opłaty dodatkowej.

Do zapłaty pozostają następujące kwoty:

- z tytułu spłaty rat kapitałowych,
- z tytułu odroczonej opłaty dodatkowej,
- z tytułu renegotjowanych kwot opłat dodatkowych i odroczonej opłaty dodatkowej.

Dla zabezpieczenia zapłaty reszty wartości przedsiębiorstwa wraz z oprocentowaniem i odroczonej opłaty rocznych spółka ustanawia hipotekę na rzecz Skarbu Państwa. W momencie spłacenia na rzecz Skarbu Państwa przez spółkę całej kwoty należności Skarb Państwa ma obowiązek zwolnić spod ciężaru hipotekę nieruchomości.

#### 4. Wnioski końcowe

Reasumując, należy stwierdzić, że działania restrukturyzacyjne w zakresie zmiany struktury własnościowej spowodowały, iż przedstawione przedsiębiorstwo zaadaptowało się dość szybko do warunków gospodarki rynkowej i mogło utrzymać się na bardzo konkurencyjnym rynku. Dla uzasadnienia takich wniosków przedstawiono zestawienie wyników działalności wybranego przedsiębiorstwa, które zamieszczono w tabeli 3.

Przedstawione dane świadczą, że przychody ze sprzedaży wyrobów od końca

roku 1993, kiedy wybrane przedsiębiorstwo stało się spółką, do 1997 roku wzrastały szybko. Szczególnie dużą dynamikę wzrostu można zauważyć w roku 1995, kiedy wynosiła ona 182,7%. W późniejszym czasie dynamika wzrostu wynosiła kolejno: w 1996 roku — 133,5%, a w roku 1997 — 107,4%. Przedstawione przychody ze sprzedaży obejmują także sprzedaż wyrobów na eksport i w roku 1997 wynosiły 3.159, 8 tys. zł, co stanowiło 11% ogólnej sprzedaży przedsiębiorstwa. Odbiorcami wyeksportowanych produktów wybranego przedsiębiorstwa były zakłady w Rosji, na Ukrainie, Litwie, Białorusi, Słowacji i w Anglii. Koszty uzyskania przychodów w roku 1997 wynosiły 32.015,3 tys. zł i były wyższe o 13,5% od kosztów z roku 1996.

Tabela 3

Zestawienie wyników działalności wybranego przedsiębiorstwa w latach 1993—1999 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Lata						
	VIII—XII 1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Przychody ogółem	3.902,4	12.961,9	23.683,8	31.615,7	33.947,5	27.556,8	32.685,6
2. Koszty uzyskania przychodu	3.438,2	11.417,8	21.241,8	28.208,0	32.015,3	29.015,6	32.115,1
3. Nadwyżka strat nad zyskami nadzw.	9,3	41,2	12,6	6,2	1,3	0,2	-1,2
4. Zysk brutto (1-2-3)	454,9	1.502,9	2.429,4	3.401,5	1.931,3	-1.458,6	569,3
5. Podatek dochodowy	193,1	601,5	1.140,9	1.415,0	740,3	-102,3	108,8
6. Zysk netto	261,8	901,4	1.288,5	1.986,5	1.191,0	-1.356,3	460,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych o sytuacji ekonomiczno-finansowej wybranego przedsiębiorstwa.

Zaobserwować można, że wypracowany zysk brutto rośnie w szybkim tempie od czasu, gdy przedsiębiorstwo sprywatyzowało się. Jeszcze w roku 1994 wynosił on 1.502,9 tys. zł, a już w 1995 roku dynamika wzrostu wynosiła 161,6%.

W roku 1997 można zauważyć spadek zysku brutto w stosunku do roku wcześniejszego o 57%. Przyczyną takiej sytuacji było niez uzyskanie założonej w planie sprzedaży, która zależna jest od:

- bieżącej sytuacji społeczno-ekonomicznej państwa,
- słabej koniunktury w branży obuwniczej (wcześniej scharakteryzowanej),
- dużego uzależnienia od odbiorców,

- rosnącej wciąż konkurencji krajowej i zagranicznej,
- braku stabilnej polityki państwa w zakresie handlu z rynkami wschodnimi,
- nie w pełni trafionego wzornictwa w roku 1997.

W roku 1998 spółka po raz pierwszy od momentu prywatyzacji wykazała stratę, gdyż koszty uzyskania przychodu były wyższe niż przychody ogółem. Także w tym roku podatek dochodowy wynosił –102,3 tys. zł, wykorzystano bowiem rezerwy z tytułu ulg inwestycyjnych. W 1999 roku sytuacja przedsiębiorstwa uległa znacznej poprawie, gdyż wypracowało ono zysk netto na poziomie 460,5 tys. zł, co w porównaniu z wykazaną stratą w 1998 roku jest ogromnym sukcesem. Ponadto stało się ono jedynym właścicielem mienia Skarbu Państwa oddanego do odpłatnego korzystania. Pozyskane prawo właścicielskie do całości mienia jest szczególnie ważne, gdyż przedsiębiorstwo zostało uznane za bardziej wiarygodnego partnera dla swoich akcjonariuszy oraz banków kredytujących. Nabyte prawo własności stanowi realniejsze zabezpieczenie dla kredytowania długociągłego i krótkoterminowego. Ma to także istotne znaczenie z punktu widzenia przyszłych inwestorów, których spółka chce pozyskać dla uzyskania nowych źródeł finansowania rozwoju (dokapitalizowania), i to nie tylko w branży obuwniczej, ale i poza nią.

## Bibliografia

Dane dotyczące wybranego przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego.

Darzycki S., *Sprawa dla reportera — program telewizyjny na naszych łamach*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2 (wydanie specjalne).

Durlik I., *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, EiOP, 4/98.

Dz.U. 1990, nr 51, poz. 298 z późniejszymi zmianami.

*Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych za lata 1992—1997*, GUS, Warszawa 1993—1998.

„Przegląd Skórzany”, Targi—wiosna, Wydanie Specjalne 1999, nr 2.

Rocznik Statystyczny Przemysłu 1997, GUS, Warszawa 1997.

Sapijaszką Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

*Stanowisko uczestników sympozjum nt. Przemysł lekki — szanse i zagrożenia*, „Przegląd Skórzany” 1999, nr 2.

Wojewódzki Biuletyn Statystyczny, Wyd. Wojewódzki Urząd Statystyczny, Tarnów 1997.

