

**Paweł Czaplinski**

Instytut Geografii  
Pomorska Akademia Pedagogiczna  
Słupsk

## **ŚCIEŻKI PRYWATYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH W REGIONIE SŁUPSKIM**

Jednym z podstawowych zadań przyjętego pod koniec 1989 r. programu rządowego obok stabilizacji i liberalizacji gospodarki było zintensyfikowanie prac nad procesem prywatyzacji<sup>1</sup>, która miała być narzędziem podniesienia efektywności gospodarowania, poprawy alokacji zasobów oraz szybszego dostosowania się do wymagań konkurencyjnego rynku. Zmiana proporcji znaczenia poszczególnych sektorów władania miała w efekcie prowadzić do upodobnienia struktur własnościowych do struktur typowych dla gospodarek rynkowych, gdyż poprzednie założenie wyższości gospodarki uspołecznionej nad indywidualną zostało zweryfikowane poziomem rozwoju ekonomicznego Polski w stosunku do krajów gospodarczo rozwiniętych (Rochnowski 1996).

Postępowanie prywatyzacyjne przedsiębiorstw przemysłowych, których majątek wstępnie oszacowano na ponad 25% ogólnej wartości majątku narodowego (Parysek 1992), już na początku analizowanego okresu stało się ważnym elementem restrukturyzacji całej gospodarki. Jednak ówczesna „polityka przemysłowa”, realizowana w sposób dość chaotyczny i doraźny, bez wizji koniecznych zmian, wyraźnie chroniąca niektóre tradycyjne gałęzie oraz branże, nie mogła przynieść oczekiwanych rezultatów.

Według S. Surdykowskiej (1997) dokonujący się od 1990 r. proces prywatyzacji początkowo oparto na rozwiązaniach brytyjskich, jednak w połowie lat dziewięćdziesiątych zaczął stopniowo kształtować się polski model prywatyzacji. Za jedną z najważniejszych cech uznano w nim wielość metod, ścieżek oraz programów prywatyzacyjnych. Tak duża liczba możliwych rozwiązań pozwalała wybrać takie, które najbardziej odpowiadają warunkom poszczególnych przedsiębiorstw. Tym samym prywatyzacja w Polsce miała i ma nadal bardzo zindywidualizowany charakter.

Ważny wydaje się również aspekt przestrzenny prywatyzacji, która spowodowała daleko idące zmiany nie tylko na obszarach tradycyjnie związanych z przemysłem,

---

<sup>1</sup> Jak wynika z publikacji Z. Grzegorzewskiego (1994), już w 1988 r. podjęto publiczną debatę nad prywatyzacją w Polsce.

ale również w małych i średnich ośrodkach przemysłowych, gdzie przekształcenia strukturalne (zwłaszcza postępowania upadłościowe i likwidacyjne) przedsiębiorstw często dużych, a czasami także jedynych, w skali lokalnej przyniosły dużo poważniejsze skutki ekonomiczne i społeczne niż likwidacja przedsiębiorstw w regionach tradycyjnych.

Na tle tak zarysowanej problematyki istotna wydaje się odpowiedź na pytanie, jak przebiegał proces prywatyzacji przedsiębiorstw przemysłowych w regionie śląskim, który w skali kraju nie jest postrzegany jako uprzemysłowiony, mimo że w produkcji wybranych wyrobów, takich jak skóry, obuwie, meble, tarcica i sprzęt chłodniczy zaznacza swoją obecność. Za równie istotne przyjęto także rozważania na temat miejsca i roli kapitału zagranicznego w procesie przebudowy przemysłowego potencjału produkcyjnego regionu oraz identyfikacji problemów wynikających z realizacji ustaw prywatyzacyjnych.

Tabela 1

Przekształcenia własnościowe w województwie śląskim  
w latach 1990-1998

Wyszczególnienie	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Liczba przedsiębiorstw podległych województwu śląskiemu	96	130	92	47	38	31	33	29	22
Liczba przedsiębiorstw objętych procesami przekształceniowymi	2	9	59	63	24	23	20	13	9
Likwidacja w trybie art. 19	–	4	6	4	5	5	5	4	4
Likwidacja w trybie art. 37	1	–	5	1	3	2	1	1	4
w tym:									
pkt 1	–	–	1	1	1	1	–	–	–
pkt 2	–	–	–	–	–	1	–	–	1
pkt 3	1	–	4	–	2	–	1	1	3
Przekształcenie w spółki skarbu państwa	–	–	1	1	1	2	2	1	1
Skomunalizowanie	–	–	11	3	–	–	–	–	–
Upadłość	1	2	6	7	7	9	9	5	5
Przekazanie do AWRSP	–	–	29	42	3	1	–	–	–
Wykreślono z rejestru przedsiębiorstw państwowych	1	1	47	51	9	7	8	5	7

Źródło: opracowanie własne

W regionie śląskim (funkcjonującym do końca 1998 r. jako województwo śląskie) przekształcenia własnościowe, którym podlegał cały sektor państwowy, cechowała bardzo zróżnicowana dynamika (tab. 1). Początkowo jej tempo związane było m.in. z polityką władz lokalnych, w pierwszym okresie transformacji gospodarczej (lata 1990-1991) nie podejmujących takich decyzji prywatyzacyjnych, które mogłyby zaowocować istotnymi zmianami w formie władania. Tak więc – mimo

uruchomienia procesu przekształceń własnościowych już w sierpniu 1990 r. – w bardzo wielu przypadkach dała się zauważyć strategia przeczekania. Przedsiębiorstwa państwowe, nie dokonując istotnych przekształceń wewnętrznych, uzależniały swoje funkcjonowanie m.in. od ośrodków decyzyjnych, skąd oczekiwano nie tyle pomocy w sferze zarządzania, ile finansowania potrzeb poprzez np. subsydia z tzw. względów społecznych (Strykiewicz 1999).

W latach 1990-1998 proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych objął w województwie śląskim łącznie 148 jednostek podległych wojewodzie. Najwięcej z nich, bo aż 75 (50,7%), stanowiły przedsiębiorstwa o działalności rolniczej, które zostały w całości włączone do Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa. Natomiast przedsiębiorstwa przemysłowe<sup>2</sup> podlegały bardzo zindywidualizowanym ścieżkom przekształceń. Wynikało to zapewne z wielu czynników, wśród których wymienić należy m.in.: rozmiar przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych, roczne obroty), jego strukturę organizacyjną, kondycję ekonomiczną (wskaźniki finansowe i produkcyjne), ale również zainteresowanie inwestorów, czy stosunki dyrekcja – rada pracownicza – związki zawodowe.

W toku prowadzonych badań ustalono, że za najszybszą i najskuteczniejszą metodę zmiany formy władania przyjęto prywatyzację bezpośrednią na mocy art. 37 Ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13 lipca 1990 r. Zasadniczo metodę tę stosowano w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji finansowej<sup>3</sup> oraz – co nie mniej ważne – z reguły w przedsiębiorstwach średnich (pod względem zatrudnienia), bowiem barierą dla prywatyzowania w ten sposób dużych przedsiębiorstw jest m.in. brak dopływu kapitału (Zdebel 1995).

W opisywanym okresie tej metodzie prywatyzacji poddało się ogółem 18 przedsiębiorstw, z których 7 to przedsiębiorstwa przemysłowe (tab. 2).

Na podstawie art. 37 Ustawy możliwe są trzy sytuacje, w których następuje likwidacja przedsiębiorstwa państwowego: sprzedaż bezpośrednia (art. 37 pkt 1), aport do spółki (art. 37 pkt 2) i oddanie przedsiębiorstwa w leasing (art. 37 pkt 3).

Jak wynika z ustaleń autora, najpopularniejszą formą rozdysponowania majątku zakładów przemysłowych było oddanie go w leasing spółkom pracowniczym. Z tej formy jako pierwsza w województwie i to już w 1990 r. skorzystała Fabryka Wyrobów Gospodarstwa Domowego „Zagód” w Bytowie, której majątek w całości został przekazany spółce pracowniczej w odpłatne użytkowanie z opcją przeniesienia prawa własności po zakończeniu dzierżawy. Z analizy udostępnionej dokumentacji wynika jednak, że utworzenie spółki Wireland S.A. Wyroby Gospodarstwa Domowego w Bytowie na bazie majątku państwowego nie odbyło się bez pewnych uchybień natury prawno-administracyjnej. Przyczyn takiego stanu należy upatrywać w czynnikach zewnętrznych (centralnych, regionalnych), bowiem wpływ na to miały opóź-

<sup>2</sup> Według ustaleń autora procesom prywatyzacyjnym od sierpnia 1990 r. do końca 1998 r. poddanych zostało 25 przedsiębiorstw przemysłowych, które uprzednio pozostawały w gestii wojewody śląskiego. Podana liczba nie uwzględnia jednostek będących w gestii samorządów (własność komunalna) oraz tych, których organem założycielskim pozostawał skarb państwa.

<sup>3</sup> Wyjątek stanowi Przedsiębiorstwo Produkcji Leśnej w Lęborku, które jako jedyne ze sfery produkcyjnej skorzystało z szybkiej sprzedaży na mocy art. 37 pkt 1 Ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

nienia we wprowadzaniu aktów wykonawczych do ustawy prywatyzacyjnej oraz po części brak środków finansowych w budżecie województwa na postępowanie prywatyzacyjne (np. wycenę likwidowanego przedsiębiorstwa). Niedoszacowanie majątku firmy przez kierownictwo likwidowanego przedsiębiorstwa, co paradoksalnie umożliwiło założenie spółki<sup>4</sup>, było niewątpliwie również ważnym czynnikiem wewnętrznym, determinującym cały proces prywatyzacji.

Tabela 2

Przekształcenia własnościowe w przemyśle w województwie śląskim  
w latach 1990-1998

Wyszczególnienie	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Liczba przedsiębiorstw podległych województwie śląskiemu	11	11	14	18	16	13	10	9	7
Likwidacja w trybie art. 19	–	–	–	1	–	–	–	1	2
Likwidacja w trybie art. 37	1	–	1	–	1	1	1	–	2
w tym:									
pkt 1	–	–	–	–	1	–	–	–	–
pkt 2	–	–	–	–	–	1	–	–	1
pkt 3	1	–	1	–	–	–	1	–	1
Przedsiębiorstwa przekształcone w spółki skarbu państwa	–	–	1	1	1	2	2	1	1
Wykreślono z rejestru przedsiębiorstw państwowych	1	–	1	1	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne

Z tej samej ścieżki prywatyzacji skorzystały także inne przedsiębiorstwa: w 1992 r. Zakłady Drobiarskie ze Sławna, w 1996 r. Przedsiębiorstwo Produkcji Betonów „Prefabet” z Osławy Dąbrowy, a w 1998 r. Kaszubska Wytwórnia Drożdży „Polmos” w Maszewie Lęborskim, której proces prywatyzacji nastąpił z opóźnieniem, ponieważ do końca 1996 r. wytwórnia pozostawała w gestii Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.

Inną ścieżkę szybkiej prywatyzacji na mocy artykułu 37 Ustawy przyjęto w Przedsiębiorstwie Produkcji Leśnej w Lęborku, gdzie na skutek wysokiego zadłużenia i utraty płynności finansowej firmy zdecydowano o sprzedaży zakładu inwestorowi zagranicznemu z Singapuru, firmie Min Hoong Development Co. Pte Ltd.-Poland. Za takim wyborem inwestora (którego działalność w Polsce związana była z branżą budowlano-montażową<sup>5</sup>) i samej metody prywatyzacji przemawiały trzy argumenty: sprzedaż dotyczyła całego przedsiębiorstwa, co było możliwe dzięki

<sup>4</sup> Gdyby przyjąć właściwą metodę wyceny majątku przedsiębiorstwa, załoga nie byłaby w stanie pokryć 20% kapitału, potrzebnego do utworzenia spółki pracowniczej, a tym samym nie doszłoby do prywatyzacji przedsiębiorstwa.

<sup>5</sup> Min Hoong Development Co. Pte Ltd.-Poland prowadziło w tym okresie, budowę osiedla mieszkaniowo-usługowego „Przy Parku” w Warszawie oraz renowację i rozbudowę zabytkowego obiektu Łazienki Południowe w Sopocie.

uregulowanemu porządkowi prawnemu, na skutek uproszczonej procedury administracyjnej czas zmiany formy własności był stosunkowo krótki, a zakup przedsiębiorstwa nastąpił na podstawie rozliczenia gotówkowego. Spełnienie trzech powyższych warunków wydaje się jednak stosunkowo trudne, o czym świadczy fakt, że badany przypadek jest w regionie śluskim jedynym ze sfery produkcyjnej, w którym miała zastosowanie taka metoda prywatyzacji.

Odmianą od poprzednich metodę prywatyzacji przyjęto w Kępickich Zakładach Garbarskich „Kegar”, gdzie po zawarciu przez przedsiębiorstwo ugody bankowej w sierpniu 1994 r. majątek zakładowy został wniesiony (jako aport) do spółki wierzycielskiej, stworzonej przez głównego wierzyciela „Kegaru” – banku PKO BP. Ostatecznie jednak proces prywatyzacji został zakończony dopiero rok później, na co miało wpływ postępowanie w sprawie przeniesienia prawa własności oraz użytkowania wieczystego gruntów, jak również podwyższenie kapitału spółki o nowe udziały dla wojewody śluskiego. Podobną ścieżkę prywatyzacji wybrał Zakład Konstrukcji Stalowych i Urządzeń Elektrycznych „Polmor” w Bytowie. W Bytowie jednak utworzenie nowej spółki z o.o. nastąpiło poprzez rokowania z inwestorem zagranicznym, firmą Stork N.V. z Holandii. Inną różniącą te dwa przypadki kwestią pozostawały ustalenia dotyczące pakietu kontrolnego, gdyż – jak wynika z umowy spółki – w zamian za wysokość aportu w kwocie 4 mln zł (wkład pieniężny oraz know-how) firma Stork N.V. z Amsterdamu przejęła 2/3 udziałów w kapitale zakładowym.

Odrębną grupę przedsiębiorstw objętych procesem prywatyzacji stanowią przedsiębiorstwa likwidowane z mocy art. 19 Ustawy o przedsiębiorstwach państwowych z 1981 r. Na taką formę prywatyzacji poprzez likwidację, polegającą na rozdysponowaniu składników materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa i wykreśleniu go z rejestru po zaspokojeniu wierzycieli lub zabezpieczeniu ich wierzytelności, zdecydowano się często po długim okresie wprowadzania programów naprawczych i poszukiwania inwestorów. Często jednak wprowadzenie zarządu komisarycznego nie wносиło istotnych zmian, a do nielicznych wyjątków należy Fabryka Rękawiczek i Odzieży Skórzanej w Miastku, gdzie zaproponowana restrukturyzacja spowodowała nie tylko oddalenie widma bankructwa, ale w stosunkowo krótkim czasie przyczyniła się do sprzedaży przedsiębiorstwa inwestorowi zagranicznemu.

W omawianym okresie na wnioski organu założycielskiego i organów przedsiębiorstw sąd ogłosił upadłość 4 przedsiębiorstw przemysłowych: Zakładów Przemysłu Lniarskiego „Włóknolen” z Lęborka, Fabryki Maszyn „Zremb” w Lęborku, Przedsiębiorstwa Produkcji Maszyn i Urządzeń Pralniczych Demet-Wutech z Debrzyna i Zakładów Garbarskich „Skotawa” w Dębnicy Kaszubskiej.

Przypadek dębnickiej garbarni (usamodzielnionej w grudniu 1989 r. poprzez „wyjście” z kombinatu Północnych Zakładów Przemysłu Skórzanego „Alka” w Ślusk) wydaje się dość znamieny z punktu widzenia złożoności procesu prywatyzacji, na którego przebieg, a w konsekwencji powodzenie może mieć wpływ nie tylko działalność operacyjna przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Dokonując bowiem analizy

<sup>6</sup> Według M. Wirkusa (1999) działalność operacyjna polega na produkowaniu (wytwarzaniu) określonych wyrobów lub świadczeniu określonych usług.

SWOT, wśród zagrożeń w otoczeniu firmy na pierwsze miejsce wytypowano likwidację zaplecza surowcowego, które w początkowym okresie transformacji gospodarczej było następstwem zapaści w rolnictwie, zwłaszcza uspołecznionym. To z kolei miało wpływ na złe kontakty i układy handlowe, które stały się przyczyną zatorów płatniczych, a ich wielkość spowodowała zaprzestanie spłacania długów. Dlatego kiedy w styczniu 1994 r. wszczęto postępowanie naprawcze i ustanowiono zarząd komisaryczny, do sądu wpłynął wniosek jednego z wierzycieli o upadłość zakładu.

Innym, równie ważnym aspektem tej prywatyzacji, było duże obciążenie zakładu infrastrukturą wspomagającą i socjalną, bowiem do zakładu należało osiedle mieszkaniowe, wysypisko odpadów poprodukcyjnych oraz duża oczyszczalnia ścieków. To rodziło określone trudności, zwłaszcza że władze województwa zakładały sprzedaż tego zakładu w całości. Tymczasem zarówno wykorzystywana w 12% moc przerobowa oczyszczalni, kłopoty z utrzymaniem wartości progowych na składowisku odpadów oraz administrowanie osiedlem zakładowym nie dość, że zniechęcały potencjalnych inwestorów<sup>7</sup>, to również powodowały dodatkowe koszty. Tym samym wysokie koszty utrzymania majątku trwałego nieprodukcyjnego stały się jedną z przyczyn upadłości garbarni w Dębnicy Kaszubskiej w grudniu 1998 r., potwierdzając tezę S. Sojaka (2002) o nieudolności zarządzania majątkiem, która w konsekwencji prowadzi do upadłości i likwidacji wielu przedsiębiorstw poddanych procesom prywatyzacyjnym.

Grupa przedsiębiorstw, w których został zastosowany proces likwidacji, zasadniczo nie ma cech wspólnych, każdy z przypadków jest odrębny. Łączy je jednak to, że na bazie zlikwidowanego majątku powstało kilkadziesiąt prywatnych, nowych podmiotów gospodarczych, co można interpretować jako zjawisko pozytywne. W bardzo wielu przypadkach nie doszło bowiem do dewastacji, zwłaszcza obiektów, a nawet dokonano modernizacji i adaptacji do nowych funkcji, nie tylko produkcyjnych.

Poza wymienionymi ścieżkami prywatyzacji przedsiębiorstw należy także wspomnieć o procesie komercjalizacji, który sam w sobie nie jest metodą prywatyzacji, lecz – jak twierdzi S. Surdykowska (1997) – należy do grupy działań przedprywatyzacyjnych, polegających na utworzeniu jednoosobowych spółek skarbu państwa po to, aby m.in. ustanowić przejrzystą strukturę decyzyjną i nadzorczą.

Przekształcenie przedsiębiorstw państwowych, będących pod nadzorem wojewody, w jednoosobowe spółki skarbu państwa objęło w województwie śląskim kilka dużych przedsiębiorstw przemysłowych, reprezentujących bardzo różne obszary działalności przemysłowej. Według strategii BCG wszystkie one miały jednak bardzo duży udział w rynku, co mogło mieć znaczenie w poszukiwaniu inwestorów i negocjacjach z nimi. Ten bardzo mocny atut w grupie badanych spółek akcyjnych został wykorzystany tylko w jednym przypadku, kiedy doszło do sprzedaży przedsiębiorstwa. Była nim Śląska Fabryka Mebli w Ślęsku, w 1993 r. całkowicie sprywatyzowana poprzez sprzedaż akcji, które w 75% nabył koncern Schieder Mobil Gruppe z Niemiec.

W pozostałych firmach, ze względu na bardzo zindywidualizowaną sytuację, szukano innych rozwiązań. Północne Zakłady Przemysłu Skórzanego „Alka”

---

<sup>7</sup> W 1996 r. firma Schmidt Marco z Niemiec.

w Słupsku w 1994 r. w ramach podpisanej ugody bankowej zostały skomercjalizowane (wierzitelności zamienione na akcje), a pakiet kontrolny 50,7% akcji Fabryki Obuwia S.A. w Słupsku objął Pomorski Bank Kredytowy Oddział w Słupsku. Jednocześnie bank zadeklarował sprzedaż swoich udziałów potencjalnemu inwestorowi, który pojawił się w 1997 r.

Inna sytuacja miała miejsce w Fabryce Rękawiczek i Odzieży Skórzanej z Miastka, która w latach 1993-1996, mając poważne kłopoty finansowe, związane m.in. z błędną polityką kredytową, wprowadzała programy naprawcze, poszukując inwestora. Dopiero jednak doprowadzona do upadłości fabryka została kupiona przez utworzoną polsko-włoską spółkę Tino's sp. z o.o.

Kolejnych 5 przedsiębiorstw państwowych przekształcono w spółki skarbu państwa w celu wniesienia ich akcji do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. W wyniku odbytych w lipcu 1995 r. alokacji spółek do poszczególnych Funduszy pakiety większościowe w spółkach powstałych z przedsiębiorstw należących do wojewody objęły:

- Kapenę S.A. ze Słupska,
- Przedsiębiorstwo Zbożowo-Młynarskie PZZ S.A. ze Słupska,
- Zakłady Urządzeń Okrętowych „Sezamor” S.A. ze Słupska,
- Zakład Osprzętu Termokurczliwego „Radpol” S.A. z Człuchowa,
- Fabrykę Maszyn Rolniczych „Famarol” ze Słupska.

Jedną z najmłodszych spółek akcyjnych, powstałych z przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego, jest Przedsiębiorstwo Połowów i Usług Rybackich „Korab” z Ustki, w którym proces zmian własnościowych rozpoczął się dopiero w marcu 1997 r.

Jak już sygnalizowano, przedstawione metody prywatyzacji przemysłu w regionie słupskim dotyczą wyłącznie przedsiębiorstw, których organem założycielskim był wojewoda słupski, ale proces przebudowy własnościowej w sektorze przedsiębiorstw wydaje się mieć bardziej złożony charakter, na co niewątpliwie wpływ miały zmiany organu założycielskiego zakładów przemysłowych, pozostających w sektorze publicznym.

Już w latach 1988-1989 na podstawie art. 10 Ustawy o przedsiębiorstwach państwowych z 1981 r. uruchomiono proces przekazywania uprawnień i obowiązków organu założycielskiego przedsiębiorstw (m.in. ZPC „Pomorzanka” ze Słupska i SPPD „Sławodrzew” ze Sławna, Stolon ze Słupska, Meprozet z Lęborka, Paltarex z Lęborka) z ministerstw na rzecz wojewody słupskiego, który w dalszym – często przyspieszonym – trybie zrzekał się praw własności na rzecz samorządów lokalnych. Tym samym przedsiębiorstwa państwowe stawały się własnością komunalną. Były to z reguły zakłady duże pod względem zatrudnienia oraz o znacznym potencjale produkcyjnym. Proces ich prywatyzacji, chociaż podlegał ogólnie przyjętym zasadom, odznaczał się bardzo zróżnicowanym przebiegiem, wynikającym m.in. z ich roli i miejsca w strategii rozwoju miast.

Po przeprowadzeniu przez autora badań, dotyczących własności komunalnej jako jednej z dróg restrukturyzacji przemysłu w województwie słupskim<sup>8</sup>, należy stwier-

---

<sup>8</sup> Dotyczyły one dwóch zakładów: ZPC „Pomorzanka” ze Słupska i SPPD „Sławodrzew” ze Sławna.

dzić, że te przedsiębiorstwa, które zbyt długo pozostawały w gestii samorządów lokalnych, doprowadzono do upadłości, a w dalszym postępowaniu do likwidacji (Czapliński 2000). Przyczyn należy upatrywać w czynnikach zewnętrznych, takich jak recesja rynkowa, inflacja czy konkurencyjność, ale także w bardzo zróżnicowanych czynnikach wewnętrznych, wśród których znajduje się polityka kredytowa (częste zamrażanie kapitału) oraz wielkość produkcji poniżej dolnego progu rentowności. Ponadto wydaje się, że wpływ na funkcjonowanie i kierunki restrukturyzacji tych przedsiębiorstw, zwłaszcza w pierwszym okresie transformacji gospodarczej, miał czynnik personalny, związany z małym doświadczeniem merytorycznym osób na stanowiskach kierowniczych.

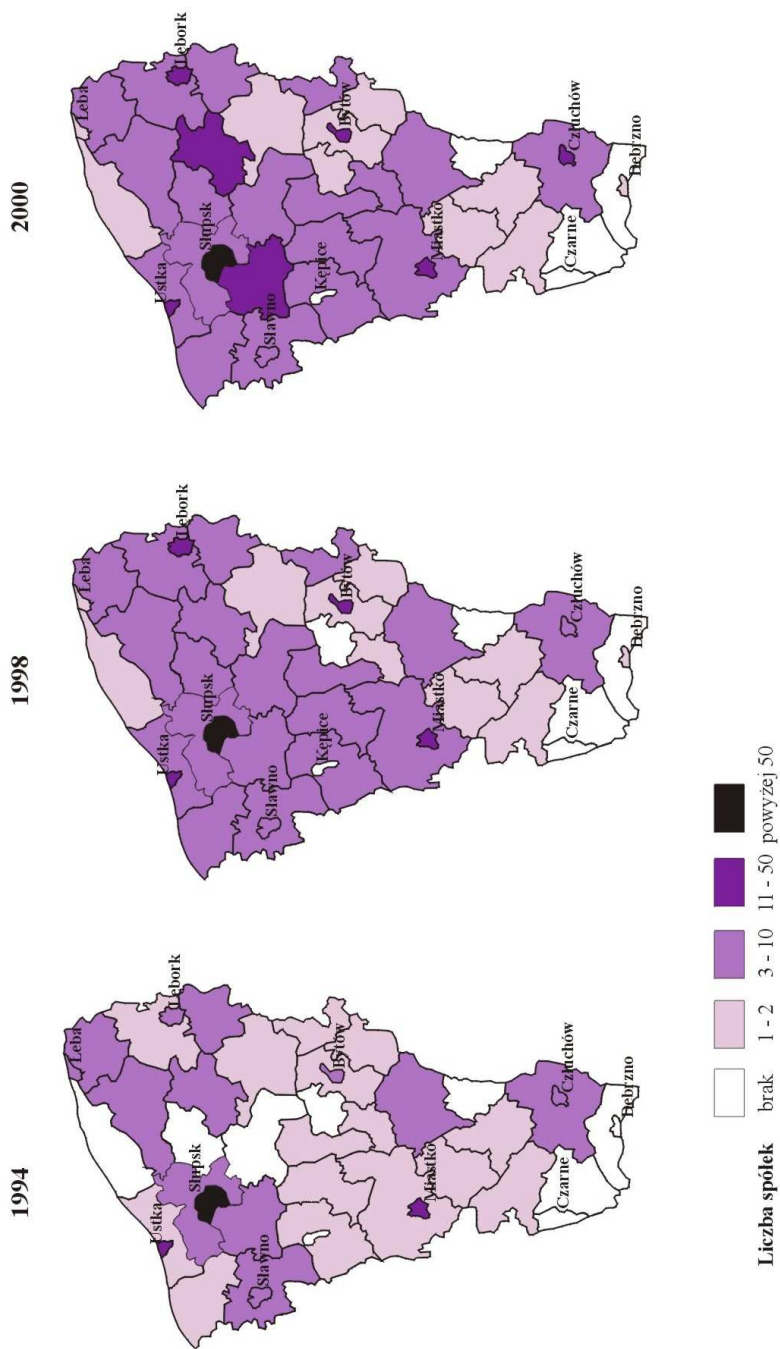
Proces prywatyzacji przedsiębiorstw przemysłowych w regionie słupskim odbywał się również bez przenoszenia praw własności na niższe poziomy władzy terenowej. W takim przypadku organ założycielski, czyli ministerstwo, podejmuje decyzję o wyborze ścieżki restrukturyzacji własnościowej, która często prowadzi do stworzenia jednoosobowej spółki skarbu państwa. Taką właśnie drogę restrukturyzacji przyjęto w Stoczni im. E. Kwiatkowskiego w Ustce, która w 1992 r. została przekształcona w spółkę akcyjną. Kolejnym ważnym etapem przekształceń było rozpoczęcie rozmów ze Stoczną Szczecińską S.A., która od 1994 r. zaczęła pełnić rolę inwestora strategicznego, posiadając pakiet kontrolny akcji (Rydz, Jażewicz 1996).

Podjmując rozważania na temat przebudowy struktury własnościowej przemysłu, trzeba również określić udział w procesie prywatyzacji kapitału zagranicznego, bowiem przy znikomym poziomie krajowych oszczędności i niskiej zdolności akumulacyjnej rodzimych przedsiębiorstw zasilenie kapitałem zewnętrznym staje się jednym z głównych warunków rozwoju gospodarczego (Kraszewski 2001).

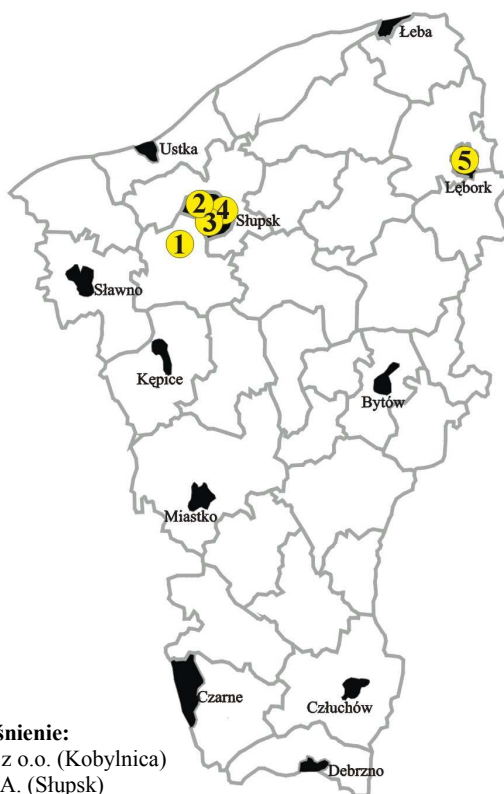
Jak wynika z przeprowadzonych badań, obecność kapitału zagranicznego w regionie słupskim w wielu przypadkach umożliwiła rozpoczęcie nie tylko postępowania prywatyzacyjnego (dając tzw. zastrzyk kapitałowy), ale również przyczyniła się do osiągnięcia innych celów makroekonomicznych, związanych m.in. z zarządzaniem (np. Scania-Kapena w Słupsku), technologią (np. Zakłady Przemysłu Cukierniczego „Pomorzanka” w Słupsku) i rynkiem zbytu (np. Słupskie Fabryki Mebli w Słupsku).

Udział kapitału zagranicznego w przemyśle regionu słupskiego jest częściowo odbiciem regionalnej struktury gospodarczej – mimo że aktywność ekonomiczna inwestorów koncentruje się na działalności produkcyjnej, to sprowadza się do tworzenia nowych, małych i średnich firm (Pacuk 1999). Od początku procesu prywatyzacji kapitał obcy nie był zainteresowany udziałem w akcjonariacie istniejących dużych jednostek produkcyjnych. W latach 1990-2000 tylko w 5 przypadkach poszukiwanie inwestora strategicznego dla tej wielkości zakładów poza granicami kraju zakończyło się pomyślnie. Inwestowanie w potencjał przemysłowy odbywa się więc raczej poprzez inwestycje drobne, które nie wymagają bardzo zaawansowanych procesów negocjacyjnych oraz rozbudowanych ekspertyz. Większe są również możliwości ich zlokalizowania, a duże zakłady przemysłowe znajdują się głównie w Słupsku i Lęborku (ryc. 1, 2).





Ryc. 1 Spółki prawa handlowego z udziałem kapitału zagranicznego w regionie słupskim  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Podstawowych danych statystycznych według miast i gmin za 1993, 1995, 1997 oraz innych niepublikowanych danych WUS w Słupsku



**Wyjaśnienie:**

- 1 Nestle Polska sp. z o.o. (Kobylnica)
- 2 Scania Kapena S.A. (Słupsk)
- 3 ZPC „Pomorzanka” sp. z o.o. (Słupsk)
- 4 Słupskie Fabryki Mebli sp. z o.o. (Słupsk)
- 5 Wienerberger Ceramika Budowlana (Lębork)

Ryc. 2. Rozmieszczenie największych pod względem zainwestowania spółek przemysłowych z udziałem inwestorów zagranicznych, które powstały z przedsiębiorstw państwowych w regionie słupskim w latach 1990-1998

Źródło: opracowanie własne

Poza tym proces prywatyzacji majątku państwowego, w wyniku którego powstały takie spółki, jak: Scania Kapena S.A., ZPC „Pomorzanka” sp. z o.o., Wienerberger Ceramika Budowlana czy Nestle Polska sp. z o.o., odbywał się poprzez indywidualne zaproszenia do rokowań, których tempo uzależnione było nie tylko od stanowisk stron, ale również od postępowania administracyjnego pomiędzy sądem, organem założycielskim a ministrem przekształceń własnościowych.

Proces prywatyzacji majątku państwowego, którego organem założycielskim był wojewoda słupski, nie został zakończony do 31 grudnia 1998 r. Wprowadzona reforma administracyjna kraju spowodowała, że uprawnienia i obowiązki organu założycielskiego niesprywatyzowanych 5 przedsiębiorstw przemysłowych przejął wojewoda pomorski. Nie zakłóciło to jednak rozpoczętych już procesów, z których za

najważniejszy należy uznać przekształcenie Słupskiej Fabryki Obrabiarek „SAFO” w spółkę akcyjną (listopad 2000 r.). W pozostałych przypadkach kontynuowane jest postępowanie upadłościowe i likwidacyjne.

Trwająca od dwunastu lat restrukturyzacja własnościowa przemysłu przebiegała w regionie słupskim w bardzo zróżnicowanym tempie, na co wpływ miały czynniki destymulujące. Podczas przeprowadzonych w latach 1998-2000 badań ankietowych, w których poszukiwano przyczyn nieudolnie lub źle prowadzonych procesów prywatyzacyjnych, dokonano ich identyfikacji, a w toku dalszych analiz poprzez grupowanie problemów wydzielono najczęściej wyróżniane destymulanty. Są to:

- brak rozporządzenia wykonawczego do ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw, które winno określać sposób i procedurę przeprowadzenia likwidacji w celu prywatyzacji,
- brak jednolitej, powszechnie obowiązującej metodyki ustalenia ceny sprzedażnej przedsiębiorstwa. Przyjęta praktyka negocjowania ceny nie ma oparcia w aktach prawnych i wywołuje wiele emocji,
- niesprecyzowane są zasady i sposób rozliczeń w przypadku zwrotu mienia skarbu państwa po rozwiązaniu umowy leasingowej oraz zasad finansowania tego majątku przez skarb państwa do czasu jego zagospodarowania,
- nie stworzono odpowiedniego systemu gwarancji kredytowych dla spółek, które dzierżawią mienie skarbu państwa. Spółki nie mogą kredytować żadnego ze swoich przedsięwzięć, gdyż do końca spłaty leasingu nie są właścicielami majątku, a instytucje finansowe wymagają z reguły zabezpieczeń hipotecznych. Wcześniejszy transfer praw własności eliminowałby ten wymóg,
- wprowadzone zasady przeszacowania środków trwałych przedsiębiorstw powodują wzrost wartości majątku, co stanowi barierę dla spółek pracowniczych przy gromadzeniu kapitału spółki wymaganego w wysokości 20% połączonych funduszy,
- przeciążenie sądów i wydłużające się okresy rozpatrywania spraw,
- brak regulacji prawnej, gdy sąd odrzuca wniosek likwidatora o upadłość ze względu na brak środków finansowych lub umarza postępowanie, gdy syndyk nie ma możliwości sprzedaży majątku,
- brak jednolitych zasad prowadzenia likwidacji, zakresu obowiązków i uprawnień likwidatorów oraz ich wynagrodzenia.

Poza wymienionymi elementami, za istotną przyjęto również uwagę o niepodejmowaniu w latach 1994-1995 przez organy przedsiębiorstw żadnych decyzji dotyczących przekształceń własnościowych. Jak wynika z ustaleń autora, taka polityka kierownictw bardzo wielu zakładów podyktowana była oczekiwaniem na nową ustawę prywatyzacyjną (ostatecznie weszła w życie w 1996 r.), w której zapowiadano ulgi i preferencje prywatyzacyjne.

Prywatyzacja sektora państwowego, rozumiana jako transfer majątku z byłego sektora państwowego lub publicznego w prywatne ręce, w regionie słupskim nie jest jeszcze procesem zamkniętym. Mimo to zasadnicza część majątku została już rozdysponowana, zastosowano przy tym wiele metod i ścieżek.

Model prywatyzacji przemysłu w regionie słupskim bardzo ściśle odpowiada tendencji w kraju, ale należy pamiętać o tym, iż każdy przypadek jest inny. Różne są

zatem szanse i zagrożenia, wady i zalety przedsiębiorstw, co ma niewątpliwy wpływ na wybór ścieżki prywatyzacyjnej. Spośród wykorzystywanych ścieżek stosunkowo dobrze ocenia się spółki leasingowe, które na ogół dobrze sobie radzą z bieżącym funkcjonowaniem, chociaż dużo gorsza jest ich ocena w przypadku dostosowania się strukturalno-strategicznego, co może mieć jednak istotne znaczenie w przyszłości. Należy bowiem pamiętać, że większość spółek działa w warunkach ostrej konkurencji, co przy słabości kapitału może okazać się zasadniczym problem w utrzymaniu się na rynku.

## Literatura

- Czapliński P., 2000, Własność komunalna jako jedna z dróg restrukturyzacji przemysłu na przykładzie spółki „Sławodrzew” w Sławnie. W: Środowisko przyrodnicze i gospodarka Dolnego Śląska u progu trzeciego tysiąclecia. Materiały konferencyjne 49 Zjazdu PTG. Szklarska Poręba, s. 179-182
- Grzegorzewski Z., 1994, Moje kompromisy. Rozmowa z Januszem Lewandowskim. Życie Gospodarcze, 17 kwietnia
- Kraszewski W., 2001, Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990-1999. Toruń
- Pacuk M., 1999, Inwestycje zagraniczne w regionach Polski północnej jako przykład zewnętrznych czynników rozwoju. W: Uwarunkowania i czynniki rozwoju regionów Polski północnej, red. M. Dutkowski. Gdańsk, s. 23-50
- Parysek J. J., 1992, Dobrodziejstwo inwentarza czyli jak zrestrukturyzować przemysł Polski. W: Geografia przemysłu w warunkach nowego systemu gospodarowania, red. Z. Ziolo. Kraków-Warszawa, s. 28-45
- Rochnowski H., 1996, Przemysł. W: Województwo toruńskie i włocławskie w okresie transformacji systemowej. Diagnoza w skali regionalnej i lokalnej, red. S. L. Bagdziński, W. Maik, A. Potoczek. Toruń, s. 109-146
- Rydz E., Jażewicz I., 1996, Zachowanie się Stoczni Ustka S.A. w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. W: Wpływ procesów transformacji gospodarki narodowej na funkcjonowanie jednostek gospodarczych i układów przestrzennych, red. Z. Ziolo. Kraków, s. 51-60
- Sojak S., 2002, Przyczyny rozwoju i upadku przedsiębiorstw w ocenie banków. W: Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji ustrojowej 1990-1998, red. S. Sudoł, M. Matuszak. Toruń
- Stryjakiewicz T., 1999, Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji. Poznań
- Surdykowska S.T., 1997, Prywatyzacja. Warszawa
- Wirkus M., 1999, Inżynieria produkcji. Gdańsk
- Zdebel M., 1995, Powszechna prywatyzacja. Katowice