

Restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych z wykorzystaniem pomocy publicznej na przykładzie PKS w Staszowie

Karolina Ziółkowska

Wstęp

Rok 2009 dla staszowskiego PKS zakończył się kolejną stratą, która spowodowała, że kapitał podstawowy Spółki stał się ujemny. Powołany z końcem 2009 roku nowy zarząd uznał, że jedynym ratunkiem dla PKS jest jego restrukturyzacja powiązana z dokapitalizowaniem za pomocą środków Ministerstwa Skarbu Państwa. Rok później strata była o połowę mniejsza. Przewiduje się, że 2011 r. zakończy się z zyskiem. Poprawa sytuacji finansowej była możliwa, dzięki wdrożeniu i konsekwentnej realizacji programu restrukturyzacyjnego.

Przedstawiony w niniejszym artykule przykład restrukturyzacji może być pomocny dla innych przedsiębiorstw sektora transportu. Każde z nich musi jednak wypracować własną ścieżkę rozwoju i konsekwentnie ją realizować.

Pojęcie i znaczenie restrukturyzacji

W świadomości społecznej restrukturyzacja kojarzona jest z gwałtownymi przemianami gospodarczymi okresu transformacji początku lat 90. lub czasu dekonjunkury lat 2002-2004. W ostatnich latach termin restrukturyzacja zaczął się również pojawiać w kontekście obecnego, globalnego kryzysu, niosąc za sobą negatywne skojarzenia związane z bezrobociem, masowymi zwolnieniami czy upadłością przedsiębiorstw. Jednakże według definicji encyklopedycznej proces restrukturyzacji ma w efekcie przynieść pozytywne skutki tak dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników. Restrukturyzacja to najogólniej mówiąc przebudowa firmy. Może być przeprowadzona prawie we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, poczynając od podstawowej działalności, poprzez strukturę firmy, na formie organizacyjno-prawnej kończąc. Restrukturyzacja to według jednego z możliwych ujęć – pojęcie opisujące wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, dokonywane na różnych etapach (fazach) cyklu życia przedsiębiorstwa, nakierowane na podniesienie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, poprawę konkurencyjności¹. Podstawowe cele restrukturyzacji, można sprowadzić zasadniczo do:

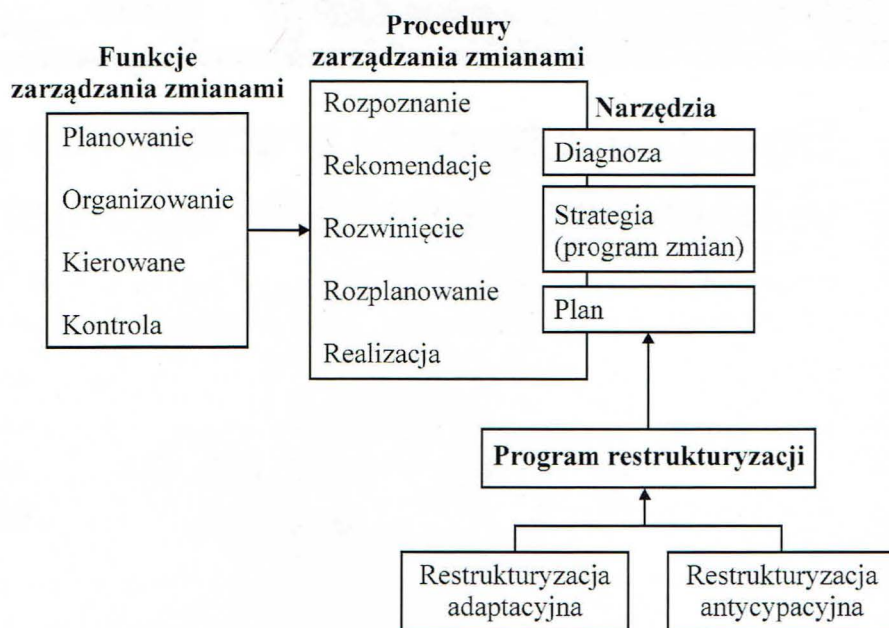
- zwiększenia konkurencyjności,
- dostosowania się do zmian w otoczeniu i elastyczności w funkcjonowaniu,
- zapewnienia jak najlepszej integracji działań i procesów,
- kreowania nowoczesnej kultury organizacyjnej,
- wzrostu innowacyjności.

Wyznaczając cele, zakres i instrumenty restrukturyzacji przedsiębiorstw należy wskazać dwa ważne i szeroko pojmowane uwarunkowania:

- ❖ zewnętrzne – związane ze zmiennością otoczenia, a zwłaszcza dynamiką zjawisk i procesów współczesnego konkurencyjnego rynku. Stanowią one zewnętrzną przesłankę restrukturyzacji i projektowania zmian w przedsiębiorstwie.
- ❖ wewnętrzne – cechy (charakter) i potencjał przedsiębiorstwa to podstawy jego podmiotowości w układzie społeczno-gospodarczym, decydujące o praktycznej aplikacji programu restrukturyzacji. Chodzi tu o formułowanie możliwych do realizacji celów, wyznaczenie potrzebnych obszarów restrukturyzacji, uzyskiwanie społecznej akceptacji zmian.

Czynniki otoczenia są pierwotnym źródłem zmian. Istotne znaczenie mogą mieć także czynniki wewnętrzne. Zaliczyć do nich można m.in. ekspansję przedsiębiorstw, dywersyfikację, obawę przed przejęciem oraz rozbieżność interesów właściciela i zarządzającego². Czynniki te nie zawsze mogą być utożsamiane z przesłankami zmian lokowanymi w przedsiębiorstwie. Mogą one bowiem być reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa³. Niezależnie jednak od źródeł zmian konieczne jest wdrożenie skutecznego systemu zarządzania nimi (rys. 1).

Wdrażając program restrukturyzacyjny, nie można koncentrować się jedynie na doraźnym dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu. Działanie takie (restrukturyzacja adaptacyjna), mające charakter pasywnego dostosowywania się do zmian w otoczeniu, rzadko prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Duża dynamika zmian w otoczeniu sektora transportu powoduje, że sukces osiągną te podmioty, które wdrażać będą restrukturyzację antycypacyjną. Wymaga ona aktywnego uczestnictwa



Rys. 1. Program restrukturyzacji w procesie zarządzania zmianami

Źródło: T. Dyr, Czynniki rozwoju rynku regionalny przewozów pasażerskich. Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2009, s. 263.

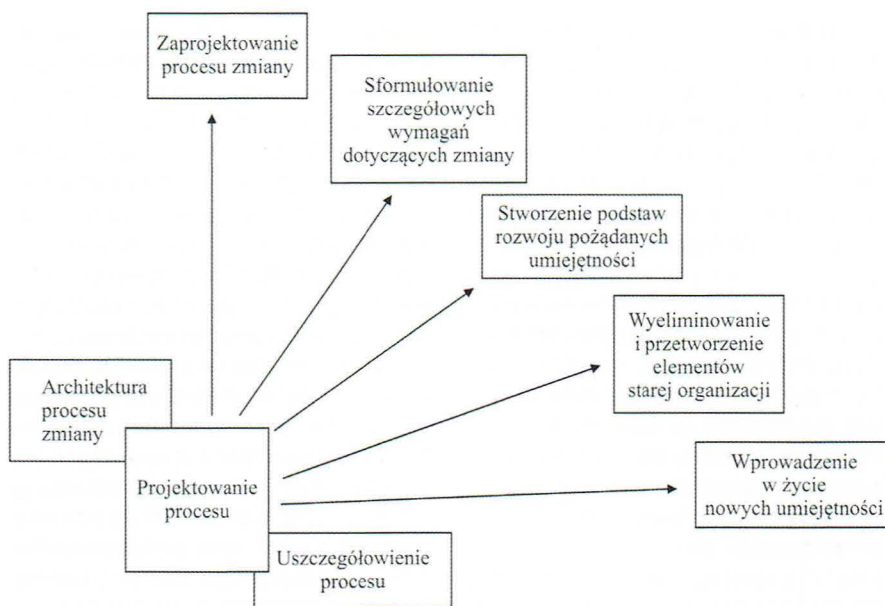
w przewidywaniu zmian w otoczeniu i wcześniejszym dostosowywaniu przedsiębiorstw transportowych do przewidywanych zmian⁴. Realizacja tak rozumianego procesu restrukturyzacji wymaga odpowiedniego przygotowania, sformułowania i wdrożenia zmian. Schemat postępowania przedstawiono na rysunku 2.

Restrukturyzacja dotyczyć może wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które mają lub mogą mieć wpływ na jego pozycję na rynku. Obszary te związane są zarówno otoczeniem przedsiębiorstwa (mikro i makro), jak i jego wnętrzem⁵. A. Stabryła przyjmując za kryterium zakres restrukturyzacji, wyróżnia następujące jej odmiany:

- ✱ restrukturyzacja podmiotowa – dotyczy przekształceń prawno-ekonomicznych np. przekształcenie statusu spółki;
- ✱ restrukturyzacja przedmiotowa – dotyczy zmian w obszarze wykorzystywanej techniki, technologii i asortymentu;
- ✱ restrukturyzacja naprawcza – wynika najczęściej ze złej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw, którym grozi likwidacja. Poprzez poprawę niekorzystnych warunków ekonomicznych restrukturyzacja ma przywrócić wypłacalność firmy;
- ✱ restrukturyzacja rozwojowa – dotyczy działań o charakterze innowacyjnym, rozwojowym. Za podstawę przyjmuje decyzje strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie. Obejmuje okres od 2-5 lat⁶.

Restrukturyzacja rozwojowa jest najbardziej pożądaną formą tego procesu, który nie tylko zapobiega powstaniu i skutkom kryzysu dotyczącego przedsiębiorstwa, ale jest bodźcem do dalszego rozwoju poprzez pozyskanie i wykorzystanie nowych zasobów i pojawiających się szans. To również doskonalenie zasad funkcjonowania, a więc działania na rzecz obniżenia kosztów, budowanie skutecznych strategii finansowych, wprowadzanie nowych produktów i technologii, modernizacja posiadanego majątku produkcyjnego, szerokie i intensywne działania promocyjne, zwiększanie aktywności marketingowej, i wreszcie ekspansja geograficzna, wchodzenie w fuzje i przejmowanie innych przedsiębiorstw. Właściwie przeprowadzona restrukturyzacja rozwojowa może prowadzić nawet do uzyskania znacznej przewagi konkurencyjnej.

Najczęściej mamy do czynienia z restrukturyzacją naprawczą, której przeprowadzenie bywa warunkiem przetrwania firmy. Głównymi przyczynami konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji naprawczej są:



Rys. 2. Projektowanie zmiany w przedsiębiorstwie

Źródło: C. Bainbridge, *Designing for Change. A Practical Guide to Business Transformation*. John Wiley&Sons, London, 1996. Tu za: C. Suszyński, *Restrukturyzacja ... op.cit.*, s. 24.

spadek zysku, produkcji czy sprzedaży, malejący udział w rynku, pogorszenie relacji handlowych z dostawcami i klientami. Restrukturyzacja naprawcza polega na zmianie formy organizacyjno-prawnej (najczęściej przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa) i prywatyzacji, racjonalizacji poziomu zatrudnienia, restrukturyzacji finansowej (negocjacje z bankami i wierzycielami), rezygnacji z produkcji wyrobów, które nie znajdują nabywców na wolnym rynku, pozbywanie się zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego⁷. Przykładowe cele i działania tego rodzaju restrukturyzacji zawiera tabela 1.

Należy pamiętać, że restrukturyzacja naprawcza jest odpowiedzią na pogarszającą się sytuację firmy i jeżeli działania naprawcze zostaną podjęte odpowiednio wcześniej przedsiębiorstwo będzie miało o wiele większe szanse na przetrwanie. Ponieważ restrukturyzacja to proces kompleksowy, który ma olbrzymi wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa, plan działania powinien być tak skonstruowany, aby eliminował improwizację czy fragmentaryczność postępowania. Plan ten to nic innego jak program restrukturyzacji zawierający opis bieżącej sytuacji firmy, cele do osiągnięcia poprzez restrukturyzację, warunki realizacji przedsięwzięcia i źródła jego finansowania.

Tab. 1. Cele i działania w ramach restrukturyzacji naprawczej

| Podsystem przedsiębiorstwa | Przedsięwzięcia restrukturyzacyjne i ich cele |
|----------------------------|---|
| Bazowa strategia | Poprawa bieżącej sytuacji finansowej. Przetrwanie na rynku. Adaptacyjny i operacyjny charakter większości proponowanych zmian. Defensywne mało rozwojowe cele. |
| Zasoby ludzkie | Redukcja zatrudnienia, w pierwszej kolejności pracowników nieprodukcyjnych i zlikwidowanych części przedsiębiorstwa. Ograniczanie lub obniżanie płac. Programy dobrowolnych odejść. |
| Struktura organizacyjna | Wyszczuplanie struktur organizacyjnych. Wydzielanie zorganizowanych części przedsiębiorstwa. Ograniczanie procesów pomocniczych. Wdrażanie controllingu. Wzmacnianie niektórych służb (np. marketingowych i finansowych). |
| Majątek i technologie | Efektywniejsze wykorzystanie posiadanego majątku. Wstrzymanie realizacji rozpoczętych inwestycji. Inwestycje (sprzedaż majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego). Likwidacja nieefektywnych zdolności produkcyjnych. |
| Finanse | Finansowanie działalności zobowiązaniami. Negocjacje z wierzycielami w sprawie zmiany warunków spłaty zobowiązań. Poszukiwanie środków finansowych pomocy publicznej. |

Plan restrukturyzacji, którego okres trwania musi być możliwie najkrótszy, ma na celu przywrócenie długoterminowej rentowności przedsiębiorstwa w rozsądnych ramach czasowych i na podstawie realistycznych założeń co do przyszłych warunków działania. Polepszenie rentowności musi wynikać przede wszystkim ze środków wewnętrznych zawartych w planie restrukturyzacji. Restrukturyzacja powinna zakładać zaprzestanie wykonywania działalności, która nawet po restrukturyzacji przynosiłaby straty. Plan restrukturyzacji opisuje okoliczności, które doprowadziły do trudności przedsiębiorstwa, tym samym dając podstawę do oceny, czy proponowane środki są właściwe. Należy wziąć pod uwagę aktualny stan i przewidywania dotyczące popytu i podaży na odpowiednim rynku produktu, z podaniem scenariuszy opartych o najkorzystniejsze, najmniej korzystne i pośrednie założenia oraz o szczególne słabe i silne strony przedsiębiorstwa. Znaczący wkład w planie restrukturyzacji powinien pochodzić ze środków własnych przedsiębiorcy, włącznie ze sprzedażą aktywów, które nie są niezbędne do dalszego istnienia przedsiębiorstwa lub z zewnętrznych źródeł finansowania na warunkach rynkowych. W przypadku pomocy na restrukturyzację udzielanej przedsiębiorcy innemu niż mały, warunkiem jej udzielenia jest zastosowanie środków wyrównujących zakłócenia konkurencji na rynku, w szczególności polegających na zbyciu aktywów, ograniczeniu zdolności produkcyjnych lub udziału w rynku.

Pomoc publiczna na restrukturyzację i ratowanie przedsiębiorstw

Warto przybliżyć kwestię pomocy publicznej na restrukturyzację i ratowanie udzielaną przez Ministra Skarbu Państwa z Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorców, który zgodnie z art. 2, pkt. 8a ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa (DzU 1996, nr 106, poz. 493 z późn. zm.) jest systemem udzielania wsparcia na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorstw państwowych i spółek z udziałem Skarbu Państwa. Fundusz Restrukturyzacji Przedsiębiorców (FRP) będący państwowym funduszem celowym, został utworzony na podstawie art. 56, ust. 1, pkt 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (DzU 2002, nr 171, poz. 1397 z późn. zm.). Przychodami FRP są środki stanowiące 15% przychodów uzyskanych z prywatyzacji w danym roku budżetowym (w związku ze zmianą

ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, od lipca 2010 r. wpływ na rachunek FRP uległy zmniejszeniu do końca 2011 r. do wysokości 3% przychodów uzyskanych z prywatyzacji), odsetki bankowe od środków zgromadzonych na rachunku Funduszu, odsetki od pożyczek stanowiących pomoc publiczną, środki z tytułu spłaty pomocy publicznej udzielanej w formie pożyczki oraz środki z tytułu zwrotu pomocy wykorzystanej niezgodnie z przeznaczeniem. Podstawą prawną udzielenia wsparcia przez Ministra Skarbu Państwa jest rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 6 kwietnia 2007 r. w sprawie pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców (DzU 2007, nr 80, poz. 543), natomiast zasady i tryby postępowania komórek organizacyjnych MSP przy udzielaniu pomocy publicznej określa Zarządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 5 lipca 2010 r. w sprawie zasad i trybu postępowania komórek organizacyjnych Ministerstwa Skarbu Państwa w zakresie planowania, gromadzenia i wydatkowania środków na wsparcie będące pomocą publiczną, monitorowania udzielonej pomocy oraz prowadzenia sprawozdawczości środków finansowych zgromadzonych na rachunku bankowym funduszu celowego pod nazwą Fundusz Restrukturyzacji Przedsiębiorców. Należy podkreślić, że rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 6 kwietnia 2007 r. w sprawie pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców ma charakter rozporządzenia krajowego i nie jest programem pomocowym, czyli każda pomoc udzielona przedsiębiorcom na jego podstawie podlegać będzie notyfikacji w Komisji Europejskiej. Tak więc udzielenie pomocy na ratowanie lub restrukturyzację będzie mogło nastąpić po zatwierdzeniu każdego projektu pomocy indywidualnej przez Komisję Europejską, która przy rozpatrywaniu wniosku opiera się na Wytycznych wspólnotowych dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw (DzU UE C 244, z 01.10.2004, s. 2).

Pomoc na ratowanie lub restrukturyzację może zostać udzielona przedsiębiorcom znajdującym się w trudnej sytuacji ekonomicznej w rozumieniu pkt 9-11 Wytycznych wspólnotowych dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw (DzU UE C 244 z 01.10.2004). Mowa tu o przedsiębiorstwie, które bez zewnętrznej interwencji władz publicznych zagrożone jest zniknięciem z rynku w perspektywie krótko- lub średnioterminowej, ponieważ ani przy pomocy środków

własnych, ani środków pozyskanych od właścicieli/akcjonariuszy lub wierzycieli, nie jest w stanie powstrzymać pogłębiających się strat. Zgodnie z Wytycznymi wspólnotowymi przedsiębiorstwo – niezależnie od jego wielkości uznawane jest za zagrożone w następujących okolicznościach:

- w przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, jeżeli ponad połowa jej zarejestrowanego kapitału została utracona, w tym ponad jedna czwarta tego kapitału w okresie poprzedzających 12 miesięcy,
- w przypadku spółki, której przynajmniej niektórzy członkowie są w sposób nieograniczony odpowiedzialni za długi spółki, jeżeli ponad połowa jej kapitału według sprawozdania finansowego została utracona, w tym ponad jedna czwarta w okresie poprzedzających 12 miesięcy,
- niezależnie od rodzaju spółki, jeżeli spełnia ona kryteria w prawie krajowym w zakresie podlegania zbiorowej procedurze upadłościowej.

Nawet gdy nie zachodzi żadna z okoliczności wymienionych powyżej przedsiębiorstwo może nadal być uznane za zagrożone, w szczególności gdy występują typowe oznaki, takie jak:

- rosnące straty,
- malejący obrót,
- zwiększanie się zapasów,
- nadwyżki produkcji,
- zmniejszający się przepływ środków finansowych,
- rosnące zadłużenie,
- rosnące kwoty odsetek i zmniejszająca się lub zerowa wartość aktywów netto.

W niektórych poważnych przypadkach, przedsiębiorstwo może już znajdować się w sytuacji niewypłacalności lub być przedmiotem zbiorowego postępowania upadłościowego prowadzonego zgodnie z prawem krajowym. W tej ostatniej sytuacji, niniejsze Wytyczne stosuje się do każdej pomocy przyznanej w kontekście takiej procedury, która prowadzi do utrzymania przedsiębiorstwa na rynku. W każdym przypadku przedsiębiorstwo zagrożone kwalifikuje się do pomocy tylko wtedy, gdy ewidentnie nie może odzyskać płynności dzięki środkom własnym lub środkom uzyskanym od właścicieli/akcjonariuszy lub ze źródeł rynkowych⁸.

Podstawowym celem pomocy na ratowanie jest doprowadzenie przedsiębiorstwa do stanu, w którym będzie ono mogło zachować płynność finansową na czas konieczny dla opracowania planu restrukturyzacji i/lub likwidacji. Ogólna zasada zakłada,

że pomoc w celu ratowania jest czasowym wsparciem dla przedsiębiorstw, których sytuacja finansowa znacznie pogorszyła się, co znajduje odzwierciedlenie w poważnym braku płynności finansowej lub technicznej niewypłacalności. Takie czasowe wsparcie powinno pozwolić na przeanalizowanie okoliczności, które przyczyniły się do napotkanych trudności oraz na opracowanie odpowiedniego planu, aby rozwiązać wymienione problemy. Pomoc w celu ratowania musi ponadto być ograniczona do koniecznego minimum, trwającego nie dłużej niż sześć miesięcy. Pomoc musi się składać ze zwrotnego wsparcia płynności finansowej i mieć formę gwarancji kredytowych lub pożyczek o stopie procentowej przynajmniej porównywalnej do pożyczek dla przedsiębiorstw w dobrej sytuacji finansowej i w szczególności do stawek referencyjnych przyjętych przez Komisję. Środki strukturalne, które nie wymagają natychmiastowego działania, takie jak nieodwracalne i automatyczne uczestnictwo państwa w środkach własnych przedsiębiorstwa, nie mogą być finansowane w ramach pomocy w celu ratowania. Od momentu, w którym plan restrukturyzacji lub likwidacji, dla którego wnioskowano o pomoc, został ustanowiony i jest wdrażany, każda kolejna pomoc jest uznawana za pomoc w celu restrukturyzacji. Środki, które mają zostać wdrożone natychmiastowo, aby powstrzymać powiększanie się strat, wraz ze środkami strukturalnymi (np. natychmiastowe wycofanie się z działalności przynoszącej stratę), mogą zostać podjęte w ramach pomocy w celu restrukturyzacji, przy zachowaniu warunków dla pomocy indywidualnej i dla systemów pomocy. Z wyjątkiem sytuacji, w których stosuje się procedurę uproszczoną państwo członkowskie będzie musiało wykazać, że opisane środki strukturalne muszą zostać podjęte natychmiastowo. Restrukturyzacja musi opierać się na wykonalnym, spójnym i dalekosiężnym planie, którego celem jest przywrócenie długoterminowej rentowności przedsiębiorstwa. Operacje restrukturyzacyjne w rozumieniu niniejszych Wytucznych nie mogą jednak być ograniczone do pomocy finansowej, która wyrówna straty bez usunięcia ich przyczyn.

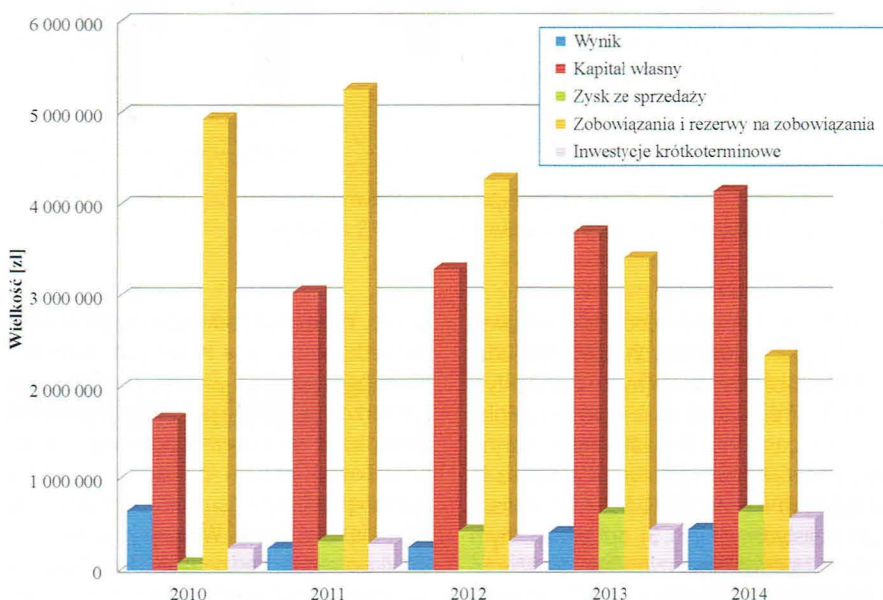
Minister Skarbu Państwa udziela pomocy na ratowanie w formie pożyczki do 6 miesięcy. Zgodnie z Wytuczynymi wspólnotowymi pomoc musi być uzasadniona przez poważne trudności społeczne i nie może powodować efektów ubocznych wpływających na pozostałe państwa członkowskie, czyli pomoc na ratowanie musi polegać na wsparciu płynności finansowej, która jest

ograniczona do kwoty potrzebnej do utrzymania działalności przedsiębiorstwa w okresie, na który pomoc została zatwierdzona. Potrzebna kwota powinna zostać obliczona na podstawie potrzeb płynności przedsiębiorstwa wynikających ze strat. Po przyznaniu pomocy na ratowanie przedsiębiorstwo może wystąpić o pomoc na restrukturyzację. Minister Skarbu Państwa udziela pomocy na restrukturyzację głównie w formie pożyczki, dotacji oraz podwyższenia kapitału zakładowego poprzez objęcie akcji lub udziałów. Pomoc na restrukturyzację powinna być ograniczona do minimum niezbędnego do przywrócenia przedsiębiorcy długookresowej zdolności do konkurowania na rynku. Przyznanie pomocy musi być uwarunkowane wdrożeniem planu restrukturyzacji, zatwierdzonym przez Komisję Europejską. Plan restrukturyzacji, którego okres trwania powinien być możliwie najkrótszy, musi przywrócić długoterminową rentowność przedsiębiorstwa w rozsądnych ramach czasowych i na podstawie realistycznych założeń co do przyszłych warunków działania. Plan (zawierający badanie rynku) należy złożyć Komisji, podając wszystkie istotne szczegóły. Lepsza rentowność musi wynikać przede wszystkim ze środków wewnętrznych zawartych w planie restrukturyzacji; może się opierać o takie czynniki zewnętrzne jak zmiany cen i zmiany popytu, na które przedsiębiorstwo nie ma większego wpływu, o ile przyjęte założenia rynkowe są powszechnie akceptowane. Plan restrukturyzacji zatwierdzany przez Komisję musi przewidzieć taką zmianę sytuacji

przedsiębiorstwa, która po zakończeniu restrukturyzacji pozwoli mu pokryć wszystkie koszty wraz z amortyzacją i opłatami finansowymi. Oczekiwany zwrot zaangażowanego kapitału musi być wystarczający, aby pozwolić przedsiębiorstwu, które poddano restrukturyzacji, by stało się konkurencyjne na rynku na podstawie własnych osiągnięć.

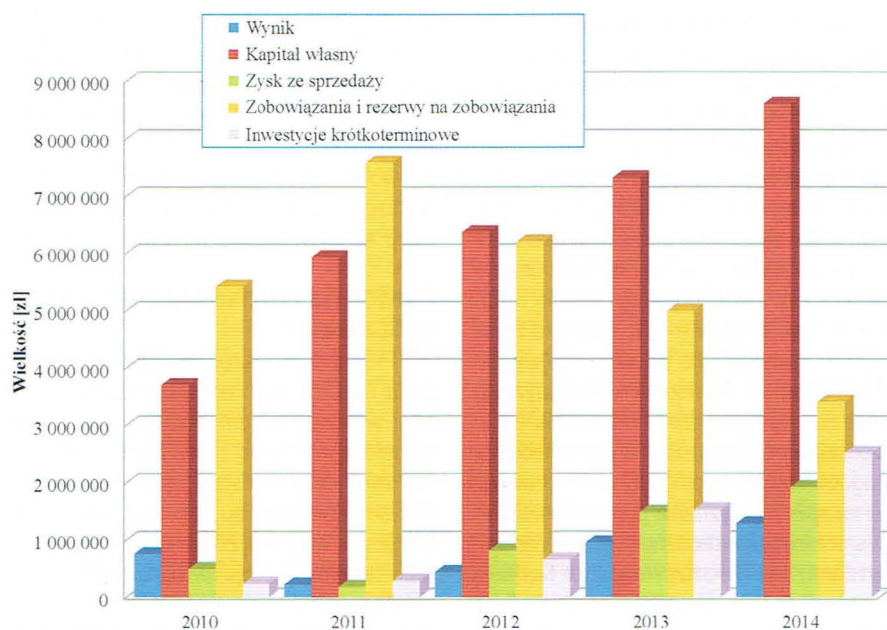
Pomoc na restrukturyzację PKS w Staszowie

Przykładem skutecznie przeprowadzonego i wdrożonego procesu restrukturyzacji z wykorzystaniem pomocy publicznej udzielonej na ten cel przez Ministra Skarbu Państwa jest Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o. w Staszowie. Spółka w kwietniu 2010 roku sporządziła plan restrukturyzacji, zawierający kierunki działań, jakie mają być podjęte w celu zapewnienia dalszego funkcjonowania i rozwoju Spółki oraz wzmocnienia jej pozycji na rynku przewozu osób. Przedstawiony plan restrukturyzacji był kolejnym krokiem Spółki na drodze naprawy bardzo trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej. Spółka boryka się przede wszystkim z dużym zadłużeniem w relacji z kapitałem własnym oraz poziomem aktywów, a także brakiem płynności finansowej i rentowności z poszczególnych działalności. Zgodnie z Wytuczynymi opisanymi we wcześniejszej części artykułu plan restrukturyzacji sporządzony przez Spółkę zawiera dogłębną analizę ekonomiczną, w tym analizę dokumentacji sprawozdawczej z działalności Spółki, analizę wskaźnikową, analizę działalności

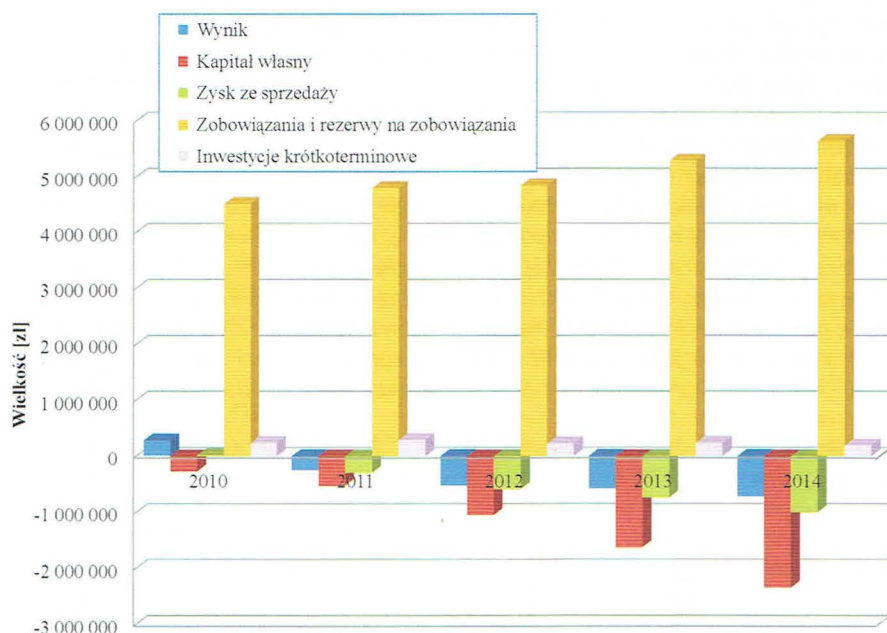


Rys. 3. Prognoza finansowa w wariacie realistycznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Staszów



Rys. 4. Prognoza finansowa w wariantcie optymistycznym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Staszów



Rys. 5. Prognoza finansowa w wariantcie pesymistycznym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Staszów

operacyjnej, a także potencjału majątkowego, zasobów kapitałowych, zasobów ludzkich, zdolności produkcyjnych i perspektywy rozwoju. Przeprowadzona analiza oraz planowane zamierzania restrukturyzacyjne były podstawą przygotowania prognoz finansowych na lata 2010-2014, w wariantach realistycznym (rys. 3), optymistycznym (rys. 4) i pesymistycznym (rys. 5). Nieprowadzenie restrukturyzacji, jak wynika z danych na rysunku 5, prowadziło do pogłębiania się trudności finansowych

Spółki. Wzrosną zobowiązania, generowane będą straty, a w kolejnych okresach malał będzie kapitał własny. Zrealizowanie zamierzeń restrukturyzacyjnych powinno pozwolić na sukcesywną poprawę sytuacji finansowej. Dzięki dokapitalizowaniu wzrosną kapitały własne oraz zmniejszą się zobowiązania Spółki. W kolejnych okresach Spółka osiągała będzie zysk. Dotychczasowe doświadczenia wdrażania programu restrukturyzacyjnego wskazują, że Spółka jest bliska osiągnięcia planowanych wyników.

Niekorzystne trendy w otoczeniu powodują, że sytuacja określona w wariantcie optymistycznym jest mało prawdopodobna.

Plan restrukturyzacji Spółki został oparty na trzech działaniach restrukturyzacyjnych:

- restrukturyzacji majątkowej,
- restrukturyzacji zadłużenia,
- restrukturyzacji zatrudnienia.

Głównymi działaniami związanymi z przeprowadzeniem restrukturyzacji majątkowej było zbycie nieruchomości, która z punktu widzenia prowadzonej działalności jest nieprodukcyjna. Nie wpłynie to na obniżenie potencjału produkcyjnego, a pozyskane środki przeznaczone zostaną na spłatę części zadłużenia wobec Orlen Petro Tank sp. z o.o. w Widelce. Zaplanowano także zakup 15 używanych autobusów, które zastąpią najbardziej wyeksploatowane pojazdy z taboru, jakim dysponuje Spółka. Ma to na celu zwiększenie oszczędności z tytułu podatku od środków transportowych, zmniejszenie zużycia paliwa i kosztów związanych z materiałami eksploatacyjnymi.

Ostatnim założeniem restrukturyzacji majątkowej jest modernizacja stacji paliw (II etap) polegająca na wymianie części instalacji, zmianie nawierzchni i wymianie dystrybutorów, co ma pozwolić w sposób niezachwiany kontynuować działalność w zakresie sprzedaży paliw i zwiększenia przychodów z ich sprzedaży.

Restrukturyzacja zadłużenia miała na celu: obniżenie kredytu kupieckiego oraz spłatę zobowiązań wobec dostawcy paliw Orlen Petro Tank sp. z o.o. w Widelce, co pozwoliło Spółce dokonywać zakupów z krótszym terminem płatności i dzięki temu dodatkowemu obniżeniu ceny zakupu, wpłynęło na osiąganie wyższej marży na sprzedaży paliwa. Realizacja powyższych zamierzeń doprowadziła do odzyskania równowagi finansowej i przywrócenia Spółce miana wiarygodnego, solidnego i pewnego przewoźnika w regionie.

Ostatnią, aczkolwiek chyba najtrudniejszą, była restrukturyzacja zatrudnienia, która w swoich założeniach obniżała liczbę zatrudnionych do końca 2011 roku o co najmniej 60 etatów.

Kolejnym etapem po sporządzeniu planu restrukturyzacyjnego było złożenie wniosku o przyznanie pomocy publicznej na restrukturyzację wraz z planem restrukturyzacji i analizą rynku przewozów pasażerskich obsługiwanych przez PKS Sp. z o.o. w Staszowie w Ministerstwie Skarbu Państwa 16 sierpnia 2010 roku. Już w 25 sierpnia tego samego roku Spółka otrzymała oświadczenie Ministra Skarbu Państwa

o zamiarze udzielenia pomocy publicznej na restrukturyzację, w formie dokapitalizowania wnioskowanej kwoty przeznaczonej na pokrycie kosztów restrukturyzacji, jakie wskazane zostały w przedłożonym *Programie Restrukturyzacji Spółki na lata 2010-2014*. Plan ten został przedłożony do zatwierdzenia przez Dyрекcję Generalną ds. Konkurencji Komisji Europejskiej, która rozpoznała wniosek pod kątem zgodności z art. 107 ust. 1 Traktatu TFUE, a także art. 107 ust. 3 lit. c) Traktatu TFUE. Warto w tym miejscu wspomnieć o środku wyrównującym zakłócenia konkurencji na rynku zaproponowanym przez przedsiębiorstwo, a przyjętym przez Komisję. Spółka zaplanowała zlikwidowanie trzech dochodowych linii autobusowych w okresie od 2011-2014

roku co zmniejszy dochody i zysk oraz ograniczy obecność przedsiębiorstwa na lokalnym rynku transportu drogowego. Z drugiej strony pozwoli firmom konkurencyjnym rozpocząć działalność na dochodowych liniach zawieszonych przez PKS Staszów sp. z o.o. 14 lipca 2011 roku wniosek został zatwierdzony przez Komisję Europejską. Ostateczne podpisanie umowy na udzielenie pomocy publicznej PKS Staszów Sp. z o.o. przez Ministerstwo Skarbu Państwa nastąpiło 18 października 2011 roku.

Zakończenie

W wyniku uzyskania pomocy publicznej i podniesienia kapitału zakładowego, Spółka odzyskała zdolność kredytową. Obniżenie kredytu kupieckiego pozwoli na

poprawę sytuacji przetargowej wobec dostawcy paliw poprzez uzyskanie korzystniejszego upustu cenowego. Sprzedaż zbędnych, nierentownych nieruchomości wpłynęła na obniżenie zobowiązań z tytułu podatku od nieruchomości. Ponadto restrukturyzacja zatrudnienia przełożyła się na zwiększenie wydajności pracy. Dzięki wymianie taboru na młodszy, którego finalizacja przewidziana jest na koniec 2012 roku i modernizacji stacji paliw Spółka zyska na nowoczesności i poprawie swojego wizerunku.

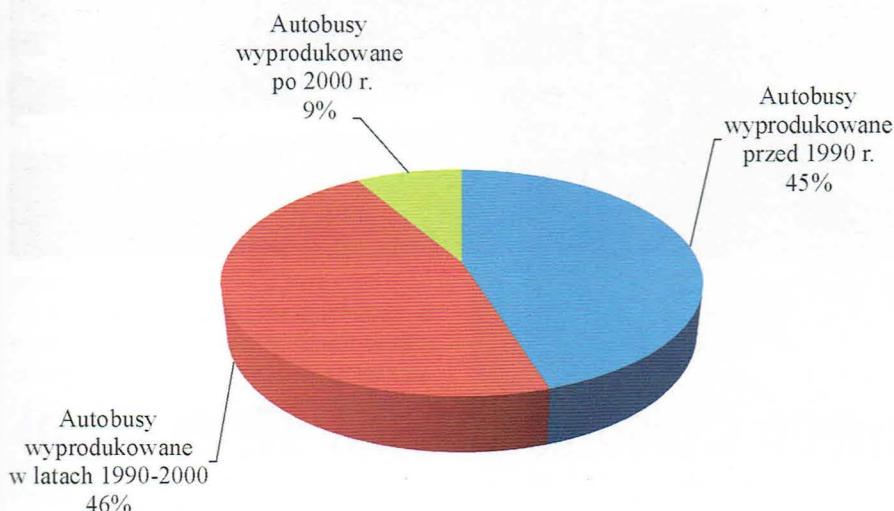
Podsumowując, zmiany są integralną częścią istnienia firmy i jeśli nie są przeprowadzane sukcesywnie, metodą małych kroków, to w pewnym momencie przedsiębiorstwo będzie musiało przejść gruntowną przemianę, tylko po to by przetrwać. Warto więc oswoić się z powszechnie budzącym strach, słowem restrukturyzacja i nigdy nie stawiać znaku równości między nim a likwidacją firmy, gdyż jak pokazał powyższy przykład restrukturyzacja może niejednokrotnie stać się bodźcem do działania i być szansą na rozwój przedsiębiorstwa.

Autor:

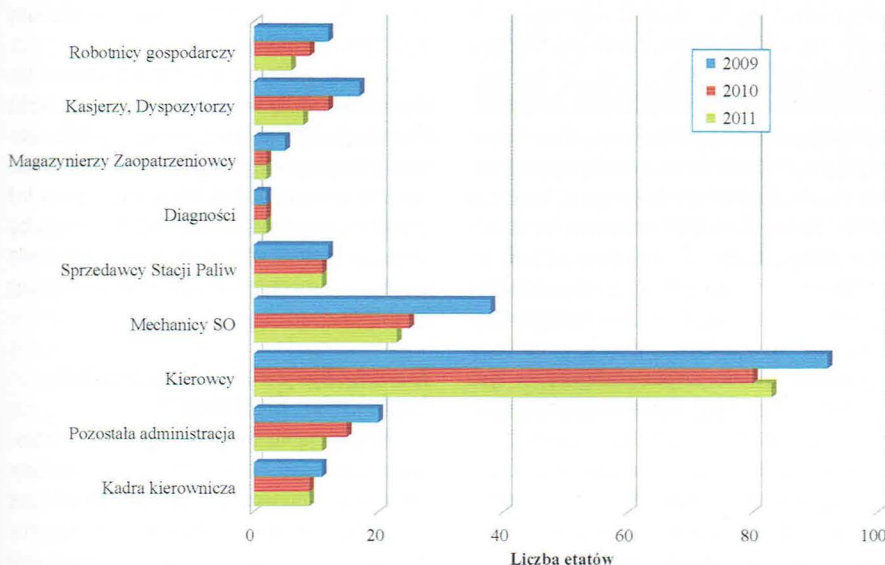
mgr **Karolina Ziółkowska** – doktorantka na Wydziale Ekonomicznym Politechniki Radomskiej

Przypisy

- 1 H. Jagoda, *Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Przegląd Organizacji, 1999, nr 7-8.
- 2 Szerzej Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996, s. 32-43.
- 3 Por. C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa, 1999, s. 22.
- 4 Szerzej T. Dyr, *Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich*. Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom, 2009, s. 263.
- 5 Szerzej T. Dyr, B. Grad, *Restrukturyzacja jako proces zarządzania zmianami w strategii rozwoju przedsiębiorstw PKS*. Zeszyty Naukowo-Techniczne SITK RP Oddział w Krakowie, nr 45(86), Kraków, 2001.
- 6 A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków, 2000, s. 251.
- 7 A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Antykwa, Kraków, 1998.
- 8 Wytoczne Wspólnotowe dotyczące pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw. Dz Urz. UE C 244 z 01.10.2004 pkt. 9-11.



Rys. 6. Struktura wiekowa taboru PKS Staszów sp. z o.o.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Staszów



Rys. 7. Planowana wielkość i struktura zatrudnienia PKS Staszów sp. z o.o.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez spółkę PKS Staszów