

HENRYK SOBOLEWSKI

GRZEGORZ WOJTKOWIAK

OCENA EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ PRYWATYZACYJNYCH PRZEZ PRYZMAT STRATEGII WYJŚCIA

Słowa kluczowe: prywatyzacja, strategia wyjścia

Keywords: privatisation, exit strategies

Klasyfikacja JEL: L33

Wprowadzenie

Ponad dwadzieścia lat nieustannej transformacji spowodowało, że wiedza na temat prywatyzacji została już dobrze ugruntowana. Praktyka gospodarcza i polityczna ciągle jednak zaskakuje nie tylko obserwatorów, ale nierzadko samych uczestników tego postępowania. Dyskusja nad poziomem uczestnictwa państwa w życiu gospodarczym, a także rozważania dotyczące efektywności wykonywania pewnych funkcji państwa przez instytucje publiczne w konfrontacji z przedsiębiorstwami prywatnymi wydaje się ciągle aktualna. W polskich warunkach okres przemian zmierzający do stworzenia wolnego rynku poprzedził wiele wyzwań związanych z włączeniem do struktur Unii Europejskiej – w tym pytań dotyczących ekonomiczności wykonywania swoich zadań przez poszczególne instytucje unijne, a także skuteczności programów i polityk skierowanych do różnych sfer społecznych i gospodarczych.

Powyższe rozważania z pewnością nie znajdą swojej prostej odpowiedzi ze względu na dynamikę otoczenia. Zmiany polityczne przeplatają się ze zmianami gospodarczymi i społecznymi, a zmienne warunki funkcjonowania wzajemnie na siebie oddziałują. Pravidłowości i rozwiązania skuteczne „dzisiaj”, w dniu „jutrzejszym” mogą przestać funkcjonować. W skali makroekonomicznej powstają trudne do kontrolowania zmiany wywołane globalizacją – jej skutkiem jest przykładowo zależność rynków finansowych w poszczególnych krajach. W skali przedsiębiorstw innowacje, nowe rozwiązania czy tempo rozwoju konkurentów zmuszają do wdrażania zasad zarządzania zmianami.

Taka postać rzeczy powoduje, że zagadnienie prywatyzacji, z pozoru w malejącej skali, może w przyszłości stanowić wzór zbliżonych postępowania i tendencji. Dotyacza-

sowe doświadczenia warto systematyzować, poszerzając je równocześnie o doświadczenia przedsiębiorców, którzy w sposób bardziej elastyczny reagują na zmienność otoczenia – choćby w odpowiednim momencie realizując strategię wyjścia (rozumianą w artykule jako element strategii defensywnej, jako celowe wycofanie się z danej działalności, bez względu na opcję tego postępowania). Odpowiednie podejście do budowania wartości zbywanych przedsiębiorstw czy trafna analiza konieczności likwidacji mogą być przydatne do przyszłej budowy choćby partnerstwa publiczno-prywatnego – ta forma współpracy może stać się w najbliższym czasie jedną z ważniejszych formuł finansowania lokalnej infrastruktury i świadczenia usług¹.

Głównym celem artykułu jest wykazanie, że postępowania prywatyzacyjne odbywają się według podobnych zasad, co realizacja strategii wyjścia – a doświadczenia sektora prywatnego i państwowego mogą być wzajemnie wykorzystywane. W uzupełnieniu wskazana zostanie aktualna sytuacja działań prywatyzacyjnych, a na podstawie prowadzonych badań zaprezentowane zostaną czynniki, które mogłyby wpłynąć pozytywnie na efektywność postępowań prywatyzacyjnych.

Artykuł jest wynikiem badań autorów dotyczących postępowań prywatyzacyjnych oraz badań nad sposobem realizacji strategii wyjścia, prowadzonych metodą wywiadu ustrukturyzowanego w podmiotach zajmujących się doradztwem i kancelariach specjalizujących się w obsłudze podmiotów gospodarczych (w tym postępowaniach prywatyzacyjnych).

Skala prywatyzacji – ujęcie retrospektywne

Interpretując prywatyzację jedynie w wąskim znaczeniu można dojść do wniosku, że jej obecna skala jest marginalna. Na koniec 2011 roku liczba przedsiębiorstw państwowych wynosiła 84 (w 1990 r. było to 8453)². Na poniższym wykresie (rys. 1) przedstawiono liczbę przedsiębiorstw objętych procesem przekształceń własnościowych – spadek skali procesu jest znaczący, dobiega on końca.

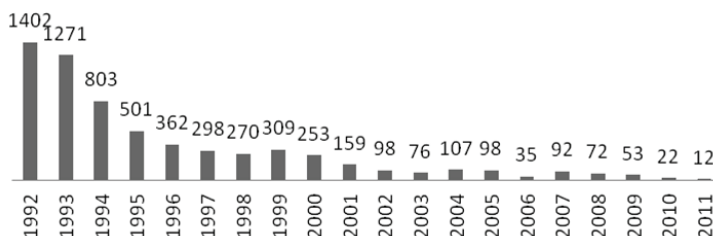
Według danych Ministerstwa Skarbu Państwa z lutego 2013 roku posiada on jedynie 23 przedsiębiorstwa państwowe, 206 jednoosobowych spółek, 53 Spółki z większościovym udziałem i 477 z mniejszościovym udziałem. Jednocześnie, w ostatnim okresie znacznie wzrosła liczba przedsiębiorstw sprywatyzowanych pośrednio – ukazano to na rysunku 2.

Skala przekształceń własnościowych porównywalnych z realizacją strategii wyjścia dotyczy także likwidacji przedsiębiorstw. Od roku 1990 spośród przekształcanych przedsiębiorstw niemal 26% zostało poddanych likwidacji. Zakończenie działalności jest jedną

¹ D. Hajdys: *Rozwój rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, [w:] *Czas na pieniądz. Zarządzanie finansami*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 639.

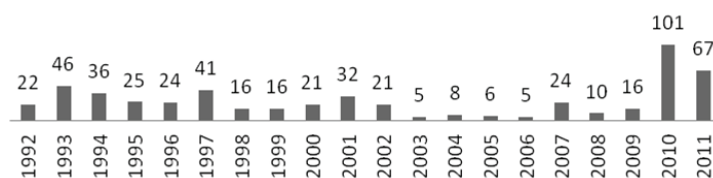
² *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych*, Raport Ministerstwa Skarbu Państwa, <http://prywatyzacja.msp.gov.pl> (20.02.2013).

z opcji strategii defensywnej³ – wiedza o jej realizacji może być pomocna nie tylko w okresie transformacji podmiotów gospodarczych, ale także w procesach restrukturyzacji instytucji państwowych czy samorządowych.



Rysunek 1. Przedsiębiorstwa objęte procesem przekształceń własnościowych

Źródło: dane GUS, www.stat.gov.pl.



Rysunek 2. Przedsiębiorstwa prywatyzowane pośrednio

Źródło: dane GUS, www.stat.gov.pl.

Znaczenie prywatyzacji i strategii wyjścia ma także inny wymiar niż ten dotyczący przekształceń przedsiębiorstw państwowych – szczególnie, jeśli przyjmiemy możliwie szeroką definicję prywatyzacji jako „przekształcanie sektora państwowego w prywatny”⁴. Pojęcie prywatyzacji można rozszerzyć wówczas o takie działania organów publicznych, w których część obowiązków, do których wykonania są one zobligowane, zostaje przekazana do realizacji podmiotom gospodarczym. Działania takie znane są pod pojęciem partnerstwa publiczno-prywatnego (ang. *public-private partnership*). W ramach umowy cywilno-prawnej organy państwowe czy samorządowe nie są zwalniane ze swoich obowiązków, jednak gospodarcza (komercyjna) część zadań wykonywana jest przez podmioty prywatne⁵.

³ A. Zelek: *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 177.

⁴ S.T. Surdykowska: *Prywatyzacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 13.

⁵ G. Ancyparowicz: *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym*. GUS 2009, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pgw_wplyw_bezp_inwest_zagr_na_wzrost_pol_gosp.pdf, s. 8 (20.02.2013).

W skali europejskiej należy zaznaczyć, że sektor publiczny odpowiedzialny jest za kreowanie około 22% wartości dodanej w gospodarce i poziom ten między latami 1997–2007 nie uległ zmianie⁶. Z pewnością wiele funkcji państwa musi pozostać pod jego pieczęcią, ale własność instytucji związanych z opieką zdrowotną, ubezpieczeniami społecznymi czy zdrowotnymi, a także własność infrastruktury lub zasobów naturalnych nie jest już dla wszystkich oczywista. Zakres możliwych postępowań prywatyzacyjnych czy zmierzających do dzierżawy majątku lub powierzania wykonywania pewnych funkcji związanych z gospodarowaniem zasobami podmiotom zewnętrznym z pewnością spowoduje konieczność kontynuowania badań i poznawania nowych prawidłowości.

Porównanie przyczyn i opcji realizacji strategii wyjścia oraz prywatyzacji

Porównując procesy prywatyzacyjne z realizacją strategii wyjścia przez przedsiębiorców i właścicieli warto zwrócić uwagę na pierwotne czynniki, które determinują takie decyzje. Szczegółowa analiza pobudek realizacji strategii wyjścia jest przedmiotem innych opracowań autorów, na potrzeby weryfikacji i porównania z przyczynami prywatyzacji należy jednak wymienić najważniejsze ich grupy:

- zakończenie czasu trwania (jeśli był on oznaczony) lub realizacja celu, do którego zostało powołane przedsiębiorstwo,
- wyczerpanie zasobów kluczowych dla istnienia przedsiębiorstwa,
- indywidualne intencje i preferencje właściciela – związane z realizacją innych celów,
- niespełnienie oczekiwań ekonomicznych co do wysokości osiąganego zwrotu z zaangażowanego kapitału,
- chęć realizacji zysków wobec braku możliwości dalszego wzrostu bez zmiany właścicielskiej (np. konieczność doinwestowania czy zawarcia aliansów strategicznych).

Podobne grupy przyczyn dotyczą postępowania prywatyzacyjnego. O samej istocie prywatyzacji świadczą zapewne intencje właściciela i jego dążenie do wycofania się z pewnych sfer działalności. Wynika to z uwarunkowań politycznych, ale również zmian gospodarczych. Obecny właściciel (ze względu na swoje ograniczenia) nie może w sposób efektywny sprawować funkcji nadzoru i wspierać decyzji strategicznych. Nie gwarantuje także względnej stabilności i ciągłości władzy i strategii, jednocześnie utrudniając elastyczne dopasowywanie się warunków gospodarczych. We wcześniejszych badaniach jednego z autorów wskazano główne motywy prywatyzacji⁷:

⁶ *European Business. Facts and figures*, Eurostat, European Commission 2009, s. 12.

⁷ E.S. Savas: *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, cyt. za H. Sobolewski: *Determinanty i procedury przekształceń własnościowych przedsiębiorstw prywatnych. Dwie dekady prywatyzacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 45.

- motyw pragmatyczny – odnoszący się do skutecznego zarządzania,
- motyw ideologiczny – zmierzający do zmniejszania wpływu rządu na gospodarkę,
- motyw ekonomiczny – w gospodarce postsocjalistycznej rozumiany jako poprawa efektywności ekonomicznej działania przedsiębiorstwa,
- motyw populistyczny – zmierzający do zwiększania wyboru świadczeń z różnych form własności.

Na kształt i opcje prywatyzacji wpływa również szereg innych czynników, które determinują sposób i warunki prowadzenia prywatyzacji. Wynikają one zarówno z celów samego właściciela, jak i nacisków interesariuszy. Pracownicy podmiotów państwowych przekonani są zwykle o trwałości zatrudnienia i niezmienności warunków pracy – zmiany właścicielskie rodzą zagrożenia restrukturyzacji i powodują naturalny opór. Podobnie naciski społeczne mogą być związane ze sceptycyzmem wobec prywatyzacji tych podmiotów, których funkcje uznane są za kluczowe społecznie, takich jak służba zdrowia czy usługi komunalne na poziomie samorządowym. Do tej grupy czynników dopisać można również te polityczne, np. pozostawianie w gestii państwa kwestii gospodarowania zasobami strategicznymi lub istotnymi z punktu widzenia bezpieczeństwa, np. w branży energetycznej czy eksploatacji złóż.

Tabela 1

Porównanie opcji strategii wyjścia z metodami prywatyzacji

Opcja strategii wyjścia	Metoda prywatyzacji
Przygotowanie podmiotu, przekształcenie	Przekształcenia przedsiębiorstw państwowych
Sukcesja rodzinna	Łączenie Spółek (tworzenie grup kapitałowych) lub np. włączanie do zasobów Własności Rolnej Skarbu Państwa (WRSP) czy nieodpłatne zbycie na rzecz jednostek samorządu terytorialnego
Wykup pracowniczy lub menedżerski	Tworzenie spółek pracowniczych
Sprzedaż podmiotom trzecim	Prywatyzacja pośrednia
Oferta publiczna	Program NFI, prywatyzacja przez giełdę
Franchising/dzierżawa	Oddanie do odpłatnego korzystania, dzierżawa gruntów WRSP
Zamknięcie/likwidacja/upadłość	Likwidacja z przyczyn ekonomicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Hawkey: *Exit Strategy Planning: „Growing Your Business for Sale or Succession”*, Gower Publishing Limited, Abingdon 2002, s. 44 oraz A. Płatek (kierująca zespołem): *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2012.

Powyższe czynniki mają wpływ zarówno na moment, jak i formę przyszłej procedury wyjścia. W sektorze prywatnym przygotowanie przedsiębiorstwa do wycofania się może rozpocząć się nawet na etapie jego tworzenia. Praktycy często wskazują, że „nigdy

nie jest za wcześnie” na planowanie strategii wyjścia⁸. W przypadku prywatyzacji moment podjęcia decyzji następuje jednak albo z przyczyn ekonomicznych, albo innych celów gospodarczych – w przyszłości można natomiast wyobrazić sobie sytuację, w której państwo celowo inwestuje w przedsięwzięcia ryzykowne i wymagające znacznych nakładów, by po ich ustabilizowaniu sprzedać, wdzierżawić lub zlecić operatorstwo.

Sam wybór opcji strategii wyjścia i wybór procedury prywatyzacyjnej są zbieżne, ich zestawienie ukazano w tabeli 1.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zauważyć podobieństwo przyczyn i dostępnych form realizacji strategii wyjścia i prywatyzacji. Postępowania zmierzające do wycofania się państwa z pewnych sfer działalności powinny mieć zatem zbliżone cele, których realizację opisują tożsame parametry.

Efektywność strategii wyjścia a efektywność prywatyzacji

Efektywność realizacji strategii wyjścia nie odbiega od sposobu kalkulowania efektywności innych przedsięwzięć:

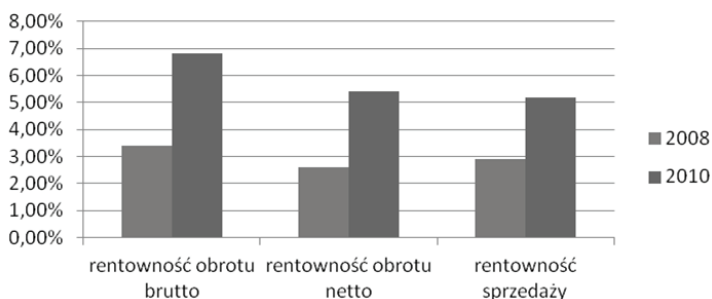
- głównym celem jest maksymalizacja zysku: osiągnięcie możliwie wysokiej ceny sprzedaży czy uwolnienie możliwie wysokiego poziomu kapitału z likwidowanego podmiotu,
- warunkiem celu głównego jest minimalizacja kosztów, takich jak koszty transakcyjne, koszty upublicznienia akcji czy koszty likwidacji majątku,
- z efektami finansowymi: maksymalnym przychodem i minimalnym kosztem nieodzownie związany jest aspekt czasu. Zbyt krótkie przygotowanie przedsiębiorstwa do realizacji wyjścia (np. brak właściwej restrukturyzacji przed sprzedażą) może wpłynąć na niskie zainteresowanie nabywców, a w konsekwencji na cenę. Wydłużenie tego okresu zwiększy koszty postępowania, może też spowodować odpływ inwestorów branżowych, którzy zrealizują swoje strategie wzrostu w inny sposób,
- przy decyzjach o realizacji strategii wyjścia pojawiają się jednak również inne cele, związane np. z ochroną pozostałych sfer działalności przedsiębiorcy przed konkurencją, utrzymanie możliwości dostaw (lub odbioru czy innej formy kooperacji), ochroną reputacji (szczególnie w przypadku zagrożenia upadłością), a czasem nawet cele związane z indywidualnymi poglądami właścicieli (np. preferencje wyboru inwestorów krajowych).

Podobne zasady maksymalizacji efektów można zaobserwować w postępowaniach prywatyzacyjnych. Naturalnym wydaje się główny cel realizacji prywatyzacji: maksymalizacja wpływów przy jednoczesnym zachowaniu niskich kosztów postępowania. Szczególnie istotnym i wyraźnym pozostaje aspekt czasowy – istotny zarówno z oczekujących do-

⁸ Ch. F. Meshginpoosh: *Planning your exit*, [w:] *Smart Business Philadelphia*, Business Source Complete, s. 20 (20.02.2013).

kapitalizowania czy działań restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw, jak i planów właściciela związanych z realizacją założeń budżetowych w danym okresie.

Konieczność i zasadność postępowań prywatyzacyjnych warto wskazać na podstawie uzyskiwanych efektów. Analiza historyczna wskazuje, że przez szereg lat transformacji rentowność obrotu brutto sektora państwowego była wyższa niż prywatnego (do 1998 r.)⁹, jednak obecne efekty prywatyzacji, przedstawione poniżej, jednoznacznie wskazują na korzyści związane ze zmianą właściciela przedsiębiorstw wcześniej należących do Skarbu Państwa.



Rysunek 3. Wskaźniki rentowności obrotu spółek prywatyzowanych w latach 2008 i 2010

Źródło: *Prywatyzacja i co dalej. Analiza efektywności funkcjonowania spółek po prywatyzacji w latach 2008–2011*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2012, www.msp.gov.pl/ (20.02.2013), s. 2–3.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, efektywność postępowań prywatyzacyjnych i tych realizowanych w oparciu o metody strategii wyjścia opierają się na takich samych przesłankach. Interes dotychczasowego właściciela nie jest spełniany w sposób satysfakcjonujący. Dochodzi wówczas do likwidacji, chyba że znajduje się podmiot, który ocenia potencjał przedsiębiorstwa wyżej niż dotychczasowy właściciel. Efekty prywatyzacji, w szczególności poziom wzrostu rentowności (rys. 3), wskazują, że warunki te zostają spełnione.

Trudności w realizacji prywatyzacji – punkt widzenia nabywcy

W prowadzonych badaniach pierwotnych przeprowadzono analizy wśród podmiotów, które występowały jako doradcy prywatyzacyjni dla Spółek Skarbu Państwa, a także tych, którzy przeprowadzali analizy i wspierali przedsiębiorstwa w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw. Należy zaznaczyć, że skala prowadzonych badań dotyczy głównie opcji prywa-

⁹ S. Krajewski: *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 63.

tyzacji przez negocjacje, zatem tylko do tego zakresu można zawęzić jakościowe wyniki badań.

Jako główne czynniki ograniczające zainteresowanie i udział w postępowaniach prywatyzacyjnych, a także zwiększające ryzyko inwestycji wskazano:

- trudny do oszacowania moment rozpoczęcia postępowania, czas trwania i ryzyko przedłużania się tego okresu,
- ograniczenia w zakresie ujawnianych danych, sposobu prowadzenia analizy *due diligence*,
- zakres odpowiedzialności sprzedającego za jakość i rzetelność danych o podmiocie sprzedaży,
- dodatkowe warunki pozacenowe, które mogły ograniczać planowaną restrukturyzację,
- niepewność przychodów w części, która była związana z innymi spółkami Skarbu Państwa lub instytucjami publicznymi.

Skala problemu dostępności danych może zostać dobrze zobrazowana po wskazaniu typowych cech (związanych z definicją) analizy *due diligence*. W opracowaniach wynikających z praktyki przejęć podkreśla się wieloaspektowość i złożoność tej analizy, jej szeroki i interdyscyplinarny zakres, a także konieczność zaangażowania zarówno właścicieli, jak i zarządu. Zaznacza się także, że analiza taka ma największe znaczenie na etapie planowania fuzji czy przejęcia¹⁰. Ograniczenia, zgodne z interesem Skarbu Państwa, negatywnie wpływają na tę procedurę.

Oceniając problem warunków pozacenowych należy zauważyć, że w budowaniu długoterminowej egzystencji przedsiębiorstwa należy w zarządzaniu uwzględnić obok dominujących celów ekonomicznych również cele socjalne czy ekologiczne¹¹ – decyzje takie powinny pozostawać jednak w gestii właścicieli czy być regulowane prawnie, a nie wpływać na postępowanie sprzedaży.

Zgodnie z raportem Ministerstwa Skarbu Państwa, na dzień 31 grudnia 2011 roku w 76% prowadzonych w tym okresie postępowań prywatyzacyjnych stosowano warunki pozacenowe, w tym głównie: zobowiązania do utrzymania poziomu zatrudnienia czy innych świadczeń pracowniczych oraz zobowiązania do poniesienia nakładów inwestycyjnych¹².

Ryzyko związane z uzależnieniem prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych od zleceń związanych z zamówieniami innych podmiotów należących do państwa pozostaje

¹⁰ A. Kozina: *Analiza due diligence w planowaniu negocjacji przejęć*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, M. Romanowska Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 651–652.

¹¹ W. Skoczylas: *Pomiędzy Shareholder Value a Stakeholder Value*, [w:] *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, M. Romanowska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 203.

¹² *Prywatyzacja i co dalej. Analiza efektywności funkcjonowania spółek po prywatyzacji w latach 2008–2011*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2012, www.msp.gov.pl, s. 7 (20.02.2013).

w zakresie szacowania ryzyka transakcji – wyraziste badania w tym zakresie prowadzone są np. w Rosji, gdzie skala problemu jest znacznie większa¹³.

Katalog tych trudności z pewnością nie jest zamknięty i należy tę część badania traktować jedynie przyczynkowo – większość z nich może jednak znaleźć swoje rozwiązania w metodologii strategii wyjścia. Nawet jeśli nie zostaną wyeliminowane, mogą zostać złagodzone, a ich świadomość może zmienić nie tylko społeczny obraz samego postępowania, ale i jego efektywność.

Podsumowanie

Powyższe rozważania potwierdzają przyjęte założenie o znacznej zbieżności problematyki prywatyzacyjnej ze strategiami wyjścia. Przy przyszłych procesach prywatyzacyjnych warto zatem wykorzystać wiedzę z powodzeniem stosowaną w strategiach wyjścia. Główne elementy tej wiedzy powinny dotyczyć:

- zarządzania wartością przedsiębiorstwa, w tym planowania wycofania się i właściwego przygotowania podmiotu, którego te plany dotyczą,
- fuzji i przejęć, z całą problematyką nie tylko rozwiązań systemowych, ale również z dziedziny organizacji i zarządzania,
- pozyskiwania inwestorów strategicznych czy sprzedaży ustrukturyzowanych projektów podmiotom branżowym lub finansowym.

Taki wniosek należy zastosować także do innych działań, w których państwo zmierza do wycofania się z wykonywania pewnych funkcji, które mogą być wykonywane w sferze podmiotów prywatnych. Do nich należy partnerstwo publiczno-prywatne. Wykazywanie zalet, niebezpieczeństw, cech czy warunków współpracy na tych zasadach wykracza poza zakres niniejszego artykułu. Podobieństwo tej relacji i źródeł jej powstania do strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa prywatne nakazywałoby poszukiwanie korelacji i dyfuzję wiedzy. Przykładowymi sytuacjami zbliżonymi są:

- w zakresie chęci dywersyfikacji ryzyka przy realizacji projektów – korzystanie z funduszy typu *venture-capital*,
- w zakresie powiększania zakresu działalności i efektywności – poszukiwanie inwestorów branżowych i strategicznych czy tworzenie aliansów, wymiana wzajemna udziałów (charakterystyczna dla branży motoryzacyjnej), budowanie struktur kooperacyjnych (również z uwzględnieniem ich przyszłego rozwiązania)¹⁴,
- w zakresie realizacji przedsięwzięć, których rozmiar przekracza możliwości danej organizacji – tworzenie konsorcjów, spółek celowych czy budowanie klastrów.

¹³ Por. A. Yakovlev: *The evolution of business – state interaction in Russia: From state capture to business capture?* Europe-Asia Studies 2006, Business Source Complete, EBSCOhost, s. 1033 (4.03.2013).

¹⁴ Por. D. Nowak: *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 138.

Rekomendując wykorzystanie wiedzy, pamiętać należy jednocześnie o doświadczeniach Skarbu Państwa, które mogą służyć jako wnioski dla podmiotów prywatnych realizujących strategię wyjścia. Niektórzy autorzy negatywnie oceniają prywatyzację w okresie transformacji, wskazując na przewagę niepowodzeń nad sukcesami¹⁵ – nauka płynąca z tych ocen powinna być wykorzystana w podobnych działaniach w przyszłości.

Z pewnością polityka prywatyzacyjna państwa nie zawsze będzie cechowała się podobną racjonalnością i ekonomicznością, jak w przypadku przedsiębiorców prywatnych. Wpływy polityczne, interes społeczny, naciski poszczególnych grup interesariuszy (np. związków zawodowych czy lobbystów) wpływać będą jednak na wybory dróg prowadzenia postępowania i definiowanie ich celów. Podobne ograniczenia wiążą się z określaniem optymalnych procedur wyjścia w przypadku przedsiębiorców prywatnych. Osiąganie najwyższej możliwej efektywności zdefiniowanych zadań prywatyzacyjnych pozostanie jednak wyzwaniem samego postępowania i zarządzających, odpowiedzialnych za jego realizację.

Literatura

- Ancyparowicz G.: *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym*, GUS 2009, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcrgus/PUBL_pgw_wplyw_bezp_inwest_zagr_na_wzrost_pol_gosp.pdf (20.02.2013).
- European Business. Facts and figures*, Eurostat, European Commission 2009.
- Hajdys D.: *Rozwój rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami*, red. D. Zarzecki, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
- Hawkey J.: *Exit Strategy Planning: „Growing Your Business for Sale or Succession”*, Gower Publishing Limited, Abingdon 2002.
- Kozarzewski P.: *Prywatyzacja w krajach postkomunistycznych*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2006.
- Kozina A.: *Analiza due diligence w planowaniu negocjacji przejęć*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. E. Urańczyk, M. Romanowska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
- Krajewski S.: *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Meshginpoosh Ch.F.: *Planning your exit*, [w:] *Smart Business Philadelphia*, Business Source Complete (20.02.2013).
- Nowak D.: *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011r.*, A. Płatek i inni (praca zbiorowa), GUS, Warszawa 2012, www.stat.gov.pl (20.02.2013).
- Prywatyzacja i co dalej. Analiza efektywności funkcjonowania spółek po prywatyzacji w latach 2008–2011*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2012, www.msp.gov.pl (20.02.2013).

¹⁵ P. Kozarzewski: *Prywatyzacja w krajach postkomunistycznych*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2006, s. 255.

- Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych*, Raport Ministerstwa Skarbu Państwa, <http://prywatyzacja.msp.gov.pl> (20.02.2013).
- Savas E.S.: *Prywatyzacja. Klucz do lepszego rządzenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Skoczylas W.: *Pomiędzy Shareholder Value a Stakeholder Value*, [w:] *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, M. Romanowska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.
- Sobolewski H.: *Determinanty i procedury przekształceń własnościowych przedsiębiorstw prywatnych. Dwie dekady prywatyzacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Surdykowska S.T.: *Prywatyzacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Yakovlev A.: *The evolution of business – state interaction in Russia: From state capture to business capture?* Europe-Asia Studies 2006, Business Source Complete, EBSCOhost (4.03.2013).
- Zelek A.: *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

*prof. dr hab. Henryk Sobolewski prof. zw. UEP
dr Grzegorz Wojtkowiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania*

Streszczenie

Artykuł prezentuje kwestie prywatyzacji i jej efektywności z punktu widzenia znanych metod realizacji strategii wyjścia. Autorzy prezentują wyniki badań wtórnych dotyczących skali i efektów prywatyzacji. Dokonują również porównania przyczyn, opcji prowadzenia i celów prywatyzacji oraz strategii wyjścia, wskazując na ich podobieństwa. We wnioskach płynących z badań własnych wyróżniają trudności w realizacji postępowań prywatyzacyjnych i wskazują zakresy wiedzy o strategii wyjścia, które mogą łagodzić te problemy.

EVALUATION OF EFFICIENCY OF PRIVATIZATION OPERATIONS FROM THE EXIT STRATEGY PERSPECTIVES

Summary

The article presents the issues of privatization and its effectiveness from the point of view of the known methods of realizing the exit strategy. The authors show the results of secondary research regarding the scale and effects of privatization. They also make a comparison of the reasons, optional ways of management and aims of privatization and exit strategies, indicating their similarities. In the conclusions of their research they highlight the difficulties in conducting privatization procedures and present the scope of knowledge of exit strategies, which might help to mitigate those problems.

