

Spółeczna
Koncepcja Programu Restrukturyzacji
i Prywatyzacji Przedsiębiorstw
Wielkiej Syntezy Chemicznej

Puławy, maj 2002 r.

Celem prezentowanej koncepcji restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora Wielkiej Syntezy Chemicznej w Polsce jest:

- **zapewnienie trwałego i stabilnego miejsca przedsiębiorstw sektora w otoczeniu konkurencyjnym,**
- **zwiększenie wartości przedsiębiorstw sektora,**
- **tworzenie nowych miejsc pracy.**

Przedmiotem opracowania jest koncepcja konsolidacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora Wielkiej Syntezy Chemicznej, w tym:

- Zakładów Azotowych „Puławy” S.A.
- Zakładów Azotowych „Kędzierzyn” S.A.
- Zakładów Azotowych „Police” S.A.
- Zakładów Azotowych S.A. w Tarnowie –Mościcach zwanych dla potrzeb opracowania GRUPĄ.

Sposób realizacji celów.

Proponuje się osiągnięcie założonych celów w dwóch etapach:

Etap I

Konsolidacja przedsiębiorstw sektora – nastąpi poprzez utworzenie organizacji gospodarczej o dużej skali produkcji, silnej kapitałowo, zdolnej do konkurencji, co pozwoli na przeprowadzenie procesu restrukturyzacji. Konsolidacja jest więc warunkiem podjęcia skutecznych i skoordynowanych działań a tym samym skuteczności procesu restrukturyzacji.

Etap II

Restrukturyzacja, której celem powinien być wzrost atrakcyjności sektora dla potencjalnych inwestorów a tym samym stworzenie szansy przeprowadzenia procesu prywatyzacji, przy docelowym zachowaniu dominującego udziału Skarbu Państwa.

Cele konsolidacji.

Głównymi, zakładanymi celami konsolidacji jest:

- Stworzenie zintegrowanego kapitałowo i pod względem zarządczym organizmu gospodarczego, trwale zdolnego do konkurowania na rynkach międzynarodowych, których cechą charakterystyczną jest wysoka koncentracja przemysłu syntez chemicznych,
- uzyskanie przez firmy trwałej przewagi konkurencyjnej umożliwiającej przetrwanie i rozwój w otoczeniu o znacznej turbulencji,
- zwiększenie ich wartości rynkowej,
- zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów,
- wyeliminowanie wewnętrznej konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami sektora,
- pozyskanie wsparcia kapitałowego dla procesów rozwoju strategicznego,
- obniżenie kosztów stałych w wyniku efektu skali,
- dywersyfikacja źródeł przychodów. Poza częścią nawozową każde z przedsiębiorstw wytwarza także inne produkty chemiczne co pozwala na funkcjonowanie tych przedsiębiorstw w okresach dekonjunktury (na określony lub określoną grupę produktów),
- wzrost zdolności kredytowej i wzmocnienie pozycji przetargowej w stosunku do otoczenia, odbiorców, dostawców, instytucji finansowych,

Wspólne cechy przedsiębiorstw GRUPY:

Przedsiębiorstwa GRUPY, przy znacznej dywersyfikacji portfela produktów w poszczególnych firmach, posiadają silnie zarysowane cechy podobieństwa i związków czyli koligacji strukturalnych.

Szczególne silne podobieństwo i związki występują w obszarach:

- zarządzania strategicznego,
- logistyki,
- handlu i marketingu,
- infrastruktury technicznej.

Przedsiębiorstwa mają podobne problemy między innymi związane z ochroną środowiska i koniecznością wdrażania nowoczesnych energooszczędnych technologii wytwarzania. Przedsiębiorstwa te są jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa.

Znaczenie i uzasadnienie konsolidacji.

Przedsiębiorstwa grupy ze względu na swój potencjał rynkowy i wytwórczy oraz charakter produkcji w sektorze mają istotne znaczenie dla gospodarki

narodowej. Przedsiębiorstwa GRUPY zatrudniają łącznie około 18 tysięcy pracowników. Zlokalizowane są one w miastach, gdzie skala zatrudnienia w przedsiębiorstwie stanowi największy element rynku pracy, tym samym utrzymanie miejsc pracy w tych firmach stanowi istotny wymiar społeczny.

Poprawa efektywności firm GRUPY leży więc w interesie społecznym mając wymiar wręcz strategiczny dla gospodarki kraju. Jedną z bardziej realnych dróg mogących zdynamizować procesy restrukturyzacyjno - rozwojowe przedsiębiorstw i wzmocnić konkurencyjność jest ich konsolidacja i integracja w grupę kapitałową, mającą charakter holdingu horyzontalnego, łączącego firmy tej samej branży.

Uzasadnieniem dla konsolidacji są uwarunkowania wynikające z rodzaju i charakteru otoczenia konkurencyjnego oraz uwarunkowania wewnętrzne poszczególnych firm, jak i ich wzajemne związki i podobieństwo.

Konsolidacja i integracja wybranych firm sektora może pozwolić na podniesienie ich wartości, a także na zdynamizowanie rozwoju firm przy wspomaganii przez inwestorów.

Stosunki wewnętrzne oraz wzajemne uwarunkowania.

Uwarunkowania wynikające z sytuacji wewnętrznej poszczególnych firm jak i ich podobieństwo i związki wskazują na zasadność koncepcji konsolidacji. Głównie dotyczy to podobieństwa zawartości portfeli produktowych oraz wspólnych problemów, których przewyciężenie w przypadku konsolidacji może ułatwić skala operacji i sumowanie doświadczeń. Na uzasadnienie konsolidacji w szczególności wskazują:

- bardzo silne związki i podobieństwo „uwarunkowań strategicznych” uzasadniające poddanie tych obszarów jednolitemu kierownictwu strategicznemu,
- podobieństwo i związki w działalności handlowej i konkurencyjnej dobrze rokujące dla możliwości ich wzmacniania w drodze koncentracji niektórych obszarów działalności handlowej,
- bardzo silne podobieństwo i związki w obszarze logistyki i infrastruktury technicznej uzasadniające koncentrację i koordynację funkcji logistycznych, niektórych innych funkcji obsługowych,
- podobieństwo w „wyrobie i wytwarzaniu” wskazujące na dużą dywersyfikację wyrobów w poszczególnych spółkach.

Wszystkie wymienione uwarunkowania stanowią uzasadnienie dla procesu konsolidacji partnerów krajowych, w tym przypadku konsolidacji stosunkowo prostej w sferze decyzyjnej, bo firmy posiadają jednego właściciela.

Koncepcja konsolidacji.

Konsolidacja i integracja wymienionych firm nawozowych ma umożliwić osiągnięcie założonych celów przez wykorzystanie:

- przewagi zarządzania strategicznego w skali konsolidowanych firm,
- relatywnego obniżenia kosztów logistyki, handlu i marketingu (promocji),
- obniżenia progu ryzyka przy inwestowaniu,
- koncentracji nakładów na badania i rozwój,
- efektu łączenia doświadczeń,
- efektu ekonomiki skali operacji,
- relatywnego obniżenia kosztów obsługi.

Uzasadnienia dotyczące konsolidacji, zarówno te wynikające z uwarunkowań zewnętrznych (otoczenia ogólnego i konkurencyjnego firmy), a w szczególności związki strukturalne dotyczące uwarunkowań wewnętrznych, najbliższe są organizacyjno-prawnej formule konsolidacji określanej jako **holding strategiczny**.

Założone dla holdingu główne cele strategiczne i model funkcjonalny determinują strukturę podmiotową holdingu i funkcje poszczególnych podmiotów.

Holding przedsiębiorstw sektora wielkiej syntezy chemicznej jest organizacją, której podmioty współprzyczyniają się do powodzenia Holdingu jako całości realizując wytyczoną strategię.

Rodzaj i typ holdingu obrazuje rysunek 1 (w załączeniu).

Centrum holdingu stanowi spółka akcyjna z wniesionymi przez Skarb Państwa odpowiednimi pakietami akcji Zakładów Azotowych „Puławy” S.A., Zakładów Azotowych „Kędzierzyn” S.A., Zakładów Azotowych „Police” S.A., Zakładów Azotowych S.A. w Tarnowie –Mościcach.

Wymienione przedsiębiorstwa stanowią rdzeń strategiczny grupy kapitałowej z dotychczasowym zakresem działania oraz wydzielonymi w formie spółek obszarami usługowymi. Rdzeń strategiczny holdingu może zostać uzupełniony innymi firmami chemicznymi o zbliżonym profilu produktowym.

Spółka holdingowa funkcje zarządcze sprawuje w formie planowania strategicznego oraz formułowania celów finansowych i decyzji o alokacji środków finansowych.

Holding ma charakter narodowy, horyzontalny, grupujący spółki z jednej branży. W fazie wstępnej proponuje się racjonalizację sfery handlu nawozami, a dalsza ewolucja holdingu może przynieść racjonalizację innych obszarów obsługowych np. logistyki, badań i rozwoju.

Silne strony utworzonego holdingu.

- Przemieszcza się władzę organizacyjną i finansową z Ministerstwa Skarbu Państwa do spółki holdingowej, wzmacniając tym samym nadzór właścicielski i nadając mu charakter zarządzania strategicznego,
- Koncentruje się decyzje o alokacji kapitału umożliwiając jego przemieszczenie w miejsca o największej efektywności inwestowania,
- Ogranicza się kosztowną, wzajemną konkurencję, w szczególności w handlu nawozami,
- Pozwala na osiągnięcie efektów skali w obszarze wytwarzania, wspólnej walki z konkurencją, logistyki, handlu i marketingu,
- Umożliwia się koncentrację środków na badania i rozwój na wybranych kierunkach rozwoju strategicznego.

Szanse funkcjonowania holdingu.

Byłby to holding narodowy łączący przedsiębiorstwa tej samej branży, co mogłoby wpłynąć na podniesienie ich wartości i osiągnięcie założonych celów.

Atrakcyjność konsolidacji w omawianym przypadku wynika ze wzrostu możliwości sprostania wyzwaniom strategicznym, jakie stawia otoczenie konkurencyjne sektora wielkiej syntezy chemicznej. Wyzwania mają swoje źródło między innymi w tendencjach do globalizacji konkurencji, spadku cen i wzrostu znaczenia kosztów, skracania cyklu życia produktu, wzrostu kosztów rozwoju.

Uczestnicy konsolidacji wzmacniają swoją pozycję konkurencyjną w stosunku do wszystkich sił pola konkurencji w sektorze:

- w myśl zasady "duży więcej może" wzrośnie siła przetargowa w stosunku do dostawców gazu i energii elektrycznej. Można wynegocjować mniejszą cenę tych podstawowych surowców do produkcji, w konsekwencji obniżenie kosztów wytwarzania nawozów,
- wzrośnie siła przetargowa w stosunku do nabywców - firmy mogą stosować elastyczne ceny produktów, rozszerzyć sieć dystrybucji, obniżyć koszty handlowe i koszty logistyki,
- wzrośnie siła w obszarze nakładów na rozwój i badania w wybranych kierunkach i możliwość uzyskania większego efektu tych badań,
- konsolidacja pozwala na koncentrację nakładów na inwestycje, wykorzystanie efektu skali i specjalizacji, likwidację kosztów wzajemnej konkurencji, oraz najważniejsze; stawia barierę wejścia dla konkurencji z krajów UE. Konsolidacja daje siłę w stosunku do podstawowych konkurentów.

Skutki konsolidacji:

1. Przedsiębiorstwa tworzące GRUPĘ będą miały samodzielność ekonomiczną i prawną.
2. Zachowana zostanie integralność struktur produkcyjnych (powiązania technologiczne).
3. Kształt organizacyjny i przedmiot działalności przedsiębiorstw objętych procesem konsolidacji będzie podlegał ewolucyjnym zmianom, wynikającym z rachunku efektywności.
4. Zostanie stworzona możliwość wzajemnego finansowania się uczestników holdingu na warunkach zwykle korzystniejszych niż oferują rynki kapitałowe w tym poprzez reinwestowanie zysków poszczególnych spółek.
5. Zachowana zostanie ciągłość kontaktów gospodarczych, handlowych i finansowych jako element niezwykle istotny w każdym procesie transformacji (marka, znaki towarowe).
6. Uproszczony zostanie nadzór właścicielski. Poprzez spółkę holdingową, Skarb Państwa będzie realizował:
 - politykę rozwoju sektora,
 - strategię prywatyzacji,

Można także rozważyć wariant w którym rolę spółki holdingowej (GRUPA S.A.) będą pełniły Z.A. „Puławy” S.A. Rysunek 1a (w załączeniu).

- Konsolidacja nastąpi poprzez wniesienie przez Skarb Państwa wszystkich akcji konsolidowanych spółek do Z.A. „Puławy” S.A., z uwzględnieniem uprawnień pracowniczych wynikających z Ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.
- Rozwiązaniem alternatywnym jest udzielenie Z.A. „Puławy” S.A. pełnomocnictw do wykonywania głosów z tych akcji.

Powyższe oznacza, że procesem prywatyzacji zostaną objęte Z.A „Puławy” S.A. po osiągnięciu celów restrukturyzacji.

Proponowany sposób konsolidacji może być przeprowadzony w relatywnie krótkim czasie. Wymaga wyłącznie podjęcia stosownych decyzji właścicielskich. Proponowany sposób konsolidacji nie wymusza powstania nowych struktur.

Z.A. „Puławy” S.A. są przygotowane do pełnienia roli wiodącej w procesie konsolidacji i restrukturyzacji gdyż:

- mają najlepszą sytuację ekonomiczno – finansową spośród firm tworzących holding. W ostatnich latach wypracowywały znaczącą nadwyżkę finansową,

- mają najwyższe zaangażowanie kapitału w przedsięwzięcia rozwojowe,
 - są spółką publiczną posiadającą znajomość funkcjonowania rynków kapitałowych,
 - dysponują najnowocześniejszymi, kompleksowo zorganizowanymi, instalacjami produkcyjnymi z najniższymi wskaźnikami zużycia surowców,
 - osiągają najwyższe przychody (największa skala produkcji),
 - zalety logistyczne wynikające z lokalizacji, położenie, sieć sprzedaży, infrastruktura przeładunkowa w porcie (Bałtycka Baza Masowa),
 - zaplecze naukowo - badawcze (Instytut Nawozów sztucznych, Instytut Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa),
 - doświadczenia w operowaniu na rynku krajowym i międzynarodowym (pierwsze postępowanie ochrony rynku, kontakty z rynkiem WNP),
 - pierwowzór organizacji krajowej sieci sprzedaży nawozów,
 - doświadczenie i wiedza załogi,
 - mają wizję rozwoju sektora Wielkiej Syntezy Chemicznej,
 - posiadają koncesję na zakup gazu ziemnego za granicą, podstawowego surowca do syntez, jako jedyne przedsiębiorstwo w chemii,
- mają wieloletnie doświadczenie w zakresie zarządzania spółkami zależnymi (grupa kapitałowa).

Restrukturyzacja przedsiębiorstw sektora.

Cele restrukturyzacji przedsiębiorstw Wielkiej Syntezy Chemicznej:

- przeprowadzenie krótko i średnioterminowych inwestycji, niezbędnych dla umocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie. Szczególny nacisk powinien zostać położony na rozwój przetwórstwa dotychczasowych produktów w kierunku produktów rynkowych, przy czym należy dopuścić zarówno samodzielną realizację takich projektów, jak też wszelkie formy wspólnych przedsięwzięć i inwestycje prywatne. Konieczne przy tym jest wsparcie procesu restrukturyzacji poprzez gwarancje i poręczenia Skarbu Państwa, przejściową ochronę rynku krajowego przed importem produktów nawozowych. Efektem takich działań powinno być przede wszystkim tworzenie nowych miejsc pracy,
- wyodrębnianie ze struktury przedsiębiorstw i konsolidacja jednostek usługowych,
- zmiany w strukturze organizacyjnej i operacyjnej, ukierunkowane na zwiększenie konkurencyjności i szans na prywatyzację.

Nadrzędnym celem procesu restrukturyzacji jest wzrost wartości przedsiębiorstw objętych konsolidacją a tym samym poprzez wzrost atrakcyjności sektora dla potencjalnych inwestorów ich przygotowanie do procesu prywatyzacji.

Harmonogram i kierunki prywatyzacji.

Procesem prywatyzacji powinny zostać objęte, w pierwszej kolejności istniejące spółki, utworzone przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład holdingu celem stworzenia podmiotów zdolnych do samodzielnego, dalszego rozwoju, przyrostu ich wartości oraz podwyższenia standardu świadczonych usług i wytwarzanych produktów.

Spółki tworzące strukturę holdingową powinny być prywatyzowane poprzez podwyższanie ich kapitału. Jest to jeden ze sposobów pozyskania kapitału na rozwój. Przedsiębiorstwa GRUPY powinny być prywatyzowane po osiągnięciu celów konsolidacji, przy czym powinien być zachowany dominujący udział Skarbu Państwa.

Warunkiem rozpoczęcia realizacji programu jest zapewnienie bezpłatnego pakietu akcji dla pracowników, co wymaga zmian legislacyjnych.

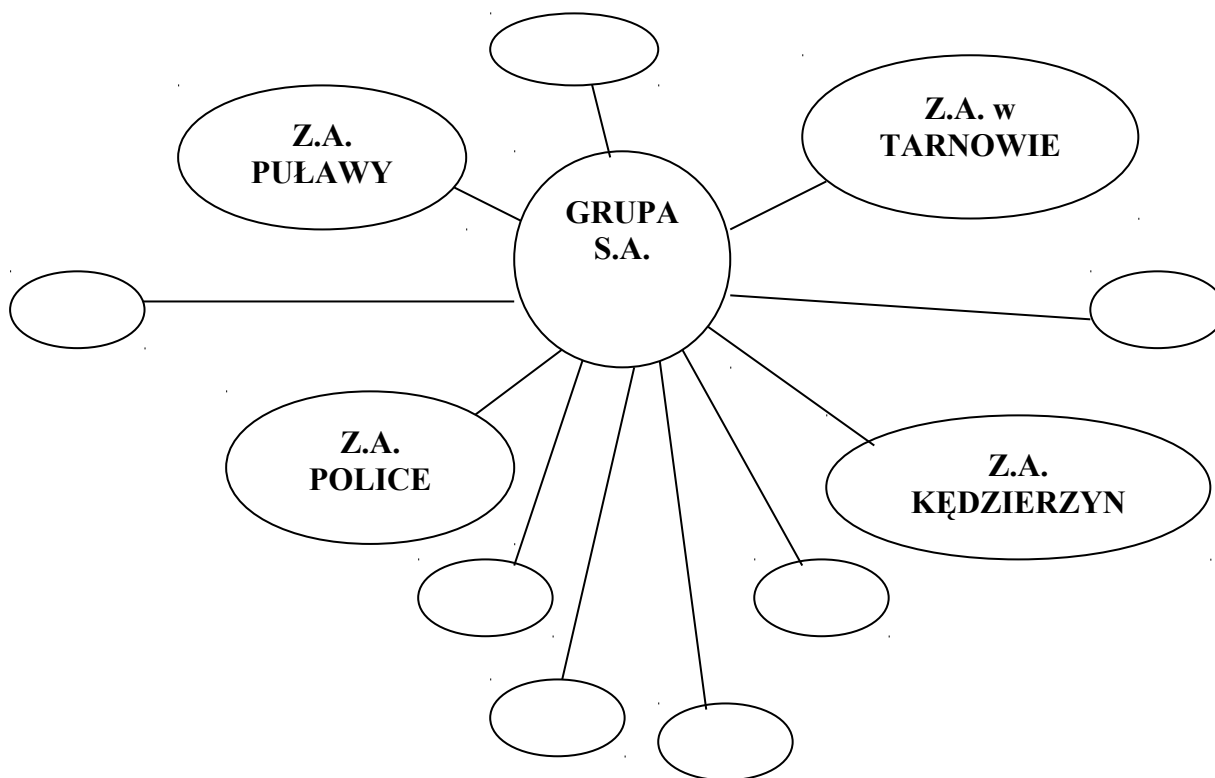
Alianse strategiczne.

Alianse strategiczne powinny być realizowane na zasadzie „brakującego ogniwa” np. z producentami lub dystrybutorami gazu ziemnego lub odbiorcami produktów sektora np. przemysłem włókienniczym.

Budowanie aliansów strategicznych oznacza możliwość prowadzenia na zasadzie wzajemnych porozumień i umów wspólnych działań celowych. Alianse umożliwiają wykorzystanie szans płynących ze współpracy przy zapewnieniu swobody prowadzenia interesów przez poszczególne przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Struktura podmiotowa holdingu przedsiębiorstw sektora wielkiej syntezy chemicznej.

HOLDING HORYZONTALNY ZARZĄDZAJĄCY



UWAGA: Po ewentualnych pozytywnych decyzjach o konsolidacji wskazane jest rozpatrzenie uczestnictwa w GRUPIE także innych przedsiębiorstw chemicznych zbliżonych do rdzenia GRUPY.

Rysunek 1a. Struktura podmiotowa holdingu przedsiębiorstw sektora wielkiej syntezy chemicznej gdzie rolę spółki GRUPA pełnią Z.A. „Puławy” S.A.

HOLDING ZARZĄDZAJĄCY

