

Joanna Rzempala, Artur Rzempala

"Outsourcing kapitałowy" jako droga tworzenia grup kapitałowych : rola inwestorów strategicznych w restrukturyzacji grup kapitałowych z większościowym udziałem Skarbu Państwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 47, 205-215

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA RZEMPAŁA, ARTUR RZEMPAŁA

OUTSOURCING KAPITAŁOWY JAKO DROGA TWORZENIA GRUP KAPITAŁOWYCH. ROLA INWESTORÓW STRATEGICZNYCH W RESTRUKTURYZACJI GRUP KAPITAŁOWYCH Z WIĘKSZOŚCIOWYM UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA

1. POJĘCIE *OUTSOURCINGU*

Zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, wynikająca z odejścia od gospodarki centralnie planowanej i przejścia do gospodarki rynkowej, spowodowała konieczność radykalnej restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstw.

W warunkach polskich jedną z najczęściej stosowanych form restrukturyzacji organizacyjnej stał się *outsourcing*, definiowany jako rezygnacja z jednego lub więcej rodzajów wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa na rzecz zlecenia przez firmę całych etapów produkcji, operacji technologicznych, działalności pomocniczej wykonawcom z zewnątrz, w miarę możliwości najlepszym w danej dziedzinie. *Outsourcing* jest to długookresowa usługa, która umożliwi koncentrację przedsiębiorstwa wyłącznie na kluczowych obszarach działania (*core competency*) w celu zwiększenia jego konkurencyjności.

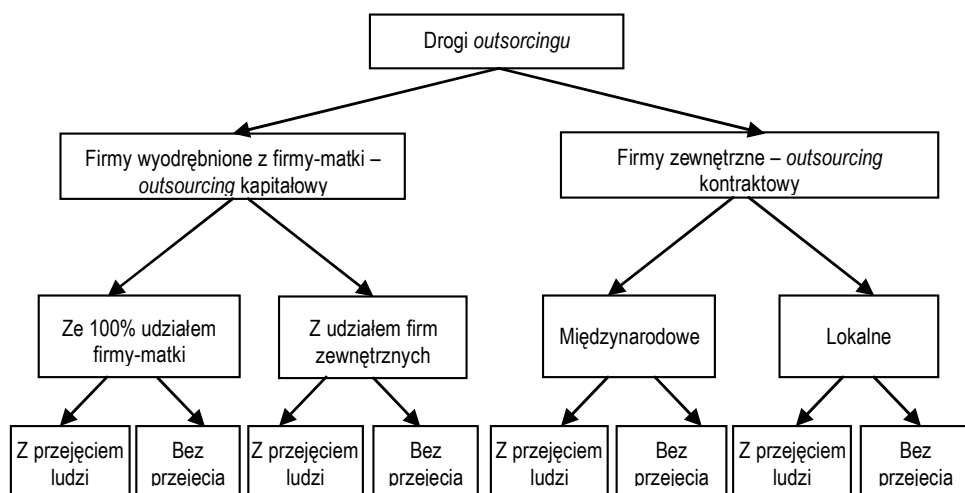
2. MOŻLIWE FORMY *OUTSOURCINGU*

Outsourcing może mieć różną formę organizacyjno-prawną. Możliwe drogi wdziałania jednostek i komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa przedstawia poniższy rysunek 1.

Z przedstawionego rysunku wynika, iż *outsourcing* może być realizowany w drodze kapitałowego wydzielenia niektórych dziedzin działalności przedsiębiorstwa (spółki-córki) albo kontraktowego zlecenia operacji, z których się rezygnuje, odrębnym, niezależnym firmom zewnętrznym. Nowy podmiot prawny, powstały na bazie wyodrębnionego ze spółki-matki majątku może mieć różną strukturę własnościową. W praktyce najczęściej spotyka się spółki ze 100 % udziałem podmiotu macierzystego lub spółki z udziałem firm zewnętrznych. Możliwe jest także posiadanie pakietu udziałów (lub akcji) przez grupę byłych pracowników firmy macierzystej.

Druga droga *outsourcingu* polega na powierzeniu firmom zewnętrznym zakresu usług świadczonych dotychczas przez wewnętrzne komórki organizacyjne restrukturyzowanego przedsiębiorstwa, bez tworzenia odrębnego podmiotu gospodarczego. W przeciwieństwie do zaprezentowanego powyżej powiązania kapitałowego pomiędzy współpracującymi podmiotami, strony wiąże jedynie umowa o świadczeniu usług. Wśród firm *outsourcingowych*, przejmujących zakres zadań poszczególnych komórek organizacyjnych restrukturyzowanego przedsiębiorstwa, spotyka się zarówno przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym, jak i światowe koncerny o międzynarodowym zasięgu. Pewną odmianą tego rozwiązania jest nawiązanie współpracy przez spółkę utworzoną przez byłych

pracowników wykupujących warsztat pracy od firmy macierzystej. Występujące wówczas stosunki pomiędzy firmą a grupą pracowników są zupełnie inne niż stosunki pomiędzy tymi samymi podmiotami, ale regulowane nie umową o pracę, a umową cywilno-prawną. Innymi słowy, wzrasta poczucie odpowiedzialności za odpowiednie wykonanie usługi w momencie, gdy jej wykonawca nie jest chroniony przepisami prawa pracy¹.



Rysunek 1. Drogi *outsourcingu*

Źródło: opracowanie własne.

W poniższej tabeli przedstawione zostały podstawowe różnice pomiędzy *outsourcingiem* kapitałowym i kontraktowym, a także wady i zalety związane z realizacją powyższych koncepcji.

Tabela 1
Porównanie *outsourcingu* kontraktowego i kapitałowego

Kryteria	Outsourcing kontraktowy	Outsourcing kapitałowy
Funkcja	wydzielana z przedsiębiorstwa macierzystego i przekazywana niezależnemu podmiotowi	wydzielana z przedsiębiorstwa macierzystego i przekazywana do jego spółki-córki
Pracownicy	pracownicy z przedsiębiorstwa macierzystego są zwalniani, przenoszeni do innych działalności lub przekazywani do niezależnego podmiotu	pracownicy z przedsiębiorstwa macierzystego przechodzą do spółki - córki
Majątek	majątek przedsiębiorstwa macierzystego ulega likwidacji, jest przekazywany do innych działalności lub sprzedawany do niezależnego podmiotu	majątek przedsiębiorstwa macierzystego zostaje przekazany aportem lub sprzedany w formie zorganizowanej do spółki-córki

¹ por. M. Nowak, *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*, IIR, Warszawa 1999, s. 4.

Kryteria	Outsourcing kontraktowy	Outsourcing kapitałowy
Organizacja	organizacje wewnętrzne zostają zlikwidowane lub przekazane do niezależnego podmiotu; niezależny podmiot stosuje własne rozwiązania organizacyjne; podporządkowanie organizacyjne zostaje zastąpione podporządkowaniem kontraktowym	organizacja wewnętrzna jest przejmowana przez spółkę-córkę; wewnętrzne podporządkowanie organizacyjne zostaje zastąpione podporządkowaniem kapitałowym
Uprawnienia, odpowiedzialność	niezależny podmiot ma pełnię uprawnień i odpowiedzialności z tytułu realizacji funkcji	spółka-córka uzyskuje pełnię uprawnień i odpowiedzialności w odniesieniu do realizacji funkcji
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> – pełna swoboda doboru wykonawcy, – efekty konkurencji, – ograniczenie zaangażowania i odpowiedzialności za realizację funkcji, – uproszczenie struktury, – redukcja problemów zarządzania, – dostęp do <i>know-how</i> niezależnego podmiotu, – unikanie zwolnień pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – unikanie zwolnień pracowników, – możliwość przejścia na <i>outsourcing</i> kontraktowy poprzez odsprzedaż udziałów, – uproszczenie struktury, – możliwość zmiany dotychczasowych uregulowań w zakresie warunków pracy i płacy
Wady	– brak	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie możliwości radykalnej zmiany sposobu działania, – odpowiedzialność właścicielska za wyniki, – ograniczona swoboda doboru wykonawcy, – konieczność sprawowania nadzoru właścicielskiego

Źródło: por. M. Trocki: *Outsourcing – kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*. „Marketing i Rynek” nr 8/2001.

3. **OUTSOURCING KAPITAŁOWY** **JAKO DROGA TWORZENIA GRUP KAPITAŁOWYCH** **POWSTAŁYCH NA BAZIE PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH**

W warunkach polskich *outsourcing* kapitałowy stał się nie tylko jedną z najczęściej stosowanych metod restrukturyzacji organizacyjnej, lecz także jedną z najczęściej stosowanych dróg tworzenia grup kapitałowych. W wyniku tego powstawały grupy podmiotów:

- utworzonych dla realizacji wspólnych celów gospodarczych,
- składających się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych funkcjonujących w formie spółek kapitałowych,
- powiązanych w sposób trwały więzami kapitałowymi,

- posiadających możliwość realizacji wspólnych celów, wynikających z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań, a więc spełniające definicje grupy kapitałowej².

Tą drogą utworzone zostały grupy kapitałowe, których spółkami macierzystymi były dawne duże przedsiębiorstwa państwowe lub spółki akcyjne ze 100% udziałem Skarbu Państwa.

Tabela 2
Projekty restrukturyzacyjne zrealizowane w Z.Ch. „Police” S.A.
w formie *outsourcingu* kapitałowego

Outsourcing kapitałowy							
Lp.	Nazwa spółki	Komórka organizacyjna, na bazie której została utworzona spółka	Data rozpoczęcia działalności	Ilość osób przejętych z Z.Ch. „POLICE” S.A.	Udział Z.Ch. „POLICE” S.A. w kapitale zakładowym	Wartość wniesionego przez Z.Ch. „POLICE” S.A. do spółki aportu	
						Wkład niepieniężny	gotówka
1.	„Budchem” Spółka z o.o.	Wydział Budowlany	01.12.1999	80	49%	588000	-
2.	OW „Wrzos” Spółka z o.o.	Ośrodki wypoczynkowe: „Wrzos” w Łukęcinie i „Pod Stokiem” w Karpaczu	01.12.1999	21	100%	5793150	40000
3.	„Medika” Spółka z o.o.	Przychodnia Przychodnia	01.08.2000	20	100%	497200	6000
4.	„Supra” Agrohemia Spółka z o.o.	Zakład Produkcyjno-Handlowy „Wrocław”	01.04.2001	45	100%	12749100	95700
5.	„Transtech” Spółka z o.o.	Zakład Transportu Samochodowego	14.05.2001	183	100%	12268050	821800
6.	„Kargo” Spółka z o.o.	Zakład Transportu Kolejowego	01.11.2001	149	100%	7452500	708000
7.	„Koncept” Spółka z o.o.	Biuro Konstrukcyjno-Projektowe	01.11.2001	36	100%	111500	400000
8.	„Centrum” Spółka z o.o.	Zakład Elektryczny	01.01.2002	215	100%	890000	500000
9.	„Automatika” Spółka z o.o.	Zakład Automatyki	01.04.2001*	180	100%	723000	518000
10.	„Remech” Spółka z o.o.	Służby Mechaniczne	01.03.2001*	580	100%	4312500	1900000
Razem				1 509		45385000	4989500

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Z.Ch. „Police”.

² por. M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004, s. 41.

Określone poniżej cechy wspólne wymienionych podmiotów wpłynęły na powszechność zastosowania *outsourcingu* jako uniwersalnej formy ich restrukturyzacji:

- rozbudowane struktury organizacyjne,
- duże zaangażowanie kapitałowe w realizację funkcji pomocniczych,
- nieefektywnie wykorzystywany majątek,
- brak świadomości kosztowej,
- duży udział kosztów stałych w strukturze kosztów,
- brak akceptacji społecznej dla procesów zmian.

Za podstawowe przesłanki wykorzystania koncepcji *outsourcingu* jako formy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw powszechnie przyjmuje się:

- nadmierne rozmiary przedsiębiorstw, uniemożliwiające efektywne zarządzanie całością,
- osłabioną elastyczność przedsiębiorstwa na zmiany rynkowe,
- oddolne tendencje niektórych komórek organizacyjnych do usamodzielniania się,
- chęć kierownictw przedsiębiorstw pozbycia się jednostek organizacyjnych prowadzących działalność niezwiązaną z rdzeniem działania przedsiębiorstwa o niskiej rentowności,
- dążenie do racjonalizacji procesu zarządzania poprzez wprowadzenie struktury holdingowej.

Uniwersalizm *outsourcingu* i korzyści wynikające z zastosowania tej formy restrukturyzacji w warunkach polskich to wzrost efektywności działania i racjonalizacja kosztów, przy jednoczesnym zagwarantowaniu miejsc pracy pracownikom odchodzącym do firm zewnętrznych. *Outsourcing* ułatwia bowiem zmniejszenie zatrudnienia dzięki możliwości przekazania pracowników firmie *outsourcingowej*.

Przykładem zastosowania *outsourcingu* kapitałowego jako drogi tworzenia grup kapitałowych jest proces restrukturyzacji Zakładów Chemicznych „Police” S.A. W wyniku realizacji koncepcji *outsourcingu* kapitałowego, w latach 1999-2002, na bazie służb działalności pomocniczej, powstała grupa kapitałowa skupiająca w sumie dziesięć spółek zależnych.

W tabeli 2 przedstawione zostały projekty *outsourcingowe* zrealizowane w Z.Ch. „Police” S.A., będące podstawą do badań zaprezentowanych w niniejszej pracy.

4. ETAPY REALIZACJI OUTSOURCINGU KAPITAŁOWEGO

Należy podkreślić, iż *outsourcing* jest strategią długofalową. Nie jest to szybkie rozwiązanie problemów dla firm z przerostami zatrudnienia, wysokimi kosztami funkcjonowania działów pomocniczych lub problemami ze zgromadzeniem środków na inwestycje. Przekazanie na zewnątrz prowadzenia choćby jednego procesu gospodarczego wymagać będzie od kierownictwa dużo czasu i uwagi, gdyż nawet przy fachowej pomocy ze strony zewnętrznego usługodawcy, przedsiębiorstwo chcąc w pełni wykorzystać szanse, jakie daje *outsourcing*, musi go starannie zaplanować i przeprowadzić³.

³ por. A. Friars, *Zlecanie funkcji działów pomocniczych zewnętrznemu usługodawcy*, AAK, Bydgoszcz 2000, s. 3.

Tak więc prawidłowo przeprowadzony proces restrukturyzacji poprzez *outsourcing* powinien składać się z następujących etapów⁴:

1. Przekonanie zarządu do słuszności realizowanej koncepcji *outsourcingu*.
2. Analiza stanu obecnego i poszukiwanie możliwych usprawnień.
3. Wybór obszaru do wyłączenia i związane z tym:
 - analiza wariantów z pośród możliwych form przeprowadzenia *outsourcingu*,
 - ustalenie i opisanie zakresu usług świadczonych przez analizowaną komórkę,
 - identyfikacja obecnych i przyszłych kosztów obszaru,
 - sporządzenie analizy opłacalności przedsięwzięcia,
 - zatwierdzenie projektu przez zarząd,
 - poszukiwania i wybór inwestora w przypadku *outsourcingu* z udziałem firm zewnętrznych,
 - negocjacje z przedstawicielami organizacji związkowych i przekonanie ludzi do korzyści wynikających ze zmiany pracodawcy,
 - negocjacje z firmą zewnętrzną oraz podpisanie protokołu przejścia pracowników, umowy o świadczeniu usług i szereg umów towarzyszących,
 - wdrożenie projektu i początek działania nowej firmy.
4. Ocena efektywności projektu *outsourcingu*.
5. Monitoring zmian – porównanie uzyskanych efektów z zaplanowanymi w programie restrukturyzacji.

5. OUTSOURCING KAPITAŁOWY JAKO ETAP POŚREDNI W DRODZE DO RESTRUKTURYZACJI GRUP KAPITAŁOWYCH Z WIĘKSZOŚCIOWYM UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA

Realizacja przez spółki Skarbu Państwa procesu restrukturyzacji w formie *outsourcingu* kapitałowego skutkuje:

- uświadomieniem wysokości kosztów realizacji poszczególnych funkcji,
- możliwością pozyskania jednoznacznych informacji o kosztach,
- zmianą struktury kosztów ze stałych na zmienne.

Poprzestanie realizacji procesu restrukturyzacji na tym etapie niesie za sobą:

- ryzyko przeniesienia niskiej efektywności wydzielanych funkcji do nowo powstałych podmiotów,
- presję ze strony wydzielonych podmiotów na świadczenie usług powyżej cen rynkowych,
- ryzyko związane z koniecznością dokapitalizowania działalności wydzielonych spółek – dopłaty, pożyczki, umorzenie zobowiązań,
- konieczność tworzenia odpisów aktualizujących wartość długoterminowych aktywów finansowych, w przypadku generowania przez wydzielone podmioty ujemnych wyników finansowych,
- ryzyko związane ze stosowaniem cen transferowych w transakcjach pomiędzy podmiotami powiązanymi.

Tak więc zastosowanie *outsourcingu* kapitałowego jako formy restrukturyzacji spółek Skarbu Państwa traktować należy jako etap pośredni, mający na celu pozyskanie inwestora strategicznego do wydzielonych podmiotów. Zaniechane drugiego etapu wiąże

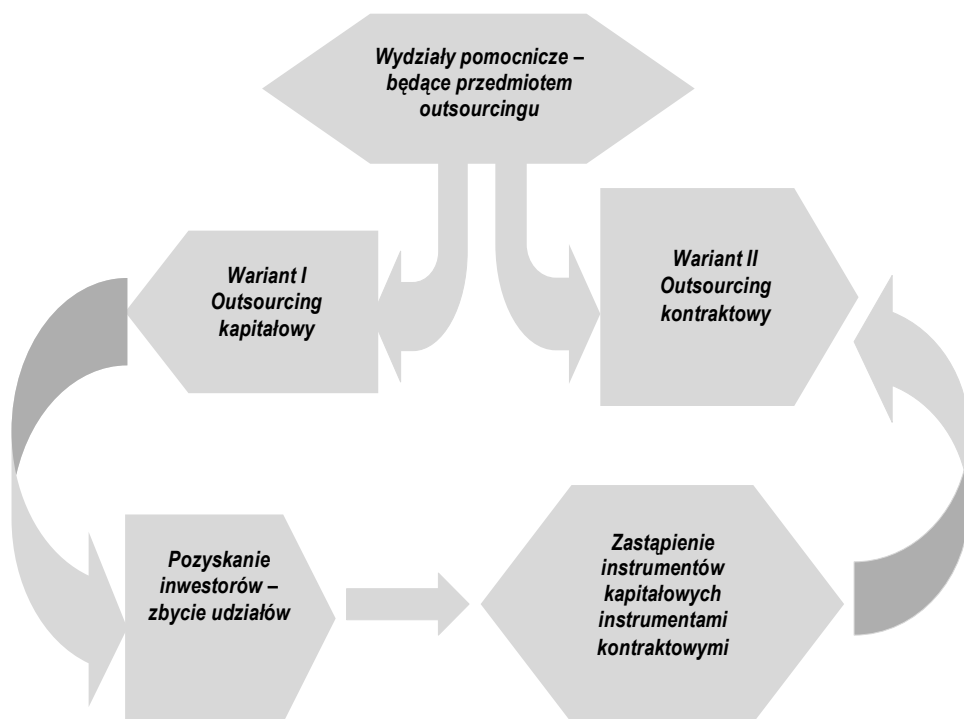
⁴ P. Niedzielski, A. Rzempala, *Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez outsourcing służb transportowych*, Materiały Konferencyjne, Szczecin 2000, s. 268.

się z ryzykiem pojawienia się określonych powyżej niekorzystnych efektów, a także brakiem możliwości uzyskania korzyści związanych z pozyskaniem inwestora strategicznego

Celem realizacji restrukturyzacji w formie *outsourcingu* kapitałowego jest stworzenie warunków umożliwiających pozyskanie inwestorów strategicznych do spółek zależnych funkcjonujących w ramach grup kapitałowych powstałych na bazie restrukturyzowanych przedsiębiorstw.

W ramach kontynuacji procesu restrukturyzacji powinny być prowadzone działania mające na celu pozyskanie inwestorów zewnętrznych do spółek ze 100% lub większościowym udziałem przedsiębiorstwa macierzystego. Forma spółki zależnej traktowana jest więc jako rozwiązanie przejściowe, mające na celu pozyskanie inwestora strategicznego. Spowoduje to odejście od instrumentów kapitałowych i personalnych charakterystycznych dla *outsourcingu* kapitałowego na rzecz zastosowania instrumentów kontraktowych i controllingowych, mających największe znaczenie w przypadku *outsourcingu* kontraktowego.

Uproszczony schemat realizacji procesu restrukturyzacji grup kapitałowych powstałych na bazie spółek Skarbu Państwa określony został na rysunku przedstawionym poniżej.



Rysunek 2 Schemat procesu pozyskania inwestorów strategicznych w ramach restrukturyzacji grup kapitałowych

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenia praktyczne wskazują na istnienie wspólnych elementów, charakterystycznych dla grup kapitałowych z udziałem Skarbu Państwa, restrukturyzowanych w formie *outsourcingu* kapitałowego, traktowanego jako etap pośredni do docelowego

pozyskania inwestorów strategicznych. Część z niżej wymienionych czynników wynika z przyjętej praktyki, inne natomiast są konsekwencją bezwzględnie obowiązujących przepisów prawa:

- porozumienie społeczne zawarte ze związkami zawodowymi jako element poprzedzający proces restrukturyzacji,
- przejście pracowników do nowych podmiotów w oparciu o art. 23¹ Kodeksu Pracy,
- gwarancje socjalne dla pracowników na okres dłuższy niż wynikający z art. 241 Kodeksu Pracy⁸,
- zagwarantowanie jednego miejsca w radzie nadzorczej osobie wybranej spośród pracowników spółki powstałej w drodze *outsourcingu* kapitałowego,
- zawarcie umów o współpracy gospodarczej gwarantujących wyłączność na świadczenie wydzielonych usług,
- zastosowanie przepisów wykonawczych do Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji⁵, określonych w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 13 lutego 2007 r. w sprawie określenia sposobu i trybu organizowania przetargu na sprzedaż aktywów trwałych przez spółkę powstałą w wyniku komercjalizacji⁶,
- wykorzystanie trybu poszukiwania inwestorów strategicznych z wykorzystaniem jednej z form szczegółowo określonych w treści Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 17 lutego 2009 r. w sprawie szczegółowego trybu zbywania akcji Skarbu Państwa⁷,
- zastosowanie przepisów ustawy o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi,
- zastosowanie przepisów Zarządzenia nr 41 Ministra Skarbu Państwa w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa oraz innymi państwowymi osobami prawnymi.

6. UWARUNKOWANIA FORMALNO-PRAWNE REALIZACJI PROCESU POZYSKANIA INWESTORÓW STRATEGICZNYCH DO SPÓŁEK WCHODZĄCYCH W SKŁAD GRUP KAPITAŁOWYCH Z WIĘKSZOŚCIOWYM UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA

Zgodnie z treścią określonej powyżej ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji w spółce powstałej w wyniku komercjalizacji, w której ponad połowa ogólnej liczby akcji należy do Skarbu Państwa, zgody walnego zgromadzenia wymaga:

- zawiązanie innej spółki,
- objęcie albo nabycie akcji innej spółki,
- zbycie nabytych lub objętych akcji innej spółki.

Wyżej wymieniona ustawa reguluje także tryb, w jakim możliwe jest zbycie składników aktywów trwałych: spółka powstała w wyniku komercjalizacji, w której ponad

⁵ Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. 2002 Nr 110, poz. 967).

⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 lutego 2007 r. w sprawie określenia sposobu i trybu organizowania przetargu na sprzedaż aktywów trwałych przez spółkę powstałą w wyniku komercjalizacji (Dz. U. 2007 Nr 27, poz. 177).

⁷ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17 lutego 2009 r. w sprawie szczegółowego trybu zbywania akcji Skarbu Państwa⁷ (Dz. U. 2009 Nr 34, poz. 264).

połowa ogólnej liczby akcji należy do Skarbu Państwa, sprzedaje składniki aktywów trwałych w rozumieniu przepisów o rachunkowości, których wartość przekracza równowartość w złotych kwoty 5000 euro w drodze przetargu publicznego. Znaczenie tego przepisu jest o tyle istotne, iż zgodnie z ustawą o rachunkowości, a także Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości, udziały w jednostkach powiązanych w bilansie traktowane są jako element aktywów trwałych: finansowe aktywa trwałe.

W kontekście działań związanych z procesem pozyskiwania inwestorów strategicznych do spółek wchodzących w skład grup kapitałowych z większościowym udziałem Skarbu Państwa, w tym w szczególności określonych w dalszej części artykułu procedury przebiegu rokowań oraz zakresu negocjacji, istotnego znaczenia nabierają przepisy Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie określenia szczegółowych zasad i trybu organizowania przetargu publicznego na sprzedaż majątku trwałego innym podmiotom przez spółkę powstałą w wyniku komercjalizacji oraz warunków, w których dopuszcza się odstąpienie od przetargu.

Zgodnie z wyżej wymienionym rozporządzeniem spółka może sprzedać składniki majątku trwałego bez przeprowadzenia przetargu w przypadku, gdy przedmiotem umowy są akcje lub inne składniki finansowego majątku trwałego, jeżeli warunki i odmienny niż przetarg publiczny tryb sprzedaży określa uchwała walnego zgromadzenia lub statut spółki.

Przy korzystaniu z wyżej wymienionego przepisu, przez analogię do trybów sprzedaży akcji określonych w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji, praktyką mającą najczęstsze zastosowanie w odniesieniu do poszukiwania inwestorów do spółek zależnych grup kapitałowych z większościowym udziałem Skarbu Państwa jest tryb rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia, ogłaszanego w prasie codziennej o zasięgu ogólnopolskim.

Z uwagi na specyfikę wyżej wymienionych grup kapitałowych zakres rokowań obejmuje w szczególności:

- warunki współpracy gospodarczej pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym i zbywaną spółką,
- cena za udziały i sposób płatności,
- pakiet gwarantowanych inwestycji,
- pakiet socjalny,
- sposób zabezpieczenia wykonania zobowiązań.

7. ETAPY PROCESU POZYSKANIA INWESTORÓW STRATEGICZNYCH

Z uwagi na zakres rokowań i złożoność procesu, wynikającą w szczególności z konieczności stosowania bezwzględnie obowiązujących przepisów prawa, procedura pozyskiwania inwestorów strategicznych musi uwzględniać szereg dających się wyróżnić etapów.

Poniżej w syntetycznej formie przedstawione zostały etapy procesu restrukturyzacji grup kapitałowych z udziałem inwestorów strategicznych, ukształtowane przez praktykę życia gospodarczego:

1. Poszukiwanie inwestora strategicznego w drodze publicznego zaproszenia rokowań:
 - umieszczenie ogłoszenia w dziennikach o zasięgu ogólnopolskim,
 - przekazanie w zamian za podpisanie klauzuli o zachowaniu poufności podstawowych informacji o spółce w formie memorandum informacyjnego,

2. Złożenie przez potencjalnych inwestorów deklaracji woli nabycia udziałów:
 - dokumenty opisujące inwestora,
 - wpłata wadium,
 - spotkania z potencjalnym inwestorem.
3. Złożenie przez inwestorów oferty wstępnej.
4. Badanie Spółki przez inwestorów.
5. Złożenie przez inwestorów ofert wiążących.
6. Ocena ofert oraz przyznanie wyłączności.
7. Negocjacje warunków transakcji:
 - warunki współpracy gospodarczej,
 - cena za udziały,
 - zobowiązania inwestycyjne,
 - zobowiązania wobec pracowników
8. Uzyskanie niezbędnych zgód korporacyjnych oraz zgody UOKiK.
9. Podpisanie pakietu umów.

8. WNIOSKI

1. Uniwersalizm *outsourcingu* i korzyści wynikające z zastosowania tej formy restrukturyzacji w warunkach polskich to wzrost efektywności działania i racjonalizacja kosztów, przy jednoczesnym zagwarantowaniu miejsc pracy pracownikom odchodzącym do firm *outsourcingowych*.
2. W przypadku spółek Skarbu Państwa zastosowanie *outsourcingu* kapitałowego jako formy restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest jednocześnie drogą budowy grup kapitałowych.
3. Outsourcing kapitałowy jako formę restrukturyzacji przedsiębiorstwa traktować należy jako wariant pośredni, mający na celu pozyskanie inwestora strategicznego do wydzielonych podmiotów.
4. O zastosowaniu *outsourcingu* jako pośredniego etapu procesu restrukturyzacji Spółek Skarbu Państwa w znacznej mierze decydują też względy społeczne
5. Łatwiej jest uzyskać akceptację społeczną dla przejścia pracowników do spółki ze 100% udziałem spółki-matki, niż do firmy obcej, przejmującej dane funkcje w ramach *outsourcingu* kontraktowego.

SUMMARY

The article deals with restructuring of groups using the concept of outsourcing, particularly the participation of groups from the Treasury. The first part presents a comparative analysis of two basic ways the process of outsourcing, i.e. capital outsourcing and contract outsourcing. The second part focuses on the capital outsourcing as an intermediate stage on the way to bring in strategic investors who may acquire companies arising from use of this form of restructuring. The basic stages of the process of bringing in strategic investors are presented in this article.

Translated by Joanna Rzempala and Artur Rzempala

LITERATURA:

1. Friars A., *Zlecanie funkcji działów pomocniczych zewnętrznemu usługodawcy*, AAK, Bydgoszcz 2000;
2. Niedzielski P., Rzempala A., *Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez outsourcing służb transportowych*, Materiały konferencyjne, Szczecin 2000;
3. Nowak M., *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*. IIR, Warszawa 1999;
4. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 lutego 2007r. w sprawie określenia sposobu i trybu organizowania przetargu na sprzedaż aktywów trwałych przez spółkę powstałą w wyniku komercjalizacji (Dz. U. 2007 Nr 27, poz. 177);
5. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17 lutego 2009r. w sprawie szczegółowego trybu zbywania akcji Skarbu Państwa (Dz. U. 2009 Nr 34, poz. 264);
6. Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. PWN, Warszawa 2004;
7. Trocki M., *Outsourcing – kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*. „Marketing i Rynek” nr 8/2001;
8. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. 2002 Nr 110, poz. 967 z późn. zm.).