Eugeniusz CZERWIENIEC

UDZIAŁ KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO W RESTRUKTURYZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Polityczno-gospodarcze przemiany ustrojowe w Polsce po roku 1989 wywarły znaczący wpływ na sferę stosunków gospodarczych z zagranicą. Jednym z celów takich przeobrażeń było otwarcie naszego kraju dla inwestycji zagranicznych, umożliwiających przekształcenia strukturalne polskich przedsiębiorstw. Wpływ bowiem zagranicznych inwestycji bezpośrednich na przeobrażenia w gospodarce kraju je przyjmującego nie budzi wątpliwości. Mechanizm tego oddziaływania wyjaśnia szereg teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich[1].

Inwestycje zagraniczne odgrywają więc istotną rolę w rozwoju również polskich przedsiębiorstw i to nie tylko wtedy, gdy ich wielkość jest wysoka. Bardzo często poziom zainwestowanego kapitału nie jest tak ważny, jak związany z wejściem inwestora zagranicznego dostęp do nowych technologii i możliwość uzyskiwania wysokich standardów jakościowych, dostęp do nowych rynków zbytu, wdrożenie nowoczesnych form organizacji produkcji i sprzedaży.

Celem artykułu jest zatem próba ukazania przemian dokonujących się w polskich przedsiębiorstwach pod wpływem zaangażowania się w nich kapitału zagranicznego w formie inwestycji bezpośrednich. Przedmiotem obserwacji są przede wszystkim przemiany o charakterze jakościowym. Niewątpliwie ich ostateczny rezultat ma wymiar ilościowy. Dokonujące się przemiany, nawet te o charakterze jakościowym, wpływają na wymierne ilościowo wyniki działalności przedsiębiorstw, ich kondycję ekonomiczno-finansową, efektywność ekonomiczną, konkurencyjność itd. Dokładny jednakże pomiar stopnia oddziaływania kapitału zagranicznego na podstawowe procesy gospodarcze w przedsiębiorstwach wymaga

---

[1] Por. T. Ozawa, *Foreign Direct Investment and Economic Development*, „Transnational Corporations" vol. 1, 1992, s. 27-54, cyt. za: Z. Wysokińska, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na dostosowania strukturalne w gospodarce*, w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. Z. Olesiński, PWE, Warszawa 1998, s. 113-122.

osobnego potraktowania, z zastosowaniem dość wyrafinowanych metod analizy ilościowej.

Obszar zmian, jakie poddano obserwacji, obejmuje takie procesy, jak: restrukturyzacja własnościowa, zmiany w sferze organizacji, zarządzania i zatrudnienia, zmiany w sferze produkcji (nowe technologie i standardy produkcji, dostosowania produktowe), zmiany metod zarządzania jakością, działalność inwestycyjna i zmiany w majątku produkcyjnym, dostosowania rynkowe. Zwrócono również uwagę na poprawę kondycji ekonomiczno-finansowej, wzrost efektywności ekonomicznej i poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Temu zagadnieniu nie poświęcono jednak zbyt wiele miejsca ze względu na ograniczone ramy artykułu, a będzie to przedmiotem analizy w odrębnym opracowaniu.

Empiryczną podstawę zawartych w artykule rozważań stanowią materiały i informacje uzyskane w kilku wybranych, konkretnych polskich przedsiębiorstwach, działających w różnych dziedzinach gospodarki[2].

1. Restrukturyzacja własnościowa

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez inwestorów zagranicznych w Polsce regulują przepisy, których podstawę stanowi Kodeks handlowy i Kodeks cywilny. Ponadto, w rezultacie dostosowań do standardów Unii Europejskiej, od 1 stycznia 1998 r. obowiązują w Polsce tak istotne dla obrotu gospodarczego i inwestycji zagranicznych akty prawne, jak: Ordynacja podatkowa, Kodeks celny, Prawo bankowe, Prawo dewizowe, znowelizowane Prawo o obrocie publicznym papierami wartościowymi.

Największe znaczenie z punktu widzenia uregulowania statusu i działalności w Polsce spółek prawa polskiego z udziałem kapitału obcego ma Ustawa o spółkach z udziałem zagranicznym z 14 czerwca 1991 r., znacznie znowelizowana w 1996 r.[3] Ustawa wyraźnie wskazuje podmioty uprawnione do prowadzenia przedsiębiorstw. W świetle postanowień art. 1 ust. 2 inwestorzy zagraniczni mogą bez potrzeby uzyskiwania zezwolenia podejmować działalność w formie spółki akcyjnej i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Ustawa nie daje możliwości uczest-

---

[2] Zgodnie z życzeniem kierownictwa przedsiębiorstw, by zachować ich anonimowość, posłużono się w artykule ich nazwami zastępczymi. Autor artykułu dysponuje pełnymi informacjami o przedsiębiorstwach i w razie potrzeby może, za ich zgodą, udostępnić je osobom bliżej zainteresowanym.

[3] J. Gliniecka, *Inwestycje zagraniczne w świetle prawa finansowego*, Wydawnictwo Prawne i Ekonomiczne „Lex", Gdańsk 1992, s. 39; por. także: B. Popowska, *Ewolucja polskiego prawa o inwestycjach zagranicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1993, z. 1.

niczenia przedsiębiorstw zagranicznych w innych rodzajach spółek. Ustawa określa też sytuacje, w których wymagane jest formalnoprawne zezwolenie oraz tryb wydawania decyzji w sprawach zezwoleń.

Na podstawie wyżej wymienionych przepisów prawnych oraz Ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych dopuszcza się możliwość uczestnictwa inwestorów zagranicznych w procesie prywatyzacji. Inwestorzy zagraniczni mogą brać udział w prywatyzacji kapitałowej i/lub likwidacyjnej, z wyjątkiem prywatyzacji likwidacyjnej przybierającej postać leasingu przedsiębiorstwa przez pracowników. Inwestorzy zagraniczni mogą kupować akcje prywatyzowanych kapitałowo przedsiębiorstw państwowych sprzedawane w drodze oferty publicznej lub przystępować do przetargów ogłaszanych przez podmiot odpowiedzialny za prywatyzację przedsiębiorstwa, mogą także utworzyć spółkę, do której jest wnoszony majątek likwidowanego przedsiębiorstwa państwowego lub część majątku przedsiębiorstwa istniejącego. Inwestorzy zagraniczni występują często w charakterze inwestorów strategicznych i inwestorów pasywnych.

Inwestorzy strategiczni, rozumiani jako osoby fizyczne lub prawne przejmujące faktyczną kontrolę nad przekształconym w spółkę przedsiębiorstwem państwowym i w istotny sposób wpływające na funkcjonowanie spółki, poszukiwani są zazwyczaj przed sprywatyzowaniem przedsiębiorstwa w gronie dotychczasowych partnerów handlowych danego przedsiębiorstwa lub wśród najważniejszych producentów w określonej branży. Niekiedy inwestorzy strategiczni poszukiwani są dopiero po przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę prawa handlowego i po dokonaniu jego restrukturyzacji[4].

W odróżnieniu od inwestora strategicznego, inwestor pasywny nie przejmuje zarządzania w spółce, a kontrolę nad kierunkiem jej rozwoju i osiąganymi wynikami sprawuje najczęściej poprzez udział w radzie nadzorczej. Inwestor pasywny nabywa udziały lub akcje w spółkach w celu ich późniejszego zbycia z wysokim zyskiem[5].

W wybranych do dalszej analizy przedsiębiorstwach inwestorzy zagraniczni zapewnili sobie udział w ich prywatyzacji w różny sposób.

Fabryka Papierosów, przekształcona w 1993 r. w spółkę akcyjną w 100% należącą do Skarbu Państwa, została sprywatyzowana w 1996 r., a jej nowym właścicielem został jeden z europejskich koncernów tytoniowych. Koncern zapłacił za 65% akcji Fabryki Papierosów 130 mln USD, przy czym w pierwszym etapie inwestor objął 33% akcji, pozostałe 32% otrzymać miał po zrealizowaniu inwestycji. Koncern zobowiązał się zainwestować w majątek **Fabryki Papierosów Polska S.A.** w ciągu trzech lat 45 mln USD. Wśród planowanych inwestycji

---

[4] E. Sadowska-Cieślak, *Ocena działalności dużych inwestorów zagranicznych w Polsce*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, IKiCHZ, Warszawa 1996, s. 83 -84.

[5] Ibidem, s. 88.

była budowa nowej fabryki. W 1996 r. w wyniku realizacji zobowiązań inwestycyjnych oraz podniesienia kapitału fabryki o 114 mln zł koncern stał się właścicielem 76,21% jej akcji. Pozostałe 23,79% należało w dalszym ciągu do Skarbu Państwa.

W myśl przepisów Ustawy z 8 kwietnia 1997 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych pracownikom prywatyzowanych firm oraz współpracującym z przedsiębiorstwem rolnikom zaczęło przysługiwać do 15% akcji nieodpłatnie, przy czym z puli pracowniczej otrzymać mieli akcje również emeryci i renciści pracujący dawniej w firmie. Wszyscy, którzy otrzymali akcje, mieli prawo zatrzymać je lub odprzedać inwestorowi, czyli koncernowi. Na koniec czerwca 1998 r. struktura własnościowa powstałej spółki przedstawiała się następująco: koncern posiadał 76,21% akcji, Skarb Państwa – 4,07%, plantatorzy i pracownicy – 19,72%. Obecnie trwa proces odkupywania akcji od plantatorów i pracowników przez koncern[6].

W nieco inny sposób przebiegał proces przekształcenia własnościowego spółki **Deflex S.A.**, która powstała na podstawie zezwolenia prezesa Agencji ds. Inwestycji Zagranicznych jako spółka joint-venture, zajmująca się produkcją stolarki budowlanej. Inwestor zagraniczny wniósł do spółki 50 tys. USD, natomiast partner polski – obiekty swojego przedsiębiorstwa budowlanego.

W związku z dynamicznym rozwojem rynku firma nie mogła sprostać jego popytowi. Kapitał firmy okazał się niewystarczający, by na odpowiednią skalę rozwinąć produkcję. Ponadto ze spółki wycofał się dotychczasowy partner zagraniczny. Zaczęto więc poszukiwać nowego partnera. Swoje oferty nadesłały trzy firmy zagraniczne. Wybór padł na jedną z nich, która przejęła 49% udziałów firmy Deflex o wartości 2,5 mld PLZ. Partner polski zachował pakiet większościowy. Inwestor zagraniczny zdecydował się na utworzenie spółki joint-venture ze względu na wysoką atrakcyjność polskiego rynku okien i jednocześnie jego nieznajomość. Stwierdził on, że taka forma kapitałowego zaangażowania jest korzystniejsza niż dokonywanie inwestycji na „zielonym polu", m.in. z powodu długotrwałego procesu realizacji inwestycji tego typu.

Ze względu na to, że w 1993 r. zakład Deflex nie mógł sprostać wszystkim zamówieniom, partnerzy – polski i zagraniczny – podjęli decyzję o zakupie nowego terenu oraz magazynu. Obecnie produkowana jest w nim stolarka z PCV, natomiast stary zakład przystosowano do produkcji stolarki aluminiowej.

Kolejnym etapem rozwoju firmy było jej przekształcenie w 1997 r. w spółkę akcyjną. Zmiana ta była podyktowana decyzją o wejściu firmy na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Obecnie kapitał firmy wynosi 3 996 172 PLN i dzieli się na 1 998 086 akcji. Kapitał pozyskany z emisji akcji zostanie wykorzystany do dalszego rozwoju firmy, przede wszystkim do uruchomienia produkcji stolarki drew-

[6] Materiały i informacje uzyskane w firmie Fabryka Papierosów Polska S.A.

nianej i powiększenia potencjału w dziale aluminium. Ponadto planuje się umieścić w osobnym zakładzie produkcję pomocniczą i usługową oraz rozbudować sieć handlową. Emisja publiczna przewidziana była na sierpień-wrzesień 1999 r., a pierwsze notowanie giełdowe na grudzień 1999 r. Wielkość emisji publicznej miała wynieść 15 mln PLN[7].

Jeszcze inaczej przebiegało przekształcenie własnościowe **Zakładów Cementowych S.A.** Zostały one sprywatyzowane drogą kapitałową, zgodnie z Ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia 13 lipca 1990 r. W przypadku tego przedsiębiorstwa wybrano drogę kapitałową głównie z tego względu, że jest to droga przeznaczona dla przedsiębiorstw o dobrej kondycji finansowej.

Zgodnie z pierwszym etapem prywatyzacji przedsiębiorstwo państwowe pod nazwą Zakłady Cementowe zostało przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. W rezultacie negocjacji Skarb Państwa zawarł umowę sprzedaży akcji z zagraniczną spółką akcyjną. Umowa dotyczyła ogółem 4070 tys. akcji imiennych.

Z chwilą zawarcia umowy spółka zagraniczna nabyła 2220 tys. akcji imiennych, stanowiących 30% kapitału akcyjnego spółki, 296 tys. akcji zwykłych, stanowiących 4% kapitału akcyjnego spółki, nabyła inna polska firma cementowa, a 1554 tys. akcji (stanowiących 21% kapitału akcyjnego spółki) pozostało przedmiotem nieodwołalnej oferty sprzedaży Skarbu Państwa wobec spółki zagranicznej.

Pracownicy nieodpłatnie otrzymali 10% ogólnej liczby akcji spółki, czyli 740 tys. akcji na okaziciela. Ponadto umożliwiono im nabycie 290 928 akcji na zasadach preferencyjnych (stanowiących około 3,9% kapitału akcyjnego spółki). Na cele reprywatyzacyjne wydzielono 370 tys. akcji na okaziciela. Publiczną ofertą sprzedaży objęto 26,1% kapitału akcyjnego spółki, co stanowi 1 929 072 akcje na okaziciela.

Rosnąca konkurencja, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, w branży przetworników elektroakustycznych spowodowała, że pozyskanie znaczącego inwestora stało się na początku bieżącej dekady niezbędne dla dalszego dynamicznego rozwoju spółki **Echo S.A.** Dla osiągnięcia tego celu wyłączono prawo zakupu akcji serii B przez dotychczasowych akcjonariuszy i zaoferowano ten pakiet firmie zagranicznej, która jest jednym z największych producentów głośników i sprzętu elektronicznego na świecie, stosującym najnowocześniejsze metody zarządzania, produkcji i dystrybucji. Firma zagraniczna objęła więc co najmniej 10% akcji Echo S.A., tj. 210 tys. akcji serii B. W związku z emisją akcji imiennych serii C udział firmy zagranicznej w kapitale spółki mógł spaść poniżej 10%. Dla utrzymania co najmniej 10% udziału w podwyższonym kapitale akcyjnym inwestor zagraniczny dokonał zakupu akcji nieobjętych przez dotychczasowych akcjo-

[7] Materiały i informacje uzyskane w firmie Deflex S.A.

nariuszy w ramach emisji serii B i objął pakiet w emisji serii C. Firma zagraniczna zobowiązała się nie zbywać należących do niej akcji spółki przez okres co najmniej dwóch lat od dnia ich nabycia. Ponadto strony ustaliły, że udział firmy zagranicznej w kapitale akcyjnym Echo S.A. może wzrosnąć do 24,9% kapitału akcyjnego spółki. Przekroczenie tej wielkości będzie wymagało uzyskania zgody Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki[8].

W grudniu 1995 r. minister przekształceń własnościowych, działając w imieniu Skarbu Państwa, przekształcił przedsiębiorstwo państwowe Cementownia w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa pod firmą **Cementownia S.A.** Kapitał własny spółki pokryty został funduszem założycielskim i funduszem przedsiębiorstwa w firmie państwowej, w którym kapitał akcyjny spółki stanowi 21 mln zł, zaś pozostałą część kapitału własnego stanowi kapitał zapasowy spółki. Kapitał akcyjny spółki podzielono na 2100 tys. akcji imiennych serii A o wartości nominalnej 10 zł każda. Całość akcji imiennych objął Skarb Państwa. Wskutek nieskrępowanego obrotu akcjami Cementowni S.A. oraz zawierania umów przeniesienia akcji i praw z akcji na koniec 1996 r. akcjonariuszami spółki zostali obok Skarbu Państwa i innych podmiotów krajowych firmy zagraniczne: holding zagraniczny (inwestor strategiczny – 33,5% akcji) i dwie inne firmy zagraniczne (9,95% akcji)[9]. W grudniu 1997 r. do grona udziałowców dołączyła jeszcze jedna firma zagraniczna ze względu na objęcie znacznego udziału w holdingu. Firma ta wykupiła od holdingu 34,3% akcji Cementowni za kwotę 25 mln dol., stając się przez to inwestorem strategicznym w spółce. W lutym 1998 r. rozdano załodze 310 tys. akcji należących do Skarbu Państwa. W związku z tymi przekształceniami Cementownia S.A. stała się spółką z przewagą kapitału zagranicznego.

2. Zmiany w sferze organizacji, zarządzania i zatrudnienia

Niemal we wszystkich obserwowanych firmach po wejściu kapitału obcego podjęto prace nad zmianą struktury organizacyjnej, której celem miało być doprowadzenie do jasnego podziału kompetencji oraz dostosowanie rozmiarów zatrudnienia do faktycznych potrzeb.

I tak w spółce **Fabryka Papierosów Polska S.A.** do sierpnia 1996 r. funkcjonował wspólny pion sprzedaży i marketingu. Po tej dacie wyodrębniono dwa osobne piony: sprzedaż i marketing, które podporządkowano dwóm nowym członkom Zarządu. Duży nacisk położono na rozbudowę tych dwóch pionów. Wzmocniono

[8] Materiały i informacje uzyskane w Spółce Echo S.A.

[9] Sprawozdanie Zarządu z działalności spółki w 1997 roku, Cementownia S.A. 1998.

personalnie dział marketingu, ulepszono jego kontakty z centralą w kraju macierzystym (w związku z podejmowaniem pewnych globalnych przedsięwzięć), utworzono duży departament promocji oraz departament badań, czyli marketing service. W roku 1997 nastąpiły poważne zmiany w strukturze organizacyjnej. Wraz ze sprzedażą fermentowni fabryka z przedsiębiorstwa trójzakładowego stała się dwuzakładowym. Tym samym uległa uproszczeniu struktura organizacyjna spółki i nastąpiło skupienie uwagi tylko na produkcji papierosów. Zmianie uległa też struktura organizacyjna pionu sprzedaży. Nowa struktura pozbawiona została jednego poziomu w hierarchii, tzw. superwizorów, i wprowadziła przejrzysty podział zadań na dystrybucję, sprzedaż i organizację (tzw. rozwój sprzedaży). Inaczej też został podzielony kraj – zamiast trzech dużych regionów utworzono dwa: północ i południe. Zmianie uległa liczba kierowników regionalnych, reprezentantów, merchandiserów i reprezentantów odpowiedzialnych za hotele, restauracje i kawiarnie. Wszyscy oni dbają o optymalną dystrybucję marek strategicznych oraz materiałów reklamowych w punktach sprzedaży. Zmiany nastąpiły też w strukturze jednostek produkcyjnych, niektóre zlikwidowano, a inne połączono dla usytuowania produkcji i magazynów w jednym miejscu. Zmiany te uznano za konieczne, aby obniżyć koszty produkcji wyrobów, podwyższyć produktywność oraz aby firma stała się nowoczesna i konkurencyjna w ramach koncernu, a dzięki temu mogła istnieć na rynku.

Zaraz po sprywatyzowaniu spółki nastąpiły istotne zmiany personalne. W skład Zarządu weszli przedstawiciele koncernu z kraju macierzystego: członek Zarządu ds. marketingu i sprzedaży, członek Zarządu ds. finansowych oraz członek Zarządu ds. techniki i produkcji. Rozdzielone piony marketingu i sprzedaży podporządkowano dwóm nowym członkom Zarządu. Również w składzie Rady Nadzorczej czołowe stanowiska powierzono kierownictwu koncernu. Zmiany personalne zaszły także w innych działach całego przedsiębiorstwa, wiele osób zostało delegowanych z centrali lub z innych zakładów koncernu. Wszystkie one miały na celu pomóc polskim pracownikom przystosować się do zachodzących w firmie przemian, jednocześnie ujednolicić normy i zwyczaje pracy stosowane w całym koncernie.

Wraz ze zmianami struktury organizacyjnej dążono do dostosowania rozmiarów zatrudnienia do faktycznych potrzeb. Zasadniczą zmianą, rzutującą na wielkość zatrudnienia, było utworzenie nowego oddziału fabryki. Oprócz zmian w strukturze organizacyjnej na poziom i strukturę zatrudnienia wpływ wywarła również budowa nowej fabryki. Stosownie do tego w kolejnych latach przewidywano niewielki spadek zatrudnienia.

Polityka zatrudnienia firmy związana jest z polityką sprzedaży. We wrześniu 1996 r. wystąpiła w firmie konieczność redukcji zatrudnienia. Głównym powodem takiej decyzji była zła sytuacja na rynku. Z przyczyn ekonomicznych przedsiębiorstwo zaplanowało zwolnienie do końca tegoż roku 165 pracowników jednego z za-

cownicy mieli zapewnione odprawy zgodnie z ustawą i porozumieniem socjalnym. Konieczność redukcji zatrudnienia, poza złą sytuacją na rynku, warunkowana była także zakończeniem realizacji inwestycji w zakładzie terenowym i w zakładzie macierzystym. Związane one były przede wszystkim z zakończeniem prac nad centralnym zaopatrzeniem maszyn papierosowych w filtry oraz mechanizacją procesu pakietowania papierosów.

Aby sprostać nasilającej się konkurencji pomiędzy poszczególnymi producentami papierosów w Polsce, niezbędne stało się maksymalne ograniczenie kosztów produkcji. W grudniu 1996 r. wprowadzono pewne zmiany do zbiorowego układu pracy, które miały umożliwić kierownikom w większym stopniu motywowanie pracowników do dobrej pracy, poprzez regulacje wynagrodzeń w zależności od wkładu pracy i zaangażowania.

Chcąc zapewnić stały rozwój przedsiębiorstwa, firma wspiera pracowników w ich staraniach o podnoszenie kwalifikacji, a także doskonalenie się, zapewniając im dostęp do szkoleń fachowych, dotyczących zmiany formy zachowań i mentalności, oraz kursów językowych. Opracowano wspólną politykę szkoleniową dla całego przedsiębiorstwa, przyjęto też nowy regulamin kształcenia i dokształcania pracowników – jego celem jest zapewnienie pracownikom stałych możliwości kształcenia zawodowego, a firmie – skuteczniejszych i lepiej przygotowanych metod doskonalenia kadr[10].

Inaczej następowały zmiany w rozmiarach i strukturze zatrudnienia w spółce **Deflex S.A**. Od momentu wejścia do spółki inwestora zagranicznego obserwowany jest ciągły wzrost poziomu zatrudnienia. Z analizy dynamiki wielkości zatrudnienia wynika, że największy przyrost liczby pracujących odnotowano w 1994 r. – ponad 65%. Stan taki należy wytłumaczyć otwarciem nowego zakładu produkcyjnego. Zatrudniono wówczas 45 osób, w tym 20 osób niepełnosprawnych. Pozostałe lata charakteryzowały się znacznie mniejszym wzrostem poziomu zatrudnienia – 4-5% w latach 1996 i 1997, w 1995 r. – jedynie 0,9%. Ogółem liczba zatrudnionych do końca 1998 r. wzrosła o 179% w porównaniu z rokiem 1992. W wartościach bezwzględnych stanowi to 93 osoby.

W okresie 1994-1998 nastąpiła też znaczna poprawa poziomu wykształcenia ogółu pracowników firmy. Świadczy o tym przede wszystkim stały wzrost udziału pracowników z wykształceniem średnim w ogólnej liczbie zatrudnionych (z ok. 22% w 1994 r. do ok. 31% w 1998 r.). Największy przyrost w tej grupie pracowników wystąpił w 1996 r. i wynosił około 35%. W przypadku pracowników z wykształceniem wyższym zaobserwowano stały, aczkolwiek niewielki wzrost ich udziału w ogólnej liczbie zatrudnionych, z wyjątkiem roku 1998 – spadek udziału o 1% w stosunku do 1997 r. Wynika to z malejącej dynamiki poziomu zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem. Nie uległa natomiast zmianie w tym okresie licz-

[10] Materiały i informacje uzyskane w firmie Fabryka Papierosów Polska S.A.

osób z wyższym wykształceniem. Nie uległa natomiast zmianie w tym okresie liczba pracowników z wykształceniem zawodowym. Zmieniła się ona dopiero w 1998 r., wzrastając o blisko 30%. Istotnie zaś zmniejszył się odsetek zatrudnionych z wykształceniem podstawowym – największy spadek miał miejsce w 1996 r. (o 16,7%).

W badanym okresie wzrósł też stopień wykorzystania czynnika pracy, mierzony za pomocą wskaźnika wydajności pracy i wskaźnika rentowności czynnika pracy. W analizowanym okresie wzrastała wydajność pracy, mierzona wartością przychodów ze sprzedaży, jaka przypadała na jednego zatrudnionego. Jedynie w roku 1994 była ona nieco niższa niż w 1993 r., ale w 1995 r. odnotowano znaczny jej wzrost – o 103% i od tego momentu utrzymuje się rosnąca tendencja tego wskaźnika. W latach 1994 i 1995 rentowność czynnika pracy, mierzona relacją zysku netto do wielkości zatrudnienia, miała wartość ujemną. Związane to było z ogólnym brakiem rentowności, jakim charakteryzowała się działalność spółki w tym właśnie okresie. W 1996 r. nastąpił zdecydowany wzrost rentowności zatrudnienia. W 1997 r. wskaźnik rentowności był już ponad dwukrotnie wyższy niż w 1992 r. Wynikało to przede wszystkim z wysokiej dynamiki wzrostu poziomu zysku netto.

Dla podnoszenia poziomu kwalifikacji pracowników firmy stosowane są określone metody szkoleń. Szkolenia przeprowadzają kompetentni specjaliści zakładowi i/lub instytucje zewnętrzne. Szczególną uwagą objęte są osoby nowo zatrudnione oraz takie, którym przydzielono nowe zadania. Pracownicy zatrudnieni przy produkcji i montażu, a także średni i wyższy personel techniczny przeszli wieloetapowe szkolenie w kraju i za granicą. Dzięki temu spółka jest w stanie sprostać nawet bardzo skomplikowanym realizacjom. Szkolenia załogi firmy Deflex za granicą zorganizowali i sfinansowali dostawcy spółki. W roku 1997 główny nacisk w zakresie szkoleń położono na sprawy giełdy i obrotu papierami wartościowymi. W kursach udział wzięli prawie wszyscy członkowie Zarządu. Natomiast poszczególni pracownicy techniczno-handlowi uczestniczyli tradycyjnie w szkoleniach organizowanych przez dostawców – głównie szkła i profili aluminium[11].

Do 1993 r. **Zakłady Cementowe S.A.** funkcjonowały jako samowystarczalny podmiot, z własnymi warsztatami naprawczymi i utrzymania ruchu, własnymi środkami transportu, zapleczem socjalnym, ośrodkami wypoczynkowymi itd. Inwestor zagraniczny postanowił stopniowo wydzielić podstawowe rodzaje działalności i wiele usług zlecać na zewnątrz. Jednak nie miało to oznaczać radykalnych zmian w zatrudnieniu. Wraz ze zmianą systemu organizacyjnego miały podlegać likwidacji pewne stanowiska pracy, a pracownicy mieli być przekwalifikowani i przesunięci do innych działów. Obecnie firma funkcjonuje w formie jednozakładowej. Podział organizacyjny na piony wynika z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa.

[11] Materiały i informacje uzyskane w firmie Deflex S.A.

W podziale organizacyjnym sprzed prywatyzacji struktura pionów była bardziej rozbudowana i przez to mniej przejrzysta.

Głównym celem zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wynikających ze zmian gospodarczych w Polsce, było usprawnienie tej struktury i dostosowanie jej do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Modyfikacje te polegały przede wszystkim na łączeniu funkcji na różnych szczeblach oraz przenoszeniu niektórych stanowisk pracy do innych komórek, a także konieczności stworzenia nowych komórek.

Zmiany organizacyjne przedsiębiorstwa podyktowane były również wejściem cementowni w struktury zagranicznej grupy kapitałowej. W zakresie integracji z grupą znacznym zmianom uległ model zarządzania oraz gospodarowania zasobami technicznymi i finansowymi spółki. Jednym z takich działań było wdrożenie jednolitych zasad dla całej grupy kapitałowej w zakresie polityki kosztowej, zarządzania personelem oraz dostosowania wprowadzanych rozwiązań technicznych do standardów obowiązujących w grupie. Na szczególną uwagę zasługuje upowszechnienie w działalności firmy reguł rachunkowości zarządczej poprzez wprowadzenie w całej grupie kapitałowej metody klasyfikacji kosztów opartej na indywidualnej odpowiedzialności jednostek kierujących poszczególnymi stanowiskami kosztów.

Powyższym zmianom towarzyszyły też zmiany w zatrudnieniu. Zmiany te polegały na racjonalizacji wielkości zatrudnienia w stosunku do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa. W dużej mierze redukcja zatrudnienia została przeprowadzona jeszcze przed prywatyzacją. W latach 1991-1993 zwolniono 126 osób. Bezpośrednio po prywatyzacji zatrudnienie zmalało jedynie o 26 osób. Nie wiązało się to ze zmianą własności przedsiębiorstwa, a jedynie ze zmianami demograficznymi w załodze. W umowie zakupu zagraniczna grupa kapitałowa zobowiązała się do utrzymania zatrudnienia na dotychczasowym poziomie przez 3 lata.

Dzięki oddaniu 10% akcji w ręce pracowników oraz dalszych 3,9% w postaci akcji preferencyjnych dla pracowników firma pozyskała oddanych współwłaścicieli jej majątku i mogła liczyć na zwiększenie wydajności oraz efektywności pracy. Ważnym elementem polityki personalnej spółki jest wprowadzony motywacyjny system wynagrodzeń, polegający na premiowaniu uzależnionym od indywidualnych efektów pracy poszczególnych pracowników oraz od wyników ekonomicznych spółki. Dzięki tym zmianom nastąpiło zwiększenie elastyczności organizacji i jej zdolności przystosowawczych do zmian w otoczeniu. Uzyskano większą jasność w określeniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności każdego stanowiska.

W ramach polityki kadrowej kolejne zmiany, które niedawno podjęła firma, związane są z zaangażowaniem większej liczby pracowników we współzarządzanie firmą. Prace nad zrealizowaniem tego celu rozpoczęto już w 1995 r., co w efekcie spowodowało wyłonienie spośród pracowników wiodącej grupy głównych inżynierów i głównych specjalistów, tworzących grupę na trzecim szczeblu organi-

nym. Grupa ta została wyłączona z zakładowego układu zbiorowego pracy w zakresie wynagrodzeń i objęta systemem wynagrodzeń zbliżonym do systemu wynagradzania dyrekcji.

Obecnie prowadzona polityka personalna oparta jest na modelu „kapitału ludzkiego". Związane jest to z realizacją przez spółkę szerokiego programu szkoleń pracowniczych. Jego zadaniem jest umożliwienie doskonalenia własnego potencjału kadrowego i wewnętrznej alokacji kadr, zapewnienie pracownikom uzyskiwania coraz wyższych kwalifikacji oraz otwarcie przed nimi możliwości awansu. Kursy i szkolenia obejmują rocznie ponad 600 pracowników.

Struktura zatrudnienia wykazuje stabilność. Zmiany ilościowe są powodowane zmianami demograficznymi, organizacyjnymi i technologicznymi. Zatrudnieni z wyższym wykształceniem stanowią 6,4% załogi, ze średnim – 25,5%, a pozostali – 68,1% załogi.

W centrum uwagi znajdują się także zagadnienia ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy. Od momentu zakupu przedsiębiorstwa przez inwestora zagranicznego nastąpiła znaczna poprawa warunków pracy. W ramach inwestycji związanych z ochroną zdrowia i bezpieczeństwa pracy wprowadzono urządzenia odpylające, zmodernizowano kompresorownię, co miało znaczący wpływ na zmniejszenie hałasu. Zakupiono nowoczesny sprzęt do wykonywania prac remontowych i transportowych. Po przekształceniach własnościowych nastąpiło zmniejszenie roli związków zawodowych.

Podsumowując można stwierdzić, że zagraniczna grupa kapitałowa po przejęciu przedsiębiorstwa wprowadziła niewiele zmian w strukturze organizacyjnej. Główne jej zmiany były skutkiem transformacji z gospodarki centralnie zarządzanej w rynkową. Natomiast istotne zmiany wprowadzono w systemie zarządzania. Ujednolicono w ramach całej grupy politykę personalną, wprowadzono szeroki program szkoleń pracowniczych i motywacyjny system wynagradzania. Zajęto się także sprawą ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy. Dzięki wprowadzeniu komputerowego systemu zarządzania usprawniono i skrócono proces decyzyjny[12].

3. Przemiany w sferze produkcji

Jedną ze zmian w sferze produkcji, jakie nastąpiły po przejęciu **Fabryki Papierosów Polska S.A.** przez inwestora zagranicznego, były znaczące przeobrażenia w asortymencie produkowanych wyrobów. Jeszcze przed wejściem kapitału zagranicznego spółka przechodziła od produkcji tradycyjnych marek papierosów, która opierała się na ciemnym tytoniu, do produkcji „rodzin" marek typu king size,

[12] Materiały i informacje uzyskane w firmie Zakłady Cementowe S.A.

na bazie receptur tzw. American blend, o wysokiej zawartości jasnego, importowanego tytoniu, produkowanych w wersji lights i mentolowe. Wraz z podpisaniem w roku 1996 umowy sprzedaży akcji fabryki europejskiemu koncernowi tytoniowemu spółka, stając się częścią tego koncernu, rozpoczęła produkcję marek międzynarodowych.

Przedsiębiorstwo co roku wprowadza na rynek coraz więcej nowych marek, średnio od pięciu do dziesięciu w ciągu roku. Jednocześnie prowadzone są ciągłe badania nad poprawą jakości wszystkich marek. Starania idą m.in. w kierunku obniżenia zużycia tytoniu w papierosach i poprawy ich homogeniczności. Ponieważ firma bierze zawsze pod uwagę opinie palaczy na temat wyrobów przez nią wytwarzanych, pod koniec 1997 r. utworzono panel konsumencki, do udziału w którym zaproszono osoby niezwiązane z firmą. Panel ten działa obok istniejących wcześniej paneli pracowniczych[13].

Największą i najistotniejszą zmianą o charakterze technologicznym, jaka dokonała się po prywatyzacji, była budowa nowej fabryki. Nowa fabryka pozwala zmniejszyć koszty produkcji i przyczynia się do podniesienia na jeszcze wyższy poziom jakości papierosów. Proces produkcji odbywa się na jednym poziomie. Wchodzący w skład obiektu magazyn wyrobów gotowych jest nowoczesnym, całkowicie skomputeryzowanym magazynem wysokiego składowania. Klimatyzowana fabryka posiada pełne zaplecze socjalne.

Fabryka Papierosów Polska S.A. we współpracy z ekspertami zagranicznymi, stworzyła nowy produkt z wykorzystaniem filtra HCS® (High Care System – system skutecznej ochrony) i wysokogatunkowej mieszanki tytoni z różnych części świata. W pracach nad dalszym rozwojem projektu uczestniczyli zarówno specjaliści z kraju macierzystego, jak i polscy eksperci tytoniowi. Zdaniem specjalistów zastosowanie filtra HCS® zdecydowanie zmniejsza obciążenie systemu immunologicznego oraz dróg oddechowych[14].

Sześć miesięcy po wejściu do spółki **Deflex S.A.** inwestora zagranicznego w październiku 1993 r. zakupiono halę wraz z przyległym terenem. Nowe pomieszczenie było niezbędne, ponieważ do tego czasu dysponowano jedynie powierzchnią o wielkości około 500 m^2. Inwestycja taka była konieczna dla rozszerzenia produkcji stolarki z PCV oraz uruchomienia produkcji stolarki aluminiowej. Do produkcji stolarki z PCV stosowane są maszyny renomowanej firmy zagranicznej.

Deflex S.A. – jako jeden z nielicznych producentów stolarki – dysponuje nowoczesną linią do produkcji szyb zespolonych. Do ich wytwarzania wykorzystuje się szkło typu float. Linia do produkcji tego rodzaju szyb została nabyta od firmy zagranicznej. Automatyczny stół do cięcia szkła oraz kombajn do mycia, suszenia i zespalania szyb gwarantują niezwykle dokładne wymiary i czystość wewnątrz

[13] Materiały i informacje uzyskane w firmie Fabryka Papierosów Polska S.A.
[14] Ibidem.

lonej szyby. Deflex S.A. jest też jedną z niewielu w Polsce firm, które do zespalania zestawów używają wymaganego butylu i tiokolu. Dysponuje również stanowiskiem do napełniania szyb zespolonych argonem.

Znaczący udział w nabyciu najnowocześniejszych linii technologicznych do produkcji stolarki tworzywowej, aluminiowej i szyb zespolonych miał inwestor zagraniczny. Udział ten wyrażał się zarówno w doradztwie, wyborze maszyn i urządzeń, jak i w finansowaniu ich zakupu. Zakup ten został sfinansowany kredytem, jaki Deflex otrzymał z Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w ramach funduszu wspierającego rozwój przedsiębiorstw o kapitale mieszanym.

W zakresie polityki asortymentowej **Zakłady Cementowe S.A.**, wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu, starają się rozszerzyć paletę swoich wyrobów. Ważną inwestycją podjętą w ostatnich latach było połączenie z inną polską cementownią. Korzyści wynikające z podjęcia tej decyzji to przede wszystkim: wspólna polityka rynkowa, zmniejszenie kosztów produkcji i zaopatrzenia dzięki łączeniu służb, bogatsza paleta asortymentowa. Zakłady Cementowe S.A. ze swej strony wzbogaciły asortyment produktów przede wszystkim o cementy z grupy 35, wprowadziły również drugi gatunek w grupie 45, który zyskał już stałych odbiorców. W 1997 r. rozpoczęto produkcję cementu klasy 55 i prowadzona jest szeroka akcja promocyjna tego produktu.

Produkcję cementowni zawsze cechowała wysoka jakość. Świadczył o tym popyt na produkty firmy na wymagających rynkach zachodnich. Modyfikacje związane z prywatyzacją dotyczyły głównie zwiększenia asortymentu oferowanych produktów, czemu miało służyć przede wszystkim połączenie z inną polską cementownią. Rozszerzenie produkcji na nowe wyroby podyktowane było chęcią utrzymania dotychczasowych klientów zagranicznych, pojawienia się na nowych rynkach, a także skuteczną walką z konkurencją w kraju[15].

W firmie **Echo S.A.** w połowie roku 1998 rozpoczęto prace nad drugim etapem wejścia inwestora zagranicznego do spółki. W sferze produkcji określono wyroby, które w chwili obecnej są w pełni konkurencyjne i można kontynuować ich produkcję w o wiele szerszym niż dotąd zakresie, jako poddostawy detali do głośników i zestawów głośnikowych. Wobec produktów określonych jako niekonkurencyjne nastąpił wybór w ramach alternatywy: ulepszenie technologii wytwarzania lub zaniechanie produkcji i nabywanie danego produktu z zewnątrz.

Firma zagraniczna wiąże duże nadzieje z uruchomieniem w spółce Echo S.A. produkcji membran nowej generacji, według technologii dotąd niestosowanej w Europie. Membrany te, używane w głośnikach samochodowych, stają się obecnie coraz bardziej popularne dzięki bardzo dobrym efektom akustycznym, jakie można za ich pomocą uzyskać. Istnieją więc duże szanse powodzenia produkcji w tym zakresie. Spółka Echo S.A. przeprowadziła już rozmowy z zagranicznymi

[15] Materiały i informacje uzyskane w firmie Zakłady Cementowe S.A.

odbiorcami jej wyrobów. Ustalono, że za pośrednictwem inwestora zagranicznego nastąpi przepływ know-how w dziedzinie produkcji tych membran do spółki Echo S.A. W celu rozpoczęcia w kraju wytwarzania membran najnowszej generacji w 1999 r., przystąpiono do zakupu odpowiednich maszyn. Odbiorcą membran tej generacji będą znane firmy zagraniczne specjalizujące się w produkcji sprzętu radiowego.

4. Zmiany metod zarządzania jakością

Podstawowym celem przedsiębiorstwa **Fabryka Papierosów Polska S.A.** stało się stworzenie produktu wysokiej jakości, takiego, który w pełni zadowala klienta. Pod wymagania konsumenta dobiera się odpowiednie czynniki technologiczne, które wpływają na spełnienie jego oczekiwań. Zatem poprawa jakości produktu jest procesem ciągłym. Aby zapewnić produktom firmy konkurencyjność, konieczne jest przekonanie konsumentów o niezawodności wyrobów.

W ciągu ostatnich kilku lat w podejściu firmy do jakości dokonała się prawdziwa rewolucja. Stary nieefektywny system restrykcyjny został zastąpiony przez samokontrolę: każdy jest odpowiedzialny za jakość produktu. Dział zapewnienia jakości pełni obecnie tylko funkcję wspierającą proces samokontroli.

Przedsiębiorstwo stosuje obecnie szereg nowoczesnych, zautomatyzowanych urządzeń pomiarowych, pozwalających w dużym stopniu panować nad procesem produkcyjnym. System organizacji badań i analizy wyników opiera się na nowoczesnych rozwiązaniach strukturalnych, korzysta także z coraz bardziej wysublimowanych narzędzi matematycznych. Konieczne jest przy tym zapewnienie jednolitych, jasno brzmiących kryteriów oraz schematów kontroli, stosowanych w całym koncernie, tak aby można było porównywać pewne podobne zjawiska i korzystać skutecznie z doświadczeń innych. Aktualne analizy poziomu jakości produktów wyglądają bardzo optymistycznie. Osiągnięto znaczną redukcję poziomów wad opakowań i papierosów. Udało się w dużym stopniu ograniczyć niestabilność masy papierosa, jednego z kluczowych parametrów fizycznych, determinujących m.in. stabilność smaku papierosa.

Spółka **Deflex S.A.** gwarantuje swoim klientom najwyższą dostępną jakość wyrobów i usług. Poziom tej jakości znalazł swój wyraz w przyznanych firmie licznych nagrodach. Ponadto ze względu na wymogi jakościowe spółka uzyskała certyfikat Instytutu Techniki Budowlanej na produkcję stolarki z PCV oraz certyfikat ISiC na znak bezpieczeństwa szyb zespolonych. Jednak chcąc sprostać wymaganiom stawianym przez przepisy, a także dla zwiększenia konkurencyjności spółka podjęła decyzję o wdrożeniu systemu zapewnienia jakości zgodnie z normą ISO 9002. W rezultacie gruntownej kontroli według kanonów europejskich firma otrzymała Certyfikat Jakości ISO 9002.

W spółce politykę jakości realizuje Zarząd, uwzględniając: kulturę jakości, humanizację procesu usługowego, promocję świadomości jakościowej, motywację, programy poprawy jakości, powszechny udział zatrudnionych. Procedury zapewnienia jakości odnoszą się do całego procesu wytwarzania i usług. System zapewnienia jakości obejmuje więc przyjmowanie i weryfikację zamówień, nadzorowanie dostawców, planowanie i przygotowanie produkcji, jej przebieg, pakowanie, magazynowanie i transport wyrobów, a także ich montaż u odbiorców[16].

Za najważniejsze osiągnięcia spółki **Zakłady Cementowe S.A.** w dziedzinie produkcji po przeprowadzeniu prywatyzacji kapitałowej uważa się uzyskanie certyfikatu ISO 9002, co oznacza, że cementownia wprowadziła i stosuje na co dzień system zarządzania jakością w zakresie wytwarzania, sprzedaży i serwisu klinkieru portlandzkiego i różnych gatunków cementu. Zarządzanie jakością ma podstawowe znaczenie dla wytworzenia u odbiorców dużego poziomu zaufania do produktów firmy. Uzyskanie certyfikatu ISO wymagało wprowadzenia szeregu zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a przede wszystkim w systemie kontroli jakości. Ponadto stworzono komórkę sterowania jakością i przekazano pełnomocnictwa Zarządu przedsiębiorstwa w zakresie problematyki jakości kierownikowi tego działu.

Również firma **Echo S.A.** nastawiona jest na utrzymanie wysokiej jakości produkowanych wyrobów oraz ich sukcesywne adaptowanie do wymogów międzynarodowych, określonych normą ISO 9000 oraz pochodnymi. Na nowej linii produkcyjnej inwestor zagraniczny postanowił wdrożyć system zarządzania jakością analogiczny do tego, jaki posiada w jednostkach macierzystych. W rezultacie firma zagraniczna nadzoruje tam cały proces produkcji i jest gwarantem jakości na każdym etapie produkcji głośników. Wszelkie odchylenia od założeń przyjętych przez firmę Echo S.A. i firmę zagraniczną na płaszczyźnie jakościowej są rozwiązywane automatycznie i na bieżąco przez specjalistów zagranicznych wraz ze służbami polskiego przedsiębiorstwa. O wadze sprawnego systemu zapewnienia jakości świadczy fakt, iż odpowiednie służby firmy Echo S.A. pozostają w stałym kontakcie ze specjalistami firmy zagranicznej. Trwają prace nad uzyskaniem odpowiednich atestów, poprawieniem organizacji, dopracowaniem właściwych procedur. Celem jest zorganizowanie produkcji w sposób najefektywniejszy oraz zapewnienie wysokiej jej jakości poprzez zagwarantowanie powtarzalności i wdrożenie wspomnianego systemu zarządzania jakością. Inwestor zagraniczny podkreśla, że nawet nowoczesna technologia, przy błędnej organizacji, nie jest gwarantem konkurencyjności[17].

[16] Materiały i informacje uzyskane w spółce Deflex S.A.

[17] Materiały i informacje uzyskane w spółce Echo S.A.

5. Działalność inwestycyjna i zmiany w majątku produkcyjnym

W kontrakcie prywatyzacyjnym przedsiębiorstw zawarte są często zobowiązania inwestora dotyczące inwestycji.

W **Zakładach Cementowych S.A.** wartość zrealizowanych inwestycji znacznie przekroczyła zobowiązania zagranicznej grupy kapitałowej wynikające z kontraktu. W połowie 1997 r. suma ta wyniosła 71,1mln DM w grupie inwestycji technicznych, natomiast w zakresie inwestycji handlowych przekroczyła sumę 33,4 mln DM.

Spośród najważniejszych inwestycji technicznych zrealizowanych dzięki współpracy z partnerem zagranicznym należy wymienić: modernizację młyna, budowę nowego zakładu wapienniczego, instalację do spalania opon w jednym piecu obrotowym i modernizację działu węglowego. Równie ważne są inwestycje podjęte przez firmę w ramach ochrony środowiska naturalnego. Ich łączna suma tylko do końca 1994 r. wyniosła 11,9 mld starych złotych. W zakres rzeczowy wchodzi modernizacja i instalacja urządzeń odpylających i załadowczych. Podjęto także szereg inwestycji w zakresie sieci i infrastruktury. Obejmują one realizację sieci zewnętrznych i budowli z nimi związanych, obiektów energetycznych i dróg wewnętrznych.

Nie mniej ważne dla przedsiębiorstwa są doświadczenia partnera zagranicznego w sferze inwestycji kapitałowych, umacniających pozycję rynkową spółki i jej konkurencyjność. Dziś Zakłady Cementowe S.A. są holdingiem firm produkujących materiały budowlane. Grupa kapitałowa Zakładów Cementowych S.A. jest ukierunkowana przede wszystkim na maksymalne przetwarzanie produktów cementowni. Oprócz cementu i wapna, które wytwarza spółka-matka, pozostałe firmy zajmują się produkcją kruszyw, betonu towarowego, kostki brukowej oraz świadczą usługi transportowe. W planach grupy kapitałowej jest stworzenie takiej struktury, która pozwoli na kompleksową produkcję i sprzedaż różnego rodzaju materiałów budowlanych.

Zasługą inwestora zagranicznego są również inwestycje umożliwiające wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania. W roku 1996 została zakupiona sieć komputerowa, co pozwoliło na wprowadzenie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. System ten wpłynął w znacznym stopniu na przyśpieszenie obiegu informacji wewnątrz firmy i dzięki temu został usprawniony proces podejmowania decyzji w całym przedsiębiorstwie.

Tak więc do tej pory zagraniczna grupa kapitałowa wywiązuje się ze swoich zobowiązań inwestycyjnych, a nawet ich suma przewyższa początkowe zobowiązania. Działalność inwestycyjna grupy jest podstawową i największą korzyścią wynikającą z prywatyzacji przedsiębiorstwa drogą kapitałową przy udziale inwestora zagranicznego.

Podobnie w spółce **Echo S.A.** już w pierwszym etapie zaangażowania się inwestora zagranicznego dla jednoznacznego pozyskania firmy zagranicznej jako in-

westora dokonano inwestycji w maszyny i urządzenia w wysokości około 1 mln USD. Inwestycję na tym poziomie gwarantowały wpływy uzyskane ze sprzedaży akcji serii B, w ramach emisji zamkniętej przeznaczonej dla firmy zagranicznej. Także wpływy uzyskane z emisji akcji serii C, w ramach której zwiększyło się zaangażowanie firmy zagranicznej z 1 mln USD do około 1,4 mln USD, zasiliły główny cel emisji serii B, którym była realizacja zamierzeń inwestycyjnych w związku ze współpracą z inwestorem zagranicznym. Zamierzenia te dotyczyły przede wszystkim: zakupu urządzeń umożliwiających wdrożenie najnowszych osiągnięć technologicznych w zakresie produkcji głośników, mechanizacji procesów montażowych, zakupu urządzeń kontrolno-pomiarowych, zakupu sprzętu komputerowego i specjalistycznego oprogramowania w celu usprawnienia procesu projektowania nowych wyrobów.

W pierwszym etapie współpracy wybudowano również nową halę produkcyjną, terytorialnie i organizacyjnie wyodrębnioną z dotychczasowej działalności Echo S.A. Wdrożono tam pod ścisłym nadzorem firmy zagranicznej nowoczesną linię produkcji głośników samochodowych. Nadzór dotyczył przede wszystkim płaszczyzny organizacyjnej i technologicznej dla zapewnienia odpowiednio wysokiego poziomu jakości. Wraz z uruchomieniem nowej linii nawijania cewek wprowadzono nową technologię ich wykonywania. Powstała też nowa, kompletna linia do produkcji obudów głośników, a z nią wdrożono nowoczesną technologię obróbki płyt wiórowych i folii.

Bogaty program inwestycyjny realizowany jest w **Cementowni S.A.** Opierając się na planach holdingu zagranicznego, podjęto następujące najważniejsze przedsięwzięcia: budowę nowej linii produkcyjnej opartej na energooszczędnej metodzie suchej produkcji klinkieru, zmodernizowanie terminalu wysyłkowego cementu, budowę nowej przemiałowni klinkieru. Wszystkie te działania inwestycyjne rozpoczęto już w pierwszym roku działalności inwestora. Dzięki nim firma dysponuje najnowocześniejszą linią produkcyjną w Polsce. Powinna zatem utrzymać swą pozycję na rynku, a także zwiększyć zyski.

6. Dostosowania rynkowe

W warunkach gospodarki rynkowej, w obliczu wzrastającej walki konkurencyjnej, decydującym czynnikiem pozwalającym na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo stała się rozbudowana dystrybucja.

W firmie **Fabryka Papierosów Polska S.A.** przed prywatyzacją dystrybucją marek fabryki zajmowało się około 30 reprezentantów handlowych. Obecnie ich liczba wzrosła do 200. Za główne zadanie reprezentantów uznano zwiększenie dostępności marek na terenie całego kraju. Najważniejszym zadaniem stało się dotarcie do odbiorcy i zwiększenie widoczności firmy na rynku.

W dalszym ciągu istnieją regionalne punkty ciężkości i marki firmy bardzo dobrze sprzedają się na rynku polskim. Jednym z najważniejszych działań po prywatyzacji stała się dystrybucja obejmująca cały obszar kraju oraz rozbudowa sieci sprzedaży. Główne środki i siły skoncentrowano na markach przyszłościowych i rozwojowych, co oznacza również gotowość do przeprowadzenia optymalizacji asortymentu, a w przypadku marek o niewielkiej sprzedaży – rezygnację z ich produkcji. Oznacza to również zdobywanie rynku w segmentach rozwojowych za pomocą nowych marek.

Wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku radykalnie zmienił się marketing przedsiębiorstwa. Z pewnością kontakty z koncernem ułatwiły skuteczniejsze prowadzenie działań marketingowych, przede wszystkim dzięki korzystaniu z bogatszego doświadczenia pracowników koncernu. Oprócz lokalnych kampanii reklamowych, konkursów i działań promocyjnych, które dotyczą wszystkich marek strategicznych, dział marketingu bierze udział w wielu globalnych przedsięwzięciach organizowanych wspólnie z centralą[18].

Działalność firmy **Deflex S.A.** koncentruje się na rynku krajowym – sprzedaje się na nim 99% wszystkich wyrobów spółki. Udział rynków zagranicznych w strukturze sprzedaży firmy stanowi zaledwie 1% i nie uległ zmianie w ciągu ostatnich pięciu lat. Spółka korzysta z trzech form sprzedaży: poprzez biura handlowe, przez kooperantów, w ramach współpracy z dużymi inwestorami (spółdzielnie mieszkaniowe, przedsiębiorstwa budowlane i inne podmioty prowadzące działalność inwestycyjną).

Biura obsługi klientów zlokalizowane są w pięciu ośrodkach. Ze względu na dynamiczny rozwój firmy Deflex S.A. w roku 1998 podjęto decyzję o utworzeniu dwóch kolejnych biur. Biura są odpowiedzialne za nawiązywanie kontaktów i pozyskiwanie nowych klientów.

W trakcie realizacji zamówień przygotowywane są optymalne, często wielowariantowe rozwiązania. Dla dużych realizacji z zastosowaniem specjalnych elementów konstrukcyjnych zespół konstruktorów przygotowuje zawsze pełną dokumentację techniczną.

Oprócz biur handlowych wyroby firmy Deflex S.A. sprzedawane są w ramach sieci 31 przedstawicielstw zlokalizowanych na terenie całego kraju. Przedstawicielstwa stanowią głównie firmy montażowe, które przy wykonywaniu określonych zadań wykorzystują wyroby oferowane przez firmę Deflex.

Głównymi odbiorcami wyrobów produkowanych przez spółkę Deflex są klienci indywidualni. Stanowią oni około 60% klientów firmy. Pozostałe 40% to odbiorcy instytucjonalni. Ocenia się, że w grupie producentów stolarki okiennej z PCV udział spółki Deflex w rynku krajowym wynosi kilka procent, a w rynku lokalnym – kilkanaście procent. Głównymi atutami firmy w rywalizacji są: jakość, posiada-

[18] Materiały i informacje uzyskane w firmie Fabryka Papierosów Polska S.A.

fikaty i nagrody, kompleksowość obsługi klienta (od projektu do montażu) oraz szeroki asortyment oferowanych wyrobów i usług[19].

W okresie przed rozpoczęciem transformacji własnościowej w branży cementowej panował powszechnie rynek producenta, dyktującego swoje warunki. Zaniedbane były zupełnie zagadnienia marketingu i zabezpieczenia interesów klienta. Najistotniejsze zmiany ostatnich kilku lat, zarówno w **Zakładach Cementowych S.A.**, jak i w innych polskich zakładach, to właśnie polityka marketingu, polityka zabezpieczania interesów odbiorców cementu i spełnienie ich wymagań w najszerszym znaczeniu tego słowa. Do tego dochodzi ostra konkurencja właśnie o tego odbiorcę, a więc o rynki zbytu. O ile na rynku polskim faktycznie nie istniało pojęcie walki o odbiorcę, to przedsiębiorstwo spotkało się z silną konkurencją na rynkach zagranicznych. Za pośrednictwem Centrali Eksportowo-Importowej „Minex" cementownia już na początku lat osiemdziesiątych podjęła się udanej próby wprowadzenia polskiego cementu na rynek zagraniczny. Dzięki obecności na rynkach Europy Zachodniej firma zdobyła podstawową wiedzę związaną z działalnością marketingową na długo przed prywatyzacją. Jednak w strukturze organizacyjnej nie miała wyodrębnionego działu marketingu oraz specjalistów z tej dziedziny.

Wejście do zagranicznej grupy kapitałowej zapoczątkowało szereg przemian w dziedzinie polityki handlowej. Obecnie jednym z głównych atutów przedsiębiorstwa jest nowoczesna polityka marketingowa. Do najważniejszych zagadnień związanych z zabezpieczeniem rynku, które są realizowane, należą przede wszystkim: poprawa obsługi klienta, maksymalne zaspokajanie potrzeb i wymagań klienta, zwiększanie konkurencyjności produktów oraz dostosowywanie ich do potrzeb rynku krajowego i zagranicznego.

Ważne – z punktu widzenia strategii marketingowej – są kontakty gospodarcze nawiązane z innymi przedsiębiorstwami w ramach zagranicznej grupy kapitałowej. Dają one możliwość porównania celów i środków stosowanych przez zakłady na zróżnicowanych obecnie obszarach rynku (cement, wapno, betony towarowe oraz kruszywa). Można zatem powiedzieć, że po prywatyzacji przedsiębiorstwa nastąpił silny rozwój działań marketingowych. Firma nie korzystała wprawdzie bezpośrednio z wyników badań rynkowych zagranicznej grupy kapitałowej, stworzyła również własne kanały dystrybucji niepowiązane z holdingiem, to jednak dzięki współpracy z grupą kapitałową uzyskała możliwość porównywania własnych osiągnięć z rezultatami innych członków grupy oraz skorzystania z ich doświadczeń rynkowych.

Spółka **Echo S.A.**, przyjmując kapitał zagraniczny, uzyskała możliwość korzystania z szerokiej sieci dystrybucji firmy zagranicznej. Otwiera to spółce perspektywy rozwoju dzięki wielkim, uznanym odbiorcom. Wykorzystanie kontaktów firmy zagranicznej w celu pozyskania zamówień na produkty firmy Echo S.A. za-

[19] Materiały i informacje uzyskane w spółce Deflex S.A.

pewnia spółce, przy założeniu kontynuacji procesu restrukturyzacji i dalszych inwestycji w infrastrukturę, stały rozwój i otwarcie przed nią dotąd zbyt odległych lub zbyt wymagających rynków. Szczególnym wyzwaniem dla firmy Echo S.A. jest produkcja membran nowej generacji, która może uczynić ze spółki jedynego producenta tego typu membran w Europie.

Plany inwestora zagranicznego obejmują także utworzenie wspólnej z Echo S.A. grupy zaopatrzeniowej. Materiały niezbędne w procesie produkcji spółka nabywać będzie wraz z firmą zagraniczną w większych ilościach, a zatem po odpowiednio niższych cenach i w miejscach według wspólnego rozpoznania najbardziej atrakcyjnych cenowo, zapewniających jednak wymaganą jakość[20].

Podsumowanie

Na podstawie zaobserwowanych zmian w kilku wybranych przedsiębiorstwach działających na terenie kraju w różnych branżach można stwierdzić, że kapitał zagraniczny inwestujący w polskich firmach wywiera znaczny wpływ na różne aspekty ich funkcjonowania. Przede wszystkim inwestorzy zagraniczni zapewnili sobie udział w prywatyzacji polskich przedsiębiorstw, umożliwiając w ten sposób ich restrukturyzację oraz dostosowanie ich działalności do wymogów coraz bardziej konkurencyjnego rynku.

Niemal we wszystkich obserwowanych firmach po wejściu kapitału obcego podjęto prace nad zmianą struktury organizacyjnej, której celem było doprowadzenie do jasnego podziału kompetencji oraz dostosowanie rozmiarów i struktury zatrudnienia do faktycznych potrzeb.

Znaczącymi zmianami w sferze produkcji było przede wszystkim wzbogacenie asortymentu produkowanych wyrobów, określenie produktów, które są w pełni konkurencyjne i można kontynuować ich produkcję w o wiele szerszym niż dotąd zakresie. Wobec produktów określonych jako niekonkurencyjne ulepszono technologię ich wytwarzania lub zaniechano ich produkcji.

W sferze zarządzania jakością dokonała się wręcz rewolucja. W przedsiębiorstwach stosuje się szereg nowoczesnych, zautomatyzowanych urządzeń pomiarowych, pozwalających panować nad jakością produkowanych wyrobów. Inwestorzy zagraniczni wdrażają systemy zarządzania jakością analogiczne do tych, jakie posiadają w jednostkach macierzystych. We wszystkich badanych firmach dominuje nastawienie na utrzymanie wysokiej jakości produkowanych wyrobów oraz ich sukcesywne adaptowanie do wymogów międzynarodowych, określonych normą ISO 9000 oraz pochodnymi.

---

[20] Materiały i informacje uzyskane w spółce Echo S.A.

Funkcjonujące na terenie Polski spółki z udziałem kapitału zagranicznego wykazują bardzo dużą aktywność inwestycyjną, przyczyniając się w istotnym stopniu do przyspieszenia dynamiki nakładów inwestycyjnych w polskich przedsiębiorstwach.

W warunkach gospodarki rynkowej, w obliczu zaostrzającej się walki konkurencyjnej, decydującym czynnikiem, pozwalającym na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, stała się rozbudowana dystrybucja. Radykalnie zmienił się więc marketing przedsiębiorstw, nastąpił rozwój służb marketingowych, umożliwiający wejście na nowe rynki, zwłaszcza międzynarodowe.

Można zatem stwierdzić, że dzięki przemianom, które towarzyszą zagranicznym inwestycjom bezpośrednim, polskie przedsiębiorstwa mogą zwiększyć swoją konkurencyjność i skuteczność działania. Szanse rozwoju wielu z nich bez wejścia inwestora strategicznego mogłyby stanąć pod znakiem zapytania.

Z uwagi na ograniczony zakres analizy nie można wyżej sformułowanych wniosków odnieść do wszystkich polskich przedsiębiorstw, w których zaangażowany jest kapitał zagraniczny. Osiągnięte wyniki dotyczą wyłącznie zbadanej populacji przedsiębiorstw i mogą stanowić podstawę jedynie do przypuszczeń, że podobne procesy zachodzą również w innych polskich przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego.

PARTICIPATION OF FOREIGN CAPITAL IN RESTRUCTURING OF POLISH ENTERPRISES

Summary

Political and economic transformation in Poland after 1989 exerted significant influence on the sphere of economic relations with foreign countries. One of the objectives of the transformation was to open our country to foreign investments, facilitating the structural transformation of Polish enterprises. Due to the shortage of the home means for investment financing, the Polish enterprises turn to the foreign capital.

Therefore, the aim of the article is to present changes in the Polish enterprises resulting from the fact that the foreign capital in the form of direct investments is engaged in them.

The sphere of changes under observation includes such processes as: ownership restructuring, changes in the sphere of organisation, management and employment, changes in the sphere of production, changes in quality management methods, investment activity and changes in production assets as well as market adjustments. Attention is also paid to the improved economic-financial condition, increase of economic effectiveness and improved competitiveness of the enterprises.

Materials and information obtained from several selected Polish enterprises operating in various economic spheres are an empirical basis for the considerations. The analysis of changes in the selected companies makes it possible to state that thanks to the foreign capital being engaged in their activity, economic effectiveness of those enterprises has significantly increased and their competitiveness has considerably improved.