

Przedsiębiorstwo w okresie transformacji: ochrona technologii produkcji, know-how i bezpieczeństwo socjalne załogi. Analiza mikroekonomiczna

Wstęp

Przebudowa ustroju gospodarczego w Polsce zapoczątkowana u schyłku 1989 r. wiązała się z unormowaniem na polu legislacji przestrzeni, w których kształtowało się wolnorynkowe życie gospodarcze. Zainicjowało ją przyjęcie przez sejm Polski Ludowej ustawy z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej. Kolejne unormowania, przyjęte już w Rzeczpospolitej Polskiej, związane były między innymi z przyjęciem przez parlament nowelizacji ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, ustawy z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji oraz innych kluczowych aktów prawa. Obok porządku legislacyjnego niezbędne było zbudowanie nowych instytucji wspierających ustrój ekonomiczny¹, a te, aby mogły skutecznie działać, musiały „zakorzenić się w świadomości społecznej”².

¹ J. Kochanowicz, *Polska w epoce nowoczesnego wzrostu gospodarczego* [w:] *Modernizacja Polski. Struktury, agencje, instytucje*, red. W. Morawski, Warszawa 2010, s. 164.

² D. Stokowska, *Nowa ekonomia instytucjonalna jako nowa perspektywa badawcza w analizowaniu procesów gospodarczych* [w:] *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, red. E. Frejtag-Mika, Warszawa 2006, s. 120. Autorka zwraca uwagę na cztery poziomy instytucji: pierwszy to instytucje nieformalne (kultura, zwyczaje, religia i tradycja), które są mocno zakorzenione w świadomości społecznej; drugi poziom to środowisko instytucji formalnych (prawo, polityka, biurokracja), które określa reguły życia gospodarczego (np. odpowiada za łagodzenie konfliktów w działalności produkcyjnej); trzeci to poziom kontaktów, transakcji i zarządzania procesem ekonomicznym w ramach firmy i organizacji gospodarczej (np. reguły zawierania transakcji, które mają na celu minimalizowanie kosztów); czwarty poziom stanowi jednostka (podmiot gospodarczy), w której dokonuje się alokacja zasobów, podejmowane są jednostkowe decyzje dotyczące technik produkcji oraz jej wielkości.

Przedsiębiorstwo w systemie gospodarki realnego socjalizmu działało na dwóch równoległych płaszczyznach. Było instytucją, która poza celami produkcyjnymi wypełniała cele społeczne, wchodziło w kompetencje nieistniejącego samorządu terytorialnego, zaspokajając potrzeby pracowników i ich rodzin. W sferze produkcji natomiast było właścicielem technologii produkcji, know-how, dysponowało doskonale przygotowanymi do pracy fachowcami, znającymi tajniki zawodu. Jego własnością była wypracowana przez lata działalności marka firmy. Wskazane dwie przestrzenie, w jakich działało przedsiębiorstwo w PRL, tj. sfera socjalna i produkcyjna, po roku 1989, w warunkach gospodarki rynkowej, zaliczono albo do czynników bezpośrednio wpływających na obniżenie wartości firmy, gdy rozważa się pozaprodukcyjną działalność przedsiębiorstwa, albo do jego cennych aktywów, co odnosi się do marki, know-how i technologii produkcji, które podwyższyły jego wartość.

W niniejszym artykule na podstawie empirycznych przykładów zobrazowano problem bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w przestrzeni ekonomicznej w okresie transformacji systemu gospodarczego w Polsce po 1990 r. Przybliżając wskazany wątek, zwrócono uwagę na ochronę technologii produkcji, know-how i marki przedsiębiorstwa. Omówiono sposoby zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego pracowników przedsiębiorstw, które wkraczały na ścieżkę przekształceń własnościowych. Zdaniem autora zobrazowanie tych elementów stanowi podstawę do budowy bezpiecznego ekonomicznego otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo.

Ochrona technologii produkcji i know-how

Potrzeba ochrony prawnej technologii produkcji, know-how, marki i logo, a tym samym pozycji na rynku, jest bezsporna, nawet w przypadku gdy firma odziedziczyła te zasoby po upadającym systemie gospodarki państwowej. Obowiązująca do 1993 r. ustawa z dnia 2 sierpnia 1926 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji – ochrona cywilno-prawna praw przedsiębiorcy³ stanowiła, że niedozwolone były czyny szkodzące przedsiębiorcy, sprzeczne z obowiązującymi przepisami lub dobrymi obyczajami, w tym np. „wyjawianie tajemnic przedsiębiorstwa technicznych lub handlowych” oraz działalność, która polegała na „oznaczaniu swego przedsiębiorstwa w sposób, mogący wywołać pomyłki co do tożsamości

³ Ustawa z dnia 2 sierpnia 1926 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Ochrona cywilno-prawna praw przedsiębiorcy, DzU 1926, nr 96, poz. 559 i 560.

z innym przedsiębiorstwem konkurencyjnym, które już dawno używało podobnych oznaczeń”. Wskazane przepisy, w zasadzie bez wprowadzania zasadniczych korekt, znalazły się także w nowej ustawie z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji⁴. Stanowiła ona, że „czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami”. Wśród tego typu praktyk ustawodawca wymieniał np. wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, nabycie informacji stanowiących tajemnice przedsiębiorstwa od osoby, która świadczyła pracę dla danego przedsiębiorcy.

Po roku 1990 wielu menedżerów stawało przed trudnym do rozwiązania problemem przeprowadzenia przedsiębiorstwa przez ścieżkę prywatyzacji i jednocześnie zapewnienia temu przedsiębiorstwu bezpiecznego otoczenia ekonomicznego, rozumianego jako ochrona jego cennych aktywów. Były nimi technologia produkcji, know-how i marka firmy. Nie zawsze ówczesni menedżerowie wywiązywali się z tego zadania dobrze. Często kumulacja błędów w zarządzaniu firmą prowadziła do wyprowadzenia z przedsiębiorstw wskazanych cennych aktywów. Przykładem obrazującym to zjawisko były losy rozpoznawalnej i cennej w kraju marki „Byfuch”. Jej właścicielem była Bydgoska Fabryka Urządzeń Chłodniczych „Byfuch”. Firma ta, uznany na rynku wewnętrznym Polski producent ład chłodniczych dla handlu i gastronomii, w ramach realizacji programu powszechnej prywatyzacji została włączona do V Narodowego Funduszu Inwestycyjnego „Victoria” (NFI). Fundusz ten, przyjmując za główny cel prywatyzację wspomnianego zakładu, zdecydował w roku 1999 o zmianie zarządu spółki. Według doniesień lokalnej prasy, m.in. „Gazety Pomorskiej”, członkowie nowo utworzonego zarządu w okresie roku urzędowania zamiast sanacji tej firmy doprowadzili ją na skraj bankructwa. Śledzący poczynania zarządu pracownicy ślali listy protestacyjne do lokalnych parlamentarzystów i NFI. Nie przyniosły one żadnych efektów⁵. Jedyną

⁴ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, DzU 1993, nr 47, poz. 211 (tekst pierwotny), tekst jednolity – DzU 2009, nr 201, poz. 1540.

⁵ A. Lewandowski, *Zimny wychów*, „Gazeta Pomorska”, 12 sierpnia 2003 roku. Pracownicy z długoletnim stażem przed prokuratorem składali zeznania, podając, że zarząd zastraszał pracowników, mówiąc: „Prezes wchodził na teren firmy niczym myśliwy na polowanie: by znaleźć ludzi do odstrzału. Buta i zero szacunku do człowieka”. Inny ze świadków zwracał uwagę, że: „Poszedłem do prezesów, by dowiedzieć się, co robić, co produkować, jak ustawić plan, bo dział marketingu nie mógł podjąć żadnej decyzji w tej sprawie. Nic mi nie powiedzieli. Nie mieli o produkcji zielonego pojęcia”.

sankcją dla zarządu firmy „Byfuch” za popełnione błędy było jego odwołanie. Powołane natychmiast kolejne władze spółki, rzekomo chroniąc zakład przed bankructwem, zdecydowały się na utworzenie przy spółce „Byfuch”, zwanej od tego momentu spółką-matką, spółki-córki „Byfauch”. Trzeba odnotować, że produkcja lad chłodniczych w Bydgoszczy była w tym okresie bardzo opłacalna, ponieważ w związku z intensywnym rozwojem handlu wewnętrznego zamówień na ten sprzęt nie brakowało.

Pogorszenie się kondycji ekonomicznej zakładu „Byfuch” i powstanie spółki „Byfauch” tak oceniała „Gazeta Pomorska”: nazwa nowej spółki była „o jedną literkę dłuższa”⁶. Operacja wydłużenia nazwy spółki i upodobnienia jej brzmienia do pierwowzoru pozwoliła na wyprowadzenie ze spółki-matki „Byfuch” do spółki-córki „Byfauch” technologii produkcji i logo firmy. Dziennikarze zwracali uwagę, że wkrótce po powstaniu spółki-córki „Byfauch” „do nowej spółki trafiła dokumentacja fabryki lodówek, czyli najcenniejszy kapitał Byfuchu”. Dzięki temu: „Byfauch ma już miejsce, znak firmowy i technologię, na którą są chętni. Byfuchowi pozostały długi i wierzyciele na karku”⁷. Ta technika prowadzenia działalności gospodarczej, polegająca na tworzeniu obok firmy-matki firmy-córki, określona została przez dziennikarzy mianem: „literką w długi”. W konsekwencji 24 września 2003 roku sąd, na wniosek wierzycieli, ogłosił upadłość Bydgoskiej Fabryki Urządzeń Chłodniczych „Byfuch” SA. Syndyk, po ogłoszeniu wskazanej decyzji, charakteryzując sytuację, z którą miał do czynienia, zwracał uwagę, że pracownicy: „zatrudnieni przy produkcji otrzymali umowę o pracę w spółce-córce Byfauch, która prowadzi działalność na terenie Byfuchu. Pozostali pracownicy otrzymali wypowiedzenie warunków pracy i płacy, ale większość z nich, a może nawet wszyscy zostali przejęci przez Byfauch”⁸. Misterność tego przedsięwzięcia gospodarczego polegała na tym, że obok technologii produkcji i logo firmy „Byfuch” spółka córka „Byfauch” przejęła know-how i doświadczeń, z długoletnim stażem pracowników. Na tę niebezpieczną dla ochrony wartości intelektualnej i w ślad za tym – pozycji rynkowej każdej firmy działalność zwrócił uwagę kontroler NIK Delegatury w Bydgoszczy. W raporcie pokontrolnym napisał, że „Byfauch” w zamian za przejęcie logo firmy „Byfuch” oraz dokumentacji technicznej lad chłodniczych przekazała firmie-matce 30 udziałów o wartości 500 zł każdy. Podkreślał przy tym, że „działania zarządów [firmy Byfuch – dop. S.K.] były

⁶ A. Kozicka, *Uciekający przed długami*, „Gazeta Pomorska” 14.07.2003.

⁷ Tamże.

⁸ AK, *Fabryka produkuje*, „Gazeta Pomorska” 10.12.2003.

mało skuteczne” i nie wykazano się aktywnym działaniem w celu ratowania spółki-matki „Byfuch”⁹.

Przedstawiony przykład nie był przypadkiem jednostkowym. Problem dostrzegali syndycy masy upadłościowej wielu innych przedsiębiorstw. Zwracali uwagę, że „do utworzonych, rzekomo by ratować firmę, spółek-córek trafia dokumentacja, nieruchomości, ruchomości, znak firmowy. Właściwie majątek nawet jakby nie zmieniał właściciela”¹⁰. Wszystko to działo się – jak podkreślał w 2003 r. Przewodniczący Bydgoskiego Oddziału Ogólnopolskiej Federacji Stowarzyszeń Syndyków, Likwidatorów i Sanatorów – w majestacie prawa. Należy podkreślić, że ten specyficzny proceder pozwalał tzw. spółkom-córkom na uzyskanie przewagi na rynku. Zapewniał jej transfer wzorów konstrukcyjnych i know-how w kierunku od spółki-matki do spółki-córki. Zdobywszy bez trudu wymienione elementy, zarząd nowej spółki-córki skupiał się wyłącznie na usprawnieniu zarządzania, zaopatrzenia i zapewnieniu zbytu produkcji. Nowe firmy powstawały w oparciu o cenne aktywa upadających przedsiębiorstw, a dodatkowo minimalizowały ryzyko ekonomiczne związane z wprowadzaniem nowej firmy i marki na rynek.

Z zadaniem ustabilizowania zatrudnienia i wyeliminowania zjawiska podkradania doświadczonych pracowników przez powstające nowe firmy zmagali się m.in. menedżerowie Zakładów Mięśnych „Tormięs” w Toruniu. Firma ta znalazła się w grupie przedsiębiorstw, które 5 marca 1991 r. przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwo było liderem przemian własnościowych w kraju, ale jak pokazała praktyka życia, obiecujący start w kierunku przekształceń własnościowych nie gwarantował sukcesu. Zakład upadł w 1998 r. Poszukując przyczyn bankructwa „Tormięsu” SA, należy zwrócić uwagę, moim zdaniem, na rażące zaniechanie menedżerów zarządzających zakładem. Źle ocenili oni sytuację rynkową przedsiębiorstwa i w konsekwencji nie podjęli żadnych działań w kierunku zbudowania bezpiecznego mikrootoczenia tego zakładu. W opracowanej strategii rozwoju firmy przykuwa uwagę to, że nie prowadzono w „Tormięsie” żadnych badań marketingowych „ze względu na stosunkowo łatwy zbyt wyrobów przedsiębiorstwa”¹¹. Odnotowano tylko, że słabą stroną przedsiębiorstwa jest zamortyzowany mają-

⁹ Archiwum NIK-Delegatura w Bydgoszczy, Zabezpieczenie interesów państwa w spółkach z mniejszościowym udziałem Skarbu Państwa, Bydgoska Fabryka Urządzeń Chłodniczych Byfuch S.A., sygn. 187/8/1.

¹⁰ A. Kozicka, *Uciekający przed długami...*

¹¹ Archiwum NIK Delegatura w Bydgoszczy, Komerjalizacja Przedsiębiorstwa Przemysłu Mięsnego „Tormięs” w Toruniu; Zakłady Mięsne Tormięs S.A. w likwidacji, sygn. 147/3.

tek, utrudniający wprowadzenie postępu technicznego i technologicznego, co wpływało na stały wzrost kosztów produkcji. Największym „grzechem zaniechania”, który dostrzega się z dzisiejszej perspektywy, było zbagatelizowanie rodzącego się rynku prywatnych masarni. W tym wymiarze pojawił się proceder pozyskiwania przez konkurencję doświadczonych pracowników zatrudnionych w zakładach „Tormięs”. Porzucali pracę najbardziej wartościowi pracownicy, których systematycznie podkradła konkurencja, oferując wyższe pobory. W następstwie tego osłabiał się „Tormięs”, zagrożone było bezpieczeństwo produkcji. Menedżerowie po kilku latach stwierdzili, że nie przewidzieli straty „potencjału ludzkiego, niezbędnego do konkurowania na rynku”. Ubolewano, że „odeszła kluczowa kadra, która łatwo znalazła pracę u konkurencji”. Należy zatem zaznaczyć, że dla zachowania bezpieczeństwa bieżącej produkcji, obok wielu innych czynników, niezbędne jest zachowanie w składzie załogi tzw. wirtuozów pracy, znawców know-how. Jest to szczególnie istotne dla przemysłu spożywczego, który w wielu wypadkach opiera produkcję na wykorzystaniu tradycyjnych, znanych nielicznym osobom receptur.

Refleksja dotycząca stylu zarządzania w „Tormięs” SA w Toruniu pojawiła się przy okazji rozprawy przed Sądem Wojewódzkim w Toruniu Wydziałem VI Gospodarczym z dnia 28 czerwca 1998 r. Byli pracownicy wskazali w zeznaniach na ogromny deficyt wiedzy menedżerskiej kadry zarządzającej. Ich zdaniem przejawiał się on w braku zachowania należytej staranności w zakresie ochrony know-how i technologii produkcji. Wyciek tych zasobów do innych zakładów nastąpił wraz z rezygnacją z pracy najbardziej doświadczonych pracowników. Kadry kierujące tym przedsiębiorstwem nie zapewniły również bezpieczeństwa marce „Tormięs”, którą zbudowano w latach Polski Ludowej. Rozpoznawalny znak zniszczono wraz z pogarszającą się jakością wyrobów i pojawiającymi się przerwami w produkcji, które skutkowały nieciągłością dostaw produktów na rynek wewnętrzny. Skwapliwie wykorzystywała to konkurencja. „Tormięs” przez swoje działanie podważył bezpieczeństwo dostaw surowca, ponieważ ratując finanse przedsiębiorstwa, kierownictwo odwlekało zapłatę rolnikom za dostawy żywca do produkcji.

Bezpieczeństwo firmy to także zaufanie załogi do kierownictwa i kierownictwa do załogi. Ten element, przez błędne zarządzanie, został całkowicie zignorowany. W przepełnionym emocjami liście byłych pracowników do Sądu Wojewódzkiego zwrócili oni uwagę, że: „Zakłady miały dobrą opinię. Były wypłacalne. Dochowywały terminów w dostawach. Towar był pod stałą kontrolą weterynaryjną i był zadbany. [...] Rolnicy przekazywali bez obawy sztuki zwierząt rzeźnych. Żadnych zastrzeżeń nie było. [...] Zakład umiał strzec swych tajemnic produkcyjnych. [...] Tymcza-

sem sklepy odpadły. Nie podjęto unowocześnień zakładu. Nie dokonywano koniecznych inwestycji. Nie brano pod uwagę szkolenia załogi. Nie spostrzeżono zła. Zabrakło znajomości fachowej. Specyfikę zakładu przemilczano. Pozbyto się energii twórczej. Ukierunkowania były nieprzemysłane. Postępowanie było dyletanckie. Destrukcyjne. Zaistniał deficyt emocji. Więż z załogą wygasła. Akcjonariuszom nie udzielano informacji o stanie gospodarczym zakładu. Zauważono cechy znudzenia, samotności i obojętności¹²". Przytoczone wystąpienie pracowników odkrywa mało zbadaną płaszczyznę świadomości zbiorowej załóg zakładów pracy. Celnie wskazując błędy w zarządzaniu firmą, pracownicy „Tormięsu” dowiedli, że walczyli nie tylko o własne bezpieczeństwo socjalne, lecz również o bezpieczne mikrootoczenie ekonomiczne przedsiębiorstwa, rozumiane jako bezpieczeństwo: dostawców surowca, odbiorców produkcji, czyli klientów, znaku firmowego i know-how. Trafność uwag zgłoszonych przez pracowników potwierdzona została przez Przewodniczącego Rady Nadzorczej „Tormięs” SA, który po kontroli przeprowadzonej przez NIK Delegaturę w Bydgoszczy w 1998 r. stwierdził: „Kontrola wykazała, że kolejne zarządy spółki w wyniku podejmowanych błędnych decyzji gospodarczych, zawierania niekorzystnych dla spółki umów oraz zaniechania działań analitycznych i naprawczych niezbędnych dla dostosowania spółki do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej doprowadziły do tego, że działalność Tormięs od 1994 roku stała się nierentowna”¹³. Elizabeth Dunn, badając ten problem, stwierdziła, że „menedżerowie, przywykli do działania w warunkach gospodarki niedoboru, musieli zmienić swoją orientację z podażowej na popytową. Potrzebowali nowych kompetencji w centralnych obszarach zarządzania gospodarką kapitalistyczną”¹⁴.

Firmy, których doświadczenia opisano powyżej, odziedziczyły po poprzedniej epoce wszystkie niezbędne atrybuty pozwalające im na potencjalne utrzymanie wyraźnej przewagi na rynku wewnętrznym: markę, know-how, doświadczonych pracowników. Umiejętne pokierowanie tymi zasobami było gwarantem sukcesu na rodzącym się wolnym rynku, a zachowanie trwałości zatrudnienia, szczególnie w grupie doświadczonych pracowników (tzw. wirtuozów pracy), zdaniem Tadeusza Baczki, dawało dodatkową premię, ponieważ: „Pracownicy dzięki różnym formom

¹² Archiwum NIK – Delegatura w Bydgoszczy, Komercjalizacja Przedsiębiorstwa Przemysłu Mięsnego „Tormięs” w Toruniu”, sygn. 147/13.

¹³ Archiwum NIK – Delegatura w Bydgoszczy, Komercjalizacja Przedsiębiorstwa Przemysłu Mięsnego „Tormięs” w Toruniu”, sygn. 147/13.

¹⁴ E.C. Dunn, *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, Warszawa 2008, s. 52.

współpracy mogą uzyskać przewagę komparatywną w stosunku do innych na rynku”¹⁵. O wartości firmy decydowała również tzw. krzywa doświadczenia. „Krzywa doświadczenia obrazuje spadek kosztów produkcji wraz z nabywaniem doświadczenia i nabywaniem określonych umiejętności przez pracowników, co prowadzi do udoskonalenia i podniesienia jakości usług”¹⁶. Te ważne atrybuty wielu przedsiębiorstw, które wynosiły one z poprzedniej epoki, a potencjalnie gwarantujące im zachowanie bezpieczeństwa produkcji i – co ważniejsze – zbytu produkcji, zostały zaprzepaszczone w wielu wypadkach po 1990 r. na skutek kumulacji błędów popełnionych w zarządzaniu.

Mając w pamięci powyższe przykłady, można odnieść wrażenie, że w sposób potencjalnie wzorcowy zostały uregulowane prawa do korzystania z marek produkowanych w Polsce alkoholi przez sprywatyzowane „polmosy”. O prawo do korzystania z tzw. ogólnopolskich znaków towarowych „Polmos” od 1991 r. sprzeczały się prywatyzowane przedsiębiorstwa branży spirytusowej. Spór ten trwał prawie dziesięć lat, aż do 1999 r. „Polmosy”, co jest uzasadnione ekonomicznie, chciały mieć dostęp do najlepszych, najbardziej opłacalnych z punktu widzenia korzyści finansowych marek alkoholi. Najwięcej emocji wzbudzało prawo do korzystania ze znaków marek: Wyborowa, Luksusowa, Żubrówka, Krakus, Polonaise, Gorzka Żołądkowa. Odnotowano, że: „podział znaków wspólnych był sprawą bardzo pilną, gdyż z jednej strony warunkował prywatyzację branży spirytusowej, a z drugiej jego opóźnienie doprowadziło do deprecjacji poszczególnych marek”. Prawo do korzystania przez „polmosy” z ogólnopolskich marek alkoholi rozwiązało Ministerstwo Skarbu Państwa w ten sposób, że 15 lipca 1999 r. zorganizowało przetarg ograniczony w formie licytacji na ogólnopolskie znaki towarowe. Został on poprzedzony zawarciem pod patronatem wskazanego ministerstwa „Porozumienia przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego grupy Polmos dotyczącego zasad podziału ogólnopolskich znaków towarowych”. Na jego podstawie utworzono spółkę Przedsiębiorstwo Usługowe Znaki Wspólne Sp. z o.o. Jej celem było pośredniczenie w zawieraniu umów licencyjnych na korzystanie z określonej marki alkoholu¹⁷. W tym wypadku skuteczna interwencja Ministerstwa Skarbu Państwa doprowadziła do kompromisu, który zapewnił ochronę znanym markom alkoholi i pozwolił utrzymać ich wartość

¹⁵ T. Baczek, dz. cyt., s. 89.

¹⁶ A. Letkiewicz, *Przedsiębiorstwa transportu samochodowego w warunkach transformacji gospodarczej Polski*, Gdańsk 2003, s. 103.

¹⁷ NIK Delegatura w Bydgoszczy, Restrukturyzacja i stan przygotowań do prywatyzacji przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego, Polmos Toruń S.A. w Toruniu, sygn. 173/2/1.

rynkową. Dla bezpieczeństwa obrotu gospodarczego i transakcji handlowych był to bardzo istotny manewr.

Nie ulega wątpliwości, że know-how, czyli tajemnica produkcji, którą znają i stosują w praktyce zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy, to cenny składnik kapitału intelektualnego firmy. Często know-how decydował o pozycji rynkowej określonej firmy i wartości jej marki. Zjawisko to nie było obce nawet gospodarce Polski Ludowej. W okresie przełomu ustrojowego zarządzający państwowymi przedsiębiorstwami menedżerowie w wielu wypadkach nie docenili, moim zdaniem, wagi know-how i doświadczenia pracowników wyrażającego się w tzw. wirtuozerii pracy dla zapewnienia bezpieczeństwa działalności gospodarczej określonego zakładu pracy.

Przedsiębiorstwo a problem bezpieczeństwa socjalnego

Przedsiębiorstwa, które działały w okresie realnego socjalizmu, wchodząc po 1990 r. na ścieżkę przekształceń własnościowych, zmuszone były na nowo – po odrzuceniu w procesie restrukturyzacji rozbudowanej w poprzedniej epoce tzw. sfery nieprodukcyjnej – zbudować mechanizmy zapewniania załodze bezpieczeństwa socjalnego. W wielu zakładach pracy, broniąc się przed wprowadzaniem radykalnych rozwiązań, wybierano opcję tzw. biernego oczekiwania. Zazwyczaj wiązało się to z zawarciem niepisanej umowy zarządzających przedsiębiorstwem menedżerów z załogą o zaniechaniu jakiegokolwiek restrukturyzacji. Drugim sposobem utrzymania bezpieczeństwa socjalnego było działanie aktywne podejmowane przez zatrudnionych. Polegało ono na przygotowaniu przez pracowników zatrudnionych w wyznaczonych do sprzedaży zewnętrznym inwestorom firmach tzw. pakietów socjalnych. Podpisywał je, jako zobowiązanie jednostronne, inwestor. Kolejną formą zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego załogom przedsiębiorstw było przekształcanie państwowych zakładów pracy w tzw. spółki pracownicze.

Zła sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw państwowych była po roku 1990 składową wielu czynników wewnętrznych, tkwiących w strukturze firmy, jak i tych od niej niezależnych. Analiza pojedynczych przykładów pokazuje, że często do czynników wewnętrznych mających wpływ na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa zaliczano niekompetentną, pozbawioną inicjatywy kadrę kierowniczą. W 1995 r. kontroler Najwyższej Izby Kontroli Delegatury w Bydgoszczy w protokole podsumowującym kontrolę w Zakładach Sprzętu Instalacyjnego Polam Nakło SA w Nakle nad Notecią stwierdził, że pogorszenie położenia ekonomicznego tej spółki

jest wynikiem bierności zarządu. Zakład w warunkach wolnego rynku nie posiadał żadnego planu handlowego, nie opracował motywującego systemu płacowego dla najlepszych pracowników. Skupiano się, zapewne w imię utrzymania spokoju społecznego, na utrwalaniu i „zachowaniu status quo, a nie rozwoju”¹⁸. Podobne strategie zaobserwowano w 1995 r. w Fabryce Hydro Vaccum SA w Grudziądzu. Kontroler NIK stwierdził: „za mało produkuje się opłacalnych pomp, a za dużo nieopłacalnych odlewów. Mimo takiej oceny premię za III kwartał przyznano w wysokości 30%”. Dostrzega się w tym działaniu niczym nieuzasadnioną wiarę w to, że uda się przetrwać kolejny rok. Część kadry zarządzającej i pracowników zapewne czekała na załamanie się reform prorynkowych i powrót „starych czasów PRL”.

Wskazana postawa „ślepej współpracy” zarządu z pracownikami, polegająca na odwlekaniu podejmowania radykalnych, lecz często niezbędnych rozwiązań zarządczych, prowadziła, wbrew intencjom zarządu, do zagrożenia bezpieczeństwa socjalnego pracowników. Zazwyczaj stopniowo pogarszała się sytuacja finansowa firmy i w konsekwencji przyjmowano program ratunkowy, który wymuszał podejmowanie bardzo radykalnych działań sanacyjnych. Zainicjowanie skutecznej restrukturyzacji utrudniała bierność nie tylko kadry menedżerskiej, lecz i wspierających tę postawę związków zawodowych. Tego typu sytuacja wytworzyła się w 1993 r. w Nakielskich Zakładach Maszyn i Urządzeń Gastronomicznych „Spomasz” w Nakle nad Notecią. Restrukturyzację tej firmy hamowały: „brak doświadczeń i wzorów postępowania w zakresie przedstawienia przedsiębiorstwa na tory rynkowe, brak doświadczeń w marketingu; opór załogi, a przede wszystkim związków zawodowych”¹⁹. Zbliżony styl zarządzania przedsiębiorstwem zaobserwowano w Zakładach Tworzyw Sztucznych ERG Wąbrzeźno SA w Wąbrzeźnie. Kontroler NIK w 1995 r. sformułował następujące zarzuty: „nie prowadzono żadnych badań marketingowych, dziurawy system kontroli jakości, niedostateczna wiedza służb marketingowych w zakresie technologii i produktów”²⁰. Zaprezentowane przykłady potwierdzają spostrzeżenie Tadeusza Baczki, że „Szczególnie [...] dramatyczne konsekwencje ma ograniczanie działań przedsiębiorców, a w dużych firmach – kadry kierowniczej pełniącej w imieniu

¹⁸ NIK Delegatura w Bydgoszczy, Stan prac nad realizacją ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 roku o narodowych funduszach inwestycyjnych, sygn. 123/1.

¹⁹ NIK Delegatura w Bydgoszczy, Restrukturyzacja państwowych przedsiębiorstw przemysłowych wspieranych przez Agencję Rozwoju Przemysłu, sygn. 102/33.

²⁰ NIK Delegatura w Bydgoszczy, Stan prac nad realizacją ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 roku o narodowych funduszach inwestycyjnych, sygn. 123/1.

właściciele funkcje przedsiębiorcze, czyli tych, którzy tworzą i rozwijają przedsiębiorstwa”²¹.

Aktywne działanie załogi przedsiębiorstwa w celu zapewnienia sobie bezpieczeństwa socjalnego polegało m.in. na podejmowaniu negocjacji przez przedstawicieli zakładu pracy z potencjalnym inwestorem zewnętrznym. Nie bez znaczenia dla zrozumienia genezy tych negocjacji był fakt, że w okresie przekształceń własnościowych w Polsce zaufanie pracowników do inwestorów zewnętrznych, którzy pojawiali się w przedsiębiorstwach, było bardzo ograniczone. Z tego powodu wypracowano umowę zwaną pakietem socjalnym lub porozumieniem socjalnym. Ten osobliwy dokument inwestor podpisywał wraz z aktem notarialnym. Zdaniem uczonych pakiet socjalny był „fenomenem społecznym i prawnym” okresu transformacji²². To swego rodzaju bezpiecznik zapobiegający potencjalnym konfliktom, które mogły wybuchnąć w sferze społecznej na poziomie pojedynczego zakładu pracy²³. Pakiet socjalny zawsze miał jednostronny charakter. Był on zobowiązaniem nowego właściciela zaciągany wobec załogi. Należy jednak zaznaczyć, że dawał on, jeśli nowy pracodawca wywiązywał się z przyjętych na siebie zobowiązań, gwarancję spokoju społecznego w zakładzie na okres, na jaki porozumienie zostało zawarte. Był to często bezcenny czas dla pracodawcy, pozwalający mu na realizację wytyczonych celów ekonomicznych i wdrażanie strategii restrukturyzacji firmy²⁴. Korzyści z realizacji tego typu porozumień były, mimo powyższych uwag, obustronne.

Pakiet socjalny wynegocjowany przez załogę Inowrocławskich Kopalni Soli SA (IKS) w Inowrocławiu został wpisany do umowy MPW/637/96 sprzedaży akcji Inowrocławskich Kopalni Soli SA, zawartej 28 września 1996 r. pomiędzy Skarbem Państwa Rzeczypospolitej Polskiej a Mazowieckimi Zakładami Rafineryjnymi i Petrochemicznymi SA z siedzibą w Płocku. Dokument ten rozpoczynał się preambułą: „Dla

²¹ T. Baczek, dz. cyt., s. 88.

²² Określenie „fenomen społeczny i prawny” zostało umieszczone w podtytule monografii M. Bednarski i J. Wratny, *Porozumienia socjalne związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Fenomen społeczny i prawny*, pod. red. J. Wratnego, Warszawa 2000. We wstępie do wskazanej monografii autorzy napisali: „Porozumienia zawierane między inwestorem strategicznym a związkami zawodowymi działającymi w przedsiębiorstwie, które ma podlegać prywatyzacji, stanowią obecnie stały komponent umów prywatyzacyjnych. Mimo trudności wyjaśnienia charakteru prawnego porozumień ich rola w praktyce jest niezwykle istotna. Zastępują przeto na określenie ich mianem fenomenu”.

²³ M. Bednarski, J. Wratny, *Porozumienia socjalne związane z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych. Fenomen społeczny i prawny*, red. J. Wratnego, Warszawa 2000, s. 13.

²⁴ M. Bednarski, J. Wratny, dz. cyt., s. 23.

dobra Spółki strony niniejszego porozumienia w stosunkach wewnętrznych, jak i zewnętrznych postanawiają kierować się następującymi zasadami: najwyższa dbałość o dobre imię Spółki oraz działających w niej związków zawodowych; działanie w dobrej wierze i poszanowanie kompetencji i słuszych interesów drugiej strony; zachowanie tajności i poufności przekazywanych informacji; reprezentowanie wspólnego stanowiska wobec osób trzecich w obronie interesów i dobrego imienia Spółki". Nabywca Inowrocławskich Kopalni Soli dał gwarancję zatrudnienia 440 pracownikom zatrudnionym w dniu 30 sierpnia 1996 r. na czas nieokreślony aż do 1 stycznia 2000 r. Dodatkowo inwestor składał oświadczenie woli, że w przypadku gdy nie będzie mógł dotrzymać warunków umowy, zobowiązuje się zwalnianym pracownikom wypłacić „odszkodowanie w wysokości równej ilości miesięcy brakujących do upływu gwarantowanego okresu zatrudnienia pomnożonej przez średnią miesięczną płacę wyliczoną jak za urlop wypoczynkowy nie mniej niż za 12 miesięcy". Bezpieczeństwo socjalne pracownicy starali się gwarantować również swoim dzieciom poprzez wprowadzenie do omawianego pakietu socjalnego kuriozalnego zapisu o tym, że „Inwestor zapewni pierwszeństwo zatrudnienia pracownikom Inowrocławskich Kopalni Soli SA i członkom ich rodzin na nowo tworzonych miejscach pracy w spółkach działających w sferze innej niż dotychczasowa działalność IKS SA". Pakiet socjalny drobiazgowo regulował kwestie płacy, dawał gwarancje działalności związkowej oraz gwarancje BHP, uściślał zobowiązania inwestycyjne i te związane ze szkoleniem załogi²⁵. Zawierał wpis, że „w przypadku kolejnej emisji akcji Inowrocławskich Kopalni Soli SA Inwestor uwzględni prawa pracowników do objęcia nowo emitowanych akcji”.

Jedną z tzw. aktywnych dróg, które służyły budowie bezpieczeństwa społecznego, była ścieżka prywatyzacji likwidacyjnej, która pozwalała na

²⁵ Archiwum Ministerstwa Skarbu Państwa w Warszawie, Inowrocławskie Kopalnie Soli SA w Inowrocławiu, Umowa MPW/637/96 sprzedaży akcji Inowrocławskich Kopalni Soli SA zawarta w dniu 28 września 1996 r. pomiędzy Skarbem Państwa Rzeczypospolitej Polskiej reprezentowanym przez Ministra Przekształceń Własnościowych Rzeczypospolitej Polskiej a Mazowieckimi Zakładami Rafineryjnymi i Petrochemicznymi SA z siedzibą w Płocku. W sprawach zobowiązań inwestycyjnych zapisanych w pakiecie socjalnym inwestor zobowiązywał się między innymi do tego, że „planując sieć infrastruktury związanej z dystrybucją paliw, gazu płynnego i petrochemikaliów, będzie dążył, aby zlokalizować ją na terenach IKS SA w celu zwiększenia liczby miejsc pracy i ułatwienia realizacji gwarancji zatrudnienia”. Inwestor przyjął również inne zobowiązanie: „w związku z szerokim zakresem prowadzonej przez Inwestora działalności będzie on zmierzał do tworzenia miejsc pracy przy przetwarzaniu produktów Petrochemii Płock SA na terenach IKS SA”.

tworzenie spółek pracowniczych (tzw. leasing pracowniczy). Leasing pracowniczy, czyli oddanie przedsiębiorstwa załodze w odpłatne użytkowanie na czas oznaczony, dotyczył zazwyczaj małych zakładów pracy, które często posługiwały się tzw. technologią prostą. Nie była to jednak zasada. Ta ścieżka prywatyzacji okazała się doskonałym czynnikiem zapewniającym bezpieczeństwo socjalne zatrudnionym. Z tego sposobu prywatyzacji skorzystało do końca roku 1994 w ówczesnym województwie bydgoskim aż 16 przedsiębiorstw. Spółka pracownicza była formą prywatyzacji dającą załodze likwidowanego przedsiębiorstwa poczucie bycia gospodarzem we własnym zakładzie pracy. Według ustaleń Andrzeja Jawłowskiego można wyodrębnić trzy podstawowe powody skłaniające pracowników do zakupu akcji swojego przedsiębiorstwa w tej drodze prywatyzacji: „pierwszy – to chęć posiadania wpływu, decydowania lub współdecydowania o losach firmy, drugi – to oczekiwanie korzyści finansowych, trzeci – to dążenie do uzyskania pewności zatrudnienia”²⁶. Wskazane przyczyny miały wyraźnie podłoże socjalne i wyrażały się w poszukiwaniu drogi do zapewnienia przez pracownika sobie i swojej rodzinie bezpieczeństwa socjalnego, w czasach, gdy praca stawała się prawdziwym przywilejem. Pracownicy, decydując się na powołanie spółki pracowniczej, byli przekonani, że dzięki swojej pracy i doświadczeniu zawodowemu zapewnią firmie, której byli właścicielami w ułamkowej części, przetrwanie w warunkach konkurencji wolnorynkowej. Wierzyli, że w obliczu restrukturyzacji posiadanie akcji przedsiębiorstwa uchroni pracownika przed redukcją zatrudnienia, ponieważ jest zarazem jej właścicielem. Inni pracownicy-właściciele liczyli na to, że posiadanie akcji własnego przedsiębiorstwa zapewni im głos na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy i umożliwi uratowanie miejsca pracy.

Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy, spełniający wobec wielu przedsiębiorstw rolę organu założycielskiego, w piśmie z 4 listopada 1993 r. zwracał uwagę, że na kryterium wyceny przedsiębiorstwa oddawanego załodze w odpłatne użytkowanie na czas oznaczony mają wpływ czynniki makroekonomiczne, które nakazują uwzględnianie racji rozumianej jako zapewnienie bezpieczeństwa ekonomicznego wierzycieli danej firmy i jej kooperantów. Istotna była także sytuacja społeczna obszaru, na którym znajdowało się przeznaczone do tej ścieżki prywatyzacji przedsiębiorstwo. Problem ten w następujący sposób komentowali pracownicy Urzędu Wojewódzkiego: „Przy braku innej ścieżki prywatyzacji wobec wzrastającego bezrobocia podejście do wysokości ustalonej ceny wymaga znacznej elastyczności. W szeregu sytuacjach nieprzystąpienie we właściwym mo-

²⁶ A. Jawłowski, dz. cyt., s. 118.

mencie do prywatyzacji może doprowadzić przedsiębiorstwo państwowe do likwidacji z przyczyn ekonomicznych, co wiąże się ze znacznymi stratami dla wierzycieli i budżetu". W bydgoskim Urzędzie Wojewódzkim podkreślano z naciskiem, że „wszystkie te okoliczności powodują konieczność wyważenia ceny uwzględniającej specyfikę danego przedsiębiorstwa, branży, jego atrakcyjności”²⁷. Kierując się wymienionymi przesłankami, Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy podał, że np. dla Zakładów Piwowskich w Bydgoszczy wynegocjowano cenę w wysokości 80 mln zł. Zwrócono przy tym uwagę, że „Majątek przedsiębiorstwa jest w znacznym stopniu zamortyzowany, a jego standard nie odpowiada obecnym wymogom pod względem poziomu technicznego, nie zapewnia również ochrony środowiska, gdyż browary zlokalizowane są w centrum miasta. Pełne zabezpieczenie potrzeb z zakresu ochrony środowiska naturalnego wymaga zainwestowania dodatkowo 50 mld zł”²⁸. Wycenę majątku Przedsiębiorstwa Przemysłu Cukierniczego „Jutrzenka” w Bydgoszczy ustalono na sumę 51,2 mld zł. W wypadku „Jutrzenki”, gdy tworzono spółkę pracowniczą, podpisano dwie umowy: umowę dzierżawy i umowę tzw. leasingu. Wojewoda, przyjmując wskazaną cenę, uwzględnił między innymi: wysoki stopień zużycia maszyn i urządzeń, szczególnie w grupie urządzeń podstawowych, lokalizację zakładów w centrum miasta, co wymaga w najbliższym czasie wydatkowania znacznych środków na zabezpieczenie ochrony środowiska, nieściągalność części należności, 15% zapasów trudnozbywalnych.

Na postawie wskazanych przykładów można stwierdzić, że w celu stworzenia bezpiecznego środowiska do prowadzenia biznesu przez nowy podmiot, którym była spółka pracownicza, przy wycenie przedsiębiorstwa dokonywanej przez organ reprezentujący właściciela obok czynników obiektywnych, jak wartość majątku firmy, uwzględniono nawet w szerszym zakresie elementy niematerialne, w tym głównie bezpieczeństwo socjalne załogi i jej rodzin, zapewnienie spokoju społecznego w regionie i kraju, gwarancję bezpieczeństwa Skarbu Państwa, czyli bezpieczeństwa budżetu państwa, bezpieczeństwa wierzycieli i kooperantów. Uwzględnienie tych składników było próbą pogodzenia wielu interesów, często wzajemnie ze sobą kolidujących.

²⁷ Archiwum Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy, Opracowania i analizy dotyczące przekształceń własnościowych 1987–1999, Wyjaśnienia do protokołu z badań dokumentów i ewidencji w Urzędzie Wojewódzkim w Bydgoszczy, sygn. 2816/2.

²⁸ Archiwum Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy, Opracowania i analizy dotyczące przekształceń własnościowych 1987–1999, Wyjaśnienia do protokołu z badań dokumentów i ewidencji w Urzędzie Wojewódzkim w Bydgoszczy, sygn. 2816/2. Zwrócono uwagę, że firma konsultingowa wyceniła Zakłady Piwowskie w Bydgoszczy: metodą dochodową na sumę o wartości 62 551 mln zł, a metodą odtworzeniową 98 680 mln zł.

Podsumowanie

Ocena przebiegu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i jej tempa przez pryzmat zachowania bezpiecznego mikrootoczenia firmy nie jest jednoznaczna. Niewątpliwie szybkie tempo prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych było potrzebne po to, aby zapewnić efektywne wykorzystanie zasobów, którymi one dysponowały, w tym przede wszystkim technologii produkcji i know-how oraz potencjału kapitału ludzkiego. Obrane tempo pozwoliło, i co do tego nie ma wątpliwości, rozładować w wielu wypadkach narastające napięcia społeczne i w konsekwencji utrzymać bezpieczeństwo społeczne w skali mikro, rozumianej jako zakład pracy, miasto lub gmina, oraz bezpieczeństwo, które należy postrzegać jako bezpieczeństwo ekonomiczne wierzycieli przedsiębiorstwa, jego dostawców i klientów. Nie bez znaczenia było to, że losy pojedynczego przedsiębiorstwa wpływały, jako części składowe, na proces budowy bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, które należy postrzegać m.in. przez pryzmat spokoju społecznego w kraju.

Z drugiej strony, oceniając proces prywatyzacji, należy zwrócić uwagę, że hamowanie przez kadry zarządzające przekształceń własnościowych w przedsiębiorstwie w wyczekiwaniu na tzw. lepszy moment potencjalnie podważało zaufanie załóg do instytucji państwowych i w konsekwencji obniżało poziom bezpieczeństwa socjalnego.

Ministerstwo Skarbu Państwa w wydawanym corocznie raporcie o przekształceniach własnościowych w 1999 r. stwierdziło: „Patrząc na przebieg procesu przekształceń własnościowych z punktu widzenia wymienności między szybkością a szeroko rozumianą jakością prywatyzacji dotychczasowy bilans należy ocenić korzystnie”²⁹.

**Enterprise in the period of transformation
– protection of production technology, know-how
and social security of the staff.
Microeconomic analysis**

Abstract

On the basis of empirical examples, this paper presents a problem of an enterprise safe operation in the economic space of a free market constructed in Poland after 1989. When discussing the abovementioned issue, a particular attention was drawn to protection of precious assets of an enterprise, such as production technolo-

²⁹ *Raport o przekształceniach własnościowych w 1999 roku*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2000, s. 64.

gy, know-how and brand, in a difficult period of the ownership changes and enterprise restructuring. Besides, methods of providing social security to the staff of the enterprise were presented. According to the author, the presented two layers forming a safe economic environment of the enterprise in a micro- and macro-scale constituted one of the factors that enabled a successful introduction of the radical economic reforms after 1989.

Key words: enterprise privatization and restructuring, protection of know-how and of production technology, social security of the staff, social contract