

# **HISTORIA ZAKŁADÓW E. WEDEL (1989–2011): KORPORACJA**

## STUDIUM PRZYPADKU (CZĘŚĆ A)

mgr Karolina Mikołajewska-Zajac  
Akademia Leona Koźmińskiego  
Ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa  
[kmikolajewska@kozminski.edu.pl](mailto:kmikolajewska@kozminski.edu.pl)

### **Wprowadzenie**

W 1971 roku do pracy w ZPC im. 22 Lipca przyjęty zostaje młody absolwent ekonometrii na SGPiS (dziś SGH), nowego kierunku skupiającego się na zastosowaniu modeli matematycznych i statystyki w gospodarce. Już podczas studiów otrzymywał stypendium fundowane przez ZPC, co było zobowiązaniem późniejszego zatrudnienia. Początkowo pracuje w nietypowym dziale, liczącym 250 osób, będącym całkowicie „na rozrachunku wewnętrznym”, co jest w zasadzie synonimem eksperymentowania z kapitalistycznym zarządzaniem wewnątrz państwowego przedsiębiorstwa. Zostaje kierownikiem działu finansowego, a potem służb pracowniczych (dziś powiedzielibyśmy HR). W 1980 zastanawia się: „mój młody wiek (...) to może być największy atut. Brak rutyny daje gwarancję, że nie będę szedł utartymi drogami”<sup>1</sup>. To ten kierownik, już trochę starszy i bardziej doświadczony, zostanie prezesem w czasie przekształceń własnościowych. O prywatyzacji mówi w sposób następujący: „prywatyzacja została nam jak gdyby narzucona z góry... Miała być to prywatyzacja modelowa (...). My mieliśmy tylko głos opiniodawczy jako zarząd firmy”. Przed nowym prezesem Wedla (firma znowu funkcjonowała pod tradycyjną nazwą) i jego załogą

<sup>1</sup> *Sygnaly*, nr 3-4 (278-289), 15 lutego 1980, s. 5.

stał szereg wyzwań związanych z przesterowaniem funkcjonowania zakładu na działanie w warunkach globalnego kapitalizmu.

### **Wedel pół wieku po nacjonalizacji**

Fabryka czekolady E. Wedel jest z pewnością jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek polskich. Warszawska firma cukiernicza E. Wedel została założona w połowie XIX wieku przez przybyłego z Niemiec Karola Wedla, który przekazał go synowi Emilowi (jego podpis zachował się w postaci charakterystycznego logo firmy). Emil Wedel przeniósł rozrastający się sklep i fabryczkę na ulicę Szpitalną, do kamienicy, gdzie wciąż istnieje wedłowski sklep. Trzecim kierownikiem firmy był Jan Wedel, syn Emila, wykształcony za granicą doktor chemii. W czasie wielkiego kryzysu gospodarczego przełomu lat 20. i 30. XX wieku Jan Wedel podjął odważną decyzję budowy nowoczesnej fabryki na warszawskiej Pradze.

Niespełna dziesięcioletnia fabryka ucierpiała znacznie pod koniec II wojny światowej. Wraz z wprowadzeniem gospodarki centralnie planowanej i ustroju socjalistycznego przedsiębiorstwo zostało znacjonalizowane, ale nawet wcześniej rozpoczęła się intensywne odbudowa fabryki i wznowienie produkcji. Jan Wedel powrócił do niej na krótki czas jako pracownik, ale jeszcze w 1945 roku został z niej usunięty. Fabryka E. Wedel zostaje wkrótce przemianowana na Zakłady Przemysłu Cukierniczego im. 22 Lipca i staje się centrum konglomeratu zakładów cukierniczych – dołączona zostaje „Syrena” z Powiśla, dawniej główny konkurent Wedla na rynku warszawskim, a także mała fabryka krówek w Milanówku. W 1976 roku rozpoczyna produkcję nowoczesna fabryka pieczywa cukierniczego w Płońsku. Kierownikom na ogół udaje się pozyskiwać środki na zakup nowych maszyn, a poziom produkcji nigdy nie jest wystarczający, by zaspokoić popyt konsumentów.

Jednak w latach 80. znaczna część parku maszynowego jest już przestarzała, a głęboki kryzys ekonomiczny doprowadza do przestojów produkcji. Przypomnijmy, że ZPC im. 22 Lipca w strukturze przemysłu krajowego podlegały Zjednoczeniu Przemysłu

Cukierniczego i Ministerstwu Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej<sup>2</sup>. Za eksport zaś odpowiadała centrala handlu zagranicznego Agros. Już w drugiej połowie lat 80. pojawiały się sygnały o możliwości sprywatyzowania firmy. Co warto podkreślić, jeszcze zanim uchwalone były ustawy: o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (13.07.1990) oraz o spółkach z udziałem zagranicznym (14.06.1991), a nawet zanim powstało samo Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, a więc organ przeprowadzający proces transformacji własności, w Wedlu zaczęli pojawiać się przedstawiciele niektórych firm zachodnich, celem nawiązania współpracy, bądź chociaż „zbadania gruntu”.

Zważywszy na to, kiedy dokładnie w życie wchodziły nowe regulacje prawne powstającej na nowo gospodarki kapitalistycznej wraz z rozpadaniem się PRL, tempo przekształceń jednego ze sztandarowych zakładów przemysłowych Warszawy wydaje się błyskawiczne. Proces dochodzenia do momentu prywatyzacji (decyzji o jej formie) można pokazać poprzez szereg przedstawionych niżej napięć, jakie zaistniały w zakładach.

### **Kapitał zagraniczny czy krajowy?**

Przedstawiciele koncernu Nestlé zaczęli pojawiać się w Wedlu już ok. 1989 roku, a więc zanim w ogóle powstało Ministerstwo Przekształceń Własnościowych. Wydaje się, że byli przekonani, iż mogą zawiązać wspólną spółkę z Wedlem nie na drodze przetargu. Relacje między wysłannikami Nestlé a kierownictwem Wedla były bardzo dobre; ich współpraca miała charakter jawny. Przekonanie o tym, że Nestlé stanie się właścicielem Wedla wyrażało się na przykład w tym, że firma ta opłaciła „uporządkowanie księgowości [Wedla] według standardów międzynarodowych”<sup>3</sup>. Przed Nestlé nie było żadnych tajemnic – udostępniono im receptury, pozwalano na kopiowanie wszelkich dokumentów i zbieranie swobodnie szczegółowych informacji o zakładach. Kierownictwu obiecywano, że dla najważniejszych i najbardziej rokujących na przyszłość pracowników zostanie zorganizowana wycieczka do jednej z fabryk Nestlé w Szwajcarii.

---

<sup>2</sup> Dokładniej: w latach 1951–81 Ministerstwo Rolnictwa, 1981–1985 Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, 1985–1989 Ministerstwo Rolnictwa, Leśnictwa i Gospodarki Żywnościowej, a od 1989 do 1999 znów Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.

<sup>3</sup> *Oferta CSFB dla Ministerstwa Przekształceń Własnościowych*, 6.02.1991; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. DPR I/ 5015/91, 1853/6, B10.

Nie wszystkim kierownikom podobała się jednak swoboda, z jaką po Wedlu poruszali się Szwajcarzy. Jak uważa jeden z przedstawicieli późniejszego zarządu firmy – Nestlé miało bowiem naciskać także na prezydenta Wałęsę, by utworzyć w Wedlu jednoosobową spółkę skarbu państwa. W połowie 1990 roku podpisano wstępne porozumienie z tą firmą, sygnowane przez przedstawiciela Nestlé, dyrektora zakładów ZPC im. 22. Lipca oraz przewodniczącego Rady Pracowniczej, w której nie przewidywano już – jak wcześniej – utworzenia spółki obejmującej tylko część majątku Wedla w celu wspólnej produkcji czekolad, ale utworzenie spółki typu *joint venture* obejmującej cały majątek<sup>4</sup>. W protokole zawarto zastrzeżenie mówiące, że dalsze rozmowy będą toczony po uprzedniej zgodzie Rady Pracowniczej. Pracownicy Wedla mieli jednak do tego porozumienia wiele zastrzeżeń, gdyż jego tekst był bardzo ogólnikowy (Kozłowski, 1993, s. 120).

Gdy przygotowywano porozumienia z Nestlé, na forum Rady Pracowniczej przedstawiony został projekt zawiązania wspólnej spółki z polskim Agrossem, a więc centralą handlu zagranicznego, dotychczas odpowiedzialną za eksport produktów Wedla<sup>5</sup>. Firma obiecywała pieniądze na wspólne inwestycje (8–10 mln USD). Agros chciał utrzymać ówczesny poziom zatrudnienia, a nawet doprowadzić do zwiększenia załogi. Płace miały wzrosnąć o połowę, a Agros miał zadbać o zapewnienie zagranicznej sieci zbytu. Wprowadzenie ich oferty miało miejsce w sierpniu 1990 roku, czyli bezpośrednio przed dyskusją o ofercie Nestlé.

### **Razem czy osobno?**

Jak zostało już powiedziane, w skład ZPC im. 22 Lipca d. E. Wedel wchodziły oprócz głównej fabryki na warszawskiej Pradze także inne zakłady, mianowicie: (a) fabryka Syrena przy ulicy Topiel, (b) mały zakład produkcji krówek w Milanówku oraz (c) wybudowana w połowie lat 70. nowoczesna fabryka w Płońsku, produkująca ciastka. Kierownictwo tej ostatniej zaczęło podejmować samodzielne starania o pozyskanie inwestora zagranicznego.

---

<sup>4</sup> Protokół porozumienia o woli współpracy Nestlé S.A. Z ZPC im. 22 Lipca d. E. Wedel, 12.07.1990; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3385/6.

<sup>5</sup> Sytuację komplikowało dodatkowo to, że Agros bezprawnie zastrzegł część znaków towarowych Wedla na użytek zagraniczny, co miało istotnie zmniejszać zyski ewentualnego zagranicznego inwestora. Źródło: *Sprawozdanie dotyczące nabycia udziału w formie akcji w E. Wedel S.A. przez PepsiCo Inc.*; źródło: Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3385/3 5020 B10.

O ile zakłady w Warszawie stanowiły symbol wedlowskich tradycji, o tyle Płońsk z pewnością był wizytówką nowoczesnej produkcji, w związku z czym dyrekcja nie chciała zgodzić się na jego odłączenie – tym bardziej, że ze względu na budowę tej fabryki zaniechano innych koniecznych inwestycji na Pradze. Dyrekcja Wedla uważała, że choć znalezienie nabywcy na zakup kilku zakładów produkujących odmienne rodzaje słodczy może okazać się trudne, to Płońsk stanowi „łakomy kąsek” dla inwestorów i zwiększa szansę prywatyzacji całego przedsiębiorstwa. Tymczasem kierownicy z Płońska obserwowali sytuację podobnych zakładów za południową granicą i uważali, że mogą pójść podobną drogą co główna firma cukiernicza w Czechosłowacji – związać się z koncernem pieczywa cukierniczego, a nie firmą zajmującą się *stricte* czekoladą. Rada Pracownicza Płońska – która była ciałem osobnym od Rady Pracowniczej Wedla – podkreślała, że specyfika zakładu w Płońsku jest odmienna od tej, z którą ma do czynienia zakład macierzysty; oddalenie (lokalizacja w różnych województwach) oraz samowystarczalność fabryki powodują, że celowe jest poszukiwanie inwestora o zbliżonym profilu<sup>6</sup>.

### Spółka pracownicza czy akcyjna?

Wiosną 1990 roku ówczesny Minister z Rządowej Agencji ds. Przekształceń Własnościowych<sup>7</sup> poinformował przedstawicieli przedsiębiorstwa, że:

*„Firma wedlowska znalazła się w czołówce przedsiębiorstw, które spełniają warunki do przekształcenia w spółkę z udziałem akcjonariatu pracowniczego. Przedsiębiorstwo będzie mogło samo wybrać sobie odpowiadającą mu formę przekształcenia. Może to być spółka z udziałem kapitału państwowego, a może być także z udziałem kapitału zagranicznego” (Kozłowski, 1993, s. 113).*

Pojawił się również pomysł, że Wedel mógłby stać się spółką pracowniczą, zwłaszcza że wedlowscy kierownicy byli świadomi konieczności zmian wyprzedzających reformę systemu gospodarczego.

*„Zaczęliśmy w 1989 roku, jak już (...) projekty ustaw były negocjowane, to my zaczęliśmy już myśleć o tym, żeby dokonać jakichś zmian (...). Pracownicy widzieli, że*

<sup>6</sup> Uchwała Rady Pracowniczej Zakładu w Płońsku z dn. 1990.10.09; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. DPR I/ 5014/91.

<sup>7</sup> Zważmy, że nie istniało jeszcze wówczas nawet Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, w którym jako pierwszy tekę objął we wrześniu 1990 roku Waldemar Kuczyński.

*jednak coś się dzieje, że jednak ten park maszynowy potrzebuje odnowy, że jednak te zmiany muszą wejść (...). Przekonywaliśmy, że wejdą wielcy producenci zagraniczni, gdzie nasza jakość czekolady będzie prawdopodobnie odstawać, więc musimy robić inwestycje. (...) To też może wynikało z tego, że wewnątrz mieliśmy ambicje takie, że wiadomo, że trzeba coś zrobić. Trzeba nowe maszyny kupować, że potrzebne są te pieniądze, że potrzebne są inwestycje, zarówno w przerobie ziarna, jak i w samej produkcji, w formowaniu, czy też w końcówce, w pakowaniu, zawijaniu, żeby nadążyć, że będą zmiany generalne (...) no więc chcieliśmy wewnątrz zrobić to, żeby nikt nam nie ingerował". [W\_14]*

Wypowiedź prezesa firmy wskazuje na wiele istotnych szczegółów. Po pierwsze, sami menedżerowie wedlowscy aktywnie poszukiwali możliwości przekształcenia firmy – przynajmniej częściowo – w prywatną spółkę. Wydaje się, że bardzo szybko rozpoznali przesłanki przyszłych zmian. Wczesna propozycja prywatyzacji z udziałem pracowników była błyskawiczną reakcją na zapowiedź reformy gospodarczej, nad którą trwały wówczas prace (Kowalik, 2009, s. 132–133; Kozłowski, 1993, s. 108–111). Ponadto prywatyzację postrzegano jako możliwość pozyskania środków na modernizację przedsiębiorstwa. Kierownicy byli przekonani, że inwestycje są konieczne, by utrzymać się na rynku w nowych warunkach gospodarczych. Dyrekcja Wedla podejmowała zatem wysiłki, bo przygotować się do funkcjonowania w warunkach wolnej konkurencji i poszukiwała poparcia załogi, gdy nie było jeszcze odpowiednich warunków prawnych do zaistnienia wolnego rynku. Chciała przeprowadzić zmianę, nie tracąc jednocześnie kontroli nad firmą – jak ujęła to ówczesna dyrektorka zakładu Syrena – chodziło o to, by „nie dać się wysadzić z pociągu”. Nie należy zatem bagatelizować prób sprywatyzowania Wedla samodzielnie przez jego kierowników, chcących zachować swoją pozycję. Jedną z późniejszych menedżerek w Wedlu, na przełomie lat 80. i 90. pracującą jako tłumaczka na zlecenie banku inwestycyjnego, tak wspomina wedlowskich kierowników:

*„tak generalnie byli bardzo otwarci, bo wiedzieli, żeby nadal istnieć na tym rynku, że oni muszą się sprywatyzować, że oni muszą się zmienić, muszą iść do przodu i byli niesamowicie właśnie tacy otwarci i chętni. (...). Byli bardziej świadomi [niż załoga], że nie mogą stanąć w miejscu. (...) no bo rynek i oni muszą być bardziej rynkowi i nie są do tego przygotowani, w związku z tym mieli taką dużą świadomość, że muszą się zmienić". [W\_20]*

Podobnie rozumował ówczesny przewodniczący Rady Pracowniczej:

*„Zdawałem sobie sprawę, większość osób, że modernizacja tylko możliwa będzie, jeżeli dostaniemy jakieś z zewnątrz pieniądze. Bo na pieniądze własne nie było co liczyć wtedy. (...) Rynek otwierał się na zewnątrz. W związku z tym każdy mógł swoje wyroby*

wprowadzać do nas, sprzedawać. Trzeba było coś zrobić, żebyśmy za rok, dwa, trzy stali się w jakimś sensie konkurencyjni, żeby mieć przynajmniej te 30% rynku i to były główne przyczyny, jeżeli chodzi o prywatyzację i w ten sposób ja prezentowałem stanowisko swoje, Rady Pracowniczej”. [W\_3]

Wszystko to wskazuje na to, że kierownictwo Wedla, ciesząc się poparciem Rady Pracowniczej, aktywnie poszukiwało możliwości *dostosowania się* do warunków funkcjonowania w środowisku wolnorynkowym i wypracowało strategię uprzedzenia zmian, zanim te zostałyby narzucone przez państwo. Co więcej, dyrekcja miała poparcie Rady Pracowniczej. Pomysł ten nie znajdował jednak poparcia ze strony instytucji politycznych, którym Wedel formalnie podlegał. W tym czasie Rada Pracownicza i dyrekcja zakładów wydały broszurę, w której informują pracowników o możliwych ścieżkach prywatyzacji – są one opisane krótko, z wyjątkiem spółki akcyjnej, której poświęcono aż kilka stron. W zakończeniu broszury pada następujące stwierdzenie:

*„Biorąc pod uwagę powyższe należy prywatyzację przeprowadzić nie w formie przymusu i nakazów, ale poprzez zmiany w świadomości i rozumowaniu wszystkich pracowników [podkr. aut.]. Trzeba brać przykład z państw, które właśnie tą drogą osiągnęły wysoki poziom gospodarowania i stopy życiowej społeczeństwa. Tak pomyślana prywatyzacja tworzy teoretyczne i praktyczne przesłanki do tego, że kto wykupi akcje, będzie inaczej traktować miejsce pracy i pracę, której motorem będzie oszczędność, zysk i osiągnięcie wysokiej dywidendy. Skoro więc prywatyzacji uniknąć się nie da, decydując na jej szybkie przeprowadzenie uzyskamy lepsze efekty.”<sup>8</sup>*

Autorzy broszury faworyzowali utworzenie spółki akcyjnej i starali się przekonać pracowników o konieczności prywatyzacji oraz o konieczności podjęcia szybkich decyzji. Po spotkaniach informacyjnych na temat prywatyzacji wśród pracowników przeprowadzano ankiety, w których pytano o opinię odnośnie do samej prywatyzacji i jej formy. Wyniki były następujące:

- 87% pracowników biorących udział w ankiecie (niemal połowa załogi) wyraziło przekonanie, że prywatyzacja jest nieunikniona,
- wśród pracowników, którzy mieli wyrobione zdanie co do preferowanej formy funkcjonowania spółki (60%) 92% osób opowiedziało się za utworzeniem spółki akcyjnej,
- 71% opowiedziało się za szybką prywatyzacją (Kozłowski, 1993, s. 124–126).

W świetle treści broszury te wyniki nie stanowią zaskoczenia. Ankieta została przeprowadzona i tak po tym, gdy Rada Pracownicza zgodziła się na prywatyzację, więc jej

<sup>8</sup> Informacja o prywatyzacji dla pracowników ZPC w Warszawie 1990, s. 8.

wynik miał znaczenie głównie symboliczne, legitymizował działania dyrekcji i służył uspokojeniu niepokoju panującego w zakładach. Dyrekcja i Rada Pracownicza wystąpiły w listopadzie 1990 r. do Ministra Przekształceń Własnościowych z wnioskiem o przekształcenie ZPC im. 22 lipca w spółkę akcyjną<sup>9</sup>. Niewyjaśniona pozostaje kwestia, na ile sama Rada Pracownicza podlegała naciskom co do wyboru formy prywatyzacji.

### **Z kierownictwem z przeszłości czy bez niego?**

W książce poświęconej historii zakładów (Kozłowski, 1993, s. 128) znajduje się poniższa zdawkowa informacja:

*„Spór o osobę dyrektora, który rozgorzał w połowie roku [1990 -- przyp. aut.] w Wedlu spowodował, że wypadliśmy z grona tych przedsiębiorstw, które miały pierwsze zameldować się na nowo utworzonej Państwowej Giełdzie Papierów Wartościowych.”*

Prezesem jednoosobowej spółki skarbu państwa, założonej pod koniec roku 1990 został nowy dyrektor, wcześniej pełniący funkcję dyrektora ds. ekonomicznych i pracowniczych. Poprzedni dyrektor, pracujący na tym stanowisku ponad 20 lat, zakończył pracę w Wedlu. Pod adresem zarówno ówczesnego głównego dyrektora, jak i innych kierowników formułowano oskarżenia, nazywając ich „komunistami” i wzywając do odejścia. Warto podkreślić, że pojawiają się dwie wersje opowieści dotyczącej odejścia dyrektora: jedna mówi, że został odwołany przez Radę Pracowniczą, zaś zgodnie z drugą wersją sam zdecydował o odejściu. Według niektórych komentatorów decyzja Rady Pracowniczej mogła być spowodowana podżeganiem pracowników przeciwko dyrektorowi przez przedstawicieli Nestlé.

Rozliczanie się Wedla z przeszłością zogniskowało się wokół osoby dyrektora i raczej nie dotknęło pozostałych kierowników, którzy dalej piastowali swoje stanowiska. Nowo wybrany prezes prywatyzującej się firmy był także członkiem PZPR, osobą od wielu lat „wrośniętą” w zakład. W ramach wyboru nowego dyrektora obrana zostaje osoba dobrze zakorzeniona w tym starym.

---

<sup>9</sup> Pismo sygnowane przez ówczesnego z-cę dyrektora ds. ekonomicznych i pracowniczych oraz przewodniczącego Rady Pracowniczej do Ministra Przekształceń Własnościowych z wnioskiem o utworzenie spółki akcyjnej z dn. 9.11.1990; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3855/6.



## Inwestor branżowy czy nie?

Ministerstwo Przekształceń Własnościowych (MPW), w którym zapadały ostatecznie decyzje dotyczące formy prywatyzacji, korzystało z pomocy doradczych firm zagranicznych w celu znalezienia korzystnego scenariusza rozwoju dla Wedla. Firmy te na ogół nie miały doświadczenia w Europie Środkowo-Wschodniej i doradzały udział inwestora zagranicznego, z wyjątkiem banku inwestycyjnego CSFB, który pierwotnie radził, by pozostać przy polskich udziałowcach<sup>10</sup>. Bank ten został wybrany jako oficjalny doradca, niemniej – w świetle dokumentów można powiedzieć, że w toku prywatyzacji MPW nie brało pod uwagę innego wariantu niż prywatyzacja kapitałowa z investorem zagranicznym. Spośród kilkunastu zagranicznych firm, które wstępnie wyraziły swoje zainteresowanie, ostatecznie trzy złożyły ofertę na zakup Wedla (por. załącznik 1.). Możemy zróżnicować te znane zachodnie marki za pośrednictwem szeregu kryteriów: kraju pochodzenia, kultury organizacyjnej, a także branży, w której prowadzą interesy – znajdziemy wśród nich zarówno inwestorów „cukierniczych”, jak i „niecukierniczych”. Warto zastanowić się, jakie konsekwencje dla przyszłości Wedla może mieć wybór każdego z nich.

---

<sup>10</sup> *E.Wedel S.A. w Warszawie -- korespondencja z doradcami*; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3358/5.

**Załącznik 1.** Główne elementy ofert firm ubiegających się o zakup Wedla.

	<b>PepsiCo</b>	<b>Jacobs Suchard</b>	<b>Nestlé /BSN</b>	<b>Agros</b>
<b>Kwota oferowana za 40% akcji</b>	25 mln USD	15 mln USD	12 mln USD	<i>Brak danych</i>
<b>Proponowana kwota na inwestycje</b>	56,2 mln USD	8,4 mln USD + ew. dodatkowo 32 do 44 mln	40 mln USD	8–10 mln USD
<b>Propozycje dla załogi</b>	Bez zwolnień przez 12 miesięcy, przewidywane utworzenie 600 nowych miejsc pracy	W ciągu 3 lat zwolnienie do 20% załogi.	Nie planują przekroczyć 20% zwolnień przez 3 lata, lecz bez gwarancji zatrudnienia.	Utrzymanie lub zwiększenie poziomu zatrudnienia, wzrost płac o 50%.
<b>Nazwa marki</b>	Zgoda co do niezmienności nazwy firmy przez 5 lat.	Propozycja dodania do nazwy "Suchard" oraz ewentualnego wycofania nazwy "Wedel" ze względu na roszczenia spadkobierców.	Oczekują wolności w kwestii zmiany nazwy.	<i>Brak danych</i>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: *Presentation and Analysis of Bids Received for Wedel S.A. for the Ministry of Ownership Changes, July 8, 1991*; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3385/3.

**Bibliografia i źródła**

- Jarosz, M. i Kozarzewski, P. (2000). *Sukcesy i klęski prywatyzacji w krajach postkomunistycznych*. Warszawa: Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.
- Kowalik, T. (2009). *www.polskatransformacja.pl*. Warszawa: Muza.
- Kozłowski, M. (1993). *Dzieje firmy E. Wedel*. Warszawa: Studio Poligraficzne MEGAPRINT.
- Prusek, T. (2010). Jak wedłowski torcik przechodził z rąk do rąk. *Gazeta Wyborcza*. [http://wyborcza.biz/biznes/1,147743,7485380,Jak\\_wedlowski\\_torcik\\_przechodzil\\_z\\_rak\\_do\\_rak.html#ixzz4UvPaPKQ3](http://wyborcza.biz/biznes/1,147743,7485380,Jak_wedlowski_torcik_przechodzil_z_rak_do_rak.html#ixzz4UvPaPKQ3)
- Wywiady biograficzne z byłymi pracownikami ZPC im. 22 Lipca/ E. Wedel zarchiwizowane w Archiwum Historii Mówionej Domu Spotkań z Historią w Warszawie: sygnatury od W\_1 do W\_23<sup>11</sup>.
- Wywiady *oral history* z osobami związanymi z zakładami Wedla nagrane w 2010 i zarchiwizowane przez Muzeum Warszawskiej Pragi<sup>12</sup>: sygnatury od W\_24 do W\_40.
- Czasopismo „Sygnały Z.P.C. im. 22 Lipca ”: organ Komitetu zakładowego P.Z.P.R., Z.M.P., Rady Zakładowej i Dyrekcji, Biblioteka Narodowa, sygn. P.27208 A.
- Zbiory archiwalne – Archiwum Państwowe m.st. Warszawy, zespół 98/l; Archiwum Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Skarbu Państwa, zespół E. Wedel, sygn. 3385; Komisja Nadzoru Finansowego; Rejestr Handlowy „B” przedsiębiorstwa E. Wedel S.A., XVI Wydział Gospodarczy Sądu Okręgowego w Warszawie, sygn. 24959.

<sup>11</sup> Serdeczne podziękowania dla dr Joanny Wawrzyniak i zespołu badawczego z Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz zespołu Archiwum Historii Mówionej Domu Spotkań z Historią.

<sup>12</sup> Serdeczne podziękowania dla Katarzyny Kuzko za udostępnienie zbioru.