

Rok powstania: 2016

KAROLINA MIKOŁAJEWSKA-ZAJĄC

Historia zakładów E. Wedel (1989–2011): korporacja¹

Część A

Wprowadzenie

W 1971 r. 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 r. zastanawia się: „mój młody wiek (...) to może być największy atut. Brak rutyny daje gwarancję, że nie będę szedł utartymi drogami”². 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 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 w. 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

¹ Wszystkie dane biznesowe występujące w niniejszym studium przypadku zostały zaczerpnięte z ogólnie dostępnych źródeł i nie zostały w żaden sposób przez autora zmienione ani zmodyfikowane. Zgodnie z najlepszą wiedzą autora dane te są zgodne z prawdą. Autor nie ponosi odpowiedzialności za prawidłowość i rzetelność wykorzystanych danych biznesowych. Wszelkie dane osobowe osób występujących w studium przypadku zostały wykorzystane jedynie dla celów dydaktycznych.

² *Sygnaly*, nr 3–4(278–289), 15 lutego 1980, s. 5.

Szpitalną, do kamienicy, gdzie wciąż istnieje wedlowski 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 intensywna odbudowa fabryki i wznowienie produkcji. Jan Wedel powrócił do niej na krótki czas jako pracownik, ale jeszcze w 1945 r. 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 roku 1976 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 Żywnościowej³. Za eksport odpowiadała zaś centrala handlu zagranicznego Agros. Już w drugiej połowie lat 80. pojawiały się sygnały o możliwości sprywatyzowania firmy. Warto podkreślić, że 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. Na podstawie zgromadzonych relacji można stwierdzić, że przedstawiciele Nestlé uznawali perspektywę zawiązania wspólnej spółki z Wedlem za bardzo prawdopodobną. 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”⁴. Przed Nestlé nie było (prawie) żadnych tajemnic, pozwalano im na kopiowanie dokumentów i zbieranie szczegółowych informacji o zakładach, nie udostępniono jednak receptur produktów. Kierownictwu obiecywano, że dla najważniejszych i najbardziej rokowujących na przyszłość pracowników zostanie zorganizowana wycieczka do jednej z fabryk Nestlé w Szwajcarii.

Nie wszystkim kierownikom podobała się jednak swoboda, z jaką po Wedlu poruszali się Szwajcarzy. Według jednego z członków późniejszego zarządu firmy Nestlé miano wywierać naciski na

³ Dokładniej: w latach 1951–1981 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.

⁴ *Oferta CSFB dla Ministerstwa Przekształceń Własnościowych*, 6.02.1991; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. DPR I/ 5015/91, 1853/6, B10.

prezydenta Wałęsę, by utworzyć w Wedlu jednoosobową spółkę skarbu państwa. W połowie 1990 r. 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 majątek⁵. W protokole zawarto zastrzeżenie mówiące, że dalsze rozmowy będą toczone 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 Agrosem, a więc centralą handlu zagranicznego, dotychczas odpowiedzialną za eksport produktów Wedla⁶. 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 r., czyli bezpośrednio przed omawianiem oferty Nestlé.

Razem czy osobno?

Przypomnijmy, że w skład ZPC im. 22 Lipca d. E. Wedel wchodziły oprócz głównej fabryki na warszawskiej Pradze także inne zakłady: (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. 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 profilu⁷.

Spółka pracownicza czy akcyjna?

Wiosną 1990 roku ówczesny Minister z Rządowej Agencji ds. Przekształceń Własnościowych⁸ poinformował przedstawicieli przedsiębiorstwa, że:

⁵ Protokół porozumienia o woli współpracy Nestlé S.A. z ZPC im. 22 lipca, 12.07.1990; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3385/6.

⁶ 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.*, Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3385/3 5020 B10.

⁷ Uchwała Rady Pracowniczej Zakładu w Płońsku z dn. 1990.10.09; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. DPR I/ 5014/91.

⁸ Zauważmy, że nie istniało jeszcze wówczas nawet Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, w którym jako pierwszy tekę objął we wrześniu 1990 r. Waldemar Kuczyński.

Firma wedłowska 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 wedłowscy 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 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 wedłowscy 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, by 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 wedłowskich 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. 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 efekty⁹.

Autorzy broszury preferowali 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 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 akcyjną¹⁰. 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 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.

⁹ Informacja o prywatyzacji dla pracowników ZPC w Warszawie 1990, s. 8.

¹⁰ Pismo sygnowane przez ówczesnego zastępcę 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 udziałowcach¹¹. Bank ten został wybrany jako oficjalny doradca, niemniej w świetle analizy dokumentów można powiedzieć, że w toku prywatyzacji MPW nie brało pod uwagę innego wariantu niż prywatyzacja kapitałowa z inwestorem 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.

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

	PepsiCo	Jacobs Suchard	Nestlé /BSN	Agros
Kwota oferowana za 40% akcji	25 mln USD	15 mln USD	12 mln USD	Brak danych
Proponowana kwota na inwestycje	56,2 mln USD	8,4 mln USD + ew. dodatkowo 32 do 44 mln	40 mln USD	8–10 mln USD
Propozycje dla załogi	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%.
Nazwa marki	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.	Brak danych

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

- 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.

¹¹ E. Wedel S.A. w Warszawie – korespondencja z doradcami; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3358/5.

- Prusek, T. (2010). Jak wedlowski 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
- 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_23¹².
- Wywiady *oral history* z osobami związanymi z zakładami Wedla nagrane w 2010 i zarchiwizowane przez Muzeum Warszawskiej Pragi¹³: 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/I; 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.

Część B

Oferta PepsiCo była wyraźnie bardziej atrakcyjna niż pozostałe. Odpowiadała dokładnie wartości księgowej firmy wyznaczonej w 1989 roku. Bank inwestycyjny CSFB określił jednak wartość marki jako bardzo wysoką, bo wycenianą na od 33 do 49 mln USD¹⁴. W związku z tym przedstawiciele CSFB stwierdzili, że:

Oferta jest korzystna i potencjalnie wiąże się z najmniejszą liczbą problemów prawnych. PepsiCo to nabywca, przy którym jest najbardziej prawdopodobne, że marka Wedla będzie promowana oraz który ma świetny marketing i jest ekspertem w dystrybucji¹⁵.

W tej sytuacji korporacja PepsiCo Ltd. (PepsiCo) została wybrana w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych (MPW) jako inwestor nabywający 40% akcji Wedla. Przygotowanie memorandum ofertowego trwało do drugiej połowy kwietnia 1991 r., w pierwszych dniach maja firmy musiały wyrazić swoje zainteresowanie i przedstawić oferty, w połowie czerwca weszła w życie ustawa o spółkach z udziałem inwestora zagranicznego, a rozmowy z PepsiCo, rozpoczęte na początku lipca, natychmiast po wybraniu przez Ministerstwo ich oferty już po tygodniu zostały zwieńczone umową. Porozumienie zostało ogłoszone w prasie następnego dnia¹⁶. Mordercze tempo przeprowadzania prywatyzacji uniemożliwiło udział w przetargu firmom słabszym niż międzynarodowe giganty, a także prowadziło do wielu niedociągnięć i wprowadzania rozwiązań wymyślanych *ad hoc*¹⁷, tym bardziej że nie istniały jeszcze żadne gotowe rozwiązania przeprowadzania tego procesu. W sytuacji niepewności instytucjonalnej, a zarazem wyraźnego priorytetu sprzedaży Wedla w MPW, koncern był aktorem, który twardo grał o swoje interesy i je wygrywał: zgodnie z relacjami

¹² Serdeczne podziękowania dla dr Joanny Wawrzyniak i zespołu badawczego z Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz zespołu Archiwum Historii Mówionej Domu Spotkań z Historią.

¹³ Serdeczne podziękowania dla Katarzyny Kuzko za udostępnienie zbioru.

¹⁴ *Sprawozdanie z nabycia udziału w formie akcji w E. Wedel przez PepsiCo Inc., CSFB*; Akta prywatyzacji, sygn. 3385/2.

¹⁵ *Presentation and Analysis of Bids Received...*, sygn. 3385/3.

¹⁶ *Sprawozdanie z nabycia udziału w formie akcji...*, sygn. 3385/2.

¹⁷ Przykładowo, MPW zgodziło się na oddanie koncernowi dodatkowej puli 5% akcji jako zadośćuczynienie za skomplikowaną sytuację z Agrosem jako formalnym właścicielem części znaków towarowych. Ponadto po wywiązaniu się ze zobowiązania zainwestowania 56 mln USD koncern miał otrzymać dodatkową pulę akcji. Fakt wywiązania się ze zobowiązań był jednocześnie podstawą do zwolnienia koncernu z podatków przez 3 lata. Ministerstwo Skarbu Państwa; akta prywatyzacji, sygn. 3387/7, 5042, BE 10; E. Wedel S.A., *Prospekt emisyjny dotyczący wprowadzenia do publicznego obrotu 145.713 akcji zwykłych imiennych czwartej emisji E. Wedel S.A. O wartości nominalnej 5 złotych każda po cenie emisyjnej 95,36 złotych każda zgodnie z warunkami i na zasadach zawartych w niniejszym prospekcie*. Warszawa 27.06.1996. Rejestr Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy, XVI Wydział Gospodarczo-Rejestrowy, RHB 24959, t. IV.

niektórych uczestników negocjacji PepsiCo udało się otrzymać obietnicę „wakacji podatkowych” w pierwszym okresie po zakupie akcji Wedla.

Dallas

Uroczystości związane z podpisaniem umowy z koncernem PepsiCo w lipcu 1991 r. zostały starannie zaaranżowane – podpisanie kontraktu odbyło się w sali pamięci w Wedlu, w której zgromadzone są pamiątki związane z firmą oraz zabytkowe meble, zaś przekazanie czeku na 25 mln dolarów ministrowi Lewandowskiemu – w sali rycerskiej Zamku Królewskiego, w obecności mediów. W swoim przemówieniu minister podkreślał, że ta transakcja:

potwierdziła zaufanie kapitału zagranicznego do inwestowania w naszym kraju. (...) Jest ona niepowtarzalna, tak jak niepowtarzalna jest fabryka Wedla. Różnie mogą układać się scenariusze w Europie Wschodniej i Środkowej. My czynimy odważne, znaczące kroki ku wolnemu rynkowi i prywatyzacji. Rok 1991 jest rokiem przełomowym i krytycznym dla tworzenia gospodarki rynkowej w Polsce. Ważnym wydarzeniem przyspieszającym ten przełom jest prywatyzacja firmy Wedel. (Kozłowski, 1993, s. 139–140)

Sprzedaży Wedla, oprócz wymiaru ekonomicznego dla budżetu państwa, nadano zatem znaczenie symboliczne i polityczne. Kontrakt na sprzedaż Wedla miał zarówno przypieczętować nastanie kapitalizmu w Polsce, jak i otworzyć drogę dla zachodnich inwestorów. Wedlowi została przypisana szczególna rola w polskiej gospodarce ze względu na historię zakładu, lecz w okolicznościach sprzedaży fabryce nadano nową etykietę – awangardy kapitalizmu, idealnego połączenia przeszłości z przyszłością. W związku z tym prezes PepsiCo Foods International podkreślił, że:

prywatyzacja firmy E. Wedel oznacza początek bardzo dobrej współpracy między obu firmami i wspólnej drogi do sukcesu. (...) Dallas w Teksasie i Warszawa Wedla wydają się bardzo odległe, ale tylko pozornie. Obydwie firmy działają w branży spożywczej i raczą klientów produktami wysokiej jakości. (...) Chcemy złożyć zapewnienie, że pragniemy, aby Wedel rozwijał się sukcesywnie i utrzymał swoją znakomitą markę. Jesteśmy pełni uznania dla renomy tej marki, osiągnięć Wedla, a także harmonii panującej w stosunkach między pracownikami. (Kozłowski, 1993, s. 140)

Prezes firmy zwracał uwagę na wielką odpowiedzialność, która w związku z wydarzeniem, jakim jest prywatyzacja, spoczywa na wszystkich, dla których firma E. Wedel jest ważna.

Wszyscy, dla których firma Wedel jest droga, stawiali sobie pytanie, czy droga prywatyzacji jaką obraliśmy – jest słuszna? Dziś wiemy już, jaka ona jest. Połączyliśmy swoje siły ze wspianym koncernem PepsiCo Foods International. Wnosimy do tego partnerskiego związku wspianą markę firmy, powszechną znajomość tej marki w kraju, jak również częściowo za granicą, doświadczoną załogę, tradycyjnie silną sytuację finansową, wiarygodność i wypłacalność w stosunku do wszystkich podmiotów gospodarczych. Całe pokolenia w tym 140-letnim okresie istnienia firmy pracowały na tę znakomitą reputację. (Kozłowski, 1993, s. 140)

Bohaterowie tego wydarzenia to reprezentanci różnych światów i interesów. Minister reprezentował poprzedniego właściciela przedsiębiorstwa – państwo polskie, które pozostawało posiadaczem 20% akcji; zaś prezes PepsiCo – nowego właściciela, z 40% akcji i ponad połową głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy¹⁸. Na oficjalnym spotkaniu nie przemawiał żaden przedstawiciel załogi, dla której przeznaczono także 20% akcji. Pozostałe 20% przeznaczono do publicznej sprzedaży (Kozłowski, 1993, s. 144–146)¹⁹. Prezes Wedla grał rolę gospodarza – zarówno reprezentanta załogi i tradycji zakładów, jak i kierownika dobrze zarządzanej firmy. Dostał w prezencie od prezesa PepsiCo z Dallas teksański kapelusz, zaś pracownicy Wedla pokwitowali odbiór bluz z logotypami marek będących własnością PepsiCo, papierowej torby, długopisu i puszki pepsi-coli, a w hallu

¹⁸ *Offering Memorandum*; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. DPR i / 5014/91, 1827/1.

¹⁹ *Sprawozdanie z nabycia udziału w formie akcji...*, sygn. 3385/2.

Wedla stanęła duża tablica z napisem „Wedel i PepsiCo – partnerzy dumni ze swojej tradycji”²⁰. Dodatkowym elementem było przekazanie prezydentowej Danucie Wałęsie czeku na sumę 25 tys. USD na cele charytatywne²¹.

PepsiCo w oczach polskiego kierownictwa

Z przebiegu uroczystości można wyciągnąć wnioski o jednomysłności przedstawiciela Wedla, MPW i koncernu. Kierownictwo wedlowskie niższego szczebla było wyraźnie zaskoczone wyborem koncernu PepsiCo:

nie przypuszczaliśmy, że PepsiCo zostanie w tej trójce wybranej, bo nie wykazali zupełnie zainteresowania takiego. Przyszli, przelecieli się jak wiatr i tyle. [W_19]

Inny kierownik miał odmienne zdanie – według niego koncern amerykański interesował się bardzo firmą, ale właściwie wszystkimi aspektami oprócz samej produkcji:

Amerykanie (...) ich ani ilość nie interesowała, ale jakość, personel, ludzie, to znaczy ilość osób zatrudnionych, (...) warunki socjalne, jakie były, to ich właściwie interesowało. No i interesowały ich głównie (...) sprawy ekologii. [W_4]

W opinii jednego z członków zarządu zostali przekonani tym, że oferta zaproponowana przez Pepsi była najlepsza:

w każdym bądź razie wszystko zostało tak nagrane, że my byliśmy przekonani, (...) że Pepsi jest najlepsze, że tą najlepszą ofertę było pięćdziesiąt milionów na rozwój. [W_4]

Kierownicy firmy na różne sposoby konstruowali wyjaśnienia tego wydarzenia. Jedna z kierowniczek zwracała uwagę na wolę zachowania tradycji:

A potem się okazuje, że są w trójce i są jedyjni, którzy deklarowali zachowanie nazwy Wedla! I tradycji, i coś tam jeszcze (...). No więc zostali oni. Przez to chyba tylko, że gwarantowali zachowanie tych tradycji polskich, nazwy firmy, z tego powodu. [W_19]

Przewodniczący zlikwidowanej już wówczas Rady Pracowniczej odwoływał się wyłącznie do argumentu ekonomicznego:

Tak że oni nie mieli doświadczenia jakiegoś, ale mieli pieniądze i chcieli zainwestować tutaj i wówczas minister Lewandowski pod tym kątem patrzył. [W_3]

Wreszcie pojawiła się opinia mówiąca, że minister dokonał wyboru wyłącznie ze względu na własne preferencje:

w gruncie rzeczy to my nie decydowaliśmy, decydował to minister (...) Janusz Lewandowski. No to nie jest żadna tajemnica, jemu się podobała ta Ameryka, ten... Pepsi. [W_4]

W pionie technicznym preferowanym inwestorem byłaby firma niemiecka, ze względu na szeroką wiedzę technologiczną:

bo to byli Niemcy, myśmy mieli do nich największe zaufanie. A Amerykanów nie znaliśmy, wie Pani, oni przyjeżdżali, tacy trochę byli... trochę inni (...). To trudno ich tak bardzo... zaraz zaakceptować. [W_4]

²⁰ Wywiady W_4, W_14, W_19; Kozłowski (1993, s. 139).

²¹ Jedna z kierowniczek, która później stała się dyrektorką fabryki chipsów Frito-Lay podkreślała jednak, że po kilku latach, gdy firma otwierała fabrykę w Rosji, na cele społeczne przekazano kwotę 100 tys. USD. Poza tym uważała, że pracownicy szydzili z prezentów podarowanych im przez PepsiCo – zwłaszcza z toreb. Z tablicą w hallu także wiąże się ciekawa historia – otóż, przez pomyłkę wyrysowane na niej granice Polski obrazowały stan sprzed II wojny światowej, co zaskakiwało pracowników i było przedmiotem drwin. Tablicę szybko zamieniono.

Z przytoczonych relacji wynika że przynajmniej część pracowników widziała przyszłość Wedla we współpracy z Nestlé, zaś w odczuciu prezesa dwa „czekoladowe” koncerny biorące udział w przetargu walczyły między sobą:

my bardziej chcieliśmy iść w kierunku firmy czekoladowej (...), a tam się biło Nestlé z (...) Suchardem; no i Pepsi, i wszyscy mówili, że gdzie dwóch się bije, to wygra ten trzeci. [W_14]

Polska firma doradcza, zajmująca się pewnym wycinkiem prac przy wprowadzaniu Wedla na giełdę na tydzień przed uroczystym podpisaniem kontraktu z PepsiCo, w liście do MPW wyrażała swoje zaniepokojenie związane z tym, że kierownicy Wedla – mimo ich pozytywnego nastawienia do umowy z PepsiCo – nie znali ani treści, ani nawet samych założeń wstępnego postanowienia, które już zostało zawarte z koncernem²². Z cytowanych wypowiedzi i dokumentów wyłania się obraz kierowników Wedla jako wyłączonych z procesu decyzyjnego, niespodziewających się takiego obrotu zdarzeń. Lojalnych w sensie uznania prawomocności samego procesu wyłaniania inwestora, jednak zepchniętych na daleki plan.

Prywatyzacja jako przymus

Prezes firmy, mówiąc o przeprowadzonej wśród pracowników pod koniec lat 80. ankiecie na temat prywatyzacji, wypowiadał się w następujący sposób:

No gros [osób] się wypowiedziało, że chce tej prywatyzacji, ileś tam procent, że chcą szybkiej prywatyzacji. To było w jakiś sposób brane pod uwagę (...) przy formułowaniu opinii, z tym, że (...) my nie mieliśmy na to wpływu, zostaliśmy wyznaczeni do prywatyzacji odgórnie jako prywatyzacji pokazowej jako jedno z najlepszych przedsięwzięć. [W_14]

Obserwujemy sprzeczność narracji między „wyznaczeniem” przez MPW do prywatyzacji a dążeniem samych kierowników do zmiany, co znalazło swój wyraz w oficjalnym wniosku dyrekcji i Rady Pracowniczej o jej rozpoczęcie. Z opowieści prezesa wynika, że mimo podejmowania wysiłków na rzecz prywatyzacji, nie liczone się z opiniami kierownictwa i pracowników Wedla. W dodatku mimo że zarząd miał mieć głos opiniodawczy w procedurze wyboru inwestora, to prezes nie miał poczucia, by był on brany pod uwagę [W_14]. Inny członek zarządu wypowiadał się w podobnym tonie:

Ja w tej prywatyzacji specjalnie nie brałem udziału, chodząc byłem w zarządzie, ale się wszystko odbywało między właściwie Ministerstwem Skarbu (...) to był pan Janusz Lewandowski (...), do mnie przychodził nawet przedstawiciel jego, dyrektor departamentu, (...). No i wszystko zmierzało do tego, żeby zakład został sprywatyzowany. [W_4]

Kierownictwo miało więc poczucie, że zostało odsunięte od decyzji. Możemy wyróżnić kilka aspektów tego procesu. Po pierwsze, w procesie negocjacji ról z MPW ustaliła się rola kierowników jako przede wszystkim gospodarzy zakładów, którzy powinni przyjmować wizyty potencjalnych inwestorów oraz służyć wyczerpującą i fachową informacją odnośnie do wszystkich szczegółów związanych z ich funkcjonowaniem.

z Nestlé, już przychodził facet jeden, drugi, już na stałe, oni sobie wchodzili na ranną, na nocną zmianę, na jakąkolwiek, no, że niby mają wgląd w to, co chcą kupić, muszą to wszystko ocenić, zobaczyć. I już chodzili, się zachowywali tak jakby, wie pan... [W_5]

Podobne odczucia ma też inna osoba z kierownictwa:

byliśmy jak towar wystawiony (...) do sprzedaży, no. Więc przychodzi klient i ogląda, dostaje jakieś tam informacje, które można było udzielić, przecież nie dawaliśmy im receptur, ani takich innych tajemnic, no (...) przewinęło się tego dużo. [W_19]

²² List jednego z doradców do Ministra Przekształceń Własnościowych, sierpień 1991; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 5338/3.

W dodatku potencjalni inwestorzy nie okazywali zbytniego zainteresowania tradycjami firmy, z której kierownicy byli bardzo dumni, lecz skupiali się jedynie na próbie oceny tego, czy kupno zakładów jest racjonalne:

I oni jakby chcieli zobaczyć, no OK, że mają taką markę, ale ile oni muszą zainwestować, żeby (...) unowocześnić, czy produkty, które mają przyszłość, czy to są produkty, które konsumenci mogą szybko zapomnieć, bo wejdzie tu konkurencja z Zachodu... i czy (...) Wedel wytrzyma tą całą konkurencję. [W_20]

Wyobcowanie kierowników pogłębiało to, że na ogół nie znali oni języka angielskiego, przez co byli odgradzeni od znacznej części wydarzeń:

przeżywałem bardzo prywatyzację tym bardziej, że ja nie bardzo znałem angielski i byłem tłumaczony. To dla mnie było też trochę, bardzo przykre, prawda. [W1]

Wśród pracowników również nie było jednomyślności co do tego, że prywatyzacja jest dobrym rozwiązaniem:

Solidarność raczej uważała, że jak my się sprywatyzujemy, to się zmodernizujemy kosztem (...) zagranicy, kosztem tego kupca. Ja osobiście byłem niezbyt (...) przekonany. Powiedziałbym, moje stanowisko było neutralne, mnie żal było tego Wedla. Uważam, że my moglibyśmy sami ten Wedel utrzymać, ja rozumiem, że należałem do kadry, a ona była (...) na liście do zwolnienia, tak, były takie czasy. Czyli ja sobie zdawałem sprawę z tego, że będę musiał odejść. Ale mimo wszystko uważałem, że Wedel powinien zostać w rękach Wedlowskich. [W_4]

W zakładach panował niepokój co do tego, czy PepsiCo jest odpowiednim inwestorem:

były takie mieszane uczucia (...), bo nie wiadomo, jaka jest firma, bo to amerykańska, a nie europejska, trochę nie wiadomo, co oni są. Z drugiej strony (...) no niektórzy uważali, że może (...) to dobrze, że oni nie produkują czekolady, bo ten Wedel nie będzie konkurencją, no a niektórzy uważali, no ale jak oni się nie znają na czekoladzie, to w jaki sposób oni mogą nas wesprzeć i pomóc i tak dalej. [W_20]

Kierownictwo było świadkiem krytyki wybranego inwestora, a oprócz tego reakcja krytyczna niektórych pracowników doprowadzała do ich rozstania się z firmą:

wewnętrzny opór nas, wedlowców, był bardzo duży, część osób odeszła jako protest tego kierunku prywatyzacji i w ogóle, że się sprywatyzowaliśmy, bo powinna być według mnie polska firma (...). i szkoda, że nie znaleźliśmy my, albo nie mieliśmy takiego przebiccia, żeby ta prywatyzacja poszła jednak w tym kierunku, żeby została polska firmą. Natomiast dzisiaj – trudno stało się. Dzisiaj nie ma odwrotu i dzisiaj już nikt tego nie zatrzyma, natomiast wielu ludzi miało uraz, (...) miało pretensje kierowane może i do mnie również, że ta prywatyzacja miała miejsce i że sprzedaliśmy. [W_14]

Wyobcowanie kierownictwa pogłębiane było zatem przez oskarżenia ze strony części pracowników oraz podział wśród załogi. Zdarzeń sprzed dwudziestu lat nie sposób oddzielić jednak od dzisiejszej interpretacji przemian własnościowych, oceny efektów procesu prywatyzacji, kontekstu ich własnych biografii zawodowych, dalszych dziejów firmy Wedel oraz debaty publicznej na temat transformacji.

Lata 90. w Wedlu

Z racji swej długiej tradycji i powszechnej rozpoznawalności w kraju, przekształcenia własnościowe w ZPC w związku z postsocjalistycznym projektem modernizacji gospodarki były bacznie obserwowane przez opinię publiczną. Wedel pozostawał swego rodzaju „papierkiem lakmusowym”²³ procesów prywatyzacyjnych – zarówno w wymiarze przebiegu tych zmian, jak i ich społecznego odbioru.

²³ Określenie to zaczerpnęłam z listu Dyrektora Generalnego E. Wedel S.A. do akcjonariuszy. Źródło: E. Wedel. *Sprawozdanie z działalności Spółki Akcyjnej za rok 1994*, s. 6.

PepsiCo²⁴ objęła 40% akcji (uprzywilejowanych), które dawały jednocześnie ponad połowę głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy. Do fabryki przysłano zagranicznych menedżerów, których zadaniem była reorganizacja i kontrola nad zakładami Wedla. Wkrótce po kupieniu Wedla częścią przedsiębiorstwa stała się nowo wybudowana fabryka słonych przekąsek Frito-Lay. W przedsiębiorstwie zatrudniono także nowe pokolenie polskich menedżerów, pojawili się również pracownicy produkcji zatrudniani przez firmy zewnętrzne na umowy krótkoterminowe. Te zmiany pojawiały się w relacjach pracowników często, były widoczne gołym okiem. Ale na czym dokładnie polegały przemiany w organizacji firmy? Przyjrzymy się zmianom w zarządzaniu i transformacji produkcji.

(a) Przemiany w zarządzaniu

Zarówno dla kierownictwa, jak i dla całej załogi jednym z pierwszych objawów przemian w zakładzie była zmiana układu władzy. Jeden z kierowników określa to mianem „zderzenia z rzeczywistością”: korporacja dysponowała ponad połową głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, co pozwalało jej bez problemów realizować swoją strategię. Od początku przedstawiciele inwestora byli w niej liczniej reprezentowani niż pracownicy Wedla, co stanowiło istotne osłabienie pozycji tych ostatnich w porównaniu z okresem funkcjonowania Rady Pracowniczej. Przedstawiciele załogi w początkowym okresie było troje, lecz ich udział zmniejszał się. O ile w skład pierwszej rady nadzorczej wchodziło pięciu Amerykanów i czworo Polaków, o tyle w jednym z jej ostatnich składów znalazło się dwóch Amerykanów, trzech Anglików oraz dwoje Polaków, w tym jeden przedstawiciel banku²⁵. W radzie nadzorczej do momentu objęcia przez inwestora połowy akcji zasiadał także przedstawiciel Skarbu Państwa²⁶ – Waldemar Kuczyński. W dodatku z biegiem czasu PepsiCo pozyskiwało jeszcze więcej akcji, a zatem koncern mógł przeprowadzać zmiany bez konieczności pozyskiwania przychylności Polaków.

Drugim organem władzy, który ulegał zmianom, był zarząd. Był on stopniowo rozszerzany, zaś w jego składzie znalazło się wielu menedżerów zagranicznych, w tym osób o polskich korzeniach, a także nowych menedżerów polskich, niejednokrotnie kształconych za granicą. W załączniku 4 znajdują się schematy prezentujące składy zarządu w poszczególnych latach. Osoby z zagranicy zostały odznaczone na szarych tłach. Dodatkowo umieszczone są informacje o płci (K/M) oraz – tam, gdzie było to możliwe – odnośnie to tego, czy menedżer pochodzący z zagranicy ma polskie korzenie oraz czy menedżer polski studiował za granicą.

Warto podkreślić, że od rozpoczęcia przekształceń prywatyzacyjnych na stanowisku prezesa cały czas zasiadała ta sama osoba – od krótkiego opisu jej kariery rozpoczęła się część „A” tego studium przypadku. Prezes firmy swoją karierę w Wedlu rozpoczął w latach 70. i zgodnie z metodami wytyczania drogi zawodowej w przedsiębiorstwach państwowych już na kilka lat przed nominacją na stanowisko prezesa wiedział, że kierowanie całą firmą było mu „przeznaczone”:

ta ścieżka kariery, przez dyrektora (...) została mi tak nakreślona, że ja wiedziałem, po ilu latach gdzie ja będę, na jakim stanowisku. I w rezerwie kadrowej byłem w Ministerstwie powiedziany, że w przyszłości mogę zająć stanowisko (...) dyrektora naczelnego. [W_14]

Wybrany wówczas prezes sprawował tę funkcję przez długie lata, bowiem aż do przejścia na emeryturę w 2004 r., gdy właścicielem firmy zostało Cadbury. Do pierwszego zarządu wybrał osoby, które pracowały na wysokich stanowiskach u schyłku komunizmu: dyrektora do spraw technicznych, główną księgową, pracującą w firmie od początku lat 60. oraz osobę odpowiedzialną za zaopatrzenie

²⁴ Ta korporacja była w początkowym okresie otwierania polskiej gospodarki piątym największym inwestorem zagranicznym (Jarosz i Kozarzewski, 2000, s. 11).

²⁵ *Oferta sprzedaży akcji zwykłych E. Wedel S.A., 1991; Prospekt emisyjny (czwarta emisja), 1996.*

²⁶ Skarb Państwa zbył nieodpłatnie swoje udziały w Wedlu na rzecz korporacji PepsiCo w 1996 roku. Źródło: Monitor Polski nr 30, 16.05.1996; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. 3385/1 t. 2.

nie i administrację (pracownik Wedla od końca lat 50., początkowo pracownik fizyczny). Te osoby także zostały zaakceptowane przez pracowników. Struktura pierwszego ciała dyrektorskiego odpowiadała stanowiskom już istniejącym oraz strukturze głównych zadań, jakie stały wcześniej przed firmą. Szczegółowe przeanalizowanie struktury zarządu i znaczenia jego zmian to zadanie, które należy do czytelników tego studium.

W jaki sposób przedsiębiorstwo, które funkcjonowało przez niemal pół wieku w warunkach gospodarki centralnie planowanej, działało na co dzień w realiach globalnej gospodarki kapitalistycznej z nowym właścicielem zagranicznym? W miejsce rocznych i kilkuletnich (przeważnie pięcioletnich) planów produkcji pojawia się długotrwała strategia produkcji i sprzedaży, oparta na badaniach marketingowych. Kilku osobom z grona polskich dyrektorów strategia przypominała zobowiązania produkcyjne z czasów socjalizmu – według prezesa były bardziej szczegółowe, a zarazem mniej oderwane od rzeczywistości. Strategia przygotowywana przez pracowników Wedla niejednokrotnie musiała być korygowana po uwagach centrali korporacji. Poprawki dotyczyły głównie podnoszenia planu sprzedaży, ale i renegocjowania planów inwestycyjnych. Strategia ulegała korektom w związku z napływającymi wynikami sprzedaży. Od kierownictwa wedlowskiego oczekiwano dostosowania się do formatów raportowania stosowanych w korporacji. Ocena działalności fabryki dokonywana była przede wszystkim na podstawie wskaźników ekonomicznych – Key Performance Indicators (KPI). KPI były generowane co miesiąc i raportowane do biura regionalnego PepsiCo.

Strategia dotyczyła nie tylko planowania produkcji i monitorowania sprzedaży, ale i długofalowego planu rozwoju koncernu PepsiCo w Polsce. Wkrótce po tym, gdy PepsiCo stało się właścicielem Wedla, koncern rozpoczął planowanie budowy fabryki chipsów Lays w Grodzisku Mazowieckim. PepsiCo nie miało dużego doświadczenia w produkcji czekolady, ich uwaga była skupiona na rozwijaniu słonych przekąsek, słodkich napojów i restauracji szybkiej obsługi – stąd, jak zwraca uwagę jedna z osób z kierownictwa wedlowskiego, ich kontrola nad procesem wprowadzania chipsów była bardzo rygorystyczna, a jeśli chodzi o produkcję czekolady, która była bardzo dochodowa, PepsiCo w większym stopniu zdawało się na menedżerów wedlowskich.

Kierowników przestały obowiązywać sztywne godziny pracy. Wyniki stały się głównym miernikiem jej efektów. Do wydłużenia godzin pracy przyczyniała się konieczność opanowania pracy na komputerze i niewypowiedziana kultura korporacyjna – polscy dyrektorzy mieli poczucie, że nie powinni wychodzić z pracy wcześniej niż zagraniczna menedżerka ds. HR. Wzmoczona presja powodowała, że pozostawali w pracy nawet po kilkanaście godzin dziennie. Analiza zgromadzonych relacji biograficznych pozwala stwierdzić, że pracować w takich warunkach mogły przede wszystkim osoby, którym pozwalała na to sytuacja osobista (np. miały już nastoletnie lub dorosłe dzieci). Oprócz tego pozostanie na kluczowych stanowiskach zależało od decyzji PepsiCo. Szansę na to dostawały przede wszystkim menedżerki w nowo powstających działach, jak HR czy Marketing, zaś rola dyrektorów o wykształceniu inżynierskim, specjalistów ds. techniki, stopniowo zmniejszała się. Tych zastępowali niejednokrotnie menedżerowie młodego pokolenia, mający dyplomy z zarządzania. Niektórzy kierownicy zrezygnowali z uczestniczenia w pogoni do jak najlepszego przystosowania się do nowych obowiązków (tłumacząc się zmęczeniem związanym z przepracowaniem wielu lat lub niemożnością poradzenia sobie z narastającymi formalnościami), inni zostali tej możliwości pozbawieni ze względów od nich niezależnych i w wielu przypadkach nie były to względy merytoryczne (na przykład wiek).

Znamienne są jednak przypadki kierowników wedlowskich, którzy długo pozostali na swoich stanowiskach za czasów PepsiCo. Fabrykę Lays z sukcesem uruchamia dyrektorka dotychczas kierująca „Syreną”, a we wcześniejszym okresie kierowniczka Działu Planowania Kosztów i Cen. We wczesnych latach 2000. otworzy i będzie zarządzała kolejną fabryką Lays – w Rosji. Nie tylko tu PepsiCo opiera się na kadrach wedlowskich – plan inwestycji przygotowuje zespół pod kierunkiem dyrektora ds. technicznych, ekspertów od dziesięcioleci kupujących, budujących i remontujących linię produkcji czekolady. Warto wymienić główną księgową, która powróciła na stanowisko po

tym, gdy pieczę nad finansami przejął na pewien czas kanadyjski menedżer. Nie poradził sobie ze skomplikowanymi finansami. Mimo że główna księgowia nie odpowiadała amerykańskiemu kierownictwu ze względu na swój wiek (w tym czasie mogłaby już być na emeryturze), okazała się niezastąpiona przez blisko połowę okresu, kiedy PepsiCo było właścicielem Wedla. Inną osobą z pierwszego składu zarządu, która pozostawała długo na swoim stanowisku, był prezes firmy – nawet jeśli po pewnym czasie zakres jego obowiązków był ograniczony. Jego przypadek różni się jednak od przypadku księgowej. Prezes miał świadomość tego, że dla koncernu utrzymywanie go na stanowisku było w pewnym sensie funkcjonalne – był „twarzą” Wedla i w przypadku zainteresowania ze strony mediów (konferencje prasowe, prezentacja wyników giełdowych, trudne sytuacje wymagające „wytłumaczenia się” przed opinią publiczną), to on zawsze zabierał głos. Uważa to do tej pory za bardzo stresujące.

Do zadań, którymi w znacznym stopniu musieli się zajmować menedżerowie polscy, należało zapanowanie nad konfliktem ze spadkobiercami rodziny Wedłów. Pozycja menedżerów wedłowskich była bardzo niezręczna: z jednej strony sprawowali pieczę nad zakładami, którymi szczylił się przedwojenną tradycją (do czego odwoływało się także PepsiCo), z drugiej zaś – byli wykonawcami strategii, sami nie mieli też decydującego wpływu na kształt przekształceń własnościowych.

Już prospekt emisyjny z 1991 r. wspominał o możliwym pojawieniu się roszczeń ze strony spadkobierców, w związku z tym zarezerwowano pulę 5% akcji. Pokazuje to, że zakład został sprywatyzowany z pełną świadomością, że kwestie własnościowe nie zostały rozwiązane w systematyczny sposób. Tymczasem spadkobiercy domagali się zarówno rekompensaty zagrabionego majątku, jak i zaprzestania używania nazwy firmy. W emocjonalnym liście do Ministra Przekształceń Własnościowych spadkobierca Wedłów oskarża:

Nadal podtrzymuję zgłaszane już zarzuty dotyczące bezprawnego używania nazwy firmy E. Wedel S.A. (...) Podkreślić pragnę, iż w okresie rządów komunistycznych partyjna komórka fabryki zaprotestowała przeciwko używaniu nazwiska fabrykanta krwiopijcy. (...) Do nazwy firmy E. Wedel S.A. powrócono bez zgody prawnych następców właścicieli firmy. Zrezygnowano z nazwy „Zakłady im. 22 Lipca” wtedy, gdy zostały zagrożone zachodnie rynki zbytu. (...) [Założona w 1851 r. firma] nigdy nie zaciągała żadnych pożyczek (...), gdyż rządził nią zdrowy rachunek ekonomiczny. Pojęcie to jest zupełnie obce, a nawet wręcz wrogie ideologii komunistycznej. Określenie przez b. Ministra (...) firmy E. Wedel mianem srebra rodowego jest wiele mówiące. Ale kto stworzył to srebro? Czy fabryka 22 Lipca, czy też fabryka E. Wedel S.A.? (...) Wykonawcy prywatyzacji dopuścili się po prostu paserstwa²⁷.

Wyrok sądu stwierdzał, że dawne ZPC im. 22 Lipca bezprawnie posługują się nazwą marki Wedel. Jednak PepsiCo i Wedel wspólnie wystąpiły do ministra sprawiedliwości o nadzwyczajną rewizję wyroku. W końcu Sąd Najwyższy unieważnił wcześniejszy wyrok i spółka dalej posługiwała się nazwą Wedel. Spór ze spadkobiercami nie został jednak zakończony (Prusek, 2010).

(b) Przemiany organizacji pracy

Jak zostało to wcześniej wspomniane, okres realnego socjalizmu był, wbrew powszechnym przekonaniom, także czasem eksperymentów w dziedzinie zarządzania państwowym przedsiębiorstwem. Na przykład w latach 80. Dział Norm, Płac i Zatrudnienia (DNPiZ) w Wedlu przeprowadzał eksperymentalną waloryzację stanowisk w porozumieniu z Ministerstwem Pracy. Następca DNPiZ był Dział Personalny i Szkoleń (dalej: HR). Była to jednostka newralgiczna z punktu widzenia przeprowadzania reorganizacji zakładu w zgodzie ze strategią firmy. Pierwszą dyrektorką została Brytyjka pochodzenia polskiego, która mówiła po polsku, a jednocześnie była w ciągłym kontakcie z centralą korporacyjną. Według późniejszej dyrektorki HR nowy dział przypominał uniwersytet: prowa-

²⁷ List dot. roszczeń spadkobierców dawnych właścicieli firmy E. Wedel S.A. do ministra przekształceń własnościowych Tomasza Gruszeckiego, 31.03.1992; Akta prywatyzacji, sygn. 3385/3; 5020, B10.

dzono wiele szkoleń, jako że systematyczne zarządzanie kadrami wewnątrz przedsiębiorstwa stanowiło *novum*. Według specjalistki ds. HR z Lays, pierwsza dyrektorka uczyła młodych adeptów sztuki zarządzania zasobami ludzkimi:

wartościowania stanowisk pracy, budowania w ogóle polityki wynagrodzeń, takich rzeczy, gdzie wcześniej u nas takich nie było, analiz płacowych, analiz rynkowych, budowy taryfikatora, budowania, jak zarządzać funduszem wynagrodzeń, jak podwyżki (...) czyli całego zarządzania w ramach polityki wynagrodzeń nas uczyła, (...) też, co to znaczy szkolenie i rozwój, co to znaczą oceny pracownicze. [W_22]

Jednocześnie jej działania oceniane były w sposób bardzo spolaryzowany. O ile kierownicy wędłowski przychylnie wypowiadają się o najwyższych przedstawicielach PepsiCo, z którymi mieli do czynienia (są określane między innymi jako *przyjemni, sympatyczni, życzliwi, w porządku*, ale jednocześnie *wymagający*), o tyle kierowniczka HR skupia negatywne emocje polskiego kierownictwa – w efekcie czego liderzy korporacji mogli być postrzegani jako jej „dobre duchy”. „Brudna robota” reorganizacji, wiążącą się z przeprowadzaniem licznych zwolnień w efekcie planów ustalonych „na górze” została natomiast scedowana na nią.

W załączniku 5 zamieszczony został wykres obrazujący zmiany struktury zatrudnienia w zakładach. Pomiędzy rokiem 1990 a 1996 liczba pracowników wzrosła o 867. Jeśli jednak przyjmiemy za podstawę rok 1991²⁸, gdy od sierpnia władzę nad Wedlem sprawowało PepsiCo, to okaże się, że w porównaniu z rokiem 1996 zatrudnienie spadło o 106 etatów. Dwunastomiesięczna ochrona miejsc pracy musiała wygasnąć w drugiej połowie 1992 r. i widzimy, że między 1991 a 1992 r. liczba pracowników produkcyjnych skurczyła się o 307 osób, przy zachowaniu niemal identycznej liczby pracowników nieprodukcyjnych. Po części wiąże się to z decyzją PepsiCo o zlikwidowaniu zakładu produkcji krówek w Milanówku. Części pracowników Milanówka dano możliwość zatrudnienia się w fabryce chipsów Lays, uruchomionej w 1992 roku.

Zarobki pracowników zaczęły się coraz bardziej rozwarstwiać. Pracownicy produkcyjni otrzymywali stałe wynagrodzenie (w gospodarce socjalistycznej obowiązywał system akordowy). Płace, określane przez pracowników jako niskie, w początkowym okresie po prywatyzacji wyraźnie wzrosły. W dodatku pracownicy mogli wykupić po cenach preferencyjnych akcje firmy z ogólnej puli 20% przeznaczonych dla załogi, co według kierowniczki z działu technologii stanowiło „niepowtarzalny zastrzyk”. Wzrosły także wynagrodzenia kierowników – początkowo o ok. 80%. Nowo zatrudniani menedżerowie mieli dostawać niejednokrotnie o wiele wyższe pensje niż starsi od nich, peerelowsy kierownicy.

W czasach, gdy Wedel był przedsiębiorstwem państwowym, na porządku dziennym było przyjmowanie do pracy osób poleconych przez pracowników zakładów. Mechanizm ten nie był kontynuowany przez nowych właścicieli. *Novum* stanowiło także korzystanie z firm zewnętrznych celem znalezienia odpowiednich osób na nowe stanowiska – w szczególności te związane z marketingiem, finansami i HR, do których niejednokrotnie trudno było zatrudnić odpowiednich pracowników, zwłaszcza w pierwszych latach po prywatyzacji. Zmieniają się wzory kariery zawodowej: o ile w czasach gospodarki centralnie planowanej pracownicy mieli pewność zatrudnienia, a pracownicy biurowi wytyczoną na wiele lat ścieżkę kariery, zaś popularną drogą awansu było przechodzenie ze stanowisk produkcyjnych na kierownicze, o tyle po prywatyzacji nowi kierownicy rekrutowani byli zupełnie inaczej. Dużo rzadziej zdarzały się awanse „z taśmy produkcyjnej”, częściej kierownicy byli wybierani na rynku pracy pod kątem ukończenia odpowiednich studiów, uzyskania właściwego przygotowania do zawodu. W czasach PRL kierownicy sprawowali swoje funkcje nieraz przez długie lata, natomiast PepsiCo promowało częste zmienianie osób na stanowiskach menedżerskich. Po okresie trzyletnim następowała weryfikacja i ewentualny awans albo kontrakt nie był przedłużany.

²⁸ Dane dla roku 1991 obrazują stan zatrudnienia w lutym.

Pracownicy biurowi podlegali ocenie pracowniczej skonstruowanej na postawie metodologii Hay Group. Jej wynik przesądzał o przyznaniu podwyżki, awansu albo decyzji rozpoczęcia tzw. programu naprawczego, gdy pracownik nie radził sobie tak, jak było przewidziane. Jak mówi jedna ze specjalistek ds. HR:

były określone kompetencje, na określonym stanowisku, z czego jest oceniany pracownik, jakie powinien mieć umiejętności, jaką wiedzę, jakie kompetencje i na podstawie tego przełożony oceniał (...) danego pracownika (...). Jeżeli znacznie poniżej, to był przygotowywany plan naprawy, jeśli w ciągu trzech miesięcy osoba się nie poprawiła, to dziękuję, do widzenia. I była rekrutacja nowej. Jeżeli był ktoś powyżej, znacznie powyżej, miał talenty, to był brany pod uwagę do awansu wewnętrznego. Jeżeli ktoś był zgodnie z oczekiwaniami, to to jest bardzo dobra ocena, tego się oczekuje od pracownika. No to dostawał podwyżkę. Te osoby z wyższymi ocenami miały wyższe podwyżki i możliwość awansu; gdzie tam zwracano uwagę na te osoby bardziej. [W_21]

„Twarde” procedury kontroli pracowników produkcji związane były natomiast z przyjęciem systemu HACCP (ang. Hazard Analysis and Critical Control Points, pl. System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli), którego celem jest zapewnienie bezpieczeństwa żywności. Wprowadzenie procedur zapewniania jakości żywności skutkowało bardzo dokładną kontrolą ubioru pracowników, a także ścisłym zakazem palenia papierosów w zakładzie:

wchodzi Pani na produkcję i jest mata nawilżona, trzeba (...) wytrzeć buty, ręce umyć, założyć czepek, założyć na włosy ochraniacz, założyć na brodę, zdjąć wszystkie zegarki, tylko obrączka może pozostać. Nic kobiety na produkcji nie mogą mieć, żadnych wisiorków. [W_14]

Stanowiło to dużą zmianę w stosunku do lat wcześniejszych, gdy podobne normy nie były w pełni egzekwowane. W okresie PRL nie przywiązywano także wagi do zabezpieczeń ekologicznych (np. zabezpieczenia, by trujące substancje nie wsiąkały w glebę).

Diametralną różnicą w stosunku do okresu PRL była likwidacja sfery socjalnej przedsiębiorstwa. Zagraniczni właściciele traktowali miejsce pracy przede wszystkim jako miejsce wytwarzania zysku, a nie centrum, w którym pracownik załatwia wiele swoich spraw, m.in. udaje się do lekarza. Sfera socjalna łączona była z postacią Jana Wedla. Kierownicy socjalistyczni dbali o tę infrastrukturę (obejmującą m.in. przedszkole, kino, drużynę sportową, dom wczasowy) i starali się ją rozwijać. Nakaz jej rozmontowania odbierali nie tylko jako zaprzepaszczenie ich dzieła, ale i spreniewierzenie się historii firmy.

(c) Zmiany w produkcji

U progu lat 90., gdy zachodni inwestor kupował akcje firmy E.Wedel, jej udziały w rynku były bardzo wysokie. Wedlowska czekolada stanowiła 27% rynku polskiego, zaś cukierki i pieczywo cukiernicze po około 5,5%²⁹. Przed prywatyzacją w firmie produkowano około 400 różnych wyrobów³⁰. Ta liczba po sprywatyzowaniu fabryk zmniejszyła się, jednak zakres asortymentu rozszerzył się ze względu na produkcję słonych przekąsek. Wielkość sprzedaży w tonach między rokiem 1991 a 1994 zwiększyła się o 10 tys. (o 21%), w tym samym okresie podwoiły się zaś przychody netto ze sprzedaży. Można zatem stwierdzić, że produkcja wyraźnie przyspieszyła.

Należy pamiętać, że park maszynowy wymagał poważnej modernizacji i obietnica nakładów na inwestycje była, jak się zdaje, głównym źródłem legitymizacji PepsiCo jako nowego właściciela fabryki. Wartości związane z produkcją były jednak polem, na którym napięcia między polskimi a zagranicznymi menedżerami były bodaj najsilniejsze. O ile w czasach, gdy zakład był państwowy, główną rolę kierowników odpowiedzialnych za produkcję było podtrzymywanie jego działalności,

²⁹ Oferta sprzedaży akcji zwykłych E.Wedel S.A. z 1991 roku, s. 26.

³⁰ Broszura *Zakłady Przemysłu Cukierniczego w Warszawie. E. Wedel. 135 lat istnienia firmy. Ponad 40 lat pracy w Polsce Ludowej*.

zwalczanie bieżących problemów, a przede wszystkim dbanie o stronę zaopatrzeniową, o tyle w warunkach wolnorynkowych kierownicy dostrzegali, że oczekiwano od nich głównie dostarczania jak najlepszych wyników sprzedaży. Dążenie do zysku skutkowało z jednej strony likwidacją nierentownej produkcji, a z drugiej – realizowaniem ustalonych już na etapie kontraktu inwestycji. Zmierzano zatem do większego umasowienia produkcji. Zakład produkujący krówki w Milanówku został bardzo szybko zamknięty, jako że produkcja tam była w znacznej mierze ręczna. Pracę ręczną eliminowano także w głównej fabryce na Zamoyskiego. Należy rozróżnić między produkcją wyrobów luksusowych a wykonywaniem ręcznie bardzo wielu zadań, które dawały się w łatwy sposób zastąpić pracą maszyny. Koncern nie zamierzał zrezygnować całkowicie z tego pierwszego. Ręcznie robione czekoladki, a przede wszystkim ręcznie dekorowane torciki pozostały znakiem rozpoznawczym firmy, stanowiąc jednak niewielki ułamek produkcji.

Menedżerowie z PepsiCo byli – według przedstawicieli wedlowskiej kadry – zdania, że wyprodukowanie towarów nie jest zadaniem trudnym, w przeciwieństwie do ich sprzedaży. Nacisk na sprzedaż, przy jednoczesnym deprecjonowaniu produkcji w sposób oczywisty podkopywał pozycję wedlowskich kierowników związanych z produkcją. Kierownicy z PepsiCo uważali, że dobry produkt broni się na rynku sam i nie wymaga szczególnej reklamy. Przeciwnego zdania byli przedstawiciele koncernu zagranicznego.

Najpoważniejsze konflikty wiązały się jednak z postrzeganiem rozdzwięciem między deklarowanymi wartościami a praktyką decyzji płynących „z góry”. Celem obniżenia kosztów produkcji PepsiCo miało zrezygnować z zamawiania części surowców (nawet jeśli były one dodawane do produktów w małych ilościach) ze względu na ich stosunkowo wysoką cenę. Jednocześnie dążono do przekonania konsumentów, że produkty są najlepszej jakości, co przez polskich kierowników było postrzegane jako oszukiwanie klientów.

Cofnijmy się w czasie. Jak mówił na spotkaniu wewnętrznym w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych jeden z pracowników pionu prywatyzacji kapitałowej: „Kierownictwo jest takie, jak w większości polskich przedsiębiorstw: są to fachowcy od produkcji, ale nie od sprzedaży i dystrybucji”³¹. Stąd ich ocena restrukturyzacji produkcji była najbardziej surowa. Specjalizacja w produkcji stanowiła zarazem ich siłę i słabość: z jednej strony koncern musiał polegać na nich przez pierwsze lata – bez ich udziału, transformacja Wedla nie byłaby możliwa. Z drugiej jednak strony, jako że PepsiCo według nich nie ceniło specjalistów od produkcji, ich pozycja dość szybko stała się zagrożona.

Kolejne zmiany własności. Cadbury

Wedel S.A. był jedną z pierwszych firm na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, jednak firma nie pozostała na niej długo – w 1999 r. wycofała się, a zakłady zostały podzielone. Firma Cadbury Schweppes, po wcześniejszych niepowodzeniach we wchodzeniu na rynek polski, stała się właścicielem „rdzenia” Wedla, czyli fabryki na warszawskiej Pradze, oraz uzyskała prawo do marki. Fabryka w Płońsku została sprzedana koncernowi francuskiemu Danone, zaś fabrykę Syrena kupił fiński koncern Leaf, jednak po kilku latach przestała ona istnieć, zaś obecnie na jej miejscu stoi apartamentowiec. PepsiCo pozostało właścicielem fabryki chipsów Frito-Lay. Informacje zebrane w wywiadach pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że kwota uzyskana ze sprzedaży samego głównego zakładu znacznie przewyższała wysokość środków zainwestowanych przez PepsiCo, a należy odnotować, że najmłodsza spośród wedlowskich fabryk – w Płońsku – została sprzedana jeszcze drożej (ponad 70 mln USD).

³¹ Protokół z zebrania pionu prywatyzacji kapitałowej z dn. 10.01.1991, źródło: dokumentacja prywatyzacji firmy E. Wedel, Ministerstwo Skarbu Państwa, sygn. 3385/3, B10.

W tym miejscu warto wrócić do kwestii nieuregulowanej własności spółki przedwojennej i marki Wedel. Po kolejnej zmianie właściciela na nowo rozgorzał konflikt ze spadkobiercami rodziny Wedłów. Ze względu na fakt, że przedwojenna firma nigdy nie została skasowana z rejestru handlowego, udało się ją na nowo otworzyć. Firma Cadbury, obawiając się zakupu firmy obciążonej roszczeniami, zawarła ugodę ze spadkobiercami Jana Wedla i ową reaktywowaną spółką. Nieoficjalnie mówi się o odszkodowaniu w wysokości 5 mln dolarów (Prusek, 2010).

Firma Cadbury pod wieloma względami przypomina Wedla. Została założona przez rodzinę kwaków w 1824 r. w Birmingham. Podobnie jak Wedel jest to firma rodzinna (w przeciwieństwie do polskiej firmy, zarządzana była przez rodzinę właścicieli nawet po fuzji ze Schweppes w 1969 r., lecz – jak się zdaje – ten stan rzeczy uległ zmianie po przejęciu przez Kraft Foods w 2010 r.). W latach 30. XX wieku firma znacznie się powiększyła, co spowodowało, że została przeniesiona do nowej siedziby pod Birmingham – przypomina to wybudowanie fabryki na Pradze przez Jana Wedla. Rodzina Cadbury stworzyła miasteczko wokół swojej fabryki, podobnie, jak miał to w planach Jan Wedel. Te względy powodowały, że z wejściem Cadbury wiązano wielkie nadzieje – w przeciwieństwie do PepsiCo, był to inwestor z branży.

Decyzje nowych właścicieli ostudziły jednak zapał wielu osób w Wedlu, zwłaszcza spośród nielicznej już starej kadry czy pracowników średniego szczebla. Powodem było wybudowanie przez Cadbury nowej fabryki na przedmieściach Wrocławia. Według dostępnych relacji Anglicy planowali całkowicie przenieść tam produkcję, zaś na Zamoyskiego stworzyć muzeum czekolady (wzorowane na tym, które działa w części fabryki Cadbury w Bournville) i centrum konferencyjne. Spotkało się to z gwałtownym oporem załogi, przede wszystkim związku zawodowego „Solidarność”. Koncern wycofał się z planu wycofania produkcji z Warszawy, jednak podtrzymał pomysł uruchomienia nowej fabryki.

Zaskoczenie panowało także w wedlowskim dziale HR. Według jednej z kluczowych menedżerek specjalści z Cadbury mieli szkolić wedłowców w dokładnie tych samych procedurach, które dekadę wcześniej wprowadziło PepsiCo. Spowodowało to napięcia na linii Wedel – centrala Cadbury, ale też skutkowało w ustaleniu się wysokiej pozycji wedłowców w kontaktach z Brytyjczykami.

Jeśli chodzi o kwestie bezpośrednio związane z produkcją, to za czasów Cadbury można było obserwować pogłębienie się tendencji zapoczątkowanych w latach 90. Postępowało odchudzanie zatrudnienia (*lean management*), idące w parze z coraz większym udziałem pracowników produkcji zatrudnianych przez agencje wewnętrzne na umowy 3–5-dniowe. Według relacji pracowników stan ten jest niezwykle uciążliwy ze względu na konieczność ciągłego doszkalania nowych osób. Powszechne stały się także oferty przejścia na umowę zlecenie po zwolnieniu pracownika na wcześniejszą emeryturę. Grafiki pracy uległy znacznemu uelastycznieniu, pracownicy byli dynamicznie „przerzucani” między liniami produkcyjnymi zgodnie z zapotrzebowaniem, co według części relacji znacząco pogorszyło możliwość planowania swoich aktywności.

Nadzieje związane z Cadbury dotyczyły przede wszystkim tego, że spodziewano się, że jej menedżerowie będą dbali o dobrą jakość produktów, być może w stopniu większym niż PepsiCo. W opinii technologów produkcji, Cadbury okazało się jednak gospodarzem gorszym niż PepsiCo. Jak ujmuje to jedna z nich:

PepsiCo z racji tego, że się nie znało na robieniu czekolady... nie zrobiło wielu głupich rzeczy, które zrobiło Cadbury. Bo Cadbury (...) zrobiło chyba rzecz najgorszą, jaką mogło zrobić – zlikwidowało dział przeróbki ziarna kakaowego. A prawda jest taka, że obróbka ziarna ma wpływ na smak czekolady. (...) Gdzieś się zgubił duch Wedla. Niestety Cadbury go nam zgubiło. I w tej chwili tego się już teraz nie da odtworzyć, bo oddział został zlikwidowany i nie ma maszyn, więc nie wrócimy już do tego. [W_11]

Produkcja stała się tym samym zależna od podwykonawców dostarczających półprodukty do tego i innych podobnych zakładów.

Epilog

Ocena działalności Cadbury wśród dostępnych relacji pracowników, którzy mogli porównać zarządzanie obu zagranicznych właścicieli, wydaje się jednoznacznie negatywna. Co ciekawe, doświadczenie pracy w latach 2000. pozwala zmienić ocenę reform wprowadzanych wcześniej przez PepsiCo. Kolejne lata przyniosła dalsze zmiany własności. Koncern Cadbury-Schweppes został bowiem wrogo przejęty przez innego giganta z branży spożywczej – Kraft Foods. Miało to miejsce w 2010 roku. Z powodu regulacji antymonopolowych Unii Europejskiej Kraft, mający już bardzo duży udział w polskim rynku słodczy, był zmuszony sprzedać Wedla. Od wiosny 2011 r. praska fabryka jest własnością azjatyckiego koncernu Lotte.

ZAŁĄCZNIK 1. Historia zakładów od 1989 roku

Kwiecień 1991	Przygotowanie memorandum ofertowego dla potencjalnych nabywców Wedla.
Lipiec 1991	Podpisanie kontaktu z PepsiCo.
Listopad 1991	Wedel S.A. zostaje spółką notowaną na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.
1997	Wycofanie Wedla z giełdy. Przekształcenie spółki w holding czterech zakładów.
1999	Sprzedaż poszczególnych spółek. Właścicielem Wedla na warszawskiej Pradze zostaje Cadbury. Firma zaczyna działać w Polsce pod nazwą Cadbury Wedel sp. z o.o.
2010	Wedel zostaje kupiony przez koncern Kraft Foods. Jako że firma ta staje się niemalże monopolistą na polskim rynku czekolady, interweniuje Komisja Europejska, która nakazuje koncernowi sprzedać warszawski zakład.
2011	Na początku roku właścicielem Wedla zostaje Lotte. Nazwa firmy zmienia się na Lotte Wedel sp. z o.o.

ZAŁĄCZNIK 2. Fabryka E. Wedel przy ul. Zamoyskiego na warszawskiej Pradze, 2013



Źródło: fot. Rafał Andrzejewski.

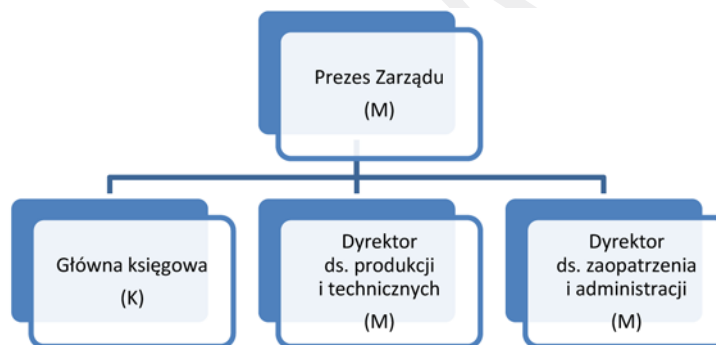
Załącznik 3. Podpisanie umowy o sprzedaży akcji koncernowi PepsiCo



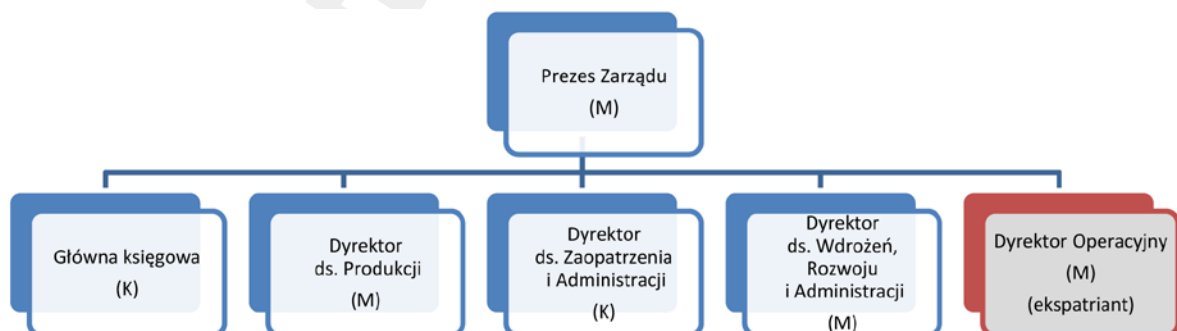
Źródło: <http://www.wedel.com/#history> (5.01.2017).

Załącznik 4. Zmiany w składzie i strukturze zarządu na przestrzeni lat.

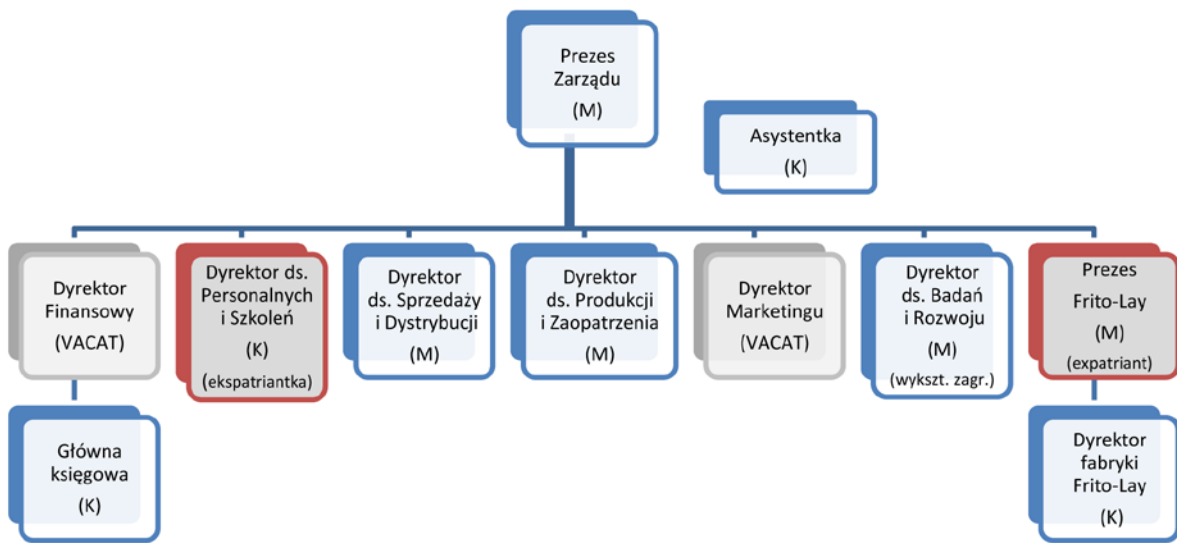
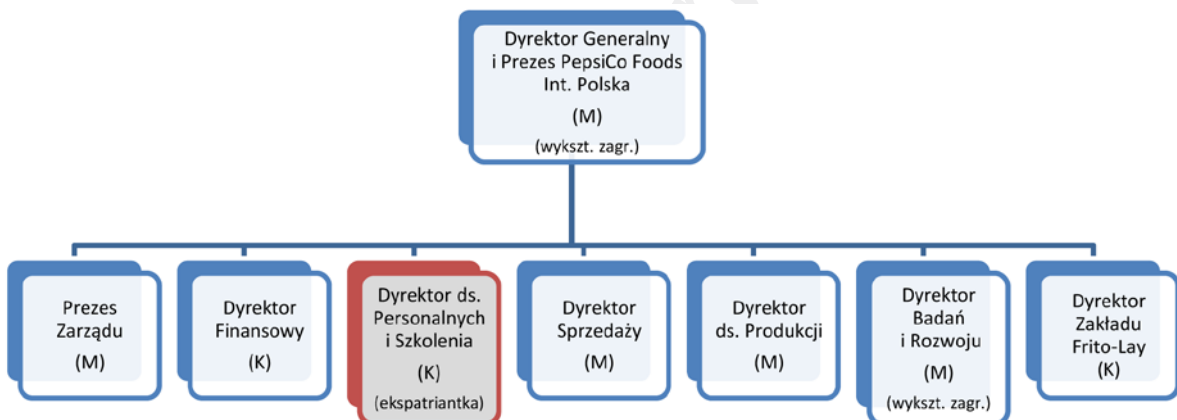
Skład zarządu w 1991 roku



Skład zarządu w 1992 roku

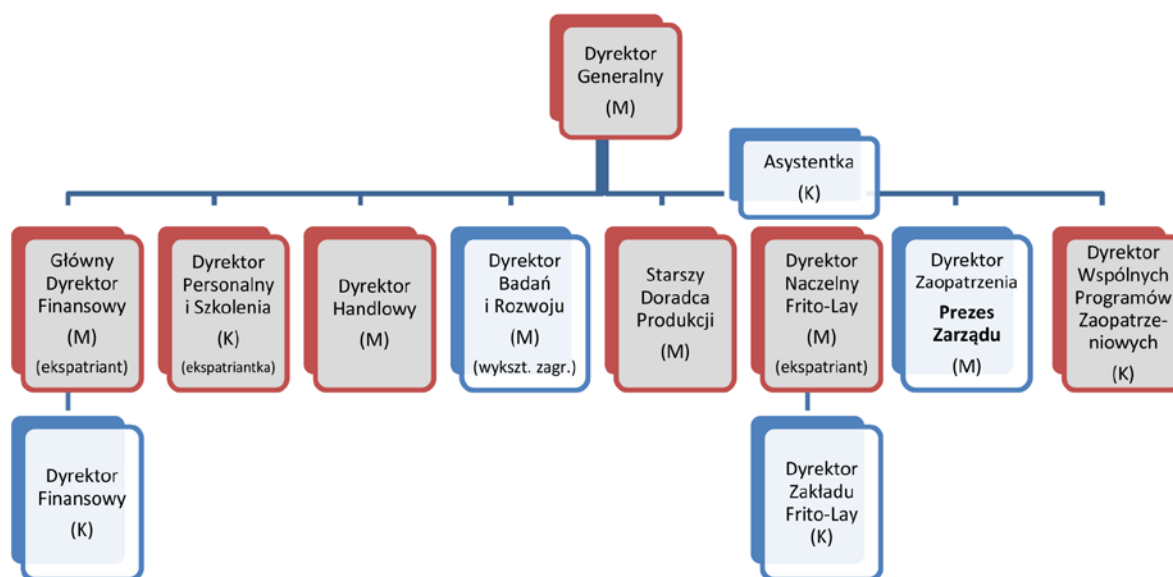


Skład zarządu w 1993 roku

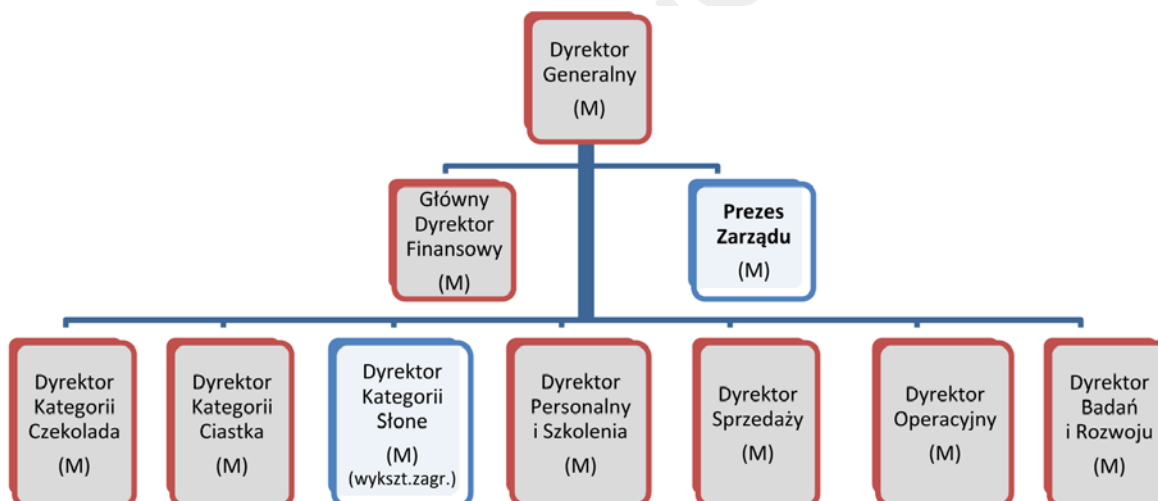
Skład zarządu w 1994 roku³²

³² Do niniejszego wykresu należy podchodzić z większą ostrożnością – informacje do niego zacytowałam z raportu giełdowego, w którym członkowie zarządu wymienieni są na liście. Choć nie wydaje się, żebym popełniła duże nadużycie, dokonując przedstawienia poszczególnych stanowisk w strukturze poziomej, to prawdopodobnie stanowiska głównego dyrektora finansowego oraz dyrektora ds. marketingu w dalszym ciągu pozostawały nieobsadzone i dlatego nie są one wymieniane.

Skład zarządu w 1995 roku

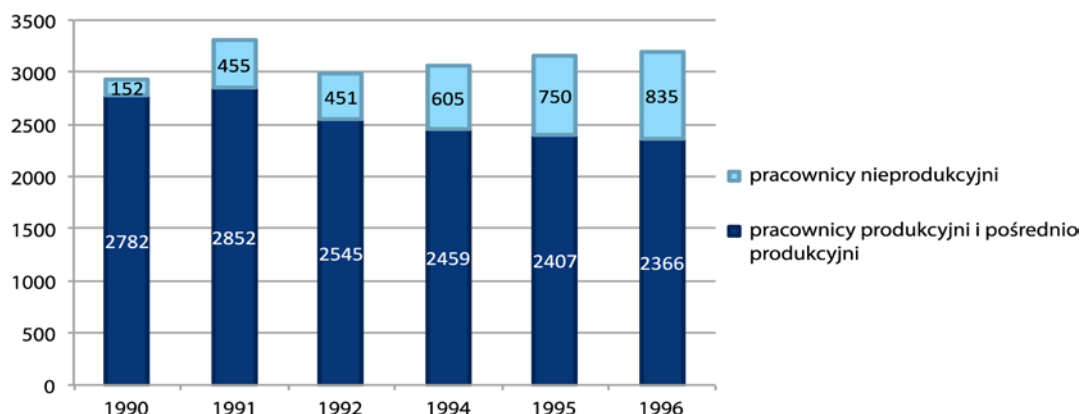


Skład zarządu w 1996 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie zbiorów archiwalnych MPW i raportu giełdowego.

Załącznik 5. Zmiany liczby pracowników, w podziale na pracowników produkcyjnych i nieprodukcyjnych³³



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 wedlowski 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
- 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_23³⁴.
- Wywiady *oral history* z osobami związanymi z zakładami Wedla nagrane w 2010 i zarchiwizowane przez Muzeum Warszawskiej Pragi³⁵: 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/I; 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.

³³ Rekonstruuując zmiany struktury zatrudnienia, posługiwałam się raportem dla potencjalnych inwestorów z początku 1991 roku (memorandum ofertowe przygotowane przez bank CSFB; Ministerstwo Skarbu Państwa, akta prywatyzacji, sygn. DPR I/ 5014/91 1827/2), danymi zaczerpniętymi z oferty sprzedaży akcji zwykłych E.Wedel S.A. z 1991 roku, raportami rocznymi dla akcjonariuszy (lata 1991–1996), a także materiałami z tomu II i IV Rejestru Handlowego Spółki (sygn. RHB 24959, H-11248) oraz informacjami zdobytymi podczas wywiadów. Pominęłam rok 1993, dla którego nie mam danych.

³⁴ Serdeczne podziękowania dla dr Joanny Wawrzyniak i zespołu badawczego z Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz zespołu Archiwum Historii Mówionej Domu Spotkań z Historią.

³⁵ Serdeczne podziękowania dla Katarzyny Kuzko za udostępnienie zbioru.