

Elwro miało szanse przetrwać.

mgr Bogdan Safader
mgr Janina Rudze

W swojej „Refleksji autorskiej” twórca (chwała mu za to) witryny elwrowskiej www.elwrowcy.republika.pl Jarosław Kutkowski stwierdza, cytując: „Pomimo upływu wielu lat, nadal zastanawiamy się, dlaczego „padł” nasz Zakład, czołowy producent sprzętu elektronicznego w Europie Wschodniej. Złożyło się na to wiele czynników zarówno zewnętrznych i wewnętrznych, dla których katalizatorem była odbywająca się wówczas transformacja ustrojowa. Ale najbardziej zastanawiająca jest bierna postawa załogi, którą w żaden sposób nie tłumaczy istniejąca wówczas blokada informacji”.

Pytania „dlaczego” stawiają sobie chyba wszyscy elwrowcy dla których satysfakcję dawała przez wiele lat praca w Elwro – w jednym z najnowocześniejszych polskich przedsiębiorstw, dysponującym zapleczem badawczo-rozwojowym (Instytut) zapleczem handlowym na rynku krajowym (Biuro Generalnych Dostaw) i na rynkach zagranicznych (Biuro Handlu Zagranicznego), zapleczem obsługi serwisowej i szkoleniowej (Elwro Serwis – oddziały w kraju i zagranicą oraz Ośrodki Szkoleniowe).

Czy Elwro rzeczywiście musiało upaść, mimo, że posiadało świetną kadrę pracowników w każdym obszarze działalności i działało w branżach najnowocześniejszych technik: komputerowej, automatyki przemysłowej, aparatury kontrolno – pomiarowej, oraz miało ugruntowaną pozycję i znaczący udział na rynku krajowym i rynkach Europy Wschodniej.

„Dlaczego Elwro nie przetrwało transformacji lat dziewięćdziesiątych?” - pytanie to stanowi tytuł „Refleksji historycznej” autorstwa Romana Gawlaka i Heliodora Stanka kierujących zespołami konstruktorów w zapleczu B+R firmy.

Wniosek sformułowany przez autorów (przytoczony też przez Bronisława Piwowara we „Wspomnieniach o Elwro”) brzmi: „Wydaje się, że zasadniczą przyczyną był brak strategii długofalowej rozwoju firmy, a także brak wizji nieuniknionej transformacji firmy.”.

Posiadając wiedzę nie tylko o przyjętej strategii i wizji ale o faktycznie prowadzonym przez 3 lata, począwszy od 1988r., zrealizowanym i zakończonym w październiku 1990r., procesie przygotowania Elwro do transformacji, zapewniającej firmie przetrwanie z szansami na rozwój, uważamy¹ odpowiedź na pytanie „Dlaczego Elwro nie przetrwało transformacji ...” sformowaną we wniosku jw. jako nie odpowiadającą rzeczywiście zaistniałym przyczynom i faktom.

Nie ulega wątpliwości, że sytuacja w Polsce w latach 80-tych, zwłaszcza w pierwszej połowie tych lat (stan wojenny, restrykcje zachodnie) miała odczuwalny wpływ na Elwro na to, cytując²: „... że nie generowano odpowiednio silnych impulsów rozwojowych w 1 połowie tych lat.”

Z kolei tezę o zanikaniu produkcji zawartą w pytaniu² „Dlaczego w 2 połowie lat 80 dopuszczono w Elwro do zaniku produkcji?” obalają:

- rosnące wielkości sprzedaży Elwro w latach 1986 – 1989 (patrz Załącznik nr **1 i 1a** - tabela z opracowania pt. „Information Memorandum”)³,
- struktura sprzedaży wg grup wyrobów Elwro, na kraj i eksport w 1989r. (patrz Załącznik nr **2 i 2a** – tabela z „Information Memorandum”) z udziałem w sprzedaży ogółem 35% - mikrokomputery, 15,6% - systemy teleprzetwarzania (produkowane w Elwro przez wszystkie lata 80-te),
- wielkości dotyczące eksportu Elwro w 1989r. do poszczególnych krajów (patrz Załącznik nr **3 i 3a** – tabela z „Information Memorandum”)³.

Wyniki finansowe przedsiębiorstwa za 1990r. (wzrost przychodów do kwoty 456,3 mld zł w stosunku do 117,8 mld zł w 1989r., wzrost zysku netto do kwoty 64,2 mld zł przy 42,4 mld zł w 1989r.) osiągnięto mimo zachodzących zmian w krajach Europy Wschodniej w tym ZSRR.

Przywrócenie w Polsce faktycznego funkcjonowania przepisów Kodeksu handlowego uruchomiło⁴ w Elwro z początkiem 1988r. aktywne działania dla tworzenia powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w formie spółek kapitałowych wspierających Elwro w różnych obszarach istotnych dla powodzenia i rozwoju przedsiębiorstwa.

¹ Autorzy pełniąc funkcję Zastępcy Dyrektora ds. Ekonomiczno Finansowych (Janina Rudze) i Pełnomocnika Dyrektora ds. Przygotowania i Organizowania Spółek (Bogdan Safader) aktywnie uczestniczyli do listopada 1990r. w procesie i pracach przygotowywania transformacji Elwro realizującego cele strategii rozwoju i wizję transformacji przedsiębiorstwa.

² Patrz pkt. 7 „Pytania zamiast odpowiedzi” w „Wspomnienia o Elwro” – B. Piwowar.

³ Dokument pt. „Information Memorandum” sporządzono z udziałem renomowanych międzynarodowych firm (SG Warburg i KPMG z Londynu) wg standardów zachodnich z przeznaczeniem dla potencjalnych inwestorów zachodnich.

⁴ Zarządzeniem nr 5/88 Dyrektora utworzone zostało z dniem 1.01.1988r. stanowisko „Pełnomocnika Dyrektora ds. Przygotowania i Organizowania spółek” podporządkowane, z uwagi na znaczenie problematyki bezpośrednio Dyrektorowi Naczelnemu.

W okresie 1988 – 1990 powiązanych i utworzonych zostało, z udziałami Elwro wniesionymi w formie pieniężnej, 15 spółek (w tym 2 spółki z udziałem zagranicznym¹) wspierających przedsiębiorstwo w obszarach:

- B+R - 3 spółki (Advacom w Poznaniu, Imcon w Gliwicach, Mercomp w Warszawie),
- projektowanie aplikacji z zastosowaniem wyrobów Elwro - 4 spółki (Elba– dla banków, Eliks– dla księgowości, Promin- automatyzacja w przemyśle, Elwro System- automatyzacja w przemyśle),
- dystrybucja (kraj i eksport) - 4 spółki (Metronex S.A., Budimex Eko, Cenzin, Nauka),
- ubezpieczenia/ wsparcie przekształcenia - 2 spółki (Polbrokers, Bank Własności Pracowniczej S.A.),
- wytwarzanie, wdrożenia oprogramowania dla użytkowników we Francji - 1 spółka z udz. zagr.(Elwro – 45 z udziałem 2 firm francuskich),
- eksport/ import - 1 spółka z udz. zagr. (SET-Superwave Trading GmbH z udziałem firmy z Tajwanu i firmy z Berlina Zachodniego).

Z dwoma partnerami zagranicznymi (w ZSRR w Tibilisi oraz na Węgrzech w Budapeszcie) zawieranie spółek znajdowało się na zaawansowanym etapie przed podpisaniem umów.

Realizacja celu strategicznego i wizji transformacji wiązała się z pozyskaniem zagranicznego inwestora (ów) zainteresowanego (nych) zarówno potencjałem Elwro jak i rynkami krajowym i Europy Wschodniej na których Elwro posiadało zorganizowaną sieć serwisową i handlową.

Decyzje o przygotowaniu i przeprowadzeniu transformacji połączonej z pozyskaniem inwestora (ów) zachodniego zostały podjęte w Elwro latem 1989r.

Już z początkiem września (zaraz po utworzeniu w sierpniu 1989r., rządu z premierem T. Mazowieckim) przystąpiono, przy aktywnym udziale zaproszonych do współpracy zagranicznych firm o międzynarodowej renomie (S.G. Warburg &Co. Ltd oraz KPMG z Londynu), do opracowania spełniających standardy zachodnie:

- a) dokumentów oceny przedsiębiorstwa, jego walorów, potencjału, atrakcyjności dla inwestorów, pozycji na rynkach krajowym i Europy Wschodniej ujętych w formie opracowania pt. „ELWRO INFORMATION MEMORANDUM”,

¹ Wejście w życie z dniem 1 stycznia 1989r. ustawy o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych umożliwiło, po uzyskaniu zezwolenia Prezesa Agencji ds. Inwestycji Zagranicznych, uczestnictwo polskich osób prawnych i fizycznych w spółkach z zagranicznymi osobami prawnymi i fizycznymi.

b) dokumentów wyceny przedsiębiorstwa obejmującej analizę, weryfikację za okres 4 lat (1986 - 1989) sytuacji finansowej, majątkowej, dochodowej, podatkowej itd., odzwierciedlających w sposób czytelny dla inwestorów zachodnich obraz sytuacji finansowo-majątkowej Elwro przedstawiony wg zasad księgowości obowiązujących na zachodzie (GAAP), a także prezentujących możliwe do uzyskania korzyści przez udziałowca zagranicznego.

Wybrane informacje, wnioski i wykazane korzyści dla inwestorów stanowią jeden z rozdziałów „Information Memorandum” pt. „Raport finansowy opracowany przez KPMG...”.

Bardziej szczegółowy raport o charakterze poufny został, przez KPMG przy udziale przedstawicieli odpowiednich służb Elwro, przygotowany dla dyrekcji Elwro oraz dla S.G. Warburg.

Opracowanie dokumentów zakończono w kwietniu 1990r. W dniu 7 maja 1990r. dyrekcja przedsiębiorstwa i dyrektorzy zakładów zatwierdzili opracowane wspólnie z S.G. Warburg i KPMG Memorandum Informacyjne o Elwro (Załącznik nr 4 – strona tytułowa i spis treści „Information Memorandum”).

Dyrektor Naczelny Andrzej Musielak pismem z dnia 7.05.1990r. upoważnił S.G. Warburg do przekazywania Memorandum Informacyjnego o Elwro potencjalnym inwestorom po podpisaniu przez nich, zgodnie z ustaloną uprzednio procedurą, zobowiązania do zachowania tajemnicy.

Pismo jw. oraz lista zaakceptowanych przez Elwro 35 potencjalnych partnerów/ inwestorów ujęte są w Załączniku nr 5 i 6.

Opracowane dokumenty przewidywały, że:

- Elwro zostanie przekształcone w spółkę akcyjną,
- partner zagraniczny miałby pełną reprezentację we władzach spółki, prawa głosu i inne prawa odpowiadające 35% lub 50% udziału w kapitale akcyjnym,
- partner przeznaczyłby pewną kwotę w walutach wymienialnych na rozwój przedsiębiorstwa,
- partner określiliby co i jak wniosłby do Elwro jako technologie i know-how,
- udział partnera spowodowałby opracowanie nowych wyrobów Elwro lub produkowanie przez Elwro wyrobów partnera,
- Elwro jest zainteresowane aby udział partnera umożliwił wejście spółki na nowe dla Elwro rynki.

S.G. Warburg pełniąc rolę doradcy i aktywnie uczestnicząc w przygotowaniu w/w dokumentów pełnił także wiodącą i bardzo ważną rolę w procesie poszukiwania i kontaktów o zasięgu światowym dla pozyskania inwestorów do Elwro a także w przygotowaniu spotkań i negocjacji z potencjalnymi partnerami/ inwestorami.

Zainteresowanie związkiem z Elwro zgłosiło do S.G. Warburg szereg firm zagranicznych.

W okresie do października 1990r. miały miejsce, przygotowywane przez S.G. Warburg, spotkania i wstępne negocjacje w kraju i za granicą z potencjalnymi partnerami/ inwestorami zainteresowanymi powiązaniem z Elwro w szczególności w branżach komputerowej oraz automatyki przemysłowej.

Wraz z przygotowywaniem, z udziałem S.G. Warburg i KPMG niezbędnych dokumentów dla zainteresowania potencjalnych partnerów zagranicznych powiązaniem kapitałowym z Elwro, rozpoczęto prace dla przygotowania Elwro do przekształcenia w spółkę akcyjną. W styczniu 1990r. powołany został zespół ds. przekształcenia Elwro.

Uchwalenie w lipcu 1990r. ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych stworzyło możliwość przekształcenia Elwro w spółkę (np. w spółkę akcyjną) i udostępnienia podmiotom zagranicznym akcji w spółce powstałej w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego.

W czerwcu 1990r. zakończono prace nad powołaniem przez Elwro fundacji dla wsparcia załogi w procesie prywatyzacji. Fundacja została zatwierdzona przez Ministra Przemysłu i jesienią 1990r. znajdowała się w fazie rejestracji sądowej.

W sierpniu 1990r. dla wsparcia załogi w procesie prywatyzacji Elwro przystąpiło do Banku Własności Pracowniczej S.A. w Gdańsku.

W październiku 1990r., po spotkaniu z udziałem przedstawicieli rządu RP, przygotowany został, zgodnie z wymogiem ustawy i podpisany przez Dyrektora Elwro i Przewodniczącego Rady Pracowniczej, wniosek do Ministra Przekształceń Własnościowych o przekształcenie Elwro w spółkę akcyjną.

Rada Pracownicza Elwro wycofała się jednak z uprzedniej zgody na przekształcenie, wniosek zatem utracił ważność ponieważ nie spełniał już wymogów przepisu ustawy stanowiącego, że minister może przekształcić przedsiębiorstwo państwowe w spółkę „na wspólny wniosek dyrektora przedsiębiorstwa i rady pracowniczej.”

Podjęte próby przekonania Rady Pracowniczej do zmiany decyzji nie dały rezultatu. Nie wpłynęło również na zmianę decyzji Rady uświadomienie skutków braku zgody zarówno dla przedsiębiorstwa (wycofanie się inwestorów zagranicznych, zagrożenia dla przetrwania firmy itd.) jak również dla załogi (pozbawienie pracowników praw nabycia na zasadach preferencyjnych do 20% akcji spółki, zagrożenie utrzymania miejsc pracy).

Odstąpienie od zgody na przekształcenie Elwro nastąpiło niespodziewanie po tym gdy większość członków Rady Pracowniczej została przekonana do korzystniejszego ich zdaniem rozwiązania dla Elwro na drodze akcjonariatu pracowniczego

popularyzowanego w tym czasie w Polsce także przez posłów po ich wizytach w USA. O tym, które rozwiązanie przyjąć miano zdecydować po przeprowadzeniu przez Radę Pracowniczą referendum w załodze Elwro. Referendum nie zostało przeprowadzone.

Nierealność pomysłu z akcjonariatem pracowniczym, (tj. spółką pracowniczą) wynikająca ze skali przedsiębiorstwa, wartości jego majątku, braku dla tego rozwiązania inwestorów zagranicznych, była oczywista.

W wyniku braku zgody na przekształcenie Elwro zgodnie z przygotowanym wnioskiem oraz po odstąpieniu inwestorów zagranicznych od prowadzonych negocjacji, a także po zaniechaniu przez S.G. Warburg kontaktów i przygotowywania spotkań z potencjalnymi inwestorami dla zainteresowania ich inwestycją w Elwro, dyrektor przedsiębiorstwa Andrzej Musielak zrezygnował z udziału w konkursie na stanowisko dyrektora w nowej kadencji.

Dyrektorem po wyborze przez Radę Pracowniczą został od stycznia 1991r. Władysław Kierzkowski.

Odpowiedź na pytanie "Czy Elwro miało szanse przetrwać?" - brzmi TAK ale po przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną zgodnie z przygotowanym wnioskiem do Ministra Przekształceń Własnościowych i po przystąpieniu inwestorów zagranicznych do spółki akcyjnej albo do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością ze 100% udziałem Elwro to jest do spółek utworzonych z zakładów wchodzących w skład Elwro. Udziały w tych spółkach – zakładach (np. komputerowym, automatyki itd.) mogły być udostępnione inwestorom zagranicznym zainteresowanym wyłącznie określoną branżą.

W 1993r. w pakiecie z warszawskim ZWUT zostało Elwro sprzedane koncernowi SIEMENS od którego po 7 latach przedsiębiorstwo odkupiła firma amerykańska TELECT.

Jak pisał Adam Urbanek w artykule pt. „Ostatni etap Elwro”: „W 50 rocznicę utworzenia Elwro (6 lutego 1959r.) amerykański właściciel Telect całkowicie zlikwidował dawny zakład komputerowy Elwro..... Dobiegła kresu licząca pół wieku historia polskiej informatyki, tworzona głównie w oparciu o sprzęt i oprogramowanie procesorów serii ODRA 1300 oraz maszyny jednolitego systemu typu RIAD pochodzące z wrocławskiej fabryki komputerowej”.

Nie musiała tak skończyć się historia Elwro.

Wrocław, sierpień 2012