

Lucjan Sawicki

## Restrukturyzacja gospodarcza przedsiębiorstw państwowych na Żywiecczyźnie

Proces transformacji gospodarczej rozpoczęty w Polsce na przełomie lat 80. i 90. zmierzał do przekształcenia gospodarki centralnie zarządzanej w system rynkowy. Podstawy przekształceń zostały określone w „planie Balcerowicza”, który wprowadzał zmiany działalności gospodarczej, wymuszając na przedsiębiorstwach dostosowanie podaży do rzeczywistej wielkości i struktury popytu na oferowane produkty. Istotą przekształceń własnościowych było zatem wyeliminowanie z działań przedsiębiorstwa państwowego nieefektywnego gospodarowania, spowodowanego przede wszystkim brakiem związku pomiędzy podejmowaniem decyzji a odpowiedzialnością finansową za popełnione błędy. Przejście przedsiębiorstwa z sektora państwowego do prywatnego wymuszało efektywność ekonomiczną, wzrost konkurencyjności i zwiększenie dynamiki całej gospodarki. Gospodarkę rynkową charakteryzują bowiem takie cechy, jak zdolność do racjonalnej alokacji zasobów i wykorzystania istniejącego potencjału, chłonność innowacyjna, sprzyjanie równowadze gospodarczej, osiąganie najkorzystniejszej relacji między efektem a nakładem i zdolność do szybkiego i elastycznego dostosowania się do zmian<sup>1</sup>. Sektor prywatny stanowi podstawowy fundament w tworzeniu nowych przedsiębiorstw i jest bezspornym warunkiem właściwego funkcjonowania gospodarki rynkowej. W praktyce jednak, ze względu na zbyt skromne zasoby kapitału, przedsiębiorstwa prywatne w dużej mierze powstają na skutek transformacji własnościowej przedsiębiorstw państwowych. Zatem takie działania stają się przedmiotem licznych sporów i pytań wokół zagadnień: czym jest prywatyzacja? jak powinna ona wyglądać? co należy prywatyzować? dla kogo prywatyzacja jest korzystna?

Celem pracy jest próba odpowiedzi na powyższe pytania oraz przedstawienie przebiegu restrukturyzacji zakładów państwowych, jaka dokonana się po roku 1989

<sup>1</sup> H. Januszek, *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Poznań 2003, s. 10–35.

na Żywiecczyźnie. Analiza prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych na badanym terenie pokazuje, że współczesny „polski kapitalizm” przybiera różne formy.

### Współczesne przemiany gospodarcze na Żywiecczyźnie

Zmiany w stosunkach społeczno-ekonomicznych na Żywiecczyźnie nastąpiły na przełomie XIX i XX wieku wraz z rozwojem przemysłu. Uprzemysłowienie tego obszaru poprzedził rzemieślniczy wyrób sukna, prymitywne huty szkła, żelaza, tartaki, młyny, chałupnictwo oraz wytwórnie tektury i papieru. Jeden z takich zakładów tekturnych, uruchomiony w 1833 roku w Zabłociu, stał się zalążkiem powstałego przemysłu papierniczego w Żywcu. Na ten okres przypada również powstanie takich zakładów, jak Żywiecka Fabryka Śrub w Sporyszu (1837), Odlewnia Żeliwa w Węgierskiej Górcie (1838) i browar (1856). Rozwój ich spotęgował się po roku 1878, kiedy to dzięki staraniom Habsburgów uruchomiono linię kolejową Bielsko–Żywiec, a w roku 1885 linię Sucha–Żywiec. W okresie międzywojennym nastąpił dalszy rozwój przemysłu i powstało wiele nowych zakładów: garbarnia, futrzarnia, fabryka chemiczna, cegielnie i inne. Rozwój przemysłu i napływ wyrobów fabrycznych zapoczątkował powolny upadek cechów żywieckich i rzemiosła. Nawet takie gałęzie produkcji jak garbarstwo i kuśnierstwo przejęły drobne, niezrzeszone w cechach warsztaty przemysłowe w Zabłociu i Łodygowicach.

W okresie Polski Ludowej Żywiecczyzna uległa daleko idącym przeobrażeniom ekonomicznym. Z obszaru rolniczego przekształciła się w teren przemysłowo-rolniczy. Zmiana struktury możliwa była poprzez rozbudowę i modernizację istniejących zakładów i realizację nowych inwestycji, co spowodowało, że w połowie lat 70. tamtejsze zakłady zatrudniały ponad 7,2 tys. pracowników. Rozwój przemysłu wpłynął na wiele przeobrażeń w życiu ekonomicznym i społecznym regionu, spośród których najistotniejsze było zwiększenie zatrudnienia o kilka tysięcy osób. Przyczynił się również do zmodernizowania dróg i rozwoju komunikacji autobusowej, a także do powstania nowych szkół przygotowujących kadry pracownicze dla przemysłu. Zwiększenie liczby stanowisk pracy w przemyśle miało istotny wpływ na rozwój obszarów wiejskich, odciążając je od nadmiaru „zbędnych rąk” w uprawie roli. Największe zatrudnienie w gospodarce uspołecznionej przypadło na drugą połowę lat 80. i stanowiło ponad 22 tys. stanowisk pracy w sferze produkcji materialnej.

Oparcie polskiej gospodarki na realiach rynkowych doprowadziło do zmniejszenia liczby osób pracujących w gospodarce narodowej. Przyczyn należy upatrywać zarówno w upadku zakładów pracy, jak i w konieczności dostosowania liczby pracujących do rzeczywistych potrzeb. Największe zmiany nastąpiły w latach 1988–1992; zatrudnienie spadło o ponad 8,3 tys. osób, czyli o prawie 26%, w tym w przemyśle zatrudnienie obniżyło się z 12,2 tys. do 9 tys. (tabela 1).

Rok	1988	1992	1995	1998
Zatrudnienie ogółem	31 478	23 104	25 325	26 395
w tym przemysł	12 285	9 090	10 690	11 643

Według siedziby jednostki prawnej, w jednostkach powyżej 9 pracujących; bez PKP, Poczty i Telekomunikacji

Źródło: Roczniki statystyczne woj. bielskiego dla lat 1988, 1990, 1995  
Roczniki statystyczny woj. śląskiego dla roku 1998

**Tab. 1.** Pracujący w gospodarce narodowej na Żywiecczyźnie w latach 1988–1998

Gwałtowną redukcję zatrudnienia odnotowano również w budownictwie, transporcie i handlu. Natomiast w niewielkim stopniu zmniejszyła się liczba pracujących w sferze poza produkcją materialną, tzn. w oświacie, administracji publicznej, ubezpieczeniach społecznych, służbie zdrowia i opiece społecznej.

Dokonując analizy obecnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw państwowych, należy stwierdzić, że ich kondycja zależy przede wszystkim od stanu w końcu 1989 roku oraz od cech, z jakimi wchodziły w nowe warunki gospodarowania. Przedsiębiorstwa wcześniej dysponujące nowoczesnym aparatem wytwórczym, nie mające znacznych długów, zachowujące dobre stosunki między załogą a dyrekcją, posiadające rynki zbytu na zachodzie Europy generalnie łatwiej adaptowały się do nowego mechanizmu rynkowego<sup>2</sup>.

## Restrukturyzacja Zakładów Piwowskich

Analizując przebieg prywatyzacji Zakładów Piwowskich w Żywcu z perspektywy ostatnich lat, można stwierdzić, że zmiany w tym zakładzie, należą do jednych z najbardziej trafnych i przynoszących duże korzyści gospodarce społeczności lokalnej i krajowi. Przedsiębiorstwo o ugruntowanej pozycji na rynku i dobrej kondycji finansowej w grudniu 1990 roku w następstwie prywatyzacji kapitałowej zostało przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa<sup>3</sup>. Statut spółki został podpisany 27 grudnia 1990, a dwa dni później w Sądzie Rejonowym w Bielsku-Białej, została ona wpisana do Rejestru Handlowego. Podstawą prywatyzacji była ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. W wyniku sprzedaży akcji browar z dniem 1 sierpnia 1991 roku rozpoczął działal-

<sup>2</sup> *Między państwem a rynkiem. Dylematy polityki gospodarczej Polski*, Warszawa 1994, s. 79.

<sup>3</sup> R. Urban, *Czy i jak prywatyzować przemysł piwowski i owocowo-warzywny*, „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny” 1992, nr 4, s. 1–4. Zobacz również K. Sieniawska, *Przekształcenia własnościowe a efektywność gospodarowania przemysłu piwowarskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej Zarządzanie i Marketing” 1997, z. 2, s. 11–27.

ność jako firma prywatna, przyjmując nazwę: Zakłady Piwowarskie w Żywcu S.A. Pierwsze inauguracyjne notowanie akcji spółki na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie miało miejsce 24 września 1991<sup>4</sup>. W 1994 roku partnerem strategicznym spółki został holenderski koncern Heineken<sup>5</sup>, piwowarski potentat o ogromnym doświadczeniu i silnej pozycji rynkowej, jeden z największych producentów piwa na świecie. Dzięki współpracy z Heinekenem browar został rozbudowany, gruntownie zmodernizowany i stał się jednym z najnowocześniejszych browarów na świecie. Współczesne sukcesy przedsiębiorstwa wynikają z kontynuacji tradycji browaru i troski o wysoką jakość produktu. W wyniku działań konsolidacyjnych w grudniu 1998 roku nastąpiło połączenie Browaru Żywiec z Grupą Brewpole. Dzięki temu pojawiła się Grupa Żywiec, która jest od tamtej pory największym krajowym producentem piwa.

## Historia rozwoju

Za rok powstania browaru w Żywcu przyjmuje się datę 1856, kiedy dokonana została rejestracja firmy przez wnuka cesarza Leopolda II, arcyksięcia Albrechta Fryderyka Habsburga. Prace przy budowie były czasochłonne i trwały od 1852 do 1857 roku. W tym okresie zabudowania przedsiębiorstwa składały się z warzelni, słodowni z suszarnią, piwnic fermentacyjnych i budynków pomocniczych<sup>6</sup>. Browar został wybudowany na miejscu starej gorzelnii Wielopolskich w podżywieckiej wiosce Wieprz, na gruncie zwanym Pawlusiem<sup>7</sup>. Właściwa lokalizacja fabryki ze względu na zasoby źródlanej, krystalicznie czystej wody czerpanej z rzeki Leśnianka i ze źródeł biorących swój początek u podnóża Skrzycznego stwarzały wymarzone warunki do produkcji piwa. Wybór miejsca na lokalizację browaru w centrum Kotliny Żywieckiej miał na pewno swoje ekonomiczne podłoże, podyktowane stosowną analizą sytuacji galicyjskiego piwowarstwa w drugiej połowie XIX wieku. W tym okresie w Galicji poza rozwijającym się Okocimiem i browarami lwowskimi nie było większych browarów typu fabrycznego. Dlatego lokalizacja na zachodnich krańcach Galicji okazała się posunięciem udanym.

Od początku produkcja piwa, jak na zakład będący w stadium rozbudowy, była wysoka i w roku 1857 wynosiła 17 856 hl. Stanowiło to 5% ogólnej produkcji piwa

<sup>4</sup> A. Spyra, G. Zwierzyna, *Browar Żywiec 1856–2001*, Żywiec 2001, s. 80.

<sup>5</sup> Początki koncernu Heinekena sięgają 1864 r., kiedy to Gerard Adriann Heineken kupił browar De Hooiberg w centrum Amsterdamu. W końcu XIX w. firma dysponowała już dwoma browarami w Amsterdamie i jednym w Rotterdamie. Obecnie Browary Hainekena należą do największych na świecie zakładów w branży piwowarskiej, warząc rocznie przeszło 70 mln hl piwa. Zob. A. Szoszkiewicz, *Heineken*, „Sukces” 1994, nr 2, s. 77.

<sup>6</sup> Archiwum Państwowe (dalej AP) w Żywcu, sygn. Dyrekcja Dóbr Żywieckich (dalej DDŻ) 83, 517, 564.

<sup>7</sup> Zob. Z. Rączka, *Żywiec. Rys historyczny od powstania miasta do 1918 r.*, Żywiec 1997, s. 83.

w tym roku w Galicji<sup>8</sup>. Dzięki zastosowaniu najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych produkcja piwa w kolejnych latach nieustannie wzrastała i w roku 1871 przekroczyła 35 tys. hl, co stanowiło 6,9% produkcji w Galicji<sup>9</sup>. Pod koniec XIX wieku w celu zwiększenia sprzedaży dokonano przełomowego posunięcia zmieniając niemieckojęzyczne nazwy piw na ich polskie odpowiedniki. Od tej pory mieszkańcy Galicji kupowali piwo pod rodzimymi nazwami: Zdrój Żywiecki, piwo Lagrowe, Cesarskie, Eksportowe. Piwa te, w związku z ciągłością produkcji, należy utożsamiać z wytwarzanymi obecnie Żywiec Full Light – Jasne Pełne z „tańczącą parą” oraz Krakus. Ta decyzja spowodowała gwałtowny wzrost produkcji w kolejnych latach i w roku 1914 browar produkował 132 tys. hl. piwa. Zestawiając te dane z liczbami z czasów powstania zakładu warto zaznaczyć, że produkcja piwa w ciągu 58 lat wzrosła ponad siedmiokrotnie<sup>10</sup>.

Od dnia rozpoczęcia produkcji kadra składała się z wykwalifikowanych pracowników, ponieważ praca na takich stanowiskach, jak słodownik, warzelny, drożdżarz czy kotłowy, była bardzo odpowiedzialna i miała podstawowe znaczenie dla ogólnego wyniku pracy całego zespołu. Obsługa nowoczesnych maszyn, urządzeń i aparatów montowanych w browarze wymagała też nieustannego podnoszenia kwalifikacji. Według najstarszego zachowanego opisu stanu załogi z roku 1871, browar zatrudniał wówczas 52 osoby<sup>11</sup>. W związku z nieustanną rozbudową zakładu zatrudnienie stopniowo wzrastało i w roku 1910 wynosiło 213 osób<sup>12</sup>.

Dwudziestolecie międzywojenne to dla browaru okres stałego rozwoju i umacniania swojej pozycji na rynku piwowarskim w odrodzonej ojczyźnie. W tym czasie piwa żywieckie były powszechnie uznawane za najlepsze i cieszyły się wielkim uznaniem zarówno wśród konsumentów krajowych, jak i zagranicznych. Dzięki modernizacji i nowym inwestycjom, produkcja wzrosła w końcu lat 30. do około 300 tys. hl piwa rocznie. Nowoczesne rozwiązania technologiczne spowodowały zmniejszenie liczby miejsc pracy. W roku 1932 browar zatrudniał 300, a na początku roku 1939 – 255 osób<sup>13</sup>.

Po zakończeniu II wojny światowej ogromny wysiłek pracowników włożony w usunięcie zniszczeń wojennych oraz remont maszyn parowych i systemów chłodniczych, pozwolił na wznowienie produkcji w browarze. Wzrastała ona z roku na rok, ponadto poszerzał się asortyment. W roku 1945 produkcja wynosiła niespełna 19 tys. hl. W kolejnych latach wskutek modernizacji wyposażenia i postępu technologicznego stale wzrastała i w roku 1950 browar produkował już ponad 217 tys. hl piwa. W latach 60. i 70. nastąpił największy przełom w produkcji piwa, której wiel-

<sup>8</sup> AP w Żywcu, sygn. DDŻ 81, 82, 83.

<sup>9</sup> AP w Żywcu, sygn. DDŻ. 82, 83.

<sup>10</sup> A. Spyra, *Browarnictwo Galicji doby autonomicznej*, Kraków 1994, s. 94–96.

<sup>11</sup> AP w Żywcu, sygn. DDŻ 81.

<sup>12</sup> A. Szczepański, *Stan wytwórczości przemysłowej i górniczej w Galicji w roku 1910*, „Prace Krajowego Biura Statystyki Przemysłowej”, z. I, Lwów 1912, s. 44–45.

<sup>13</sup> AP w Żywcu, sygn. DDŻ 83.

kość w roku 1975 wynosiła 661 tys. hl (tabela 2). Rosła też liczba pracowników, co spowodowane było zwiększającą się produkcją i pozycją, jaką browar zajmował na rynku krajowym i zagranicznym. W roku 1985 w zakładzie pracowało 850 osób.

Rok	Produkcja piwa w tys. hl		Zatrudnienie osób
	ogółem	w tym rozlew butelkowy	
1945	19	–	250
1950	217	7	415
1955	244	17	451
1960	288	51	478
1965	278	113	578
1970	519	313	630
1975	661	330	661
1980	589	514	730
1985	540	502	850

Źródło: Kronika Przemysłu Piwowarskiego w latach 1945–1980

**Tab. 2.** Wielkość produkcji i zatrudnienie w Browarze Żywiec w latach 1945–1985

### Współczesne etapy rozwoju zakładu w latach 1991–2001

W wyniku modernizacji i nowych inwestycji Browar Żywiec S.A. stał się najnowocześniejszym zakładem w branży piwowarskiej Polski i Europy. W maju 1991 roku uruchomiono w nim drugą w Polsce rozlewnię piwa do puszek. Jej wydajność wynosiła 24 tys. puszek na godzinę. Rok później zmodernizowano warzelnię oraz dokonano zakupu pierwszych tankofermentatorów i nowoczesnych urządzeń filtracyjnych. W roku 1995 oddano do użytku nowoczesną linię produkcyjną piwa butelkowego o wydajności 76 tys. butelek na godzinę. W roku 1999 dokonano nowych inwestycji w warzelnii, silosach do przechowywania słodu i transporcie wewnętrznym. Poza tym uruchomiono nowe rozlewnie piwa butelkowego i puszkowego. Te przedsięwzięcia przyczyniły się do wzrostu produkcji i związanej z nią sprzedaży, która w roku 2000 wynosiła 3 118 tys. hl, co oznacza 3,5-krotne jej zwiększenie w porównaniu z rokiem 1991 (tabela 3).

Rok	Sprzedaż piwa w (tys. hl)	Zmiany w % 1991 = 100	Liczba zatrudnionych	Zmiany w % 1991 = 100
1991	890,8	100,0	1 078	100,0
1992	885,6	99,4	1 046	97,0
1993	847,5	95,5	922	85,5
1994	1 232,9	138,4	960	89,0
1995	1 491,0	167,3	963	89,3
1996	1 717,6	192,8	875	81,1
1997	2 074,2	232,8	754	69,9
1998	2 659,0	298,4	835	77,4
1999	3 138,5	352,3	856	79,4
2000	3 118,5	350,0	–	–

Źródło: Zakłady Piwowarskie w Żywcu S.A. Raporty roczne z lat 1994, 1998, Grupa Żywiec, Raport Roczny z 2000

**Tab. 3.** Sprzedaż piwa i liczba zatrudnionych w latach 1991–2000

Rok 2000 to przede wszystkim zwiększone nakłady finansowe związane z ochroną środowiska naturalnego oraz dalszym podnoszeniem poziomu technologicznego. Od roku 1991 zakład rozpoczął reorganizację zatrudnienia, której celem było efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich. W latach 1991–1997 nastąpiła znaczna redukcja etatów. W tym okresie liczba pracowników zmniejszyła się o ponad 30% (tabela 3). W związku z wprowadzaniem nowoczesnej technologii browar zatrudniał pracowników o wysokich kwalifikacjach. W roku 1998 liczba pracowników posiadających średnie i wyższe wykształcenie stanowiła 65% wszystkich zatrudnionych i jest to wynik o 20% większy w porównaniu z rokiem 1994. Od roku 1998 odnotowuje się znaczący wzrost zatrudnienia w działach finansowym i handlowym, natomiast liczba pracowników produkcyjnych ulega zmniejszeniu. Zjawisko to było spowodowane zastosowaniem w procesie produkcji najnowocześniejszych urządzeń technicznych, które nie wymagały już tak licznej załogi<sup>14</sup>.

Przemiany, jakie dokonały się w browarze w ostatniej dekadzie XX wieku, były okresem przełomowym w jego historii. Zakład ponownie funkcjonuje jako prywatne przedsiębiorstwo zyskujące coraz to większe uznanie wśród najnowocześniejszych browarów europejskich. Do największych osiągnięć spółki należy wprowadzanie innowacji technologicznych, stworzenie własnej sieci dystrybucyjnej i autorskich metod marketingowych, co przyczyniło się do dynamicznego wzrostu produkcji i sprzedaży piwa. Najnowocześniejsze technologie i rozwiązania organizacyjne sprawiły, że Browar w Żywcu jest wzorcowym zakładem piwowarskim w Polsce, łączącym bogatą tradycję z nowatorskimi rozwiązaniami technicznymi. Historia browaru żywieckiego wpleciona w losy Rzeczypospolitej Polskiej i dzieje Ziemi Żywieckiej jest świadectwem stałej obecności firmy na kartach historii Polski od ponad 145 lat<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> A. Spyra, G. Zwierzyna, *Browar Żywiec...*, s. 93–95.

<sup>15</sup> Tamże, s. 93–95.

## Restrukturyzacja Fabryki Sprzętu Szpitalnego FAMED

Pierwsze informacje dotyczące powstania przedsiębiorstwa pochodzą z roku 1870, w tym czasie w miejscowości Zadziele koło Żywca powstał niewielki zakład materiałów chemicznych Unger i Dattner, który do roku 1920 zajmował się produkcją zapalek. W roku 1921 wraz ze zmianą właściciela zmieniono profil produkcji i dokonano zmiany profilu zakładu, na gruncie którego powstała Fabryka Mebli Stalowych „Wschód”. Od tego okresu przedsiębiorstwo rozpoczęło produkcję prostych łóżek metalowych, a następnie od roku 1932 mebli stalowych chromowanych i niklowych. W roku 1939 fabryka zatrudniała prawie 300 pracowników. Dynamiczny rozwój firmy został przerwany przez wojnę, a produkcję dostosowano do potrzeb wojskowych. Po II wojnie światowej zakład jako przedsiębiorstwo państwowe rozpoczął produkcję przedwojennego asortymentu, stopniowo zwiększając w sprzedaży udział prostych łóżek szpitalnych.

W roku 1961 rozpoczęto budowę nowego zakładu na terenie Żywca. Zmiana lokalizacji była spowodowana budową zapory na rzece Sole w Tresnej. Prace związane z nową inwestycją trwały do roku 1964. Po przeniesieniu fabryki do Żywca stopniowo zaniechano produkcji wyposażenia hotelowego i biurowego, koncentrując się na branży medycznej. W tym okresie zakład rozpoczął budowę własnego zaplecza technicznego, efektem którego była produkcja łóżek szpitalnych, foteli dentystycznych, ginekologicznych, urologicznych, stołów operacyjnych, powstałych na bazie własnych rozwiązań konstrukcyjnych. W kolejnych latach do produkowanych wyrobów wprowadzano nowoczesne napędy elektrohydrauliczne. Pod koniec lat 80. przedsiębiorstwo, będąc praktycznie monopolistą na rynku krajowym, przystąpiło do rozbudowy. Plany te były oparte na wnikliwych analizach, które wskazywały jednoznacznie, że zapotrzebowanie na oferowane wyroby medyczne jest olbrzymie. Niestety przemiany gospodarcze rozpoczęte w Polsce na przełomie lat 80. i 90. przerwały te działania. Wprowadzenie mechanizmów rynkowych do gospodarki polskiej spowodowało obniżenie popytu na oferowane wyroby i wymusiło na przedsiębiorstwie daleko idące przekształcenia. Z powodu zaciągniętych kredytów i braku finansowych możliwości ich spłaty, zakład w celu pokrycia zadłużenia w pierwszej kolejności wyprzedał część swego majątku, w tym nowo wybudowane i umaszynowane hale produkcyjne. Kolejnym etapem mającym oddłużyć fabrykę była redukcja zatrudnienia i likwidacja przyzakładowej szkoły, założonej w 1968 roku. W tych trudnych warunkach przedsiębiorstwo próbowało sprostać nowym wymaganiom gospodarczym i wdrażało nowe rodzaje produktów uwzględniając potrzeby rynku. Rozpoczęto produkcję specjalistycznych łóżek szpitalnych, stołów operacyjnych ze zdejmowanymi blatami i foteli stomatologicznych z napędem elektromechanicznym.

Z dniem 1 kwietnia 1997 roku przedsiębiorstwo zaczęło funkcjonować jako pracownicza spółka akcyjna z udziałem krajowego inwestora strategicznego. Przejście przedsiębiorstwa z sektora państwowego do prywatnego wymusiło na nim efektywność ekonomiczną i doprowadziło do wzrostu konkurencyjności, wprowadzając



jednocześnie nowy proces zarządzania, w którym menadżerowie firmy byli bezpośrednio odpowiedzialni finansowo za podejmowane decyzje. Zabieg ten umożliwił dynamiczny rozwój fabryki powodując, że wielkość sprzedaży w roku 2002 przekroczyła 52 mln zł i w porównaniu z rokiem 1996 zanotowano ponadtrzykrotny jej wzrost (tabela 4).

Rok	Sprzedaż w tys.	Liczba zatrudnionych	Zmiany w % 1989 = 100
1989	–	600	100,0
1990	–	505	84,1
1991	4 156,8	458	76,3
1992	4 808,3	344	57,3
1993	7 196,4	385	64,1
1994	8 133,7	357	59,5
1995	13 080,7	413	68,8
1996	16 702,1	393	65,5
1997	22 264,5	416	69,3
1998	25 033,5	466	77,6
1999	33 546,2	511	85,1
2000	43 207,3	594	99,0
2001	50 155,7	617	102,8
2002	52 038,0	590	98,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Fabryki Sprzętu Szpitalnego FAMED

**Tab. 4.** Wartość sprzedaży i liczba zatrudnionych w latach 1989–2002

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa i zwiększenie sprzedaży wyrobów przyczyniły się do wzrostu zatrudnienia. Liczba pracowników zatrudnionych w Fabryce Sprzętu Szpitalnego w roku 2002 była porównywalna z okresem początku transformacji i świadczy to o tym, że zakład należy do nielicznych w kraju, które utrzymały stan zatrudnienia na tym samym poziomie. Pierwszy okres przemian spowodował jednak gwałtowną redukcję zatrudnienia, która w latach 1989–1992 objęła 266 pracowników. W tym okresie przedsiębiorstwo przeżywało poważne problemy związane z narastającym zadłużeniem zakładu. Przełom w zwiększeniu zatrudnienia wiąże się z okresem prywatyzacji i od roku 1997 odnotowuje się znaczący jego wzrost (tabela 4).

Od momentu prywatyzacji firma szczególnie zintensyfikowała swoje działania zmierzające do rozwoju eksportu. Poprzez analizę oczekiwań odbiorców rozpoznano wymagania stawiane wyrobom na strategicznych rynkach zagranicznych. W celu ułatwienia kontaktów handlowych stworzono sieć zagranicznych dealerów, którzy reprezentowali przedsiębiorstwo na licznych wystawach promujących sprzęt medyczny. W krótkim czasie przyniosło to wymierne efekty. W roku 1997 eksport

wynosił 3, 87 mln zł i obejmował 17 krajów. W roku 2000 wyeksportowano wyroby do 41 krajów za kwotę 8,9 mln zł, a w roku 2002 wartość eksportu stanowiła 21,2 mln zł, obejmował on swym zasięgiem 55 krajów. Głównymi odbiorcami wyrobów są przede wszystkim: Niemcy, Dania, Rosja, Holandia, Bułgaria, Łotwa, Ukraina i Węgry. Obecnie przedsiębiorstwo produkuje ok. 400 wyrobów, wszystkie one posiadają wymagany przepisami atest Centralnego Ośrodka Techniki Medycznej Ministerstwa Zdrowia, a wyroby eksportowane na rynki Unii Europejskiej posiadają znaki CE. Sukces ten został osiągnięty poprzez sprawne zarządzanie i podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Rodzaj wykształcenia	1990	wskaźnik %	1996	wskaźnik %	2002	wskaźnik %
wyższe	21	4,1	21	5,3	98	16,7
średnie	117	23,1	66	16,8	143	24,2
zawodowe	239	47,3	254	64,6	349	59,1
podstawowe	128	25,3	52	13,2	–	–
zatrudnienie ogółem	505	100,0	393	100,0	590	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Fabryki Sprzętu Szpitalnego FAMED

**Tab. 5.** Podział pracowników wg wykształcenia

W roku 1990 liczba pracowników z wykształceniem średnim i wyższym stanowiła odpowiednio 23,1% i 4,1%. W kolejnych latach wskaźnik ten utrzymywał się na podobnym poziomie. Proces prywatyzacyjny wymusił na zakładzie wprowadzanie nowoczesnych technologii i zatrudnianie osób z najwyższymi kwalifikacjami, co spowodowało, że w roku 2002 pracownicy posiadający średnie i wyższe wykształcenie stanowili odpowiednio 24,2% i 16,7%.

Przedsiębiorstwo podjęło współpracę z czołowymi polskimi uczelniami oraz z Komitetem Badań Naukowych. Wspólnie z Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie pomyślnie zrealizowano i wdrożono projekt łóżka dla oddziałów intensywnej opieki medycznej, a z Instytutem Techniki i Aparatury Medycznej w Zabrze opracowano i wprowadzono do produkcji nowoczesny wielofunkcyjny inkubator dla noworodków. Przedstawione działania przyniosły firmie sukcesy również w postaci nagród i prestiżowych wyróżnień, takich jak godło Teraz Polska, medale Złotego Esculapa Międzynarodowych Targów Poznańskich, Grand Prix największej wystawy stomatologicznej w Europie Środkowej – CEDE 2001 – Łódź. W 2002 roku Famed został laureatem nagrody głównej redakcji „Rynków Zagranicznych” w kategorii Wybitny Polski Eksporter, a za działanie na rzecz ochrony środowiska firma otrzymała tytuł Lidera Czystej Produkcji.

## Negatywny aspekt transformacji

Nowe zasady oparte na istnieniu konkurencji między podmiotami gospodarującymi na własny rachunek i na własną odpowiedzialność spowodowały, że wiele przedsiębiorstw nie sprostało wymaganiom rynku, popadło w kłopoty i ogłosiło stan upadłości. Z grona dużych zakładów w takim położeniu znalazły się w pierwszej kolejności Żywieckie Zakłady Futrzarskie, w których na przełomie lat 1989–1993 pracę utraciło 833 osób<sup>16</sup>. Przedsiębiorstwo to na przełomie lat 70. i 80. przeżywało okres największej prosperity, a wszystkich cieszył fakt, że to właśnie w kożuski z żywieckiej futrzarni ubrana była olimpijska drużyna na igrzyskach w Grenoble w 1968 roku. W tym okresie zakład produkował futra, płaszcze welurowe, blamy, kurtki welurowe, czapki, galanterię futrzarską itp. W roku 1979 zakład zatrudniał 700 pracowników i zaliczany był do czołówki żywieckich zakładów przemysłowych. W roku 1978 zapadła decyzja wybudowania nowego zakładu w Żywcu–Zabłociu przy ulicy Leśnianka. Ponieważ inwestycja się przedłużała, fabryka na skutek zaciągniętych kredytów w roku 1989 popadła w tarapaty finansowe. Nowa inwestycja została w stanie surowym sprzedana, a zakład ogłosił stan upadłości i został zlikwidowany. Inne przyczyny, które doprowadziły do kasacji zakładu, to m.in. zmiana trendów w światowej modzie, ochrona zwierząt futerkowych i załamanie się rynku wschodniego. Obecnie w wyremontowanej części zakładu znajduje się Żywieckie Centrum Handlowe i liczne instytucje.

Podobny los spotkał Fabrykę Śrub „Śrubena” S.A., gdzie w latach 1990–1999 pracę straciło ponad 700 pracowników, i Odlewnię Żeliwa w Węgierskiej Górze, w której zwolniono ponad 451 osób. Przedsiębiorstwa te na zawsze zostały wykreślone z mapy gospodarczej Żywiecczyny. W trudnej sytuacji finansowej znajdują się obecnie Żywieckie Zakłady Papiernicze SOLALI i Fabryka Wtryskarek PONAR.

Żywiecka Fabryka Papieru powstała w 1833 roku, kiedy to Karol Schröter wraz z Franciszkiem Mänhardtem wydzierżawili od Jędrzeja Stawana młyn wodny w Zabłociu<sup>17</sup> i przystosowali jego urządzenia do produkcji tektury i papieru, dając początek dzisiejszej fabryce. Od roku 1850 Karol Schröter występował już jako jedyny właściciel papierni, a po jego śmierci zakład odziedziczył jego syn Maurycy<sup>18</sup>. Nowy właściciel w celu powiększenia dochodów i przeciwstawienia się konkurencji przystąpił w roku 1889 do rozbudowy zakładu i zainstalował pierwszą maszynę papierniczą firmy Füllnerwerk. W 1898 roku zakupiono drugą maszynę papierniczą, a w 1900 trzecią i rozpoczęto produkcję nowych gatunków papieru.

<sup>16</sup> Zakład Obsługi Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego Filia w Bielsku-Białej sekcja do spraw Archiwum Zlikwidowanych Przedsiębiorstw Państwowych. Spis zdawczo-odbiorczy akt Żywieckich Zakładów Futrzarskich w upadłości. Obliczenia własne.

<sup>17</sup> Zabłocie, wieś w najbliższym sąsiedztwie Żywca, do 1950 r. samodzielna jednostka administracyjna, obecnie w granicach miasta.

<sup>18</sup> Inwentarz zespołu akt Żywieckiej Fabryki Papieru „Solali” Towarzystwo Akcyjne w Żywcu, s. 1–4. Opracowany przez Z. Rączkę.

W tym okresie fabryka wytwarzała oprócz tektury papier książkowy i pakowy, bibułę papierową, pergamin i bibułki kwiatowe. Wszystkie surowce do wyrobu papieru znajdowały się na miejscu. Woda bystrych potoków górskich służyła do poruszania kół wodnych oraz wykorzystywana była do samego procesu produkcyjnego. Szmaty i odpady papierowe zbierano w okolicznych wsiach i miastach, a gdy do produkcji papieru i tektury zaczęto używać drzewa, lasy żywieckie dostarczały go w obfitości. W roku 1916 na terenie Żywieckiej Fabryki Papieru utworzono drugie w pełni samodzielne przedsiębiorstwo pod nazwą „Solali”<sup>19</sup>. Oba zakłady współdziałały w procesie produkcji zawierając między sobą transakcje handlowe. W roku 1928 papiernia zatrudniała 560 robotników, 7 pracowników technicznych i 32 pracowników administracyjnych<sup>20</sup>. 1 stycznia 1930 roku nastąpiła fuzja Żywieckiej Fabryki Papieru z firmą „Solali” i odtąd zakład występuje pod nazwą Żywiecka Fabryka Papieru „Solali” Spółka Akcyjna<sup>21</sup>. Majątek spółki stanowiła fabryka papieru, fabryka tektury, wytwórnia masy drzewnej, zakład przetwórczy, siłownia, drukarnia i tartak parowy. W tym okresie przedsiębiorstwo specjalizowało się w produkcji bibułki papierosowej i kolorowej, kalki przebitkowej, papieru parafinowego, serwetek papierowych oraz taśm papierowych. Ponadto wytwarzano tekturę szarą twardą, drzewną białą i brązową, tacki tekturowe oraz masę drzewną<sup>22</sup>.

Po wkroczeniu wojsk hitlerowskich do Polski we wrześniu 1939 roku przedsiębiorstwo przejęło na własność państwo niemieckie. Okupant eksploatował fabrykę przez cały okres wojny, nie przeznaczając żadnych środków na utrzymanie stanu technicznego maszyn, a w czasie odwrotu w kwietniu 1945 roku dokonał celowych zniszczeń.

Do 1948 roku fabryka odbudowała się i wznowiła produkcję. 1 stycznia 1947 roku pod zarząd Żywieckiej Fabryki Papieru oddana została Fabryka Papieru w Milówce, z tym dniem papiernia weszła w skład Zakładów Papierniczych w Jeziornie<sup>23</sup>. Od 2 stycznia 1951 roku Żywiecka Fabryka Papieru stała się samodzielnym przedsiębiorstwem<sup>24</sup>. 1 stycznia 1973 roku do Żywieckich Zakładów Papierniczych przyłączono Zakład Produkcji Tektury w Wadowicach i Zakład Produkcji Tektury w Czańcu, który usamodzielniał się z dniem 30 marca 1991 roku.

Okres powojenny to systematyczna rozbudowa zakładu – wzniesiono nowe hale produkcyjne, zwiększyła się liczba pracowników. Na początku lat 60. powstał projekt wprowadzenia do produkcji bibułki kondensatorowej, ważnego wyrobu dla

<sup>19</sup> Nazwa „Solali” wywodzi się od niemieckiego Sola Links, ponieważ fabryka leży na lewym brzegu Soły.

<sup>20</sup> AP w Żywcu, sygn. Żywiecka Fabryka Papieru 19, 20.

<sup>21</sup> Nowy statut spółki zatwierdzony został przez Ministra Przemysłu i Handlu 18.12.1931. „Monitor Polski” z 30.12.1931, nr 299.

<sup>22</sup> AP w Żywcu, Inwentarz zespołu akt Żywieckiej Fabryki Papieru „Solali”, s. 1–4.

<sup>23</sup> Żywiecka Fabryka Papieru upaństwowiona została na podstawie orzeczenia Ministra Przemysłu i Handlu nr 6/Lp.22 z 21.06.1947. „Monitor Polski” nr 93 z 05.07.1947. Od 1.01.1950 do 31.12.1950 pozostawała w składzie Myszkowskich Zakładów Papierniczych.

<sup>24</sup> Od 01.01.1954 do 30.06.1974 w skład przedsiębiorstwa wchodził Zakład Produkcji Tektury w Białym Dunajcu.

przemysłu elektrotechnicznego i elektronicznego. Inwestycja została ukończona w 1966 roku. W późniejszym czasie produkowano także bibułkę metalizowaną. Po wprowadzeniu na początku lat 70. czterobrygadowego systemu pracy, Żywieckie Zakłady Papiernicze wraz z zakładami podległymi zatrudniały ok. 2200 pracowników i osiągnęły szczyt możliwości produkcyjnych<sup>25</sup>.

Z dniem 10 września 1992 roku Żywieckie Zakłady Papiernicze zostały przekształcone w Jednoosobową Spółkę Akcyjną Skarbu Państwa, a z dniem 26 września 1995 roku akcje przedsiębiorstwa wniesione zostały do II Narodowego Funduszu Inwestycyjnego. Zakład z trudem dostosowywał się do wolnorynkowych realiów. W pierwszej kolejności zaprzestano produkcji półmasy szmacianej, ponieważ był to proces drogi i uciążliwy dla środowiska. Szybko zmniejszyła się produkcja bibułki kondensatorowej, ponieważ nowoczesna elektronika wykorzystuje rozwiązania techniczne nie wymagające tego wyrobu. Kolejnym ciosem dla zakładu była rezygnacja z bibułki papierosowej przez zagranicznych inwestorów, którzy przejęli polskie zakłady tytoniowe. Sprzedano część majątku nieprodukcyjnego; ośrodek czasowy, przedszkole i mieszkania. Ograniczenie produkcji pociągnęło za sobą zwolnienia pracownicze, część osób odeszło na wcześniejsze emerytury i zasiłki. Zatrudnienie w zakładzie pod koniec roku 1996 zmniejszyło się do 520 pracowników. Obecnie w przedsiębiorstwie pracuje ok. 200 osób.

Fabryka Wtryskarek „Ponar” bierze swój początek od założonego przez Antoniego Wróbla w roku 1902 Warsztatu Naprawczego Maszyn i Urządzeń. W styczniu 1908 roku Antoni Wróbel przekazał swoją firmę synom, którzy rok później otrzymali zezwolenie Centralnej Komisji Starostwa w Żywcu na przekształcenie warsztatu w zakład przemysłowy pod nazwą Fabryka Maszyn. W lipcu 1912 roku z powodu bankructwa właścicieli fabryka została unieruchomiona i przekazana na licytację. Odkupiło ją Towarzystwo Przedsiębiorstw Górniczych w Krakowie. Do 1917 roku produkowano w niej maszyny i narzędzia dla górników. W lutym 1917 roku przedsiębiorstwo nabyły Zakłady Budowy Młynów „Lechia” w Lublinie, jednak produkcja do roku 1939 była niewielka<sup>26</sup>.

Po wojnie w czerwcu 1945 roku w fabryce rozpoczęto remont budynków i kompletowanie parku maszynowego<sup>27</sup>. Od roku 1948 nastąpił zasadniczy wzrost produkcji, głównie maszyn i urządzeń dla górnictwa oraz obrabiarek do obróbki plastycznej metali. W latach 1966–1967 zakład był głównym producentem krajowym i eksporterem maszyn do przetwarzania tworzyw sztucznych i pras hydraulicznych. W roku 1968 po zakupie licencji od czołowej wówczas firmy niemieckiej Eckert i Ziegler rozpoczęto produkcję nowoczesnych wtryskarek, co przyniosło ogromne korzyści – w roku 1969 produkcja eksportowa wtryskarek i pras hydraulicznych wyniosła 47% całej wytwórczości fabryki. Odbiorcami maszyn były takie kraje, jak Francja,

<sup>25</sup> *Kronika Żywieckiej Fabryki Papieru w Żywcu w latach 1833–1998*, Żywiec 1998, s. 34.

<sup>26</sup> Inwentarz zespołu akt Żywieckiej Fabryki Maszyn w Żywcu w latach 1947–1970, s. 1–5, opracowany przez B. Husar.

<sup>27</sup> 14 lipca 1948 r. na podstawie Orzeczenia Ministra Przemysłu i Handlu fabryka pod nazwą Odlewnia Żeliwa i Metali w Żywcu została upaństwowiona.

Egipt, Irak, Iran, Kuwejt, Syria, Indie, Pakistan, NRD, ZSRR, Węgry, Jugosławia i Bułgaria.

Z dniem 1 stycznia 1970 roku Fabryka Maszyn w Żywcu została włączona do Kombinatu Obrabiarek i Narzędzi do Obróbki Plastycznej „Ponar–Plaso” z siedzibą w Warszawie<sup>28</sup>. W tym czasie zatrudniała 834 pracowników, a jej produkcja osiągnęła wartość 134,6 mln zł. W tym roku powstały też nowe hale produkcyjne i warsztat szkoleniowy. W latach 80. zakład osiągnął największe możliwości produkcyjne zatrudniając ponad 1400 pracowników. Po roku 1989 fabryka Wtryskarek „Ponar” borykała się z problemami finansowymi typowymi dla firm państwowych w czasach hiperinflacji i załamania się rynku wschodniego, gdzie sprzedawano większość produkcji. W 2000 roku wyprzedano część majątku, a zatrudnienie spadło do ok. 200 pracowników.

## Podsumowanie

Zakłady przemysłowe i związana z nimi produkcja oraz zatrudnienie mają zasadniczy wpływ na kształtowanie się współczesnej gospodarki na Żywiecczyźnie. Zmieniająca się sytuacja ekonomiczna stworzyła dla wielu osób nowe warunki rozwoju, które umożliwiają realizacją śmiałych pomysłów i stwarzają szanse awansu ekonomicznego, dla innych zaś są ciągłym zagrożeniem płynącym z obawy przed utratą pracy.

Rzeczywistość okazała się bardziej złożona, niż pierwotnie przewidywano. Większość przedsiębiorstw państwowych na Żywiecczyźnie nie sprostała wymaganiom gospodarki rynkowej. Przyczynami takiej sytuacji były: zadłużenie zakładów, hiperinflacja, konkurencja, ograniczenie eksportu towarów na rynek wschodni i brak odpowiedzialności zarządu przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Trudności związane z adaptacją do nowej sytuacji sprawiły, że zakłady te zostały zlikwidowane lub wykupione przez prywatnych nabywców, którzy niekoniecznie dążyli do zachowania istniejącej produkcji i wielkości zatrudnienia. Koszty reform znacznie przekroczyły początkowe założenia, co więcej, rozkładają się nierównomiernie między różne grupy społeczne w badanym regionie. Korzystne zjawiska gospodarcze nie wystąpiły z taką siłą, jak zakładano, a ich pełne ujawnienie niewątpliwie będzie wymagało dodatkowego czasu. Gwałtowną redukcję zatrudnienia w zakładach spowodował spadek produkcji, jak również wprowadzenie najnowocześniejszych zautomatyzowanych urządzeń.

Cechą charakterystyczną polskiej transformacji jest intensywne oczyszczanie przedsiębiorstwa z nieproduktywnych części zakładu: przedszkoli, szkół, mieszkań zakładowych, świetlic, przyzakładowych domów kultury i obiektów sportowych. Jednocześnie jednak możemy przeczytać w książkach i czasopismach naukowych,

<sup>28</sup> Na podstawie zarządzenia nr 83/org/69 Ministra Przemysłu Maszynowego z dnia 18 grudnia 1969.

że taka właśnie prosocjalna polityka firm przyczynia się do sukcesów kapitalizmu japońskiego, a szkolenie przyzakładowe w Niemczech jest jedną z najważniejszych przesłanek do ich gospodarczego sukcesu<sup>29</sup>.

## **Economic restructuring of state-owned companies from the Żywiec region**

### **Abstract**

The process of economic transformation began in Poland in the early 1990's and its aim was to change from centrally – regulated into market economy. Balcerowicz Plan, which initiated the transformation, introduced a completely different economic system whose goals were macroeconomic stabilization, liberalization of prices from state control, and deregulation of economic activity.

The purpose of this article is to present the process of restructuring of the biggest state-owned enterprises in the Żywiec region after the 1989. The analysis shows that the majority of state-owned companies from this region didn't meet the requirements of market economy due to liabilities, hiperinflation, high competition, limited export to estern Europe, or lack of responsibility for strategic decisions made by management. The problems with adapting to the new situation caused many of those companies to go bankrupt or to be taken over by private owners not always interested in continuing production or maintaining the employment on the previous level.

<sup>29</sup> J. Szomburg, *Jaki kapitalizm?*, „Przegląd Polityczny” numer specjalny, 1993, s. 4–8.