

TOMASZ RACHWAŁ

Wpływ inwestycji zagranicznych na zmiany w funkcjonowaniu Huty Szkła Jarosław S.A.

W procesie transformacji systemu gospodarowania bardzo istotnym problemem jest zachowanie się przedsiębiorstw przemysłowych, jako podstawowych elementów struktury gospodarczej. W systemie centralnego sterowania samodzielność przedsiębiorstw była ograniczona do minimum. Ograniczenia te dotyczyły m.in. substancji majątkowej, działalności eksploatacyjnej, kierunków rozwoju, struktur organizacyjnych oraz kierownictwa. Ingerencja w substancję majątkową odbywała się poprzez ograniczenie reprodukcji prostej w drodze przejmowania przez państwo przeważającej części amortyzacji oraz podporządkowanie działalności inwestycyjnej planowi centralnemu. Ograniczenie samodzielności przejawiało się także w manipulowaniu rentownością przedsiębiorstw, poprzez ustalanie cen urzędowych, znacznie poniżej lub powyżej rzeczywistych kosztów produkcji. Powodowało to niemożność faktycznej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa (wartości produkcji, wysokości obrotu, stopy rentowności, kwot zysku); kondycja ta wynikała często z przesłanek społeczno-politycznych, a nie ekonomicznych. W konsekwencji wykształciły się określone postawy przedsiębiorstw – zabiegano o jak najmniejsze i najłatwiejsze zadania i maksymalnie duże środki na ich realizację. Realizowanie planu centralnego nie sprzyjało więc modernizacji asortymentu produkcji, struktur organizacyjnych, procesów produkcyjnych, wchłaniania innowacji, dbałości o jakość produktów (Zioło 1994). Zmiana systemu gospodarczego spowodowała całkowite usamodzielnienie się przedsiębiorstw. Pierwsze lata transformacji okazały się najtrudniejsze, mechanizm rynku zmusił je do restrukturyzacji, polegającej na zmianie formy organizacyjno-prawnej i prywatyzacji, rezygnacji z produkcji wyrobów, które nie znajdują uznania na rynku, podjęcia działań na rzecz obniżenia kosztów, racjonalizacji zatrudnienia, modernizacji majątku produkcyjnego, wprowadzania nowych produktów, technologii itp.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa najczęściej przekracza jego możliwości finansowe, dlatego niezbędne staje się zasilenie kapitałem z zewnątrz. Ponieważ jednak cały proces przebudowy gospodarki polskiej przekracza możliwości krajowych zasobów finansowych, konieczne było otwarcie gospodarki na napływ kapitału zagranicznego. Większość przedsiębiorstw zaczęła więc poszukiwać dla siebie inwestora zagranicznego, co często było warunkiem utrzymania się na rynku i szansą na rozwój przedsiębiorstwa. Jednocześnie wielkie koncerny międzynarodowe zaczęły penetrować nowo otwarte rynki Europy Środ-

kowo-Wschodniej. Według danych Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych, do najważniejszych czynników decydujących o podjęciu działalności gospodarczej w Polsce przez inwestorów zagranicznych należą: koszt siły roboczej (60,8% badanych określiło ten czynnik jako „bardzo ważny”), wielkość polskiego rynku (49,1%), perspektywy wzrostu gospodarczego (48,7%), podaż siły roboczej (44,4%). Do innych ważnych czynników zaliczono: możliwość redukcji kosztów produkcji, gwarancje własności, korzystne warunki działalności inwestorów zagranicznych i poziom cen. Walor inwestycji zagranicznej w krótkim czasie jest ewidentny. Inwestor tworzy określony fakt społeczno-ekonomiczny, angażuje określone środki, które poprawiają bilans płatniczy kraju, daje pracę określonej grupie osób, wytwarza towary i usługi na rynek wewnętrzny i eksport, płaci podatki, wprowadza nową, na ogół nowocześniejszą technologię itp. Bliższa analiza zjawiska prowadzi jednak do sformułowania szeregu istotnych pytań. W ostatecznym rachunku inwestor poszukuje korzystniejszej lokaty kapitału, jednak walor danej lokaty może mieć różne aspekty (Olesiński 1997).

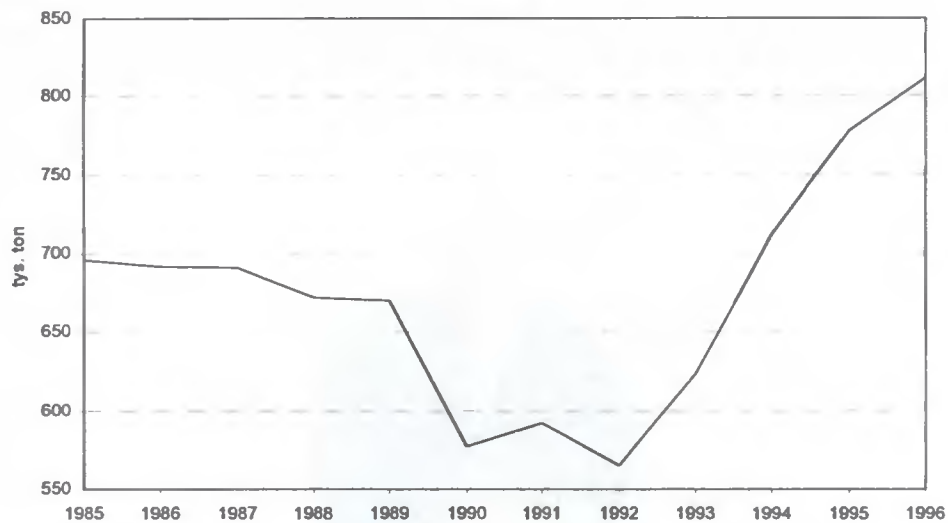
W świetle przedstawionych założeń przedmiotem rozważań będzie przedstawienie zmian w funkcjonowaniu Huty Szkła Jarosław S.A. w procesie transformacji gospodarczej w związku z inwestycjami międzynarodowego koncernu Owens-Illinois.

Huta Szkła Jarosław S.A. powstała w latach 1972–1974. W świetle wartości sprzedaży (ok. 30% udziału w rynku w 1996 r.) jest obecnie największym producentem szkła opakowaniowego w Polsce oraz jedną z największych firm województwa przemyskiego (20% całej wartości produkcji sprzedanej przemysłu w 1996 r.).

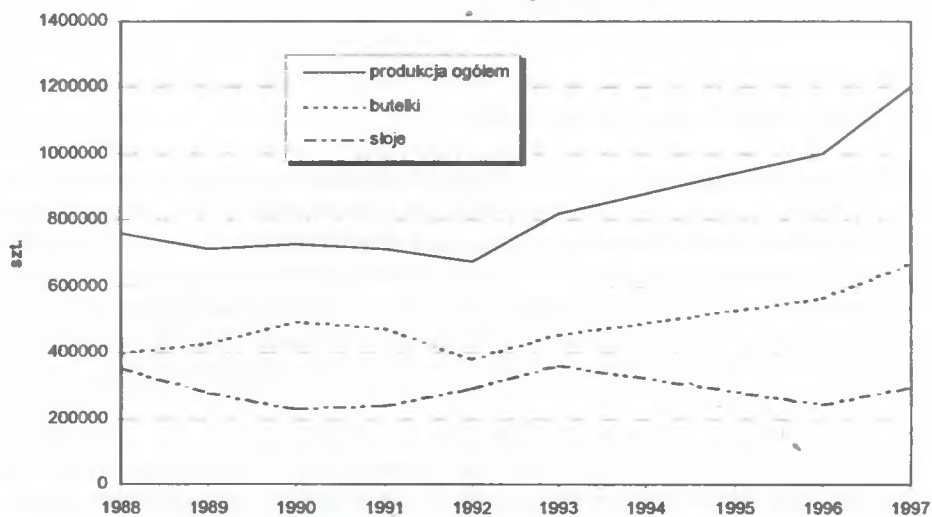
Po drastycznym spadku produkcji opakowań szklanych w Polsce na początku lat 90., spowodowanym masowym importem gotowych produktów spożywczych (głównie napojów) oraz masowym przestawieniem się producentów na „nowoczesne” opakowania z plastiku, od kilku lat następuje, zgodnie ze światową tendencją, powrót do opakowań szklanych. W latach 1993–1996 produkcja opakowań szklanych w Polsce wzrosła z 624 do 811 tys. ton, tj. o 30% (ryc. 1). Według ocen Huty Jarosław, większość napojów, tj. 41%, pakuje się w szkło, 36% w kartony, a 14% w butelki PET. Do przyczyn wzrostu produkcji zaliczyć należy nie tylko modę na ekologiczne, nadające się do powtórnego użycia opakowania, ale także znaczny wzrost produkcji napojów w Polsce, przede wszystkim piwa. Jednocześnie producenci rezygnują ze standardowych opakowań na rzecz butelek i słoików o unikalnym, firmowym kształcie, co powoduje wzrost zapotrzebowania na nowe, oryginalne opakowania szklane. Powrotowi opakowań szklanych sprzyja szybki postęp technologiczny. Obecnie dominuje produkcja opakowań cienkościennych (zarazem bardziej wytrzymałych), dzięki czemu ich waga (ważna z powodu uciążliwego transportu) spadła przeciętnie o połowę.

Niekorzystna sytuacja na rynku opakowań szklanych na początku lat 90. znajduje swoje odzwierciedlenie w spadku wielkości produkcji w Hucie Szkła Jarosław – z 758,3 tys. szt. w 1988 r. do 674,9 tys. szt. w 1992 r., tj. o 11% (ryc. 2).

Ogólna tendencja na rynku oraz przestarzała technologia produkcji i w konsekwencji trudna sytuacja finansowa wymagały podjęcia działań na rzecz restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Jediną drogą była zmiana struktury własnościowej. W 1993 roku nastąpiło przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Konsekwencją zmian struktury własnościowej było poszukiwanie inwestora strategicznego, który mógłby sfinansować modernizację przedsiębiorstwa, tak aby mogło stawić czoła wyzwaniom rynku. W wyniku poszukiwań rolę inwestora przejął międzynarodowy koncern

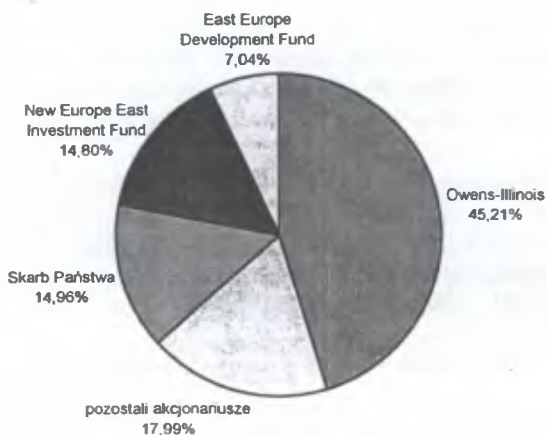


Ryc. 1. Produkcja opakowań szklanych w Polsce w latach 1985–1996



Ryc. 2. Zmiany wielkości produkcji HSY S.A. w latach 1988–1998

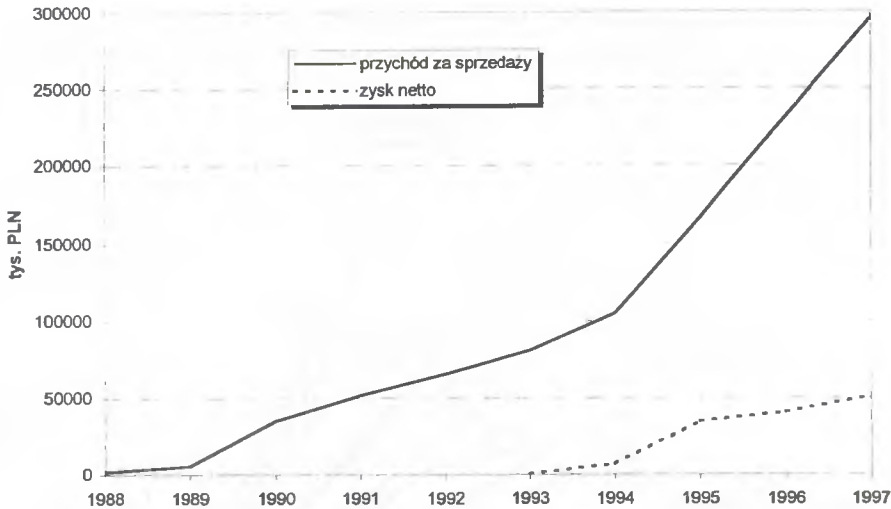
Owens-Illinois, który 17 września 1993 roku za kwotę 3,1 mln USD objął 36% akcji Huty. Koncern zobowiązał się do inwestycji w wys. 25 mln USD. Przyczyny zainwestowania kapitału w przedsiębiorstwo nawiązują do ogólnych, wymienionych już czynników determinujących napływ inwestycji zagranicznych do Polski. Inwestorami dodatkowymi zostały New Europe East Investment Fund oraz East Europe Development Fund. Strukturę własnościową spółki w 1997 r. przedstawia ryc. 3.



Ryc. 3. Główni akcjonariusze HSI S.A. w 1997 r.

Przekształcenia własnościowe Huty Szklarskiej Jarosław w konsekwencji spowodowały zmianę struktury zarządzania. Podstawowe decyzje podejmowane są na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy, gdzie decydujący głos mają przedstawiciele koncernu Owens-Illinois, właściciela ponad 45% akcji spółki. W ten sposób powołany w spółce Zarząd jest wykonawcą poleceń koncernu. Prezes Zarządu Spółki został wyznaczony przez centralę koncernu. W wyniku decyzji nowego właściciela zmieniono strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, powstały nowe działy firmy, przede wszystkim mocno rozbudowany dział marketingu, którego celem jest dbałość o rozszerzenie i pogłębienie rynków zbytu.

Efektom objęcia funkcji inwestora strategicznego przez koncern Owens-Illinois, światowego lidera w dziedzinie produkcji opakowań szklanych, była modernizacja Huty. Dwie z czterech pracujących obecnie wanieli szklarskich zostały wykonane wg projektu specjalistów koncernu. Są one całkowicie zautomatyzowane. Proces produkcji jest kontrolowany za pomocą komputera, sprawdzającego ponad 200 parametrów procesu wytopu szkła. Dodatkowo w wannach zamontowano specjalistyczne kamery, umożliwiające podgląd procesu wytopu. Program sterowania procesem produkcji może być zdalnie modyfikowany, dzięki połączeniu modemem z Centrum Technologicznym koncernu w Toledo (Ohio, USA). W ramach modernizacji zwiększono wydajność wanieli o ok. 36% (z 220 do 300 ton szkła na dobę) przy jednoczesnym obniżeniu zużycia energii o 27% (z 1500 do 1100 kcal/kg



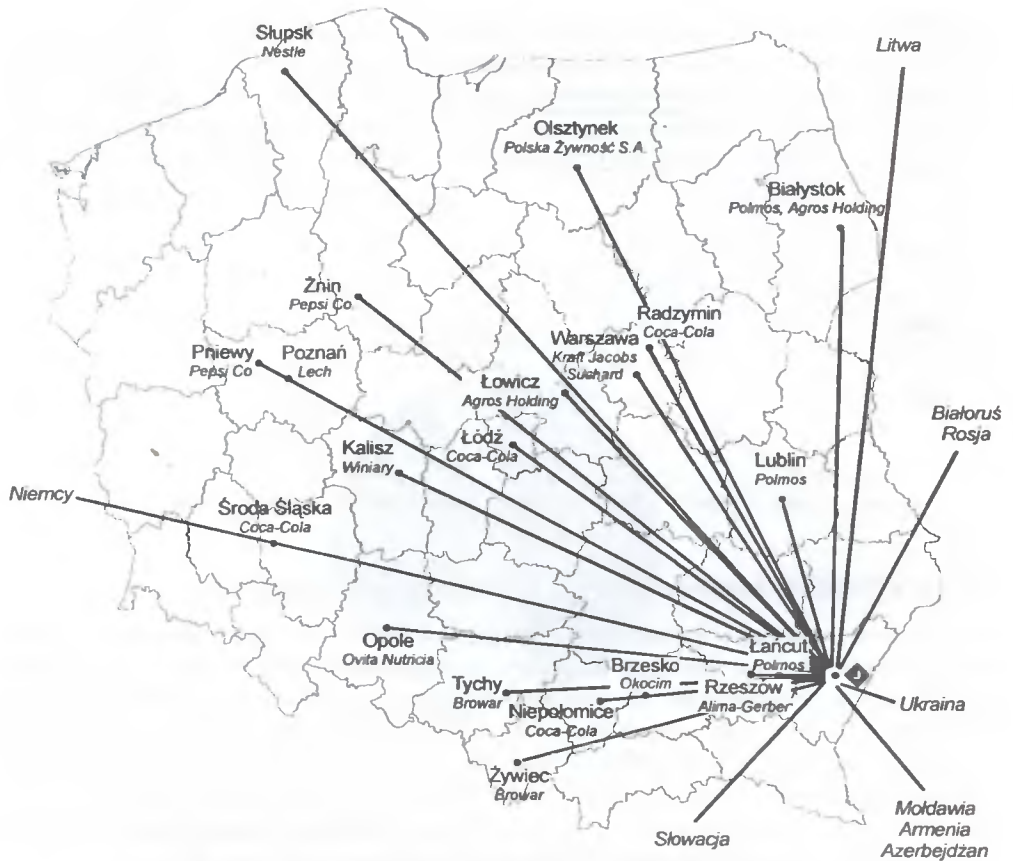
Ryc. 4. Przychody ze sprzedaży oraz zysk netto HSI S.A. w latach 1988–1997

szkła). Nowa technologia spowodowała zmniejszenie o ok. 60% emisji szkodliwych substancji (głównie tlenków azotu) do atmosfery. Zainstalowano także nowoczesne automaty do formowania, przystosowane do produkcji wyrobów cienkościennych (bardzo lekkich) metodą nnpb (narrow neck press & blow). W najbliższych latach planuje się modernizację dwu pozostałych wanien oraz zainstalowanie dwu nowych automatów do formowania ww. metodą. Konieczna jest także wymiana i modernizacja linii kontrolnych oraz urządzeń tzw. zimnego końca, tj. odprężarek oraz urządzeń do automatycznego formowania palet z wyrobami. Działania te pozwolą na dalsze zwiększenie wydajności Huty o ok. 30%.

Efektom inwestycji w unowocześnienie Huty oraz korzystnych, nowych trendów na rynku opakowań szklanych w latach 1993–1996 był dynamiczny wzrost wielkości produkcji – z 675 mln szt. w 1992 r. do 1,2 mld szt. w 1997 r., tj. o blisko 80% (ryc. 2). Zauważalna była także tendencja wzrostu produkcji butelek kosztem produkcji słoików.

Wraz ze wzrostem produkcji zwiększały się systematycznie przychody ze sprzedaży i zysk netto spółki (ryc. 4). Zgodnie z uchwałami Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy na wniosek Zarządu Spółki wypracowany zysk przeznaczany był na podniesienie kapitału zapasowego spółki.

W świetle wartości sprzedaży ok. 80% produkcji przeznaczony było w latach 1996–1997 na rynek krajowy. Do największych odbiorców opakowań należą firmy produkujące artykuły dla niemowląt (ze względu na bardzo wysokie wymagania higieniczno-jakościowe), m.in. Alima-Gerber, Ovita-Nutricia, oraz browary (Lech, Okocim, Żywiec, Tyskie), producenci napojów gazowanych i soków (m.in. Coca-Cola, Pepsi Co., Agros Holding), producenci kaw rozpuszczalnych (Kraft Jacobs Suchard, Nestlé), wyrobów spirytusowych (Polmosy) oraz innych artykułów spożywczych (ryc. 5).



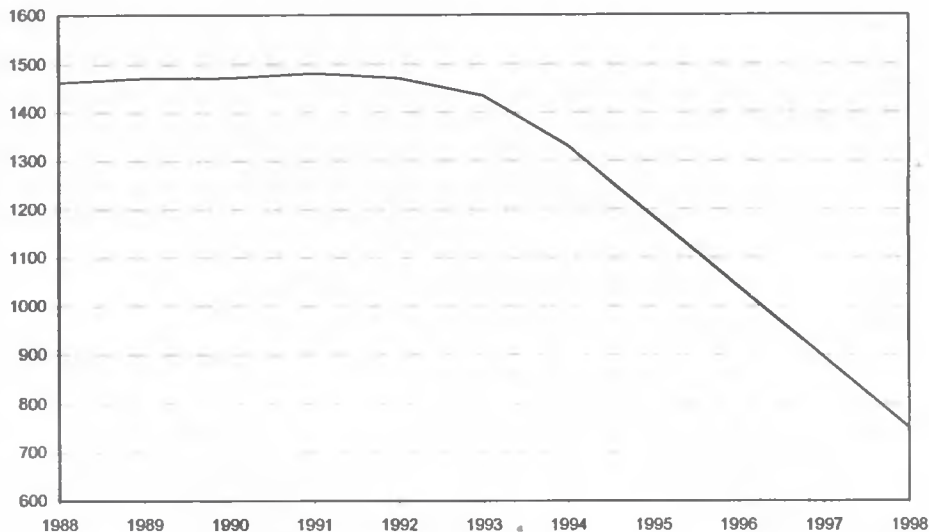
Ryc. 5. Ważniejsze kierunki zbytu HSY S.A. na rynku krajowym i zagranicznym

Produkcja eksportowa stanowi ok. 20% wartości sprzedaży; głównymi rynkami zbytu są Niemcy i Słowacja (browary), Europa Wschodnia – Rosja, Ukraina, Białoruś, Litwa, Mołdawia oraz Azerbejdżan i Armenia (głównie butelki do wyrobów spirytusowych i słoje).

Zastępując się tajemnicą handlową firma odmówiła udzielenia jakichkolwiek szczegółowych informacji na temat zmian w zbycie produktów. Można jednak wnioskować, że koncern Owens-Illinois kupując Hutę przejął jej dotychczasowe rynki zbytu.

Przejęcie kontroli nad Hutą przez koncern powiązane było ze znaczną redukcją zatrudnienia, które w latach 1989–1993 wynosiło średnio 1470 osób (ryc. 6). W myśl umowy koncern nie był zobligowany do utrzymania zatrudnienia na tym poziomie, jak ma to miejsce w przypadku wielu innych umów z inwestorami zagranicznymi. Efektem tego był spadek zatrudnienia do 752 osób w roku 1998, a więc o blisko 50%. Część pracowników znalazła zatrudnienie w spółkach obsługujących Hutę. Zmiany dotyczyły także stanowisk kierowniczych, które przejęli zagraniczni przedstawiciele koncernu. Przedsiębiorstwo nie udostępnia jednak szczegółowych danych na temat zmian zatrudnienia, tłumacząc się drażliwością tematu w regionie o dużej stopie bezrobocia. Według kierownictwa koncernu redukcja zatrudnienia była niezbędna. Dla podniesienia konkurencyjności dokonano zmian w organi-

zacji pracy. Wprowadzono intensywny system motywowania i szkoleń pracowników (głównie na stanowiskach kierowniczych), także w zakresie nauki języka angielskiego.



Ryc. 6. Zmiany zatrudnienia w HSJ S.A. w latach 1988–1998

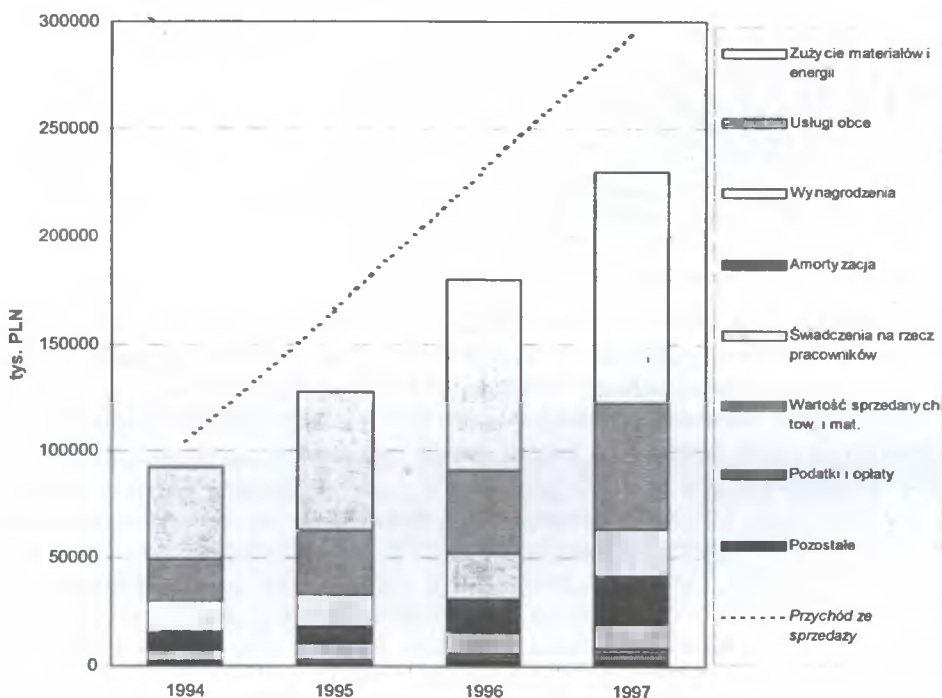
W procesie transformacji zmianom ulega struktura kosztów produkcji, które są podstawowym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność wyrobów. Ogółem w latach 1994–1997 koszty przedsiębiorstwa w wartościach bezwzględnych (zł) rosły, jednak wzrost ten był wolniejszy niż wzrost przychodów spółki (ryc. 7). W strukturze kosztów produkcji w omawianych latach dominowało zużycie energii i materiałów, ze względu na specyfikę branży. Modernizacja linii produkcyjnych w 1996 r. zaznaczyła się niewielkim spadkiem udziału tego rodzaju kosztów. Wspomniana już znaczna redukcja zatrudnienia spowodowała spadek udziału kosztów wynagrodzeń (z 15,4 do 9,7%) i świadczeń na rzecz pracowników (z 6,1 do 5,0%). Stosunkowo wysoki udział „usług obcych” jest wynikiem celowych działań firmy, polegających na zlecaniu innym firmom czynności nie związanych bezpośrednio z produkcją. Wzrastający udział amortyzacji w latach 1996–1997 jest korzystnym efektem inwestycji w urządzenia do produkcji (tab. 1, ryc. 7).

Dbłość o konkurencyjność wyrobów i utrzymanie ich wysokiej jakości wpływa na dobór dostawców. Huta utrzymała większość dotychczasowych źródeł zaopatrzenia. Szczegółowe powiązania w zakresie dostaw surowca przedstawia ryc. 8. Bardzo ważna dla produkcji opakowań szklanych jest zbiórka i ponowne wykorzystanie stłuczki, dlatego Huta zawiązała spółkę Recykling Centrum, której zadaniem, oprócz dostarczania stłuczki, jest – we współpracy z samorządami – szeroko rozumiana edukacja ekologiczna społeczeństwa, promująca segregację odpadów. Zapotrzebowanie na stłuczkę szklaną szacowane jest obecnie w Polsce na ponad 300 tys. t, a zaspokajane jest tylko w 20%, co wynika przede wszystkim z braku skutecznego systemu odzysku opakowań szklanych.

Tabela 1. Struktura kosztów produkcji HSJ S.A. w latach 1994–1997

Rodzaj kosztu	1994		1995		1996		1997	
	tys. PLN	%	tys. PLN	%	tys. PLN	%	tys. PLN	%
Zużycie materiałów i energii	43387,6	46,8	65381,6	50,9	90009,2	49,8	107919,5	46,9
Usługi obce	19450,9	21,0	29556,0	23,0	38585,1	21,4	58601,8	25,4
Wynagrodzenia	14267,6	15,4	15123,3	11,8	20611,9	11,4	22249,3	9,7
Amortyzacja	7965,8	8,6	7881,7	6,1	15368,5	8,5	21599,4	9,4
Świadczenia na rzecz pracowników	5662,0	6,1	7630,0	5,9	10092,3	5,6	11435,4	5,0
Wartość sprzedanych tow. i mat.	585,5	0,6	1165,2	0,9	1290,8	0,7	2600,8	1,1
Podatki i opłaty	717,8	0,8	829,3	0,6	1800,3	1,0	2943,7	1,3
Pozostałe	711,5	0,8	759,1	0,6	2819,6	1,6	2936,8	1,3
Razem	92768,7	100,0	128326,2	100,0	180577,7	100,0	230286,7	100,0

Źródło: Oprac. własne na podst. „Sprawozdania z działalności spółki” z lat 1994–1997



Ryc. 7. Koszty rodzajowe produkcji HSJ S.A. w latach 1994–1997



Ryc. 8. Powiązania HSJ S.A. w zakresie zaopatrzenia w surowiec do produkcji

Z przedstawionej analizy wynika, że proces restrukturyzacji Huty Szkła Jarosław w powiązaniu z inwestycjami koncernu Owens-Illinois doprowadził do:

- zmiany struktury własnościowej, powiązanej z przejściem przez koncern pełnej kontroli nad działalnością Huty;
- zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które stało się jednym z ogniw koncernu;
- blisko 50-procentowej redukcji poziomu zatrudnienia oraz zmian kadry kierowniczej;
- zwiększenia wydajności produkcyjnej oraz wprowadzenia nowoczesnej technologii w zakresie wytwarzania wyrobów lekkich w 2 z 4 linii produkcyjnych,
- obniżenia kosztów produkcji, szczególnie w zakresie zużycia energii oraz wynagrodzeń i świadczeń dla pracowników;

- wprowadzenia systemu intensywnych szkoleń, kursów języka angielskiego dla pracowników;
- wprowadzenia systemu kontroli w zakresie jakości produkcji, co zaowocowało przyznaniem międzynarodowych certyfikatów na produkowane wyroby.

Zmiany te nawiązują do reguł gospodarki rynkowej, zmierzających do podniesienia jakości i konkurencyjności wyrobów. Przedsiębiorstwo znajduje się w pierwszym etapie restrukturyzacji, dlatego nie osiąga w pełni zakładanych przez koncern zysków. Poczynione inwestycje oraz zamierzenia modernizacji pozostałych wani szklarskich i urządzeń produkcyjnych pozwolą na utrzymanie dominującej pozycji na rynku.

Literatura

Jakowski S., 1997, *Opakowania nowej generacji*, „Opakowanie” nr 11

Olesiński Z. (PAIZ), 1997, *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie transformacji społeczno-ekonomicznej w Polsce*, [w:] *Inwestycje zagraniczne – szanse i zagrożenia*, Prace Naukowe nr 778, AE, Wrocław

Świderek T., 1997, *Raport o polskim szkle*, „Rzeczpospolita” nr 287

Zioło Z., 1994, *Zmiany otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych w nowych warunkach gospodarowania*, [w:] *Funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych w zmieniających się warunkach gospodarowania*, red. Z. Zioło, COMSN, Komisja Geografii Przemysłu PTG, Kraków–Warszawa

TOMASZ RACHWAŁ

Influence of foreign investment on changes in running of Huta Szkła Jarosław S.A.

The purpose of this paper is to present the changes in running of Huta Szkła Jarosław S.A. influenced by foreign investment of multinational company Owens-Illinois. The changes under discussion concern: property, organization, employment level, cost structure, extent of receipts and profits, modernizations of production line and connection between delivery of raw materials and sales of commodity.