

The Bureau of National Affairs

PRZEDSIĘBIORSTWO PRACOWNICZE FASTENER INDUSTRIES

Fragment broszury: **Employee Ownership Plans. A BNA Special Report**
Źródło: **The Bureau of National Affairs, Inc., 1987 r.**

Wyszukał i przetłumaczył: Jan Kozia
Publikowane: Nasz Dziennik, 18 sierpnia 2000

Wrocław 2010

tylko w formie cyfrowej

FASTENER INDUSTRIES

Ever since Fastener Industries Inc.'s founder, R.J. Whelan Sr., devised the first weld bumper bolt for mass-produced cars back in 1920, the company has seen itself as an innovator, a pioneer. In 1980 this pioneering spirit took off in a new direction when workers purchased the northeastern Ohio company from the Whelan family outright, creating a 100 percent employee stock ownership plan that outside observers have called "the model ESOP."

Although Fastener Industries

successful, the business employee ownership, ac- manages one of the Cleveland. Annual sales million on a volume in- number of employees g operations - Fas- pes of weld nuts and et - are "leaner and y has branched out. ple.

pled and turnover is ed after one month ual dividends, said a company profit- oldings more than

firm to break even metal-working in-

one on salary and od we built up in- As it turned out, ss picked up - we t. It also gave us ss people," Car-



A Special Report and Resource Guide published by The Bureau of National Affairs, Inc., in cooperation with the National Center for Employee Ownership



EMPLOYEE OWNERSHIP PLANS

How 8,000 Companies and 8,000,000 Employees Invest in their Futures

DIMCO-GRAY COMPANY
An Employee-Owned Corporation

Janco CORPORATION
An Employee-Owned Corporation

QuadGraphics

CHAN NEL LOCK

ComSONICS, INC.

herman miller

VIKING ENGINEERING & DEVELOPMENT CORPORATION
An Employee-Owned Corporation



Od czasu, gdy założyciel „Fastener Industries Inc” R. J. Whelan Senior wynalazł pierwszy spawany zderzak mocowany z tyłu masowo produkowanych samochodów, przedsiębiorstwo ma charakter pionierski. W roku 1980 ten nowatorski styl doprowadził do całkowitego wykupienia przedsiębiorstwa od rodziny Whelanów, poprzez plan 100% pracowniczej własności kapitału (ESOP).

„Chociaż Fastener Industries zawsze dobrze prosperowało, w ciągu 7 lat własności pracowniczej biznes rozkwitł” – twierdzi J. Carroll, zarządzający jednym z dwóch zakładów produkcyjnych w pobliżu Cleveland. Roczna sprzedaż wzrosła z poziomu 8 milionów do 12 milionów dolarów przy 50% wzroście produkcji i obniżeniu zatrudnienia ze 125 do 120 pracowników.

„Produkcja (Fastener Industries wytwarza około 1200 różnych specjalistycznych uchwytów, śrub i nakrętek) jest efektywniejsza – mówi Carroll – a przedsiębiorstwo zakłada nowe oddziały. Dla przykładu, właśnie rozpoczyna produkcję nastawnych nóżek poziomujących¹.”

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW

„Roczne zarobki pracowników podwoiły się, a płynność kadr zmalała praktycznie do zera. Od 1985 pracownikom, będącym współwłaścicielami, już po miesiącu pracy w pełnym wymiarze godzin, wypłaca się półroczne dywidendy” – twierdzi Carroll, zwracając uwagę, że ci, którzy głosowali za przekształceniem pierwotnego planu podziału zysku w ESOP, uzyskali już potrójną korzyść ze swojego wkładu. Ponadto własność pracownicza pozwoliła przełamać recesję w roku 1982, która dotknęła przedsiębiorstwa przemysłu metalowego.

„Gdy przeszliśmy na ESOP wprowadziliśmy miesięczne płace² i podjęliśmy zobowiązanie niezwalniania nikogo. W tym czasie zwiększyliśmy innowacyjność, tak że nie zaistniała nawet potrzeba zwalniania kogokolwiek. Dało to duże korzyści na rynku, gdy interesy się poprawiły, gdyż mogliśmy wówczas dostarczać stale towar. Dodało to rozmachu i stworzyło możliwość zwiększenia produkcji za pomocą mniejszej ilości ludzi – dodaje Carroll.

W przeciwieństwie do poprzednich właścicieli, 120-tu pracownikom Fastener Industries zależy na różnicowaniu produkcji i powiększaniu przedsiębiorstwa – mówi Carroll – pod koniec sierpnia przedsiębiorstwo zdecydowało się na pierwszy nabyt, firmę w Cleveland,

¹ Fastener Industries jest branżowym odpowiednikiem (choć ponad 10 razy mniejszym) skandalicznie prywatyzowanej (niszczonej) w latach 2001 – 2002 Białostockiej Fabryki Przyrządów i Uchwytów „Bison-Biał”. Pracownicy tej ostatniej bezskutecznie domagali się utworzenia spółki pracowniczej (J.K. 2010)

² W miejsce stosowanych w USA tygodniówek (uw. red.)

która rozprowadza części do podnośników ciężarówek, maszyn rolniczych i sprzętu budowlanego. Zakup spowoduje zwiększenie klienteli przedsiębiorstwa z 5500 do 8500 i wzrost sprzedaży o 5 mln dolarów. Nowych 48 pracowników firmy stanie się pełnymi właścicielami co – jak twierdzi Carroll – będzie dla nich dużym wydarzeniem.”

WCZEŚNIEJSZA WŁASNOŚĆ RODZINNA

System oparty na zasadzie jeden udział – jeden głos wywołał ogromny impet, co jest zasługą dyrektora Richarda G. Biernackiego. Gdy w 1979 roku ostatni członek rodziny Whelanów zainteresowany zarządzaniem firmą odszedł na emeryturę, Biernacki, będący wówczas skarbnikiem postawił na koncepcję własności pracowniczej znaną pod nazwą planu Kelso, o którym po raz pierwszy słyszał pod koniec lat 60. *„Byłem tak poruszony tym pomysłem, że myśl o nim nigdy mnie nie opuściła”* Wydawało mu się że Fastener Industries stanowiło idealną bazę dla własności pracowniczej. Szesnaście lat wcześniej *„Whelanowie stworzyli program podziału zysku. Pracownicy mogli zatem dostosować się do planu ESOP by wykupić część firmy – argumentował – zaś resztę udziałów mogli nabyć od rodziny Whelanów za pieniądze pożyczone pod zastaw majątku przedsiębiorstwa.*

Innym korzystnym czynnikiem wprowadzenia ESOPu była wcześniejsza troska Whelanów o przyszłość pracowników, która powstrzymała ich przed sprzedażą firmy obcym” – kontynuuje Biernacki. Poprzez wyprzedaj w ręce pracowników Whelanowie z góry otrzymali gotówkę omijając przez to długoterminowe spłaty, jednocześnie nowi właściciele posiadli pełną kontrolę od samego początku. *„Nie jest łatwo znaleźć właścicieli chcących sprzedać firmę za jednym zamachem”* – powiedział – *„było to jednak dobre zarówno dla nich jak i dla nas”.*

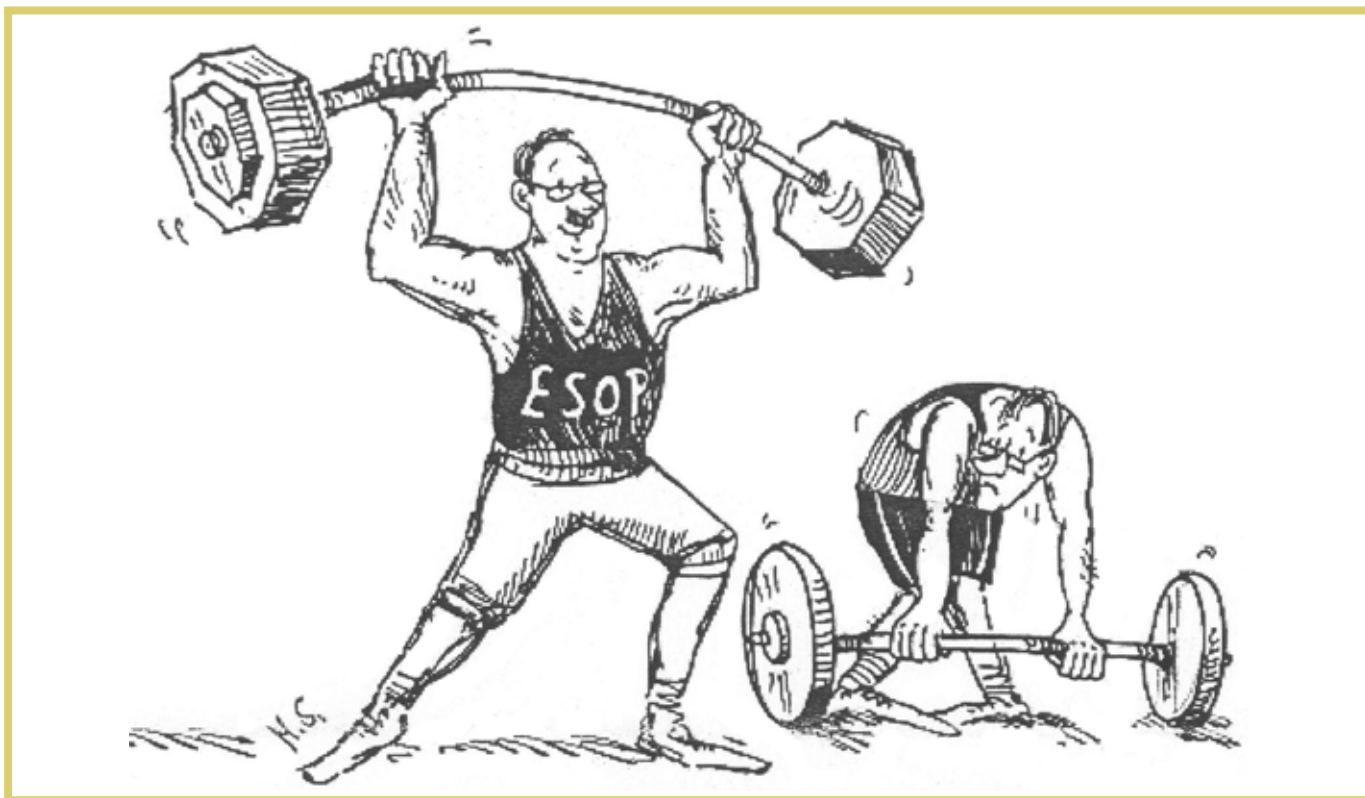
Gdy odbyło się głosowanie pracowników nad wprowadzeniem ESOPu, *„wszyscy poza sześcioma poparli ten pomysł”* – mówi Biernacki. *Wykorzystano około 85 % funduszu podziału zysku (3,5 mln \$), – a nowa spółka wzięła 4 mln pożyczki bankowej, aby wykupić wszystkie większe udziały”.* Obecnie firma posiada jedynie 500 000 \$ długu z pierwotnej pożyczki, co Biernacki uważa za dobrą realizację planu, przy czym Fastener Industries odkupiło także w ciągu siedmiu lat od pracowników odchodzących na emeryturę akcje wartości 3 milionów dolarów.

PRACOWNICY POSIADAJĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE DUŻE UDZIAŁY

Jakkolwiek Biernacki posiada najwięcej akcji – niecałe 4 % – kontrola przedsiębiorstwa znajduje się w rękach pracowników. Ze względu na wykorzystanie funduszu podziału zysku pracownicy o największym stażu pracy posiadają w sumie największą ilość akcji. Różni się to od innych modeli ESOPu, gdzie dyrektorzy zarabiając najwięcej mogą wykupić większy pakiet, a zatem to oni decydują o przedsiębiorstwie. Pracownicy dominują pod względem posiadanych akcji, gdyż jest ich 114 przy 6 osobowej dyrekcji.

Przeciętny udziałowiec posiada 0,9% przedsiębiorstwa mówi Biernacki, szacując przeciętną wypłatę emerytalną na 120 000 do 150 000 \$. Wkład przedsiębiorstwa do ESOPu był co roku możliwie maksymalny. W latach 1980 i 1981 było to 25%, w 1982 - 24,5%, a od 1983 wynosi 15% funduszu płac. Akcje mogą być zamienione na gotówkę, gdy ktoś opuszcza firmę lub odchodzi na emeryturę.

Większość należności z tego tytułu spłacaliśmy jednorazowo, jakkolwiek mamy możliwość rozłożenia spłaty na 5 lat z odsetkami, jeśli nie możemy odkupić całości pakietu od razu.



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

PORADY DLA ODCHODZĄCYCH NA EMERYTURĘ

Pracownicy nie mają obowiązku odsprzedawania przedsiębiorstwu swoich akcji, ale Fastener Industries ma prawo pierwokupu. Jeśli ktoś chce więcej od oszacowanej wartości jego akcji (która jest ustalona rokrocznie przez bank inwestycyjny) może próbować sprzedać je gdziekolwiek o ile my odrzucimy jego ofertę. Jednak nigdy się to nie zdarzyło. Ponieważ firma opiera się na liberalnym myśleniu nie chcemy by ktokolwiek czuł się zmuszony do czegokolwiek sprzecznego z jego wolą.

Obecnie każda akcja ma wartość 290,80 \$, ale prezes Fastener, sądzi iż kwota ta nie ma znaczenia, najważniejsza jest płaca, którą uzyskują pracownicy.

Aby pomóc pracownikom odchodzącym na emeryturę dysponującym często pokaźnymi sumami, Fastener Industries oferuje im do czterech godzin konsultacji z przedstawicielem firmy, bądź uprawnionym fachowcem przed wykupieniem od nich akcji. „Czujemy się odpowiedzialni za finansowe bezpieczeństwo naszych emerytów - mówi Biernacki – przedsię-

biorstwo nie ma obowiązku pomagania im, ale sądzimy, że te porady pomagają im mądrze zainwestować”. Pracownicy, którzy opuszczają nas przed przejściem na emeryturę również mają możliwość skorzystania z tych konsultacji, chociaż od trzech lat nikt nas nie opuścił z przyczyn innych jak odejście na emeryturę.

„W rzeczywistości – mówi Biernacki – odprawiamy chętnych do pracy u nas – to cieszy, że tak dużo osób chce wziąć udział w naszym sukcesie. I dlaczego nie? Obok udziału w ESOP pracownicy produkcyjni otrzymują pensje powyżej średniej uzyskiwanej w przemyśle metalowym przy pracy jedynie 35 godzin tygodniowo. Ponadto wszystkim przysługują premie i podwyżki, a firma dodatkowo pokrywa wszelkie koszty związane z tzw. Blue Cross – planem ochrony zdrowia pracowników” (obniżono nawet koszty zarządu, by utrzymać płace na obecnym poziomie).

PLACA MIESIĘCZNA

W momencie przechodzenia na ESOP wszystkim pracownikom zaproponowano pensje miesięczne zamiast dotychczasowych tygodniowych (bez ich obniżenia), co w znacznym stopniu wpłynęło na regulację kosztów. Poproszono jedynie niektórych o rozszerzenie obowiązków służbowych, np. pracownicy umysłowi przejęli częściową odpowiedzialność za sprzedaż.

„Chcemy robić tyle, ile można mając tych ludzi, więc sądzimy, iż powinni oni angażować się tam, gdzie zachodzi potrzeba – wyjaśnia Carroll. Jeśli firma ma wakaty, to staramy się je zapłacić własnymi pracownikami. Pod tym względem jesteśmy nietypowi” – twierdzi Carroll.

Hasłem pracowników Fastener Industries jest pracować równo cały rok, stąd pracownicy produkcyjni rzadko pracują ponad 33 godzin tygodniowo. Czasami istnieje zapotrzebowanie na pracę w godzinach nadliczbowych, wówczas wynagrodzenie jest wyższe. Staramy się jednak nie przekraczać 40 godzin tygodniowo, wiemy po prostu jak rozwijać produkcję, by minimalizować nadgodziny.

SZEROKIE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

„Pracownicy mają zarówno bezpośredni jak i pośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa – mówi Carroll – w pracy są odpowiedzialni za swój odcinek i to od nich zależy czy produkcja jest płynna i efektywna. Pracownicy są zachęceni do wprowadzenia innowacji w produkcji, a wszelkie efekty są wynagradzane podwyżkami”.

Suma i częstość podwyżek zależy od trzech dyrektorów poszczególnych zakładów Fastener Industries, którzy dostają na to od rady nadzorczej specjalne miesięczne fundusze, zależnie od wielkości sprzedaży. Dyrektorzy są zobowiązani do podziału całej sumy, jednak podwyżki daje się tylko przy widocznych efektach.

„Decyzje dotyczące całego przedsiębiorstwa podejmowane są przez pięcioosobową radę nadzorczą wybieraną przez pracowników–właścicieli, co dwa lata. Rada zaś wybie-

ra prezesa, skarbnika oraz sekretarza” – mówi Carroll. „Każdy z pracowników ma prawo ubiegać się o miejsce w radzie przedstawiając podpisy 10 pracowników popierających jego kandydaturę.”

PRACOWNICY PRODUKCYJNI WYBIERANI DO RADY NADZORCZEJ

Obecnie jednym z pięciu członków rady jest operator maszyny, a wcześniej byli w niej reprezentanci pracowników działu sprzedaży. Carroll jest w radzie od samego początku i twierdzi, że rada pracuje bardzo ciężko stosując się do zadań załogi – właścicieli w zakresie prowadzenia przedsiębiorstwa. Uważa też, że nie można być długo w dyrekcji nie będąc komunikatywnym.

Każdego miesiąca Biernacki ma spotkanie z 12-15 pracownikami, na którym dyskutowane są wszelkie aspekty ESOP-u. Spotkania mają charakter rotacyjny i w ten sposób każdy z pracowników dwukrotnie w roku ma możliwość dyskusyjnego spotkania z prezesem. *„Oczywiście każdy może sugerować mi lub innym członkom cokolwiek, bądź zadawać pytania związane z bieżącą sytuacją”.*

Każdy pracownik otrzymuje co miesiąc dane o sprzedaży i posunięciach przedsiębiorstwa, oraz roczne i kwartalne zestawienia finansowe. Jedynie dane o płacach i udziałach w ESOP są ukrywane, gdyż jak sądzi rada byłoby niepożądane, by wszyscy znali wzajemnie swoje dane.

WIĘKSZA KONKURENCYJNOŚĆ

Biernacki uważa, że ESOP może być rozwiązaniem wielu problemów nurtujących amerykańskie przedsiębiorstwa. Poprzez swoją istotę przedsiębiorstwa z ESOP stają się bardziej konkurencyjne i charakteryzują się większą świadomością działania aniżeli typowe firmy. Pracownicy-właściciele chcą pracować bardziej i są gotowi poświęcić więcej, by osiągnąć sukces. *„Kto jest zdolny przelamać recesję tak jak my to zrobiliśmy? – zapytuje – ktoś, kto nie lubi swojego zakładu nie zgodzi się na cięcia płacowe, natomiast pracownik-właściciel przyjmuje takie rozwiązanie widząc długofalowe skutki”.*

Biernacki uważa, że sukces Fastener Industries jest wynikiem dumy pracowników z ich własnego przedsiębiorstwa. Jest różnica pomiędzy samochodem, którego jest się właścicielem, a samochodem wypożyczonym – to jest aspekt własności, który nie zawsze jest doceniany.

PRACOWNICY CENIĄ FINANSOWE ASPEKTY AKCJONARIATU

Pracownicy Fastener Industries podkreślają swój sentyment do przedsiębiorstwa. Zapytani jednak o to, co ich najbardziej cieszy w ESOP wskazują jednoznacznie na portfel:

wzrost płac i nadzieja na spore pieniądze przy odejściu na emeryturę. Wielu ma pomysły ulepszenia swojego środowiska i będą mogli je realizować. Pracownicy, jako grupa wydają się być zadowoleni i pozostawiają zarządzanie w rękach Biernackiego i rady.

Operator maszyny Ron Crittle, który jest w Fastner Industries tylko 3 lata pomijając krótki okres w 1987 r., widzi jak wielką różnicę spowodowała własność pracownicza. „*Pieniądze są znacznie większe aniżeli zarobiłbym gdziekolwiek indziej – mówi – i lubię poczuć, że wszystko może być zmienione, ulepszone, bo ja się o to troszczę.*”

Zapytany jak według niego ESOP zmienił postawy pracowników, Crittle mówi: „*Jeśli gdzieś pozostawiono światło, wyłączasz je, a jeśli jakaś część odpada z taśmy produkcyjnej to jest to twoja sprawa.*”

MYŚL JEST BRONIA

Piątek, 18 sierpnia 2000 **Nasz Dziennik**

Przedsiębiorstwo pracownicze Fastener Industries

Od czasu, gdy założyciel „Fastener Industries Inc” R.J. Whelan Senior wynalazł pierwszy spawany zderzak mocowany z tyłu masowo produkowanych samochodów, przedsiębiorstwo ma charakter pionierski. W roku 1980 nowatorski styl doprowadził do całkowitego wykupienia przez pracowników tego północnoamerykańskiego przedsiębiorstwa w Ohio od rodziny Whelanów, poprzez plan 100 proc. akcyjnej własności pracowniczej (ESOP).

Choć Fastener Industries zawsze dobrze prosperowało, w ciągu siedmiu lat własności pracowniczej biznes rozkwitł, jak twierdzi J. Carroll, zarządzający jednym z dwóch zakładów produkcyjnych w pobliżu Cleveland. Roczna sprzedaż wzrosła z poziomu 8 milionów do 12 milionów dolarów, przy 50-procentowym wzroście produkcji i obniżeniu zatrudnienia ze 125 do 120 pracowników.

– Działalność produkcyjna (Fastener Industries wytwarza około 1200 różnych specjalistycznych śrub i nakrętek) jest efektywniejsza – mówi Carroll a przedsiębiorstwo zakłada nowe oddziały. Dla przykładu, właśnie rozpoczęła produkcję nastawnych nożyk poziomujących.

Korzyści dla pracowników

Roczne zarobki pracowników podwoiły się, a płynność kadr zmalała praktycznie do zera. – Od 1985 pracownikom, będącym współwłaścicielami, już po miesiącu pracy w pełnym wymiarze godzin, wypłaca się półroczne dywidendy – twierdzi Carroll, zwracając uwagę, że ci, którzy głosowali za przekształceniem pierwotnego planu podziału zysku w ESOP, uzyskali już potrójną korzyść ze swojego wkładu. Ponadto własność pracownicza pozwoliła przełamać recesję w roku 1982, która dotknęła przedsiębiorstwa przemysłu.

do planu ESOP, by wykupić część firmy – argumentował – zaś resztę udziałów mogli nabyć od rodziny Whelanów za pieniądze pożyczone pod zastaw majątku przedsiębiorstwa.

– Innym korzystnym czynnikiem w ESOP była wcześniejsza troska Whelanów o przyszłość pracowników, która powstrzymała ich przed sprzedażą firmy obcym – kontynuuje Biernacki. – Poprzez wyprzedanie w ręce pracowników Whelanowie z góry otrzymali gotówkę, omijając przez to długotermini-

malny. W latach 1980 i 1981 było to 25 proc., w 1982 – 24,5 proc., a od 1983 wynosi 15 proc. funduszu płac. Akcje mogą być zamienione na gotówkę, gdy ktoś opuszcza firmę lub odchodzi na emeryturę.

– Większość należności z tego tytułu spłaciłmy jednorazowo, jakkolwiek mamy możliwość rozłożenia spłaty na 5 lat z odsetkami. Jeśli nie możemy odkupić całości pakietu od razu.

Porady dla odchodzących na emeryturę

– Pracownicy nie mają obowiązku odsprzedażania przedsiębiorstwu swoich akcji, ale Fastener Industries ma prawo pierwokupu. Jeśli ktoś chce

wet koszty zarządu, by utrzymać płace na obecnym poziomie).

Płaca miesięczna

W momencie przechodzenia na ESOP wszystkim pracownikom zaproponowano pensje miesięczne zamiast dotychczasowych tygodniowych (bez ich obniżenia), co w znacznym stopniu wpłynęło na regulację kosztów. Poproszono jedynie niektórych o rozszerzenie obowiązków służbowych, np. pracownicy umysłowi przejęli częściową odpowiedzialność za sprzedaż.

– Chcemy robić tyle, ile można, mając tych ludzi. Sądymy, iż powinni oni angażować się tam, gdzie zachodzi potrzeba – wyjaśnia Carroll. – Jeśli firma ma wakaty, to staramy się je zape-

Pracownicy produkcyjni bierani do rady nadzorczej

Obecnie jednym z pięciu członków rady jest operator maszyny, a w przeszłości byli w niej reprezentanci pracownicy działu sprzedaży. Carroll jest od samego początku i twierdzi, że pracuje bardzo ciężko, stosując zadania zalogi – właścicieli w prowadzeniu przedsiębiorstwa, że nie można być długo w nie będąc komunikatywnym.

Każdego miesiąca Biernacki z 12-15 pracownikami dyskutuje o wszelkich problemach ESOP-u. Spotkania mają charakteru tacyjnego i w ten sposób pracownicy dwa razy w roku biorą udział w dyskusjach z przełożonymi. Oczywiście każdy może sugerować lub innemu członkowi cokolwiek zadawać pytania związane z operacjami.

Każdy pracownik otrzymuje dane o sprzedaży i produkcji przedsiębiorstwa oraz roczne zestawienia finansowe dane o płacach i udziałach w zysku. Ukrywane, gdyż, jak sądzą, niepożądane, by wszyscy jawnie swoje dane.

Większa konkurencja

Biernacki uważa, że ESOP rozwiązaniem wielu problemów amerykańskiego przemysłu. Poprzez swoją istotę plan ESOP staje się bardziej efektywny i charakteryzuje się większą siłą działania niż tradycyjne formy własności. Pracownicy – właściciele – wciągają się w gotowość, by osiągnąć sukces.



POPZREDNIE POLSKIE WYDANIA PREZENTOWANEGO ARTYKUŁU



Wrocław 1989

26

The Bureau of National Affairs

**Przedsiębiorstwo
pracownicze
Fastener Industries**

Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych
przy ZE ELWRO we Wrocławiu

Wrocław 1994

**Demokracja
gospodarcza**

teksty wybrane

Wrocław

biblioteczka zakładowa