

John Quinn

SPÓŁKI PRACOWNICZE W HANDLU

Tytuł oryginału: **Employee-owned Stores.
When They Own The Store**

Źródło: **Food Distribution Magazine, April 1992**

Wyszukał, tłumaczył i komentarzem opatrzył: Jan Koziar
Publikowane: kwartalnik „Obywatel”, 2/2009

Wrocław 2011

tylko w formie cyfrowej

When They Own the Store

Employee owned stores have a reputation for providing better service. In Spokane, Washington consumers can choose from three such operations.

In a 1987 poll commissioned by the National Center for Employee Ownership and the Bureau for National Affairs, over 80 percent of those polled believed employee-owned companies worked harder. Most said they would rather buy products made by employee-owned firms.

Grocery stores that are employee owned generally try to take advantage of these preferences. Dan's in North Dakota, Publix in Florida, Fiesta Mart in Texas, Peck's in New York and the Mad Butcher in Arkansas all advertise their employee ownership. According to the poll, this should give them a competitive advantage over other, conventionally owned stores in their market. In Spokane, Washington, shoppers can choose from among three employee owned supermarket chains.

Tidyman's and Rosauers are two local Spokane supermarkets that compete about evenly with each other—and with Safeway and Albertson's, the two national chain stores in the city. Yoke's, with fewer stores, gets a smaller share of Spokane's grocery business. Each chain has benefited in recent years by becoming employee owned.

The story begins in 1986 when Jim Tidyman of Tidyman's Warehouse Foods, and his partner Bob Buchanan decided to retire. Their 10 stores enjoyed about a 20 percent market share and they had an offer from Safeway. But the two partners wanted to keep ownership local and at the same time reward their employees. The idea of selling to an Employee Stock Ownership Plan was first suggested to them by their wholesaler in Minneapolis. ESOPs are rather complicated to set up, and Tidyman and Buchanan eventually hired a lawyer from New York to design their plan.

Using an ESOP, they were able to keep ownership local, give their employees an ownership stake in their stores, and also get a tax break. Since Congress wants to encourage employee ownership, retiring owners who sell at least 30 percent of a business to an ESOP trust (and reinvest the proceeds in domestic securities) can defer taxes on their gains from the sale until they sell the replacement securities. (If the replacement securities are inherited by their beneficiaries, they avoid paying taxes altogether.) The 30 percent limit was no problem at Tidyman's, which is now 100 percent employee owned through its ESOP.

Rosauers soon became the next Spokane supermarket chain to adopt an ESOP. Rosauers had been taken over by the local wholesale cooperative, U.R.M., which wanted to sell it. At Rosauers' workers, represented by six unions, wanted to buy. So Rosauers' president, Larry Geller, contacted a local consulting firm, Phenneger & Morgan, to see if that were possible. (Then, Spokane had its own ESOP experts.) After a full year

of negotiations among the managers of U.R.M., and the unions, an agreement was finally reached in July 1990. An ESOP trust now owns 89 percent of the 15 stores; the managers own the other 17 percent outright.

One of those participating in the Rosauers negotiations was U.R.M. board member and owner

of another of Spokane's supermarket chains, Charles "Chuck" Yoke. Yoke wanted to retire, and paid close attention to the details of the ESOP worked out by his friend Geller. And in December 1990, the five Yoke's Pac 'n Save stores became employee owned—89 percent by the ESOP and 11 percent by its managers.

Where did they get the money? The employees at Tidyman's, Rosauers and Yoke's did what most capitalists who buy businesses do: they borrowed. With the three stores promising to make contributions to the ESOP trusts and guaranteeing the loans, the trusts could get loans and use the contributions to make the payments. As the debts are paid, stock, until then held in suspense accounts at the lending banks, is allocated to employees. Employees get a nonforfeitable right to their allocated shares as they become vested. Employees at Tidyman's are fully vested after seven years; it takes six years at Rosauers and Yoke's. And when vested employees leave they don't keep their shares; they sell them back to the stores. At Tidyman's, shares that were valued at \$40 back in 1986 are now worth \$88.

Do employees work harder? Jack Heusten, president of Tidyman's, is proud of the improved performance of Tidyman's employees; profits have doubled in the last five years. But he doesn't attribute the gains to employee ownership on its own. What's made the difference, says Heusten, is their employee involvement program. Stores have "Employee Councils" of eight who meet with store managers every month to discuss problems. Ad hoc committees of employees from different de-

Using an ESOP, they were able to keep ownership local, give their employees an ownership stake in their stores, and also get a tax break.

Sklepy będące własnością pracowników cieszą się dobrą reputacją, gdyż świadczone tam usługi są po prostu lepsze. W Spokane (stan Waszyngton), klienci mogą wybrać spośród trzech tego typu przedsięwzięć.

Klienci doceniają własność pracowniczą

Podczas badania opinii publicznej, przeprowadzonego w 1987 roku przez Narodowe Centrum Własności Pracowniczej (ang. National Center for Employee Ownership) oraz Biuro Spraw Krajowych (ang. Bureau for National Affairs) stwierdzono, iż 80% ankietowanych uważa, że spółki z akcjonariatem pracowniczym pracują lepiej, większość wolałaby kupować produkty pochodzące z tego typu zakładów.

Własność pracownicza służy reklamie

Sklepy spożywcze będące własnością pracowników starają się wykorzystać ten fakt dla celów reklamowych – „Dan’s” z Północnej Dakoty, „Publix” z Florydy, „Peck’s” w Nowym Jorku oraz „Mad Butcher” z Arkansas reklamują się swoim akcjonariatem pracowniczym. Zgodnie z wynikami ankiety powinno to dać im przewagę nad konkurencyjnymi, tradycyjnie zarządzanymi sklepami w ich branży. W Spokane, klienci mogą wybierać pomiędzy trzema sieciami supermarketów, będących własnością pracowników.

Akcjonariat jest instytucją rynkową

Tidyman’s oraz Rosauers, dwie lokalne sieci sklepów tego typu, prowadzą niemal wyrównaną rywalizację zarówno między sobą, jak i z Safeway’em oraz Albertson’em, które należą do obejmujących cały kraj sieci dużych sklepów. Yoke’s z mniejszą ilością sklepów ma mniejszy udział w handlu spożywczym Spokane. Każda z tych sieci skorzystała wiele, stając się własnością pracowników.

Początki

Zacząło się w 1986 roku, kiedy to Jim Tidyman z Tidyman’s Warehouse Foods wraz ze swym współnikiem Bobem Buchananem podjęli decyzję o wycofaniu się z interesu. Ich sieć obejmująca dziesięć sklepów zaopatrywała około 20% rynku. Dostali oni ofertę wykupu od Safeway’a. Jednak obaj partnerzy pragnęli by oba sklepy pozostały własnością kogoś miejscowego oraz chcieli jakoś wynagrodzić swoich pracowników. Pomysł sprzedania sieci Planowi Pracowniczej Własności Kapitału (ang. Employee Stock Ownership Plan – ESOP) został podsunęty przez ich hurtownika z Mineapolis. Założenie ESOP jest dość skomplikowane, więc Tidyman i Buchanan wynajęli prawnika z Nowego Jorku aby zajął się przygotowaniem ich planu.

Wykorzystując ESOP mogli utrzymać sklepy w posiadaniu miejscowej ludności, uwłaszczyć swych pracowników oraz uzyskać ulgi podatkowe. Ponieważ Kongres Stanów Zjednoczonych pragnie zachęcić do własności pracowniczej, wycofujący się właściciele,

k którzy odsprzedają przynajmniej 30% własnych udziałów ESOP-owi (i zainwestują wpływy w krajowe akcje) mogą uzyskać odroczenie spłaty podatków od zysków ze sprzedaży, do czasu sprzedania tych akcji. Granica trzydziestu procent nie stanowiła problemu dla Tidymana, który jest obecnie w stu procentach objęty własnością pracowniczą.

Tidyman's znajduje naśladowców

Drugą w kolejności siecią supermarketów, która zaadaptowała u siebie program ESOP jest Rosauers. Został on swego czasu przejęty przez miejscowych hurtowników zjednoczonych w kooperatywę pod nazwą U.R.M., którzy chcieli go sprzedać. Chętными do nabycia okazali się pracownicy Rosauers, których interesy reprezentowało sześć związków zawodowych. Larry Geller – przewodniczący Rosauers – skontaktował się z miejscową firmą konsultingową Phenneger & Morgan, aby sprawdzić czy tego typu transakcja była możliwa do zrealizowania (Spokane miało już wówczas własnych ekspertów od ESOP). Po roku negocjacji toczących się między kierownictwem sieci, U.R.M. i związkami osiągnięto ostatecznie porozumienie w lipcu 1990. ESOP jest obecnie w posiadaniu 83% udziałów piętnastu sklepów tworzących sieć Rosauers.



Jednym z uczestników negocjacji był członek zarządu U.R.M. Charles „Chuck” Yoke, który był równocześnie właścicielem innej sieci supermarketów. Ponieważ Yoke planował wycofać się z działalności, zaczął uważnie obserwować szczegóły ESOP-u wprowadzanego przez jego przyjaciela Gellera. W rezultacie, pięć sklepów Yoke’s Pac’n Save stało się własnością pracowników – 89% udziałów zostało przejęte przez ESOP, a 11% pozostało w rękach kierownictwa.



Skąd wzięli pieniądze?

Pracownicy Tidyman'sa, Rosauers i Yoke'sa zrobili to, co zrobiłby niemal każdy człowiek interesu – pożyczili. Sklepy, zobowiązały się zasilać kasę ESOP, co stanowiło rękojmię przy otrzymaniu kredytu. Ponieważ długi są na bieżąco spłacane, udziały, które do tej pory trzymane na zawieszonych rachunkach w bankach kredytowych, mogą zostać rozprowadzone wśród pracowników. Otrzymują oni niezbywalne prawo do swych udziałów z chwilą, gdy minie okres nabywania tego prawa (vesting). U Tidyman'sa udziały te stają się pełną własnością pracowników po siedmiu latach; w przypadku Rosauers i Yoke'sa okres ten trwa sześć lat. Gdy pracownik odchodzi z pracy nie zatrzymuje swych akcji – odsprzedaje je z powrotem ESOP-owi.

Akcje Tidyman'sa, których wartość w 1986 roku szacowano na 40 dolarów za jedną, wyceniono obecnie na 88 dolarów.

Czy personel pracuje ciężiej?

Kierownik Tidyman'sa – Jack Heusten – jest dumny z coraz lepszych wyników osiągniętych przez swych pracowników – zyski uległy podwojeniu na przestrzeni ostatnich pięciu lat. Jednak własność pracownicza nie jest jedynym źródłem sukcesów. To, co sprawiło, iż różnica w jakości pracy jest tak znaczna, to – zgodnie z opinią Heustena – program pracowniczego zaangażowania. Sklepy mają swoje Rady Pracownicze składające się z ośmiu członków, którzy odbywają comiesięczne spotkania z kierownictwem celem przedyskutowania zaistniałych problemów. Z kolei, zadaniem specjalnych komitetów pracowniczych reprezentujących poszczególne działy jest proponowanie rozmaitych rozwiązań. Następnie, sugestie komitetów zostają przyjęte i dwa miesiące później przedstawione do ponownej oceny. Inna jeszcze grupa pracowników (w której skład wchodzi pojedynczy przedstawiciele wszystkich działów) spotyka się raz w miesiącu z Heustenem by porozmawiać o sprawach związanych z funkcjonowaniem firmy jako całości. Dobrze zorganizowany program pracowniczego współdecydowania wzbudza duże zainteresowanie personelu i przynosi wymierne korzyści.

Działająca na terenie Rosauers Rada Doradcza właścicieli składa się z delegatów z każdego sklepu, którzy na odbywających się co miesiąc spotkaniach przedstawiają kierownictwu swoje zalecenia. Geller zwraca uwagę na znaczną poprawę zarówno w dyscyplinie jak i jakości świadczonych usług od chwili, gdy wprowadzono tę metodę działania. Jednak, szybko dodaje, że komitety nie mogą zastąpić funkcji zarządu – nawet w tych zakładach, które są w stu procentach własnością pracowniczą, niezbędni są menadżerowie mający prawo do podejmowania samodzielnych decyzji.

Komitety pracownicze w Yoke'sie spotykają się z głównym zarządem bez udziału kierownictw poszczególnych sklepów. Przewodniczący każdego komitetu jest jednocześnie wybranym przez pracowników członkiem zarządu sklepu, co sprawia, iż pracownicy mają swój udział w spotkaniach zarządu. Jim Clantom, główny księgowy w Yoke'sie, twierdzi, iż plan pracowniczego zaangażowania połączony z ESOP, znacznie polepsza postawy wśród

załogi. Uważa on, że poziom świadczonych usług wzrósł a wydatki zmalały. Pracownicy wiedzą, kiedy firma przynosi zyski i kiedy musi oszczędzać.

Duma z akcjonariatu

Wszystkie sklepy Rosauers mają wystawione wywieszki z napisem „Witamy w Rosauers supermarkecie pracowniczym¹”, a nazwa sklepu widnieje na podświetlonym tle ze słowem „NASZ”. Wszystkie reklamy Rosauers również korzystają z określenia „Supermarket pracowniczy”. Chociaż Tidyman’s nie musi już obecnie w tak znacznym stopniu jak dawniej reklamować swego ESOP-u, to wciąż obchodzi się tam Tydzień Własności Pracowniczej rozdając darmo symboliczne ciastka wszystkim klientom. Clanton stwierdza, iż „skoro pozostałe dwie sieci sklepów tak bardzo nagłaśniają swą własność pracowniczą, my zdecydowaliśmy się reklamować naszą poprzez cenę i jakość”. Jednak pracownicy Yoke`sa noszą odznaki z napisem „Właściciel”, a nad głównym wejściem widnieje szyld „Własność Pracowników”.

ESOP przyczynia się do zabezpieczenia emerytalnego

Istnieje wiele potencjalnych pułapek dla firm z wdrożonym ESOP-em. Nie wystarczy wziąć pieniądze, poprawić efektywność pracy i działać jak dotąd. Pracownicy będą z czasem odchodzić zabierając należne im z tytułu ESOP-u płatności, a to z kolei przyczyni się do poważnych kłopotów finansowych. Tidyman’s przeprowadził badania dotyczące swych zobowiązań płatniczych na najbliższe 20 lat. Stwierdzono, że firma jest im w stanie podołać. W Rosauers i Yoke`s mamy do czynienia dopiero ze wstępną fazą planowania, jednak problem ten brany jest pod uwagę.

Rozsądny krok

Należy brać pod uwagę również inne sprawy – Jim Clanton wskazuje na złożoność administrowania ESOP-ami. Trzeba liczyć się z dodatkowymi kosztami rachunkowymi i problemami zarządzania korporacją. Jednak w wielu domach handlowych wizja wprowadzenia u siebie własności pracowniczej jest rozważana jako rozsądny krok.

¹ Employee-owned

Komentarz (2011)

**Więcej o amerykańskich handlowych spółkach pracowniczych.
Rozwiązania i przykłady europejskie. Nawiązanie do warunków polskich.**

Więcej o amerykańskich, handlowych spółkach pracowniczych

Artykuł Johna Quina przedrukowany w „Obywatelu” (2009)
opatrzyłem następującym komentarzem:

Amerykańska własność pracownicza w handlu jest wyjątkowo udanym przedsięwzięciem. Dwie największe amerykańskie spółki pracownicze, to sieci supermarketów. Największa z nich, Publix Super Markets, to gigant liczący 136 000 pracowników–właścicieli.

Poniżej przytaczam wykaz największych amerykańskich pracowniczych spółek handlowych (supermarkety) według danych NCEO² z 2006 roku³.

Publix Super Markets	– Lakeland (Floryda)	136 000 prac.
Hy-Vee	– W. Des Moines (Iowa)	46 000
Price Chopper	– Schenectady (N. Jork)	22 000
Houchens Industries	– Bowling Green (Kentucky)	9 300
Brookshire Brothers	– Lufkin (Teksas)	5 800
Piggly Wiggly Carolina	– Charleston (Karolina Płd.)	5 000
Harp Food Stores, Inc.	– Springdale (Arkansas)	3 000
Food Giant	– Sikeston (Missouri)	3 000
Ramey Price Cutter Stores	– Springfield (Missouri)	2 000
Woodman’s Food Markets	– Janesville (Wisconsin)	1 950
Tidymans	– Green Acres (Waszyngton)	1 800
Riesback’s Food Markets	– St. Clairesville (Ohio)	1 200
Yoke’s Fresh Markets	– Spokane (Waszyngton)	1 000

Jak widzimy, opisana w powyższym artykule spółka pracownica Yoke’s (Fresh Markets) jest najmniejszą na tej liście.

² National Center of Employee Ownership (Narodowe Centrum Własności Pracowniczej w USA)

³ Employee Ownership Record, July – August, 4/2006, s. 8-9



Obecnie (rok 2011) przedstawiam, analogiczny do poprzedniego, wykaz według listy NCEO 100 największych amerykańskich spółek pracowniczych, jednakże są to dane dla roku 2010⁴ (nowsza lista nie została jeszcze opublikowana).

Największe handlowe spółki pracownicze na liście 100 największych amerykańskich spółek pracowniczych⁵ z roku 2010

Publix Super Markets	– Lakeland (Floryda)	144 000 prac.
Hy-Vee	– W. Des Moines (Iowa)	55 000
Price Chopper	– Schenectady (N. Jork)	24 000
Houchens Industries	– Bowling Green (Kentucky)	16 800
WinCo Foods	– Boise (Idaho)	13 000
Coborn's Inc.	– St. Cloud (Minnesota)	6 500
Brookshire Brothers	– Lufkin (Teksas)	6 300
Piggly Wiggly Carolina	– Charleston (Karolina Płd.)	3 970

⁴ Employee Ownership Record, July –August 4/2010, s. 6-7.

⁵ Employee Ownership 100 – America's Largest Employee Owned Companies.

Harp Food Stores, Inc.	– Springdale (Arkansas)	3 200
Reasor's	– Tahlequah (Oklahoma)	3 000
KeHE Distributors	– Romeoville (Illinois)	2 500
Woodman's Food Markets	– Janesville (Wisconsin)	1 600
Riesback's Food Markets	– St. Clairesville (Ohio)	1 300
Holiday Quality Foods	– Cottonwood (Kalifornia)	1 070

Od 2006 roku widzimy wyraźny postęp. Prawie wszystkie spółki zwiększyły zatrudnienie. Największa z nich o 8 tys. pracowników. Spółka Food Giant, mająca prawie 100 sklepów w 8 stanach, z niewiadomych względów nie występuje na liście, mimo że nadal anonsuje się jako posiadana w 100% przez pracowników⁶. Podobnie niejasna jest nieobecność Ramey Price Cutter Stores, która przeszła w 2005 roku w 100% posiadanie pracowników i od tego czasu nabyła kilka supermarketów⁷. Opisywana w artykule sieć Yoke'sa została wypchnięta poza listę ze swą „niewielką” liczbą ok. 1 tys. pracowników. Pojawiły się natomiast nowe spółki pracownicze: WinCo Foods – 13 tys. pracowników, Coborn's Inc. – 6,5 tys. pracowników, Reasor's – 3,2 tys. pracowników i KeHE Distributors – 2,5 tys. pracowników.

Sumaryczna liczba pracowników- właścicieli na pierwszej liście wynosi 238 tys. a na drugiej 290 tys. Przyrost jaki nastąpił w ciągu 4 lat wynosi 52 tysiące.

Rozwiązania i przykłady europejskie

Wspólnota John Lewis Partnership

Stany Zjednoczone nie są jedynym krajem handlowych spółek pracowniczych. W Anglii istnieje spółka-gigant tego typu wywodząca się z czasów przedwojennych. Jest nią Wspólnota John Lewis Partnership zatrudniająca dziś 76,5 tys. pracowników-właścicieli (partnerów). Ciekawa jest geneza tej spółki, wskazująca, że propagowana u nas „żądza zysku” niewiele ma wspólnego z mentalnością przedsiębiorców z prawdziwego zdarzenia.

John Spedan Lewis jeszcze jako chłopiec przeglądał finanse firmy swego ojca (sklepy tekstylne) i uderzało go to, że zyski właściciela przewyższały znacznie dochody wszystkich pracowników razem wziętych. W 1914 roku ojciec nabył kontrolny udział w bankrutującym przedsiębiorstwie „Peter Jones” i dał synowi wolną rękę w jego zarządzaniu. Nowy dyrektor ogłosił, że jeżeli załoga wypracuje zyski, to będzie miała w nich udział. Jednocześnie wprowadził system zaangażowania pracowników w sprawach firmy. Innowacja została uwieńczona sukcesem. W 1929 roku, po śmierci ojca, John Spedan stał się pełnym właścicielem ojcowskiej firmy i postanowił sprzedać ją pracownikom. Zrealizował to poprzez długoletnią, nieoprocentowaną sprzedaż ratalną i za cenę niższą od rynkowej, zachowując kierownictwo spółki. Powstała spółka pracownicza zaczęła się dynamicznie rozwijać. W pierwszych latach II Wojny Światowej zatrudniała 11 tys. partnerów, w 1987 r. 29 tysięcy

⁶ www.foodgiant.com/Stores/Sikeston/FGSikestonMO.html

⁷ www.pricecutteronline.com/history.php

cy, a obecnie wspomniane 76,5 tys. partnerów. Spółka prowadzi 27 domów towarowych⁸ „John Lewis” i 223 supermarketów „Waitrose”. Obecnie firma jest trzecią co do wielkości giełdową angielską spółką. Jednakże, zgodnie z filozofią jej drugiego szefa Bernarda Millera, celem spółki nie jest być największą w swej branży, lecz najefektywniejszą i z najlepszymi warunkami pracy.

Domy towarowe „John Lewis”



Supermarkety „Waitrose”



Hurtownia sieci „Waitrose”



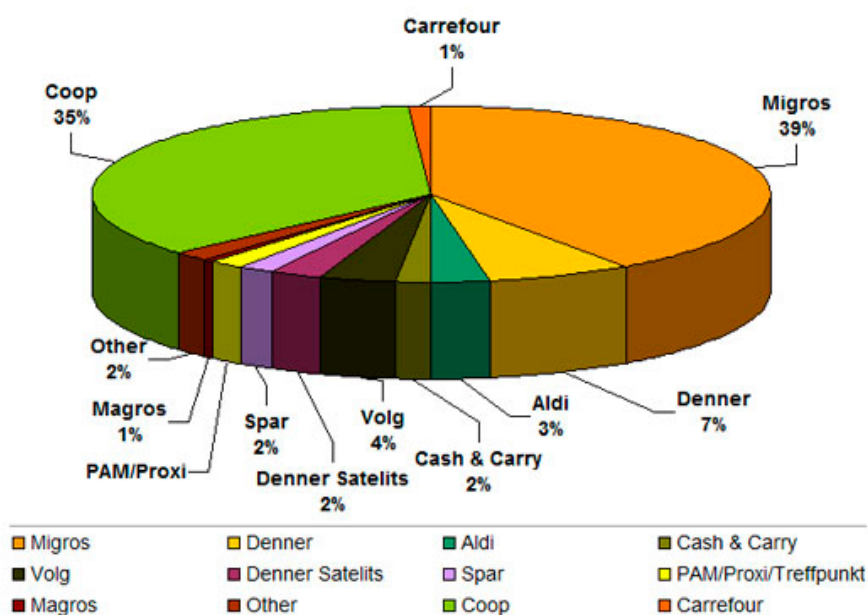
⁸ ”Department stores”, które są u Anglosasów jednostkami większymi od supermarketów.

Sieci marketów spółdzielczości konsumenckiej

Zanim wymyślono handlowe spółki pracownicze, zasady klasycznego prywatnego handlu zostały podważone nie ze strony jego pracowników najemnych a ze strony klientów. Miało to miejsce już w połowie XIX wieku, kiedy to w Anglii robotnicy rochdelscy wymyślili spółdzielczość spożywców. Konsumenci sami zorganizowali sobie sklepy, zostali ich właścicielami a zyski dzielili między siebie, proporcjonalnie do dokonywanych w nich zakupów. Spółdzielczość tego typu rozwinęła się bujnie prawie wszędzie, szczególnie w Europie. W przedwojennej Polsce również, pod nazwą „Społem”.

Spółdzielczość konsumencka wcale nie należy do przeszłości. Funkcjonuje dalej w wielu krajach. Dobrym przykładem jej nieślabnącego znaczenia jest kraj wzorowej gospodarki i wzorowego społeczeństwa obywatelskiego – Szwajcaria, gdzie prawie $\frac{3}{4}$ handlu obsługiwane jest przez dwie potężne sieci spółdzielcze Migros i Coop.

Udział szwajcarskich, spółdzielczych sieci Migros i Coop w handlu krajowym



Supermarkety Migros



Supermarkety Coop



Spółdzielczość konsumencka angażuje i organizuje dużą ilość obywateli i prowadzi dodatkowo wieloraką działalność społeczną. Przeciwdziała to atomizacji społeczeństwa i podnosi kulturę obywatelską. Np. do Migrosa należy ok. 2 miliony rodzin szwajcarskich na ogólną liczbę 7,2 miliona obywateli tego kraju. Do Coop należy 2,5 miliona rodzin, podczas gdy zatrudnionych pracowników jest „tylko” 48 tysięcy.

Migros zaczyna działać za granicą, głównie w Turcji, gdzie m.in. wszedł w spółkę z samorządem miejskim Istanbuhu.

Możliwa jest jednak jeszcze inna synteza samorządnych rozwiązań w sieciach handlowych.

Synteza handlowych spółek pracowniczych i spółdzielni konsumenckich

Syntezę taką wymyślono w Hiszpanii łącząc spółki pracownicze supermarketów ze spółdzielczością konsumencką.

Rozwiązanie takie pojawiło się w baskijskim koncernie spółdzielczym Mondragon Corporacion Cooperativa⁹ w 1970 roku. W tym czasie 10 baskijskich spółdzielni spożywczych połączyło się i weszło w skład powyższej korporacji, tworząc Eroski Distribution Group. Korporacja nadała spółdzielni mieszany pracowniczo – konsumencki charakter, co okazało się rozwiązaniem bardzo udanym. Wkrótce Eroski objęła swoim działaniem cały kraj Basków a później w latach 90. całą Hiszpanię, blokując inwazję sieci supermarketów francuskich, stanowiących gigantyczną własność pojedynczych rodzin.

Dzisiaj Eroski obejmuje ponad 2 400 placówek handlowych i zatrudnia 45 tys. pracowników a jej zysk osiągnął w 2010 roku 93 miliony Euro.

Konsument, aby stać się członkiem Eroski, musi płacić roczną składkę w wysokości 75 \$. Członkostwo daje mu 5% zniżki przy zakupach.

Pracownik, aby stać członkiem Eroski, musi zainwestować w spółdzielnię 6,5 tys. \$, co potrąca mu się z pensji przez 3 lata. Będąc członkiem, uczestniczy w podziale zysku spółdzielni. Pracownik, który nie zdecyduje się na członkostwo, otrzymuje tylko 25% udziału w zyskach.

Zarówno zrzeszeni pracownicy jak i konsumenci wybierają po 250 delegatów na Zgro-

⁹ Temu największemu na świecie zrzeszeniu spółdzielni przemysłowych poświęcona jest osobna broszura cyfrowa (w przygotowaniu): Józef Wysocki „Mondragon, czyli akcjonariat pracowniczy po baskijsku”.

madzenie Generalne Eroski, które wybiera Radę Generalną złożoną z 6 przedstawicieli pracowników i 6 przedstawicieli konsumentów. Prezesem Rady jest na mocy statutu zawsze przedstawiciel konsumentów.

Przy każdym markecie działa komitet konsumentów, natomiast pracownicy w danym regionie wybierają 16 członków Regionalnej Rady Socjalnej.



Eroski, hipermarket Vitoria



Eroski, hipermarket Bilbao

Nawiązanie do warunków polskich

Ażeby rozważyć możliwość powstawania spółek pracowniczych w sieciach handlowych w naszym kraju trzeba znać fakt istnienia takich spółek za granicą oraz brać pod uwagę okoliczność, że powstały one nie poprzez prywatyzację przedsiębiorstw państwowych a poprzez rozwój akcjonariatu w tradycyjnych przedsiębiorstwach prywatnych. Prawie wszystkie amerykańskie spółki pracownicze mają taką genezę a Stany Zjednoczone są światowym liderem w zakresie akcjonariatu pracowniczego.

W Polsce utarło się rozumienie spółek pracowniczych jako twórców prywatyzacyjnych i w dodatku przejściowych do tradycyjnej własności prywatnej. Takie wypaczone rozumienie akcjonariatu powoduje, że traktuje się go jako formę schyłkową i nie widzi się możliwości jego rozwoju w przedsiębiorstwach prywatnych zarówno polskich jak i działających u nas zagranicznych.

Sieci handlowe w Polsce

Sieci handlowe rozmnożyły się u nas jak grzyby po deszczu i są może najbardziej widocznym, choć nie najważniejszym, efektem transformacji ustrojowej. Są prawie wyłącznie zagraniczne i na ich plus należy zaliczyć, że coś w Polsce zbudowały za własne pieniądze w przeciwieństwie do innych „inwestorów”, którzy nabyli za bezcen nasze przedsiębiorstwa.

Supermarkety są dla klientów bardzo atrakcyjne, lecz dla pracowników i dla gospodarki narodowej nie są.

Jeżeli chodzi o warunki pracy, to nowoczesne supermarkety cieszą się od samego początku wyjątkowo złą sławą – zarobki są bliskie poziomowi płac minimalnych. Personel jest przeciążony obowiązkami i dodatkowym czasem pracy. Pracownicy są wyrzucani z pracy pod sfigowanymi zarzutami za każdą próbę organizowania związku zawodowego. Krótko mówiąc: wyzysk i łamanie praw pracowniczych.

Nie ma potrzeby dokumentowania tutaj tego stanu rzeczy. Jest on dobrze znany polskiej opinii publicznej a w Internecie aż roi się od relacji ciężko doświadczonych pracowników supermarketów. Pokrzywdzeni pracownicy Leclerca założyli nawet „Stowarzyszenie Pokrzywdzonych Pracowników E. Leclerc” dla dochodzenia swych krzywd.

Supermarkety zagarniają w Polsce nadmierne i nieuzasadnione zyski. Unikają płacenia podatków poprzez „wakacje” podatkowe i zmiany szyldu. A przede wszystkim poprzez te właśnie niskie płace. Ceny towarów są europejskie, a nawet wyższe, a płace miejscowego personelu kilka razy niższe od europejskich¹⁰. To również obniża wpływy podatkowe do polskiego budżetu.

Niskie pensje są uzasadniane przez właścicieli mechanizmem konkurencji z supermarketami podobnych sieci. Zmieniając ustrój doczekaliśmy się zatem powrotu do argumentacji przy pomocy „spiżowego prawa płacy” (płaca na poziomie minimum socjalnego) z czasów kapitalizmu manchesterskiego (pierwsza połowa XIX wieku). Tymczasem niemieckie, czy francuskie supermarkety w Polsce wcale nie gonią resztkami sił, gdyż zbierają wspomniane nadmierne zyski. Mogą odwoływać się do problemów konkurencji odmawiając podwyżek płac u siebie, czyli w Europie Zachodniej, ale nie u nas i w innych krajach postkomunistycznych.

Zatem sprawą pierwszej wagi jest wyegzekwowanie ze strony pracowników prawa do zakładania związków zawodowych i wynegocjowanie godziwych płac. Prawo do zakładania rad pracowników już zaczyna być w Polsce realizowane. Jednakże pracownicze współdecydowanie bez solidnej, stałej podstawy organizacyjnej jaką jest związek zawodowy niewiele jest warte i zawsze grozi skaptowaniem przedstawicieli pracowników przez dyrekcję. Wzorem może być w tym zakresie niemiecki system pracowniczego współzarządzania tzw. Mitbestimmung, który łączy harmonijnie działalność związków zawodowych z radami pracowników i ich przedstawicielstwem w radach nadzorczych.

Podstawą współzarządzania jest wgląd pracowników w finanse firmy, co czyni pertraktacje w sprawie wysokości płac racjonalnymi. W Stanach Zjednoczonych wgląd taki upowszechnia się w ramach tzw. zarządzania jawnego (Open Book Management). W spółkach pracowniczych jawność zarządzania wynika z samej natury spółki.

Współzarządzanie pomoże wyeliminować szereg patologii stwarzanych przez sam polski personel zarządzający, w czym centrale zagraniczne powinny być zainteresowane.

Sieci handlowe, które zaczną przestrzegać praw pracowników, zminimalizują patologie i podniosą płace ponad poziom minimalny, mogą się tym z powodzeniem reklamować, co niewątpliwie powiększy grono ich klientów. Realizacja praw pracowników powinna się spotkać z poparciem rządu, gdyż pomijając konieczność przestrzegania praworządności, wyższe płace oznaczają wyższe wpływy podatkowe do budżetu.

Na podwyżkach płac nie należy jednak poprzestawać.

¹⁰ Średnie płace w Polsce są ponad dwa razy niższe niż w Niemczech.

Auchan – wyjątek z akcjonariatem

Wśród sieci supermarketów w naszym kraju wyróżnia się francuski Auchan, który rozwija akcjonariat pracowniczy.

Trzeba tu nadmienić, że akcjonariat jest we Francji obowiązkowy dla wszystkich przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników. Odpowiednia ustawa została wprowadzona przez de Gaulle'a w 1967 roku, zaś sam jej promotor inspirował się m.in. przykładem polskiej przedwojennej spółki pracowniczej „Gazolina”¹¹. Trzeba też dodać, że akcjonariat staje się powoli normą w całej zachodniej Europie.

Chociaż Auchan Polska wyróżnia się wśród innych sieci supermarketów swoim akcjonariatem, to warunkami pracy nie wyróżnia się. Tak samo mamy tu do czynienia z wyzyskiem, nieuczciwymi działaniami i łamaniem praw pracowniczych. Wyzysk – to raczej strategia centrali, natomiast pozostałe działania, to domena polskiego personelu zarządzającego.

Sztandarową dla Auchan Polska jest sprawa młodego pracownika zielonogórskiego hipermarketu Piotra Krzyżaniaka¹² oskarżonego fałszywie i wyrzuconego pracy za przeciwstawianie się nadużyciom i obronę praw pracowniczych. Czytelnik łatwo znajdzie w Internecie sporo innych podobnych relacji.

Sposobem na zaradzenie istniejącej sytuacji jest, jak poprzednio, uzwiązkowienie sieci i zaprowadzenie efektywnego systemu współzarządzania. Jednakże i sam system akcjonariatu wymaga reorganizacji.

Prawie wszyscy pracownicy sieci Auchan uczestniczą w akcjonariacie i formalnie mają prawo współdecydowania na bazie gromadzonego własnego kapitału. Jednakże ich wpływ na działalność całej firmy a nawet jej części krajowej jest żaden. Po pierwsze, udział kapitału pracowniczego w ogólnym kapitale firmy jest niewielki. Po drugie, kapitał ten gromadzony jest w jednym centralnym funduszu Valauchan International. Jest tak mimo, że cała sieć (firma rodziny Mulliez) to gigant liczący 515 hiper- i 740 supermarketów rozmieszczonych od Portugalii po Taiwan. Przy takiej centralizacji możliwość współdecydowania pracowników na bazie własnego kapitału jest fikcją. W tej sytuacji akcjonariat jest głównie sposobem pozyskiwania przez firmę dodatkowego kapitału (w naszym przypadku – polskiego kapitału przez firmę zagraniczną) i sposobem na domaganie się twórczego wkładu pracowników na rzecz firmy, co wykpiwane jest na forum internetowym.

Ażeby akcjonariat w Auchan przybrał postać funkcjonalną, zgodną z zasadami łączenia kapitału z pracą, należy z „Valauchan International” wydzielić krajowy fundusz, w naszym przypadku – „Valauchan Polska”, czy też, czytelniej dla Polaka: „Fundusz Pracowniczy Auchan Polska”, ulokować go w banku krajowym i poddać pod krajowy zarząd pracowników – akcjonariuszy. Kapitał gromadzony w tym funduszu powinien być inwestowany we własną firmę tylko na terenie kraju, czyli w markety i hurtownie Auchan Polska. Dla zwiększenia operatywności Funduszu powinien on być, na wzór amerykańskich ESOP–trustów, wypo-

¹¹ Patrz: Leszek Wieleżyński „Wspólna praca, wspólny plan. Dzieło i życie mądrego człowieka”, Verit Foundation Publication Centre, Londyn, 1985;

Jan Koziań „Gazolina – pierwsza polska spółka pracownicza”, www.golysz.pl/?page_id=65

¹² www.ozzip.home.pl/publicystyka/walki-pracownicze/498-wspomnienia-z-auchan

sażony w zdolność zaciągania kredytów. Zarządzanie Funduszem powinno się odbywać nie tylko poprzez sam okresowo wybierany zarząd, ale w oparciu o stale działającą organizację pracowników – właścicieli, która jest organizacją związkową, dostosowaną do pełnienia nowych funkcji związanych z własnością pracowniczą¹³. Pracowniczy zarząd Funduszu będzie decydował przede wszystkim o sposobie inwestowania kapitału pracowniczego.

Powyższa reorganizacja kapitału pracowniczego powinna wpłynąć na jego efektywniejsze gromadzenie i inwestycję oraz na większe zaangażowanie się pracowników w sprawy firmy, co harmonizuje interesy lokalnych pracowników i centrali.

W kierunku polskich handlowych spółek pracowniczych

Przedstawiony powyżej schemat akcjonariatu pracowniczego powinien być wprowadzony we wszystkich sieciach handlowych. Głównym jego promotorem powinien być związek zawodowy pracowników danej sieci. Uzwiązkowanie sieci supermarketów jest sprawą bezwzględnie konieczną. Jednakże należy unikać niebezpieczeństwa pozostawiania związku na pozycji wyłącznie obronno–rewindykacyjnej. Taka ograniczona działalność służy rozwojowi i wygodnictwu biurokracji związkowej a rozmija się ze współczesnymi, dalej idącymi interesami pracowników i gospodarki narodowej.

Przedstawiony schemat akcjonariatu pracowniczego w sieciach handlowych otwiera możliwość powstawania w nich spółek pracowniczych, co nie w każdym przypadku musi nastąpić.

Częstym przypadkiem w świecie biznesu jest wycofywanie się firmy, z różnych względów, z jakiegoś terytorium i sprzedaż swoich zakładów innej firmie. W naszym przypadku nabywcą mogą być pracownicy poprzez swój Fundusz Pracowniczy. W Stanach Zjednoczonych tego typu wykupy pracownicze są częste i pracownicy są niekiedy jedynym rynkiem zbytu dla przedsiębiorstw wycofujących się właściciele.

W przedstawionym wyżej systemie wykup pojedynczego supermarketu nie byłby dużym problemem finansowym, biorąc pod uwagę, że Fundusz Pracowniczy gromadziłby kapitał pracowniczy z całej sieci. Dla porównania – sieć Auchan Polska liczy 22 markety i ponad 10 tys. pracowników, co daje średnie zatrudnienie w pojedynczym markecie ok. 450 pracowników. Fundusz zebrany przez 10 tys. pracowników może wystarczyć do wykupienia przez 450 z nich swojego marketu. Oczywiście finansowanie odbywało by się na zasadzie pożyczki wewnętrznej z Funduszu Pracowniczego Auchan Polska, zwracanej po wykupie z dochodów własnych (indywidualne wpłaty do Funduszu) i wspólnych (zysk firmy) nowych właścicieli. Jeżeli zgromadzonych funduszy byłoby za mało (co może mieć miejsce przy jednoczesnym wykupie kilku marketów), to należy wtedy wykorzystać możliwość zaciągania kredytu zewnętrznego przez krajowy fundusz pracowniczy.

Zresztą wykup marketu może być dokonywany na spółkę z samorządem terytorialnym, czy na spółkę z klientami. To drugie współdziałanie doprowadzi do połączenia spółki pra-

¹³ David P. Ellerman „Rola związku zawodowego w dużych przedsiębiorstwach pracowniczych”;

Waren Woodworh „Odbudowa przemysłu stalowego USA”;

Jan Koziar „Własność pracownicza szansą dla związków zawodowych”, www.golysz.pl/?page_id=376

cowniczej ze spółdzielczością konsumencką. Zagraniczne przykłady obu typów kooperacji podawałem wcześniej.

Wreszcie wykup nie musi być zupełny (100%). Firma matka może pozostać partnerskim udziałowcem, co byłoby dla niej bardzo korzystne. Zresztą sieć Auchan Polska sama wskazuje na taką możliwość – cztery najbardziej konfliktowe markety działające pod jej szyldem: w Zielonej Górze, Legnicy, Wałbrzychu i Raciborzu, to w rzeczywistości placówki prowadzone przez firmę Schiever Polska, która ma w niej tylko 50% udziałów. Pozostałe 50% należy do Auchan. Wystarczy tu zatem dokonać pracowniczego wykupu tylko udziału Schievera i pozostawić zarządzanie w rękach pracowników. Dla Auchan oznacza to mniej kłopotów (konflikty obciążają jej logo) oraz pewniejsze zyski.

Osobną kategorię stanowią sieci mniejszych sklepów takich jak „Biedronka” i „Żabka”. Obie mają podobną, a może gorszą renomę, jeżeli chodzi o warunki pracy i płacy, jak duże supermarkety. Na ten temat napisano już sporo. Ich specyfiką jest rodzima geneza. Obie sieci zostały założone przez Mariusza Świtalskiego, po czym sprzedane zagranicznym właścicielom: „Biedronka” – portugalskiemu koncernowi Jeronimo Martins, który zbija na polskim rynku fortunę, a „Żabka” – czesko-słowackiemu funduszowi inwestycyjnemu „Penta”. Ten ostatni sprzedał ją niedawno nowemu właścicielowi Mid Europa Partners.

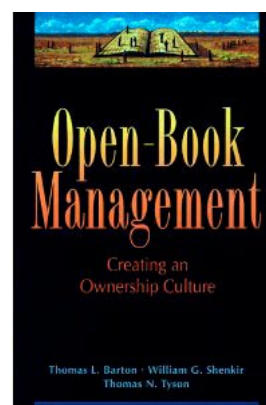
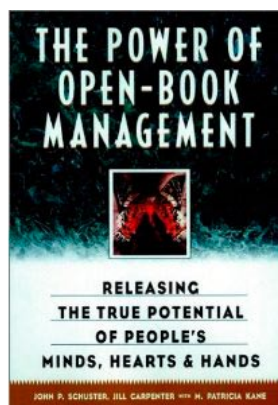
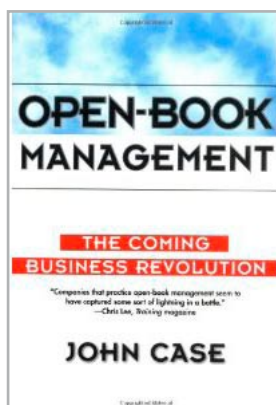
Skoro sieci te odsprzedano, to można je i odkupić. Spółki pracownicze i spółdzielczość konsumencka są tutaj odpowiednimi formułami. Wyzyskiwani ajenci na równi z szeregowymi pracownikami powinni być zainteresowani wykupem. Wykup pracowniczokonsumentcki spowoduje, że zyski zostaną w kraju, zwiększą się wpływy podatkowe do budżetu a pracownicy uzyskają godziwe warunki pracy i płacy.

W skrajnym przypadku, dla ułatwienia wykupu, można nawet zastosować bojkot sieci.

Jeszcze inną kategorię stanowią w kraju pojedyncze polskie supermarkety borykające się z konkurencją sieci zagranicznych. Wiele z nich, jak np. wrocławski Marino, nie przetrzymało. Przekształcenie ich w spółki pracownicze zwiększyłoby istotnie ich konkurencyjność.

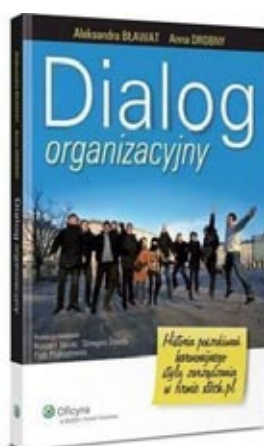
Problem zarządzania

Należy jeszcze kilka słów poświęcić problemom zarządzania, które na poziomie spółek pracowniczych staje się sprawą zasadniczą. Wspomniałem wcześniej o amerykańskim systemie jawnego zarządzania (Open Book Management).



Wypracowany on został na bazie głośnych doświadczeń Jacka Stack'a, szefa spółki pracowniczej Springfield Manufacturing w stanie Missouri. W metodzie tej korzystne jest istnienie w firmie mniejszych jednostek, których problemy są do ogarnięcia przez większość członków załogi. Supermarkety w ramach sieci doskonale spełniają te wymogi.

Trzeba nadmienić, że międzynarodowe doświadczenia w zakresie zaawansowanego uczestnictwa pracowników w zarządzaniu zostały w Polsce uogólnione do teorii „Pełnej partycypacji w zarządzaniu” (Total Participation Management) przez Ryszarda Stockiego, Piotra Prokopowicza i Grzegorza Żmudę. Co więcej, zasady te zostały już wprowadzone z powodzeniem w jednej z krakowskich firm (która nawet nie jest spółką pracowniczą) i opisane w niedawno wydanej książce Aleksandry Bławat i Anny Drobny zatytułowanej „Dialog Organizacyjny”.



Tak więc dysponujemy już w kraju własną, sprawdzoną i najbardziej efektywną metodą zarządzania spółkami pracowniczymi.

Konieczność współpracy z pozostałymi krajami Nowej Europy

W modyfikowaniu sieci supermarketów powinniśmy współpracować z innymi krajami tzw. Nowej Europy, czyli najbliższymi krajami postkomunistycznymi. Zagraniczne sieci handlowe są niestety jednym z najbardziej skutecznych sposobów dalszej ekonomicznej eksploatacji krajów, przez lata eksploatowanych przez system komunistyczny.

WŁASNOŚĆ PRACOWNICZA W HANDLU

JOHN QUINN

2 / (46)
/ 2009

BYWATEL
DLA DOBRA WSPÓLNEGO
CENA 12 zł
(w tym 0% VAT)

GOSPODARKA

SPOŁECZNA



US. KRYZYSOWA

nej przeprowadzo-
entrum Własności
mployee Ownership,
znych (Bureau for
5 ankietowanych
n pracowniczym
ałyby kupować
pu zakładów.
asnością pracow-
a fakt dla celów
Inocnej, „Publix”
orku oraz „Mad
swoim akcjona-
gnikami ankiety,
nkurencyjnymi,
w ich branży.
rać pomiędzy
które wpro-
cowniczy.
miejscowe su-
iał wyrównana
i z Safeway'em
mujących cały
zeczim sklepem
e względu na
a on mniejszy
Każda z tych
eniu u siebie

Tidyman z Ti-
wspólnikiem
ycofaniu się
ęć sklepów,
li oni ofertę
eli, by oba
iejscowego
ch pracow-
racowniczej
nięty przez
ie ESOP-u
Buchanan
y zajął się
ać sklepy
ać swym

ISSN 1641-1021
index 361569
Europa 4,5 EUR
USA 5 USD

9 771641 102095

mierci ks. Władysława Gurgacza

Własność pracownicza w handlu



Sklepy, będące własnością pracowników, cieszą się dobrą reputacją, gdyż świadczone tam usługi są po prostu lepsze. W Spokane (stan Waszyngton), klienci mogą wybrać spośród trzech tego typu przedsięwzięć.

Klienci doceniają własność pracowniczą

Podczas badania opinii publicznej przeprowadzonego w 1987 roku przez Narodowe Centrum Własności Pracowniczej (National Center for Employee Ownership) oraz Biuro Spraw Wewnętrznych (Bureau for National Affairs) stwierdzono, iż 80 proc. ankietowanych uważa, że spółki z akcjonariatem pracowniczym pracują lepiej. Większość wolałaby kupować produkty pochodzące z tego typu zakładów.

Własność pracownicza służy reklamie

Spółki spożywcze będące własnością pracowników starają się wykorzystać ten fakt dla celów reklamowych – „Dan's” z Północnej Dakoty, „Puncher” z Arkansas reklamują się swoimi produktami. Zgodnie z wynikami badań, klienci mogą wybierać pomiędzy sklepami, które należą do sieci akcjonariatu pracowniczego.

Własność pracownicza jest instytucją rynkową

W Rosauers, dwa miejscowe supermarkety, prowadzą niemal wyrównaną rywalizację, jak i w Spokane, które należą do sieci dużych sklepów. W Spokane, klienci mogą wybierać pomiędzy sklepami, które należą do sieci akcjonariatu pracowniczego.

Własność pracownicza

sprowadzenia sieci Planowi Pracowniczej Własności Kapitału (ESOP) został podsunęty przez ich hurtownika z Minneapolis. Założenie ESOP-u jest dość skomplikowane, więc Tidyman i Buchanan wyprężyli się, aby przygotować ich planu.

Wykorzystując ESOP mogli utrzymać sklepy w posiadaniu miejscowej ludności, dać swym pracownikom udział własnościowy oraz uzyskać ulgi podatkowe. Ponieważ Kongres Stanów Zjednoczonych pragnie zachęcić do własności pracowniczej, wycofujący się właściciele, którzy sprzedają przynajmniej 30 proc. własnych udziałów ESOP-owi (i zainwestują w krajowe akcje), mogą uzyskać odroczenie spłaty podatku od zysków ze sprzedaży do czasu sprzedaży tych akcji. Granica trzydziestu procent nie stanowiła problemu dla Tidymana, który jest obecnie w stu procentach objęty własnością pracowniczą.

Tidyman's znajduje naśladowców

Drugą w kolejności siecią supermarketów, która zaadaptowała u siebie program ESOP jest Rosauers. Został on swego czasu przejęty przez miejscowych hurtowników zjednoczonych w kooperatywę pod nazwą U.R.M., którzy chcieli go sprzedać. Chętnymi do nabycia okazali się pracownicy Rosauers, których interesy reprezentował Larry Geller – przewodniczący zawodowych związków z miejscową firmą consultingową Phenneger & Morgan, aby sprawdzić czy tego typu transakcja była możliwa do zrealizowania (Spokane miało już wówczas własny ekspert od ESOP). Po roku negocjacji toczących się między kierownictwem sieci, U.R.M. i związkami osiągnięto ostateczny porozumienie w lipcu 1990 r. ESOP jest obecnie w posiadaniu 83 proc. udziałów piętnastu sklepów tworzących sieć Rosauers.

Jednym z uczestników negocjacji był członek zarządu U.R.M. Charles „Chuck” Yoke, który był równocześnie właścicielem innej sieci supermarketów. Ponieważ Yoke planował wycofać się z działalności, zaczął uważnie obserwować szczegóły ESOP-u wprowadzanego przez jego przyjaciela Gellera. W rezultacie, pięć sklepów Yoke's Pac'n Save stało się własnością pracowników.

udziały, które do tej pory trzymane na zablokowanych rachunkach, mogą zostać rozproszony wśród pracowników. Otrzymują oni niezbędną prawo do swych udziałów z chwilą, gdy nabydą one mocy prawnej. U Tidymana udziały stają się pełną własnością pracowników po siedmiu latach; w przypadku Rosauers i Yoke'a okres ten trwa sześć lat. Gdy pracownik odchodzi z pracy, nie zatrzymuje swych akcji – odsprzedaje je z powrotem ESOP-owi. Akcje Tidymana, których wartość w 1986 roku szacowano na 40 dolarów za jedną, wyceniono obecnie na 88 dolarów.

Czy personel pracuje ciężiej?

Kierownik Tidyman'sa – Jack Heusten – jest dumny z coraz lepszych wyników osiągniętych przez swych pracowników – zyski uległy podwojeniu na przestrzeni ostatnich pięciu lat. Jednak własność pracownicza nie jest jedynym źródłem sukcesów. To, co sprawiło, iż różnica w jakości pracy jest tak znaczna, to – zgodnie z opinią Heustena – program pracowniczy zaangażowania. Sklepy mają swoje rady pracownicze składające się z ośmiu członków, które odbywają comiesięczne spotkania z kierownictwem, celem przedyskutowania zaistniałych problemów. Z kolei zadaniem specjalnych komitetów pracowniczych, reprezentujących poszczególne działy, jest proponowanie rozmaitych rozwiązań. Następnie sugestie komitetów zostają przyjęte i dwa miesiące później przedstawione do ponownej oceny. Inna jeszcze grupa pracowników (w której skład wchodzi po spotykanie o sprawach związanych z funkcjonowaniem firmy jako całości. Dobrze zorganizowane program pracowniczy zaangażowania wzbudza duże zainteresowanie personelu i przynosi wymierne korzyści.

Działająca na terenie Rosauers Rada Doradczą właścicieli składa się z delegatów z każdego sklepu, którzy na odbywających się co miesiąc spotkaniach przedstawiają kierownictwu swoje uwagi. Geller zwraca uwagę na znaczną poprawę zarówno w dyscyplinie, jak i jakości świadczonych usług od chwili, gdy wprowadzono tę metodę działania. Jednak, szybko dodaje, komitety

pracownicy mają swój udział w spotkaniach z rządu. Jim Clanton, główny księgowy w Yoke's, twierdzi, iż plan pracowniczy zaangażowania, połączony z ESOP, znacznie polepsza postawę wśród załogi. Uważa on, że poziom świadczonych usług wzrósł, a wydatki zmalały. Pracownicy wiedzą, kiedy firma przynosi zyski i kiedy musi oszczędzać.

Duma z akcjonariatu

Wszystkie sklepy Rosauers mają wystawione w witazki z napisem „Witamy w zarządzanym przez pracowników supermarkecie Rosauers”, a nazwa sklepu widnieje na podświetlonym tle ze słowem „NASZ”. Wszystkie reklamy Rosauers również korzystają z określenia „Supermarket zarządzany przez pracowników”. Chociaż Tidyman's nie mudzi się obecnie w tak znacznym stopniu jak dawniej reklamować swego ESOPu, to wciąż obchodząc tam Tydzień Własności Pracowniczej rozdaje darmo symboliczne ciastka wszystkim klientom. Clanton stwierdza, iż „skoro pozostałe własności pracownicze, my zdecydowaliśmy się reklamować naszą poprzez cenę i jakość”. Jednak pracownicy Yoke noszą odznaki z napisem „Własność Pracownicza”, a nad głównym wejściem widnieje szyld „Własność Pracownicza”.

ESOP przyczynia się do zabezpieczenia emerytalnego

Istnieją różne problemy w firmach z wdrożonym ESOP-em. Nie wystarczy wziąć pieniądze, poprawić efektywność pracy i działać jak dotąd. Prace należy im z tytułu ESOP-u płatności, a to z kolei obciąża firmę finansowo. Tidyman's przeprowadził badania dotyczące swych zobowiązań płatniczych na najbliższe 20 lat. Stwierdzono, że firma jest im w stanie podoląć w Rosauers i Yoke mały do czynienia dopiero ze wstępną fazą ESOP-u, jednak problem ten nie został pominięty.

Rozsądny krok

Należy brać pod uwagę również inne sprawy – Jim Clanton wskazuje na złożoność administrowania

Demokracja gospodarcza

teksty wybrane

Wrocław

biblioteczka zakładowa

2

John Quinn


Własność pracownicza w handlu

Wrocław 1994

Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych
przy ZE ELWRO we Wrocławiu

Wesprzyj Fundusz „Nowego Obywatela”

**Możesz poprawić
ten bilans!**



sprzedaż	+13476
koszt druku	-10850
marża	
dystributora	-7299,5
wpływy z reklam	0
dotacje i granty	0
darowizny (IV kwartał)	+120
RAZEM	-4353,5

**Inwestycja w
„Nowego Obywatela”.
To ma sens.**

Masz szansę zainwestować w budowę świata opartego na wartościach z naszego Manifestu. Przekaż darowiznę na fundusz wydawniczy „Nowego Obywatela”, byśmy mogli pozostać niezależni od woli partyjnych bonzów, łaski ministerialnych urzędasów, chorych układów towarzyskich czy widzimi się fundacji rozporządzających środkami z brudnych interesów. Nikt tego nie zrobi za Ciebie!

Nawet najmniejsza kwota będzie nam pomocna w wydawaniu pisma i książek. Podziękowania dla wszystkich ofiarodawców będziemy zamieszczać na naszych łamach (chyba, że będą woleli zachować anonimowość).

*Przekaż darowiznę na fundusz „Nowego Obywatela”
Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”
90-734 Łódź, ul. Więckowskiego 33/126*

*Multibank, nr konta: 28 1140 2017 0000 4302 1082 2387
(tytuł: Darowizna – „Nowy Obywatel”)*

www.nowyobywatel.pl