



Beth McGoldrick

WZROST PODMIOTOWOŚCI PRACOWNIKÓW

Tytuł oryginału: **Empowered Workers**

Źródło: **Corporate Finance Performance 8/9, 1992 r.**

Wyszukał i przetłumaczył: Jan Koziar
Publikowane: **Nasz Dziennik**, 3 listopada 2000 r.

Wrocław 2010

tylko w formie cyfrowej

Empowered Workers

8/9-9
Corporate Financial
Performance

*An ESOP isn't just a fleeting financial technique.
It makes workers more productive and committed.*

By **BETH MCGOLDRICK**

Soon after Aris was purchased on behalf of its 11,500 employees in September 1987, car rental customers noticed a homespun modification to the company's famous advertising slogan: "We try harder." Employees at rental counters around the country crossed out "We" on the red and white lapel buttons they sported, and scrawled in "Owners." The company quickly responded by printing the new buttons for distribution as a way to capture enthusiasm for its fledgling Employee Stock Ownership Plan (ESOP).

Aris has no plans to scrap the legendary ad campaign that highlights its number two status in the car rental business. But it continues to reap significant business benefits from its path-breaking ESOP. "We have achieved productivity gains by communicating the idea that owners have a vested interest in providing better service," says Donald Korn, senior vice president in human resources, "and we have also been successful from a financial point of view." The Avis ESOP, with a purchase price of \$1.75 billion, is the largest such transaction ever done. Indeed, Avis is the most prominent example among U.S. companies of the advantages that may accrue to a company that not only institutes an ESOP, but that properly views it as much more than simply an appealing financing technique.

"ESOPs are most attractive today for their place in overall employee benefit plans and incentive programs," says Ronald Ludwig, partner with ESOP law specialists Ludwig & Jeans in San Francisco. "Avis proved that. This development is good for companies and good for ESOPs. It's much better than focusing on ESOP tax incentives or cash flow benefits." This is true as much because the employee benefits are real and valuable as it is because the financial benefits of ESOPs have fluctuated widely over the

past several years. Financial benefits still exist, to be sure, but they have forfeited center stage to what might be called the business benefits of maturing ESOPs. Those benefits are not easy to quantify. But there is anecdotal evidence that companies with well-managed ESOPs that have been in place for a number of years show increased worker/owner productivity and commitment. ESOPs can help keep labor costs down by being a substitute for cash compensation, they can bolster morale when wage increases need to be deferred, and they may represent a stable source of capital as employees are more apt to value long-term performance over quarterly results. ESOPs can contribute to efforts to make work and the workplace more meaningful and rewarding.

The concept of employee ownership and ESOPs employs a language that makes some executives uncomfortable, with terms like "empowerment" and "vision." Such rousing buzzwords and the sense that ESOPs are a gimmick can put off managers. But ESOPs and employee ownership often have one very tangible benefit—improved corporate performance—which swiftly wins over many skeptics. A 1986 study by the National Center for Employee Ownership (NCEO) found that employee ownership companies with participative management practices grow 8 to 11 percent per year faster than do similar companies without ESOPs. One year later, the U.S. General Accounting Office declared that ESOP companies have annual productivity growth rate increases of slightly more than 50 percent.

ESOPs also have an effect on stock prices, as shown in the work of two Rutgers

University professors, Joseph Blasi and Douglas Kruse, authors of *The New Owners*, published in 1991. Blasi and Kruse developed the Employee Owners Index, which measures the average percent increase in stock price per year for all public companies with more than 10 percent employee ownership and more than \$50 million in market value. Their 265-stock index gained 35.9 percent for 1991, passing the Dow Jones Industrial Average of 20.3 percent and the S&P 500 Index of 26.3 percent. For the first quarter of 1992, the EOI gained 7.4 percent on average, compared to the Dow gain of 2.1 percent and a 3.2 percent drop in the S&P 500. "Employee ownership is a key factor in the market," concludes Blasi.

ESOPs mean different things for different sizes and types of companies. But there are some common themes. The concept was pioneered in the Fifties and Sixties by Louis Kelso, a San Francisco lawyer and economist, assisted by the strong support of Louisiana Democratic Senator Russell Long, who as chair of the Senate Finance Committee initiated some 20 bills to encourage creation of ESOPs as a way to broaden the ownership of wealth. Today, employees own an average of 12 percent (through plans including ESOPs) of some 1,000 of the 7,000 corporations traded on the New York, American, and OTC exchanges, according to the Rutgers research.

Basically, an ESOP is a defined contribution employee benefit plan, but it can also be thought of as a stock bonus plan that can borrow money. To establish an ESOP, a company sets up a trust fund, into which it contributes new shares of its own stock or cash to buy existing shares. Alternatively, the ESOP can borrow money to buy new or existing shares,

Cont.

Akcyonariat pracowniczy przyczynia się do wzrostu wydajności i zaangażowania pracowników.

Przykład firmy Avis

W listopadzie 1987 amerykańska firma Avis, zajmująca się wynajmem samochodów, została wykupiona przez swych 11500 pracowników. Wkrótce po tym, klienci Avisa mogli dostrzec ręczny dopisek do znanego hasła reklamowego firmy: „My pracujemy lepiej”. Pracownicy filii w całym kraju wykreślili słowo „My” na noszonych przez siebie znaczkach zamieniając hasło na „Właściciele pracują lepiej”. Zarząd Avisu szybko podchwycił ten pomysł i zamówił fabryczne napisy na firmowe uniformy by podtrzymać entuzjazm wywołany świeżo wprowadzonym Planem Pracowniczej Własności Kapitału (ang. ESOP).



Avis, zajmujący drugą pozycję wśród amerykańskich firm wynajmujących samochody, nie zamierza odejść od swego legendarnego sloganu reklamowego. Wręcz przeciwnie, czerpie korzyści z własnego przecierającego szlaki programu ESOP. „*Nasze zyski wzrosły z chwilą, gdy klienci zrozumieli, że pracownicy będąc właścicielami są osobiście zainteresowani świadczeniem usług na wyższym poziomie*”, mówi Donald

Korn, przewodniczący d/s personalnych. Avis ESOP, wykupiony za cenę 1,75 mld dolarów, stanowi największą tego typu transakcję. Jest również najbardziej spektakularnym przykładem korzyści, jakie ESOP może przynieść firmie, która właściwie rozumie ten program i traktuje go jako coś więcej niż doraźne rozwiązanie swoich finansowych problemów.¹

Zalogi przedkładają długoterminowe cele nad doraźne zyski

„*Plan ESOP jest bardzo atrakcyjną propozycją ze względu na ogólne korzyści i jako program motywacyjny dla pracowników*”, mówi Ronald Ludwig, współdziałowiec spółki Ludwig & Jeans zajmującej się doradztwem prawnym ESOP. Avis dowiódł tego. Ich przykład jest pożyteczny zarówno dla innych spółek jak i samego ESOPu. Tego typu działanie jest znacznie lepsze niż skupianie się na ulgach podatkowych lub zyskach wynikających z obrotów pieniężnych. Potwierdza to fakt, iż zyski pracowników są namacalne, podczas gdy wpływy z ESOP znacznie się zmieniały na przestrzeni ostatnich kilku lat. Zyski są

¹ Firma Avis przestała być spółką pracowniczą w 1996 r. Pracownicy ulegli pokusie odsprzedania swoich akcji firmie HFS Corporation (uwaga J.K.).

oczywiście nadal istotne, lecz ustępują miejsca innym korzyściom wynikającym z dojrzewającego ESOPu. Chociaż trudno jest wymiernie oszacować te korzyści, to nie ma wątpliwości, iż firmy z właściwie zorganizowanym ESOP zaczynają z czasem czerpać zysk w postaci wzrostu wydajności i zaangażowania wśród swych pracowników-właścicieli. ESOP, stanowiąc alternatywę dla innych pracowniczych rekompensat finansowych, może obniżyć koszt robocizny, wzmocnić dyscyplinę z chwilą, gdy obiecywane podwyżki muszą być odłożone na później, i wreszcie, stanowi rękojmię stabilnych źródeł napływu nowego kapitału. Ta ostatnia korzyść wynika z faktu, iż załogi są skłonne przykładać większą wagę do długoterminowych zadań niż do doraźnych wyników. ESOP sprawia, że dzięki własnym wysiłkom miejsce pracy nabiera nowego znaczenia i przynosi więcej satysfakcji.

Wraz z ideą akcjonariatu pracowniczego pojawił się nowy język, który napędza obawami niejednego przełożonego. Takie nowomodne określenia jak „wzrost podmiotowości” czy „wizja” zdają się podważać sens istnienia administracji przedsiębiorstw. Tymczasem własność pracownicza niesie z sobą jedną niepodważalną korzyść, która bez trudu przemawia do wszystkich sceptyków – znacznie podnosi wydajność pracy. Badania przeprowadzone w 1986 roku przez Narodowe Centrum Własności Pracowniczej (ang. National Center for Employee Ownership – NCEO) wykazały, że firmy, których zarządy aktywnie uczestniczą w realizacji programów związanych z akcjonariatem pracowniczym, odnotowały wzrost obrotów od 8 do 11 procent wyższy niż analogiczne przedsiębiorstwa bez ESOPu.

Giełda potwierdza skuteczność akcjonariatu

Wpływ ESOP na ceny giełdowe został zilustrowany w pracy dwóch profesorów z Uniwersytetu Rutgers, Josepha Blasi i Douglasa Kruse, autorów „Nowych Właścicieli”. W książce tej, opublikowanej w 1991 roku, opracowali oni wskaźnik własności pracowniczey, który obrazuje średni procentowy wzrost wartości akcji w skali roku dla wszystkich przedsiębiorstw z co najmniej dziesięcioprocentowym udziałem akcjonariatu pracowniczego oraz o wartości rynkowej oszacowanej na więcej niż 50 milionów dolarów. „*Własność pracownicza jest kluczem do rynku.*” – brzmi konkluzja autorów.

Chociaż ESOP oznacza różne rozwiązania zależnie od rodzaju i wielkości firmy, istnieją jednak pewne wspólne wyznaczniki. Koncepcja ESOP zrodziła się na przełomie lat 50-tych i 60-tych z inicjatywy Louisa Kelso, prawnika i ekonomisty z San Francisco. Uzyskał on poparcie senatora Russella Longa, który jako przewodniczący Senackiej Komisji d/s Finansów przyczynił się do uchwalenia około dwudziestu ustaw mających na celu zachęcenie do programu ESOP jako sposobu na powiększenie grupy posiadaczy kapitału produktywnego. Obecnie, poprzez realizację różnych programów, w tym także ESOP, pracownicy są właścicielami średnio 12% majątku tysiąca korporacji ESOPowych spośród 7000 wszystkich korporacji, których akcjami handluje się na głównych amerykańskich giełdach.

Przede wszystkim, ESOP jest określany jako plan korzyści pracowniczych. Może on być jednak rozumiany jako plan akcji pracowniczych, który jednocześnie może zaciągać

kredyty. W celu założenia ESOP, zakład przygotowuje fundusz powierniczy, w którym lokuje się nowe akcje lub kapitał na zakup istniejących udziałów. Zgodnie z inną możliwością ESOP może wziąć kredyt celem nabycia nowych lub już istniejących akcji, zakład zaś pokrywa część kosztów planu by ułatwić spłatę pożyczki. Bez względu na sposób, w jaki udział zostaje nabyty, kapitał zakładowy przeznaczony na finansowanie pracowniczych akcji jest zwolniony z podatku do wysokości 25% listy płac. Również dywidendy wypłacane z tytułu udziałów ESOP mogą być odciążone od podatku dochodowego.

Istnieją inne ulgi podatkowe związane z ESOPem, co czyni tą strategię jeszcze bardziej atrakcyjną. Właściciele spółek z o.o. mogą wykorzystać ESOP dla stworzenia płynnego rynku dla swoich akcji. Ci, którzy przeznaczą na ESOP przynajmniej 30% wszystkich swoich akcji, mogą ubiegać się o odroczenie spłaty podatku dochodowego, jeśli zobowiążą się ulokować wpływy z zysków w krajowych papierach wartościowych. Stworzono również korzystne zasady udzielania pożyczek na ESOP. Zarówno kredyt jak i jego oprocentowanie są zwolnione od opodatkowania. Chociaż około 80% ESOPów powstało w ramach sprawnie zarządzanych firm z o.o., koncepcja własności pracowniczej staje się coraz żywsza również w spółkach akcyjnych. Powstający tam ESOP różni się znacznie od poprzedniego odpowiednika. Zwykle liczba wykupionych udziałów jest mniejsza (zwykle od 5 do 15%), a akcjonariat pracowniczy wkracza w miejsce innych podobnych programów. Około jedna trzecia istniejących w spółkach akcyjnych ESOPów spełnia funkcję zabezpieczenia przed przejęciem przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie przez Polaroid programu ESOP w 1988 roku przynagliło około 250 innych dużych przedsiębiorstw do podjęcia realizacji podobnych planów. Do Polaroidu przyłączyli się inni: J.C. Penney, Ralston Purina, oraz Texaco, które wydało na swój ESOP 1,75 mld dolarów. Procter & Gamble przeznaczył miliard dolarów na zwiększenie portfela akcji ESOP z 14 na 20%. Zgodnie z raportem NCEO, nie więcej niż 5% planów tego typu jest wykorzystywanych jako forma obrony przed przejęciem lub upadkiem przedsiębiorstw.

Dla potwierdzenia tego, Polaroid utrzymuje, że próba przejęcia ich firmy przez Shamrock Holders nie była główną przyczyną wprowadzenia ESOP (konflikt ten doprowadził do zaciętej wojny o kontrolę nad spółką i zakończył się paktem o wzajemnej nieagresji). Zarząd Polaroidu zatwierdził ESOP w 1988 roku, lecz zgodnie z tym, co mówi dyrektor Richard Duffy, „*tradycja własności pracowniczej sięga czasów programu PaySOP*”. Początkowe 14% udziału wzrosło obecnie do 20%, a wraz z tym zwiększyła się determinacja by wyzyskać jak najwięcej z możliwości wynikających z akcjonariatu pracowniczego.

W Polaroidzie, którego 8000 krajowych pracowników stanowi największy blok właścicieli, właśnie ukończono etap szkolenia wiążącego jakość z własnością (Quality Ownership Training – QOT). Poświęcono w nim 165 godzin na dyskusje nad świadomością i kulturą własności. Nie jest to jedynie teoria i firma może już obserwować rezultaty swych działań: pracownicy zakładów w Waltham sami rozwiązali ciągnący się od dawna problem wadliwości wytwarzanych produktów.

Podpatrywanie zalet

Spółka hurtownicza Lowe's z Płn. Karoliny traktuje swój liczący 14 lat ESOP jako doskonały czynnik motywacyjny dla załogi liczącej 14800 pracowników. „*Pozwala to naszym ludziom zdać sobie sprawę z faktu, że wszyscy jesteśmy współtwórcami sukcesu firmy*” stwierdza dyrektor Robert Strickland. Zakład wyposaża swych pracowników w reklamowe znaczki i kasety wideo propagujące zalety ESOPu. Jednak sukcesy na giełdzie lepiej niż cokolwiek innego świadczą o wartości programu. Ostatnie notowania wykazały, że wartość pojedynczej akcji wynosi 20 dolarów, podczas gdy w roku 1978 jej cena nie przekraczała 3,5 dolara.

Lowe's ocenia wydajność swej załogi na podstawie rocznych podsumowań, uwzględniając wysokość zysku przypadającego na jednego pracownika i następnie porównując te wyniki z osiągnięciami konkurencji. Na przykład, w 1991 roku na każdego zatrudnionego przypadła sprzedaż w wysokości 170 000 dolarów (co zostawia w tyle wszystkich rywali) oraz 4700 dolarów czystego zysku (plasując się tym samym na drugim miejscu po Home Depot). Strickland twierdzi, iż tego typu wyliczenia dają pracownikom poczucie odpowiedzialności i świadomość bycia właścicielami zakładu.

Takie firmy jak Avis czy Fastener Industries (przynoszący 19 milionów dolarów dochodu producent wyspecjalizowanych śrub) znalazły sposób by z pożytkiem wykorzystać promocyjny i reklamowy charakter ESOP. Avis opracował modelowy program włączenia pracowników w swą działalność pod postacią tzw. Pracowniczych Grup Współdziałania (ang. Employee Participation Groups – EPG), które odbywają comiesięczne spotkania na szczeblu lokalnym i raz do roku zbierają się wspólnie na dwudniowej sesji w swej głównej siedzibie. Uczestnicy EPG są wybierani w ten sposób by reprezentowali wszystkie grupy pracownicze. Spotkania te zapewniają stały przepływ informacji między przełożonymi a załogą, i są one uzupełniane częstymi seminariami, podczas których zarząd spotyka się z pracownikami. Równie ważnym osiągnięciem, które wzmacnia poczucie własnej wartości wśród pracowników, jest zwyczaj uwzględniania nazwy ESOP w bardziej znaczących materiałach reklamowych. W kampanii promocyjnej, z którą wystartował Avis w 1988 roku, idea akcjonariatu pracowniczego została przedstawiona jako argument potwierdzający najwyższą jakość usług świadczonych przez firmę. Rozpoznanie przeprowadzone przed ukazaniem się pierwszych reklam wykazało, iż klienci spodziewają się lepszej obsługi ze strony Avis, jako firmy będącej własnością pracowników.

Z kolei Fastener, będący w 100% własnością pracowniczą, wszędzie gdzie tylko możliwe umieszcza napis: „własność pracownicza”. Dyrektor firmy, Richard Biernacki, uzasadnia to następująco: „*Jesteśmy przekonani, że daje nam to przewagę. Ludzie chcą kupować w firmach zarządzanych przez załogi.*” Idąc za przykładem Avis, handlowcy z Fastener wykorzystują ESOP jako argument w rozmowach z klientami. „*Co prawda ESOP nie cieszy się popularnością wśród starszych członków zarządów firm, jednak to nie oni stanowią główną siłę nabywczą*” – zauważa Biernacki.

Prawdopodobnie nie więcej niż połowa ESOPów jest traktowana jako źródło łatwego dofinansowywania. Wynika to z faktu, iż zgodnie z poglądem prezydenta Amerykańskiego Związku ESOP (ESOP Association of America) Michaela Keelinga, własność pracownicza jest wynikiem „określonej strategii finansowej mającej na celu pomnożyć zyski”. Jednakże, te firmy, które wkroczyły w drugą fazę ESOP, mogą posłużyć jako przykład prawidłowego rozwoju własności pracowniczej. Jak mawia Duffy z Polaroidu, ESOP sam w sobie nie prowadzi do rozwiązania wszystkich problemów. Jego określenie „bezproduktywny ESOP” dotyczy tych zakładów, które wprowadziły program i oczekują na automatyczne efekty. Jak sam mówi, „są to przedsięwzięcia nie mające większego sensu”. Doświadczenia z ESOPem dowodzą, że nie przyniesie on poprawy wydajności i organizacji pracy dopóki załogi nie zostaną faktycznie dopuszczone do rozwiązywania problemów swoich przedsiębiorstw.

Liczy się informacja

Wszyscy fachowcy zgadzają się, co do tego, że aby ESOP przynosił zyski, niezbędna jest rzetelna informacja. Warehouse Entertainment zawdzięcza sukces swojego ESOPu bogatym materiałom informacyjnym. Potwierdza to dyrektor Lou Kwiker, założyciel tej pierwszej w Los Angeles firmy zajmującej się wypożyczaniem kaset wideo, nazywając swych pracowników „współwłaścicielami”. Z chwilą wprowadzenia ESOPu zaczęto wspólnie dyskutować nad sposobami obniżenia kosztów własnych. Dostarczano bieżące raporty giełdowe by pracownicy mogli obserwować efekty swych działań i opracowano nawet specjalny program poglądowy pod nazwą „Jak grać w Warehouse Entertainment”. „To, co się stało na giełdzie po wprowadzeniu ESOP było fenomenalne”, wspomina Kwiker. „Gdy przejmowaliśmy firmę jej wartość wynosiła 80 milionów dolarów, a pięć lat później oszacowano ją na 275 milionów”.

Biernacki dodaje, że decyzja dotycząca tego, jakimi informacjami należy dzielić się z pracownikami, jest podstawowym elementem programu. „Pracownicy muszą mieć dostęp do wszystkiego.” Dotyczy to również wszystkich kalkulacji finansowych przygotowywanych dla zarządu. Zgodnie z tym, co mówi główny księgowy przedsiębiorstwa budowlanego Michael Baker Corp., którego 35% akcji jest w posiadaniu ESOP, informacje dotyczące sytuacji finansowej firmy są tam co miesiąc wywieszane do publicznej wiadomości, a kwartalne rozliczenia i sprawozdania giełdowe trafiają bezpośrednio do rąk pracowników. „Ogólnie rzecz biorąc – jak stwierdza Donald Israel, konsultant Benefits Concepts (organizacji badającej rentowność nowych rozwiązań) – im większy dostęp pracowników do informacji dotyczącej stanu finansowego przedsiębiorstwa, tym lepsze rezultaty działania ESOPu”.

Nie ma gotowych przepisów

Departament Pracy wymaga od Polaroidu podjęcia decyzji dotyczącej sposobu wykorzystania udziałów ESOP (pracownicy są za przeznaczeniem ich na przyszłe emerytury).

Akcjonariat pracowniczy

Wzrost podmiotowości pracowników

Akcjonariat pracowniczy przyczynia się do wzrostu wydajności i zaangażowania pracowników.

Przykład firmy Avis

W listopadzie 1987 amerykańska firma Avis zajmująca się wynajmem samochodów została wykupiona przez swych 11.500 pracowników. Wkrótce po tym klienci Avis mogli dostrzec różny dopisek do znanego hasła reklamowego firmy: „Pracujemy lepiej”. Zarząd Avis szybko podchwycił ten pomysł i zamówił fabryczne napisy na firmowe uniformy, by podkreślić entuzjazm wywołany świeżo wprowadzonym Planem Pracowniczej Własności Kapitału (ang. ESOP). Avis, zajmujący drugą pozycję wśród amerykańskich firm wynajmujących samochody, nie zamierza odejść od swego legendarnego sloganu reklamowego. Wręcz przeciwnie, czepie korzyści z własnego przecierającego szlaki programu ESOP. Nasze zyski wzrosły z chwilą, gdy klienci zrozumieli, że pracownicy, będąc właścicielami, są osobliwie zainteresowani świadczeniem usług na wyższym poziomie – mówi Donald Korn, przewodniczący ds. personalnych Avis, wykupiony za cenę 1,75 mld dolarów, stanowiąc największą tego typu transakcję. Jest również najbardziej spektakularnym przykładem firmy, która ESOP może przynieść firmie, która właściwie rozumie ten program i traktuje go jako coś więcej niż doraźne rozwiązanie swoich finansowych problemów.

Zalogi przedkładają długoterminowe cele nad doraźne zyski

Plan ESOP jest bardzo atrakcyjną propozycją ze względu na ogólne korzyści i jako program motywacyjny dla pracowników – mówi Ronald Ludwig, współzałożyciel spółki Ludwig & Jensen zajmującej się doradztwem prawnym ESOP. Avis dowiódł tego. Ich przykład jest pożyteczny dla innych przedsiębiorstw bez ESOP.

Giełda potwierdza skuteczność akcjonariatu

Wpływ ESOP na ceny giełdowe został zilustrowany przez dwóch profesorów z Uniwersytetu Rutgers, Josepha Blasi i Douglasa Kruse, autorów książki „Nowi właściciele”. W książce tej, opublikowanej w 1991 roku, opracowali oni wskaźnik własności pracowniczej, który obrazuje średni procentowy wzrost wartości akcji w skali roku dla wszystkich przedsiębiorstw z co najmniej dziesięcioprocentowym udziałem akcjonariatu pracowniczego oraz o wartości rynkowej oszacowanej na więcej niż 50 milionów dolarów. „Własność pracownicza jest kluczem do rynku” – brzmi konkluzja Blasięgo.

Początki ESOP-ów

Choć ESOP oznacza różne rozwiązania zależnie od rodzaju i wielkości firmy, istnieją jednak pewne wspólne wyznaczniki. Koncepcja ESOP zrodziła się na przełomie lat 50. i 60. z inicjatywy Louisa Kelesa, prawnika i ekonomisty z San Francisco. Uzyskał on poparcie senatora Russella Longa, który jako przewodniczący Senackiej Komisji ds. Finansów przyczynił się do wydania około dwudziestu uchwał mających na celu zachęcenie do programu ESOP jako sposobu na poszerzenie grupy posiadaczy. Obecnie [pisane w 1992 roku] poprzez realizację różnych programów, w tym także ESOP, pracownicy są właścicielami średnio 12 proc. majątku tysięcy korporacji ESOP-owych spośród 7.000 wszystkich korporacji, których akcjami handluje się na głównych amerykańskich giełdach.

Struktura ESOP-ów

Przed wszystkim ESOP jest określeniem jako plan korzyści pracowniczych. Może on być jednak rozumiany jako plan akcji pracowniczych, który jednocześnie może zaciągać kredyty. W celu założenia ESOP-u, zakład przygotowuje pracownicy fundusz inwestycyjny, w którym lokuje nowe akcje lub kapitał przeznaczony na zakup akcji. W tym celu przeznaczyli miliard dolarów na zwiększenie portfela akcji ESOP z 14 na 20 proc. Zgodnie z raportem NCEO, nie więcej niż 5 proc. pla-

nów tego typu jest wykorzystywanych jako forma obrony przed przejściem lub bankructwem przedsiębiorstwa.

Dla potwierdzenia tego Polaroid utrzymuje, że próba przejęcia ich firmy przez Shamrock Holders nie była główną przyczyną wprowadzenia ESOP (konflikt ten doprowadził do zaciętej wojny o kontrolę nad spółką i zakończył się paktem o nieagresji). Zarząd Polaroidu zatwierdził ESOP w 1988 roku, lecz zgodnie z tym, co mówi przewodniczący Richard Duffy, „tradycja własności pracowniczej sięga czasów programu PaySOP”. Początkowo 14 proc. udziału wzrosło obecnie do 20 proc., a wraz z tym zwiększyła się determinacja, by wyzyskać jak najwięcej z możliwości wynikających z akcjonariatu pracowniczego.

W Polaroidzie, którego 8.000 krajowych pracowników stanowi największy blok właścicieli, właśnie ukończono etap szkolenia wiążącego jakość z własnością (Quality Ownership Training – QOT). Poświęcono w nim 165 godzin na dyskusje nad świadomością i kulturą własności. Nie jest to jedynie teoria i firma może już obserwować rezultaty swych działań: pracownicy zakładów w Waltham sami rozwiązywali ciągnący się od dawna problem wydajności wytwarzanych produktów.

Podpatrywanie zalet

Spółka hurtownicza Lowe's z Pin. Karoliny traktuje swój liczący 14 lat ESOP jako doskonały czynnik motywacyjny dla zalogi liczącej 14.800 pracowników. – Pozwala to naszym ludziom zaciągnąć sobie sprawę z faktu, że wszyscy jesteśmy współwłaścicielami sukcesu firmy – stwierdza przewodniczący Robert Strickland. Zakład wyposaża swych pracowników w reklamowe znaczki i kasety wideo propagujące zalety ESOP. Jednak sukcesy wideo propagujące zalety ESOP. Jednak sukcesy świadczą o wartości programu. Ostatnie notowania wykazały, że wartość pojedynczej akcji wynosi 20 dolarów, podczas gdy w roku 1978 jej cena nie przekraczała 3,5 dolara.

Lowe's ocenia wydajność swej zalogi na podstawie rocznych podsumowań, uwzględniając umieszczenie napisu „własność pracownicza”. Dyrektor firmy Richard Biemacki uzasadnia to następująco: – Jesteśmy przekonani, że daje nam to przewagę. Ludzie chcą kupować w firmach

zarządzanych przez zalogi. Idąc za przykładem Avis, handlowcy z Fastener wykorzystują ESOP jako argument w rozmowach z klientami. – Co prawda ESOP nie cieszy się popularnością wśród starszych członków zarządów firm, jednak to nie oni stanowią główną siłę nabywczą – zauważa Biemacki.

Richard Duffy z Polaroidu twierdzi, że ESOP sam w sobie nie prowadzi do rozwiązania wszystkich problemów. Jego określenie „bezdolny ESOP” dotyczy tych zakładów, które wprowadziły program i oczekują samostnych efektów. Jak sam mówi: „są to przedsiębiorstwa nie mające najmniejszego sensu”. Doświadczenia z ESOP-em dowodzą, że nie przyniesie on poprawy wydajności i organizacji pracy, dopóki zalogi nie zostaną faktycznie dopuszczone do rozwiązywania problemów swoich przedsiębiorstw.

Liczy się informacja

Wszyscy fachowcy zgadzają się co do tego, że by ESOP przynosił zyski, niezbędna jest rzetelna informacja. Warehouse Entertainment zwiadcza sukces swojego ESOP-u bogatym materiałem informacyjnym. Potwierdza to dyrektor Lou Kwitek, założyciel tej pierwszwej w Los Angeles firmy zajmującej się wypożyczaniem kas wideo, nazywając swych pracowników „współwłaścicielami”. Z chwilą wprowadzenia ESOP-u zaczęto wspólnie dyskutować nad sposobami obniżenia kosztów własnych. Dostarczano bieżące raporty giełdowe, by pracownicy mogli obserwować efekty swych działań i opracowano nawet specjalny program poglądowy pod nazwą „Jak grać w Warehouse Entertainment”. – To, co się stało na giełdzie po wprowadzeniu ESOP, było fenomenalne – wspomina Kwitek. – Gdy przegromiliśmy firmę, jej wartość wyniosła 80 milionów dolarów, a pięć lat później oszacowano ją na 275 milionów.

Biemacki dodaje, że decyzja dotycząca tego, jakimi informacjami należy dzielić się z pracownikami, jest podstawowym elementem programu. – Pracownicy muszą mieć dostęp do wszystkich informacji, które dotyczą wyników

tytuł oryginału: „Empowered Workers”
Źródło: „Corporate Finance Performance” 3/9 1992

Beth McGoldrick

Thomasz Jan Kozłak