

Jak Cegielski się nie sprzedał

Streszczenie: Ostatnie piętnaście lat ponad stu pięćdziesięcioletniej historii poznańskich zakładów Cegielskiego może służyć za instruktaż, jak skutecznie pogrzebać szanse na prywatyzację przedsiębiorstwa, jednocześnie cały czas o niej opowiadając. W latach 90., gdy przymierzano się do niej po raz pierwszy, poznański zakład był w całkiem dobrej kondycji. Padł jednak ofiarą własnej historii, dzięki której traktowano go jak żywy pomnik poznańskiego Czerwca, zapominając, że jest firmą funkcjonującą w nowych realiach gospodarczych przedsiębiorstwem, którą trzeba zarządzać, dostosowując profil działalności do zapotrzebowania rynku i możliwości technicznych. Symbol jednak z trudem poddaje się przekształceniom niezbędnym w gospodarce rynkowej, zwłaszcza gdy dysponuje kilkutyśięcną, w dwóch trzecich należącą do związków, załogą. Cegielski znalazł się między Scyllą a Charybdą: do obecnego stanu doprowadziła go niekonsekwencja i brak zdecydowania kolejnych ekip rządowych, zderzona z żelazną – dla odmiany – konsekwencją związkowców w obronie przywilejów pracowniczych. W efekcie przez piętnaście lat na poznańskiej firmie przetestowano niemal wszystkie możliwe koncepcje prywatyzacyjne. Żadnej nie udało się choćby częściowo zrealizować, a niektóre zostały wyłącznie na papierze. Obecny plan restrukturyzacji, który trudno nazwać inaczej niż ratunkowym – autorstwa rządu PO – zakłada sprzedaż na raty poszczególnych części zakładu.

Cegielski, firma-symbol, walczy właśnie o przetrwanie. Ubiegły rok zamknęła 7,3 mln zł straty netto i zaledwie 634 mln zł obrotów. Nie podpisała ani jednego nowego kontraktu na silniki okrętowe, a likwidowane stocznie w Gdyni i Szczecinie mają wobec niej ponad 60 mln zł długów. Oszczędności szuka, zwalniając 500 pracowników – to pierwszy element nowego planu restrukturyzacji, który jednak może zawalić się w każdej chwili, jeśli nie uda się powstrzymać wierzycieli i szybko sprzedać przynajmniej części majątku. Jak to możliwe, że ten zakład, szykowany do prywatyzacji już na początku lat 90., uchwalił się do dziś jako stuprocentowa własność Skarbu Państwa, w dodatku uzależniona od innych, nierentownych i niewypłacalnych państwowych podmiotów? Obecna kondycja Cegielskiego bywa łączona w powszechnej opinii z zapaścią stoczni w Gdyni i Szczecinie. Nie jest jednak jej bezpośrednią konsekwencją. W latach 90., gdy przymierzano się po raz pierwszy do prywatyzacji poznańskiego zakładu, był on w całkiem dobrej kondycji, podczas gdy stocznie balansowały na granicy upadłości, notorycznie spóźniając się z płatnościami wobec kontrahentów. Gdyby wówczas podjęto zdecydowane działania restrukturyzacyjne wewnątrz spółki, rozpoczęto poszukiwania nowych rynków zbytu i bardziej wiarygodnych odbiorców, jednocześnie określając jednoznacznie model prywatyzacji i aktywnie szukając inwestorów, los firmy-symbolu mógł być dziś inny. Tymczasem rozliczne – i rozbieżne – pomysły na przyszłość zakładu szybko ginęły w ministerialnych szufladach, nie bez pomocy związków, wprawnie, choć krótkowzrocznie rozgrywających na własną korzyść polityczne animozje.

Falstart z NFI

Pierwszą szansę prywatyzacji Cegielski dostał w latach 1993-94, kiedy to razem z 87 innymi przedsiębiorstwami państwowymi miał trafić do trzeciej transzy programu NFI. Pracownicy zakładu najpierw grozili strajkiem, by tylko znaleźć się w gronie firm, których majątek miał być zaoferowany wszystkim dorosłym Polakom, kupującym powszechne świadectwa

Obecna kondycja Cegielskiego nie jest wyłącznie efektem likwidacji Stoczni Gdynia i Stoczni Szczecińskiej Nowa

Cegielski jest dziś jednym z maruderów polskiej prywatyzacji. A mógł być jednym z jej pionierów, gdyby w latach 90. trafił do programu NFI

Spółka chciała wykluczenia z programu NFI, bo obawiała się, że utraci stoczniowych odbiorców

Udział w programie NFI mógłby okazać się dla Cegielskiego korzystny, gdyby dominującą pozycję w akcjonariacie zyskał inwestor branżowy, a Skarb Państwa utracił możliwość blokowania strategicznych decyzji

udziałowe. Ale gdy program skonkretyzował się w rozporządzenie Rady Ministrów z listą szykowanych do sprzedaży tą drogą przedsiębiorstw i czekał tylko na podpis premiera, zmienili zdanie. Argumenty? Według ówczesnych władz Cegielskiego firma była zbyt duża i skomplikowana, aby uczestniczyć w programie. Jedyną z niego korzyścią byłby łatwiejszy dostęp do kredytów. Ponadto, jak wyjaśniał zarząd zakładów, o udział w programie wnioskowała Rada Pracownicza, która przestała istnieć, nim rozporządzenie dotarło na biurko szefa rządu (wówczas był nim Waldemar Pawlak), a nowej jeszcze nie wybrano. Zresztą – kontynuując szczegółowe tłumaczenia – bez opinii tejże Rady nie można było nawet przekształcić przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną. A że minister przemysłu i handlu Marek Pol podczas wizyty w fabryce obiecał, że doprowadzi do wyłączenia zakładu z listy NFI, więc załoga mu uwierzyła, nie składając nawet formalnego wniosku do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych.

Niezdecydowanie Cegielskiego opóźniło o kilka tygodni przyjęcie programu powszechnej prywatyzacji. Pracownicy wygrali – ostatecznie firma nie trafiła na listę. Nowo wybrana Rada Pracownicza złożyła wniosek o przekształcenie zakładu w jednoosobową spółkę skarbu państwa. Przedstawiciele zakładu twierdzili później w rozmowach z mediami, że do wycofania się Cegielskiego z programu przyczyniło się szczecińskie lobby: podczas trójstronnego spotkania w czerwcu 1994 r. (zarząd HCP, zarządy stoczni w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie oraz premier Pawlak i minister Pol) szefowie Stoczni Szczecińskiej mieli jakoby zagrozić, że jeśli poznański zakład zostanie w NFI, to nie będą już zainteresowani kupnem od niego podzespołów, co groziło firmie bankructwem. Gdyby przedstawiciele rządu zagwarantowali od razu, że mimo to zobowiążą Stocznię Szczecińską do kupowania u Cegielskiego, dalsza rozmowa o NFI wyglądałaby pewnie inaczej. A tak załoga musiała sama walczyć o swoje.

O zaletach i wadach programu NFI napisano wiele. W ostatnim czasie dominowały opinie negatywne. Z dzisiejszej perspektywy trudno zaryzykować stwierdzenie, że opór przeciw pierwszej zaproponowanej formie prywatyzacji wyszedł producentowi silników na dobre, trudno bowiem przewidzieć, jak docelowo ukształtowałyby się wówczas jego akcjonariat. Obecnie widać, że spośród spółek NFI w najgorszej sytuacji są obecnie te, nad którymi wciąż ma nadzór Skarb Państwa – jest ich 94. Na początku 2009 r. blisko połowa z nich – 45 – znajdowała się w upadłości, 7 w likwidacji, a 11 nie prowadziło działalności. Dysponując udziałami poniżej 25 proc., państwowy akcjonariusz nie ma wpływu na zarządzanie, a ponosi koszty zaangażowanego kapitału. De facto jest więc sponsorem dla inwestycji prowadzonych przez podmioty, które mają większość w spółce. A współpraca z tymi inwestorami nie należy do najłatwiejszych – szczególnie, jeśli chodzi o próby nakłonienia ich do zakupu mniejszościowych pakietów po zadawalającej Skarb Państwa cenie. Niemniej, można założyć, że gdyby większościowy pakiet akcji spółki odkupił inwestor branżowy, zainteresowany rozwojem przynajmniej jednej z trzech „nóg” Cegielskiego (które stanowią kolejno: produkcja silników okrętowych, produkcja pojazdów szynowych i produkcja pozostałego asortymentu, m.in. agregatów), restrukturyzacja firmy przebiegłaby sprawniej, a na pewno szybciej. Pod warunkiem, że Skarb Państwa, który – jak pokażą kolejne wypadki – nie sprawdził się jako większościowy właściciel, nie zachowałby w spółce pakietu pozwalającego na blokowanie strategicznych decyzji. Udział w programie NFI stwarzał też szansę prywatyzacji przedsiębiorstwa w całości i sukcesywnej dywersyfikacji produkcji, czyli modelu, do którego próbowano – lub raczej planowano – dążyć w latach 2006-7, gdy było już na to za późno.

Od konglomeratu do spółki

Gdy tworzone listę spółek programu NFI, Cegielski był – jak już pisaliśmy – w całkiem dobrej kondycji. W 1993 r. przychody firmy wynosiły blisko 1 bln ówczesnych złotych,

Jak Cegielski się nie sprzedał

zysk netto – 258 mld zł. Po sześciu miesiącach 1994 r. przedsiębiorstwo miało 1,2 bln zł przychodów i 100 mld zł zysku netto, a portfel zamówień wypełniony w 60 proc. Zakład miał wówczas strukturę typowego państwowego konglomeratu – składał się z kilkunastu wydziałów, z których każdy mógłby być oddzielną dużą fabryką. Zarządzał także filiami m. in. w Środzie Wilkp., Bolechowie, Węgrowcu, Kostrzynie i Śremie. Tylko w tej ostatniej pracowało ok. 3 tys. osób. Ponadto fabryka zarządzała ogromnym majątkiem socjalnym – setkami mieszkań zakładowych, hotelami pracowniczymi, czterema ośrodkami wczasowymi, zespołem szkół zawodowych, klubem sportowym, rozlewnią wód mineralnych, niezliczonymi stołówkami i kioskami. Sam zakład socjalnobytowy gospodarujący tym dobrem zatrudniał ok. 700 osób. Dopiero w 1996 r. ze struktury Cegielskiego wyodrębniono 6 spółek ze 100-proc. kapitałem firmy macierzystej i połączono część zakładów wytwórczych.

Nieodłączną cechą tej nieefektywnej struktury był przerost zatrudnienia. Na koniec 1989 r. wynosiło 7730 osób. Dopiero sześć lat później, gdy HCP stał się spółką akcyjną ze 100-procentowym udziałem Skarbu Państwa, zmalało do 5353 – głównie na skutek spadku zamówień na wyroby fabryki.

Państwowy kapitalizm, czyli holding niejedno ma imię

Po wycofaniu się z pomysłu włączenia Cegielskiego do Programu Powszechnej Prywatyzacji w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych (a później Skarbu Państwa) i samym zakładzie zaczynają się odtąd ścierać dwie koncepcje: holdingowa i prywatyzacji na raty. Odtąd obie będą pojawiać się zamiennie, w rozmaitych wersjach. Pierwsza nigdy nie wyjdzie poza etap projektu, jedyna przymiarka do drugiej zakończy się fiaskiem.

Początkowo ośrodkiem konsolidacji miała być stocznia w Szczecinie. W 1994 r. w Cegielskim nieśmiało zaczęto przebąkiwać o możliwości związania się Cegielskiego z Grupą Przemysłowo-Handlową, skupioną wokół Stoczni Szczecińskiej, do której trafiało 75 proc. wszystkich wytworzonych przez zakład w Poznaniu silników okrętowych, agregatów i sprzężarek. Szczecin, przechodzący wymuszoną restrukturyzację, która ocaliła go przed bankructwem, był wówczas najsolidniejszym stoczniowym klientem "Ceglorza" w przeciwieństwie do stoczni w Gdyni i Gdańsku, które notorycznie nie dotrzymywały terminów płatności za zamówione silniki.

Taki pomysł, nawiązujący do światowych wzorców grup przemysłowo-kapitałowych (funkcjonujących między innymi w Japonii i Korei Południowej) miał wyjść od menedżerów zarządzających stocznia już w 1992 r. Cegielskiemu przypadł do gustu bardziej niż Powszechna Prywatyzacja, było tylko jedno "ale": co wówczas, gdyby na wieść o sojuszu poznańskiego zakładu ze Stocznia Szczecińską obrażyły się na niego dwie pozostałe i zaczęły zamawiać silniki w Niemczech? Strach myśleć. Z kolei grupa z udziałem wszystkich trzech stoczni miałyby już na wejściu słabą kondycję finansową. Dlatego pomysł na razie przepada.

Tymczasem mija pół roku, rząd zaczyna kompletować czwartą transzę firm programu NFI, do której ma trafić 100 podmiotów. Cegielski niespodziewanie ogłasza, że rozważa uczestnictwo w programie, bo ma on skądinąd swoje plusy, jak pojawienie się firm zarządzających, które mogłyby przygotować plan jego rozwoju. Czeka jednak na "inicjatywę z góry". Ta jednak nie nadchodzi. Rządzący, pomni wcześniejszych doświadczeń, wołają najwyraźniej nie ryzykować. W kwietniu poznański zakład zostaje przekształcony w spółkę akcyjną ze stuprocentowym udziałem Skarbu Państwa. Trafia też do rządowego planu prywatyzacji na 1996 r.

Pierwsza próba restrukturyzacji zakładu zaowocowała spadkiem zatrudnienia z blisko 8 tys. do 5,3 tys. osób

Pierwsza koncepcja konsolidacji zakładała włączenie Cegielskiego do grupy stoczniowej tworzonej wokół Stoczni Szczecińskiej Nowa

Integracji branży stoczniowej wokół zakładu w Szczecinie sprzeciwiały się dwie pozostałe stocznie. Taka grupa stanowiła też dla Cegielskiego ryzyko utraty odbiorców

Analiza FOR nr 5/2009

Już na przełomie 1995/6 r. rada nadzorcza Cegielskiego zwracała uwagę na konieczność szybkiej prywatyzacji, która mogłaby zapobiec pogarszaniu się kondycji firmy

Nowa idea konsolidacji zakładała udział w niej wszystkich trzech stoczni i wejście do grupy inwestora branżowego z zagranicy

Cegielski długo nie mógł się zdecydować, czy poprzeć koncepcję holdingową, czy prywatyzację z udziałem inwestora

Holding miałby raczej bytu wówczas, gdyby spółka zarządzająca zyskała wystarczająco szerokie uprawnienia pozwalające jej na dalszą integrację podmiotów w ramach grupy

Wtedy też, mimo koniunktury w branży stoczniowej i wciąż dobrych wyników w firmie pojawiają się już pierwsze sygnały ostrzegawcze. Rada nadzorcza w uchwale oceniającej pierwsze 8 miesięcy działania frimy jako spółki akcyjnej, zwraca uwagę, że zysk osiągnięty w tym okresie jest niewspółmiernie niski w stosunku do wartości aktywów. Inwestycje zmalały o 30 proc., a kredyty długoterminowe o 40 proc., co – jak konstatuje rada – „wobec wysokiego stopnia zużycia produkcyjnego majątku trwałego i zbyt niskiej osiągniętej wydajności pracy stanowi zagrożenie dla przyszłej konkurencyjności wyrobów. W tej sytuacji pozyskanie kapitałów z prywatyzacji spółki finansujących modernizację jej aparatu wytwórczego staje się potrzebą pilną”. Innymi słowy chodzi o znalezienie inwestora strategicznego. Władze spółki przebakują już wówczas o poszukiwaniu takowego, jednak bez widocznych rezultatów.

W poszukiwaniu majątnego partnera

Rząd wraca tymczasem do koncepcji wielkiej grupy stoczniowej – tym razem w szerszym zakresie i z udziałem kapitału zagranicznego. Miałyby do niej wejść trzy stocznie, Cegielski, Huta Częstochowa – a z drugiej strony Daewoo Heavy Industries i norweska firma brokerska O.J.Libaek &Partners. Zakładano, że partnerzy z zagranicy obejmą do 50 proc. kapitału, zaczynając od zakupu udziałów w Stoczni Gdańskiej, wystawionych akurat na sprzedaż przez Skarb Państwa. Taka wizja przyszłości spółki znacznie bardziej przypadła do gustu samemu Cegielskiemu. Władze zakładu po raz pierwszy precyzują swój wymarzony model prywatyzacji: grupa inwestorów z zagranicy, z dużym kapitałem, pozwalającym na unowocześnienie całej fabryki. Jeden inwestor – już niekoniecznie, bo zapewne koncentrowałby się tylko na jednym dziale, a modernizować i rozwijać trzeba przecież wszystkie.

Warto w tym miejscu odnotować, że pomysł wejścia do grupy stoczniowej cieszył się w Cegielskim większym wzięciem, ale tylko jako kontrpropozycja, pozwalająca torpedować już przygotowany do realizacji projekt. Gdy tylko kontrpropozycja przerodzi się w obowiązującą koncepcję, szybko zacznie być krytykowana. Tą prawidłowość będzie można zaobserwować jeszcze nie raz w późniejszej historii producenta silników.

Holdingowe plusy i minusy

Jakie były zalety koncepcji holdingowej? Taka grupa, ze względu na swój potencjał, byłaby bardziej odporna na zmiany na rynku usług stoczniowych. Bogatsza o doświadczenia poszczególnych podmiotów w zakresie projektowania, marketingu, zaopatrzenia mogłaby współdziałać w pozyskiwaniu zamówień unikając konkurencji ofert i prowadzić spójną politykę inwestycyjną. Zyskiwaliby na tym nie tylko kooperanci, ale i stocznie. Holding dysponowałby też większymi możliwościami jako kredytobiorca. By taki projekt miał szansę powodzenia, musiał jednak spełniać kilka warunków jednocześnie. Po pierwsze, konieczna była wola polityczna, by dopracować szczegóły koncepcji i doprowadzić ją do końca. Po drugie, potrzebne były środki na finansowanie całej operacji. Po trzecie, by sprawnie kierować tak dużą strukturą, trzeba było określić spółkę zarządzającą i przyznać jej faktyczne, daleko idące uprawnienia, by mogła kontynuować integrację holdingu w jeden organizm, dążąc do wprowadzenia go na giełdę lub sprzedaży inwestorowi strategicznemu – oczywiście po wcześniejszym odchudzeniu (jak fatalnie wygląda efektywność podobnego tworu bez zapewnienia autonomii decyzyjnej głównej spółce, mogliśmy prześledzić kilka lat później na przykładzie Polskiego Holdingu Farmaceutycznego). Wreszcie – plan musiał spotkać się z akceptacją wszystkich zainteresowanych stron. Ten ostatni warunek okazał się jego gwoździem do trumny, bo każda z firm chciała grać w holdingu pierwsze skrzypce

Jak Cegielski się nie sprzedał

Analiza FOR 11 5/2009

i nie dopuszczała rezygnacji z części dotychczasowej autonomii na rzecz innego podmiotu-konsolidatora. Drugie podejście do mariażu Cegielskiego z innymi podmiotami z branży skończyło się więc na projekcie listu intencyjnego z Koreańczykami. Rząd rozważa jeszcze przez chwilę stworzenie grupy przemysłowo-finansowej z udziałem Banku Handlowego, ale w październiku 1996 r. bank traci ochotę do angażowania się w grupę – przeanalizował politykę kursową państwa i doszedłszy do wniosku, że przemysł okrętowy najbardziej ze wszystkich branż narażony jest na sztywny kurs złotego do dolara. Pomysł ostatecznie – jak mogłoby się wówczas wydawać – przekreśliła sytuacja Stoczni Gdańskiej, której grozi upadłość.

Analizując koncepcję holdingową, trudno nie zauważyć, że korzyści wynikające z potencjalnego efektu synergii mogły dotyczyć grupy jako całości, ale już niekoniecznie każdego z podmiotów wchodzących w jej skład, zwłaszcza Cegielskiego. Połączenie liczącego się na światowym rynku silników okrętowych przedsiębiorstwa w jeden organizm z dwoma lub trzema spośród dotychczasowych kontrahentów, w dodatku niesolidnych, niewypłacalnych i z niepewną przyszłością, mogło docelowo odciąć poznańską firmę od innych źródeł zbytu i sparaliżować rozwój jej dwóch pozostałych sekcji (to drugie przy założeniu, że Cegielski byłby włączony do holdingu jako całość, ale początkowo właśnie tak planowano). Co więcej, poznański zakład, jako najlepiej wówczas prosperujący ze wszystkich trzech potencjalnych uczestników holdingu, wzięłby na siebie de facto ciężar utrzymania dwóch pozostałych, jednocześnie będąc od nich uzależnionym. Jak kończą się takie próby, widać dziś na przykładzie już wspomnianego PHF, gdzie Polfa Warszawa i mniejsza od niej Polfa Pabianice przez kilka lat pracowały na lepszy wizerunek podupadającej Polfy Tarchomin, systematycznie pogarszając własne wyniki. Cegielski mógł wyjść na takim rozwiązaniu jeszcze gorzej, bo w przeciwieństwie do Polf – jak już wspomnieliśmy – wiązały się kapitałowo z głównymi odbiorcami swoich wyrobów.

W styczniu 1996 r. Cegielski proponuje ministerstwu, aby prywatyzacja spółki odbyła się poprzez podniesienie kapitału akcyjnego i wykupienie akcji przez inwestora strategicznego lub finansowego. W zakładzie, jak już wspomnieliśmy, wyodrębniono wówczas sześć spółek. W dawnym kształcie pozostały tylko dwie fabryki – przynosząca największe zyski Fabryka Silników Okrętowych (W-2), która odpowiada za 70 proc. sprzedaży całej firmy, i sprawiająca największe kłopoty Fabryka Lokomotyw i Wagonów (W-3), uzależniona od zamówień w borykających się z własnymi trudnościami kolejach państwowych. Narastające problemy części wagonowej, które jesienią tego samego roku mają doprowadzić do pierwszych w historii firmy zwolnień grupowych, posłużą niebawem za hamulec przy próbie kolejnego powrotu do koncepcji holdingu. Tym razem pojawia się ona w pierwotnym kształcie – jako konsolidacja wokół Stoczni Szczecińskiej, która jako jedyna przynosi zyski. We wrześniu 1996 r. rząd akceptuje plan utworzenia tzw. pierwszej polskiej grupy przemysłowej. Mają ją tworzyć początkowo Stocznia Szczecińska, część silnikowa Cegielskiego oraz Stocznia Gdynia. Drugi etap zakłada włączenie do tej struktury także Stoczni Północnej, Huty Częstochowa, pozostałości po zrestrukturizowanej Stoczni Gdańskiej i ponad 20 mniejszych firm. Wówczas po raz pierwszy pada hasło podziału Cegielskiego na dwie spółki: silnikową i wagonową i oddzielnej ich sprzedaży.

Cegielski jednak znów mówi „basta”. Chce prywatyzacji z udziałem inwestora strategicznego, choć nie ma nic przeciw wykupieniu nowej emisji akcji przez holding lub pojedyncze stocznie. Zaznacza też, że gdyby do holdingu mogłaby zostać włączona tylko część silnikowa, to najpierw trzeba byłoby znaleźć inwestora dla wagonowej. Ale Stocznia Szczecińska ma receptę i na to: deklaruje, że jest gotowa zakupić akcje całości zakładów, a później samodzielnie szukać inwestora dla Fabryki Lokomotyw i Wagonów. Na dodatek planuje jeszcze wykupić akcje Stoczni Gdynia. Nikt nie zadaje wówczas publicznie pytania, skąd też weźmie na to wszystko pieniądze.

Holding stoczniowy mógł zapewnić całej grupie efekt synergii, ale dla Cegielskiego udział w nim oznaczałby uzależnienie od kilku odbiorców silników okrętowych i zamknięcie innych dróg rozwoju

Po wahaniu, w firmie zwyciężył jednak inny model prywatyzacji – zaoferowanie akcji inwestorowi branżowemu, finansowemu lub grupie inwestorów

Podczas dyskusji nad kształtem prywatyzacji Cegielskiego po raz pierwszy pojawia się propozycja podziału spółki na część produkującą silniki okrętowe i zakład wytwarzający tabor

Potencjalni uczestnicy holdingu stoczniowego nie mogą dojść do porozumienia, kto miałby być jego przyszłym konsolidatorem, co na razie przekreśla szanse na realizację projektu

Wśród licznych pomysłów na kształt holdingu była też zgłoszona przez Cegielskiego idea włączenia do grupy niemieckiego partnera branżowego, jednak rząd nie wyraził nią zainteresowania

Animozje gdyńsko-szczecińskie

Ze względu na sprzeciw Cegielskiego rząd odwleka powstanie holdingu, który pierwotnie miał zostać powołany we wrześniu, o dwa miesiące. Potem do grudnia. Potem do końca I kwartału 1997 r. W międzyczasie wśród przyszłych partnerów mnożą się animozje. Wotum separatum od pomysłu zgłasza Stocznia Gdynia, która nie chce stać się spółką zależną Stoczni Szczecińskiej. Po konsultacjach władze Stoczni Gdynia, Cegielskiego i Stoczni Szczecińskiej proponują własny kontrmodel holdingu. Polegałby na utworzeniu przez wszystkie te firmy spółki kapitałowej, w której wpływy byłyby zależne od wartości wniesionego majątku. Spółka pełniłaby rolę organizatora holdingu. Propozycję akceptuje rada nadzorcza Cegielskiego, ale holding jakoś nie może się zmaterializować, ku rozczarowaniu władz Stoczni Szczecińskiej, które zarzucają Stoczni Gdynia, że jej propozycja służy jedynie torpedowaniu całej idei. Rząd woli jednak łączyć branżę wokół Stoczni Szczecińskiej. Przyjmuje dokument pod nazwą „Konsolidacja przemysłu stoczniowego”, przewidujący odkupienie przez tą ostatnią od Skarbu Państwa akcji Stoczni Gdynia i objęcie przez Szczecin akcji w podwyższonym kapitale Cegielskiego. Środki na sfinansowanie transakcji pochodzą z objęcia przez inwestora zewnętrznego akcji z podwyższenia kapitału szczecińskiego zakładu. Takiego inwestora jednak nie ma, a banki bardzo ostrożnie podchodzą do kredytowania ryzykownej branży. W kwietniu 1997 r. skarbu państwa wycofuje się z projektu, który do tej pory ograniczał się do pokazywania technik obejmowania przez Szczecin akcji pozostałych spółek holdingu. Co istotne – nie kwestionuje jednak jego sensowności. Jeszcze w grudniu tego samego roku Janusz Steinhoff, minister gospodarki, rzuca hasło, że nadal istnieje możliwość stworzenia holdingu z udziałem stoczni szczecińskiej, gdyńskiej i zakładów Cegielskiego. Jest szansa na porozumienie. Ale rząd nie będzie wymuszał takich rozwiązań administracyjnie – zaznacza.

Po takiej zachęcie w sukurs rządowi przychodzi niespodziewanie Cegielski, który... zgłasza własną ofertę utworzenia grupy kapitałowej z udziałem obu stoczni, Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju oraz Banku Handlowego. Zwornikiem holdingu w tej wersji miałyby być New Sulzer Diesel, partner HCP, który zaproponował, aby poznańska firma przejęła udziały fabryki silników okrętowych w Rostoku. Scenariusz nakreślony przez zakład był następujący: podniesienie o 100 proc. kapitału Cegielskiego w drodze emisji nowych akcji, które otrzymaliby członkowie grupy kapitałowej (nowością byłaby międzynarodowa wymiana akcji z niemieckim partnerem), a następnie – w ciągu 4-6 lat wprowadzenie go na giełdę. Skarbu państwa miałyby zachować w spółce dominującą pozycję z 30-procentowym udziałem, podobnie jak EBOiR. Stoczni Szczecińskiej i Stoczni Gdynia przypadłyby pakiety mniejszościowe. W ten sposób – jak tłumaczyły władze spółki – powstałby konglomerat zabezpieczający dostawy dla stoczni polskich i niemieckich, co wydawało się z gruntu rozsądniejsze niż opieranie przyszłości zakładu wyłącznie na krajowych podmiotach (choć jak pokazały wydarzenia z 2008 r., stocznie niemieckie też nie przetrwały kolejnego kryzysu w branży). Plan nie przewidywał jednak inwestycji inicjatora holdingu w polskich stoczniach, a jedynie rozszerzenie produkcji silników. Inicjatywa skończyła się podobnie, jak wcześniej pomysł na holding z udziałem Koreańczyków – czyli niczym. Nie podpisano nawet listu intencyjnego.

Już wówczas można było założyć, że skoro trzy kolejne podejścia do utworzenia stoczniowego holdingu z udziałem Cegielskiego spaliły na panewce z powodu rozbieżnych interesów i ambicji przyszłych jego uczestników, z następnymi próbami będzie podobnie. Zwolenników tworzenia wielkich grup na bazie państwowych przedsiębiorstw jednak – o dziwo – wcale to nie zniechęciło.

Jak Cegielski się nie sprzedał

Wagony na wydaniu

W międzyczasie Skarb Państwa godzi się na podwyższenie kapitału Cegielskiego o 100 proc., do kwoty 140, 4 mln zł w drodze emisji akcji serii B. Nowe walory mają trafić do inwestorów strategicznych i finansowych, a środki z emisji – na modernizację przedsiębiorstwa. Zmienia się jego struktura. Fabryka Wagonów i Lokomotyw po wydzieleniu zostaje wniesiona do nowej spółki H. Cegielski-Poznań Fabryka Pojazdów Szynowych z kapitałem założycielskim 13 mln zł. Wyłączenie produkcji wagonów i lokomotyw przybliżyło firmę, która wciąż znajdowała się na rządowej liście „spółek specjalnego przeznaczenia”, do modelu prywatyzacji „na raty”, stwarzając szanse na restrukturyzację tego działu Cegielskiego, co niejednokrotnie było warunkiem przystąpienia do rozmów zgłaszanych przez zagranicznych inwestorów.

Wówczas, w 1998 r., o względy Fabryki Pojazdów Szynowych ubiegało się kilku poważnych konkurentów. Był wśród nich czeski producent taboru transportowego, zależny od CKD Praha Holding, który zamierzał utworzyć z poznańską fabryką spółkę joint venture (z 52 proc. udziałów strony polskiej i 48 proc. czeskiej). Byli też światowi potentaci branży, na czele z Siemensem, z którym fabryka podpisała nawet umowę o wspólnym przedsięwzięciu kapitałowym, umożliwiającą dostęp do nowych technologii i udział w sieci sprzedaży niemieckiego koncernu. Inwestycji w Poznaniu nie wykluczała też włoska grupa Ferroviaria i kanadyjski Bombardier. Zainteresowanie zakupem akcji FPS wyrażał też brytyjsko-francuski koncern Alstom, który wygrał przetarg na dostawę wagonów dla warszawskiego metra. Francuski koncern miał co prawda już jedną fabrykę w Polsce – chorzowski Konstal, jednak szukał nowego miejsca do realizacji wciąż rosnących zamówień, zwłaszcza eksportowanych do Niemiec wagonów towarowych. W 1999 r. Siemens, z którym rozmowy wydawały się najbardziej zaawansowane, popadł w tarapaty i sam ogłosił własny plan restrukturyzacji, ograniczając plany dotyczące Polski. Na jego decyzji mógł też zaważyć fakt wcześniejszej przegranej w przetargu na kontrakt z PKP, z którym wiązał duże nadzieje.

W kwietniu 1999 r. gromadka absztyfikantów ubiegających się o większościowy pakiet Fabryki Pojazdów Szynowych stopniała gwałtownie i na placu boju został jedynie Bombardier. Po kilku miesiącach negocjacji, w lipcu podpisał nawet porozumienie ze związkami, gwarantujące wszystkim prawo do kasy zapomogowo-pożyczkowej, utrzymania aktualnej struktury związkowej oraz... obchodów Czerwca'56. Jako swoisty smaczek można potraktować argument użyty podczas tychże negocjacji przez przedstawiciela pracowników. Stwierdził on, że Kanadyjczycy, przejmując firmę, zyskają ważny atut marketingowy, gdyż „to tu zaczął się rozkład poprzedniego ustroju i poprzedniego układu sił w Europie”. Bombardier jednak, jak się okazało, nie przywiązywał aż takiej prbwagi do podobnych atutów, bo na samym finiszu wycofał się z zakupu fabryki. Wagonowa część Cegielskiego przynosiła już wówczas straty, a przed utratą płynności – paradoksalnie – ratowało ją uczestnictwo w grupie kapitałowej HCP.

Po fiasku negocjacji z inwestorami, do roli strategicznego partnera Fabryki Pojazdów Szynowych pretendowała spółka miejska – Zakłady Napraw Tramwajów Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacji w Poznaniu. Fuzja obu firm przewidywała wniesienie aportem majątku oraz know-how ZNT MPK do fabryki. Projekt nie wyszedł jednak poza obustronne deklaracje.

Od holdingu do giełdy, czyli odgrzewanie kotletów

Gdy ważyły się losy słabszej „nogi” Cegielskiego, minister skarbu ogłosił wreszcie przetarg na doradcę prywatyzacyjnego dla głównej spółki – HCP, produkującej silniki okrętowe (i zajmującej wówczas pod względem ich mocy chlubne pierwsze miejsce w Europie,

Sytuacja finansowa wagonowej części Cegielskiego, funkcjonującej już jako odrębna spółka, pogarsza się. Rząd decyduje się na jej osobną prywatyzację w trybie negocjacji z inwestorami branżowymi, tym bardziej że są chętni na zakup akcji

Wśród potencjalnych inwestorów dla Fabryki Pojazdów Szynowych byli liderzy branży: Bombardier, Ferroviaria, Alstom i Siemens. Najbardziej wytrwały okazał się Bombardier, który wynegocjował nawet z załogą pakiet socjalny

Bombardier w ostatniej chwili zrezygnował jednak z zakupu Fabryki Pojazdów Szynowych, a próba przejścia jej przez poznański zakład naprawy tramwajów też skończyła się fiaskiem

W 1999 r. rusza prywatyzacja głównej spółki Cegielskiego – fabryki silników. Jednak pierwszy przetarg na doradcę prywatyzacyjnego zostaje unieważniony, co powoduje, że cały proces trwa znacznie dłużej, niż pierwotnie zakładano

Wśród chętnych na zakup Cegielskiego były dwie polskie stocznie: szczecińska i gdyńska, która wtedy tworzyła grupę ze Stoczną Gdańsk

Na docelową listę inwestorów, poza Stoczną Gdynia, trafiła grecka firma Prometheus Gas oraz spółka menedżerska Cemag, założona przez kadre kierowniczą Cegielskiego

Prywatyzację z udziałem inwestora strategicznego zastopował jednak upadek Stoczni Szczecińskiej, której kłopoty mogły wpłynąć negatywnie na kondycję grupy Stoczni Gdynia, Cegielskiego i innych firm z branży

a dziewiąte na świecie). Według pierwotnych planów, inwestor chętny do zakupu od 50 do 80 proc. akcji zakładów miał być znany już jesienią 1999 r. Przetarg szybko unieważniono, bo firmy, które w nim wystartowały, nie zdołały przedstawić wymaganych przez komisję przetargową dokumentów. Rozpisanie kolejnego ciągnęło się miesiącami, ostatecznie na doradcę wybrano Rothschild Polska.

W międzyczasie władze zakładu próbowały forsować swój wymarzony model prywatyzacji poprzez konsorcjum z udziałem zagranicznych inwestorów. W orbicie ich zainteresowań była wówczas niemiecko-duńska grupa Burmeister Wain i fińska Wartsila NSD, na licencji których Cegielski produkował silniki. Druga strona nie przejawiała jednak równego entuzjazmu do tego projektu, a w 2000 r. deklarację wspólnego zakupu Cegielskiego w konsorcjum z bankami złożyli starzy znajomi od niedoszłego holdingu i stali kontrahenci – Stocznia Gdynia i Stocznia Szczecińska.

Gdy w styczniu 2001 r. resort skarbu publikował zaproszenie do rokowań w sprawie sprzedaży od 10 do 80 proc. akcji HCP (czyli od 140,4 tys. do 1 mln 123,2 tys. akcji zwykłych o wartości nominalnej 50 zł), wydawało się, że sprawy wreszcie nabierają tempa – co było wiadomością tym bardziej pozytywną, że w Cegielskim zaczynało już brakować pieniędzy na wypłaty. W 1999 r. HCP osiągnął 561,6 mln zł przychodów ze sprzedaży, o 103 mln zł mniej niż rok wcześniej. Netto wykazał 3,5 mln zł zysku, o 1,8 mln zł mniej niż w 1998 r. Prognoza na 2000 r. zakładała stratę.

Skarb wyznaczył sobie krótki, dwumiesięczny termin na rozpatrzenie ofert i wstępny wybór inwestorów – do 26 lutego 2001 r. Główną kartą przetargową, oprócz ceny za akcje, miał być program inwestycyjny, w tym podniesienie kapitałów spółki oraz zobowiązanie do ochrony środowiska i pakiet socjalny dla załogi.

W kręgu starych znajomych

Ostatecznie, na listę firm dopuszczonych do złożenia oferty na zakup do 80 proc. akcji spółki trafiła tylko – wówczas jeszcze wciąż prywatna – Stocznia Gdynia. Stocznia Szczecińska wycofała się z drugiego etapu rozmów, nie godząc się na proponowane przez MSP zasady funkcjonowania firmy po sprywatyzowaniu. Konkurentami gdyńskiej stoczni były: grecka firma działająca w branży energetycznej – Prometheus Gas, zajmująca wysoką pozycję na greckim rynku energetycznym, od początku lat 80. kupująca od HCP silniki dla greckich elektrowni stacjonarnych, oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Cemag, założona przez 45 członków kadry kierowniczej Cegielskiego. Cemag deklarował zainteresowanie zakupem pakietu mniejszościowego, od 10 do 20 proc. akcji ze środków własnych i kredytu bankowego (dowodem możliwości finansowych spółki miał być list intencyjny podpisany z jednym z banków). Władze Stoczni Gdynia widziały już załączek przyszłego holdingu, złożonego z Cemagu, Szczecina i Gdyni lub tylko dwóch podmiotów: Gdyni-Cemagu lub Gdyni-Szczecina.

Gdy zarządy Stoczni Gdynia i Cegielskiego deliberują na temat poszczególnych wariantów przyszłej transakcji (Cemag samodzielnie kupuje mniejszościowy pakiet, Gdynia i Cemag ubiegają się o zakup akcji oddzielnie), Stocznia Szczecińska, która jeszcze niedawno deklarowała, że może włączyć się do walki o poznański zakład, ogłasza, że jest na skraju bankructwa. W Cegielskim staje produkcja. Dług szczecińskiego zakładu wobec tej firmy przekracza już kilkadziesiąt milionów zł. Firma ogłasza zwolnienia grupowe, obniża pensje pracownikom. Uzwiązkowiona załoga grozi strajkiem. W Ministerstwie Skarbu nikt już nie myśli o prywatyzacji Cegielskiego, tylko o ratowaniu stoczni i zapobieżeniu masowym protestom. Sposób jest tylko jeden – dosypanie publicznych pieniędzy. Stocznia Szczecińska zostaje dokapitalizowana, po tej operacji jej największym akcjonariuszem staje się

Jak Cegielski się nie sprzedał

państwowa Agencja Rozwoju Przemysłu. Zaległości płatnicze szczecińskiej stoczni wobec poznańskiego zakładu wynosiły wówczas ponad 100 mln zł, a Stoczni Gdynia – 50 mln zł. Bankructwo szczecińskiego zakładu ciągnie na dno Stocznnię Gdynia i należącą do niej Stocznnię Gdańsk, a także ich kontrahentów. Niebawem o dokapitalizowanie ze środków państwowej Agencji Rozwoju Przemysłu ubiega się i sam Cegielski. Skutecznie, bo dostaje akcje TP SA o wartości 35 mln zł.

Stoczniowe koło ratunkowe

Słaba kondycja stoczni i ich największego kontrahenta budzi obawy, że wszystkie trzy zakłady samodzielnie nie zdołają utrzymać się na rynku. Według ministra gospodarki w rządzie SLD Jacka Piechoty jest na to jednak remedium. Jakie? Nacjonalizacja Stoczni Gdynia i superholding, zorganizowany na kształt Polskich Hut Stali. Tym razem zarządzać im miałyby Agencja Rozwoju Przemysłu, która wszak sprawdziła się już przy ratowaniu subsydiami produkcji stoczniowej w Szczecinie. Liczono też na jej silną pozycję w negocjowaniu kredytów bankowych na finansowanie budowy statków. Rząd uparcie forsuje własną wersję skompromitowanej już dawno koncepcji, która nie sprawdziła się nawet wówczas, gdy wszystkie trzy firmy były jeszcze w niezłym stanie. Nie pomaga nawet głos rozsądku ze strony prezesa ARP Bogusława Krężela, który wielokrotnie publicznie podkreśla, że konsolidować można tylko coś zdrowego, a „z kilku chorych da się zrobić szpital, nie dobry biznes”. Zgodnie z założeniami rządowego planu konsolidacji, walory głównych firm stoczniowych (90 proc. akcji Stoczni Szczecińskiej Nowa, 24,7 proc. Grupy Stoczni Gdynia i 100 proc. akcji Cegielskiego) 2003 r. miały trafić do Agencji, tworząc oddzielną grupę w jej strukturze. To ułatwiłoby im korzystanie z rządowych poręczeń. Ponieważ ARP nie miał wystarczających zasobów finansowych, by wykupić jeszcze Stocznnię Gdynia i Cegielskiego, wymyślono wariant pośredni: agencja miała przeprowadzić wobec tych firm, jako podmiotów „o szczególnym znaczeniu dla rynku pracy”, postępowanie restrukturyzacyjne. W przypadku Cegielskiego plan restrukturyzacji zakładał konsolidację fabryki silników okrętowych ze spółką wytwarzającą silniki agregatowe i trakcyjne oraz prywatyzację pozostałych sześciu spółek-córek grupy. Udziały Fabryki Pojazdów Szynowych miały znów zostać zaoferowane potencjalnym inwestorom. Taką samą ścieżkę prywatyzacji zakładano wobec innej spółki, Energocentrum. Dla pięciu pozostałych spółek córek, których jedynym udziałowcem jest HCP SA, dopuszczano prywatyzację pracowniczą. Za nieustaloną kwotę pomocy od ARP HCP miał też zakupić akcje lub udziały w spółkach będących kooperantami np. w Odlewni Żeliwa Śrem.

Holding miał mieć kapitał rzędu 700 mln zł. Jak zakładano, na tę kwotę oprócz akcji firm wchodzących w skład holdingu złożyłyby się także wierzytelności wobec kontrahentów. Nie byłoby wówczas konieczne kupowanie za 120 mln zł nowej emisji akcji Stoczni Gdynia przez dotychczasowych akcjonariuszy.

W przygotowaniu tej koncepcji holdingu, tym razem podporządkowanej ratowaniu Stoczni Gdynia, uczestniczyli eksperci Evipu, spółki, która miała 5 proc. akcji stoczni. Nowy twór miał nazywać się Polskie Stocznie (nomen omen tak samo jak później została ochrzczona spółka, do której niedoszły inwestor stoczniowy miał w 2009 r. przenieść aktywa zakładów w Gdyni i Szczecinie) i reprezentować cały sektor: negocjować kredyty z bankami, uzyskiwać poręczenia, a także negocjować zakupy materiałów dla wszystkich zakładów. Po restrukturyzacji poszczególnych zakładów planowano prywatyzację tego molocha w całości – na przykład poprzez giełdę. Jednak już pierwsze próby budowy nowej struktury wywołały zdecydowany sprzeciw załogi Cegielskiego: Evip zaproponował, by przenieść ostateczny montaż silników z Poznania do stoczni w Gdyni i Szczecinie, co według jego wyliczeń miało dać 10-15 proc. oszczędności. W listopadzie 2003 r., pośrednio pod wpływem związkowych nacisków, rząd ogłosił, że Cegielski nie

Rząd wraca do koncepcji holdingu stoczniowego, który pod egidą Agencji Rozwoju Przemysłu miałyby tworzyć upaństwowiona Stocznia Szczecińska, Stocznia Gdynia i Cegielski

Przedstawione przez doradcę pomysły wewnętrznej organizacji przyszłego holdingu budzą opór Cegielskiego, który nie zgadza się na przeniesienie montażu silników na Wybrzeże

zostanie jednak włączony do tworzonej przez ARP spółki Polskie Stocznie. Dla poznańskiej firmy wyznaczono inne zadanie – miała poprowadzić konsolidację dostawców części dla stoczni. Rząd zostawił sobie jednak na wszelki wypadek furtkę, zakładając, że decyzja o włączeniu HCP do holdingu stoczniowego zapadnie za dwa lata, gdy wszystkie spółki korzystające z pomocy publicznej zakończą rozpoczęty w 2003 r. proces restrukturyzacji. Polskie Stocznie dostały więc tylko większość akcji Stoczni Szczecińskiej Nowa i pakiet grupy Stoczni Gdynia.

Agencja Rozwoju Przemysłu przejmuje akcje Stoczni Szczecińskiej i tworzy Korporację Polskie Stocznie, która ma pełnić rolę konsolidatora w grupie stoczniowej. Ostatecznie jednak do tego nie dojdzie

Rząd odrzuca propozycję zakupu Cegielskiego i Stoczni Gdynia przez inwestora branżowego, bo nie pasuje ona do forsowanej koncepcji holdingowej, która mimo tego nie dochodzi do skutku

Rząd PiS odrzuca projekty holdingowe i zapowiada prywatyzację Cegielskiego w całości, uzasadniając to koniecznością dywersyfikacji produkcji spółki

Cegielski w całości ma trafić na giełdę. Dlatego rząd odrzuca kilka propozycji zakupu Fabryki Pojazdów Szynowych, argumentując to niesatysfakcjonującym poziomem ofert

To, że i ta próba konsolidacji też nie dojdzie do skutku, stało się jasne, gdy rząd poinformował, że Polskie Stocznie – które w międzyczasie przekształciły się w Korporację Polskie Stocznie – zamiast konsolidacją branży zajmą się pośrednictwem w usługach finansowych między stoczniami a resztą sektora. Tym samym stocznie i Cegielski po ARP zyskały jeszcze jedno ogniwo pośrednie w relacjach z państwowym właścicielem. Efektem przesunięcia części nadzoru właścicielskiego na pośredników było obniżenie jego skuteczności, rozproszenie odpowiedzialności oraz wydłużenie podejmowania decyzji w stosunku do tych firm, co potwierdził nawet tegoroczny raport NIK o restrukturyzacji przemysłu stoczniowego. A specjalnością KPS (istniejącego do dziś, choć stocznie są już likwidowane) stało się tworzenie kolejnych papierowych planów naprawy branży.

Po drodze – co warto odnotować – pojawiła się też oferta prywatyzacyjna, dotycząca zarówno Stoczni Gdynia, jak i Cegielskiego. Złożyła ją w 2003 r. łaska Mediterranean Shipping Company, druga pod względem liczebności floty na świecie, należąca do włoskiego multimilionera Gianluigi Laponte, do spółki z Ray Car Carriers, największym klientem stoczni, dysponującym 16 proc. jej akcji. Inwestorzy chcieli objąć akcje nowej emisji wartości 150 mln zł, wykupić wierzytelności i zwrócić część pomocy publicznej, jaką dotychczas otrzymała stocznia. Podpisano list intencyjny, ale po początkowych rozmowach Włosi wycofali się po tym, jak resort gospodarki zaoferował im zakup całej Korporacji Polskie Stocznie, czyli również akcji Stoczni Szczecińskiej Nowa, którą nie byli zainteresowani.

Prywatyzacja w całości, czyli zwrot o 180 stopni

Wynik wyborów z 2005 r. ostatecznie przekreślił SLD-owskie pomysły łączenia branży stoczniowej. 22 lutego 2006 r. na spotkaniu z przedstawicielami Komisji Europejskiej PiS-owskie kierownictwo Ministerstwa Gospodarki oznajmiło, że chce prywatyzować poszczególne firmy – zarówno stocznie, jak i Cegielskiego, oddzielnie i w całości. Akcje poznańskiego zakładu miały być zaoferowane inwestorom w ofercie publicznej. Zakładano, że w pierwszym etapie w grę wchodziły dwie możliwości: albo sprzedaż części akcji przez Skarb Państwa, albo podniesienie do 40 proc. kapitału poprzez nową emisję. Dokładny harmonogram prywatyzacji jednak nie powstał – uzależniano go od strategii przygotowanej przez spółkę. Zakładano, że zakład ma się opierać na „trzech nogach”: produkcji silników, pojazdów szynowych i na pozostałej produkcji, co wykluczało stopniową sprzedaż poszczególnych, wyspecjalizowanych spółek należących do holdingu. W centrum zainteresowania resortu skarbu była zwłaszcza Fabryka Pojazdów Szynowych. Wiosną 2007 r. przedstawiciele resortu skarbu podkreślali, że HCP, który miał wciąż silną pozycję na rynku taboru kolejowego, powinien starać się rozwinąć na większą skalę produkcję tramwajów, choć większość przetargów na ich dostawy w ostatnich latach wygrywały inne firmy, co świadczyło o słabej konkurencyjności wyrobów poznańskiego producenta.

W tym czasie do Cegielskiego po długiej przerwie (jeszcze dwa lata wcześniej zakład negocjował z władzami Poznania możliwość zamiany sięgających 10,5 mln zł długów FPS na udziały w stojącej na granicy bankructwa spółce) wpływa kilka propozycji od firm zainteresowanych zakupem części wagonowej firmy, resort skarbu nie uznaje ich jednak za sa-

Jak Cegielski się nie sprzedał

tysfakcjonujące, poza tym trzyma się wciąż koncepcji całościowej prywatyzacji. Po sprzedaży tej spółki w Cegielskim zostałyby produkcja silników okrętowych oraz agregatów. Ten rynek uzależniony jest od zamówień ze stoczni, a marże na silnikach okrętowych są niskie – argumentowali przedstawiciele MSP.

Koncepcja wzmocnienia wszystkich „trzech nóg” Cegielskiego brzmiała rozsądniej niż pomysły holdingowe. Mogła zapewnić rozwój zakładu, który w 2006 r. miała przychody ze sprzedaży rzędu 445 mln zł oraz 3 mln zł zysku i uniezależnić go od wahań koniunktury w poszczególnych branżach. Była jednak spóźniona co najmniej o dziesięć lat.

Poszczególne sekcje firmy musiałyby zyskać spore środki na inwestycje, aby skutecznie konkurować o zamówienia z innymi, w międzyczasie sprywatyzowanymi zakładami, dziś należącymi do międzynarodowych potentatów. Każda z nich była zresztą w innej sytuacji, przez ostatnie lata rozwijały się odrębnie. Cegielski nie miał też szans na prywatyzację giełdową bez wcześniejszej gruntownej restrukturyzacji – której nawet nie zaczęto realizować. Rząd PiS poza sformułowaniem nowej wizji przyszłości zakładu nie zrobił nic, żeby go do niej przybliżyć. Nie ogłoszono nawet przetargu na doradcę prywatyzacyjnego dla spółki. Można odnieść wrażenie, że hasło „prywatyzacji giełdowej” było skutecznym wytrychem odwołującym całą operację w czasie, podobnie jak w przypadku innych firm, co było dla nich fatalne w skutkach (koronnym przykładem jest spółka z innej branży, Sklejka Pisz, którą również przez dwa lata szykowano do debiutu giełdowego, aż plan ten definitywnie przekreślił kryzys finansowy. Obecnie drugie już podejście do sprzedaży firmy poprzez negocjacje z inwestorami zakończyło się fiaskiem). Warto przypomnieć, że lata 2006-7 to okres bezprecedensowego w dotychczasowej historii wstrzymania prywatyzacji mimo sprzyjającej koniunktury: w 2006 r. przychody brutto ze sprzedaży państwowych firm sięgnęły zaledwie 621 mln zł, czyli 11 proc. planu, zaś w 2007 r. 1,95 mld zł – głównie dzięki pozbywaniu się tzw. resztówek. Na giełdę, poza Ruchem, nie wprowadzono ani jednej z kilkunastu państwowych firm, których debiuty zapowiadano przez dwa lata.

Ciuciubabka z Brukselą

Rządowa strategia w odniesieniu do stoczni w Gdyni i Szczecinie też nie pozostała bez wpływu na losy Cegielskiego. Wytykane przez NIK opóźnienia w przygotowywaniu planów restrukturyzacji zakładów i przygotowaniach do ich prywatyzacji (dopiero w październiku 2007 r. wpłynęły oferty od inwestorów na zakup akcji pierwszej ze stoczni) przy jednoczesnym unikaniu konfrontacji z Komisją Europejską doprowadziły do finału w postaci decyzji Brukseli z listopada 2008 r. o bezprawnie przyznanej w przeszłości zakładom pomocy publicznej. Był on równoznaczny z likwidacją polskiego przemysłu stoczniowego w dotychczasowej skali i formie. Cegielski stracił więc jedno ze źródeł odbioru swoich wyrobów. Już co prawda nie podstawowe, bo przewidując kłopoty, w ostatnich latach ograniczała sprzedaż silników na potrzeby krajowych stoczni – w 2008 r. stanowiła ona zaledwie 15 proc. produkcji. Szukała też nowych zastosowań silników i nowych rynków. Na to jednak nałożył się kryzys w branży stoczniowej z 2008 r., który spowodował upadek kolejnych odbiorców – stoczni niemieckich – i kłopoty innych kontrahentów.

Obecny plan, który trudno nazwać inaczej niż ratunkowym – autorstwa rządu PO – zakłada sprzedaż na raty poszczególnych części zakładu. Fabryka Silników Agregatowych i Trakcyjnych (która w tym roku liczy na kilkadziesiąt milionów zł przychodów i kilka milionów zł zysku i dysponuje kilkunastoma kontraktami) zgodnie z przyjętym we wrześniu programem restrukturyzacji miała zostać połączona z główną spółką HCP, wytwarzającą silniki okrętowe. Zarząd – pod naciskiem pracowników, którzy nie chcieli fuji z gorzej prosperującą częścią zakładu – postanowił dać sobie pół roku na znalezienie ewentual-

Rząd PiS ogranicza się jednak do zapowiedzi, nie ogłaszając nawet konkursu na doradcę prywatyzacyjnego dla spółki. W tym samym czasie kondycja stoczni, które wciąż są istotnym odbiorcą wyrobów Cegielskiego, pogarsza się

Firma, obawiając się upadku zakładów w Gdyni i Szczecinie, próbuje dywersyfikować produkcję, nie jest jednak w stanie przewidzieć kryzysu w branży stoczniowej, który pozbawi ją kontrahentów z zagranicy

Rząd PO wraca do pomysłów sprzedaży firmy na raty. Wcześniej jednak musi znacząco odchudzić załogę, zdobyć nowe kontrakty i powstrzymać wierzycieli przed składaniem wniosków o upadłość

Ratunkowy plan prywatyzacji Cegielskiego poprzez sprzedaż poszczególnych spółek grupy też jest spóźniony, a jego realizację mogą utrudnić związki zawodowe, które znów przedstawiają odmienne koncepcje: przekształcenia firmy w spółdzielnię pracy

nego inwestora i dopiero gdy to się nie uda, przeprowadzić konsolidację. Udziały Fabryki Pojazdów Szynowych ma z kolei przejąć państwowa Agencja Rozwoju Przemysłu (kilkadziesiąt milionów zł z tej transakcji ma trafić na wynagrodzenia w innych spółkach HCP) i potem szukać dla fabryki inwestora. Program restrukturyzacji zakłada, że główny zakład Cegielskiego, który nie ma żadnych zamówień na silniki okrętowe na 2010 r., będzie dywersyfikować działalność, bazując na technologii do produkcji dużych konstrukcji stalowych i dmuchaw wysokiej jakości stosowanych w oczyszczalniach ścieków. Silniki mogą też znaleźć zastosowanie w energetyce, lokalnych elektrowniach o mocy np. 4 MW. Zarząd liczy, że do prywatyzacji głównej części HCP dojdzie w 2012 r.

Czeki bez pokrycia

Z dzisiejszej perspektywy najlepszym modelem prywatyzacji Cegielskiego wydawałaby się podział firmy na część silnikową (silniki okrętowe i agregaty) i wagonową oraz ich osobna sprzedaż. Akcje producenta taboru należało zaoferować inwestorom w drodze negocjacji, w przypadku głównej spółki można było rozważyć analogiczną ścieżkę prywatyzacji lub sprzedaż jej akcji poprzez giełdę. Część wagonowa, zrestrukturyzowana i zasilona nowymi technologiami, miała szansę rozwinąć skrzydła podobnie jak inne zakłady, które w latach 90. zyskały silnych branżowych inwestorów (Konstal, Pafawag). Szanse na rozwój miała też główna, silnikowa fabryka Cegielskiego, pod warunkiem, że byłaby prywatyzowana samodzielnie. Scalona ze stoczniami traciła na atrakcyjności w oczach potencjalnych nabywców, którzy obecność nierentownych państwowych podmiotów odbierali jako czynnik ryzyka. Niezbędnym warunkiem powodzenia tej operacji było jej przeprowadzenie w odpowiednim czasie – czyli bądź na początku lat 90., kiedy Cegielski nie borykał się jeszcze z problemami, bądź w latach 2006-7, kiedy poszczególnymi spółkami na nowo interesowali się inwestorzy. Wówczas – co istotne – mogłaby się odbyć z zyskiem dla Skarbu Państwa, który zupełnie nie zdał egzaminu jako właściciel zakładu. Zabrakło mu konsekwencji i determinacji, do czego wydatnie przyczyniły się protestujące dziś w jego obronie związki zawodowe, torpedujące każdą propozycję prywatyzacji bądź to naciskami na zarząd, bądź groźbami masowych protestów, wykorzystując status firmy-symbolu. Jeszcze na początku 2009 r., gdy kryzys finansowy i kryzys w branży był na czołówkach wszystkich gazet, przedstawiciele załogi tradycyjnie inicjowali rozmowy z zarządem o podwyżce płac. Gdy tylko obecne władze spółki ogłosiły plan prywatyzacji „na raty”, natychmiast zaprotestowała zakładowa Inicjatywa Pracownicza, przedstawiając swoją koncepcję – przekształcenia Cegielskiego w spółdzielnię pracy z udziałem Skarbu Państwa. Można się spodziewać, że i z tych pomysłów nic – poza chwilowym zamieszaniem, opóźniającym rzeczywiste przygotowania do sprzedaży zakładu – nie wyniknie.