

Jarosław Wajs

## **TARNOWSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W OKRESIE TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ**

### **WSTĘP**

W przededniu transformacji Tarnów był znaczącym ośrodkiem przemysłowym. Na ośrodek ten składały się zakłady przemysłu chemicznego, elektromaszynowego, ceramicznego i spożywczego. Transformacja zapoczątkowana wydarzeniami 1989 roku, doprowadziła do zmian w funkcjonowaniu gospodarki jako całości, jak również poszczególnych jej podmiotów. Dla przedsiębiorstw oznaczało to potrzebę dostosowania się do nowych warunków, jakie stworzyło przeobrażanie polskiej gospodarki.

### **ZAKŁADY AZOTOWE**

Rok 1990 w Zakładach Azotowych był rokiem inwestycji:

- uruchomiono instalację Tarnoformu;
- rozwinięto przetwórstwo Tarwinyłu;
- uruchomiono produkcję poliamidów wg nowoczesnej technologii;
- wybudowano nową wytwórnię kwasu azotowego technicznego i kwasu azotowego stężonego, a także dostosowano instalację do wymogów prawa ekologicznego.

W 1991 roku Zakłady Azotowe zostały przekształcone w Spółkę Akcyjną ze 100% udziałem Skarbu Państwa<sup>1</sup>.

W 1992 roku w Zakładach uruchomiona zostaje nowoczesna linia do produkcji trzykomorowych profili okiennych „Panorama”, zaprojektowanych przez firmę „Acutal” z Austrii.

Rozpoczęta w latach dziewięćdziesiątych restrukturyzacja przedsiębiorstwa miała na celu „przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego o strukturze wielozakładowej w grupę kapitałową spółek prawa handlowego, powiązanych ze sobą więzami kapitałowo-majątkowymi i finansowymi”<sup>2</sup>. W związku z tym, rozpoczęło się wydzielanie z Zakładów Azotowych Spółek – córek. Działania te miały miejsce w latach 1991–2001, i doprowadziły do oddzielenia sfery produkcyjnej i handlowej od sfer pomocniczej, socjalnej i usługowej.

Z Zakładów Azotowych wyodrębniono następujące spółki:

- Przedsiębiorstwo Turystyczne „Czarny Potok” S.A. w Krynicy – powstało z wydzielenia ośrodka wypoczynkowego w Krynicy;
- Ośrodek Wczasowy „Jaskółka” sp. z o.o. w Zakopanem;
- Ośrodek Wczasowy „Chemik” sp. z o.o. w Piwnicznej;
- Ośrodek Hotelowo-Wypoczynkowy sp. z o.o. – spółka powstała z połączenia hoteli „Chemik” i „Mościce” oraz ośrodka wypoczynkowego „Uroczy-sko” w Tabaszowej;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Gastronomiczne „Mościce” – powstało z Wydziału Handlu i Żywności;
- Zakład Budowy Aparatury Chemicznej „ZBACH” sp. z o.o. – spółka prowadzi działalność produkcyjną, usługową i handlową w zakresie wykonawstwa aparatury przemysłowej, produkcji części zamiennych, świadczenie usług przemysłowych, produkcji dennic i wytłoczek, produkcji odlewów, opracowywanie dokumentacji, prowadzenie remontów oraz działalności handlowej w kraju i za granicą;
- Jednostka Ratownictwa Chemicznego sp. z o.o. – usługi interwencyjne w zagrożeniach środowiska naturalnego, w awaryjnych sytuacjach w zakładach przemysłowych itp.;

---

<sup>1</sup> *Tradycja, która zobowiązuje...*, materiały z sesji zorganizowanej z okazji jubileuszu 75-lecia Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach S.A., s. 17.

<sup>2</sup> P. Pawlina (red.), *Rzeczpospolita Mościcka. 80 lat tarnowskich Zakładów Azotowych (1927–2007)*, Tarnów 2007, s. 200.

- Zakład Wykonawstwa Remontów i Inwestycji „ZWRI” sp. z o.o. – przedmiotem działalności spółki stała się produkcja i świadczenie usług w zakresie budownictwa ogólnego, przemysłowego i mieszkaniowego, projektowanie i nadzór nad robotami budowlanymi, prowadzenie remontów instalacji przemysłowych i budownictwa ogólnego, świadczenie usług transportowych i sprzętowych, a także działalność handlowa;
- Zakład Remontów Urządzeń Dźwigowych „REMDŹWIG” sp. z o.o. – produkcja oraz remonty urządzeń podnośnikowych i chwytałkowych;
- „BIPROZAT” Spółka z o.o. – spółka powstała na bazie Biura Projektów Zakładów Azotowych – projektowanie i realizacja inwestycji krajowych i zagranicznych, wielobranżowe projekty w zakresie technologii chemicznych, instalacji przemysłowych, ochrony środowiska, budownictwa;
- „ELZAT” sp. z o.o. – spółka powstała w wyniku przekształcenia Wydziału Elektrycznego – działalność w zakresie remontów maszyn i silników elektrycznych, instalacje elektryczne, rozdzielnie i trasy kablowe. W listopadzie 1999 roku zwiększyła się dodatkowo o jednostki organizacyjne Centrum Energetyki, Wydział Elektryczny Centrum Nawozów, Kaprolaktamu, PCW i EC II;
- Zakład Remontów Specjalistycznych „REMZAT” sp. z o.o. – wykonywanie remontów specjalistycznych maszyn i urządzeń, obiektów przemysłowych, remontów antykorozyjnych oraz produkcja podzespołów i części zamiennych;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „OGROZAT” sp. z o.o.;
- Zakład Transportu Samochodowego „AUTOZAT” sp. z o.o. – usługi transportu samochodowego, zarówno osób, jak i towarów, a także przewozy specjalistyczne: transport materiałów ponadgabarytowych i niebezpiecznych, usługi napraw i kontroli pojazdów;
- „AUTOMATYKA” Spółka z o.o. – spółka powstała na bazie Zakładu Pomiarów i Automatyki – usługi w zakresie obsługi przemysłowych systemów do pomiarów i sterowania;
- „PROREM” Spółka z o.o. – spółka powstała na skutek wydzielenia z Zakładów Azotowych służb remontowych utrzymania ruchu zorganizowanych w Zakładzie Remontów Mechanicznych – usług w zakresie wykonawstwa instalacji technologicznych dla przemysłu, remonty maszyn i urządzeń;
- „KOLTAR” Spółka z o.o. – transport kolejowy, wynajem cystern i wagonów, a także naprawa i konserwacja taboru kolejowego;
- „OKNOTAR” Spółka z o.o. – powstała w wyniku przekształcenia Wydziału

Montażu Centrum PCW – produkcja i sprzedaż okien z PCW oraz z aluminium<sup>3</sup>.

Wydzielenie spółek jako osobnych podmiotów, spowodowało duże zmiany zarówno w strukturze organizacyjnej, jak również finansowej i majątkowej. Nowo powstała grupa kapitałowa mogła pracować dużo wydajniej i efektywniej, a co jest z tym związane, generować przychody<sup>4</sup>.

Eksploracja instalacji przedsiębiorstwa i duże nakłady remontowe, a także wysokie ceny gazu doprowadziły w latach 1995–1999 do znacznego pogorszenia sytuacji Spółki. W 1999 roku wyłączono jednostkę pólspalania gazu ziemnego, co doprowadziło do ograniczenia produkcji amoniaku i PCW. Zaniechano również produkcji chloropochodnych metanu<sup>5</sup>. Wszystkie te czynniki doprowadziły do redukcji zatrudnienia. Zakład zatrudniający w 1983 roku 8,5 tysiąca osób,<sup>6</sup> na koniec 1999 roku zatrudniał już niecałe 4 tysiące pracowników. W tym też roku rozpoczęto działania restrukturyzacyjne. Jednym z najważniejszych działań restrukturyzacyjnych było utworzenie Centrów Biznesowych:

- Centrum Kaprolaktamu,
- Centrum Tworzyw Sztucznych,
- Centrum PCW,
- Centrum Nawozów,
- Centrum Energetyki,
- Centrum Badań i Analiz – Centrum to zostało utworzone w 2000 r.<sup>7</sup>

Centra Biznesowe posiadały dużą samodzielność, zarządzane były poprzez stawianie celów, odpowiadały za produkcję oraz za wynik finansowy. Dzięki temu doskonale spełniły pokładane w nich nadzieje, dzięki czemu istotnie przyczyniły się do wyjścia Zakładów Azotowych z sytuacji kryzysowych w latach 1998–1999 oraz 2001–2002<sup>8</sup>.

W połowie 2001 roku rozpoczęto prywatyzację poszczególnych spółek-córek, uprzednio wydzielonych z przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności Ministerstwo Skarbu Państwa zezwoliło na prywatyzację „ZBACH”, „ZWRI” oraz „Automatyki”. Jednakże rozpoczęto proces prywatyzacji tylko ostatniej z wymienionych spółek, której to 49% akcji zostało sprzedanych pracownikom w grudniu 2001 roku. Rok

<sup>3</sup> Ibidem, s. 201–203.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 203.

<sup>5</sup> *Tradycja, która zobowiązuje...*

<sup>6</sup> J. Warszńska (red.), *Województwo tarnowskie – monografia*, Wrocław 1988.

<sup>7</sup> P. Pawlina, *Rzeczpospolita...* s. 214.

<sup>8</sup> Ibidem.

później Ministerstwo Skarbu Państwa wyraziło zgodę na prywatyzację wszystkich wydzielonych spółek. W sierpniu 2002 roku właściciela zmieniło Przedsiębiorstwo Handlowo-Gastronomiczne „Mościce” oraz Ośrodek Hotelowo-Wypoczynkowy<sup>9</sup>. 29 października udziałowcem spółki „Ogrozat” została firma „Dozorbud Grupa Polska” z Legnicy, która kilka miesięcy wcześniej przejęła straż przemysłową w tarnowskich Azotach, natomiast firma „Dana Collection” ze Skarżyska stała się właścicielem OW „Jaskółka” w Zakopanem<sup>10</sup>. W 2003 roku nowych właścicieli zyskały OW „Czarny Potok” w Krynicy (LG Petro Bank S.A. oddział w Łodzi) oraz „Autozat” (firma transportowa „Trans Bieszczady”). Pomimo planów prywatyzacji wszystkich spółek, nowego właściciela znalazła tylko spółka „Remdźwig” (Control Process S.A.), a miało to miejsce w 2004 roku. Tak więc od tego momentu w skład grupy kapitałowej Zakładów Azotowych wchodziło dziesięć spółek zależnych (dziewięć ze stu procentowym udziałem Zakładów Azotowych, i jedna z udziałem pięćdziesięciu jeden procent)<sup>11</sup>.

4 czerwca 2002 roku Rada Ministrów przyjęła „Strategię dla przemysłu chemicznego w Polsce do roku 2010.” Jej głównym celem miała być restrukturyzacja, a następnie prywatyzacja, Sektora Wielkiej Syntezy Chemicznej, do którego należą również Zakłady Azotowe w Tarnowie. Konsekwencją przyjętej strategii było wniesienie akcji ZAT do Nafty Polskiej S.A., co miało miejsce 9 listopada 2004 roku. Jednocześnie Walne Zgromadzenie Nafty Polskiej S.A. zleciło rozpoczęcie procedury prywatyzacyjnej<sup>12</sup>. Ścieżką prywatyzacji przedsiębiorstwa miała być prywatyzacja w całości z udziałem inwestora branżowego. Proces prywatyzacji rozpoczęto w 2005 roku. W 2006 roku Rząd przyjął zaktualizowaną strategię dla przedsiębiorstw Wielkiej Syntezy Chemicznej, co dla tarnowskich Zakładów Azotowych oznaczało nową ścieżkę prywatyzacyjną. W nowej strategii Akcja przedsiębiorstwa przewidziano prywatyzację za pośrednictwem Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Debiut Zakładów Azotowych w Tarnowie na warszawskiej GPW miał miejsce w 2008 roku<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 231.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 232.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> *Strategia dla przemysłu chemicznego w Polsce do 2010 r.*, <http://www.naftapolska.com.pl>

<sup>13</sup> *O nas: historia*, <http://www.azoty.tarnow.pl>

## ZAKŁADY MECHANICZNE

Zła kondycja przemysłu zbrojeniowego sprawiła, iż zakład znalazł się w trudnej sytuacji. Zakłady Mechaniczne „Tarnów”, jako jeden z jedenastu strategicznych dla obronności kraju producentów uzbrojenia, stanął na skraju bankructwa. Ograniczenia w budżecie Ministerstwa Obrony Narodowej sprawiły, iż przedsiębiorstwo było zmuszone do redukcji zatrudnienia.

1 lipca 1997 roku, w ramach działań restrukturyzacyjnych, wyłączono z przedsiębiorstwa Zakład Obrabiarek. Zakład ten pozostał jednak integralną częścią Zakładów Mechanicznych.

W Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 1998 roku „w sprawie określenia przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa” Zakłady Mechaniczne „Tarnów” zostały wymienione jako jedno z 44 przedsiębiorstw<sup>14</sup>.

**Tabela 1. Dotacje dla ZMT na utrzymywanie potencjału produkcyjnego i remontowego w latach 1992–2001**

Rok	Wielkość dotacji [PLN]
1992	2 200 000
1993	4 500 000
1994	7 000 000
1995	6 950 000
1996	8 750 000
1997	8 700 000
1998	9 819 000
1999	7 850 000
2000	6 065 000
2001	5 614 000
<b>Razem</b>	<b>67 448 000</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Strategii przekształceń strukturalnych przemysłu potencjału obronnego w latach 2002–2005”.

Jednym z elementów dostosowania zakładu do potrzeb rynku było poszerzenie oferty w zakresie produkowanych obrabiarek. W związku z tym, w 2000 roku, opracowano a następnie skierowano do produkcji rodzinę obrabiarek „Tar”. Były to tokarki pozwalające na pełną automatyzację procesów obróbczych. Tokarki te wyposażono w nowoczesne systemy sterowania „Fanuc” lub „Siemens”<sup>15</sup>.

W związku z trudną sytuacją ekonomiczno-finansową ZM „Tarnów”, podobnie jak inne spółki przemysłowego potencjału obronnego, otrzymały dotacje na utrzymanie mocy produkcyjnych i remontowych. Wielkość dotacji w latach 1992–2001 przedstawia tabela 1.

<sup>14</sup> Dz.U. 1998, nr 88, poz. 556.

<sup>15</sup> R. Rutowicz, *Nie tylko snajpery*, „Biznes i Energia” 2007, nr 3, s. 6.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 7, w latach 1992–2001 Zakłady Mechaniczne otrzymały dotacje na łączną kwotę 67 448 000 PLN. Dotacja dla wszystkich spółek przemysłowego potencjału obronnego w latach 1992–2001 wynosiła 1091,4 mln złotych<sup>16</sup>.

W 2002 roku, w ramach programu rządowego, Zakłady Mechaniczne weszły w skład grupy kapitałowej „Bumar.”<sup>17</sup> Zgodnie z założeniami „Strategii przekształceń strukturalnych przemysłu potencjału obronnego w latach 2002–2005”, spółki wchodzące w skład grupy kapitałowej „Bumar” miały tworzyć grupę amunicyjno-rakietowo-pancerną<sup>18</sup>. Ostatecznie grupa kapitałowa „Bumar” zrzesza 22 spółki handlowe i produkcyjne polskiego sektora przemysłu obronnego<sup>19</sup>.

### FABRYKA SILNIKÓW ELEKTRYCZNYCH „TAMEL”

Na mocy Ustawy z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych<sup>20</sup>, FSE „Tamel” przekształcono w jednoosobową Spółkę Akcyjną Skarbu Państwa. 23 czerwca 1992 roku zmieniono nazwę zakładu na „Fabryka Sprzętu Elektromechanicznego „Tamel” – Spółka Akcyjna w Tarnowie”<sup>21</sup>. Po włączeniu przedsiębiorstwa do II NFI, a także po nieodpłatnym przekazaniu pracownikom 15% akcji, dokonano zmian w przedmiocie, organizacji i nazwie Spółki – powrócono do nazwy FSE „Tamel” S.A. w Tarnowie. Struktura własnościowa FSE „Tamel” w tym okresie kształtowała się następująco:

- 33% – II NFI,
- 27% – pozostałe fundusze inwestycyjne,
- 25,4% – Skarb Państwa,
- 14,6% – pracownicy<sup>22</sup>.

W wyniku realizacji planu strategicznego dla Fabryki, rozpoczęto poszukiwania inwestora strategicznego. Rezultatem tych poszukiwań było podpisanie umowy z korporacją BTR/European Holdings/BV, które miało miejsce w Warszawie

---

<sup>16</sup> *Strategia przekształceń strukturalnych przemysłu potencjału obronnego w latach 2002–2005*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa maj 2002, s. 13.

<sup>17</sup> R. Rutowicz, *Nie tylko...*, s. 6.

<sup>18</sup> *Strategia przekształceń strukturalnych...*, s. 26.

<sup>19</sup> *O firmie*; <http://www.bumar.com>

<sup>20</sup> Dz.U. 1990, nr 51, poz. 298.

<sup>21</sup> *Fabryka Silników Elektrycznych „Tamel” S. A. w Tarnowie 1949–1999*, Tarnów czerwiec 1999, s. 9.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 10.

10 marca 1998 roku. 1 lipca 1998 roku BTR/European Holdings/BV przejął pakiet większościowy przedsiębiorstwa<sup>23</sup>. Od tego momentu FSE „Tamel” znalazła się w jednej z grup kapitałowych BTR – Urządzenia Napędowe.

Skutkiem urynkwienia gospodarki było zlikwidowanie utrwalonego przez lata podziału zakresu produkcji silników przez różnych producentów krajowych. Ofertę Fabryki do 1993 roku stanowiły głównie silniki trójfazowe wielkości mechanicznej od 90 do 132, w zakresie mocy od 0,37 do 7,5 kW. Rozpoczęcie współpracy z Firmą WAP pozwoliło rozszerzyć ofertę FSE „Tamel” o nową grupę wyrobów – silniki wielkości mechanicznej 80, obejmujące pełną gamę silników jednofazowych i trójfazowych. Równocześnie Spółka rozpoczęła produkcję silników wielkości mechanicznej 160<sup>24</sup>. W 1995 roku „Tamel” nawiązał współpracę z Firmą „Vogel”, co przyczyniło się do dalszego rozwinięcia oferty.

Od kwietnia 2000 roku w ofercie przedsiębiorstwa znalazły się silniki wielkości mechanicznej od 200 do 315, produkowane z komponentów Brook Crompton<sup>25</sup>.

## FABRYKA MASZYN PRALNICZYCH „PRALFA”

Kłopoty „Pralfy” zaczęły się wraz z początkiem lat 90. Firma, która przez szereg lat przynosiła zyski, zaczynała popadać w kłopoty. Główni kontrahenci „Pralfy”, a więc służba zdrowia i wojsko, mając coraz bardziej ograniczane budżety, przestali kupować wyroby fabryki. Przy malejącym popycie na wyroby, sukcesywnie zmniejszono produkcję maszyn w „Pralfie”. Doprowadziło to do tego, iż w przedsiębiorstwie zatrudniającym w przeszłości kilkuset pracowników, pozostało ich zaledwie kilkudziesięciu.

Firma próbowała przestawić się na inną produkcję – zaczęto produkować obrabiarki do drewna. Jednak po jakimś czasie i na te wyroby popyt zaczął się zmniejszać.

Próby sprywatyzowania „Pralfy” kończyły się niepowodzeniami. Fiaskiem zakończyła się również próba połączenia fabryki ze spółką szwajcarsko-niemiecką. Do tej fuzji nie doszło, ponieważ spółka ta nie chciała mieć do czynienia z firmą państwową<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>25</sup> <http://www.tamel.pl>

<sup>26</sup> J. Komarewicz, *Cień nad Pralfą* „Temi” 2001, nr 19, s. 9.



Nie powiodła się również próba utworzenia spółki pracowniczej. Próbę taką podjęto na początku lat dziewięćdziesiątych, ale pracowników nie było stać, aby przejąć majątek firmy.

W 1998 roku podpisano wstępne porozumienie o prywatyzacji „Pralfy”. Porozumienie dotyczyło utworzenia zasad utworzenia spółki akcyjnej z udziałem Skarbu Państwa, do której udziały miał wnieść jeden z przedsiębiorców tarnowskich. Inwestor jednak wycofał się. Ten sam przedsiębiorca ponownie został wyłoniony w 1999 roku, jednak i tym razem wycofał się. Również 800 tys. zł pożyczki, zaciągniętej w 1998 roku nie zdołało ocalić przedsiębiorstwa<sup>27</sup>.

Do końca 1999 roku nie zdołano znaleźć inwestora dla „Pralfy”, co doprowadziło do upadłości tego zakładu. Ostatecznie zakład został całkowicie zlikwidowany w 2003 roku.

### SPÓŁDZIELNIA „POKÓJ”

Problemy przedsiębiorstwa zaczęły się w 1991 roku. Wynik finansowy Spółdzielni za ten rok wykazywał stratę netto w wysokości 732 mln ówczesnych złotych. Kolejne lata są jeszcze gorsze: za 1992 rok strata wyniosła 4,431 mln, natomiast za 1993 rok – 7,750 mln. Zakład zatrudniający w szczytowym okresie ponad 600 pracowników, na dzień 30 czerwca 1991 roku, zatrudniał 218 osób<sup>28</sup>. Główną przyczyną pogorszenia się sytuacji finansowej Spółdzielni był znaczący spadek sprzedaży. Przyczyny załamania się sprzedaży to:

- zmiany, które dokonywały się w systemie gospodarczym kraju;
- recesja gospodarcza;
- poważne ograniczenie budownictwa mieszkaniowego;
- wzrost konkurencji;
- wzrost wymagań jakościowych ze strony odbiorców;
- zerwanie dotychczasowych więzi kooperacyjnych;
- zbyt wolne tempo zmniejszania kosztów w stosunku do tempa spadku sprzedaży;
- trudności związane z szybkim i elastycznym dostosowaniem się do zmieniających się potrzeb rynkowych<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> S. Potępa (red.), *Tarnów. Wielki Przewodnik – Zawale*, t. 12, Tarnów 2005, s. 141.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 143.

W 1996 roku sytuacja finansowa Spółdzielni była wyjątkowo trudna. W tym okresie zakład podpisał układy dotyczące spłaty zaległości wobec ZUS i Urzędu Skarbowego, a także ugody sądowe z kontrahentami o spłacie zaległych zobowiązań. Kolejne lata przyniosły dalsze pogorszenie sytuacji gospodarczej Spółdzielni. W celu ratowania się przed upadłością, Spółdzielnia zaczęła sprzedawać swój majątek. Sprzedano między innymi:

- w 1997 roku:
  - cztery działki budowlane w Roztoce,
  - prawo wieczystego użytkowania jednej z działek w Tarnowie,
  - wiatę magazynową,
  - budynki Odlewni przy ul. Narutowicza 16 w Tarnowie,
  - budynek administracyjny przy ul. Warsztatowej;
- w 1998 roku:
  - prawo wieczystego użytkowania czterech działek w Tarnowie,
  - budynek administracyjny wraz z garażami w Roztoce<sup>30</sup>.

Podjęte działania naprawcze jednak nie powiodły się. 31 listopada 1998 roku Walne Zgromadzenie Członków Zakładów Przemysłu Metalowego Spółdzielnia Pracy „Pokój” w Tarnowie podjęło Uchwałę w sprawie postawienia Spółdzielni w stan likwidacji. Wniosek o otwarcie likwidacji nosi datę 4 grudnia 1998 roku<sup>31</sup>.

## HUTA SZKŁA GOSPODARCZEGO „TARNÓW”

Lata 90. w Hucie Szkła Gospodarczego „Tarnów” przebiegały pod znakiem zmian, modernizacji i wymiany parku maszynowego. Zmiany te miały na celu obniżenie kosztów produkcji, poprawę organizacji procesu produkcyjnego, a także zmniejszenie szkodliwego oddziaływania na środowisko<sup>32</sup>.

W tym okresie:

- zmodernizowano odprężarki OCG 1,8 m;
- zakupiono maszyny do płomieniowego obcinania wyrobów;
- adaptowano pomieszczenie na malarnię do zdobienia wyrobów produkcji automatycznej;
- uruchomiono urządzenie do matowania wyrobów;
- zmodernizowano zatapiarkę w ciągu szlifierskim;

---

<sup>30</sup> Ibidem, s. 145.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> *Szklarstwo w Tarnowie*, referat wygłoszony z okazji 70-lecia HSG „Tarnów”, s. 14.

- rozwinięto system komputeryzacji zakładu;
- zainstalowano urządzenia do filtrowania i suszenia ścieków poszlifier-skich;
- oddano do eksploatacji nowoczesne sprężarki firmy Atlas Copco;
- wprowadzono komputeryzację do projektowania zdoabin wyrobów<sup>33</sup>.

Wszystkie te zmiany doprowadziły do ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa na potrzeby rynku.

W 1996 roku zakład uzyskał 50% udziału w przychodach z tytułu eksportu. Była to kwota 5,634 tys. dolarów USA. W 1998 roku udział ten wzrósł do poziomu 58%, co dało kwotę przychodów z eksportu w wysokości 6,902 tys. dolarów USA<sup>34</sup>.

1 czerwca 1998 roku zakład stał się jednoosobową spółką Skarbu Państwa. Jednocześnie dokonano zmiany nazwy przedsiębiorstwa na: Huta Szkła Gospodarczego „Blowex-Tarnów” S.A.

W lipcu 2001 roku Skarb Państwa sprzedał ponad 80% udziałów HSG „Blowex-Tarnów” S.A. Krośnieńskim Hutom Szkła „Krosno” S.A. Tym samym przedsiębiorstwo weszło w skład Grupy Kapitałowej KHS „Krosno” S.A.<sup>35</sup>.

## TARNOWSKIE ZAKŁADY PRZEMYSŁU OWOCOWO-WARZYWNEGO

W dniu 1 stycznia 1992 roku Tarnowskie Zakłady Przemysłu Owocowo-Warzywnego przekształcono w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa pod nazwą Zakłady Przemysłu Owocowo-Warzywnego „Owintar” Sp. z o.o.

27 grudnia 1995 roku Narodowy Fundusz Inwestycyjny „Hetman” został wiodącym właścicielem udziałów Spółki. W tym dniu ówczesny Minister Przekształceń Własnościowych, działając w imieniu Skarbu Państwa, przekazał 29 700 udziałów Zakładów Przemysłu Owocowo-Warzywnego „Owintar” Sp. z o.o. NFI „Hetman”, w celu podniesienia kapitału Funduszu.

W ten sposób NFI „Hetman” posiadał pakiet większościowy – 33% udziałów. Pozostałymi udziałowcami zostali:

- pozostałe NFI – 27%,
- Ministerstwo Skarbu Państwa – 22%,
- Pracownicy i rolnicy – 18%.

---

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>35</sup> *Tarnowskie szkło*, <http://www.tarnow.pl>

Nadzieje związane z włączeniem przedsiębiorstwa do programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych okazały się złudne. Fundusz nie miał zamiaru inwestować we firmę, a poszukiwania inwestora zakończyły się niepowodzeniem<sup>36</sup>.

Przemiany gospodarcze będące skutkiem transformacji w Polsce sprawiły, iż sytuacja „Owintaru”, podobnie jak innych przedsiębiorstw tej branży, uległa pogorszeniu.

Spółka przynosiła straty, które wynosiły:

- w 1995 r. – 1 200 835 zł,
- w 1996 r. – 1 362 414 zł,
- w 1997 r. – 810 489 zł,
- za III kwartały 1998 r. – 2 900 363 zł<sup>37</sup>.

Najwyższa Izba Kontroli do głównych przyczyn złej sytuacji firmy, a co za tym idzie, ponoszenia przez przedsiębiorstwo strat zaliczyła:

- spadek sprzedaży produktów;
- wadliwe funkcjonowanie działu sprzedaży;
- ograniczony dostęp do rynków Unii Europejskiej ze względu na stosowanie metody chemicznej przy konserwowaniu półproduktów (dżemów i marmolad);
- spadek popytu na wyroby alkoholowe, spowodowany podwyższeniem stawek akcyzy (w latach 1996 i 1997);
- wzrost konkurencyjności wyrobów producentów krajowych (posiadających inwestorów strategicznych) oraz pochodzących z importu<sup>38</sup>.

Do tych wymienionych wyżej przyczyn, dochodziły inne:

- branża przegrywała rywalizację z nieuczciwą konkurencją prywatnych producentów i hurtowników, którzy zaniżali ceny;
- jej wyroby były rugowane z rynku przez produkty szarej strefy oraz sprowadzane zza granicy<sup>39</sup>.

W związku z tymi problemami, w Spółce podjęto decyzję o działaniach restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie. Polegały one na:

- zmianach organizacyjnych i personalnych – wyodrębnienie działu eksportu z działu sprzedaży, natomiast zmiany personalne dotyczyły stano-

---

<sup>36</sup> G. Pulit, *Pogrzebany...*, s. 16.

<sup>37</sup> *Informacja o wynikach kontroli wykonywania przez Narodowy Fundusz Inwestycyjny Hetman S.A. w Warszawie w latach 1996–1998 praw z akcji/udziałów w spółkach Zakłady Mięsne Morliny SA, Zakłady Mięsne Ostrołęka S.A. i Zakłady Przemysłu Owocowo-Warzywnego Owintar Sp. z o.o. w Tarnowie*, NIK 2000, s. 7.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 8.

<sup>39</sup> L.R., *Drugi pontyfikat dyrektora*, „Temi” 1997, nr 51, s. 10.

wiska prezesa zarządu, dyrektora do spraw sprzedaży i marketingu, członka zarządu do spraw finansowych, a także na wzmocnieniu personalnym działu sprzedaży;

- uzyskaniu z Banku Śląskiego podwyższenia pułapu kredytu preferencyjnego;
- wprowadzeniu zmian konstrukcyjno-technologicznych produkcji koncentratu jabłkowego;
- obniżeniu kosztów przetworów owocowych, soków i wyrobów winiarskich;
- rezygnacji z pośrednictwa firm krajowych na rzecz eksportu bezpośredniego;
- opracowaniu planu redukcji zatrudnienia w 1998 roku – 32 osoby do końca kwietnia, i dalsze 115 osób do końca roku;
- zaniechaniu produkcji nierentownych asortymentów (sałatek warzywnych, ogórków konserwowych, octu konfekcjonowanego);
- opracowaniu planu zbycia części majątku trwałego, a także planów przeniesienia produkcji zakładu głównego na tereny Spółdzielni Pracy „Fruc-tona” w likwidacji.

Działania restrukturyzacyjne przynosiły pozytywne skutki. W 1997 roku „Owintar” wyprodukował i sprzedał koncentrat jabłkowy do Austrii i Niemiec. Rosja zakupiła 438 ton dżemów i 110 ton ogórków konserwowych. Do Stanów Zjednoczonych sprzedawano dżemy i żurek naturalny z przyprawami.

W swojej ofercie handlowej „Owintar” posiadał ponad 70 pozycji win, soków, napojów owocowych, przetworów owocowych i warzywnych, octu i barszczu<sup>40</sup>. „Owintar” zwiększył przerób owoców i warzyw z niecałych 10 000 ton do 18 921 ton, sprzedaż wzrosła z 10 052 ton do 31 710 ton, a wartość produkcji eksportowej zwiększyła się z 10,7% do 27,7%<sup>41</sup>.

W dniu 10 września 1998 roku NFI Hetman S.A. podpisał umowę sprzedaży udziałów Zakładów Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego „Owintar” Sp. z o.o. w Tarnowie ze spółką Frac Ltd Sp. z o.o. w Krośnie. Z chwilą przejęcia „Owintaru” przez spółkę „Frac” proces niszczenia zakładu został przyspieszony, pomimo tego, że nabywca zobowiązał się do utrzymania profilu produkcji i utrzymania zatrud-

<sup>40</sup> J. Gawroński, *Patrz Sanguszko na nas...*, „Gazeta Krakowska” 1998, nr 94, s. 14.

<sup>41</sup> Ibidem.

nienia<sup>42</sup>. Wydział Gospodarczy Sądu Rejonowego w Tarnowie ogłosił upadłość „Owintaru” 28 września 2001 roku<sup>43</sup>.

## SPÓŁDZIELCZE ZAKŁADY SPOŻYWCZE „FRUCTONA”

Przemiany związane z procesem transformacji w Polsce sprawiły, że sytuacja drugiego przedstawiciela przemysłu rolno-spożywczego w Tarnowie – Spółdzielczych Zakładów Spożywczych „Fructona” – uległa pogorszeniu. Spółdzielnia zaczęła przynosić straty. Sytuację pogorszył fakt, iż z dopłat do części produkcji wycofało się państwo, co spowodowało spadek rentowności produkcji<sup>44</sup>.

Na początku 1996 roku, w wyniku pogarszania się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, spowodowanej ogromnymi odsetkami od kredytu oraz wysokimi podatkami, padła propozycja połączenia „Fructony” z „Owintarem”. Do połączenia jednak nie doszło, gdyż część zarządu i rady nadzorczej spółdzielni nawiązała kontakt z firmą „Goldenmajer” z Krakowa<sup>45</sup>. Właściciele firmy „Goldenmajer” zamierzali zakupić całe przedsiębiorstwo, lecz poprzestali tylko na wydzierżawieniu majątku Spółdzielni, i utworzeniu z jej pracowników Spółki<sup>46</sup>. Działania nowego inwestora doprowadziły do dalszego pogorszenia stanu przedsiębiorstwa. Zamiast inwestować – wyprowadził z zakładu 1,7 mln zł, za wino płacił natomiast płytami kompaktowymi. Łączna wartość towaru, za który zapłacono płytami, to 2,8 mln złotych<sup>47</sup>.

Pod koniec 1997 roku zwolniono z pracy prawie 70 osób, co miało doprowadzić do uzdrowienia sytuacji w firmie. W maju 1998 roku we „Fructonie” przerwano produkcję, gdyż w zakładzie zabrakło pieniędzy. W sierpniu tego roku zwolniono ostatnią grupę pracowników – ponad 70 osób<sup>48</sup>. 1 września 1998 roku Spółka „Fructona” postawiona została w stan likwidacji<sup>49</sup>.

---

<sup>42</sup> *Upadek nieuchronny czy zaplanowany?*, <http://www.inTARnet.pl>

<sup>43</sup> T.A. Żak, *Owintar...*

<sup>44</sup> J. Komarewicz, *Gorzki smak Fructony*, „*Temi*” 1998, nr 34, s. 7.

<sup>45</sup> *Wypędzeni z rajy*, „*Temi*” 1998, nr 37, s. 9.

<sup>46</sup> *Fructona za długi*, „*Gazeta Krakowska*” 1998, nr 207, dodatek „*Gazeta w Tarnowie*”, s. I.

<sup>47</sup> Fulara K. *W Fructonie znów gorąco*, „*Gazeta Krakowska*” nr 193/1998; dodatek „*Gazeta w Tarnowie*”, s. I.

<sup>48</sup> *Wspomnienie po Fructonie*, „*Gazeta Krakowska*” 1998, nr 189; dodatek „*Gazeta w Tarnowie*”, s. I.

<sup>49</sup> *Fructona za...*

## ZAKŁADY MIĘSNE

Zmiany nastąpiły również we funkcjonowaniu Zakładów Mięsnych. Poszukiwania inwestora zakończyły się w styczniu 1997 roku, kiedy to Ministerstwo Skarbu Państwa zaakceptowało firmę Farm Food S.A. jako inwestora strategicznego Zakładów Mięsnych. Umowę sprzedaży podpisano 27 lutego 1997 roku.

Pozyskanie inwestora strategicznego przyczyniło się do redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. W 1994 roku w Zakładach zatrudnionych było 1500 osób, natomiast pod koniec 1999 r. zaledwie 760.

26 listopada 1999 roku zawarto Porozumienie Zarządów w Sprawie Zamiaru Połączenia Spółek, którego stronami były Spółki:

- „Sokołów” S.A. w Sokołowie Podlaskim,
- „Farm ford” S.A. w Warszawie,
- „Mięstar” S.A. w Tarnowie,
- Zakłady Mięsne „Jarosław” w Jarosławiu.

Przyczyną decyzji o połączeniu Spółek był fakt, iż wszystkie zainteresowane podmioty działały w tym samym środowisku rynkowym. Trudna sytuacja na rynku mięsa i jego przetworów zmusiła Spółki do optymalizacji kosztów produkcji i dystrybucji tych towarów, ponoszonych przez każdy z podmiotów oddzielnie.

Połączenia miało zostać zrealizowane w formie przejęcia przez „Sokołów” S.A. majątku pozostałych Spółek<sup>50</sup>. Do połączenia spółek doszło w sierpniu 2000 r.<sup>51</sup> Zarządzenie Zarządu Spółki „Sokołów” S.A. z dnia 24 kwietnia 2001 r., sprowadziło Zakłady Mięsne „Mięstar” S.A. do roli zakładu ubojowego i rozbiorowego, czego konsekwencją było zamknięcie wydziałów, które przynosiły zyski, tj. konserwiarni i masarni<sup>52</sup>.

## ROZWÓJ SEKTORA MSP

Ważnym aspektem ekonomicznym okresu transformacji, był rozwój sektora prywatnego, w którym szczególnie znaczenie odgrywa sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który stanowi podstawę funkcjonowania gospodarki rynkowej. W gospodarce centralnie planowanej, sektor ten ograniczony był do własności

<sup>50</sup> *Raport Bieżący 10/2000 Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy*, <http://www.bankier.pl>

<sup>51</sup> *Zapytanie nr 4080 do Ministra Skarbu Państwa w sprawie Zakładów Mięsnych Mięstar S.A. w Tarnowie*, <http://www.sejm.gov.pl>

<sup>52</sup> *Ibidem*.

**Tabela 2. Sektor prywatny  
w Tarnowie w latach 1989–2006**

Rok	Liczba zakładów	Dynamika [%] Rok 1989 = 100
1989	2 431	100,0
1990	3 103	127,6
1991	4 803	197,6
1992	6 608	271,8
1993	8 074	332,1
1994	8 938	367,7
1995	7 673	315,6
1996	7 773	319,7
1997	7 918	325,7
1998	8 751	360,0
1999	9 235	379,9
2000	9 698	399,0
2001	10 181	418,8
2002	10 449	429,8
2003	10 649	438,0
2004	10 463	430,4
2005	10 328	424,8
2006	9 627	396,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Tarnowie.

cję i pociągnęło za sobą bardzo szybki wzrost sektora prywatnego, zasilonego transferem aktywów z przedsiębiorstw państwowych, które sytuacja finansowa zmusiła do pozbywania się niepotrzebnego majątku”<sup>54</sup>.

Na rysunku 1 przedstawiono dynamikę rozwoju sektora prywatnego w Tarnowie. Na jego podstawie możemy stwierdzić, że rozwój prywatnej przedsiębiorczości w mieście przebiegał w szybkim tempie. Największy wzrost liczby prywatnych przedsiębiorstw nastąpił w 2003 roku – w porównaniu do 1989 roku liczba pry-

spółdzielczej, oraz w niewielkim stopniu do małych zakładów rzemieślniczych.

Zgodnie z art. 4 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, przedsiębiorcą jest „osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą”, jak również „za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej”<sup>53</sup>.

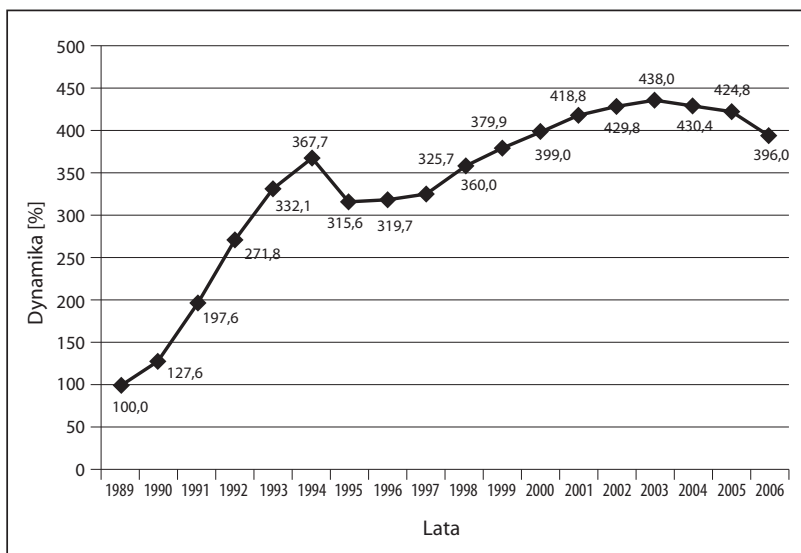
W tabeli 2 przedstawiono liczbę przedsiębiorstw prywatnych w Tarnowie.

Jak wynika z tabeli, w 1989 roku w Tarnowie funkcjonowało 2431 prywatnych przedsiębiorstw. W następnych latach następuje wzrost liczby prywatnych zakładów. Przyczyną szybkiego wzrostu prywatnej przedsiębiorczości była „radykałna i szeroka liberalizacja (częściowo zapoczątkowana już 1989 r.), powiązana ze zdecydowanym wzrostem dyscypliny budżetowej i pieniężnej. Zastosowanie takiego połączenia pozwoliło zdecydowanie obniżyć infla-

<sup>53</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807.

<sup>54</sup> L. Balcerowicz, *Socjalizm. Kapitalizm. Transformacja. Szkice z przełomu epok*, Warszawa 1997, s. 372.





Ryc. 1. Dynamika rozwoju prywatnej przedsiębiorczości w Tarnobrzegu w latach 1989–2006

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

watnych przedsiębiorstw w mieście wzrosła o 438%, osiągając liczbę 10 649 podmiotów (w 1989 roku funkcjonowało ich zaledwie 2431).

Prywatna przedsiębiorczość w mieście to w głównej mierze kontynuacja rodzinnych tradycji w poszczególnych branżach. Szczególnie licznie reprezentowane w mieście są branże piekarnicza i cukiernicza. Na terenie miasta od wielu lat działają piekarnie i cukiernie:

- Ziarno Jan Winiarski Sp. j.,
- ZPH Strusinianka Sp. z o.o.,
- Kazibut Starzec Sp. j.,
- Klich Cukiernia Sp. j.,
- Cukiernia Lipka Bronisław, Prządo Grażyna s.c.,
- Cukiernia Kudelski – Jan Kudelski,
- Cukiernia Targowa – Stanisław Bańbor,
- Mikado – Cukiernia Noga B.J.,
- Cukiernia Warszawianka – Stanisław Słowik<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Raport o stanie miasta za rok 2007, Urząd Miasta Tarnobrzeg, Tarnobrzeg 2008, s. 13.

## PODSUMOWANIE

Problemy związane z procesem transformacji nie ominęły tarnowskich przedsiębiorstw. Część z nich nie wytrzymała zderzenia z gospodarką wolnorynkową i została zlikwidowana. Dotknęło to między innymi Fabrykę Maszyn Pralniczych „Pralfa”, Hutę Szkła „Laura” oraz Spółdzielnię „Pokój”. Inne przedsiębiorstwa w mieście, chcąc pozostać na rynku, musiały dostosować się do wymagań wolnego rynku.

Procesy transformowania gospodarki najdotkliwiej dosięgły przedsiębiorstwa z branży spożywczej w mieście. Z trzech funkcjonujących w mieście przedsiębiorstw tej branży, dwa zostały zlikwidowane. Były to Zakłady Przemysłu Owocowo-Warzywnego „Owintar” oraz Spółdzielcze Zakłady Spożywcze „Fructona”. Trzeci z zakładów tej branży, a więc Zakłady Mięsne, po sprywatyzowaniu i włączeniu w skład grupy „Sokołów” zostały sprowadzone do roli ubojni.

## Summary

Along with the beginning of economic transformation in Poland enterprises confronted new challenges. The way from planned economy to market economy proved for many companies impassable.

In the publication there has been presented review of the most important problems connected with the influence of economic transformation on functioning selected companies from Tarnów. There has been reviewed Mitric Plants, Mechanical Plants, FSE „Tamel”, FMP „Pralfa”, Cooperative „Pokój”, HSG „Tarnów” and representatives of agrarian and food branch: ZPOW „Owintar”, SZS „:Fructona” and Meat Processing Plant.

There has been also raise an issue of private entrepreneurship development in the city.