



ASTOR

Systemy własności pracowniczej. Myśl i działaj jak właściciel

Case Study



Spis treści

Wprowadzenie 3

Akcjonariat pracowniczy w polskiej firmie rodzinnej 5

Dobry pomysł, dobry zespół – początki innowacji technologicznych w polskiej fabryce 6

Rozwój biznesu to rozwój ludzi 8

Humanocentryczny przemysł 4.0 9

Firma na dobre i złe czasy – kultura organizacyjna w ASTOR 13

Inwestycje, udziały, pracownicy 16

Akcjonariat pracowniczy – amerykańskie ESOP-y i polskie próby 20

Myśl i działaj jak właściciel – wypracowanie autorskiego podejścia do akcjonariatu pracowniczego w firmie ASTOR 24

Pozostań pracownikiem, zostań właścicielem! Wdrażanie własności pracowniczej w firmie ASTOR .. 27

Własność pracownicza w akcji 29

Pięć lat później... – ocena sytuacji i efektów 31

Relacje i kultura organizacyjna po wprowadzeniu własności pracowniczej 32

Co dalej? Plany na przyszłość 33

Bibliografia 36

Opracowanie:

Donata Wilczewska

Konsultacja merytoryczna:

prof. dr hab. Robert Kozielski

Recenzja:

prof. dr hab. Grzegorz Urbanek
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością
Przedsiębiorstwa
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Copyright © questus 2024

Więcej informacji: www.questus.pl

Wprowadzenie

Ambicje rozwoju na ogół są konfrontowane z możliwościami finansowymi i dostępnymi zasobami. Zwykle także aspiracje te są znacznie mniejsze niż posiadane zdolności finansowania niezbędnych do rozwoju inwestycji. Pojawia się wtedy z jednej strony dylemat priorytetów inwestycyjnych, a z drugiej – dostępności i możliwości sfinansowania inwestycji środkami zewnętrznymi. Wejście na giełdę, kredyt, leasing, obligacje, venture capital to jedne z najpowszechniejszych metod pozyskiwania finansowania inwestycji. Każda z nich ma swoje zalety, ale także ryzyka.

Relatywnie mniej znaną metodą i rzadziej wykorzystywaną w Polsce, czy nawet w Europie, w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi, jest akcjonariat pracowniczy. Popularne w USA ESOP-y (ang. Employee Stock Ownership Plan) to z jednej strony forma pozyskania kapitału inwestycyjnego, z drugiej zaś – sposób na związanie pracowników z firmą i wynagrodzenie ich zaangażowania w jej rozwój. Popularność akcjonariatu pracowniczego w USA wspierana jest rozwiązaniami prawnymi, podatkowymi i finansowymi, których w Polsce brakuje.

ASTOR jest firmą rodzinną, powstałą w końcówce lat 80. XX wieku (1987), kiedy to w Polsce rodził się, po okresie gospodarki centralnie planowanej, kapitalizm rynkowy. Przyjęta formuła działania firmy, oparta na klientocentryzmie, wartościach etycznych wspieranych kompetencjami oraz dążeniu do trwałości relacji z partnerami biznesowymi była unikalną formułą, która zapewniła rozwój ASTOR przez następne 30 lat. Był on finansowany głównie zyskiem bądź kapitałem własnym. Jednak wydarzenia drugiej dekady XXI wieku sprawiły, że ASTOR musiał podjąć kolejną odważną i unikalną na polskim rynku decyzję związaną z pozyskaniem zewnętrznego finansowania inwestycji. Wybór padł na akcjonariat pracowniczy, a sposób przygotowania i przeprowadzenia całej operacji może służyć jako benchmark dla wielu innych polskich i europejskich firm.

Słowa kluczowe:

AKCJONARIAT PRACOWNICZY
ŹRÓDŁA POZYSKANIA KAPITAŁU
INWESTYCYJNEGO
PARTYCYPACJA PRACOWNICZA
KULTURA ORGANIZACYJNA
PRZEMYSŁ 4.0

Recenzja

Recenzowany case study odnosi się do zagadnienia wprowadzenia systemu własności pracowniczej w przedsiębiorstwie ASTOR. Wdrożenie takiego systemu jest szczególnie istotne w szeroko rozumianych firmach technologicznych, takich jak ASTOR, gdzie powodzenie przedsiębiorstwa uzależnione jest od zaangażowania i odpowiedzialności tzw. pracowników wiedzy (inżynierowie, programiści, sprzedawcy). Case opisuje chronologicznie działania, które były podejmowane w tym zakresie, problemy napotkane na drodze, wysiłki na rzecz ich rozwiązania, uzyskane efekty, ograniczenia wprowadzonego systemu i wreszcie kierunki jego doskonalenia na przyszłość.

Prezentowany case może stanowić źródło wiedzy i swego rodzaju podręcznik, pokazujący w jaki sposób w warunkach polskich można wprowadzić system własności pracowniczej w przedsiębiorstwach typu MŚP. Należy podkreślić, że w warunkach polskich idea akcjonariatu pracowniczego jest mało popularna i, jeżeli jest stosowana, dotyczy najczęściej wyłącznie osób z najwyższego szczebla zarządzania. Jest to rezultatem braku rozwiązań systemowych w tym zakresie. Z tego powodu case ASTOR wypełnia istotną lukę w regulacjach i opisane w nim rozwiązania pokazują, w jaki sposób w warunkach braku sprzyjających uwarunkowań prawno-podatkowych można wprowadzić system własności pracowniczej, nieograniczający się tylko do top managementu.

Oprócz wspomnianej wyżej funkcji instruktarzowych dla przedsiębiorstw, prezentowany case study może być wykorzystywany na kursach menedżerskich, gdzie na podstawie studium mogą być dyskutowane następujące zagadnienia: wady i zalety różnych źródeł pozyskiwania kapitału na rozwój przedsiębiorstwa, bariery i wyzwania ekonomiczne i prawne we wprowadzaniu własności pracowniczej w Polsce, możliwe sposoby podejścia do szacowania wartości przedsiębiorstwa na potrzeby określenia wartości udziałów dla pracowników, możliwe modyfikacje istniejącego systemu własności pracowniczej w ASTOR w kontekście potrzeb wynikających z dalszego wzrostu przedsiębiorstwa i potrzeby objęcia systemem nowych pracowników.

Prezentowane opracowanie dotyczące systemu własności pracowniczej w ASTOR stanowi unikalne studium odnoszące się do konkretnych wyzwań przed jakimi stoją firmy MŚP. Jego wykorzystanie w praktyce i teorii zarządzania może przynieść konkretne korzyści w odniesieniu do wspierania rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstw, zwiększania zaangażowania pracowników oraz promowania długoterminowej stabilności i innowacyjności.



prof. dr hab. Grzegorz Urbanek

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością
Przedsiębiorstwa

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Akcjonariat pracowniczy w polskiej firmie rodzinnej

Francuski ekonomista Thomas Piketty twierdzi, że obecny kapitalizm charakteryzuje się szybszym wzrostem zysków z kapitału w porównaniu do wzrostu pensji (Ogórek, 2016). Ponadto dziś szeroko dyskutuje się nad postępującym rozwojem nowych technologii i ich wpływem na przyszłość pracy wykonywanej przez ludzi. To niejako wymusza konieczność odpowiedniego wyważenia roli cyfrowych rozwiązań i pracownika-człowieka oraz predefiniowanie dotychczasowych standardów. A przede wszystkim formuły pracy, która budować będzie zaangażowanie i odpowiedni poziom motywacji.

Jedną z odpowiedzi na te wyzwania jest własność pracownicza – koncepcja doskonale znana w Stanach Zjednoczonych i często wprowadzana w technologicznych biznesach z Doliny Krzemowej. Jednak w Polsce idea ta jest mało wykorzystywana, głównie ze względu na brak systemowych rozwiązań wspierających takie inicjatywy i niską świadomość istnienia takiego rozwiązania. Jak zatem wprowadzić akcjonariat pracowniczy w polskiej firmie rodzinnej?

To nie lada wyzwanie... – pomyślał Stefan Życzkowski (właściciel firmy ASTOR), wspominając 2017 rok, kiedy rozważano wprowadzenie w organizacji takiego rozwiązania. – Jak się do tego zabrać? Gdzie szukać dobrych praktyk? Jak zaadresować brak adekwatnych rozwiązań w polskim prawie? Mieliśmy wtedy naprawdę sporo pracy przed sobą.

Dziś Stefan zna już odpowiedzi na te pytania, nad którymi dyskutował wspólnie z Zarządem kilka lat temu. Dziś może się tą wiedzą dzielić i pokazywać funkcjonowanie własności pracowniczej w praktyce. Dziś może powiedzieć, że wprowadzenie takiego pomysłu może nie być najłatwiejsze i pewnie nie sprawdzi się w każdej firmie, ale przy odpowiednim podejściu, partycypacyjnej kulturze organizacyjnej i skrupulatnie opracowanym planie wdrożenia – takie rozwiązanie może przynieść firmie znaczne zyski (nie tylko finansowe) i zintensyfikować dynamikę rozwoju.

Zadumany Stefan siada więc do prezentacji, którą zamierza wygłosić na zbliżającej się konferencji biznesowej. Coraz częściej bowiem proszony jest o dzielenie się doświadczeniami związanymi z wdrażaniem akcjonariatu pracowniczego. Zależy mu, aby zainspirować przedstawicieli innych firm do rozważenia takiej opcji, a przynajmniej zbudować świadomość jej istnienia. Ale właściwie jak to się wszystko zaczęło?

Dobry pomysł, dobry zespół – początki innowacji technologicznych w polskiej fabryce

ASTOR jest firmą, która dostarcza najnowsze technologie dla przemysłu. Powstała w 1987 roku z inicjatywy braci Życzkowskich – Stefana, Karola i Adama. Pomysł wziął się z pierwszego małego sukcesu. Po tym, jak pewnego razu w latach 80. ubiegłego wieku jeden z braci przywiózł komputer i drukarkę z Hamburga, braciom udało się sprzedać pozyskany sprzęt z pięciokrotnym przebicciem, a zarobek przeznaczono na kapitał założycielski firmy ASTOR. Początkowo bracia zajmowali się dystrybucją sprowadzanych z zagranicy komputerów, działając w niewielkiej oficynie w Krakowie.

Stefan Życzkowski – najmłodszy z udziałowców – pełnił wówczas rolę pomocniczą, wykazując się zacięciem do komputerów i technologii, natomiast „starsi” prowadzili biznes. Rok później, na skutek różnic między wspólnikami, firmę zdecydowano się zamknąć. Stefan poświęcił się zatem odbywaniu staży, studiowaniu i świadczeniu usług z zakresu pisania programów komputerowych w domowym zaciszu.

Na początku lat 90. Stefan zbliżał się do końca studiów na Politechnice Krakowskiej i zaczął myśleć nad założeniem własnej działalności gospodarczej. Uznał on wtedy, że dalsza sprzedaż komputerów nie

ma większego sensu. W momencie zmian ustrojowych w Polsce powstawało coraz więcej firm o takim profilu działalności. Już wtedy zmysł biznesowo-marketingowy podpowiadał młodemu inżynierowi, że będzie to czerwony ocean. Konieczny był zatem inny pomysł.

Z pomocą przyszedł brat Adam, który pracował wówczas dla amerykańskich korporacji. Z jego znajomości rynku zrodziła się idea sprzedawania sterowników programowalnych, które pozwalały na zaprogramowanie i zsynchronizowanie pracy linii produkcyjnych w fabrykach. Nie było łatwo pozyskać wówczas kontrakt na taką współpracę z zagraniczną korporacją, jednak zdobyte w USA doświadczenie jednego z braci oraz znajomość języka niemieckiego przez drugiego spowodowały, że udało się nawiązać współpracę z producentem sterowników – firmą GE. Na tym fundamencie powstała firma ASTOR.

Dzięki podpisanemu kontraktowi ASTOR stał się w 1992 roku dystrybutorem sterowników GE, które były wtedy niezwykle innowacyjnym rozwiązaniem umożliwiającym automatyzację procesów, w tym procesów produkcyjnych. Jednocześnie automatyzacja produkcji za pomocą sterowników była już

dobrze znana i przetestowana poza granicami naszego kraju. W Polsce był to błękitny ocean, a wiedza na temat nowych technologii była wówczas raczej ograniczona, zatem bracia Życzkowsky uznali to za niezły pomysł na biznes. Postanowiono zatem, że kierunkiem rozwoju firmy będzie sektor automatyki przemysłu.

Sam wybór branży nie był jedynym kluczowym czynnikiem, w którym upatrywano potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Poza dobrym pomysłem, Stefan od początku wierzył również w ludzi i moc relacji. Z tej wiary zrodziła się koncepcja budowania posprzedażowego systemu wsparcia technicznego. W związku z tym, już pierwsi klienci firmy otrzymywali nie tylko sam produkt, ale też porady dotyczące jego wdrażania i doradztwo techniczne. Dodatkowa wartość pozwalała tym samym zdobyć przewa-



Jak zaczynaliśmy biznes, to miałem dwie obawy. Po pierwsze zastanawiałem się, kto będzie chciał u mnie pracować. Przecież wszyscy mądrzy ludzie założą własne firmy – to nie jest żaden problem założyć firmę. I druga myśl – byłem otoczony towarzystwem z różnych korporacji międzynarodowych typu British Petroleum, w szczególności tych, które zakładane były w Krakowie. Jedną z nich prowadził zresztą mój kuzyn.

W mojej głowie powstała wtedy myśl, że muszę mieć w firmie lepsze stosunki międzyludzkie i lepiej dbać o pracowników, żeby chcieli u mnie zostać. Wiedziałem, że nie prześcignę korporacji zagranicznych pieniędzmi. Że muszę zbudować taki ekosystem wewnętrzny, żeby relacje między ludźmi były u nas lepsze niż w innych firmach. To miało stać się główną motywacją pracy w ASTOR. Staramy się być z jednej strony najlepszym klientem dla dostawcy, z drugiej – najlepszym dostawcą dla klienta, a z trzeciej – najlepszym pracodawcą dla pracownika.



Stefan Życzkowski

Współwłaściciel, Przewodniczący
Rady Strategicznej
ASTOR

gę nad konkurentem – w Warszawie pojawił się bowiem drugi dystrybutor sterowników GE, który nastawiony był przede wszystkim na konkurowanie ceną, nie zaś na budowanie relacji i oferowanie dodatkowych korzyści dla klientów.

Innym aspektem wiary w istotność relacji była potrzeba znalezienia dodatkowych „rąk do pracy”. Mimo ograniczonego budżetu, zatrudniono pierwsze osoby, a współpraca z nimi już wtedy, na początku istnienia firmy, opierała się mocno na wzajemnym zaufaniu i odpowiedzialności za biznes oraz budowaniu zespołu o zróżnicowanych kompetencjach. Tak tworzyły się załączki zdefiniowanej później kultury organizacyjnej w ASTOR (Biznes i Produkcja Podcast, 2022).

Pierwsza dekada (lata 90. XX wieku) istnienia firmy była trudna z kilku względów. Po pierwsze, ASTOR był wówczas małą, nieznaną nikomu firmą rodzinną, która stawiała pierwsze kroki na rynku. Po drugie, innowacje technologiczne w przemyśle były dziedziną raczkującą, w związku z czym na organizacji spoczywała odpowiedzialność za budowanie świadomości i wiedzy o nowych rozwiązaniach oraz przełamywanie barier. Po trzecie zaś, dystrybucja sterownika GE nie dawała firmie

wystarczającej stabilności biznesowej, ponieważ źródło przychodów stanowiła dystrybucja jednego produktu.

W 1995 roku doszło do przełomowej wówczas zmiany w modelu biznesowym. Firmie ASTOR udało się nawiązać współpracę z nowym dostawcą, a tym samym firma stała się dystrybutorem oprogramowania Wonderware. Nowa współpraca pozwoliła na budowanie większej stabilności biznesu. Firma pod koniec ubiegłego wieku opierała się już nie na jednej, a dwóch odnogach – automatyka przemysłu (sterowniki GE) oraz software przemysłowy (oprogramowanie przemysłowe Wonderware). Nieco stabilniejsza sytuacja finansowa pozwoliła zatrudniać kolejne osoby. W firmie zaczął wykształcać się zespół handlowców i specjalistów technicznych.

Przez pierwsze lata funkcjonowania, ASTOR napotykał liczne wyzwania, jednak wiara w dobry koncept biznesowy i w ludzi pchał założycieli naprzód. Wypracowywano i pogłębiano wtedy model biznesowy firmy. Obmyślano koncepcję na skalowanie biznesu i, co niezwykle ważne, budowano stopniowo ekosystem partnerów biznesowych.

Rozwój biznesu to rozwój ludzi

Początek obecnego millenium upłynął w ASTOR pod sztandarem rozbudowy firmy. Organizacja wkroczyła wówczas na rynek robotyki, poszerzając swoje portfolio o dystrybucję robotów marki Fanuc Robotics, a następnie – marki Kawasaki. Powstawały wtedy również nowe oddziały firmy w różnych miastach w Polsce. Do 2006 roku było ich już siedem (w Warszawie, Gdańsku, Szczecinie, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach i centrala w Krakowie). Wraz z rozwojem oferty biznesowej i oddziałów rozbudowywano również zespół, który z 20 osób rozrósł się w pierwszej dekadzie XX w. do 105 pracowników.

Wzrost liczebności zespołu w naturalny sposób doprowadził firmę ku zmianom wewnętrznym. Dodatkowo, w 2008 roku przyszedł kryzys ekonomiczny. Zarząd uznał wtedy, że jest to dobra okazja (a zarazem konieczność) na wprowadzenie reform. Poza intensyfikacją działań sprzedażowych z jednoczesną koniecznością redukcji kosztów, koniec pierw-

szej dekady XXI w. (2007-2010) w ASTOR skupiał się na wypracowywaniu nowego sposobu pracy. Położono większy nacisk na zarządzanie poprzez cele, kaskadowanie zadań i odpowiedzialności, koncentrację na pracy projektowej, wprowadzono również rozliczenia pracy zespołowej (nie indywidualnej). To wszystko miało prowadzić do przejmowania większej odpowiedzialności biznesowej przez pracowników i zwiększenia efektywności pracy. Tym samym ASTOR postawił na decentralizację zarządzania oraz budowanie partycypacyjnego modelu kultury organizacyjnej.

Dzięki wprowadzanym zmianom, mimo że 2008 rok ASTOR rozpoczął ze stratą, na koniec 2009 wypracowano satysfakcjonujący zysk. Z kolei 2010 rok – czas odradzania się gospodarki – okazał się dla firmy rekordowy pod względem obrotu – właśnie dzięki wprowadzonym zmianom oraz doświadczonym specjalistom, którzy w większości pozostali w ASTOR. Ponadto w 2009 roku do portfolio firmy wprowadzono pierwszą markę własną – była to marka Astraada.

W drugiej dekadzie XXI w. postawiono na wzmocnienie marki firmy. ASTOR zdefiniował fundamenty swojego brandu przyświecające firmie od samego początku jako: odpowiedzialność, rzetelność, wartość

dodana, długofalowa współpraca oparta na eksperckiej wiedzy. Co więcej, w 2011 roku zdecydowano się na przekształcenie krakowskiej centrali firmy w inteligentny budynek ASTOR Technology Park, a dwa lata później uruchomiono interaktywną wystawę robotyki i technologii IT w Krakowie – ASTOR Innovation Room.

Wzmocnienie marki własnej i budowanie wizerunku dużej, poważnej firmy było dla Zarządu ważne, ponieważ wierzone, że silna marka da potencjalnym klientom poczucie bezpieczeństwa i zwiększy prawdopodobieństwo nawiązania nowych relacji. Jak podkreśla Stefan Życzkowski: „w branży automatyki silna marka to taka, która jest znana i która opiera się na zaufaniu” (Życzkowski et al., 2015).

Budowanie silnej marki wymagało kontynuacji inwestycji w marketing i dalszego nacisku na klientocentryczność organizacji. W efekcie wprowadzono między innymi wskaźnik NPS do ewaluacji satysfakcji klientów oraz cykliczne badania świadomości marki. Ponadto w 2014 roku podjęto decyzję o modyfikacji komunikacji z klientami – zamiast specjalistycznego słownictwa, które u wielu budziło dyskomfort, postawiono na komunikowanie wizji marki w nowym wydaniu: „ASTOR. Gdzie technologia spotyka człowieka”.



Humanocentryczny przemysł 4.0

Prowadzenie biznesu w obszarze przemysłu 4.0 wymaga od ASTOR ciągłego rozwoju i dostosowywania świadczonych usług do nieustannego rozwoju nowych technologii i zmieniających się potrzeb klientów. To właśnie takie nastawienie zaowocowało rozszerzeniem portfolio firmy w drugiej dekadzie XXI w. o nowy obszar, który stanowiło dostarczanie rozwiązań intralogistycznych i robotów mobilnych. Rozwiązania te miały służyć firmom produkcyjnym do unowocześniania procesu produkcji poprzez usprawnianie, automatyzację i optymalizację przepływu materiałów wewnątrz firmy.

ASTOR od zawsze stawiał na innowacyjność w sektorze nowych technologii, co czyni go reprezentantem i głosem **przemysłu 4.0** – sektora innowacji technologicznych i technicznych oraz organizacji łańcucha wartości, które przyczyniają się do rewolucjonizowania produkcji przemysłowej (ASTOR, 2016). Pojęcie przemysłu 4.0 (Industry 4.0) odnosi się do czwartej rewolucji przemysłowej (Rys. 1) wprowadzonej do nomenklatury ekonomicznej przez Klausa Schwa-

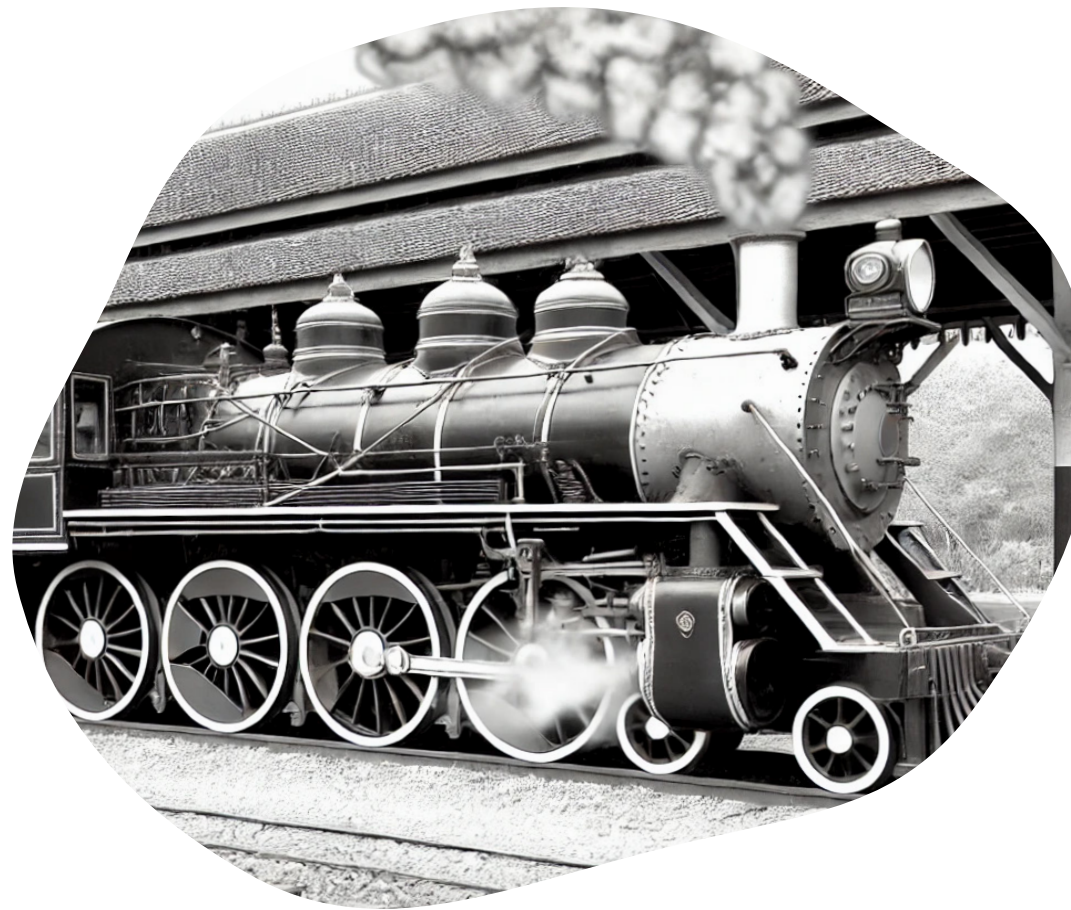
ba w 2014 roku podczas World Economic Forum w Davos. Jej istotę stanowi rozwój nowych technologii jako mostu łączącego światy: fizyczny, cyfrowy i biologiczny. Połączenia te z kolei prowadzą do dynamicznych zmian w różnych aspektach – zarówno dla społeczeństw, jak i biznesu (Schwab, 2017).

Funkcjonowanie w erze kolejnej rewolucji przemysłowej stanowi wyzwanie, ale i ogromny potencjał rozwojowy. W perspektywie biznesowej wykorzystanie rosnących możliwości, jakie dają nowe technologie, pozwala znacznie poprawiać wydajność, zwłaszcza organizacji produkcji, a przykładami koncepcji, które nieodłącznie towarzyszą Przemysłowi 4.0 są m.in. Internet of Things, Big Data, Smart Factory, systemy cyberfizyczne, chmury obliczeniowe, cyberbezpieczeństwo, wytwarzanie responsywne, AR i VR (Iwański, 2017).



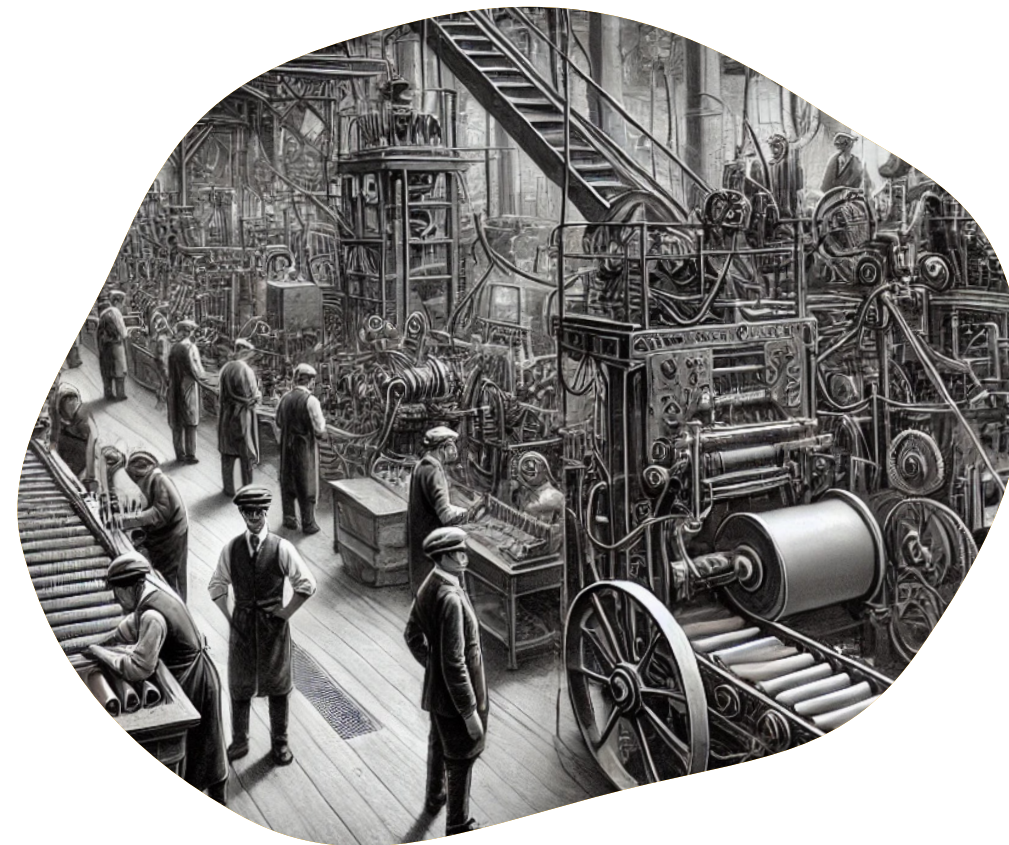
Rys. 1 Cztery rewolucje przemysłowe

**Pierwsza rewolucja
przemysłowa**



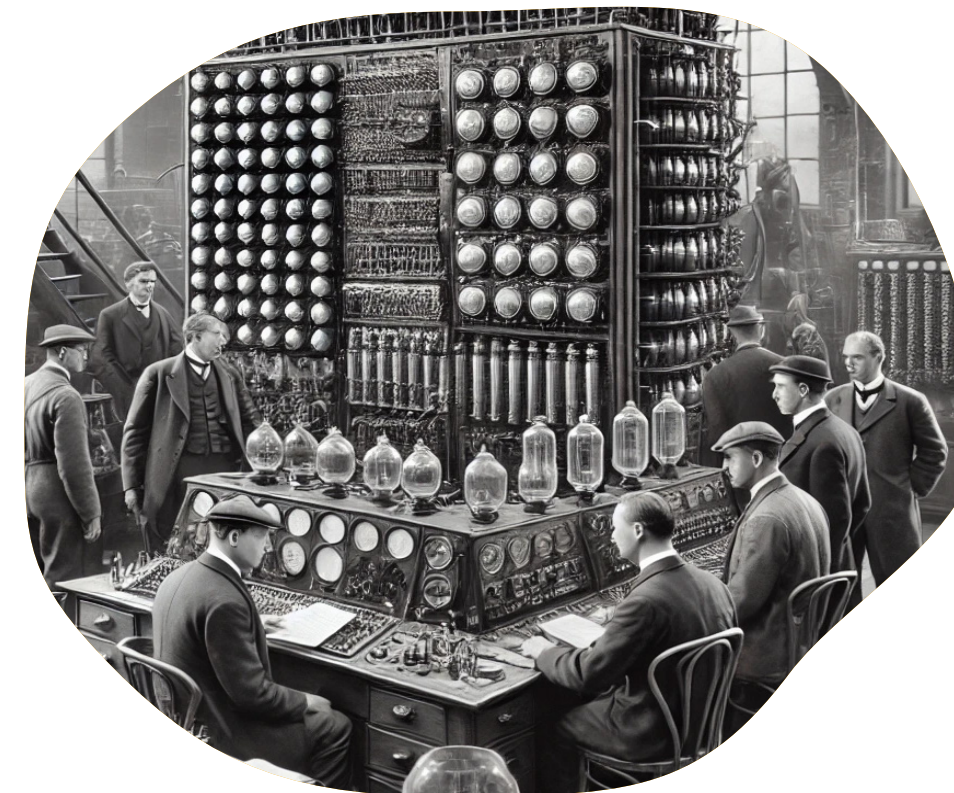
1760 – 1840

**Druga rewolucja
przemysłowa**



XIX – XX

**Trzecia rewolucja
przemysłowa**



1960's

**Czwarta rewolucja
przemysłowa**



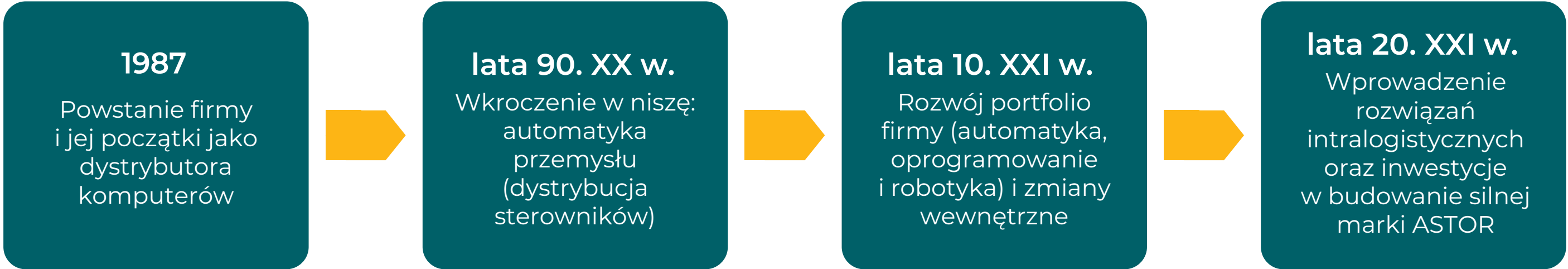
XXI

Źródło: K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, 2017.

ASTOR od początku swojego istnienia nie był zwyczajną firmą technologiczną. Organizację od zawsze wyróżniało innowacyjne podejście i poszukiwanie okna możliwości biznesowych na rynku technologicznym, co przekładało się na wprowadzanie niejednokrotnie nieznanych jeszcze rozwiązań pod strzechy polskich firm produkcyjnych. To ciągle rozwijająca się organizacja, która od firmy „garażowej” przeszła kilka etapów rozwoju (Rys. 2), aby stać się godnym zaufania dostawcą szerokiego portfolio usług. Dziś organizacja podzielona jest na cztery główne jednostki biznesowe: automatyka, robotyka, oprogramowanie przemysłowe oraz intralogistyka (Rys. 3).

Jednak innowacyjne technologie przemysłowe to nie jedyny atut ASTOR. Wyróżnikiem jest również humanocentryczne podejście, które stawia na niezwykłą dbałość o człowieka. Ten dualizm podkreśla misja firmy, która aktualnie brzmi: „odpowiedzialnie i humanistycznie prowadzimy do przemysłu przyszłości”, a więc podkreśla dwa pozornie kontrastowe aspekty – człowieka i technologię (Rys. 4).

Rys. 2. Kluczowe etapy rozwoju firmy ASTOR



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 3. Cztery linie biznesowe w ASTOR



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 4. Misja firmy ASTOR

Odpowiedzialnie

- wygrywamy razem (#winwin),
- jesteśmy rzetelni,
- stawiamy na racjonalność biznesową,
- współpracujemy partnersko,
- doprowadzamy sprawy do końca.

Prowadzimy

- jesteśmy wiodącą polską firmą,
- pomagamy wygrywać,
- współpracujemy,
- szkolimy i inspirujemy (#gdzietechnologiaspotykaczłowieka),
- wyznaczamy trendy nowoczesnego przemysłu.

Odpowiedzialnie i humanistycznie prowadzimy do przemysłu przyszłości

Humanistycznie

- tworzymy wartościowe miejsca pracy #wartosciowapraca,
- dbamy o ludzi #chodzioludzi,
- dbamy o samorealizację (#GreatPlaceToWork),
- rozwijamy inżynierów (#Inżynier4.0),
- zarządzamy w oparciu o współdział i współwłasność.

Przemysłu

- przemysł 4.0 (#industry4.0, #przemysł4.0),
- automatyzacja,
- robotyzacja,
- cyfrowa transformacja fabryk.

Firma na dobre i złe czasy – kultura organizacyjna w ASTOR

Specyfika portfolio firmy wymaga od niej biegłej znajomości w obszarach technicznych i technologicznych oraz baczne śledzenie trendów. Drugi aspekt – obok wiedzy z zakresu IT, który właściwie od początku istnienia firmy uznawano za niezwykle ważny, to aspekt relacyjny. Stefan Życzkowski był bowiem zdania, że każdy mądry człowiek może założyć firmę. Jak więc skłonić tych mądrych ludzi, aby pracowali właśnie w ASTOR? Za nadrzędną wartość w firmie uznano zatem budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami (w tym z pracownikami) i ich pozytywnych doświadczeń.

Dziś określa się to mądrze brzmiącym mianem humanocentryzmu. Wtedy, 30 lat temu, kiedy firma była na początku swojego rozwoju, nie było to popularne podejście i stwarzało potencjał na budowanie na jego podstawie przewagi ASTOR nad konkurentami zarówno na rynku dostawców rozwiązań automatyzujących (relacje z klientami, partnerami, dostawcami itd.), jak i na rynku pracy. Zwłaszcza, że początek funkcjonowania firmy był czasem raczkującego kapitalizmu w Polsce.

Kryzys ekonomiczny, który rozpoczął się w 2008 roku, miał niewątpliwie znaczący wpływ nie tylko na kondycję firmy, ale i na kulturę organizacyjną. Był to niewątpliwie trudny okres dla wielu organizacji, również dla ASTOR, w którym zaraz przed kryzysem znacznie wzrosła liczba osób zatrudnionych w efekcie rozwo-

ju biznesu. W świetle kryzysu oznaczało to spadek efektywności (niższe przychody przy jednocześnie wyższych kosztach). Trudna sytuacja sprawiała, że pracownicy zaczęli obawiać się zwolnień. Jednak mimo ich obaw, Zarząd uznał, że takie rozwiązanie byłoby ostatecznością. W obliczu trudności zwołano wówczas 60-osobowy zespół do jednego pokoju i obiecano, że zwolnień nie będzie, jeśli pracownicy zgodzą się na tymczasową redukcję pensji.

Jednocześnie wprowadzano wówczas zmiany wewnętrzne. Po pierwsze, w firmie pojawił się system premii od zysku, co miało mobilizować zespół do większej efektywności. Po drugie zmieniono komunikację – przede wszystkim w intranecie firmy wprowadzono „sygnalizatory świetlne” informujące o tym, w jakiej kondycji jest firma. Jak wspomina Stefan Życzkowski, powtarzał wtedy pracownikom „dopóki nie świeci się na czerwono, to możecie być pewni, że was nie zwolnię”. Wprowadzone zmiany dały pracownikom poczucie bezpieczeństwa w kryzysie. Ponadto, komunikowano potrzebę intensyfikacji prac i brania odpowiedzialności za biznes, aby firma mogła dalej funkcjonować.

Nie wszystkim spodobała się ówczesna wzmożona mobilizacja. Pod koniec kryzysu ASTOR stracił ok. 15% pracowników. Jednak ci, którzy potrafili się dostosować i rozumieli sens zmian, zostali na dłużej.

Jak firmie idzie dobrze, to po prostu idzie dobrze i wszyscy się cieszą. Kiedy jednak firmie przydarzają się kryzysy, spada sprzedaż, to często korporacje mają takie podejście, że patrzą w tabelki, ile będzie sprzedaży, ile trzeba obciąć i w efekcie zwalniają ludzi. U nas podejście jest inne. Wspólnie ustalamy, czy godzimy się na mniejsze pensje, by przetrwać kryzysowy czas, ale w pełnym składzie. Cel główny jest taki, żeby wszyscy ci, którzy są u nas zatrudnieni, mogli pracować dalej. Chcemy, żeby nasi ludzie mieli bezpieczne, dobre i stabilne miejsce pracy.

Myślę, że to jest właściwe patrzenie na człowieka z perspektywy prowadzenia biznesu.



Jarosław Gracel

Prezes Zarządu
ASTOR

ASTOR jest firmą, która mocno stawia na rozwój pracowników oraz na wspieranie poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji w codziennej pracy. W organizacji ceni się nie tylko kompetencje, ale także, a może nawet przede wszystkim, doświadczenie (staż) pracy w ASTOR. Kultura organizacyjna nastawiona jest na partnerstwo, wspólnotę, współuczestnictwo, unikanie wewnętrznej rywalizacji i długofalową współpracę z jednoczesnym zachęcaniem pracowników do brania odpowiedzialności za firmę i dążenia do jak najlepszej jakości świadczonych usług. Takie podejście wiąże się z dużą dozą odpowiedzialności biznesowej obu stron, jednak przekłada się później na dobre relacje z klientami i dostawcami. A wizytówką każdej firmy na zewnątrz są przede wszystkim jej pracownicy.

Pewnego rodzaju zwieńczeniem takiego podejścia do kultury organizacyjnej był przygotowany specjalnie na 35-lecie firmy, w prezencie dla Stefana Życzkowskiego herb „ASTOR = FIDELITAS. ASTOR = ODPOWIEDZIALNOŚĆ”. Jak podsumowuje prace nad projektem Jarosław Gracel – pomysłodawca „zastanawialiśmy się, co powinno być jego motywem przewodnim, z czym ASTOR się kojarzy. Tak, jak w przypadku dużych marek, które znamy. (...) ASTOR to branie odpowiedzialności i to w różnych wymiarach. Odpowiedzialność rozumiana jako troska, rzetelność działania, określona jakość, partnerstwo. I jest na to wszystko łacińskie słowo: FIDELITAS. Chcemy, żeby nasza marka była kojarzona z odpowiedzialnością.

I jeżeli pracownik ASTOR, a także współpracownik jakieś firmy produkcyjnej albo firmy integratorskiej chce brać odpowiedzialność za to, co się dzieje wokół niego, w jego otoczeniu, to ASTOR chce w braniu tej odpowiedzialności pomagać. Wtedy na pewno filozoficznie i wartościami będziemy do siebie pasować. Stąd pomysł, który utrwaliliśmy w formie herbu. Mam nadzieję, że będzie on z nami przez kolejne lata, a nawet dziesięciolecia” (Poreda, 2023).

W firmie podkreśla się oczekiwaną samodzielność pracowników, co wzmacniane jest przez przeniesienie odpowiedzialności i decyzyjności na niższe szczeble, starając się tworzyć możliwie jak najbardziej płaską strukturę w myśl zarządzania partycypacyjnego. Z decyzyjnością i samodzielnością oraz wysokim poziomem zaufania do różnych interesariuszy wiąże się również fakt, iż ASTOR chętnie dzieli się z pracownikami informacjami, a niemal wszystkie kluczowe dane, również finansowe, są jawne wewnątrz firmy (to tzw. zarządzanie metodą otwartej książki – „open-book management”). Profesorowie Robert Quinn i Kim Cameron (2003) taki typ kultury organizacyjnej, jaka obecna jest w ASTOR, określili mianem klanu ze względu na podobieństwo z systemami rodzinnymi i nacisk na wewnętrzną integrację oraz elastyczność i swobodę działania.

Kultura partycypacyjna niemal od zawsze przyświecała Zarządowi ASTOR, który stawia człowieka w centrum uwagi, kładą nacisk na dbałość o satysfakcję

pracowników oraz tworzenie dobrego miejsca pracy. Potwierdza to uzyskany przez organizację certyfikat Great Place to Work nadawany przez globalny instytut o tej samej nazwie. Głównym wyznacznikiem stanowiącym podstawę certyfikacji jest Wskaźnik Zaufania (Trust Index – Wykres 1), który obecnie w firmie ASTOR wynosi 87% przy jednoczesnym utrzymywaniu przez firmę wysokich standardów

„Znajdź pracę, którą kochasz, a już nigdy nie będziesz musiał pracować”. Bardzo lubię to powiedzenie. Szukałam pracy, która dałaby mi radość przychodzenia do niej każdego ranka. Taką opcję znalazłam w ASTOR – to jest mój drugi dom.



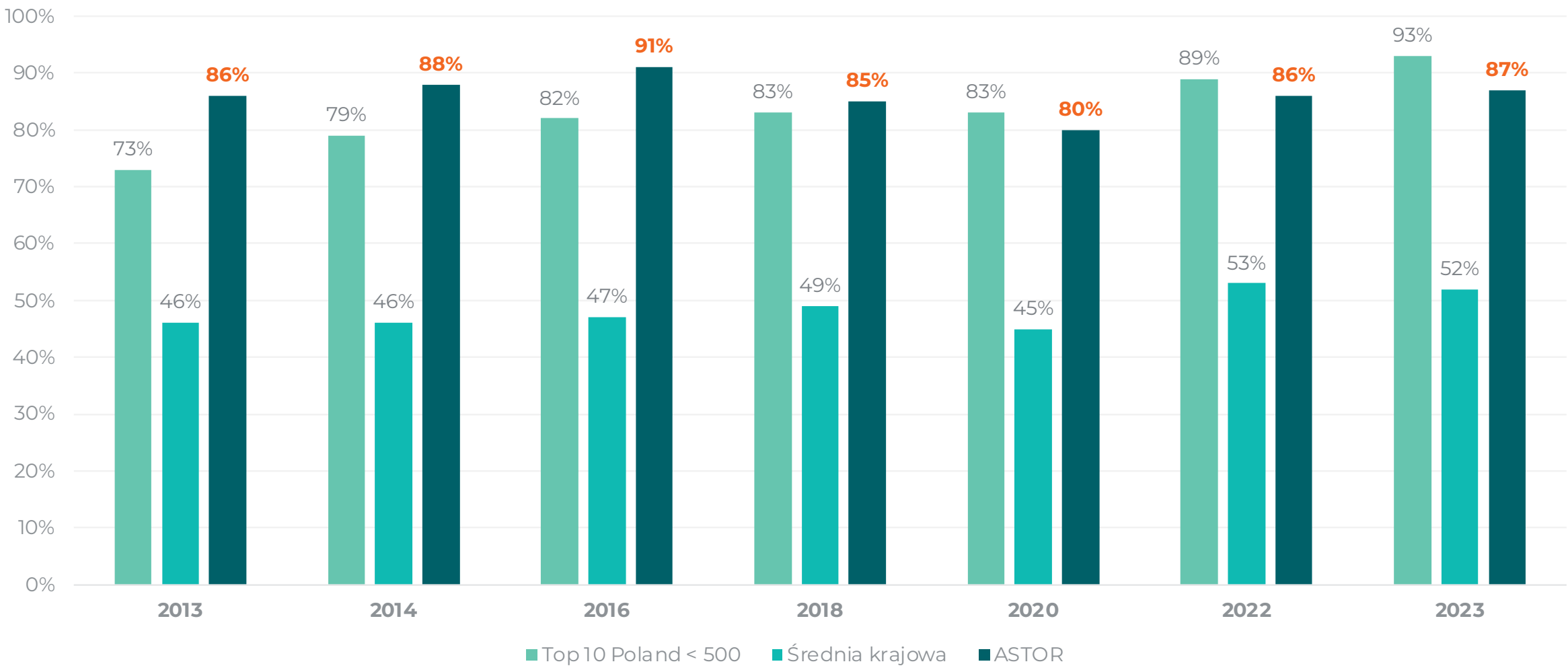
Małgorzata Irzyk-Łazowy

Zastępca Kierownika ds. Administracji,
uczestniczka akcjonariatu pracowniczego
ASTOR

(powyżej 80%) od ponad dekady. Zadowolenie pracowników odzwierciedla ponadto również wskaźnik rotacji pracowników, który w ASTOR od wielu lat utrzymuje się na bardzo niskim poziomie (średnio ok. 2%).

Benefity pracownicze (zarówno finansowe, jak i pozafinansowe) są obecne w firmie od dłuższego czasu. Z biegiem lat w organizacji wypracowano: system wynagradzania na podstawie posiadanych kompetencji oraz doświadczenia, premię od osiągniętych rezultatów i udział w zyskach (Rys. 5). Ponadto, ASTOR zapewnia pracownikom również rozmaite korzyści pozafinansowe, takie jak konkursy wewnętrzne, karta My-Benefit czy możliwość korzystania z domu letniskowego należącego do firmy.

Wykres 1. Wskaźnik Zaufania (Trust Index) firmy ASTOR



Źródło: Poreda R. (2023). ASTOR z certyfikatem Great Place to Work i zaufaniem na poziomie Great, ASTOR, <https://www.astor.com.pl/o-nas/artykuly/centrum-prasowe/10856-astor-z-certyfikatem-great-place-to-work-i-zaufaniem-na-poziomie-great.html>.

Rys. 5. Struktura wynagrodzeń i benefitów finansowych w ASTOR



Źródło: Materiały wewnętrzne firmy ASTOR.

Inwestycje, udziały, pracownicy

Utrzymywanie dobrych relacji z pracownikami i budowanie zaangażowanego zespołu, który potrafi brać odpowiedzialność za biznes, zawsze było dla Zarządu ASTOR niezwykle ważne. Uzupełnieniem okazał się nowy pomysł na wzmocnienie tych aspektów wynikający z okazji, która nadarzyła się w 2016 roku.

Jeden ze współwłaścicieli firmy (Adam Życzkowski) oznajmił wówczas, że chciałby zrezygnować z uczestnictwa w firmie i sprzedać swoje udziały. Był wówczas właścicielem 27,5% udziałów. Sytuacja była o tyle skomplikowana, że organizacja była wtedy w fazie inwestycji, które wymagały znacznych dodatkowych nakładów finansowych. Przygotowywano się wówczas bowiem do zakupu dwóch nowych nieruchomości w ramach rozbudowy centrum robotyki. Jednocześnie, nie chciano pozbywać się udziałów na rzecz zewnętrznych akcjonariuszy. Zarządowi zależało, aby udziały pozostały w rękach osób związanych z ASTOR. Jak podkreśla Andrzej Garbacki (Prezes Zarządu, ASTOR Investment), branża, w której działa ASTOR, jest mocno zależna od koniunktury inwestycyjnej, co wymusza sprawne reagowanie na rozwój, nadarzające się okazje oraz na kryzysy. Trzeba był zatem działać szybko.

Rozważano kilka scenariuszy finansowania nowych inwestycji oraz odkupu udziałów do Adama Życzkowskiego. Między innymi – kredyt bankowy, inwestora branżowego itp. (tabela 1). Na horyzoncie pojawiła się wtedy również myśl o wprowadzeniu akcjonariatu pracowniczego. Z jednej strony program miał pogłębić aspekt relacyjny stanowiący główny trzon kul-

tury organizacyjnej (wierzono, że pracownicy dzięki programowi rozwiną się oraz zyskają poczucie „pracy na swoim”), z drugiej – dawałby możliwość pozyskania kapitału potrzebnego do spłacenia odchodzącego udziałowca – od pracowników, przy jednoczesnej realizacji planowanych inwestycji.



Tabela 1. Wybrane źródła pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwo

Kapitał własny	Źródło	Opis	Zalety	Wady
	Wewnętrzne			
	Zysk zatrzymany	Określany jest również mianem „samofinansowania”. Wymaga on spełnienia dwóch kluczowych warunków – dodatni wynik finansowy oraz decyzja zarządu o zatrzymaniu zysku na rzecz powiększenia kapitału wewnętrznego.	• Długoterminowość • Stabilność • Bezzwrotność • Możliwość udziału w zyskach przedsiębiorstwa • Brak oprocentowania • Bezpieczeństwo (kontrola właścicieli)	• Dłuższy horyzont zaangażowania zasobów • Samofinansowanie (zatrzymanie zysku) jako jedyne źródło pozyskania kapitału wewnętrznego • Ograniczoność zasobów
	Zewnętrzne			
	Emisja akcji	Stanowi powszechną i jedną z podstawowych form pozyskiwania kapitału własnego poprzez sprzedaż akcji. Ma charakter formalny – emisję poprzedza uchwała walnego zgromadzenia lub decyzja zarządu, a kończy – rejestracja w sądzie rejestrowym. Efektem transakcji akcjonariusz otrzymuje zakupione akcje, które stanowią tytuł własności	• Bezpieczeństwo (w porównaniu z kapitałem obcym) • Swoboda w korzystaniu • Brak oprocentowania • Długoterminowość • Kontrola właścicieli przedsiębiorstwa	• Skomplikowany proces formalny (szereg etapów i procedur) • Wymóg odpowiedniej formy prawnej – spółka akcyjna • Możliwość wrogiego przejęcia • Ograniczoność zasobów • Kosztowność
	Equity crowdfunding	Jest to forma emisji akcji w warunkach poza-giełdowych. Wiąże się ona ze zwiększeniem udziałów. Kapitał własny pozyskiwany jest poprzez wpłaty lub wkłady niepieniężne wnoszone przez wspólników.	• Bezpieczeństwo (w porównaniu z kapitałem obcym) • Swoboda w korzystaniu • Brak oprocentowania • Długoterminowość • Kontrola właścicieli przedsiębiorstwa • Niższe koszty wejścia niż w przypadku „tradycyjnej” emisji akcji	• Ograniczoność zasobów • Brak pewności, że znajdą się inwestorzy • Upublicznienie celu inwestycyjnego (pomysłu) • Opłaty transakcyjne dla pośredników
	Venture capital i private equity	Fundusze pozyskiwane są z odsprzedaży posiadanych udziałów/akcji, a zbycie realizuje się w momencie znacznego wzrostu ich wartości w danym czasie. Metody te można określić jako finansowe pośrednictwo pomiędzy źródłami finansowania a przedsiębiorstwem. Zwykle następuje wtedy zawiązanie spółki komandytowej. Określane są one często mianem „kapitału podwyższonego ryzyka”.	• Bezpieczeństwo (w porównaniu z kapitałem obcym) • Swoboda w korzystaniu • Brak oprocentowania • Długoterminowość	• Często znaczące prawa dla funduszy (w zakresie przepływu środków pieniężnych, prawo weta, kontrola nad decyzjami przedsiębiorstwa, pierwszeństwo w przypadku likwidacji) • Kapitał podwyższonego ryzyka • Ograniczoność zasobów

	Źródło		Opis		Zalety		Wady	
					Zewnętrzne			
Kapitał obcy	Pożyczki i kredyty bankowe	Rodzaje dostępnych kredytów wynikają ze zróżnicowanych potrzeb przedsiębiorstw. Najczęściej typy to kredyty obrotowe i inwestycyjne.			• Elastyczność • Możliwość wykorzystania dźwigni finansowej • Możliwość realizacji inwestycji, na które kapitał własny okazał się niewystarczający • Zwykle brak prawa głosu wierzycieli w sprawach przedsiębiorstwa • W przypadku potrącalności odsetek – zmniejszona podstawa do opodatkowania		• Decyzja o przydzieleniu funduszy poprzedzona analizą kondycji przedsiębiorstwa • Obciążenie oprocentowaniem – zwykle wysokim • Zwrot funduszy w określonym terminie • zwiększone ryzyko finansowe • W przypadku upadłości – pierwszeństwo roszczeń wierzycieli nad właścicielami kapitału własnego	
	Wpływy z emisji papierów dłużnych	To szczególnie popularne narzędzie w krajach, w których rynek kapitałowy ma przewagę nad instytucjami bankowymi. Najczęściej spotykana forma papierów dłużnych są obligacje, inne formy to np. bony pieniężne.			• Stabilność • Polepszenie struktury bilansu • Minimalizacja średnio ważonego kosztu kapitału • Elastyczność • Pozyskanie środków od licznej grupy potencjalnych wierzycieli • Zwykle brak prawa głosu wierzycieli w sprawach przedsiębiorstwa		• Liczne przepisy, które wpływają na przebieg emisji • Niepewność prowadzenia programu (w szczególności gdy nie została zawarta umowa gwarancji sprzedaży) • W przypadku upadłości – pierwszeństwo roszczeń wierzycieli nad właścicielami kapitału własnego	
	Leasing finansowy (kapitałowy)	Polega na udostępnieniu przez leasingodawcę środka trwałego na określony czas. Rozwiązanie określone jest jako alternatywa dla kredytów bankowych.			• Zwykle brak prawa głosu wierzycieli w sprawach przedsiębiorstwa • Uproszczona procedura analizy zdolności kredytowej • Elastyczność podejścia do rat leasingowych		• Zwrot w określonym terminie • Odsetki • Ograniczenie wysokości wartości resztowej • W przypadku upadłości – pierwszeństwo roszczeń wierzycieli nad właścicielami kapitału własnego	
Kapitał hybrydowy	Obligacje zamienne na akcje	Polegają na emisji dłużnych papierów wartościowych mających cechy instrumentu udziałowego. Emitent zobowiązuje się w tym przypadku do odkupu obligacji w określonym czasie. Dzięki sprzedaży firma pozyskuje kapitał obcy, który ma cechy kapitału własnego. Takie rozwiązanie wybierane jest w szczególności, gdy akcje przedsiębiorstwa są niedowartościowane.			• Możliwość odroczenia podatkowego • Elastyczność • W przypadku upadłości – kapitał spłacany po zaspokojeniu roszczeń pełnoprawnych wierzycieli		• Ograniczenie w czasie • Większe ryzyko niż w przypadku kapitału własnego • Możliwe postrzeganie przedsiębiorstwa jako mało wiarygodnego • Duże ryzyko konwersji • Niższa osłona podatkowa niż w przypadku kapitału obcego	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hościłowicz E. & Hościłowicz P. K. (2019). Źródła pozyskania kapitału w przedsiębiorstwie, Przedsiębiorstwo & Finanse, Vol. 4; Tarsa U. (2014). Kapitał przedsiębiorstwa i źródła jego pozyskiwania, infor.pl, <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/697420,Kapital-przedsiębiorstwa-i-rodla-jego-pozyskiwania.html>.

System wynagrodzeń za pracę zaprojektowany jest wielopoziomowo. Podstawą jest pensja stała. Następnie – premia od wyników sprzedaży, która jest zmienna. Od 2009 roku w systemie pojawiła się nagroda z zysku. Czyli w momencie, kiedy na koniec roku firma wypracowuje zysk, to się nim dzieli z pracownikami. Program właścicielski, czyli dołożenie części kapitałowej do możliwości wzmacniania relacji z pracownikiem, był zwieńczeniem całości. Mamy także wymiar angażowania pracowników w budowanie strategii firmy, który dzieje się w zasadzie od 2010 roku. Pracuje nad nią kilkadziesiąt osób. Dzięki akcjonariatowi nie dość, że mogą oni budować strategię, to jeszcze mogą podejmować strategiczne decyzje. Później konsultujemy różne decyzje w gronie właścicieli, a zatem ma to wymiar zarówno finansowo-kapitałowy, jak i wymiar pewnego partnerstwa w prowadzeniu firmy i w podejmowaniu decyzji.



Jarosław Gracel

Prezes Zarządu
ASTOR

Akcjonariat pracowniczy nie był czymś całkowicie nowym dla Zarządu. Taki pomysł pojawiał się już w rozmowach wewnętrznych wcześniej. Orędownikiem własności pracowniczej był Michał Wojtulewicz (Członek Zarządu, Wiceprezes ds. Finansów, ASTOR), który wraz z głównym udziałowcem firmy (Stefanem Życzkowskim) niejednokrotnie zastanawiali się nad takim rozwiązaniem. Wierzone bowiem, że jest to spójna z wartościami ASTOR okazja rozwoju relacji z pracow-

nikami i dodania dodatkowego benefitu finansowego. Jednak nie było zbyt wielu możliwości wprowadzenia takiego programu na odpowiednią skalę aż do momentu, w którym Adam postanowił odejść z firmy, co spowodowało konieczność odkupu udziałów.



Akcjonariat pracowniczy – amerykańskie ESOP-y i polskie próby

Pośród licznych form pozyskania kapitału inwestycyjnego odnaleźć można również tę mniej oczywistą, jaką jest akcjonariat pracowniczy. Jest to rozwiązanie relatywnie bezpieczne dla przedsiębiorstwa – szczególnie w porównaniu z kapitałem obcym czy emisją akcji. To właśnie na to rozwiązanie zdecydował się Zarząd ASTOR.

Akcjonariat pracowniczy jest „formą długookresowej partycypacji kapitałowej pracowników w majątku przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Z reguły przystąpienie do akcjonariatu odbywa się na podstawie pisemnej umowy lub wniosku pracownika” (Ministerstwo Gospodarki, 2011).

Liderem wdrażania akcjonariatu pracowniczego w firmach są Stany Zjednoczone. W USA wiele firm oferuje tego typu rozwiązanie, zwłaszcza na rynku software’u i rozwiązań informatycznych. Przykładem może być choćby Microsoft, dla którego akcjonariat i programy pracownicze były znaczącą dźwignią rozwoju tego technologicznego giganta. Dla innych firm z Doliny Krzemowej takich jak Amazon, Adobe, Intel czy Cisco Systems własność pracownicza również stanowi już od dawna standard. W sektorze nowych technologii jest to szczególnie pożądane rozwiązanie (Rosen, Case & Staubus, 2016). Poza obustronnymi

benefitami takiego rozwiązania, Amerykanie mogą liczyć również na wsparcie państwa w postaci choćby ulg podatkowych i innych systemowych rozwiązań prawnych i finansowych. To właśnie kluczowy parametr odróżniający amerykańskie ESOP-y (Employee Stock Ownership Plan) od polskich realiów.

ESOP definiowany jest jako „kwantyfikowalny podatkowo plan emerytalny który jest dozwolony i wspierany przez federalne przepisy podatkowe i emerytalne” (The ESOP Association, 2018). W przeciwieństwie do innych typów planów emerytalnych dostępnych Amerykanom (np. plan emerytalny zwany „401(k)”), ESOP to zobowiązanie do inwestowania w udziały pracodawcy, dzięki czemu pracownik staje się faktycznym właścicielem firmy zatrudniającej go.

Głównym powodem, dla którego firmy zza oceanu decydują się na wdrożenie ESOP-u, jest brak planu sukcesji. Odejście głównego właściciela zwykle skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla firmy i jej pracowników. ESOP natomiast zapewnia przynajmniej częściową elastyczność. Sprzedaż udziałów ESOP-owi może nastąpić nawet w całości w ramach jednej transakcji lub w części i w ramach przygotowanego harmonogramu. Ponadto program ESOP wiąże się z korzyściami podatkowymi zarówno dla firmy, jak

i odchodzącego właściciela oraz z możliwością pożyczania środków pieniężnych od podmiotów powiązanych (w tym korzystnego podatkowo zakupu akcji firmy) na cele finansowania projektów biznesowych (The ESOP Association, 2018).

Nie mamy w Polsce systemów wspierania rozwoju firm software’owych. Nie ma ulg podatkowych, zwolnień, uregulowanych opcji programów pracowniczych. Tego po prostu nie ma lub nie jest wystarczająco rozwinięte i to według mnie hamuje rozwój biznesu.



Stefan Życzkowski

Współwłaściciel, Przewodniczący
Rady Strategicznej
ASTOR

W Polsce prekursorem akcjonariatu pracowniczego była Gazolina SA działająca w latach 20. i 30. ubiegłego wieku (Łukasik, 2021). W pewnym sensie idea ta została spopularyzowana w momencie dokonywania się zmian ustrojowych. Na mocy kolejnych ustaw (Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1990 roku i Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1996 roku) rozpoczęto prywatyzację bezpośrednią, w ramach której przedsiębiorstwa państwowe przekształcane były w spółkę na mocy umowy leasingowej. Następnie rozszerzono uprawnienia pracowników, umożliwiając im nieodpłatne nabycie 15% akcji spółki należącej do Skarbu Państwa w spółce lub w przypadku zawiązania spółki z udziałem Skarbu Państwa i pracowników – ci ostatni wnosili 10% kapitału zakładowego (Ministerstwo Gospodarki, 2011).

Jak twierdzi Mateusz Morawiecki (2016), takie rozwiązanie było jednak traktowane jako zabezpieczenie przed negatywnym nastawieniem do ówczesnych zmian i nie przyniosło znaczących skutków gospodarczych, a pracownicy chętnie pozbywali się wówczas (w latach 90. XX w.) pozyskanej korzyści, nie dostrzegając w nich wartości. Spowodowane było to brakiem świadomości i znaczenia tego typu rozwiązania. Brak wiary w znaczącą wartość potęgował dodatkowo fakt, że udziały rozdawano w dużej mierze za darmo. Tym sposobem idea akcjonariatu w Polsce tak szybko umarła, jak się narodziła.

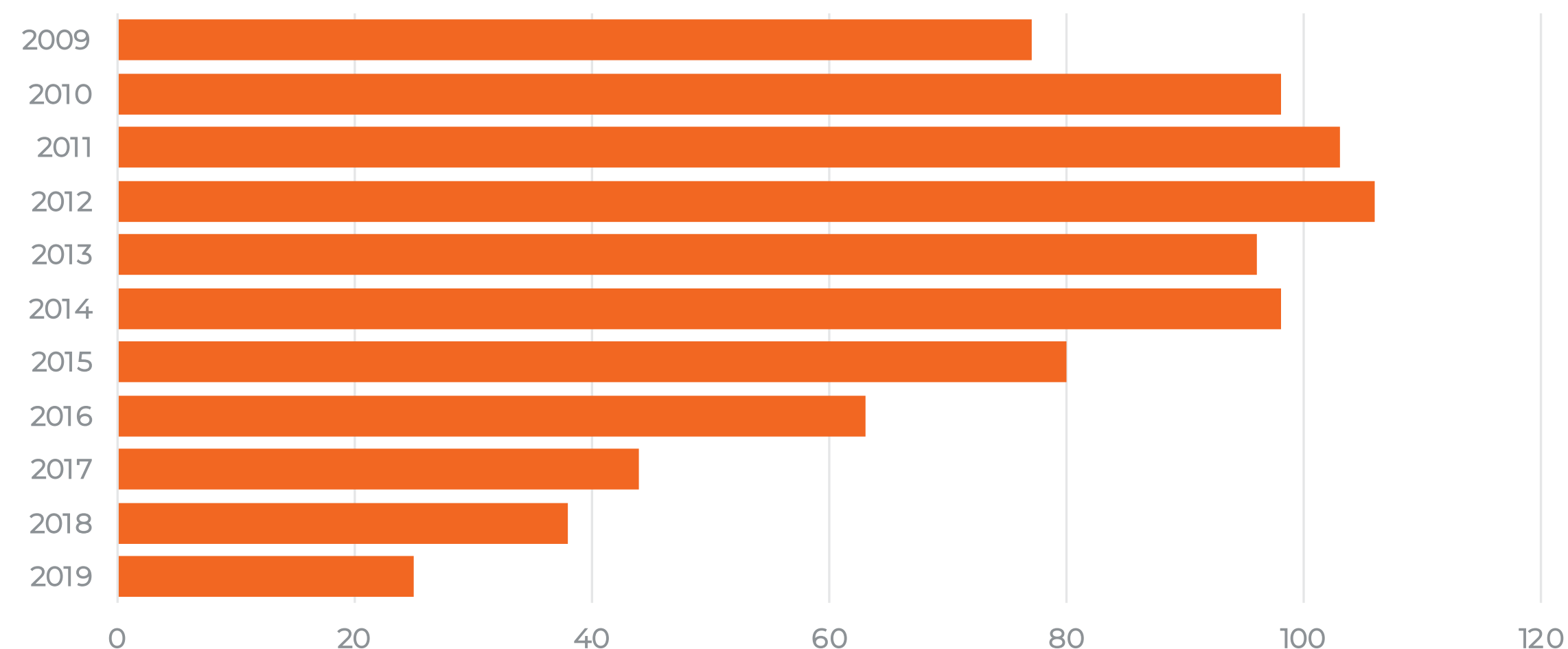
Na przestrzeni lat funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej w Polsce idea akcjonariatu powracała. Naj-

pierw w 2009 roku za kadencji Waldemara Pawlaka jako Ministra Gospodarki przygotowano raport omawiający stan firm w Europie i na świecie, które takie rozwiązanie wprowadziło. Ideę wspierała wówczas Solidarność, która zbierała podpisy pod ustawą. Następnie pomysł został wskrzeszony w 2016 roku przez Mateusza Morawieckiego pełniącego wówczas funkcje Wiceprezesa Rady Ministrów i Ministra Rozwoju. Jak twierdził wicepremier: „oszczędności Polaków powinny pracować na ich lepszą jakość życia [...] Dlatego tak istotne jest, by zwiększyć udział oszczędności w PKB, np. poprzez promocję akcjonariatu pracowniczego. To pozwoli, aby Polacy w przyszłości czerpali dochody nie tylko z pracy, ale i z kapitału” (Ogó-

rek, 2016). Jak przyznaje Stefan Życzkowski, sam jest agitorem wprowadzenia odpowiednich rozwiązań promujących akcjonariat pracowniczy na poziomie państwa i od 15 lat stara się przekonywać do tej idei polityków. Obecnie partia Trzecia Droga zainteresowała się tematem.

W Polsce idea akcjonariatu pracowniczego jest wciąż mało popularna (wykres 2), czemu nie sprzyja brak rozwiązań systemowych. Najczęściej rozwiązanie to można odnaleźć w startupach i większych organizacjach. Jednak w dużej mierze dotyczy ono często jedynie wyższego szczebla zarządzania (Łukasik, 2021).

Wykres 2. Liczba pracowników posiadających udziały w ramach akcjonariatu pracowniczego w Polsce w latach 2009-2019 [w tysiącach].



Źródło: Dumin W. (2020). Akcjonariat pracowniczy. Analiza możliwości wprowadzenia program w polskich przedsiębiorstwach. Instytut Promyka, za: Marc Mathieu (2019). Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries, European Federation of Employee Share Ownership 2019.

Zalet akcjonariatu pracowniczego jest wiele. Wysszczególnić wśród nich można m.in. (Rosen, Case & Staubus, 2016; Ministerstwo Gospodarki, 2011):

- pozyskanie kapitału na rozwój organizacji (np. nowe inwestycje);
- budowanie opcji sukcesji w przypadku organizacji (zwłaszcza mniejszych), które nie mają naturalnego właściciela-następcy poprzez sprzedaż firmy pracownikom;
- poprawienie ratingu (oceny wiarygodności kredytowej) przedsiębiorstwa;
- wzmocnienie konkurencyjności organizacji na rynku pracy (szczególnie w przypadku małych i średnich firm, które często nie mogą konkurować z korporacjami oferowanym wynagrodzeniem zasadniczym);
- zapewnianie większej stabilności w organizacji podczas zawirowań na rynku, a nawet – w ekstremalnym scenariuszu – możliwość ochrony firmy przed upadkiem;
- możliwość uruchomienia stopniowej sprzedaży przedsiębiorstwa zamiast natychmiastowej;

- tworzenie kultury partycypacyjnej i partnerskiej w organizacji, w której pracownicy mają bardziej bezpośredni wpływ na sukces firmy;
- budowanie zaangażowanego i zmotywowanego zespołu poprzez wzmacnianie poczucia odpowiedzialności za firmę, jej wyniki i sukces rynkowy (rozwój i dobre wyniki firmy powodują wzrost wartości udziałów i dywidend – co za tym idzie: pracownik może liczyć na większy zysk finansowy);
- redukcja retencji pracowników, co może być szczególnie istotne dla małych i średnich firm, dla pracodawców zatrudniających wykwalifikowanych pracowników-ekspertów czy dla organizacji, w których czas pełnego wdrożenia pracownika jest relatywnie długi (np. specjalistyczne usługi B2B);
- wzmacnianie innowacyjności firmy poprzez kształtowanie myślenia właścicielskiego w zespołach;
- przyczynianie się do wzrostu wydajności i efektywności pracy w organizacji;
- czerpanie ze zbiorowej mądrości pracowników;

- budowanie przekonania, że wszyscy pracownicy są ważni i przyczyniają się do sukcesu firmy (w przeciwieństwie do klasycznego systemu premiowego, który, jako twór sztuczny, zachęca pracowników do pracy, która zmierza do bogacenia się udziałowców).

Istnieje bardzo duża wartość w poczuciu wolności pracowników, a własność jest konstytuanta wolności i elementem sukcesu dobrej wersji kapitalizmu. Jedną z funkcji pracy ludzkiej jest tworzenie kapitału, a funkcją kapitału jest tworzenie miejsca pracy. Jeśli to jest zaburzone, to prędzej czy później coś zacznie trzeszczeć.



Michał Wojtulewicz

Wiceprezes ds. Finansów
ASTOR

Natomiast do ograniczeń kultury właścicielskiej zaliczyć można m.in. (Rosen, Case & Staubus, 2016; Ministerstwo Gospodarki, 2011):

- możliwość wydłużenia procesu decyzyjnego ze względu na angażowanie większej liczby osób;
- zmniejszenie elastyczności w polityce personalnej (organizacje z własnością pracowniczą zwykle traktują zwolnienie pracownika jako ostateczność i nie mogą sobie pozwolić na tak dużą i szybką rotację jak „tradycyjne” firmy);
- konieczność wykształcenia odpowiednich standardów w firmie (model zarządzania, kultura organizacyjna itp.);
- ograniczona aplikowalność (nie we wszystkich firmach taki model się sprawdzi, nie istnieje zdefiniowany model, który byłby gwarantem sukcesu wdrożeniowego);
- konieczność dostosowania formy prawnej (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna);
- ryzyko konieczności poniesienia znacznych wydatków przez organizację w sytuacji, w której duża liczba pracowników chciałaby sprzedać swoje udziały w tym samym czasie;

- rozproszenie kapitału w ramach akcjonariatu (w przypadku gdy organizacja zdecyduje się na emisję nowych udziałów, wartość pojedynczego udziału może spaść, a tym samym spowodować negatywne reakcje pracowników);
- konieczność poniesienia nakładów finansowo-organizacyjnych niezbędnych do wdrożenia akcjonariatu (usługi prawne, edukacja pracowników, wdrożenie komunikacji itp.).

Nie ma jednego modelu wprowadzania tego typu rozwiązania w organizacji. Firmy raczej podchodzą do akcjonariatu w autorski sposób, tak jak ASTOR. Jednak badacze wskazują na trzy kluczowe elementy charakterystyczne dla tego modelu, których współwystępowanie pozwala na dobre przygotowanie wdrożenia oraz większa prawdopodobieństwo sukcesu (Rosen, Case & Staubus, 2016):

1. własność sama w sobie – akcjonariat pracowniczy jest znaczącym narzędziem budowania perspektyw rozwojowych i finansowych dla pracowników;
2. kultura organizacyjna – zarządzanie partycypacyjne, open-book management, „myślenie jak właściciel” to przykłady metod i postaw, które kształtujących pożądaną w modelu akcjonariatu kulturę organizacyjną;

3. model biznesowy – kompetencje biznesowe, know-how, konkurencyjność, kultura uczenia się pracowników stanowią siłę napędową modelu biznesowego i wpływają pozytywnie na działanie w modelu akcjonariatu.

Wydaje się, że drugi i trzeci parametr były doskonale zaadresowane w ASTOR już od dłuższego czasu. Stabilny model biznesowy, ciągły rozwój i wzrost firmy oraz partycypacyjna, humanocentryczna kultura stanowiły solidny fundament. Nadszedł zatem czas na realizację pierwszego elementu – wprowadzenie własności pracowniczej. Decyzja zapadła.



Myśl i działaj jak właściciel – wypracowanie autorskiego podejścia do akcjonariatu pracowniczego w firmie ASTOR

Inspiracja przychodziła głównie z literatury amerykańskiej na temat ESOP-ów (Employee Stock Ownership Plans). Te programy wydały nam się bliskie, ponieważ zawsze w naszej firmie panowała kultura partycypacji oparta na wysokim poziomie zaufania do pracowników i otwartości. W miarę jak firma dojrzywała, doszliśmy do wniosku, że kluczowi pracownicy powinni mieć możliwość stania się współwłaścicielami firmy. Dawało to nadzieję, że wpływ na rozwój firmy stanie się większy i bardziej zrównoważony.



Andrzej Garbacki

Wiceprezes Zarządu ASTOR
Członek Zarządu ASTOR Investment

Na przełomie 2016 i 2017 r. rozpoczęły się przygotowania do wdrożenia akcjonariatu pracowniczego w ASTOR. Przez pół roku organizowano burze mózgów, warsztaty, pracowano nad modelem wyceny udziałów i wypracowywano metody komunikacji z pracownikami. Nad całością pracował zespół podzielony na podgrupy, któremu przewodził Andrzej Garbacki (Prezes Zarządu, ASTOR Investment). Część zespołu pracowała nad modelem biznesowym dla programu własności pracowniczego, część zajmowała się aspektami prawnymi (zabezpieczenie interesów pracownika oraz firmy, kwestia odpowiedniej konstrukcji umów itp.), a część opracowywała wskaźnik wartości firmy, aby móc następnie wyliczyć wartość udziałów.

Powołano nawet oddzielną spółkę – ASTOR Investment, która miała być odpowiedzialna za zarządzanie akcjonariatem i sprawować kontrolę nad przepływem udziałów. Decyzja na poziomie struktury firmy wynikała w dużej mierze z braku odpowiednich rozwiązań finansowo-prawnych, które wspierałyby takie rozwiązanie na rynku polskim, a samo rozliczanie podatkowe przyznanych udziałów jest wyzwaniem, gdyż prawo handlowe nie przewiduje odpowiednich zapisów adresujących własność pracowniczą.

Podczas prac zespół inspirował się różnymi rozwiązaniami, z których wiodącym były amerykańskie ESOP-y (Employee Stock Ownership Plan) czy różne metody wyceny przedsiębiorstwa. Jednak ostateczne rozwiązania stanowiły mieszankę różnych metod, tworząc autorskie, unikatowe podejście wypracowane przez ASTOR.

Po zmierzeniu się z wyzwaniem zbierania inspiracji i dostosowywania ich do potrzeb i specyfiki organizacji, przygotowano autorski model wyceny wartości firmy, który koncentrował się na czterech kluczowych elementach:

1. kapitał,
2. EBIDTA,
3. liczba klientów powyżej 2 tys. wartości zakupów,
4. sprzedaż własnych produktów.

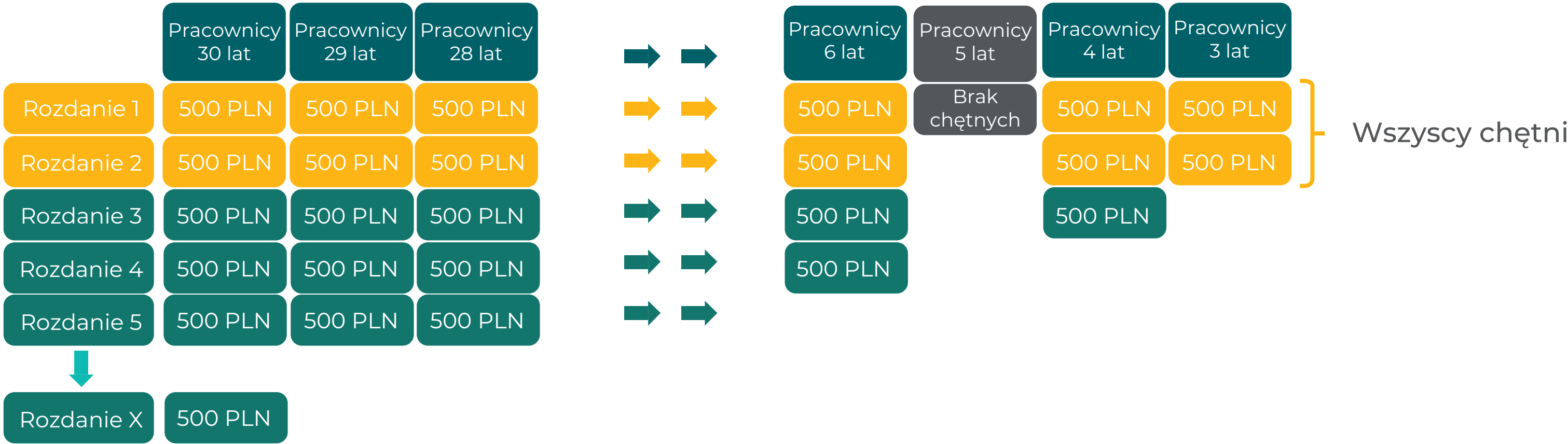
Na podstawie wartości firmy dokonano jej podziału na 26 tys. udziałów, z czego 7150 (27,5%) przeznaczono na program własności pracowniczego. Wycena pojedynczej jednostki wyniosła natomiast 500 zł.

Następnie Zarząd przygotował kryteria kwalifikujące do udziału w programie. Głównym był min. 3-letni staż pracy w firmie. Taki wymóg miał zwiększyć prawdopodobieństwo, że udziały trafią do osób, które mają już doświadczenie pracy w ASTOR i będą chciały związać się z firmą na kolejne lata. Po pierwsze bowiem, możliwość udziału w akcjonariacie miała być formą nagrody, po drugie zaś – Zarząd chciał ograniczyć liczbę sytuacji, w których pracownik kupuje udziały tylko po to, aby zaraz później sprzedać je z zyskiem.

Przygotowano również szereg materiałów informacyjnych, które miały wspomagać szerzenie świadomości w zakresie nowej opcji dla pracowników. Zdecydowano również, że cała pula dostępnych dla pracowników udziałów nie będzie rozdystrybuowana w jednej transzy, ale podzielona na 5 lat, aby z jednej strony wzmacniać popyt, a z drugiej – zbudować możliwości na przyszłość dla nowych pracowników i pracowników, którzy z biegiem czasu byliby chętni udziały dokupywać.

Ponieważ akcjonariat pracowniczy był czymś nowym dla firmy, nie sposób było dokładnie określić, jak będzie wyglądać zainteresowanie partycypacją w programie. W związku z tym przyjęto dwa scenariusze dla pierwszej transzy udziałów, której wypuszczenie planowano na styczeń 2018. Pierwszym z nich było umiarkowane zainteresowanie. Scenariusz ten zakładał, że udziały będzie można nabywać w formie zakupu gotówkowego oraz w formie zakupu zaliczkowego.

Rys. 6. Model Fortepianu – struktura przydzielania udziałów pracownikom w firmie ASTOR



Źródło: Materiały wewnętrzne firmy ASTOR.

Drugi scenariusz przygotowany został na wypadek dużego zainteresowania. W przypadku jego wystąpienia, ASTOR zakładał przesunięcie drugiej transzy emisji udziałów (zaplanowanej na styczeń 2019) na rzecz możliwości zakupu gotówkowego w ramach pierwszej transzy (w 2018 roku).

Aby zapewnić sprawiedliwy podział w przypadku wystąpienia drugiego scenariusza, wypracowano algo-

rytm przyznawania udziałów zwany potocznie (wewnętrznie) Fortepianem (Rys. 6). Polega on na tym, że najpierw każdy zainteresowany zakupem pracownik deklaruje, ile udziałów chciałby osiąść. Następnie dostępna w danej transzy pula udziałów jest dzielona na rozdania. W każdym kolejnym rozdaniu pomija się najmłodszych stażem pracowników – w ten sposób każdy z zainteresowanych otrzymuje część dostępnej puli, natomiast najbardziej

nagradzane są osoby pracujące w ASTOR najdłużej (są uwzględniani w większej liczbie rozdań). Ponadto, jeżeli pracownik w pierwszych rozdaniach otrzymał już zadeklarowaną pulę udziałów, nie jest on uwzględniany w kolejnych rozdaniach. Uproszczony przykład rozdań w ramach transzy przedstawia Tabela 2.

Wypracowano także stosowne rozwiązania dla sytuacji, w których dana osoba przestaje być pracownikiem firmy. Pierwszym wariantem takiej sytuacji jest rozwiązanie współpracy przez dowolną ze stron (pracownik lub firma). W takim wypadku udziałowiec jest zobowiązany do sprzedania swoich udziałów pracodawcy, co podlega karom w przypadku odmowy wywiązania się z umowy akcyjnej (jednak do takich sytuacji dotychczas w organizacji nie doszło). W przypadku pozyskania udziałów przez osoby spoza grona pracowników w wyniku dziedziczenia mechanizm jest podobny. Posiadacz udziałów jest zobowiązany do ich sprzedaży ASTOR.

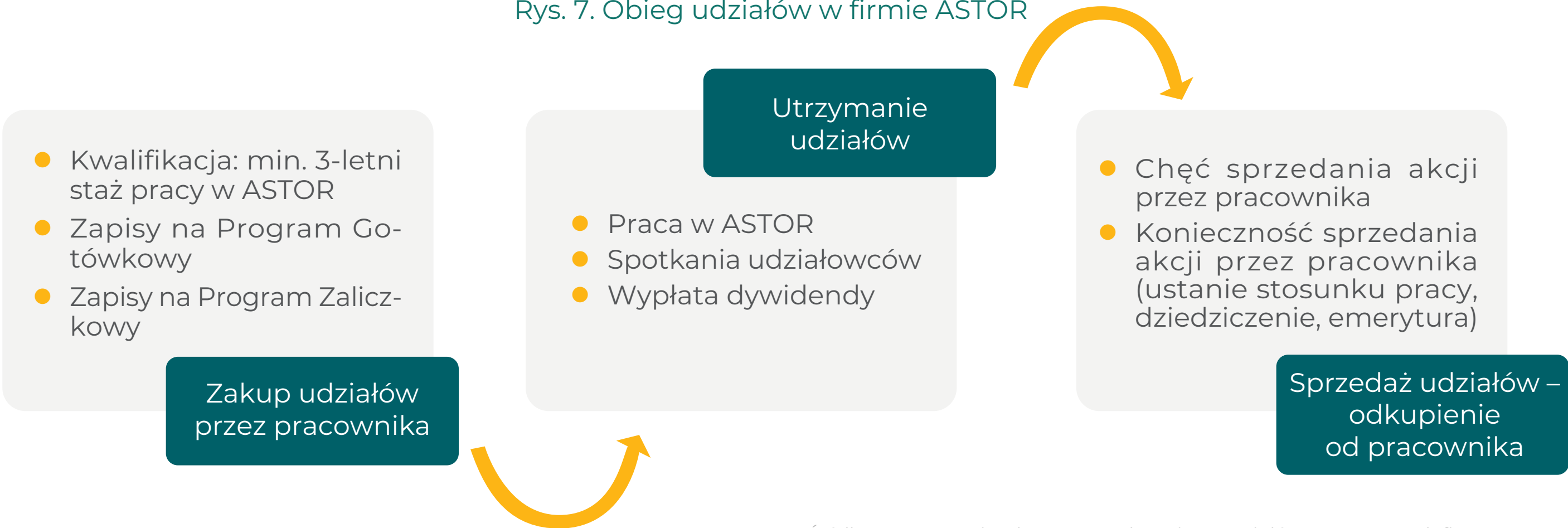
Drugim wariantem jest emerytura. Wtedy pracownik zobowiązany jest do regularnej sprzedaży udziałów pracodawcy przez 15 lat, a więc minimum 7% posiadanych udziałów rocznie pracownik musi odsprzedać firmie po cenie odpowiadającej aktualnej wartości udziałów. Tym samym pracownik-emeryt buduje sobie dodatkowy kapitał na czas spokojnej starości, co stanowi jeden z nadrzędnych benefitów idei akcjonariatu pracowniczego. Obieg udziałów w firmie ASTOR został przedstawiony na rys. 7.

Tabela 2. Przykładowy rozkład udziałów w ramach transzy – model Fortepianu

Dostępna liczba udziałów w transzy: 18					
	Pracownik A	Pracownik B	Pracownik C	Pracownik D	Pracownik E
Staż firmie	20 lat	15 lat	10 lat	8 lat	4 lata
Preferowana liczba udziałów	6 udziałów	3 udziały	5 udziałów	3 udziały	3 udziały
Rozdanie 1	1	1	1	1	1
Rozdanie 2	1	1	1	1	1
Rozdanie 3	1	1	1	1	
Rozdanie 4	1		1		
Rozdanie 5	1				
Rozdanie 6	1				
Przyznana liczba udziałów	6	3	4	3	2

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy ASTOR.

Rys. 7. Obieg udziałów w firmie ASTOR



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy ASTOR.

Pozostań pracownikiem, zostań właścicielem!

Wdrażanie własności pracowniczej w firmie ASTOR

Po przygotowaniu kwestii formalnych i prawnych związanych z akcjonariatem, w czerwcu 2017 roku ASTOR był gotowy na wprowadzenie programu własności pracowniczej w firmie, a pół roku później, w styczniu 2018 roku nastąpiła transakcja odkupu udziałów od odchodzącego z firmy współwłaściciela Adama przez organizację. Kilka dni później rozpoczęto proces upłynniania udziałów (sprzedaż udziałów pracownikom) zgodnie z przyjętymi założeniami.

Ważna przy wprowadzaniu akcjonariatu była odpowiednia komunikacja. O ile firma zawsze dbała o edukację ekonomiczną pracowników, zapewniając stosowne szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, o tyle potrzebne było uzupełnienie wiedzy o temat własności pracowniczej jako nowej perspektywy w organizacji. W ramach podjętych działań komunikacyjnych, ASTOR stawiał przede wszystkim na budowanie świadomości inwestorskiej – czym akcjonariat jest i z czym się wiąże, jakie są jego zarówno wartości i korzyści, jak i ryzyka. Pokazywano również pracownikom, jak wartość udziałów może rosnąć wraz ze wzrostem firmy, oraz jak wypracowany przez organizację zysk wpływa na wypłatę dywidendy. Ponadto, dzięki dostępowi do danych i informacji wewnętrznych (finan-

se, historia rozwoju, model biznesowy) pracownicy byli świadomi kondycji finansowej firmy, co dawało im poczucie bezpieczeństwa w zakresie takiej opcji inwestycyjnej.

Szkolenia i spotkania z pracownikami dotyczyły również kwestii związanych z dywidendą. Dywidenda to główne wynagrodzenie, jakie otrzymują udziałowcy w spółce, w którą zainwestowali swój kapitał. Najczęściej przybiera ona formę pieniężną, natomiast może być „wypłacana” również w formie rzeczowej. Dywidendę zwykle wypłaca się raz w roku, choć inny model również jest dopuszczalny (np. raz na kwartał). Poprzedza ją walne zgromadzenie, na którym podejmowana jest uchwała dotycząca podziału zysku. Wypłata dywidendy następuje proporcjonalnie do posiadanych udziałów, a z punktu widzenia prawnego wiąże się również z odprowadzeniem odpowiedniego podatku przez podmiot wypłacający dywidendę (Organ, Piotrowska & Rawicka, 2023) – czyli w omawianym przypadku przez firmę ASTOR. W autorskich rozwiązaniach organizacji, do określonej kwoty zysku dywidenda wypłacana jest w całości, natomiast w przypadku jej przekroczenia, z kolejnych widełek całość pozostaje w firmie na potrzeby reinwestowa-

nia, a z ostatniego (najwyższego) pułapu zysku 30% z kwoty nadwyżki przeznaczanych jest na dywidendę dla pracowników.



W komunikację programu w siedzibie firmy w Krakowie zaangażowany był bezpośrednio Zarząd, natomiast za komunikację w innych miastach odpowiedzialni byli liderzy zespołów. Efektem tego, znaczną większość osób, które zdecydowały się na udział w akcjonariacie, stanowili pracownicy stacjonujący w Krakowie (ok. 23 osoby z Krakowa i 2 osoby z innych oddziałów). Zainteresowanie w innych oddziałach było początkowo mniejsze. Drugą grupą najbardziej zainteresowanych programem byli starsi pracownicy, którzy po pierwsze darzyli firmę znacznym zaufaniem wypracowywanym przez lata, po drugie zaś – charakteryzowali się stabilnością życiową i zgromadzonym już mniejszym bądź większym kapitałem inwestycyjnym. Pierwsi udziałowcy-pracownicy zyskali najwięcej, ale jednocześnie podjęli większe ryzyko ze względu na wkraczanie na nowe, nieznane jeszcze do końca wody.

W początkowych założeniach pracownicy mogli kupować udziały o łącznej wartości min. 5 tys. zł, a max. 300 tys. zł, a wartość jednego udziału wyceniono na 500 zł. Wprowadzono również możliwość zakupu „ratałnego” dla osób chętnych, które nie dyspo-

nowały wystarczającym kapitałem umożliwiającym jednorazową płatność. Wymogiem udziału był min. 3-letni staż pracy i wg tego parametru do programu kwalifikowało się w momencie wprowadzenia niespełna 80% pracowników. W ramach pierwszej transzy planowano rozdystrybuować 1300 udziałów, a zainteresowanie pracowników partycypacją w programie okazało się wystarczające, aby upłynnić zakładaną ich liczbę.

W związku z wprowadzonym rozwiązaniem w strukturze firmy (powołanie nowej spółki), każdy pracownik-udziałowiec staje się pośrednim właścicielem firmy poprzez spółkę ASTOR Investment. Jak przyznaje Andrzej Garbacki, polskie prawo nie przewiduje podziału na udziałowców mniejszościowych i większościowych, w związku z czym powołanie do życia nowego bytu biznesowego było koniecznością, aby zabezpieczyć interesy obu stron. Prezes ASTOR Investment w osobie Andrzeja Garbackiego jest jednocześnie odpowiedzialny za reprezentowanie interesów pracowników-udziałowców, również pod kątem formalnym.

Największym wyzwaniem wprowadzania programu pracowniczego jest to, że w Polsce nie ma kompletnie wsparcia systemowego. Spółka akcyjna nie rozwiązuje problemu, ponieważ w spółce akcyjnej nie można ograniczyć prawa własności akcji, a my jednak bardzo silnie powiedzieliśmy: jesteś pracownikiem – masz udziały, nie jesteś pracownikiem – nie masz udziałów. To była gigantyczna praca od strony prawnej i formalnej, żeby wprowadzić taki program.



Stefan Życzkowski

Współwłaściciel, Przewodniczący
Rady Strategicznej
ASTOR

Własność pracownicza w akcji

Po wprowadzeniu akcjonariatu, wdrożono strukturę komunikacyjną zorientowaną na pracowników-udziałowców. W ramach niej w firmie organizowane są walne nadzwyczajne i zwyczajne zgromadzenia udziałowców, na których dochodzi do zatwierdzania wyników firmy i wypłaty dywidendy. Ten drugi typ

spotkań odbywa się cyklicznie co roku. Dodatkowo, w ramach bieżących potrzeb organizowane są spotkania udziałowców, które dotyczą głównie kluczowych ruchów inwestycyjnych w firmie. Komunikacja przybiera charakter formalny, ale też nieformalny. Zbierane są opinie czy organizowane są głosowania dotyczące różnych kwestii firmowych.

Poza wspomnianymi wcześniej konkretnymi okolicznościami (rozwiązanie umowy, dziedziczenie, emerytura), w ASTOR wykształciły się trzy metody sprzedaży udziałów:

1. giełda wewnętrzna – w przypadku chęci sprzedaży części lub całości posiadanych udziałów przez pracownika, dochodzi do niejawnego parowania osoby sprzedającej i zainteresowanych zakupem pracowników pod egidą ASTOR Investment – takie sesje giełdowe odbywają się co 3-4 miesiące;
2. „kolega z pokoju” – pracownicy ustalają transakcję między sobą (jest to najczęstsza metoda sprzedaży w ASTOR);
3. sprzedaż udziałów bezpośrednio do ASTOR Investment.

Dzięki programowi akcjonariatu pracownik czuje się jak u siebie. Jest poczucie, że ta firma jest w jakiejś części moja, co pozytywnie wpływa na zapał do pracy. Aspekty finansowe są naturalnie z tym związane. To powoduje też, że chce się zostać w firmie. Tutaj jest się u siebie. Gdzie indziej nie byłoby tego poczucia. Nawet jeśli byłoby to to samo stanowisko z wyższym wynagrodzeniem.



Marcin Witkowski

Dyrektor ds. sprzedaży OEM, uczestnik akcjonariatu pracowniczego ASTOR



Jak podkreśla Andrzej Garbacki, wewnętrzny system w programie właścicielskim przypomina do pewnego stopnia mechanizmy giełdowe.

Poza transakcjami wewnętrznymi warto również zwrócić uwagę na modyfikację zasad dotyczących pierwszeństwa przyznawania udziałów w ramach emisji, które z biegiem czasu uległy zmianie. Początkowo

bowiem o kolejności decydował staż w firmie. Natomiast w kolejnych transzach (latach) zastosowano odwrócony mechanizm, dając tym samym szansę „młodemu”. Obecnie, jeśli pojawiają się wolne udziały, emisja obejmuje w pierwszej kolejności młodszych stażem (jednocześnie kryterium min. 3 lat pozostaje) oraz tych, którzy albo udziałów jeszcze nie posiadają, albo mają ich relatywnie niewiele. Tym sposobem priorytetyzacja została odwrócona względem założeń dla początkowych emisji.



Akcjonariat pracowniczy to świetna inicjatywa i mocny wyróżnik firmy na tle rynku. W Polsce niewiele jest takich firm. Program w ASTOR wystartował niedługo przed tym, jak dołączyłam do firmy. Z niecierpliwością czekałam na możliwość wzięcia w nim udziału. Teraz z dumą mogę mówić, że jestem udziałowcem tej firmy. Jest dodatkowa motywacja i poczucie „pracy na swoim”. Kiedy opowiadam o programie znajomym, robią wielkie oczy z wrażenia.



Małgorzata Irzyk-Łazowy

Zastępca Kierownika ds. Administracji,
uczestniczka akcjonariatu pracowniczego
ASTOR

Pięć lat później... – ocena sytuacji i efektów

Członkowie Zarządu pytani o to, co zrobiliby dziś inaczej odpowiadają, że zadbali by o większy nacisk na komunikację w oddziałach poza centralą w Krakowie i przemśleli zawczasu, co zrobić, kiedy pula dostępnych udziałów wyczerpie się. Poza tym – niczego nie żałują.

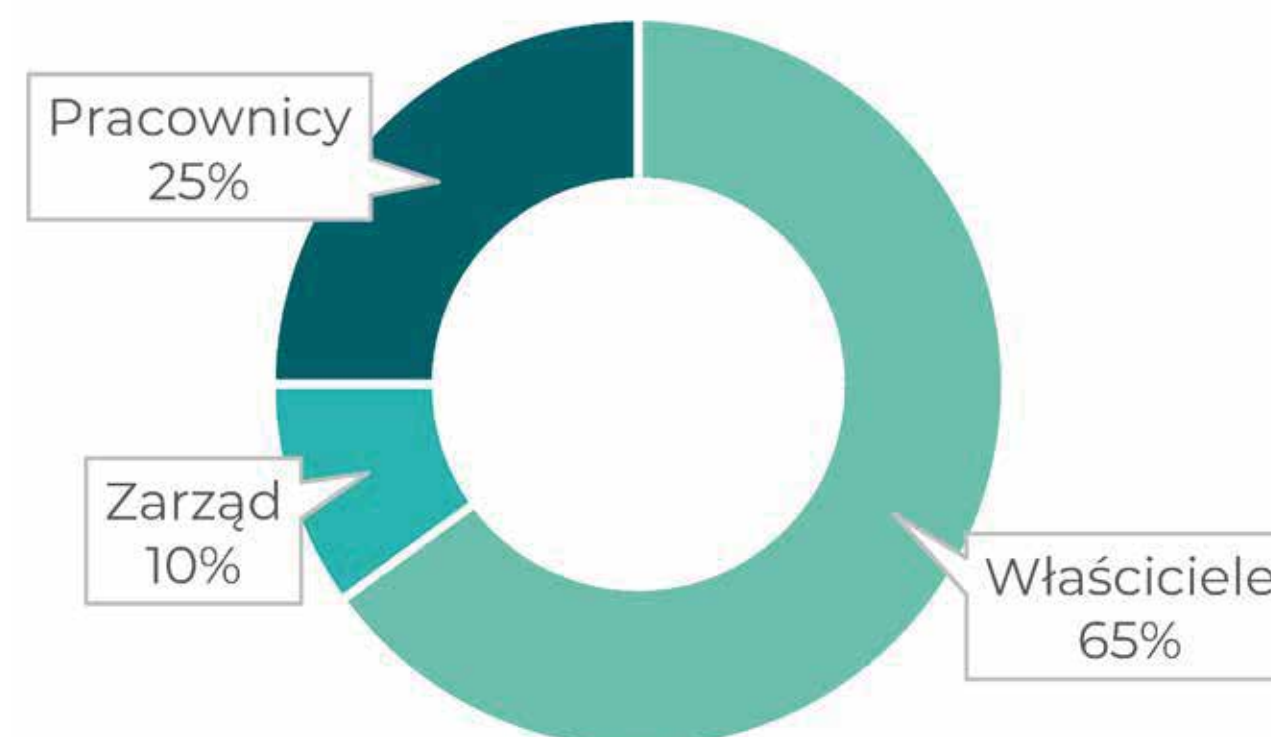
Obecnie struktura właścicielska opiera się na trzech filarach. Pierwszy z nich stanowi trzech głównych właścicieli (Stefan Życzkowski, Karol Życzkowski oraz Michał Wojtulewicz), z których każdy posiada powyżej

10% udziałów (łącznie ok. 65%). Drugi to członkowie Zarządu posiadający 1-5% udziałów na osobę (łącznie ok. 10%), a trzeci – grupa pracowników-właścicieli, którzy łącznie (w ramach akcjonariatu) dzierżą w swoich rękach 25% udziałów (Wykres 3).

Taki podział zapewnia firmie z jednej strony solidną „porcję” przeznaczoną na program własności pracowniczej, która, poza benefitami finansowymi, daje uczestnikom również głos w dyskusji nad strategią,

kierunkami rozwoju, szansami i ryzykami prowadzonych lub planowanych działań, a z drugiej – stabilizację i strategiczny kierunek wyznaczany przez głównych udziałowców. W programie akcjonariatu uczestniczy obecnie (2023) 64 pracowników, co stanowi ok. 40% ogółu zatrudnionych oraz ok. 55% osób mieszczących się w grupie docelowej programu (spełniających kryteria programowe).

Wykres 3. Struktura podziału udziałów na trzy główne grupy udziałowców



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy ASTOR.

Zależy nam na tym, aby system akcjonariatu przyczyniał się do długofalowego rozwoju firmy i umożliwiał zaangażowanie pracowników w jej sukces. Dzięki temu modelowi firma wzrosła o 250% w ciągu ostatnich 6 lat, a średnioroczna stopa wzrostu wyniosła 21%. Oczekujemy, że system będzie dalej motywować pracowników do myślenia i działania właścicielskiego, co w dłuższej perspektywie wpłynie pozytywnie na efekty pracy całego zespołu.

Andrzej Garbacki

Wiceprezes Zarządu ASTOR
Członek Zarządu ASTOR Investment



Chciałbym, żeby jak najwięcej ludzi myślało i działało na co dzień jak właściciele. To jest związane z pewną filozofią prowadzenia biznesu. My mamy bardzo transparentne podejście do różnych kwestii w firmie. Np. dzielimy się informacjami, również finansowymi. Natomiast poprzez to, że oferujemy tę dostępność, chcemy, aby pracownicy pomagali w podejmowaniu decyzji na każdym poziomie. Im więcej ludzi wykształci myślenie i działanie w ten sposób, tym łatwiej będzie taką firmę prowadzić, bo funkcjonujemy wtedy w pewnej wspólnotie, która ma wspólne cele.

Jarosław Gracel

Prezes Zarządu
ASTOR



Relacje i kultura organizacyjna po wprowadzeniu własności pracowniczej

Wprowadzenie programu własności pracowniczej pozytywnie wpłynęło na pogłębienie relacji z pracownikami oraz na ich zaangażowanie i budowanie poczucia odpowiedzialności za firmę. Ponadto, w momencie korzystnej dla pracowników sytuacji na rynku pracy pozwolił zachować talenty w organizacji.

Pracownicy chętnie przyjmują perspektywę „myślenia jak właściciel”, dbając o wzrost firmy czy dzieląc się pomysłami na redukcję kosztów. Takie myślenie wspiera ASTOR, w którym jest obecnie ok. 50 właścicieli budżetów (managerów poza Zarządem) dysponujących sporymi środkami na wydatki operacyjne i to oni są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji kosztowych.

Dzięki wysokiej świadomości biznesowej, która znacząco wzrosła od momentu wprowadzenia akcjona-

riatu, zespoły same się organizują i są w stanie podejmować nawet tak trudne decyzje, jak cięcia budżetu bez inicjatywy ze strony Zarządu firmy. Ponadto, tego typu decyzje stały się łatwiejsze ze względu na zaangażowanie większej liczby pracowników w dbałość o efektywność biznesową oraz wspieranie wzrostu wartości firmy (czerpanie z idei zbiorowej mądrości). Jak podkreśla Andrzej Garbacki, nie zawsze tak było i jest to najlepszy znak pozytywnej zmiany w kulturze organizacyjnej firmy, na którą wpływ miał akcjonariat pracowniczy.

Program własności pracowniczej był ponadto jednym z czynników, który przyczynił się do dynamicznego rozwoju biznesu. Jak podkreślają twórcy tego pomysłu, uzyskane rezultaty przerosły oczekiwania, bowiem nawet najśmielsze symulacje zakładały niższe wyniki biznesowe niż pokazała rzeczywistość. Od wprowadzenia akcjonariatu (2018 rok) firma nieustannie rośnie. Średnia stopa wzrostu z ostatnich 20 lat wynosi obecnie 7%, natomiast po uruchomieniu programu własnościowego wyniosła średnio 21% w ostatnich pięciu rocznych iteracjach pomiaru, a obrót firmy w tym czasie uległ podwojeniu. To z kolei przekłada się na wartość udziału, który wyceniany początkowo na 500 zł zwiększył swoją wartość ponad dwukrotnie i obecnie wart jest 1270 zł.



Rośnie się wtedy, kiedy umie się zrobić coś lepiej niż konkurencja, niezależnie od tego, jak w danej chwili wygląda koniunktura. My potrafimy to zrobić, mimo że lata są różne, bywają spadki obrotu. Mamy doświadczony zespół, który potrafi w takiej sytuacji poprzemienić zasoby, optymalizować działania i wybronić marżę, więc na koniec dnia firma ma odpowiedni dopływ pieniądza, a przy wzmożonych wysiłkach udaje się wypracować przyzwoity zysk nawet w trudniejszych latach. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki wysokiej świadomości biznesowej pracowników.



Andrzej Garbacki

Wiceprezes Zarządu ASTOR
Członek Zarządu
ASTOR Investment

Co dalej? Plany na przyszłość

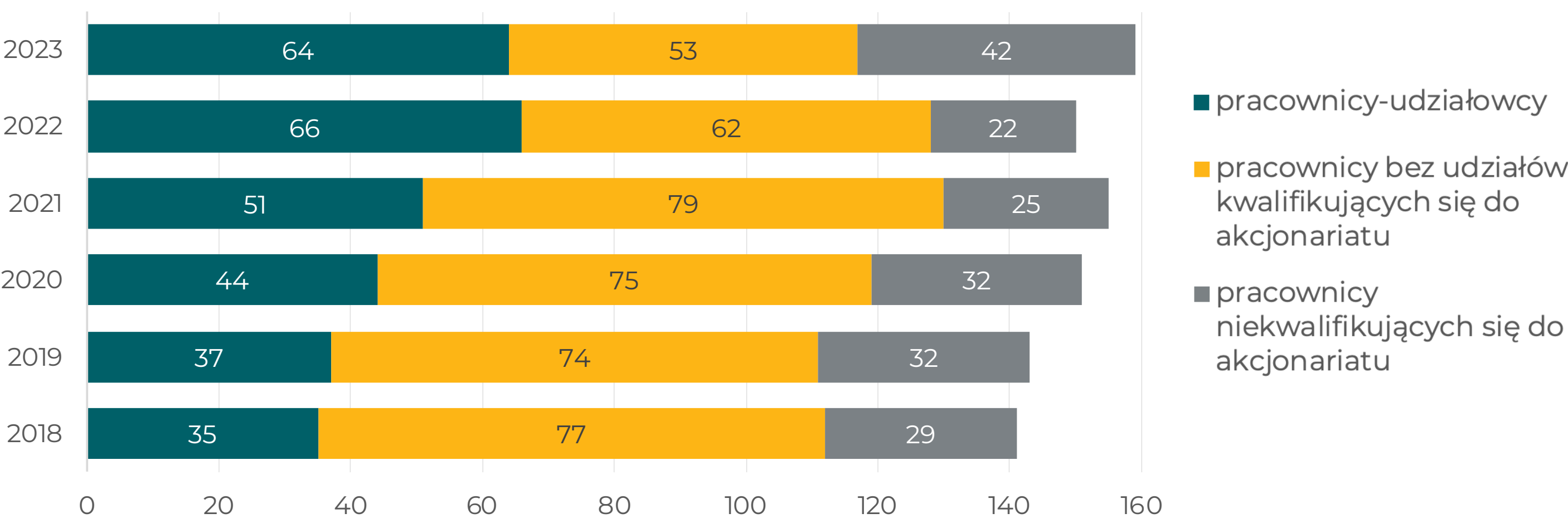
Jednak, jak to zwykle bywa w przypadku dużego wzrostu firmy, pojawia się konieczność sprostania zmieniającym się realiom. Z perspektywy programu właścicielskiego obecnie wyzwaniem, przed którym stoi ASTOR, jest duży, wciąż rosnący popyt na udziały pracownicze przy jednoczesnej niskiej podaży. Wzrost wartości firmy przekłada się na wzrost wartości udziałów, przez co pracownicy-udziałowcy w naturalny sposób nie są skłonni odsprzedawać swoje udziały. Bodaj jedynym powodem, dla którego pracownik decyduje się na takie działanie, jest chęć pozyskania kapitału na większą inwestycję osobistą (głównie zakup nieruchomości).

To jednocześnie powoduje, że program staje się nieco bardziej elitarny – wraz z rozwojem firmy rośnie liczba osób zatrudnionych, a to przekłada się na spadek odsetka pracowników uczestniczących w programie akcjonariatu (Wykres 4).

Potencjalnym rozwiązaniem tego wyzwania byłoby zwiększenie liczby dostępnych udziałów, co w naturalny sposób spowodowałoby obniżenie ich wartości. Jednak tego Zarząd ASTOR chciałby uniknąć. Obecnie powstaje zatem inny plan – plan odkupowania udziałów od starszych udziałowców. W ten

sposób ASTOR stara się otwierać drzwi partycypacji w programie dla kolejnych osób, zwłaszcza tych, którzy będą stopniowo osiągać wymagany staż pra-

Wykres 4. Rozkład liczby pracowników z udziałami i bez w firmie ASTOR w latach 2018-2023



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy ASTOR.

Chciałbym, aby do akcjonariatu dołączali ludzie, którzy chcą być w tym programie i trzymać udziały przez dłuższy czas. Nie na zasadzie podejścia oportunistycznego – kupić tanio, sprzedać drogo, tylko raczej, żeby była to długofalowa forma zarabiania pieniędzy z kapitału, która z czasem przekształci się też w programy emerytalne. Bardzo bym chciał, żeby to była forma doceniania pracownika, jego stażu pracy, zaangażowania, brania odpowiedzialności za firmę, za różne aspekty jej działania. Aby to było dzielenie się zyskami z rozwoju firmy z takimi ludźmi, którzy chcą tu zostać dłużej.



Jarosław Gracel

Prezes Zarządu
ASTOR

cy, a tym samym dołączać do puli osób uprawnionych do udziału w akcjonariacie. Aby zniwelować barierę odkupu (niechęć do pozbywania się udziałów), ASTOR planuje wprowadzić dwie nowe zasady w programie. Pierwsza mówi o odkupie 30% każdej transakcji na rynku wtórnym („kolega z pokoju”)

To nie jest remedium dla wszystkich firm. Według mnie firma musi dojrzeć ze swoimi systemami i kulturą organizacyjną, aby coś takiego wprowadzić. Jeśli firma jest źle zarządzana, wprowadzenie takiego programu może nawet zaszkodzić. Pomiedzy kiepskim zarządzaniem a dobrym zarządzaniem jest jeszcze wiele innych rozwiązań, które można wprowadzić, zanim zarząd zdecyduje się na taki program. W następnej kolejności, kiedy firma jest zdrowa, wyregulowana i dobrze zarządzana oraz ma zbudowaną odpowiednią świadomość biznesową, dopiero można coś takiego wprowadzać.

Takie rozwiązanie może mocno zachwiać kulturą organizacyjną, dlatego niezbędny jest mocny kręgosłup kulturowy w firmie.

Andrzej Garbacki

Wiceprezes Zarządu ASTOR
Członek Zarządu ASTOR Investment



przez ASTOR. Druga z kolei daje możliwość odkupu udziałów przez prezesa za wyższą cenę, dzięki czemu osoba sprzedająca udziały ma zagwarantowany większy zysk – do 125% bieżącej wartości udziału.

Ponadto w przypadku dalszych wzrostów wartości firmy, planowane będą kolejne emisje udziałów adresujące ten wzrost. W przypadku następnych transz Zarząd chce uzyskać 50-procentowe zainteresowanie wśród osób uprawnionych do uczestnictwa w programie przy jednoczesnej wysokiej świadomości programu wśród udziałowców i kandydatów. Mimo że partycypacja w akcjonariacie jest dobrowolna i, jako że jest to forma lokowania osobistego kapitału, powinien wiązać się ze świadomą decyzją pracownika, to za ideą tego programu stoi konkretne zamierzenie budowania synergii pracownika z wartościami firmy, a tym samym angażowania pracowników w działalność i rozwój firmy.

Co ważne, ASTOR nie tylko wciąż dba o ewolucję programu i prowadzenie zmian adresujących pojawiające się wyzwania, ale też nie zachowuje swojej ekspertyzy w zakresie akcjonariatu pracowniczego tylko dla siebie. Zarząd firmy wychodzi ze zdobytym przez ostatnie lata doświadczeniem na zewnątrz, chętnie dzieląc się wiedzą i kompetencjami ze swoimi partnerami biznesowymi (prowadząc szkolenia, pokazując, jak taki program wprowadzić) czy inspirując do działania na konferencjach. Dzielenie się zdoby-

tym doświadczeniem przez ASTOR może być szczególnie istotne dla popularyzacji idei akcjonariatu pracowniczego przy braku precyzyjnych rozwiązań systemowych.

Strategia biznesowa ASTOR na najbliższe lata zakłada dywersyfikację na poziomie grup klientów oraz obszarów geograficznych, a dalej – walkę o pozycję znaczącego gracza i zaufanego dostawcy technologii w Europie Środkowo-Wschodniej. Szczególnie ważne dla firmy stają się: rozwój marek własnych oraz inwestycje w tworzenie nowych produktów (new product development) i rozbudowę portfolio firmy w odpowiedzi na rodzące się nowe nisze i potrzeby klientów w przemyśle 4.0. To właśnie te aspekty w najbardziej bezpośredni sposób przekładają się na wzrost wartości firmy, a tym samym – również na wzrost wartości udziałów.

Tak dużo różnych działań już za nami, a jeszcze tyle przed nami... – pomyślał Stefan, kończąc przygotowania do wygłoszenia prezentacji na konferencji. – W temacie akcjonariatu osiągnęliśmy już naprawdę sporo, choć kilka wyzwań jeszcze przed nami. Niewątpliwie program można nazwać sukcesem. Chyba warto podzielić się tym doświadczeniem z innymi polskimi firmami – po czym zamknął laptop, pozostając myślami przy nowych pomysłach na dalszy rozwój firmy.



**Dziękujemy zespołowi ASTOR
za pomoc w przygotowaniu
case study**

Bibliografia

- Materiały wewnętrzne firmy ASTOR.
- ASTOR (2022). #8_Stefan Życzkowski: Być blisko ludzi. Historia sukcesu o tym, jak prowadzić i rozwijać firmę technologiczną w dobie zmian dziejowych?. Biznes i Produkcja Podcast, grudzień. <https://open.spotify.com/episode/2goiEAJEG0z2T3OCMvlyFd>.
- ASTOR (n.d.). *Przemysł 4.0 to inwestycja w rozwój. Ludzi. Technologii. Biznesu*. <https://www.astor.com.pl/industry4.html>.
- Cameron K.S & Quinn R.E. (2003). *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dumin W. (2020). *Akcjonariat pracowniczy. Analiza możliwości wprowadzenia programu w polskich przedsiębiorstwach*, Instytut Promyka, <https://instytutpromyka.pl/file/2021/09/Akcjonariat-pracowniczy-analiza-moz%CC%87liwos%CC%81ci-wprowadzenia-programu-w-polskich-przedsie%CC%A8biorstwach-Fundacja-Institut-im-Kazimierza-Promyka-Weronika-Dumin.pdf>.
- The ESOP Association (2018). What is an ESOP?, *ESOP BRIEF #1*. <https://assets-tea.s3.us-east-2.amazonaws.com/assets/public/2019-12/esop-brief-1.pdf>.
- Hościłowicz E. & Hościłowicz P. K. (2019). Źródła pozyskania kapitału w przedsiębiorstwie, *Przedsiębiorstwo & Finanse*, Vol. 4.
- Iwański T. (2017). Przemysł 4.0 i wszystko jasne. *Napędy i Sterowanie*, 19(1), <https://bibliotekanauki.pl/articles/303991.pdf>.
- Kozielski R. & Mardosz A. (2014). ASTOR – inny wymiar konkurowania. Kultura organizacyjna i relacje z klientami, questus learning solutions, <https://questus.pl/case-study/astor/>.
- Łukasik M.(2021). Premier zachwalał akcjonariat pracowniczy. Uczestnictwo Polaków jednak spada, *Money.pl*, <https://www.money.pl/gospodarka/premier-zachwala-l-akcjonariat-pracowniczy-uczestnictwo-polakow-jednak-spada-6613780664666656a.html>.
- Ministerstwo Gospodarki (2011). *Akcjonariat pracowniczy. Przewodnik dla przedsiębiorców i pracowników*.
- Morawiecki M. (2016). Wstęp do wydania polskiego [w:] Rosen C., Case J. & Staubus M. (2016). *Własność pracownicza. Jak wspiera rozwój biznesu*, Kurhaus, Warszawa.

- Ogórek S. (2016). Akcjonariat pracowniczy. Sprawdziliśmy, do czego zachęca wicepremier Morawiecki, *Money.pl*, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/akcjonariat-pracownicz-sprawdzilismy-do,54,0,2022710.html>.
- Organ J., Piotrowska M. & Rawicka J. (2023). Wypłata dywidendy w 2023 roku – o czym należy pamiętać i jak rozliczyć wypłatę?, *EY Polska*, https://www.ey.com/pl_pl/tax/wypłata-dywidendy-w-2023-roku.
- Poreda R. (2023). ASTOR z certyfikatem Great Place to Work i zaufaniem na poziomie Great, *ASTOR*, <https://www.astor.com.pl/o-nas/arttykuly/centrum-prasowe/10856-astor-z-certyfikatem-great-place-to-work-i-zaufaniem-na-poziomie-great.html>.
- Poreda R. (2023). Jubileusz 35-lecia ASTOR w duchu wolności i odpowiedzialności, *ASTOR*, <https://www.astor.com.pl/o-nas/arttykuly/centrum-prasowe/10919-jubileusz-35-lecia-astor-w-duchu-wolnosci-i-odpowiedzialnosci.html>.
- Rosen C., Case J. & Staubus M. (2016). *Własność pracownicza. Jak wspiera rozwój biznesu*, Kurhaus, Warszawa.
- Schwab K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Currency.
- Tarsa U. (2014). Kapitał przedsiębiorstwa i źródła jego pozyskiwania, *infor.pl*, <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/697420,Kapital-przedsiębiorstwa-i-zrodla-jego-pozyskiwania.html>.
- Życzkowski S., Politańska A., Wojtulewicz M. et al. (2015). *Jeśli nie wiadomo, o co chodzi, to chodzi o ludzi*. ASTOR Publishing, Kraków.

Zdjęcia

- Materiały wewnętrzne ASTOR.
- Zdjęcia przedstawione na rys. 1 zostały wygenerowane przez sztuczną inteligencję przy użyciu narzędzia DALL·E (OpenAI, 2024).