

A partnership opportunity

The Elwro management believes that the attractions of the Group to an outside partner can be summarised as follows:-

- Elwro has a well-developed sales distribution and service network in Eastern Europe which could assist any partner in gaining direct access to these markets. The map in Appendix I illustrates Elwro's sales network in Eastern Europe.
- Elwro is an established business with a strong market position in its domestic markets and an established customer base for its principal products in the Soviet Union and Eastern Europe.
- Elwro expects a significant increase in demand for micro-computers, computer systems, telecommunications, and other technological equipment both from the domestic market and from other Eastern European countries following the liberalisation of these economies. This process is expected to include the establishment of new joint ventures, new banks, management schools, and also stock and commodity markets. During 1989 a total of 866 new joint-ventures involving foreign capital were licenced in Poland.
- Elwro's skilled labour force and manufacturing facilities offer any partner the opportunity of producing a new range of computer equipment for sale in Eastern Europe and for export to Western Europe and other markets. The low cost of skilled labour (average costs of approximately US\$0.71 per hour⁽¹⁾) and certain raw materials in Poland enables Elwro to produce competitively priced products.
- Elwro finances an established R&D facility which is under-utilised at present as resources do not permit the development of more sophisticated products which require foreign component imports. Elwro has special access to Wroclaw's specialist education facilities which provide a local 'pool' of qualified engineers and skilled workers.
- A foreign partner would be able to exert direct management influence (including board representation) to improve Elwro's future performance.
- The increased provision of aid to Poland and other Eastern European countries currently in the process of liberalisation points to a significant improvement in telecommunications, infrastructure and general services in Poland and elsewhere in Eastern Europe.

Elwro is aware that the import of certain electronic products to Poland and other Eastern European countries is currently restricted by Co-Com. However Co-Com is relaxing the restrictions in respect of Poland and Hungary and other Eastern European countries in the light of recent events. Elwro therefore expects its partner to co-operate in the manufacture of products whose sale is permitted by Co-Com. It should be borne in mind that relatively sophisticated electronic equipment is already widely available in Eastern Europe and that the improvement of telecommunications will require the relaxation of Co-Com restrictions in this sector. Appropriate measures will be taken where sales to particular countries are restricted by Co-Com.

1.5 Form of co-operation The Elwro management believes that the most appropriate form of co-operation would include the following elements:

- Elwro would be converted into a joint stock company (Spolka Akcyjna or "S.A.").
- The partner would have full board representation, voting and other rights equivalent to a 35 or 50 per cent. equity interest in Elwro. In the latter case the casting vote would initially be in Polish hands but the foreign investor would have the right of veto on certain matters. The other shares may well be widely held in the future (see paragraph 1.6 below).

(1) The average cost of skilled labour is based on the approximate wages paid by Elwro in January, 1990 translated at the prevailing exchange rate of 21,9,500 = 1 US\$

- The partner would make available for the future development of the Elwro business a sum in convertible currency which, with the necessary Polish regulatory approvals, would be kept in an overseas deposit account. Elwro and the partner would, in due course, spend the sum on capital equipment and component imports. In the meanwhile interest would accrue to the benefit of Elwro, which could be used to fund dividends paid to the partner.
- The emphasis of the co-operation will be on improving Elwro's "bottom-line" performance for the benefit of the partner and Elwro's other shareholders.

Potential partners will be expected to explain in some detail the ways in which they would be able to contribute technology and know-how to Elwro. The co-operation would result in the development of new Elwro products or of the partner's own new products for manufacture by Elwro. Elwro is also interested in access to new markets.

Możliwości współpracy

Dyrekcja Elwro uważa, że atrakcyjność Elwro dla inwestora zagranicznego można w skrócie przedstawić następująco:

- * Na terenie Wschodniej Europy Elwro ma dobrze rozwiniętą sieć dystrybucji i serwisu, która umożliwi partnerowi bezpośredni dostęp do tych rynków. Mapa w Załączniku I ilustruje sieć sprzedaży Elwro w Europie Wschodniej.
- * Elwro jest uznanym przedsiębiorstwem z silną pozycją na rynku krajowym i ustaloną bazą klientów dla swoich wyrobów w ZSRR i we Wschodniej Europie.
- * Elwro spodziewa się znacznego wzrostu zapotrzebowania na mikrokomputery, systemy komputerowe, telekomunikacyjne i inne wyposażenie technologiczne zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach innych krajów Wschodniej Europy, które przechodzą liberalizację gospodarki. Przewiduje się w tym procesie utworzenie nowych joint ventures, nowych banków, szkół managerów, jak również giełdę akcyjną i towarową. W ciągu 1989 r. ogółem 866 nowych spółek z udziałem kapitału zagranicznego uzyskało zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce.
- * Wykwalifikowana siła robocza Elwro i zdolności produkcyjne oferują przyszłemu partnerowi możliwość produkowania nowego asortymentu urządzeń komputerowych do sprzedaży w Europie Wschodniej i na eksport do Europy Zachodniej i na inne rynki. Tania, wykwalifikowana siła robocza (średnio około 0,71 \$ za roboczogodzinę)⁽¹⁾, jak również niska cena niektórych surowców w Polsce umożliwiają Elwro produkowanie wyrobów o konkurencyjnych cenach.

(1) Średni koszt wykształconej siły roboczej jest oparty na przybliżonym wynagrodzeniu Elwro w styczniu 1990 przeliczonym po obowiązującym kursie wymiany 9500 zł: 100\$.

- Elwro finansuje działania zespołów badawczo-rozwojowych, obecnie nie w pełni wykorzystywanych, gdyż zasoby nie pozwalają na opracowanie bardziej wyrafinowanych produktów, które wymagają komponentów z importu. Elwro ma szczególny dostęp do wrocławskich ośrodków kształcenia, stanowiących lokalne źródło wyszkolonych inżynierów i wykwalifikowanych robotników.
- Wspólnik zagraniczny mógłby mieć bezpośredni wpływ na zarządzanie firmą (łącznie z reprezentacją w Dyrekcji) aby usprawnić przyszłą działalność Elwro.
- Zwiększona pomoc dla Polski i innych krajów Wschodniej Europy, znajdujących się w tej chwili w fazie liberalizacji gospodarki, wskazują na znaczną poprawę telekomunikacji, infrastruktury i usług w ogóle w Polsce i innych krajach Europy Wschodniej.

Elwro zdaje sobie sprawę, że import pewnych wyrobów elektronicznych do Polski i innych krajów Europy Wschodniej podlega ograniczeniom Co-Com oraz że w świetle ostatnich wydarzeń Co-Com łagodzi te restrykcje w stosunku do Polski i Węgier oraz innych krajów Europy Wschodniej. Stąd Elwro oczekuje od swego partnera współpracy w produkcji wyrobów, na sprzedaż których w odnośnych krajach Co-Com zezwala. Należy przy tym pamiętać, że względnie dużo nowoczesnego sprzętu elektronicznego jest już dostępne w Europie Wschodniej i że poprawa w dziedzinie telekomunikacji będzie wymagała złagodzenia restrykcji Co-Com w tym sektorze. Odpowiednie środki zostaną podjęte gdy sprzedaż do określonych krajów objęta jest restrykcjami Co-Com.

• Formy współdziałania

Dyrekcja Elwro uważa, że najodpowiedniejsze formy współpracy obejmowałyby następujące elementy:

- Elwro zostałyby przekształcone w spółkę akcyjną (S.A.)
- Partner miałby pełną reprezentację we władzach spółki, prawa głosu i inne prawa odpowiadające 35% lub 50% udziału w kapitale akcyjnym Elwro. W tym ostatnim przypadku głos rozstrzygający, byłby początkowo w rękach polskich, a inwestor zagraniczny miałby w niektórych sprawach prawo weta. Inne udziały mogą być w przyszłości w szerszym posiadaniu (patrz par.1.6 poniżej)
- Partner przeznaczyłby pewną kwotę w walutach wymiennalnych na przyszły rozwój przedsiębiorstwa Elwro, która po uzyskaniu zgody ze strony polskich przepisów prawnych byłaby przechowywana na zagranicznym rachunku depozytowym. Elwro i partner przeznaczyłby we właściwym czasie tę kwotę na import podstawowego wyposażenia i bazy elementowej. W międzyczasie odsetki byłyby naliczane na korzyść Elwro, co mogłoby być wykorzystane na dywidendy wypłacane partnerowi.
- We współpracy zostałby położony nacisk na polepszenie skuteczności działań podstawowych (ang. bottom-line performance) z korzyścią dla partnera i innych udziałowców.

Oczekuje się od potencjalnych partnerów szczegółowych informacji odnośnie sposobów, w jaki mogliby oni wnieść do Elwro technologię i know-how. Współpraca spowodowałaby w rezultacie opracowanie nowych wyrobów Elwro lub produkowanie przez Elwro nowych wyrobów partnera. Elwro jest również zainteresowane wejściem na nowe rynki.