

MAREK CIESIELSKI
WOJCIECH FRYDEL
MARIAN GORYNIA

STRATEGIA KONKURENCYJNA "WAVIN - METALPLAST"

COMPETITIVE STRATEGY OF "WAVIN - METALPLAST"

KONFERENCJA

OD NAKAZU DO RYNKU, POLITYKA I STRATEGIA PRZEJSCIA
FROM COMMAND TO MARKET, POLICY AND STRATEGY OF THE TRANSITION

POZNAN

26 listopada 1993

November 26, 1993

Marek Ciesielski

Wojciech Frydel

Marian Gorynia

S T R A T E G I A K O N K U R E N C Y J N A W A V I N
M E T A L P L A S T B U K

1. SYTUACJA PRZEDSIĘBIORSTWA NA POCZĄTKU REFORMY RYNKOWEJ

Fabryka Elementów Wyposażenia Budownictwa "Metalplast" Buk powstała w 1968 roku. Rozwijając stopniowo produkcję stała się dużym producentem: rur i kształtek kanalizacyjnych, spłuczek ustępowych, kanalizacji rynnowej i innych wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa. Pomimo dość wysokiej jakości wyrobów firmy pod koniec lat osiemdziesiątych zaobserwowano, iż przestarzała technologia przejawiająca się w nieestetycznym wyglądzie głównych asortymentów i kłopotliwym dla odbiorcy sposobie montażu wyrobów, powoduje utratę części potencjalnych klientów na rzecz sprowadzanych z zagranicy produktów zachodnioeuropejskich. Wyroby Metalplastu w coraz mniejszym stopniu odpowiadały preferencjom nabywców. Jednocześnie malały rozmiary budownictwa, które w dużym stopniu wyznaczają popyt na produkcję Metalplastu. Kryzys dotknął głównie budownictwo wielorodzinne, stąd też wzrastał udział inwestorów prywatnych wśród odbiorców Metalplastu. Zjawiska kryzysowe w budownictwie były częściowo rekompensowane wzrostem zapotrzebowania na instalacje, wywołowanego remontami i modernizacją budynków. W

dystrybucji. Poszukując nowej strategii i opracowując program rozwoju, kierownictwo firmy zdecydowało się na wariant przewidujący rozszerzenie asortymentu, w tym przede wszystkim na instalacje do przesyłania wody oraz gazu i zdobycie przewagi technologicznej i jakościowej na rynku. Program ten wymagał inwestycji rzędu kilkudziesięciu miliardów złotych. Nowa koncepcja strategiczna nie mogła być zrealizowana własnymi siłami przedsiębiorstwa ze względu na niedostateczne zasoby finansowe. W tym czasie Metalplast był - co prawda - firmą zyskową, ale miał ograniczone możliwości inwestowania, niewspółmiernie mniejsze od niezbędnych nakładów inwestycyjnych.

2. PRYWATYZACJA METALPLASTU

Od początku 1990 roku w przedsiębiorstwie rozważana była sprawa prywatyzacji. Zarząd porozumiał się z załogą i uzyskał zgodę na zmianę formy własności firmy. Jednocześnie pojawiły się propozycje firm ze Skandynawii, gdzie Metalplast był znany jako dostawca rynkowy. Jedna oferta ze Szwecji dotyczyła udziału kapitałowego, a dwie - duńska i fińska - utworzenia joint venture. Od początku największe zainteresowanie współdziałaniem z Metalplastem wykazywała firma duńska - Nordisk Wavin A/S, wchodząca w skład koncernu Warin. W tym czasie w Metalplacie dokonano kilku wycen firmy i opracowano feasibility study. W poszczególnych wycenach wartość przedsiębiorstwa określono w granicach 50-100 mld zł (wartość księgowa wynosiła około 30 mld zł). Wyniki wyceny zadecydowały o odrzuceniu - rozważanej



dystrybucji. Poszukując nowej strategii i opracowując program rozwoju, kierownictwo firmy zdecydowało się na wariant przewidujący rozszerzenie asortymentu, w tym przede wszystkim na instalacje do przesyłania wody oraz gazu i zdobycie przewagi technologicznej i jakościowej na rynku. Program ten wymagał inwestycji rzędu kilkudziesięciu miliardów złotych. Nowa koncepcja strategiczna nie mogła być zrealizowana własnymi siłami przedsiębiorstwa ze względu na niedostateczne zasoby finansowe. W tym czasie Metalplast był - co prawda - firmą zyskową, ale miał ograniczone możliwości inwestowania, niewspółmiernie mniejsze od niezbędnych nakładów inwestycyjnych.

2. PRYWATYZACJA METALPLASTU

Od początku 1990 roku w przedsiębiorstwie rozważana była sprawa prywatyzacji. Zarząd porozumiał się z załogą i uzyskał zgodę na zmianę formy własności firmy. Jednocześnie pojawiły się propozycje firm ze Skandynawii, gdzie Metalplast był znany jako dostawca rynkowy. Jedna oferta ze Szwecji dotyczyła udziału kapitałowego, a dwie - duńska i fińska - utworzenia joint venture. Od początku największe zainteresowanie współdziałaniem z Metalplastem wykazywała firma duńska - Nordisk Wavin A/S, wchodząca w skład koncernu Warin. W tym czasie w Metalplacie dokonano kilku wycen firmy i opracowano feasibility study. W poszczególnych wycenach wartość przedsiębiorstwa określono w granicach 50-100 mld zł (wartość księgowa wynosiła około 30 mld zł). Wyniki wyceny zadecydowały o odrzuceniu - rozważanej



wcześniej - koncepcji prywatyzacji w formie leasingu pracowniczego. Metalplast zatrudniał wówczas nieco poniżej 400 osób - nie było więc możliwe przejęcie przedsiębiorstwa przez załogę, nawet przy rezygnacji z inwestycji.

Od marca 1990 roku nawiązano już ścisłe kontakty z Nordisk Wavin A/S i podjęto odpowiednie kroki w Ministerstwie Budownictwa i Gospodarki Przestrzennej. W procedurze prywatyzacyjnej oprócz MBiGP zaangażowane były następujące instytucje: Agencja ds. Inwestycji Zagranicznych w Polsce, Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Urząd Wojewódzki w Poznaniu i Urząd Miejski w Buku. Formalności biurowe trwały bardzo długo, a Metalplast napotykał na rozliczne przeszkody i trudności. Było to prawdopodobnie związane z tym, iż Metalplast był pierwszą firmą prywatyzowaną w resorcie budownictwa. W tym czasie istniała realna groźba wycofania się zniechęconego długim oczekiwaniem partnera duńskiego. Niemniej w lutym i marcu 1991 roku doszło już do ostatecznych negocjacji, poświęconych głównie wycenie udziałów obu partnerów. Wreszcie w dniu 19 marca 1991 roku na podstawie art. 37 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych postawiono w stan likwidacji Fabrykę Elementów Wyposażenia Budownictwa "Metalplast" Buk. Celem likwidacji było wniesienie jej w całości, jako udziału w kapitale zakładowym, do spółki typu joint venture Wavin Metalpast - Buk Sp. z o.o.

Kapitał zakładowy Spółki wynosił 142 mld zł i był podzielony na 142 000 równych i niepodzielnych udziałów po 1 mln

zł każdy. Udziałowcami byli:

- Skarb Państwa - 69 580 udziałów, co stanowiło 49 % kapitału zakładowego Spółki, pokrytych wniesieniem do Spółki przedsiębiorstwa państwowego Metalplast Buk,
- Nordisk Wavin A/S - 58 220 udziałów, co stanowiło 41 % kapitału zakładowego Spółki, pokrytych wniesieniem w formie niepieniężnej do własności Spółki:
 - a) maszyn i urządzeń o wartości 49 mld zł,
 - b) wartości niematerialnych i prawnych o wartości 9 220 mln zł,
- Fundusz Inwestycyjny dla Centralnej i Wschodniej Europy (agenda rządu duńskiego) - 14 200 udziałów, co stanowiło 10 % kapitału zakładowego Spółki, pokrytych wniesieniem w formie niepieniężnej do własności Spółki dwu linii wytłaczania rur PE do gazu i linii wytłaczania rynien z PCV o wartości 14 200 mld zł.

Spółka korzysta z trzyletniego zwolnienia podatkowego w podatku dochodowym. Wspólnicy zobowiązali się, że w okresie trzech lat kwoty pochodzące z ulg podatkowych będą wykorzystywali na cele inwestycyjne. Aport Wavina - maszyny i urządzenia - był wnoszony sukcesywnie w ciągu kilkunastu miesięcy, aby mógł być właściwie zagospodarowany.

Koncern Wavin jest firmą międzynarodową z siedzibą centrali w Zwolle w Holandii (krótką charakterystykę koncernu zawiera tab. 1). Koncern produkuje 17 000 rodzajów wyrobów z plastiku, stale rozszerzając gamę produktów. Do głównych wyrobów należą: rury do przesyłania gazu i wody, rury kanalizacyjne,

pojemniki przemysłowe i handlowe, obudowy okienne i drzwiowe oraz opakowania z folii. Ostatecznymi odbiorcami są głównie przedsiębiorstwa przemysłowe, budowlane, rolne, handlowe i komunalne. Firma charakteryzuje się stałą ekspansją terytorialną. Obecnie ma już fabryki w 18 krajach Europy - w tym trzy w Europie Centralnej - w Polsce, w Czechach i na Węgrzech. Misja Wavina obejmuje pięć postulatów:

- Być zyskownym producentem i sprzedawcą wyrobów plastikowych;
- Zostać liderem branży w Europie, poprzez doskonałą jakość produktów, wrażliwość na potrzeby klienta i ciągłe innowacje;
- Reprezentować niezawodność za uczciwą cenę;
- Zachowywać się odpowiedzialnie wobec pracowników, klientów i otoczenia;
- Dążyć nieustannie do wzrostu i ulepszeń.

Po utworzeniu joint venture nastąpiła intensywna rozbudowa fabryki. Uruchomiono nowe ciągi technologiczne, przeprowadzono modernizację i rozbudowę hal produkcyjnych, między innymi przez przebudowę hali magazynowej na halę produkcyjną. W sumie do tej pory uzyskano 4 tys. m² nowej powierzchni produkcyjnej. Proces ten był związany z rozszerzeniem asortymentu produkcji. Jednocześnie unowocześniano technologie i podnoszono jakość wyrobów tradycyjnych. W rezultacie produkcja wzrosła z 8 tys. ton w 1989 roku do 14 tys. ton w 1992 roku, a plany na rok 1993 przewidują 18-19 tys. ton.

Po prywatyzacji liczba pracowników nie uległa zmianie. Zmieniła się natomiast struktura zatrudnienia - wzrósł udział osób z wyższym wykształceniem. Po początkowym okresie

niepewności wzrosło poczucie stabilizacji załogi. Wzrosła odpowiedzialność za miejsce pracy i jej rezultaty. W związku z automatyzacją produkcji coraz mniej jest miejsc pracy dla robotników niewykwalifikowanych. Nikogo się jednak nie zwalnia - tylko przesuwa się do innej pracy. Bardzo wysokie wymagania stawia się natomiast nowym pracownikom. Dość duży jest zakres szkoleń wewnątrzzakładowych. Część załogi przeszkolono w Danii.

W Spółce Wavin Metalplast Buk występuje liniowo-sztabowa struktura organizacyjna (patrz rys. 1). Na drugim szczeblu hierarchii zastosowano specjalizację według funkcji - finanse, sprzedaż, produkcja i zaopatrzenie oraz spedycja. W stosunku do rozwiązań wcześniejszych zmiany polegały przede wszystkim na:

- przesunięciu punktu ciężkości na zarządzanie finansowe, czyli koncentracji na analizie finansowej, planowaniu i zarządzaniu finansami firmy,
- rozwinięciu funkcji sprzedaży,
- stworzeniu systemu zarządzania logistycznego.

Procedury zarządzania strategicznego obejmują coroczne przygotowanie biznes planu fabryki na najbliższe 3 lata, o dużym stopniu szczegółowości. Plan ten jest zatwierdzany przez Radę Dyrektorów koncernu Wavin w maju. Na przełomie sierpnia i września fabryka składa w centrali koncernu bardzo szczegółowy preliminarz kosztów (budżet). Preliminarze kosztów przygotowuje się także na szczeblu jednostek organizacyjnych firmy. Mocno rozbudowane są procedury raportowania. Generalnie dąży się do stosowania rozwiązań finansowo-ekonomicznych i organizacyjnych przyjętych w grupie Wavin. Firma Wavin Metalplast jest obecnie w

trakcie wprowadzania nowego systemu ewidencji opartego w pełni na technice komputerowej i nowego systemu planowania i analizy kosztów.

3. STRATEGIA PRODUKCYJNA I RYNKOWA

Na pierwsze trzy lata swej działalności Spółka nakreśliła następującą wizję strategiczną w zakresie produkcji i sprzedaży:

1. Osiągnięcie wiodącej roli na polskim rynku rurowych systemów instalacyjnych z tworzyw sztucznych poprzez wzrost produkcji i podwyższenie jakości;
2. Zwiększenie lub przynajmniej utrzymanie na obecnym poziomie wielkości produkcji i jakości innych wyrobów;
3. Usprawnienie dystrybucji i sprzedaży;
4. Rozwinięcie promocji image'u firmy Wavin Metalplast jako niezawodnego przedsiębiorstwa, produkującego wyroby o wysokiej jakości w oparciu o nowoczesną technologię.

Ustalono następujący podstawowy asortyment produkcji:

- rury ciśnieniowe i kształtki z PCV do transportu wody pitnej,
- rury i kształtki kanalizacyjne z PCV,
- rury ciśnieniowe z PE do przesyłania wody,
- rury i kształtki do przesyłania gazu,
- instalacje dachowe,
- systemy kanalizacji zewnętrznej.

Głównymi konkurentami Wavina Metalplast na rynku polskim są zakłady Gamrat z Jasła i Krywald Erg z Zor. Udział rynkowy Wavina jest największy w grupie wyrobów służących do budowy

sieci kanalizacyjnej i wynosi około 50 %. Udział w sprzedaży rur do przesyłania wody i gazu wynosi odpowiednio 20 % i 40 %. Większy z dwóch głównych krajowych konkurentów Spółki - Gamrat Erg z Jasła dąży do zdominowania rynku krajowego, oferując produkty o niższej jakości i niskich cenach. Ma on duże zdolności produkcyjne i produkuje duży asortyment wyrobów. Drugi konkurent - Krywald Erg z Zor ma także duże zdolności produkcyjne, ale wytwarza mniej typów wyrobów. Specjalizuje się w produkcji rur, konkurując dobrą jakością i średnimi cenami. W przeciwieństwie do firmy Gamrat Erg nie stosuje ofensywnego marketingu.

Zagrożeniem dla Wavina jest także import. Przeważają tu jednorazowe, sporadyczne dostawy o wielkości kilkudziesięciu ton z Europy Zachodniej i krajów byłego ZSRR. Z uwagi na trudności ze zbytem na swych stałych rynkach producenci zachodnioeuropejscy sprzedają niekiedy swe wyroby bardzo tanio. Natomiast produkty ze Wschodu są bardzo tanie z uwagi na relacje kursów walutowych. Znaczna część importu nie spełnia norm technicznych. Obserwuje się także próby szerszego wejścia na polski rynek obcych firm. Próby te nasilają się z uwagi na kryzys w budownictwie obserwowany w wielu krajach.

Strategia Wavin Metalplast, nakierowana na wysoką jakość i rozszerzenie asortymentu ma charakter długofalowy. Jej powodzenie zależy w dużym stopniu od tego, w jakim stopniu odbiorcy skłonni będą zaakceptować nieco wyższe ceny za dużo wyższą jakość. Nadto powodzenie tej strategii zależy w pewnym stopniu od przyszłego poziomu ochrony rynku polskiego przed

produktami o parametrach poniżej norm technicznych.

Jak już wspomniano, jednym z celów strategicznych jest odbudowa systemu dystrybucji. Od roku 1990 liczba odbiorców systematycznie maleje, jednak wciąż uznawana jest przez kierownictwo firmy jako zbyt wielka. Wavin Metalplast podpisał umowy z 40 hurtowniami na terenie całego kraju. Zakłada się, iż przejmą one w przyszłości całość dystrybucji w sferze hurtu. Partnerami Spółki są hurtownie, które powstały po decentralizacji wielkich odbiorców Metalplastu z lat osiemdziesiątych i nowe firmy, które przejęły część majątku dawnych odbiorców. Przy wyborze partnerów kierowano się z jednej strony ich pozycją rynkową i finansową, a z drugiej strony dążono do pokrycia siecią hurtowni całego obszaru Polski. Przewiduje się, iż oprócz sprzedaży hurtownie będą świadczyć odbiorcom pełny zakres usług, a więc oprócz sprzedaży także doradztwo techniczne, serwis i projektowanie. Rozważa się także utworzenie związku hurtowni z udziałem kapitałowym Spółki.

Rodzaj produkcji Spółki przesądza o tym, iż promocja jest adresowana przede wszystkim do fachowców, którzy przy zakupach kierują się przesłankami racjonalnymi. Także z uwagi na strategię firmy w działaniach promocyjnych Wavin Metalplast odwołuje się do użyteczności, niezawodności, nowoczesności i bezpieczeństwa. W tych działaniach Spółka posługuje się reklamami w prasie technicznej, folderami i katalogami. Bierze także udział w wystawach i targach i organizuje wystawy na terenie hurtowni. Nadto dla utrzymania stałych klientów, rozpowszechnienia i utrwalenia nazwy firmy i pozyskania

odbiorców kupujących małe ilości i nie dysponujących wiedzą techniczną, Spółka reklamuje się w prasie codziennej i w radiu.

4. WYNIKI FINANSOWE

Wavin Metalplast jest - podobnie jak wcześniej Metalplast - firmą zyskową. W latach 1989 - 1993 osiągnięto następujące zyski w mln zł:

	zysk brutto	zysk netto
1989	8 922	5 669
1990	53 146	25 492
1991	40 254	40 254
1992	76 004	76 004
1993 (I połowa roku)	63 396	63 396

Od 1991 roku zysk netto jest równy zyskowi brutto, gdyż firma jest zwolniona od podatku dochodowego. Głównym źródłem przychodów firmy jest sprzedaż własnych produktów. Daje ona około 97 % przychodów. (Bilanse i dane dotyczące kosztów i przychodów zawierają tab. 2 i 3). W strukturze kosztów zwraca uwagę wysoki udział kosztów zużycia materiałów i energii - 49 % i 61 % w latach 1991 i 1992. Wysokość tych kosztów i ich wzrost wynika ze stosowania przez Spółkę w coraz to większym zakresie dobrych jakościowo ale drogich surowców z importu.

Wavin Metalplast osiąga wysoki poziom rentowności. Rentowność sprzedaży obliczona jako stosunek zysku bilansowego do wielkości dochodów z działalności operacyjnej wynosiła w 1991

i 1992 roku odpowiednio 26,4 % i 18,4 %. Bardzo wysoki jest także wskaźnik cash flow (relacja sumy zysku i amortyzacji do dochodu z działalności operacyjnej). W 1991 i 1992 roku osiągnął on wielkość 29,7 % i 23,7 %.

Wskaźniki rentowności dowodzą dobrej sytuacji finansowej Spółki. Wysoka jest także rentowność kapitału. W latach 1991 i 1992 wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE - relacja zysku bilansowego do kapitału własnego) i wskaźnik rentowności kapitału łącznego (ROI - relacja sumy zysku bilansowego i odsetek od kapitału obcego do kapitału łącznego) wynosiły:

	1991	1992
ROE	22,1	29,5
ROI	21,0	24,4

Warto zwrócić uwagę, iż iloraz ROE i ROI jest większy od jedności. Świadczy to o pozytywnym efekcie tzw. dźwigni finansowej - zainwestowany zamiast kapitału własnego kapitał obcy przyczynia się do wzrostu rentowności kapitału własnego.

Dotychczasowe wyniki finansowe dowodzą sukcesu restrukturalizacji i zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa Metalplast. Utworzenie joint venture stworzyło możliwości dla urzeczywistnienia wizji strategicznej Metalplastu. Jednocześnie w trakcie realizacji programu firma utrzymuje dobrą rentowność i płynność. Dowodzi to trafności w doborze strategii produkcyjnej i rynkowej, i jednocześnie każe spodziewać się sukcesów w jej dalszej realizacji.

Tab. 1

Charakterystyka koncernu Wavin w 1992 r.

Wielkość sprzedaży	453 000 ton
Zatrudnienie	6 668 osób
Aktywa	1 221 mln NLG
- w tym trwale	584 mln NLG
Sprzedaż	2 025 mln NLG
Zysk po opodatkowaniu	33 mln NLG
Zysk netto	20 mln NLG
Inwestycje	152 mln NLG

Tab. 2

Bilanse Wavin Metalplast Buk 1991 i 1992 rok

(w mln zł)

Wyszczególnienie	1991	1992
Aktywa		
Aktywa zmniejszające kapitały własne	29 540	-
Majątek trwały	100 169	150 332
Majątek obrotowy	66 344	168 679
- zapasy	31 513	79 296
- należności i roszczenia	23 429	72 361
- środki pieniężne	11 402	17 003
- rozliczenia międzyokresowe	-	19
Razem aktywa	196 053	319 011
Pasywa		
Kapitały własne	142 000	181 918
Kredyty i pożyczki	4 000	-
Zobowiązania, fundusze specjalne, rozliczenia międzyokresowe	9 794	59 033
Rezerwy i inne pasywa	5 000	2 056
Wynik finansowy	40 254	76 004
Razem pasywa	196 053	319 011

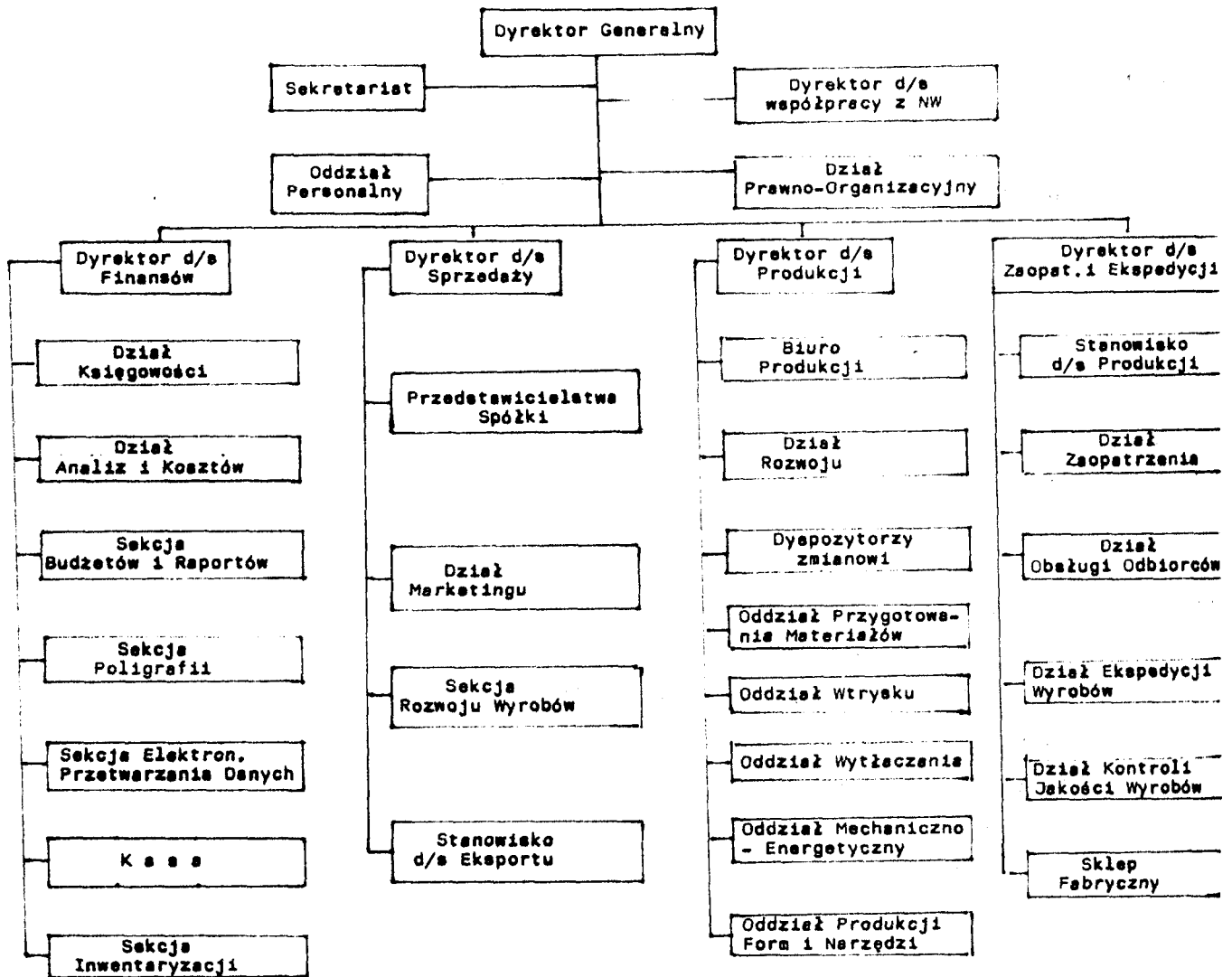
Tab. 3

Rachunek wyników Wavin Metalplast Buk 1991 i 1992 r.

(w mln zł)

Wyszczególnienie	1991	1992
A. Przychody	161 122	435 338
1. przychody ze sprzedaży własnej produkcji	154 834	422 332
2. przychody ze sprzedaży towarów	5 858	8 845
3. przychody finansowe	434	2 130
4. wyniki na pozostałej sprzedaży	-4	2 031
B. Zyski nadzwyczajne	2 705	5 118
C. Koszty uzyskania przychodów	122 098	360 396
1. koszty rodzajowe w tym	123 637	354 941
- amortyzacja	5 066	21 572
- zużycie materiałów i energii	74 139	249 090
- usługi obce	24 756	38 006
- wynagrodzenie z narzutami	15 458	36 191
2. zmiana stanu produktów	- 7 978	-12 779
3. wartość sprzedanych towarów w cenie zakupu	5 229	8 260
4. Koszty operacji finansowych	915	2 761
5. podatek obrotowy i inne obciążenia przychodów	295	7 213
D. Straty nadzwyczajne	1 475	4 056
E. Zysk brutto	40 254	76 004
F. Zysk netto	40 254	76 004

Rys.1. Struktura organizacyjna Wavin Metalplast - Buk



Marek Ciesielski

Wojciech Frydel

Marian Gorynia

COMPETITIVE STRATEGY OF WAVIN-METALPLAST

/summary/

By the end of the eighties "Metalplast - Buk" - a leading Polish producer of plastic tubes and other elements of pipeline systems - was for the first time confronted with sales problems. Crisis in construction industry decreased demand. The demand fell down also in the main export market - in Scandinavian countries. The distribution network broke down totally. Big state-owned wholesale firms bankrupted or were transformed, many small customers were buying directly from the factory. In 1989 Metalplast had more than 6500 buyers. At the same time new competition emerged - imports from Western producers and production of small Polish private firms /low price and low quality/.

As a response to the situation a new strategic vision was created:

- broadening of the assortment - expansion to water and gas pipeline systems,
- improving technology and gaining clear technological advantage over small producers.

Implementation of the vision required investments at the level of tens of billion PLZ. Metalplast was a profitable firm but its own financial resources were insufficient. High interest rates made a bank credit an unattractive alternative. The firm started a search for a big strategic investor.

From the beginning of 1990 Metalplast undertook some steps aiming at privatization. An evaluation of the assets was made

and a feasibility study for the investment project was prepared. Contacts with Nordisk Wavin A/S /a member of the Wavin Group/ were initiated. Metalplast started also negotiations with the Ministry of Construction. The negotiations were difficult and long-lasting. Metalplast was the first privatized firm in that ministry.

It was only in March 1991 when Metalplast-Buk was liquidated. Its assets made a contribution in kind to a new joint venture Wavin-Metalplast-Buk /a limited liability company/. The equity was divided into 142 000 shares for 1 million PLZ each. The structure of shares was as follows:

- The Treasury - 49%,
- Nordisk Wavin A/S - 41%,
- Dannish Investment Fund for Central and Eastern Europe - 10%.

Dannish capital was contributed in kind - equipment and technology. The new joint venture got tax holidays for 3 years and started a very intensive investment program.

A new strategic vision was declared. The main strategic objectives are as follows:

1. gaining a leader's position in Polish market of plastic pipeline systems,
2. sustaining or strengthening market position in other products,
3. improving the distribution,
4. strengthening the image of the firm as a producer of high quality products.

It is estimated that due to large investments the firm has already gained the leading technological position. The distribution system is based on cooperation agreements signed with 40 wholesalers servicing the whole area of Poland. Wavin Metalplast is going to have a closer coordination of wholesalers' activities via an association of Wavin's dealers.

The success of price and image strategy depends on customers' sensitivity to price and quality appeals.

Despite large investments and low dynamics of the construction market financial results of Wavin-Metalplast are good. The competitive position is strong. It seems that the adjustment strategy has proved its effectiveness.