

LiuGong Dressta Machinery. Bilans pierwszej dekady

Koniec marzeń o chińskim cudzie nad Sanem

Minęło właśnie 10 lat, odkąd w lutym 2012 r. koncern Guangxi LiuGong Group Machinery Co. Ltd. przejął od Huty Stalowa Wola SA kupiony za 300 mln zł biznes maszyn budowlanych. Dla wojskowej części HSW był to zastrzyk bardzo potrzebnej gotówki. Dla cywilnej - wielka szansa na rozwój, nowe technologie, wzrost produkcji i sprzedaży maszyn. A jak to wygląda po 10 latach?

Zbrojeniowa HSW radzi sobie dzisiaj całkiem dobrze, czego zupełnie nie można powiedzieć o tej części dawnej Huty kupionej w 2012 r. przez wielki koncern z Państwa Środka. Obecnie trwa tu 3-letni program naprawczy.

- Jesteśmy przekonani, że wdrażany obecnie Plan naprawczy przełoży się na oczekiwany przez wszystkich sukces ekonomiczny, tworząc podwaliny pod długofalowy rozwój LDM, a wszystkim pracownikom przyniesie satysfakcję z pracy w naszej firmie, w tym również w wymiarze finansowym - napisał zarząd spółki z okazji 10-lecia firmy, w życzeniach dla załogi.

Imponujące zapowiedzi LiuGonga

Choć niektórzy w Stalowej Woli kręcili trochę nosem na wybór inwestora z Chin, a nie jakiegoś europejskiego czy amerykańskiego potentata (np. JBC, Volvo, Caterpillar), to w 2012 r. zapowiedzi Chińczyków były imponujące: po 5 latach Liugong Machinery Poland (LMP), bo tak początkowo nazywał się zakład w Stalowej Woli, miał produkować i sprzedawać 3 tysiące maszyn budowlanych rocznie, czyli 10 razy więcej niż państwowa HSW przed prywatyzacją tego biznesu. Nowa spółka miała być ważnym graczem na europejskim rynku maszyn.

Na wejście „Chińczyk” zatrudnił 840 osób objętych pakietem socjalnym (z 4,5-letnią gwarancją zatrudnienia), a 280

wypożyczył z HSW na minimum 1,5 roku. Był czas, że pracowało tu 1370 osób. Stała kadra zarządzająca z Chin (na najwyższym i średnim szczeblu) liczyła zaś zwykle ok. 15-20 osób.

Naprawdę wydawało się wtedy, że nowy i bogaty właściciel - wykorzystując własny potencjał (koparki i ładowarki) oraz rozwijając sprawdzoną linię spycharek i układarek rur z HSW, od lat znaną i cenioną w świecie pod marką Dressta - tchnie nowe życie w dawną, niedoinwestowaną Hutę i jej kulejący segment maszyn budowlanych.

Wielcy optymiści na zamku

10 stycznia 2012 r. na zamku w Baranowie Sandomierskim LiuGong i HSW podpisały warunkową umowę sprzedaży (przedwstępna zawarto jeszcze 18 stycznia 2011 r. w Pekinie, a ostateczną - 31 stycznia 2012 r. w Warszawie).

- Stalowa Wola będzie wizytówką LiuGong i najlepszą taką firmą w Europie, będzie też robić maszyny na najwyższym światowym poziomie. Dlatego jestem przekonany, że na pewno osiągniemy wspólny sukces - mówił w Baranowie Sandomierskim prezydent chińskiego koncernu, Zeng Guang'an.

- Skrót HSW odczytałbym w następujący sposób: H - historyczna inwestycja, bo pierwsza chińska firma bierze udział w prywatyzacji polskiej spółki, S- strategiczna kooperacja i W - wygrana obu stron - tak obrazowo stwierdził z kolei Sun Yuxi, ambasador Chin w Polsce.

Optymistą był też prezes zarządu HSW SA Krzysztof Trofiniak. - Inwestor wnosi pakiet inwestycji i dostęp do największego rynku na świecie, sieć licznych dystrybutorów, szeroką gamę wyrobów, łańcuch zaopatrzenia, a także wiedzę na temat wytwarzania i logistyki. Jestem dobrej myśli, co do przyszłości tej spółki - mówił.

Chińskie porządki w nowej spółce

Chińczycy rozpoczęli montaż w Stalowej Woli hydraulicznych koparek, których HSW nigdy nie produkowała, a 9 maja 2012 r. z wielką pompą pokazali pierwszą koparkę i ładowarkę, złożone w Stalowej Woli z części i komponentów dostarczonych Chin.

Wprowadzali też swoje modele ładowarek, zapowiadali stworzenie nad Sanem europejskiego centrum badawczo-rozwojowego, otworzyli nową linię produkcyjną (nawet na 1000 maszyn rocznie) i Regionalne Centrum Dystrybucji Części (wrzesień 2017 r.). Analizy rynku mówiły, że sprzedaż spółki miały ciągnąć głównie koparki (nawet ponad 50 proc. produkcji) i ładowarki. Ale w firmie powstała też platforma zajmująca się rozwojem linii spycharek. Przez pierwsze 5 lat, w zakład w Polsce LiuGong zainwestował ok. 100 mln dolarów.

- Podjęliśmy też decyzję, że maszyny, które będą produkowane w Stalowej Woli, nie będą wytwarzane w Chinach, żeby uniknąć wewnętrznej konkurencji - powiedział podczas otwarcia nowej linii Hou Yubo, znakomicie mówiący po polsku wiceprezes LiuGong Dressta Machinery (LDM). Bo tak właśnie, od kwietnia 2014 r., po wchłonięciu dystrybucyjnej spółki Dressta, zresztą ku niezadowoleniu z tej inkorporacji jej szefostwa i załogi, nazywał się zakład w Stalowej Woli.

Chińczycy od samego początku wprowadzali też kolejne zmiany organizacyjne i kadrowe: np. nowe normy przeliczeniowe wydajności pracy, oceny i motywacji pracowników (tzw. Kluczowy Wskaźnik Efektywności), zintegrowany system informatyczny, wysyłali na szkolenia do swoich fabryk w Chinach pracowników z Polski, itp.

Miało być trudno, ale nie aż tak

Ale już po roku działalności w Stalowej Woli, z powodu słabych wyników za 2012 r. i niekorzystnych prognoz sprzedaży maszyn, zaproponowali pracownikom Program Dobrowolnych Odejść (PDO) i powtórzyli go w 2014 r. Odchodzący mieli otrzymywać od 5 do 40 tys. zł odpraw, w zależności od stażu pracy w nowej spółce i

wcześniej w HSW. W zakładzie trwał też wtedy spór zbiorowy ze związkami, które chciały większych podwyżek od tych zapisanych w pakiecie socjalnym. Ale nic nie wskórały.

„Chińczycy trzymają się mocno. Za kieszeń” – taki, trochę przewrotny tytuł dałem w styczniu 2013 r. artykułowi w „Sztafecie” o sytuacji w spółce.

A wywiad z Hou Yubo w marcu 2014 r. tytuł miał znamienity: „Nie wycofamy się ze Stalowej Woli”. Już wtedy bowiem pojawiły się opinie, że rozczarowany „Chińczyk” chce zwinąć swoją fabrykę, bo przez pierwsze dwa lata przyniosła mu blisko 70 mln zł strat. Z drugiej strony, w 2014 r. spółka otrzymała prestiżowy tytuł w ogólnopolskiej kategorii Solidny Pracodawca Roku.

Co ciekawe, jeden ze związkowych liderów w HSW mówił wtedy, że mimo trudnej sytuacji, Chińczycy wypełniają swoje zobowiązania, a zastrzeżenia to można mieć do całkiem dobrze opłacanej... polskiej kadry LDM.

A pytany o negatywne doświadczenia z tych pierwszych dwóch lat działalności w Polsce, „Bogus”, bo tak Hou Yubo był nazywany w Stalowej Woli, odpowiedział:

- To, że ciągle nie udało nam się zbudować zdrowej finansowo firmy. Że wciąż jest tyle do zrobienia, żeby zwiększyć wydajność i obniżyć koszty. Tak, zakładaliśmy, że może być trudno, ale nie aż tak. Z tym, że generalnie, to nie jest wina zakładu w Stalowej Woli, ale sytuacji na globalnym rynku maszyn budowlanych i słabej koniunktury.

Retoryczne popisy „Bogusia”

Słaba koniunktura jako jeden z ważnych powodów mizernych wyników spółki – ten argument bardzo często powracał w wywiadach z Hou Yubo, podsumowujących kolejne lata działalności LDM. Odpierał on przy tym zarzut, że plan sprzedaży 3 tys. maszyn w 2017 r. był nierealny już na starcie spółki, bo wtedy – jak przekonywał – „tendencja wzrostu na

rynku była optymistyczna", a tymczasem przyszły lata dekonunktury.

Jak mantrę „Boguś” powtarzał też, że LiuGong nie zamierza wycofać się ze Stalowej Woli, bo to jego wielkie, długofalowe przedsięwzięcie, że stale tu inwestuje, współpracuje z miejscowymi uczelniami w poszukiwaniu przyszłej menedżerskiej kadry, że jest ważną firmą dla rozwoju Stalowej Woli i regionu. I to nie tylko chińską (kapitał), ale też i polską (kapitał ludzki - załoga i otoczenie zakładu).

Za każdym razem Hou przywoływał też jakieś chińskie przysłowie, które miało obrazować potencjał i zamiary spółki, np. „Aby na scenie dobrze pokazać się przez jedną minutę, trzeba się przygotować do tego przez 10 lat” - mówił w kwietniu 2018 r., który w chińskim kalendarzu był Rokiem Psa.

- W Polsce, jak coś jest pod psem, to znaczy, że interes wyraźnie nie idzie - zauważyłem żartobliwie.

- Jesteśmy w tej chwili takim „psem”, głodnym rynkowego sukcesu. Ale chcemy dopaść nie tylko kość, lecz i mięso - zgrabnie odpowiedział „Boguś”. Z kolei w styczniu 2019 r. Hou opowiadał mi o LiuGong Dressta Machinery jako o chińskim tygrysie, który... sprawił sobie skrzydła (miała nimi być fabryka kupiona w Anglii, produkująca bardzo specjalistyczny osprzęt do maszyn budowlanych).

Za małą sprzedaż, za duże zatrudnienie

Tymczasem w 2016 r., gdy kończył się okres 4,5-letniej gwarancji zatrudnienia dla załogi, wynikający z pakietu socjalnego, zaczęły krążyć coraz bardziej pesymistyczne pogłoski o sytuacji spółki: że jednak się zwija i wycofa ze Stalowej Woli, a jeśli pozostanie, to drastycznie ograniczy zatrudnienie. Mimo to, w styczniu 2016 r. w spółce podpisano nowy Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy.

- Euforii nie ma, ale mogliśmy stracić wszystko. Ugraliśmy tyle, ile się dało - tak komentowali go wtedy związkowcy.

A Hou Yubo ponownie dementował pogłoski o wycofaniu się Chińczyków ze Stalowej Woli. - Nasza determinacja do utrzymania i rozwoju spółki w Polsce jest ogromna, choć wyniki, patrząc na cały okres od jej kupna, na pewno nie są zadawalające - mówił w lutym 2016 r. Wymieniał też wprost problemy zakładu: - Sprzedajemy za mało maszyn, mamy za dużo pracowników, problemy w projektowaniu, planowaniu zakupu komponentów, produkcji i utrzymaniu jej rytmiczności.

Zapewniał także, że firma ciągle będzie się zmieniać, szukać nowych pomysłów na rozwój i optymalizację działania. Że nowy kadrowy impuls mają dać nowe twarze, np. Anglik Howard Dale, nowy szef pionu sprzedaży.

Zamiast perełki zwolnienia i kolosalne straty

W tym samym czasie, w lutym 2016 r. w portalu internetowym naTemat ukazał się miażdżący dla LiuGong Dressta Machinery tekst autorstwa Tomasz Molgi. Już sam początek mówił wszystko: „Jak Chińczycy wygaszają polską firmę? Obiecywali cuda, a tymczasem są zwolnienia i kolosalne straty”.

Jak pisał dalej autor: „Z dawnej cywilnej HSW mieli zrobić perełkę handlu maszynami budowlanymi na świecie. Obiecywali, że roboty będą spawały konstrukcje koparek, że powstanie zrobotyzowana malarnia. A potem ruszą w świat z nowoczesnymi produktami”. - Na razie załatali dach i kupili komputery - tak chińskie inwestycje podsumowywał były już pracownik LDM.

Tekst mówił też wprost, że Chińczycy pozbyli się wielu doświadczonych menedżerów: wieloletniego dyrektora, handlowców, specjalistów od budowy sieci sprzedaży oraz części zamiennych. Że zbankrutował też jeden z zagranicznych dealerów firmy.

A najlepszym morałem do ówczesnej sytuacji w LiuGong Dressta Machinery (największej zresztą chińskiej inwestycji w Polsce) miał być przywołany w tym tekście wynik badań naukowych z 2013 roku o wpływie globalizacji na pracowników w Stalowej Woli. W

kilku ankietach odpowiadali oni, że praca dla chińskiego właściciela jest: niepolecana, upadająca i nie dostarcza godziwych zarobków.

Dumni mistrzowie produkcji

Mijały kolejne lata, znaczone kolejnymi słabymi wynikami spółki, pracą na 4/5 etatu i przestojami w produkcji, sporami ze związkami i odejściami pracowników LDM.

Choć firma prężyła też muskuły, czyli otworzyła wspomnianą już nową linię produkcyjną czy magazyn części zamiennych, padały kolejne obietnice, zapowiedzi ekspansji na nowe rynki, produkcji nowych modeli maszyn, poprawy ich parametrów, stylistyki itp. Od 2018 r. w zakładzie wprowadzano także nowy model zarządzania, tzw. system szczupłej produkcji.

9 czerwca 2018 r. spółka zorganizowała też wielką, plenerową imprezę - „Dzień operatora LDM”, efektownie prezentując przy okazji robocze możliwości swoich maszyn.

- My, ludzie Stalowej Woli, dumni mistrzowie produkcji, z dbałością o każdy szczegół, z pasją i zaangażowaniem od 70 lat budujemy maszyny budowlane światowej klasy, tu w Polsce. Za maszynami zawsze stoją ludzie. Ludzie, na których zawsze możesz polegać. LiuGong Dressta - razem budujemy świat - tak brzmiał komentarz do reklamowego clipu spółki, prezentowanego wówczas na wielkim telebimie.

A że w 2018 r. koncern LiuGong obchodził swoje 60-lecie (powstał w 1958 r. z centralą w Liuzhou), to na imprezie w Stalowej Woli chwalono się także, że jest to największy wytwórca ładowarek na świecie, a przez te 6 dekad wyprodukował ich, bagatela, 350 tysięcy! Mówiąc o maszynach z LDM usilnie podkreślano jednak, że jest to „produkt polski”.

To jest droga do tragedii

W sierpniu 2021 r. Henryk Szostak, szef „Solidarności” w spółkach dawnej Huty Stalowa Wola, napisał dramatyczny i

gorzki w swojej wymowie list do Zenga Guang'ana prezydenta koncernu LiuGong.

- Jesteśmy ogromnie rozczarowani i zaniepokojeni o byt spółki. Przez cały ten okres zakład zwalnia ludzi i zmniejsza zatrudnienie. Zmniejsza produkcję i zraża do siebie niegdyś stałych klientów, sprzedając im niskiej jakości maszyny o dużej awaryjności. Stale pogarsza się organizacja pracy i wydajność. Jak dalej tak będzie, to nie będzie dla kogo produkować - napisał Szostak.

Jego zdaniem, „częste zmiany na najwyższych kierowniczych stanowiskach nie przynoszą oczekiwanych efektów. Zatrudniani są fachowcy, którzy nie sprawdzili się w innych firmach, nie związanych ze Stalową Wolą, naszym regionem, nie znający problemów naszej społeczności i specyfiki firmy. Zatrudniani dyrektorzy nie znają charakteru produkcji maszyn budowlanych, rynków zbytu i zasad związanych z serwisem”.

Szostak przypomniał również, że związki kilkakrotnie przedstawiały na piśmie problemy nurtujące pracowników, licząc, że zostaną one wzięte pod uwagę, ale nigdy nie były.

- Piszemy te gorzkie słowa prawdy do Pana bo wiemy ,że jest Pan człowiekiem, który może zmienić tę sytuację. Inwestor chiński jest potrzebny w Stalowej Woli, jednak trzeba przywrócić Spółce Liugong Dressta Machinery należyta jej pozycję. Trzeba uwiarygodnić wśród pracowników i społeczeństwa stalowowolskiego, że inwestor, koncern LiuGong ma ambitne plany rozwojowe - postulował Henryk Szostak.

Ale pesymistycznie zauważył i to: - Pracownicy, których jest obecnie 750 wiedzą, że wszystko zostaje sprzedawane, aby się utrzymać przez jakiś czas. To jest droga do tragedii (...). Proszę zrobić wszystko, aby Spółka produkująca maszyny budowlane w Stalowej Woli nie została zlikwidowana - napisał Szostak, zapraszając prezydenta Zenga do wizyty w Stalowej Woli.

Ścieżką naprawy do rentowności w 2024 r.

A ten odpowiedział mu, że to pandemia koronawirusa i obostrzenia na granicach miały katastrofalny wpływ na sprzedaż i spowolniły projekty badawczo-rozwojowe dotyczące nowych modeli maszyn. Napisał też, że w ciągu ostatnich dziesięciu lat globalne zapotrzebowanie na spycharki znacznie się zmieniło.

- Na tradycyjnych rynkach Dressty - w krajach WNP, Europy Wschodniej i Afryki oraz Bliskiego Wschodu - gwałtownie spadł popyt ze strony górnictwa. Na znacznie większych rynkach Europy Zachodniej i USA dominują hydrostatyczne spycharki z cyfrowym sterowaniem maszyną, podczas gdy technologia produktów firmy Dressta nie spełniła wymagań Klientów. Zmiana zarówno popytu, jak i struktury produktów miała duży wpływ na wyniki biznesowe LDM. Zmieniła się też struktura popytu na spycharki, a maszyny Dressty nie spełniały już tych wymogów - odpowiedział Zeng.

Podkreślił też, że mimo zmieniających się warunków biznesowych i poniesionych strat, LiuGong zainwestował znaczną ilość kapitału, aby utrzymać biznes przy życiu i zademonstrował swoje zaangażowanie na rzecz pracowników LDM i gminy Stalowa Wola.

- Jednocześnie uczyniliśmy z Polski dom dla LiuGong w Europie. Otworzyliśmy Centrum Dystrybucji Części, utworzyliśmy centralę regionalną w Warszawie i stworzyliśmy zespół sprzedaży bezpośredniej, aby napędzać rozwój w Polsce, na naszym rodzimym rynku (...). Nie możemy dalej ponosić takich strat - pisał dalej Zeng Guang'an.

Poinformował też, że Howard Dale i najwyższy zespół zarządzający LiuGong stworzyli ścieżkę i program „poprawy efektywności” dla LDM, którego celem jest osiągnięcie rentowności w ciągu 3 lat. Że plan obejmuje ulepszenia w procesie projektowaniu produktów, poprawę efektywności kosztów

produkcji oraz udoskonalenia organizacyjne i restrukturyzacja bilansu.

- Pracownicy i związki zawodowe będą odgrywać zasadniczą rolę na drodze do rentowności i oczekuję od Państwa pełnego wsparcia i współpracy - zaapelował na koniec Zeng Guang'an.

Dopóki kręcą się maszyny...

- Czy coś się zmieniło w spółce od sierpnia 2021 roku i pańskiego listu? Czy prezydent Zeng przyjął zaproszenie i był w Stalowej Woli? - zapytałem kilka dni temu Henryka Szostaka.

- Trwa pandemia więc wizyty nie było, a w spółce nie zmieniło się nic, choć teoretycznie trwa tu 3-letni program naprawczy. Ale ja nie widzę żadnych przesłanek, żeby było lepiej. To przygnębiające, bo bardzo dobrze życzę przecież temu zakładowi i jego pracownikom - odpowiedział Szostak.

Zwrócił też uwagę, że od dwóch lat w zarządzie LDM praktycznie nie ma już Chińczyków (jest w nim dwoje Polaków i Anglik - red.), że otwarta z pompą hala produkcyjna służy teraz za składowisko różnych detali, że z miesiąca na miesiąc gaśnie produkcja. Czy widzi więc nadzieję na poprawę sytuacji w LDM?

- Nadzieja jest zawsze, dopóki kręcą się maszyny i póki ludzie pracują w zakładzie. Aczkolwiek to, co robią właściciele, to pokazuje ludziom, że ta spółka przestaje być ważna w koncernie, że jest nierozwojowa, a staje się niszowa i zjeżdża w dół, pod każdym względem - stwierdził Henryk Szostak

Dodał też, że sam już przestaje się orientować, co wiedzą o tej sytuacji w Chinach i co dalej „kombinują tam z LDM”. Bo strategiczne decyzje zapadają przecież w centrali LiuGonga.

- Dlaczego więc ciągle tak źle dzieje się w spółce?- pytam.

- No właśnie, dlaczego? Dlaczego tak robią? Na to pytanie nie ma odpowiedzi. Co jest takiego, że nie można pójść do przodu? Miało być przecież tak cudownie, pamiętam te wszystkie obietnice sprzed 10 lat. Chińczycy nie przyszli tu przecież po to, by tracić i topić kolejne dziesiątki milionów dolarów. A

potem właściwie co roku były programy dobrowolnych odejść dla pracowników. Tak postępuje firma, która ma się rozwijać? Naprawdę nie chcę mówić o niej źle, bo życzę jej jak najlepiej, ale jestem bardzo rozczarowany – podkreślił Szostak. A w LDM ogłoszono właśnie dla pracowników kolejny Program Dobrowolnych Odejść.

O podsumowanie 10 lat działalności spółki, ocenę jej aktualnej sytuacji i zamierzenia zapytaliśmy też obecne szefostwo LiuGong Dressta Machinery. Odpowiedź mamy otrzymać w „najbliższym czasie”.

ramka

Bez Chińczyka byłaby kicha

- Można się zżymać, że to Chińczyk, ale prawda jest taka, że bez Chińczyka byłaby kicha. Taka firma jak nasza nie dałaby rady utrzymać się w perspektywie kilku lat bez inwestora branżowego – tak 7 grudnia 2011 r., Mariusz Kunysz, ówczesny szef Międzyzakładowego Związku Zawodowego Pracowników HSW komentował podpisanie przez związki zawodowe pakietu socjalnego z chińskim inwestorem.

Z kolei Henryk Szostak, szef Solidarności w HSW, stwierdził wtedy bez ogródek, że koncern LiuGong potraktował załogę Huty o wiele poważniej niż polski rząd.

- Bo rząd dał Chińczykom zielone światło dla tej transakcji, nawet bez zawarcia pakietu socjalnego. Ale prezes Zeng Guang'an wyraźnie powiedział, że bez porozumienia ze związkami zawodowymi transakcji nie będzie. Obca firma zachowała się z klasą i potraktowała nas lepiej niż polski właściciel HSW – ubolewał Szostak.

ramka

„Chińszczyzna” i maszyny z HSW

Hou Yubo, wiceprezes LDM, przekonywał, że negatywne w Polsce określenie różnych produktów jako „chińszczyzna”, czyli synonim wyrobów o słabej jakości, akurat w przypadku maszyn budowlanych, a już na pewno tych produkowanych przez koncern LiuGong, jest niesprawiedliwe.

Przeciwnie, twierdził, że to maszyny z HSW, z dawnej harvesterowskiej linii, jako konstrukcje jeszcze z lat 70., są gorszej jakości od tych z LiuGonga. Jednak z opowieści niektórych pracowników LDM wynikało, że te „ich maszyny” to rzeczywiście była typowa „chińszczyzna” właśnie.