

David P. Kanicki

SENACKA NAGRODA DLA ODLEWNI DALTONA

Tytuł oryginału: **Improving Productivity Earns Dalton Foundries
Senate Award**

Źródło: **Modern Casting, January 1992**

Wyszukał i przetłumaczył: Jan Koziar
Publikowane: Nasz Dziennik, 13 października 2000
Uzupełnione: kwiecień 2010

Wrocław 2010

tylko w formie cyfrowej



Improving Productivity Earns Dalton Foundries Senate Award

A multi-faceted, long-term program to improve productivity and quality earned this Indiana foundry the Senate's highest award.

David P. Kanicki
Publisher/Editor

When Dalton Foundries began its productivity push in the mid-1980s, having its efforts publicly recognized was *not* foremost in the company's thinking. Rather, for the 121 management and clerical staff who purchased the gray iron foundry in 1985 through a leveraged employee stock ownership plan (ESOP), it was a matter of survival and profitability. They bet their jobs and retirements on the ESOP and knew they had a lot to lose if the buyout failed. They also realized they had much more to gain if it worked.

And work it has, perhaps even better than anyone could have guessed. By next year, the company will have paid off its debt and own the foundry free and clear. And its efforts didn't go unnoticed. At a ceremony held last fall, the Warsaw, Indiana, foundry was presented the United States Senate's highest honor, its Productivity Award, by Senator Richard G. Lugar (R-IN).

The award recognizes organizations that are using a particularly effective productivity improvement technique, practice or process that can be adopted by other organizations as a means of improving national productivity.

Defining Productivity

The term "productivity" has been bandied about for years as the key to business competitiveness. Along with product quality, critics have charged that in order to compete in the global market, manufacturing in America will need to become more productive. Like many buzz words, productivity may be the most overused and least understood of them all.

For the purpose of the Senate

Productivity Award, the term productivity is broadly interpreted to mean "an organization's most efficient and effective use of the resources available to it to produce a high-quality product or perform a high-quality service at lowest cost. These resources include employee knowledge and labor, modern technology, raw materials, energy, plant and equipment, money and time."

Dalton takes a more formalized approach in clarifying the term. Larry Cohen, vice-president operations, explains: "Productivity is a measure of outputs to inputs. Inputs are converted into a product by customer demand in an environment structured by

sociotechnical factors, market for the outputs, markets supplying inputs, and corporate strategies by means of a production process."

The most important differences between the two definitions is the emphasis Dalton gives to customer needs, employee involvement and community relations. Today, the foundry's management believes, these are co-equal factors in the productivity and quality equation with technology and cost cutting. This is because they understood that simply investing in new equipment or slashing costs would not provide the long-term stability it was looking for. It would take a sincere desire to serve customers, an interest in employees and an understanding of the role the foundry played in the community.

Impetus for Change

Nearly everyone on the Dalton Foundries' management team can remember some less-than-positive instance that led the company to rethink its philosophies and attitudes toward employees, customers and the community. Cohen, for example, recalls the bitter strike in 1979 that he says "really hurt the company."

In trying to resolve the dispute, 10 management people and the local union officials made a trip to the United Steel Workers headquarters in Pennsylvania. "Our whole purpose in making that trip was to ask 'Can we tear down the wall between management and labor?' We came away with a commitment from both parties to work toward that end. That was the beginning of our employee involvement programs."

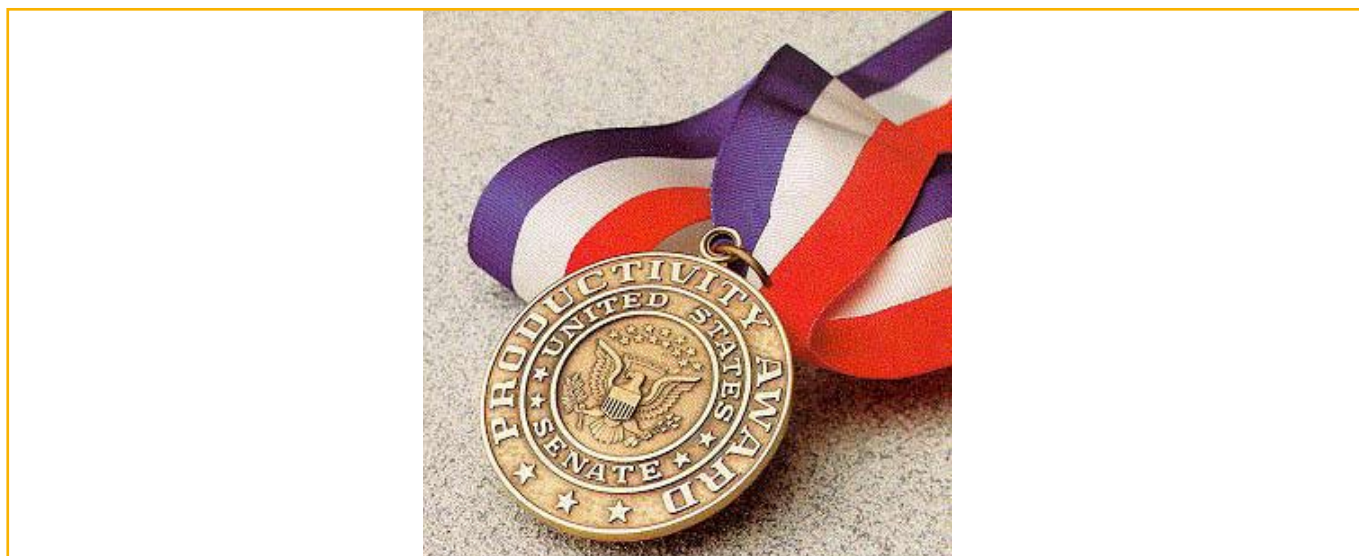
On the customer side, Ken



Ken Davidson, president, Dalton Foundries, displays the U.S. Senate's Productivity Award presented to the company last fall in recognition of its major improvements in overall productivity.

Gdy w połowie lat 80. Odlewnie Daltona zaczęły usprawniać produkcję, spółka ta nie stawiała sobie za cel zwrócenia na siebie uwagi opinii publicznej. Dla pracowników, którzy w 1985 roku zakupili w ramach Planu Pracowniczej Własności Kapitału (ESOP) będącą w kłopotach odlewnię żeliwa, problemem było przetrwanie i rentowność przedsiębiorstwa. Zaryzykowali swoje zatrudnienie oraz emerytury stawiając na ESOP i doskonale zdawali sobie sprawę jak wiele mogli stracić, jeśli przedsięwzięcie by się nie powiodło. Wiedzieli jednak, że mogą znacznie więcej zyskać w przypadku jego powodzenia.

I udało się lepiej niż ktokolwiek mógł przypuszczać. Do końca tego roku spółka spłaci swój dług i wejdzie w całkowite posiadanie odlewni bez żadnych zaległych zobowiązań. W dodatku wysiłki nowych właścicieli nie pozostały niezauważone. W czasie uroczystości, która miała miejsce ostatniej jesieni w miejscowości Warsaw w stanie Indiana, Senator Richard G. Lugar uhonorował działalność zakładu Senacką Nagrodą za Wydajność, którą uważa się za jeden z najwyższych zaszczytów w Stanach Zjednoczonych.



Ilustracja ze strony www.daltonfoundries.com

Nagroda ta przyznawana jest tym przedsiębiorstwom, które poprzez zastosowanie nowych technik, metod lub procesów szczególnie wydajnie zwiększają swoją produkcję, i których działalność może być wzorem dla innych, wpływając tym samym na poprawę rentowności rodzimej produkcji.

SPRECYZOWANIE POJĘCIA WYDAJNOŚCI

Termin „wydajność” był przez całe lata propagowany jako klucz do gospodarczego współzawodnictwa. Utrwalił się pogląd, że wraz z jakością towaru musi zostać podniesiona wydajność by Stany Zjednoczone mogły konkurować na światowym rynku. Jednak spośród modnych terminów „wydajność” wydaje się być najczęściej nadużywanym i najrzadziej rozumianym.

Dla potrzeb senackiej Nagrody za Wydajność termin ten został zinterpretowany jako „najbardziej efektywny i sprawny sposób wykorzystania zasobów dostępnych dla danej fir-

my w celu wyprodukowania towarów wysokiej jakości lub świadczenia usług na wysokim poziomie i po najniższych kosztach.” Przez zasoby rozumie się wiedzę i pracę zatrudnionych kadr, nowoczesne technologie, surowce, energie, zakład i jego wyposażenie, pieniądze oraz czas.

Odlewnie Daltona podchodzą do pojęcia wydajności w sposób bardziej sformalizowany. Wiceprzewodniczący Larry Cohen wyjaśnia to następująco: „*Wydajność jest stosunkiem wartości produkcji do jej kosztów. Nakłady są przetwarzane w produkty zgodnie z żądaniem klienta, w środowisku kształtowanym czynnikami socjologicznymi, poziomem chłonności rynku oraz strategią firmy*”.

Najistotniejszą różnicą pomiędzy tymi dwoma definicjami jest nacisk, jaki kładzie Dalton na potrzeby klienta, zaangażowanie pracowników oraz stosunki wewnątrz społeczności, jaką stanowią producenci i konsumenci. Dotychczasowe doświadczenia przekonały kierownictwo odlewni, że wszystkie te czynniki odgrywają nie mniej ważną rolę w podnoszeniu wydajności i jakości niż technologia i obniżanie kosztów. Wynika to z prostego zrozumienia faktu, iż zwykłe nakłady na wyposażenie i cięcia kosztów nie zapewniłyby długotrwałej stabilności, o którą im chodziło. Nie osiągnęliby takiego zaangażowania w świadczenie usług na rzecz klienta, osobistego wkładu pracowników i zrozumienia roli zakładu w życiu miejscowej społeczności.

KU ZMIANOM

Niemal każdy z członków zarządu przechowuje w pamięci kilka niezbyt przyjemnych spraw, które doprowadziły spółkę do zrewidowania swej wcześniejszej polityki i zmiany postępowania zarówno wobec klientów jak i własnych pracowników. Dla Cohena takim gorzkim wspomnieniem jest strajk z roku 1979, który, jak to sam mówi, „*poważnie ugodził w zakład*”.

W celu rozwiązania spornych kwestii, dziesięciu członków zarządu i miejscowi przedstawiciele związkowi odbyli podróż do siedziby Związku Pracowników Przemysłu Stalowego w Pensylwanii. „*Celem tej wyprawy było postawienie pytania: Czy jesteśmy w stanie usunąć mur pomiędzy pracownikami a zarządem? Odjechaliśmy z zapewnieniem obydwu stron, że dołożą wszelkich starań by osiągnąć ten cel. Był to początek wprowadzania w życie naszego programu i stopniowego włączania pracowników w działalność zakładu.*”

Przewodniczący rady nadzorczej Odlewni Daltona, Ken Davidson, wspomina wydarzenie sprzed kilku lat, kiedy to grupa przedstawicieli spółki, po powrocie ze spotkania mającego na celu rozwiązanie sporu z jednym z klientów, obwieściła swoje zwycięstwo następująco: „*Pokazaliśmy im!*”. „*I w istocie*” – mówi Davidson – „*pokazaliśmy im do tego stopnia, że utraciliśmy ich zamówienia. Stało się jasne, że nadszedł czas by zmienić nasze spojrzenie na kontakt z klientami.*”

Sąsiedztwo odlewni dostarczyło nowych wyzwań. Założone w 1910 roku Odlewnie Daltona, jak wiele starszych zakładów, były świadkiem rozrastania się osiedli wokół własnego terenu. Obfitujący w przepiękne jeziora i atrakcyjne tereny okręg Kościuszek, w którym znajduje się zakład, szybko przerodził się w znany obszar wypoczynkowy. Stąd, dla

sąsiadującej ludności, hałas i charakterystyczny zapach zakładu stały się uciążliwe. Cohen wspomina rok 1984, w którym grupa mieszkańców połączyła swe siły by doprowadzić do jego zamknięcia.

Gdy więc w 1985 roku rodzina Daltonów podjęła decyzję o sprzedaży odlewni, pracownicy zwrócili się do niej z propozycją wykupu na warunkach planu ESOP. W rezultacie, miast ugiąć się pod naporem jednej z najgłębszych recesji w historii Stanów Zjednoczonych, zakład zaczął przynosić zyski, a grono stałych klientów zapewniło ciągłość produkcji. Chociaż ryzyko związane z tego rodzaju wykupem było oczywiste, to równie jasno przedstawiały się wyniki stąd korzyści.

Niemal natychmiast po zawarciu umowy, nowy zarząd przystąpił do opracowywania pięcioletniego planu, który kładł główny nacisk na wzrost wydajności i bezpośrednią kontrolę potrzeb klientów.



Ilustracja z publikacji w Naszym Dzienniku

STRATEGIA ZAANGAŻOWANIA

Od samego początku ESOPu zarząd Odlewni Daltona zdawał sobie sprawę, że warunkiem sukcesu jest całkowite zaangażowanie w tworzenie struktury organizacji zwiększającej konkurencyjność. Jednak samo tworzenie struktury nie zapewnia powodzenia. By udowodnić, że Odlewnie Daltona są nie tylko wiarygodnym partnerem w interesach, lecz również firmą, dla której warto dobrze pracować, należało wzbudzić entuzjazm własnych pracowników. Pete Dudchenko, dyrektor działu sprzedaży i reklamy, wyjaśnia to w ten sposób: „Każdy z nas jest zainteresowany sukcesem. Nasz program emerytalny jest oparty na wartości, jaką osiągną akcje spółki. Jako udziałowcy, rozumiemy to i dokładamy wszelkich starań by zaspokoić potrzeby klienta.”

LUKA RYNKOWA

Chociaż od czasu do czasu w Odlewniach Daltona rozważano możliwość przejścia na produkcję wyrobów z metali ciągliwych, zdecydowano ostatecznie, że zgodnie z potrzebami rynku, należy specjalizować się w wysoce odpornych odlewach z żeliwa. Obecnym celem zakładu jest pełne wykorzystanie swoich możliwości, które wynoszą 100 000 ton wyrobów rocznie.

Główne gałęzie przemysłu, dla których zakład pracuje związane są z produkcją urządzeń wentylacyjnych i chłodniczych, silników Diesla i urządzeń okrętowych. By zapewnić najwyższą jakość swych usług, zakład celowo zachował wąskie grono klientów, do których adresuje swe wyroby.

Spółka dokłada starań by wyróżnić się z grona konkurentów poziomem świadczonych usług. „*Dostosowujemy się do wymagań klientów.*” – mówi Dudchenko – „*Posiadamy specjalny Dział Usługowy złożony z inżynierów, którzy, zgodnie z ustalonymi regułami, odwiedzają każdego z naszych klientów. Ich zadaniem jest zapobieganie ewentualnym problemom tak, by uniknąć potrzeby interweniowania po ich wystąpieniu. Celem jest ułatwienie pracy tym, którzy sprzedają nasze wyroby.*”

„*Zachowanie wąskiego grona klientów sprawia, iż każdy może być traktowany z należytą uwagą*” – dodaje Dudchenko. „*Staramy się również mieć pewność, że nasi sprzedawcy mają stały kontakt z klientem i jego zakładem, a także, że kupujący mają dokładne rozeznanie w działalności naszego zakładu.*” Jak dotąd, ta część planu Odlewni Daltona została zrealizowana bez zarzutu. Odlewnia jest pełnoprawnym dostawcą Caterpillar Tractor, Copeland Corp., Borg-Wagner Automative i Carrier Corp. Chociaż nie uruchomiono jeszcze produkcji dla Volkswagena i Forda, Odlewnie Daltona jako jedyne na rynku amerykańskim przeszły przez sprawdziany tych firm. Dodatkowo, Dalton wysyła teraz swoje odlewy do Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Belgii, Japonii, Ameryki Południowej i Meksyku.

Strategia stałego kontaktu z klientami zaczyna przynosić owoce.

„*Większość naszych klientów traktuje nas, jako swoje zaplecze produkcyjne i podpisaliśmy z nimi długoterminowe kontrakty. W kilku przypadkach zawarliśmy korzystne dla obu stron umowy o stałej współpracy. My mamy zapewniony zbyt, co pozwala na bezpieczne planowanie i inwestycje kapitałowe, klient zaś posiada gwarancje długotrwałej stabilności cen.*

„*Myślę, że kluczową sprawą jest strategiczna współpraca. Uważamy, że klienci zasługują na towar najwyższej jakości po najniższej cenie i zawsze, gdy go potrzebują. Naszym prawdziwym celem jest nie dać im najmniejszego powodu do szukania innego dostawcy.*”

Dudchenko zwraca również uwagę na zmiany w sposobie traktowania pojęcia ceny produktu. „*Bardziej wybredni klienci rozmawiają teraz o cenie w kontekście kosztów całkowitych. Nie rozpatrują jedynie ceny elementu, lecz koszt całego cyklu produkcyjnego, przez który element ów musi przejść. Zdają sobie sprawę, że tani odlew niekoniecznie pozwoli na obniżenie kosztu produktu końcowego, jeśli na przykład odlew ten nie nadaje się do łatwej obróbki lub montażu. Naszą ofertą jest możliwość eliminacji wstępnej obróbki, co z kolei ma wpływ na lepsze wykorzystanie własnych urządzeń i procesów montażowych.*”

Pojęcie jakości również zaczyna nabierać nowego znaczenia w obecnych warunkach rynkowych. Dudchenko zauważa, że jakość nie dotyczy już samego elementu oraz, że obserwuje się wzrost zapotrzebowania na środki służące do jego utrzymania i konserwacji. *„Ocena przydatności i skuteczności tych środków nie należy do nas – jeśli klient składa na nie zamówienie, naszym zadaniem jest mu je dostarczyć”.*

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Wszyscy członkowie zarządu wskazują na istotną rolę pojedynczego pracownika w osiągnięciu wspólnego sukcesu. Powołują się przy tym na wydarzenia, które okazały się kamieniami milowymi w procesie prowadzącym do zmiany stosunków pomiędzy pracownikami i władzami odlewni: strajk w roku 1979 i pracowniczy wykup spółki w roku 1985.

W następstwie tego strajku i późniejszych starań by zbliżyć do siebie obie grupy, postanowiono zorganizować kółka jakości: *„Były to formalne grupy, które spotykały się w celu osiągnięcia wspólnych konkluzji” tłumaczy Cohen. „Jednak pomysł ten nie chwycił, a większość spotkań przeradzało się w jałowe sesje. Ani nasi ludzie ani zarząd nie byli gotowi by razem rozwiązywać wspólne problemy.”*

Na początku lat 80. John Daffara został zatrudniony w spółce, jako dyrektor do spraw kadrowych. Chociaż ostatniej jesieni opuścił zakład by objąć stanowisko wiceprezesa przedsiębiorstwa Borg-Warner, pozostawił wyraźny ślad swej działalności. *„John był inicjatorem kształcenia pracowników i rozpoczął restrukturyzację programów szkoleniowych. Nasza oferta objęła wszechstronne kształcenie od spraw podstawowych aż po specjalistyczne studium zarządzania. Przed rokiem 1985 nie przeznaczaliśmy na szkolenia niemal żadnych funduszy.”*

Zaangażowanie zarządu w szkolenie zawodowe miało istotne znaczenie przy przedstawieniu zakładu do senackiej nagrody. W latach 1985–91 pracownicy odlewni ukończyli 5650 kursów o łącznych kosztach 900 tys. dolarów.

W wyniku podjętych starań, by podnieść poziom kwalifikacji i wiedzy, wiele starszych zespołów pracowniczych zaczęło się reformować. *„Obecnie mamy wiele grup, które odbywają systematyczne spotkania” – wyjaśnia Cohen. „Gdy tylko pojawi się jakiś problem, kierownik występujący w roli doradcy zwołuje zebranie ochotników, których zadaniem jest spotykać się, zbierać informacje i przedstawiać propozycje rozwiązań. Sesje te są przez nas opłacane i cieszą się sporą popularnością. Z drugiej strony, takie spotkania odbywają się często niezależnie i mają na celu przedyskutowanie skargi złożonej przez jakiegoś pracownika lub po prostu usprawnienie organizacji pracy. Wielu członków obecnego kierownictwa zaczynało działalność w tych grupach. Są oni zwykle lepiej zorientowani i wykazują więcej inicjatywy.”*

Jedną z bardziej znaczących korzyści wynikających ze zwiększenia nakładów na szkolenia i programy pracownicze jest poprawa stosunków między załogą i zarządem. Dowodem tego jest bezprecedensowa umowa o współpracy zawarta w 1987 roku ze Związkiem Zawodowym Pracowników Przemysłu Stalowego, który reprezentuje interesy niemal pięciuset pracowników naszego zakładu.

Zastanawiając się nad rolą, jaką odgrywa załoga w funkcjonowaniu całego zakładu, Cohen stwierdza, że *„inwestowanie w sprzęt i szkolenie są istotne dla zachowania konkurencyjności naszych usług, lecz każda dobra odlewnia czyni to samo. W naszej gałęzi przemysłu nie uda się na dłuższą metę wyprzedzić konkurentów poprzez wprowadzenie nowoczesnej technologii. Jednak atutem nie do podrobienia są sami pracownicy Daltona.”*

KONTAKTY Z MIEJSCOWĄ SPOŁECZNOŚCIĄ

Akceptacja ze strony miejscowej ludności jest niesłychanie istotna dla zakładu. *„Wszyscy tu mieszkamy i tutaj zakładamy swoje rodziny”*, mówi Cohen, *„więc bardzo dbamy o to, by patrzono na nas, jako na dobrych sąsiadów.”*

Począwszy od roku 1984, zakład organizuje sąsiedzkie spotkania, w czasie których okoliczni mieszkańcy mogą przedstawiać swe troski i wspólnie rozwiązywać problemy. Jednego roku odlewnia posunęła się tak daleko, iż w celu redukcji nieprzyjemnych zapachów, na które skarżyli się mieszkańcy, zaczęto dodawać neutralizujące środki zapachowe do niektórych materiałów. *„Przyszli potem prosząc byśmy przestali”*, śmieje się Cohen. *„Nie podobał się im zapach odlewni, lecz woń „perfum” okazała się wręcz nieznośna.”*

Od roku 1985 Dalton przeznaczył третią część swego budżetu na obniżenie stopnia zanieczyszczenia oraz na zakup sprzętu redukującego poziom wibracji.

„Podczas ostatniego spotkania nasi sąsiedzi zgodzili się, że poczyniliśmy znaczne postępy w stosunku do sytuacji sprzed pięciu lat” – mówi Cohen – *„Zamierzamy nadal zwiększać inwestycje by uniknąć jakichkolwiek problemów z naszym otoczeniem w przyszłości.”*

PRZYSZŁOŚĆ JEST TERAZ

Pomimo dotychczasowych osiągnięć, Odlewnie Daltona przeznaczają wciąż nowe fundusze na ważne inwestycje. Ostatnią z nich była instalacja nowej linii produkcyjnej, która pozwoli na zwiększenie rozmiarów i wagi wytwarzanych odlewów. *„Możemy tego dokonać – mówi Davidson – dzięki wzrostowi wydajności i długoterminowym umowom z naszymi klientami. Wiedząc, że mamy zapewniony zbyt, mogliśmy sobie pozwolić na rozsądne wydatki. Naszym celem nie jest podnoszenie ceny, lecz zdobycie renomy taniego i wiarygodnego producenta. W ten sposób, ktokolwiek spróbuje zdobyć naszych klientów musi liczyć się z niełatwym zadaniem”*.

Zgodnie z tym, co mówi Davidson, *„zakład stara się stworzyć pewny grunt pod swoją przyszłość. Nie ograniczamy się jedynie do reagowania na bieżące potrzeby rynku – tworzymy sobie nowe rynki poprzez nasze oddanie sprawom klienta.”*

Gdy zrozumie się stopień zaangażowania, który Odlewnie Daltona wypracowały w drodze współpracy zarządu i załogi, oczywista staje się odpowiedź na pytanie, dlaczego właśnie im, Senat Stanów Zjednoczonych przyznał prestiżową nagrodę za wydajność.



Ilustracja ze strony www.daltonfoundries.com

Jan Koziar

kwiecień 2010

POLSKIE NAWIĄZANIA

Już po opublikowaniu powyższego tekstu w Naszym Dzienniku, w fachowym piśmie Przegląd Odlewnictwa (2001, 51/4) ukazał się artykuł J. Kopcia pod tytułem „*Czy akcjonariat pracowniczy... z doświadczeń amerykańskiej odlewni*”.

Okazało się, że Odlewnię Daltona łączą z Polską nie tylko polskie nazwy miejscowości i hrabstwa, w których znajdują się te zakłady oraz polskie nazwisko amerykańskiego autora opisującego zorganizowaną w nich spółkę pracowniczą. Autor polskiego artykułu relacjonuje bowiem, że po wprowadzeniu ESOPu pracownicy Odlewni Daltona opracowali pięcioletni plan wyjścia z kryzysu (o którym Kanicki też wspomina), którego elementem było zbudowanie nowej linii formierskiej. Linię tę projektował im zespół fachowców z naszego Dozamet (Nowa Sól) pod kierownictwem samego autora artykułu.

Czym był wtedy Dozamet? Otóż był potężnym zakładem zatrudniającym ok. 5 tys. pracowników i eksportującym wyroby najwyższej jakości na cały świat. Samo jego biuro projektowe zatrudniało ok. 100 fachowców.

Biorąc pod uwagę tak bezpośredni związek nadodrzańskiego zakładu z amerykańskim akcjonariatem (nie mówiąc już o pro-pracowniczym nastawieniu Solidarności, katolickiej nauce społecznej i krajowym nagłaśnianiu akcjonariatu), należałoby się spodziewać przekształcenia Dozamet w spółkę pracowniczą obejmującą też własną fachową dyrekcję i kadre inżynierską.

Nic takiego jednak nie nastąpiło. W wyniku planowego niszczenia przedsiębiorstw państwowych w ramach planu Balcerowicza, w 1999 roku Dozamet zbankrutował i stał się obiektem nomenklaturowego przejęcia z zewnątrz za marne 3 mln złotych.

Jeżeli nawet przyjmiemy zatrudnienie w tym czasie 5-krotnie mniejsze niż w czasach świetności zakładu, to daje to ok. 3 tys. zł na pracownika. Załoga mogła sobie zatem kupić zatrudniający ich zakład za 1 lub 2 miesięczne pensje. Niska cena nomenklaturowego wykupu została wprawdzie zaskarżona, ale nowy właściciel utrzymał firmę w szczątkowym stanie i kontynuuje produkcję.

Tak wygląda w praktyce realizacja hasła naszych neoliberalistów „ściągnięcia od prymusów”.

Historia Dozamet jest typowa dla okresu transformacji a powszechniejsze i jeszcze gorsze od niej przypadki (też skutki planu Balcerowicza), to przejmowanie naszego majątku przez nabywców zagranicznych. Skrajnie destruktywne przypadki to przejmowanie zakładów przez zagranicznych konkurentów i ich eliminacja (przykład „Elwro”, „Zamechu” i „Dolmelu”).

Nowy Dozamet bazując na resztkach myśli technologicznej starego Dozamet uzyskał nawet w 2005 roku nagrodę na Międzynarodowych Targach „METAL” w Kielcach. Dobrze byłoby jednak zbadać zaprowadzony w nim sposób zarządzania i porównać go z systemem Odlewni Daltona. Wiadomo, że modelowym stylem zarządzania w przejmowanych przez nomenklaturę zakładach stał się styl wałbrzyskiej „Porcelany”.

Dla przybliżenia najnowszej historii Dozamet i jego lepszego porównania z Odlewnią Daltona z miejscowości Warsaw hrabstwa Kosciusko stanu Indiana, zamieszczam trzy artykuły z prasy lubuskiej. Prezentuję je w odwrotnej kolejności chronologicznej – od skutków do przyczyn.



12 marca 2009

Michał Iwanowski

Wyroki więzienia i ogromne grzywny w sprawie Dozamet

Dwa lata więzienia w zawieszeniu na pięć lat – takie wyroki usłyszeli dziś rano byli prezes Dozamet Robert S. oraz prezes Interinwestu Piotr G. Muszą też zapłacić ogromne grzywny oraz solidarnie zwrócić 1,2 mln zł wyłudzonego podatku VAT.

Wyroki zapadły w nowosolskim sądzie rejonowym, po czteroletnim procesie. To ostatni dzwonek, bo w tym roku minie termin przedawnienia przestępstw zarzucanych oskarżonym. By do tego nie doszło, wyroki muszą się jeszcze uprawomocnić. Oskarżeni zapowiadają apelację, ale prokurator Piotr Baczyński jest przekonany, że sąd apelacyjny zdąży rozpatrzyć odwołanie.

Wierzyciel spośród wielu

Wszystko działo się równo 10 lat temu, w pierwszej połowie 1999 r. Prokuratura ustaliła, że byli szefowie Dozamet z Robertem S. na czele, przenieśli wówczas na rzecz Interinwestu (firmy Piotra G.) majątek zakładu warty prawie 7 mln zł. Pozornie wszystko grało, bo Interinwest wykupił długi Dozamet w wobec Wielkopolskiego Banku Kredytowego, stając się istotnym wierzycielem upadającej firmy.

Szkopuł w tym, że Dozamet miał ponad trzystu wierzycieli, a zaspokojony został tylko jeden – Interinwest. Zaraz potem Robert S. złożył wniosek o ogłoszenie upadłości Dozamet. Pozostali wierzyciele, którzy obudzili się z ręką w nocniku, czym prędzej donieśli o tym do prokuratury.

W toku śledztwa zaczęły wypływać kolejne wątki: podrobione dokumenty przeniesienia majątku firmy, czy fikcyjna – zdaniem prokuratury – transakcja zakupu maszyn Dozamet przez Interinwest. Ostatecznie zarzuty postawiono Robertowi S. i jego zastępcy Marianowi M. Piotrowi G. prokuratura zarzuciła, że zakup maszyn został dokonany po to, by wyłudzić zwrot podatku VAT na sumę 1,2 mln zł.

Chcieli uniewinnienia

Żaden z nich jednak nie przyznawał się do zarzutów, domagali się uniewinnienia. Przesłuchiwany Piotr G. zapewniał, że jako absolwent Akademii Ekonomicznej dobrze zna się na systemie podatkowym i nie ma sobie nic do zarzucenia. Oskarżeni twierdzili, że działali w myśl obowiązującego wówczas prawa, które zostało zinterpretowane przez prokuratora na ich niekorzyść.

Dlatego byli zdziwieni wyrokami. Robert S. i Piotr G. dostali po dwa lata więzienia w zawieszeniu, a Marian M. półtora roku. Co więcej, Piotr G. ma zapłacić 400 tys. zł grzywny, Robert S. 100 tys. zł, a Marian M. 60 tys. zł. Do tego jeszcze cała trójka ma zwrócić w terminie trzech lat od uprawomocnienia się wyroku kwotę 1,2 mln zł VAT-u.

Sędzia Marek Olejnik przyznał wprawdzie, że pieniądze te nie zostały przez oskarżonych zmarnowane, tylko zostały w zakładzie i posłużyły do kontynuowania produkcji. – Ale wszystko odbyło z naruszeniem przepisów i dyscypliny finansowej – dodał. Gdyby sąd orzekł bezwzględne kary więzienia, nie mógłby nałożyć na oskarżonych grzywny.

Oskarżeni nie chcieli komentować wyroku. Za to ich adwokat Włodzimierz Sawicki stwierdza: – Wyrok jest skrajnie niesłuszny. Mam wrażenie, że cała sprawa zmierzała do tego, żeby państwo, któremu nie udało się wyegzekwować VAT-u na drodze skarbowej, zrobiło to na drodze postępowania karnego.

9 stycznia 2009***Michał Iwanowski***

Dekada niejasności wokół Dozamet

Były syndyk Dozamet dostał niedawno rok więzienia w zawieszeniu. On sam twierdzi, że wyrok jest zbyt surowy, a prokurator – że zbyt łagodny. I obaj odwołali się od wyrok. W latach 90. Dozamet był sztandarowym zakładem w mieście. Jednak w kwietniu 1999 r. stracił płynność finansową, a miesiąc później sąd ogłosił jego upadłość. Do firmy wkroczył syndyk Wiesław K. Wkrótce syndykiem zajęła się prokuratura, która zarzuciła mu, że poprzez nadużycie uprawnień wyrządził zakładowi wielomilionowe szkody.

Mało kto pamięta dziś, że na przełomie wieków, w sylwestra 1999 – 2000 wiele banków obawiało się skutków tzw. wyzerowania daty. A to właśnie wtedy syndyk miał zawrzeć niekorzystną dla przedsiębiorstwa umowę sprzedaży Dozamet nowosolskiej firmie Metalex. Niekorzystną, bo za 3 mln zł, podczas gdy – zdaniem oskarżyciela – wartość firmy była wielokrotnie wyższa.

Poszło m.in. o 500 tys. zł wadium, wpłacone tylko przez Metalex, choć kupnem Dozamet interesowało się więcej firm (z Katowic, Warszawy i Szczecina). Termin zapłaty za przedsiębiorstwo upłynął z końcem 1999 r. Metalex jednak nie zapłacił. Wówczas syndyk przedłużył bez zgody sędziego-komisarza termin zapłaty. A powinien zatrzymać wadium i rozpisać nowy przetarg.

Groziło mu 10 lat

Zwłoka w płatności wyniosła kilka dni, a problem ponoć powstał właśnie wskutek przełomu wieków. Banki obawiały się wówczas jak zadziałają systemy komputerowe i bywało, że operacje bankowe miały opóźnienia.

Nowosolski sąd podzielił zdanie prokuratury i uznał Wiesława K. za winnego. Niedawno, po wielu latach procesu (akt oskarżenia trafił do sądu w 2003 r.!) skazał go na rok więzienia w zawieszeniu.

W myśl kodeksu karnego groziło mu nawet 10 lat. Jednak syndyk, który konsekwentnie nie przyznawał się do winy, właśnie złożył apelację. Utrzymuje, że cena 3 mln zł była wynikiem drugiego przetargu, gdyż pierwszy z ceną wywoławczą 28 mln zł nie dał efektu.

Temida nierychliwa

Jego zdaniem więcej nie można było za Dozamet dostać.

Tymczasem apelację złożył też autor aktu oskarżenia prokurator Piotr Baczyński.

– Uważam wymiar kary za rażąco niski – mówi.

– Skala szkód poniesionych przez przedsiębiorstwo była na tyle duża, że rok więzienia w zawieszeniu to kara niewspółmierna do zarzucanych czynów.

Wygląda więc na to, że prawomocny wyrok w tej sprawie może zbiec się z dziesiątą rocznicą popełnienia przez syndyka tych czynów. Cóż... Temida nierychliwa. Byleby tylko znów nie okazało się, że data spowoduje brzemienne w skutkach zamieszanie w papierach.



11 października 2005

Krzysztof Kołodziejczyk

Dozamet odradza się

Nowosolski producent maszyn odlewniczych dostał główną nagrodę na targach w Kielcach. - To ogromny sukces i symbol odradzającego się Dozamet - mówi prezes Janusz Wójcik.

Dozamet upadł w 1999 r. Powodem było zadłużenie, brak inwestycji, kryzys w branży i trudności wewnętrzne. A przecież istniejący od XIX w. producent maszyn odlewniczych w szczytowym okresie zatrudniał 5 tys. osób!

Majątek kupił Metalex – spółka, w której część udziałów ma Janusz Wójcik. W 2001 r. rozpoczął on odbudowywanie fabryki. Nie zmienił jej nazwy. – Dozamet to w tej branży marka znana i rozpoznawalna – mówi.

Powstały dwie spółki – Dozamet odlewnia i Dozamet spółka z o.o. Zaczynały od wykonywania części zamiennych do maszyn, które fabryka sprzedawała wcześniej. Odlewnia zaczyna sprzedawać dla odbiorców z całego kraju, a także do Afryki i Rosji. Staje się największym eksporterem skrzyń formierskich do USA.

Po kilku latach nastąpił przełom i – jak na razie – największy sukces firmy. Jest nim zwycięstwo na Międzynarodowych Targach METAL w Kielcach, gdzie wystawiało się ponad 100 firm z branży odlewniczej. – Nasza nagroda została odebrana jako powrót starego Dozamet – mówi Wójcik.

Zwycięstwo zapewniła mu formierka impulsowo-prasująca FIP 108. – To serce odlewni, najważniejsza maszyna – tłumaczy prezes. Nowa formierka waży 20 ton i jest o tyle samo lżejsza niż dotychczasowe – Poza tym jest szybsza, bardziej wydajna, ma niskie zu-

życie energii i niski poziom hałasu – wymienia Wójcik. Dla niego zwycięstwo w Kielcach jest symbolem. – Kiedyś Dozamet był największym w Europie producentem maszyn odlewniczych. W biurze projektowym pracowało 100 pracowników. Teraz do tego wracamy – opowiada.

Pracę nad prototypem formierki trwały trzy lata. Mózgiem projektu był wiceprezes firmy Walerian Soliński, który projektował maszyny w starym Dozamecie. Nową formiarką są już zainteresowane odlewnie, również zagraniczne.

W tej chwili Wójcik zatrudnia ok. 400 osób. Plany na przyszłość? Dalszy rozwój, udoskonalanie maszyn, modernizacja odlewni, zatrudnienie kolejnych 50 osób.

Wójcik chce, żeby marka Dozamet znaczyła dla Nowej Soli tyle, co przed laty, kiedy zakład sponsorował klub piłkarski. Pierwsze kroki już zrobił. Przed tygodniem zainicjował mecz Arka Nowa Sól – Groclin Grodzisk Wlkp. Poza tym wspomaga szpital, sponsoruje Grzegorza Bitnera – dwukrotnego mistrza polski w żeglarskiej klasie omega standard. Wspiera też kobiecy klub siatkarski, z którym chce awansować do II ligi.



16 marca 2004

Maciej Kopec

Nowa Sól • Polityka, biznes i „Dozamet”

„Dozamet” został sprzedany w niejasnych do końca okolicznościach. Nagłówki gazet brzmiały: „Firma w prezencie”. „Akt oskarżenia w sprawie Dozamet”. „Syndyk Wiesław K. sprzedał Dozamet nowosolskiej firmie „Metalex” za 3 mln zł mimo, że majątek zakładu wart był kilka milionów więcej”. „Metalex kupuje maszyny za 213 tys. zł, a po upływie kolejnych tygodni sprzedaje go kilkunastu przedsiębiorcom za 1,6 mln zł. Zyskuje więc osiem razy więcej, niż wyłożył na zakup”.

Oficjalnie „Dozamet” został kupiony przez zakład pracy chronionej „Metalex”. Jednak dzisiaj nikt już nawet nie wspomina o właścicielach „Metalexu” w kontekście Dozamet. Obecnie na pierwszy plan wyszedł z cienia, jeszcze do niedawna tajemniczy i nikomu nieznan, pan Janusz Wójcik. Współwłaściciel nowosolskiej i wrocławskiej stoczni, jak i właściciel wielu bardzo atrakcyjnych nieruchomości w mieście. „Metalex”, posiadający bardzo duże ulgi podatkowe z racji zatrudniania osób niepełnosprawnych, był potrzebny panu Wójcikowi dla uniknięcia podatków za tak dużą nieruchomość. Do dziś wprost z Dozamet do budżetu miasta nie wpłynęła ani jedna złotówka. „Murzyn zrobił swoje, murzyn może odejść”. „Metalex” pozostawiony sam sobie walczy o przetrwanie. Dozamet żyje swoim, nie tylko gospodarczym, ale i politycznym życiem.

Sprytny biznesmen Janusz Wójcik mianuje na swego zastępcę Waleriana Solińskiego, byłego członka PZPR, byłego dyrektora Dozamet i kolegę partyjnego rządzącego w mieście SLD-owskiego prezydenta Tadeusza Gabryelczyka, za którego rządów doszło do kontrowersyjnej sprzedaży. Przed pierwszymi bezpośrednimi wyborami prezydenckimi Janusz Wójcik rękoma Waleriana Solińskiego bezpardonowo wplątuje Dozamet w walkę polityczną i kampanię wyborczą, opowiadając się jednoznacznie za SLD-owskim kandydatem.

Wiceprezes Zarządu Dozamet, Walerian Soliński w swoim apelu rozrzucającym i rozklejanym po całym mieście przed drugą turą wyborów, posługując się nieprawdą, straszy upadkiem Dozamet w wypadku wyboru na prezydenta Wadima Tyszkiewicza, który może zablokować sprzedaż terenów Dozamet przy ul. Zielonogórskiej pod kolejny hipermarket i nie dać zarobić Panu Wójcikowi kolejnych milionów. Cytat: „... zwracam się z apelem do wszystkich pracowników zatrudnionych w Dozamecie, Domecie, Małej Odlewni i innych firmach, oddajcie swój głos w wyborach 10 listopada na Tadeusza Gabryelczyka. W ten sposób każdy z nas wraz ze swoją rodziną może się przyczynić do ratowania Dozamet, a w tym własnych miejsc pracy”.

Jednak wybory przebiegły nie po myśli układu SLD-owskiego. Tadeusz Gabryelczyk je przegrał i pozostało mu tylko kilka dni na odwdzięczenie się za oddanie i zaangażowanie w wyborach. Tym bardziej, że były prezydent przesiadł się jedynie z jednego stołka na drugi, może jeszcze bardziej intratny, pozwalający na dalszą współpracę biznesmena i polityka. Wiadomym jest też to, że każdy głos w Radzie Miasta jest cenny dla uzyskania większości, w kontekście wejścia do niej właśnie Waleriana Solińskiego. W ostatnich godzinach swojego urzędowania Tadeusz Gabryelczyk zwolnił więc bezprawnie, jak stwierdziła jednoznacznie powołana do zbadania sprawy komisja, tak oddanego biznesmena na siedem lat z podatku od nieruchomości, narażając miasto na olbrzymie straty.

Janusz Wójcik nie zawahał się w rewanżu za „zasługi” zaangażować Dozamet po raz kolejny w obronę byłego prezydenta, wykorzystując wprowadzonego wielkim zaangażowaniem sił i środków, radnego Rady Miasta i jednocześnie wiceprezesa prywatnej firmy Dozamet, Waleriana Solińskiego. W walce o prywatne sprawy Janusza Wójcika, wykorzystano również radnego Samoobrony, pracownika „Dozamet”, Andrzeja Wiciaka. Jeden głos w Radzie jest wart miliony. Ale gdzie tu jest między tym wszystkim interes zwykłych mieszkańców miasta?

Obrona interesu „Dozamet”, a tak naprawdę interesu jego właściciela, poprzez bezpardonowy polityczny atak, prowadzi ten zakład w ślepą uliczkę. Gra na uczuciach i strachu o swoje miejsca pracy pracowników Dozamet, ma przynieść wymierne efekty biznesowe i polityczne. Mam jednak nadzieję, że świadomi ludzie nie dadzą się wpuścić w gierki politycznych bonzów i pokretnych biznesmenów. W państwie korupcji i afer związku polityki i biznesu powinny być jasne i klarowne, czego nie można powiedzieć o związkach nowosolskich.

*Przewodniczący NSN
Maciej Kopec*

Gdy zrozumie się stopień zaangażowania, który Odlewnie Daltona wypracowały w drodze współpracy zarządu i załogi, oczywiście staję się odpowiedzią na pytanie, dlaczego właśnie im Senat Stanów Zjednoczonych przyznał prestiżową nagrodę za wyjątkowość.

**Demokracja
gospodarcza**

teksty wybrane

Wrocław

biblioteczka zakładowa

David P. Kanicki

6

**Senacka
nagroda dla
odlewni Daltona**

Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych
przy ZE ELWRO we Wrocławiu

Wrocław 1994