

FASING: ŁAŃCUCH HISTORII

STUDIUM PRZYPADKU

dr Tomasz Olejniczak
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego
ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa
e-mail: tolejniczak@kozminski.edu.pl

dr Kaja Prystupa-Rządca
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego
ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa
e-mail: kmpzystupa@kozminski.edu.pl

10 stycznia 2013 roku w budynku Teatru Rozrywki w Chorzowie odbyły się obchody 100-lecia Grupy FASING. Uroczystości zgromadziły wielu znamienitych gości, w tym przedstawicieli świata polityki, biznesu, nauki, samorządu i duchowieństwa. Prezes Grupy Zdzisław Bik powitał zgromadzonych słowami:

W mojej ocenie FASING jest najlepszym dowodem, że dzięki ciężkiej pracy, konsekwencji w działaniu wielu pokoleń ludzi oraz ścisłej współpracy ze światem nauki, można osiągnąć wiele. [...] Niech rozpoczynający się dla FASING-u nowy wiek będzie jego dumą i przypomina o ponadczasowych wartościach, o szacunku dla historii i poszanowaniu etosu pracy.¹

Warto przyrzeć się historii Grupy FASING, gdyż dobrze pokazuje, z jakimi wyzwaniem na przestrzeni lat zmagał się polski przemysł na Górnym Śląsku. Filarami Grupy FASING są dwa zakłady produkcyjne, założone całkowicie niezależnie od siebie na początku XX wieku. Są to: powstała w 1913 roku Fabryka na Załężu oraz założona w 1925 roku Fabryka w Wełnowcu².

¹ Pliszak, J. (2013). Doświadczenie i przyszłość. *Europerspektywy*, nr 1(76).

² Wszystkie informacje dotyczące historii firmy zostały zaczerpnięte z oficjalnych i archiwalnych źródeł firmowych, w tym strony internetowej Grupy FASING (<http://www.fasing.pl/historia> dostęp 12.09.2015), materiałów archiwalnych oraz oficjalnej historii firmy: Szeles, M. (red.) (2012). 100 Lat Jubileusz Grupy FASING 1913–2013. Grupa Kapitałowa FASING S.A., Katowice.

Początki fabryki na Załężu

Fabryka na Załężu była pierwszym zakładem, od którego Grupa FASING wywodzi swoją historię. Fabryka została założona pod nazwą Schlesische Gruben und Hüttenbedarfsgesellschaft m.b.H (Śląska Górniczo-Hutnicza Spółka Akcyjna) i oficjalnie rozpoczęła działalność 8 stycznia 1913 roku. W początkowych latach istnienia zakład zatrudniał zaledwie kilka osób i zajmował się produkcją drobnych części oraz narzędzi dla górnictwa.

W 1918 roku właścicielem zakładu został Alfred Wagner, który dokonał pierwszej rozbudowy i rozszerzenia działalności produkcyjnej poprzez dodanie działu odlewni. Zakład po raz pierwszy zmienił wtedy nazwę na „Fabryka Maszyn i Odlewnia Żeliwa”. Mimo prób dywersyfikacji działalności w latach 30. fabryka znalazła się na skraju bankructwa i w 1933 została wystawiona na licytację, podczas której została zakupiona przez inż. Gustawa Różyckiego.

Nowy właściciel fabryki był z wykształcenia inżynierem i miał za sobą udaną karierę w zagranicznej firmie. Postanowił jednak podjąć ryzyko i zainwestować w słabo wówczas rozwinięty w Polsce przemysł mechaniczny, próbując swoich sił na stanowisku dyrektora zakładu. Zakład po raz kolejny zmienił nazwę na „Fabryka Maszyn Odlewnia Żeliwa i Metali Kolorowych »MOJ«”, a nowy dyrektor przeprowadził szereg znaczących inwestycji. W zakładzie powstała nowa kuźnia, budynek socjalny z łaźnią i świetlicą oraz warsztat uczniowski. W latach 1933–1939 zatrudnienie wzrosło z 15 do 800 pracowników. Fabryka rozszerzyła swój asortyment o wentylatory lutniowe, prądnice i agregaty elektryczne do schronów, piły spalinowe oraz syreny elektryczne. Ambicją inż. Różyckiego była jednak produkcja na potrzeby najbardziej przyszłościowego w tamtym czasie przemysłu – motoryzacji. Zakładowi na Załężu udało się zdobyć m.in. kontrakt na rozruszniki do samochodów Fiata w liczbie 2000 sztuk rocznie. Różycki planował również rozbudowę fabryki i budowę nowego zakładu w Sandomierzu, przeznaczonego *stricte* na potrzeby produkcji samochodów. Jednym z koronnych osiągnięć inż. Różyckiego w historii polskiej motoryzacji była produkcja „MOJ 130” – jednego z pierwszych polskich motocykli produkowanego w całości z polskich części (rysunek 1). Motocykl został po raz pierwszy zaprezentowany w lutym 1937 roku na specjalnym pokazie dla dziennikarzy, a po kilku modernizacjach Różyckiemu udało się zdobyć kontrakt na dostawy

dla polskiego wojska. Motocykl startował również z powodzeniem w rajdach, np. Wyścigu Ulicznym w Warszawie w 1938 roku, III Rajdzie Tatrzańskim oraz Rajdzie Śladami Marszałka Józefa Piłsudskiego. Szacuje się, że w latach 1937–1939 wyprodukowano około 600 sztuk tego modelu.

We wrześniu 1939 roku stanowisko dyrektora firmy w zastępstwie inż. Różyckiego objął powiernik z ramienia ówczesnych władz. Trzy lata później szefem zakładu został po raz kolejny inż. Alfred Wagner, który piastował to stanowisko do stycznia 1945 roku. W tym okresie fabryka całkowicie zmieniła profil, przestawiając się na produkcję na potrzeby przemysłu zbrojeniowego. Głównymi produktami były wówczas m.in. głowice do granatów oraz pocisków artyleryjskich.

Początki fabryki w Wełnowcu

Niemal równolegle z rozwojem zakładu na Załężu, w innej dzielnicy Katowic, zlokalizowanej w odległości zaledwie 3 kilometrów (rysunek 2), rozwijał się mały zakład ślusarsko-kuzienniczy. W 1925 zakład ten zarejestrowano w formie spółki o nazwie „Lichter i Krzanowski Towarzystwo Przemysłowe”. Spółka przetrwała zaledwie cztery lata, ale jeden z jej właścicieli, Piotr Krzanowski, kontynuował działalność produkcyjną w 1929 roku, powołując firmę o nazwie „Rapid”.

Krzanowski, podobnie jak Różycki, miał doświadczenie w pracy w przemyśle oraz smykałkę do interesów. Część sprzedaży zakład miał niejako zapewnioną, ponieważ produkował części zamienne dla autobusów Śląskich Linii Autobusowych oraz różnego rodzaju odlewy żeliwne dla parowozów i silników elektrycznych, stopniowo rozszerzając produkcję na branżę górniczą. W rezultacie w ciągu zaledwie trzech lat Krzanowski rozbudował zakład o dom zarządu, budynek ciągarki, kuźnię i odlewnię. W tym czasie zakład zatrudniał blisko 55 osób i wykonywał 35 ton odlewów miesięcznie.

Podobnie jak w przypadku zakładu na Załężu, we wrześniu 1939 roku fabryka zmieniła profil produkcji i nazwę na „Rapid Industrie – Anlage Hohenlohenhütte”. Zatrudnienie wzrosło do około 120 osób, a produkcja obejmowała odlewy do wążów łodzi podwodnych, żeliwnych balastów, zapalników do bomb oraz wstępnej obróbki obsad śmigieł.

Integracja i rozwój fabryk

W 1945 roku zakład MOJ Fabryka Maszyn i Odlewnia Żeliwa i Metali oraz „Rapid” Zakłady Przemysłowe zostały przejęte i włączone w nową strukturę organizacji przemysłu tzw. Zjednoczenie Fabryk Maszyn i Sprzętu Górniczego z siedzibą w Katowicach. Po długiej przerwie na stanowisko dyrektora zakładu w Załężu powrócił Gustaw Różycki, który starał się przekonać władze do uruchomienia produkcji innowacyjnych silników jego pomysłu. Stanowisko to piastował jednak zaledwie przez miesiąc – pomiędzy październikiem a listopadem 1945 roku. Na przestrzeni kolejnych 10 lat fabryka miała 5 różnych dyrektorów. Zmieniała się również jej nazwa. W 1951 roku fabryka zmieniła nazwę na „Katowicka Fabryka Sprzętu Górniczego Katowice”. W 1953 roku, w celu uczczenia śmierci przywódcy ZSSR, nazwę miasta Katowice zmieniono na Stalinogród. Konieczna była również zmiana nazwy zakładu na „Stalinogrodzka Fabryka Sprzętu Górniczego w Stalinogrodzie”. W 1956 roku powrócono jednak do poprzedniej nazwy miasta i zakładu.

Rotacja na stanowisku dyrektora w zakładzie w Wełnowcu była znacznie mniejsza. W kwietniu 1945 roku stanowisko to objął Edmund Brzozowski, który po 6 latach, w 1951 roku przeszedł na analogiczne stanowisko w Załężu. Stanowisko dyrektora w Wełnowcu objął Wacław Bokacki i sprawował je nieprzerwanie przez kolejne 11 lat do 1963 roku, kiedy to nastąpiło pełne zjednoczenie zakładów w Załężu i Wełnowcu. Bokacki pozostał na stanowisku dyrektora, kierując nimi nieprzerwanie przez kolejne 18 lat, aż do 1981 roku, kiedy przeszedł na emeryturę. Wacław Bokacki stał się swego rodzaju legendą Grupy FASING, całe swoje życie poświęcił firmie. Awansował od brygadzysty, poprzez mistrza, kierownika kontroli technicznej aż na stanowisko dyrektora. Sprawując najwyższe stanowisko w firmie, ukończył studia na Politechnice Śląskiej i Akademii Górniczo Hutniczej w Krakowie i poświęcił się badaniom nad nowymi technologiami w przemyśle górniczym. Warto wspomnieć, że Wacław Bokacki był współtwórcą i wieloletnim prezesem klubu sportowego „RAPID–ORZEŁ” Wełnowiec, który w latach 60. został przekształcony w jeden z najstynniejszych polskich klubów piłkarskich – GKS Katowice.

Lata 50. i 60. to okres stopniowej rozbudowy i modernizacji obu zakładów, ale przede wszystkim zacieśniania współpracy z dynamicznie rozwijającą się branżą górnictwa. W tych latach wybudowano m.in. magazyn wyrobów gotowych, budynek administracyjny, bocznicę

kolejową, budynek narzędziowni oraz halę produkcyjną łańcuchów. 1 stycznia 1963 roku nastąpiło połączenie zakładów MOJ i RAPID w jedno przedsiębiorstwo państwowe pod nazwą „Fabryka Sprzętu i Narzędzi Górniczych MOJ-RAPID”. Pod tą nazwą, z niewielkimi zmianami w 1967 roku, zakład funkcjonował aż do lat 90. W momencie zjednoczenia w 1963 roku fabryka zatrudniała 1486 pracowników.

W latach 70., dzięki rosnącemu eksportowi wyrobów z poszczególnych zakładów (GONAR - 60% całej produkcji, RAPID - 50%, MOJ - 20%), Grupa FASING przeżywała okres prawdziwej prosperity. Rosnące przychody z eksportu pozwoliły na sfinansowanie wielu nowych obiektów – zarówno na Wełnowcu, jak i na Załężu. Ze względu na dynamiczny rozwój górnictwa w kraju i za granicą potrzebne były nowe rozwiązania technologiczne i badania nad nowatorskimi rozwiązaniami. Dlatego też w 1972 utworzono Zakład Doświadczalny Narzędzi Górniczych, który zapewniał zaplecze badawczo rozwojowe oraz opracowywał wynalazki, zdobywając międzynarodowe patenty jak np. patent z 1975 roku na ogniwo szybkołączne. W latach 1972–1974 w wyniku znaczącej inwestycji i na bazie szwedzkiej licencji Fagersta, na Załężu wybudowano całkowicie nową Fabrykę Narzędzi Górniczych GONAR. Fabryka ta została połączona z istniejącymi zakładami, tworząc trzyzakładowe przedsiębiorstwo o znacznych mocach produkcyjnych. W latach 70. profil produkcji składał się z trzech zasadniczych grup produktów: łańcuchów górniczych; narzędzi do urabiania kombajnami oraz narzędzi górniczych, w tym wiertarek elektrycznych, powietrznych, udarowych, młotków górniczych czy sprzęgieł hydraulicznych. Produkty te dostarczano na rynek Polski oraz w coraz większym stopniu eksportowano za granicę do ZSRR, Albanii, Brazylii, Bułgarii, Chin, Czechosłowacji czy Jugosławii oraz krajów tzw. drugiego obszaru płatniczego, posługujących się w rozliczeniach przede wszystkim dolarem amerykańskim. Z roku na rok rósł również eksport łańcuchów górniczych i noży kombajnowych do Chińskiej Republiki Ludowej, która w handlu zagranicznym rozliczała się we frankach szwajcarskich.

Trudne lata i czas przemian

Początek lat 80. przyniósł gwałtowne zmiany, w tym nagłe ograniczenie dostępu do zagranicznych kredytów. Mimo że firmy nadal prowadziły eksport, brak dostępu do zagranicznych źródeł finansowania spowodował wstrzymanie inwestycji oraz spadek importu, a w konsekwencji załamanie krajowej produkcji przemysłowej. Na porządku dziennym były braki surowców i nieterminowość dostaw, co z kolei przekładało się na stopniowy spadek jakości produktów. Niekorzystna sytuacja utrzymywała się przez całe lata 80., prowadząc do stopniowej erozji ciężko wywalczonej międzynarodowej pozycji rynkowej Grupy FASING.

Początek lat 90. nie poprawił sytuacji zakładów, przynosząc całkowicie nowe wyzwania i zagrożenia, w postaci załamania eksportu do krajów Europy Wschodniej oraz Chin. W tym czasie w kraju rozpoczęto likwidację kopalń co powodowało kurczenie się rynku wewnętrznego. Jednocześnie na rynku zaczęła pojawiać się nowa konkurencja z krajów Europy Zachodniej. Firma znajdowała się w stanie olbrzymiego zadłużenia jeszcze z okresu inwestycji podjętych w latach 70. Dzięki poświęceniu załogi i ciągłym usprawnieniom dokonywanym w dużej mierze własnymi siłami przedsiębiorstwu udało się utrzymać poziom produkcji, jakości, sprzedaży oraz półtora tysiąca miejsc pracy. Lata 90. przyniosły jednak również transformację i restrukturyzację przedsiębiorstwa, które z zakładu państwowego stało się spółką akcyjną. Transformację przeprowadził ówczesny dyrektor Jerzy Kostyrko, który w 1991 roku wystąpił do Ministerstwa Przemysłu o przekształcenie zakładu, w rezultacie którego powstała spółka z jednoosobowym udziałem Skarbu Państwa o nazwie Fabryka Sprzętu i Narzędzi Górniczych FASING.

Ostatnia dekada XX wieku to w historii przedsiębiorstwa przede wszystkim zmiany własnościowe i dostosowanie się do zasad obowiązujących w gospodarce wolnorynkowej. Nowy samodzielny zakład przystąpił też do Programu Powszechnej Prywatyzacji i znalazł się w pakiecie XI Narodowego Funduszu Inwestycyjnego. Kilka lat później rozpoczął się proces reprivatyzacji Spółki. FASING – jako duży wielozakładowy twór – mógł być kupiony jedynie przez zachodnich inwestorów, bo tylko ci dysponowali odpowiednio dużym kapitałem. Z reguły polskie przedsiębiorstwa nabywane były w celu ich likwidacji i wejścia na rynek z nowymi towarami. Udało się temu zapobiec dzięki podziałowi zakładu na szereg mniejszych firm i odnalezieniu właścicieli spośród polskich inwestorów. W ten właśnie sposób uratowano

FASING. W wyniku podziału powstały nowe, samodzielne firmy: Transfas, FASING – MOJ oraz FASING – GONAR. W 1998 roku utworzona została z kolei spółka FASING – Technologia i FASKOP. W styczniu 1999 roku zarząd spółki zdecydował o sprzedaży 100% udziałów w spółce FASING – GONAR. Niecały rok później 63% akcji w spółce FASING nabyła spółka PPH Karbon 2. Stała się ona jednocześnie inwestorem strategicznym, dzięki któremu firma ze stuletnią dziś tradycją znalazła się w światowej czołówce producentów łańcuchów.

Grupa FASING w XXI wieku

W momencie zakupu akcji FASING przez spółkę Karbon 2 w przedsiębiorstwie nastąpiły diametralne zmiany. Firma znalazła się w strukturze powiązań właścicielskich grupy zarządzanej przez pasjonatów rozwoju i przedsiębiorczości. Nowi właściciele nadali spółce nowy charakter; szczególnie istotne było zaangażowanie w działalność eksportową i otwarcie grupy na rynki zagraniczne. Dzięki temu Grupa FASING, będąca od roku 2000 spółką giełdową, stała się największym producentem łańcuchów ogniowych na świecie. Ponadto laboratoria spółki prowadzą działalność usługową w zakresie analizy składu chemicznego stali, pomiarów twardości, badań mikro- i makrostrukturalnych oraz kontroli przyrządów pomiarowych.

Na początku 2000 roku Grupa FASING jasno określiła swój kierunek działania. Ze względu na fakt, że fabryka od lat specjalizowała się w wytwarzaniu łańcuchów ogniowych, podjęto decyzję, iż ten rodzaj wyrobów stanie się sztandarowym produktem firmy. W ramach działalności dodatkowej spółka miała świadczyć usługi z zakresu mechaniki i automatyki. Wśród różnych grup produktowych Grupy FASING na szczególne wyróżnienie zasługują wysoko wytrzymałościowe łańcuchy ogniowe, znajdujące zastosowanie w górnictwie węglowym. Praktycznie wszystkie kopalnie w Polsce korzystają z łańcuchów tej marki, a również na świecie są one stosowane przy uzbrajaniu najdłuższych i najbardziej obciążonych przenośników. Spółka dostarcza swoje wyroby do blisko 2000 użytkowników w ponad 40 krajach na świecie (rysunek 3). Zapotrzebowanie na jej produkty stale rośnie, także w takich krajach jak: Chiny, USA, Rosja, Ukraina czy Australia. Grupa FASING należy do czołówki polskich firm eksportujących swoje towary na rynek chiński.

Pierwsza dekada 2000 była dla Grupy FASING okresem dynamicznego rozwoju i ekspansji poprzez inwestycje i przejęcia. W 2006 roku utworzono spółkę joint-venture

Shandong Liangda Fasing Round Link Chains Co., Ltd z siedzibą w Chinach. Głównym celem nowej spółki było wspólne przedsięwzięcie polsko-chińskie, polegające na utworzeniu zakładu produkcyjnego, który produkować będzie wybrany asortyment wyrobów na potrzeby lokalnego rynku. W chwili obecnej spółka koncentruje się przede wszystkim na rozwoju i ekspansji gospodarczej w swoim regionie. Jej atutami są silna, światowa pozycja pozostałych firm znajdujących się w Grupie FASING oraz know-how polskiego rynku maszyn i urządzeń przemysłowych.

W 2008 roku Grupa FASING przejęła jednego ze swoich głównych konkurentów niemiecką spółkę Kettenwerk Becker-Prünthe GmbH. Spółka ta, podobnie jak Grupa FASING, od lat specjalizowała się w produkcji wysokiej jakości łańcuchów, szczególnie łańcuchów o dużych średnicach wykorzystywanych w przemyśle górniczym. Łańcuchy ogniotrwałe marki Becker-Prünthe są używane niemal we wszystkich kopalniach na świecie. Ten olbrzymi potencjał produkcji i ludzi będzie nadal rozwijany w ramach Grupy FASING.

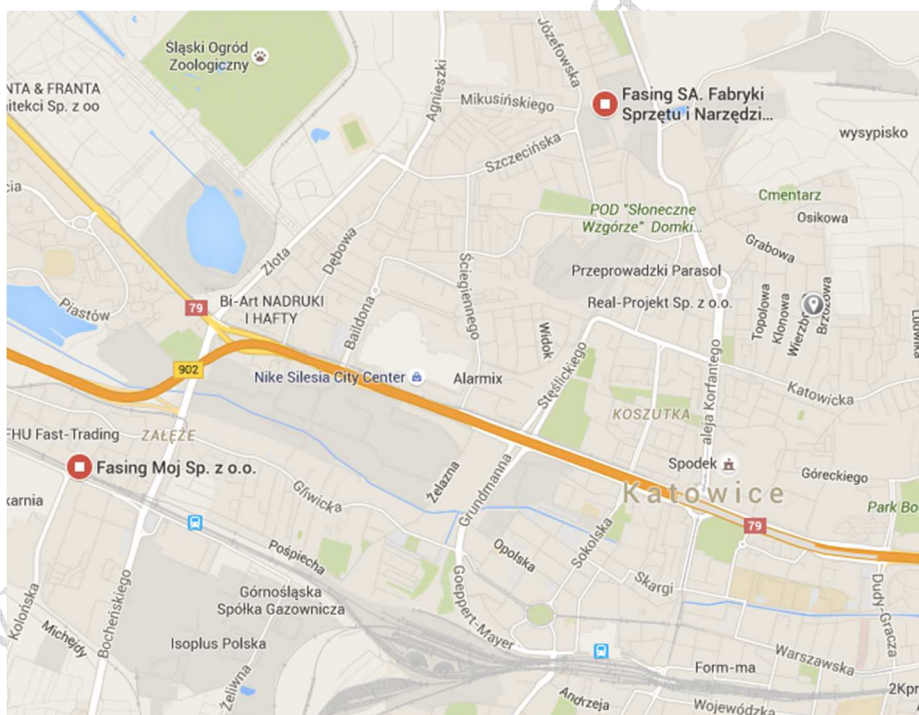
W ostatnich latach niezwykle istotnym kierunkiem eksportu wyrobów Grupy FASING stał się także rynek Europy Wschodniej i Azji Północnej. Od 2000 r. FASING rozpoczęła samodzielny eksport swoich produktów, najpierw do Rosji i na Ukrainę, później także na Białoruś, do Kazachstanu, Estonii, Litwy i na Łotwę. Znaczący rozwój pozycji Grupy FASING na tych rynkach przyczynił się do rozpoczęcia działalności spółek córek – FASING UKRAINA (2011) reprezentującej interesy Grupy FASING na tym obszarze, oraz OOO Zavody gornovo oborudowanija i instrumenta Fasing (2014), która oferuje produkty i usługi Grupy FASING na rynku rosyjskim.

Rysunek 1. Motocykl MOJ 130



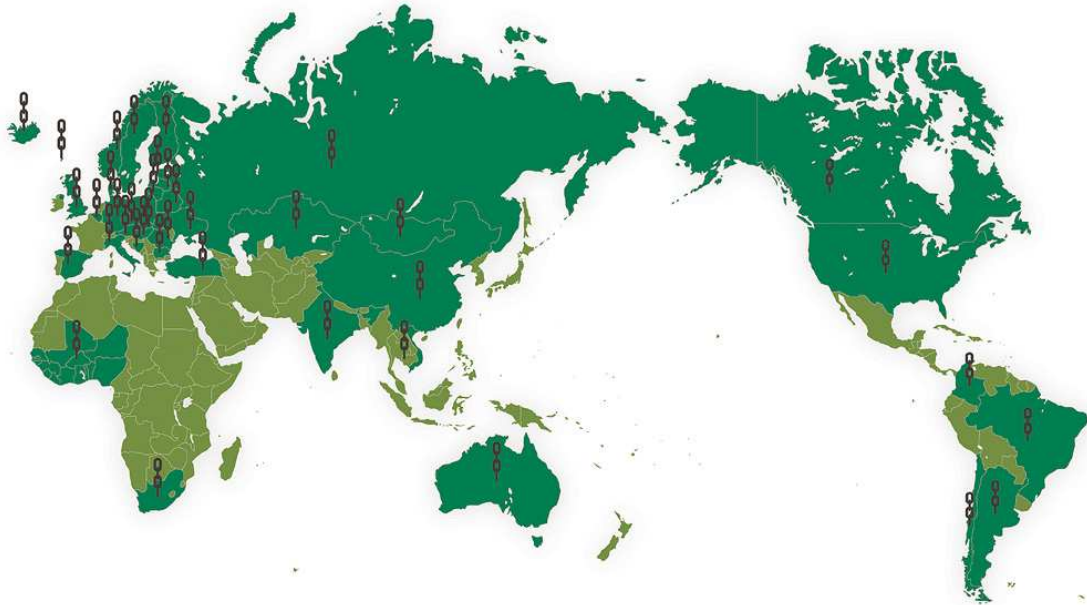
Źródło: <http://www.moj.com.pl/pl/kuznia-osowiec/o-firmie-1.html> (dostęp 12.09.2015)

Rysunek 2. Lokalizacja pierwszych zakładów Grupy FASING na terenie Katowic



Źródło: Google maps.

Rysunek 1 Docelowe kraje eksportu produktów Grupy FASING



Źródło: <http://www.fasing.pl/eksport> (dostęp 12.09.2015)

www.studiumprzypadku.edu.pl

Rysunek 2 Chronologia rozwoju Grupy FASING

