

Janusz Prus

Vitbis sp. z o.o.

WPŁYW NOWYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA. DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo, działające w warunkach wolnego i dynamicznego rynku, aby utrzymać swoją pozycję, zmuszone jest do wprowadzania i doskonalenia coraz nowocześniejszych metod zarządzania. Coraz ściślejszy związek nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem z praktycznym podejmowaniem decyzji zarządczych powoduje wzajemne przenikanie informacji i wiedzy wynikającej z naukowego podejścia do tematu oraz doświadczeń menedżerów wykorzystujących te instrumenty [Lichtarski 2003, s. 283]. Ma to swoje konsekwencje zarówno pozytywne jak i negatywne. Pozytywne to wprowadzanie nowych metod zarządzania pozwalających przedsiębiorstwu na zdobycie mocniejszej pozycji na ciągle zmieniającym się i rozwijającym rynku. Negatywne to wprowadzanie, wraz z nowymi metodami zarządzania, wątpliwości, zamętu, ewentualnie kontrowersji i to zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w praktycznym wykorzystywaniu wiedzy [Lichtarski 1998].

Kierowanie przedsiębiorstwem jest przyczyną wielu sytuacji, w których menedżer zmuszony jest korzystać z różnych narzędzi w celu rozwiązania istniejącego problemu bądź efektywnego zrealizowania planowanego zamierzenia. Korzystanie z rozwiązań teoretycznych w radzeniu sobie z zarządczymi problemami związanymi z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w konkretnych, rzeczywistych warunkach podlega natychmiastowej weryfikacji. Weryfikacja ta jest tym boleśniejsza, im bardziej założenia i rozwiązania teoretyczne rozmiągają się z rzeczywistością praktycznej gospodarki. Przedstawienie doświadczeń wynikających z bezpośredniego zarządzania przedsiębiorstwem – analiza celowości ich stosowania, skuteczności przeprowadzenia i ostatecznego efektu – może być ciekawym materiałem za-

również dla rozważań teoretycznych, jak i dla ewentualnego wykorzystywania w zachowaniach praktycznych.

Odpowiedzi wymagają zwłaszcza pytania: w jakim stopniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem wykorzystywana jest wyłącznie wiedza praktyczna, a w jakim teoretyczna (tradycyjna, nowoczesna) oraz na ile stosowane metody zarządcze są efektem świadomej koncepcji menedżerskiej, a na ile są wynikiem presji czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Przedmiotem analizy jest przedsiębiorstwo produkcyjne, a od pewnego momentu grupa przedsiębiorstw powiązanych ludźmi i kapitałem, sprzedająca wyroby przede wszystkim na rynki zagraniczne. Okres analizy to czas od początku transformacji gospodarczej do chwili obecnej. Przedsiębiorstwa te działają w strukturze organizacyjnej spółek z ograniczoną odpowiedzialnością bez udziału kapitału zewnętrznego i nie funkcjonujące w grupie szczególnie zainteresowania społeczno-politycznego.

2. Przedsiębiorstwo „Vitbis” – specyfika organizacyjna, produktowa i własnościowa

Historia rozwoju analizowanego przedsiębiorstwa może być przydatna do prześledzenia zmian metod zarządczych i przyczyn zmuszających do tych zmian. Przeszło ono bowiem oryginalną, bardzo rzadko obserwowaną w innych przedsiębiorstwach ewolucję. O ile bowiem typowa jest droga rozwoju od małego podmiotu o rodzinnym charakterze, z czasem rozpraszającego swoją własność na obcych udziałowców, o tyle ewolucja spółki „Vitbis” przebiegała odwrotnie – od podmiotu spółdzielczego, poprzez rozproszony kapitał spółki prawa handlowego po skupienie w rękach pewnej grupy osób własności i zarządzania. W różnych okresach różne były możliwości rozwoju spółki i dlatego też stosowane były różne metody zarządcze. W pierwszym okresie transformacji ze spółdzielni w spółkę, dominowały praktyka i doświadczenie. W latach rozwoju związanego ze wzrostem zatrudnienia pracownicy stali się głównym obiektem zainteresowania zarządczego. Uzyskanie odpowiednio dużego potencjału produkcyjnego rodzi problemy związane z wielkością produkcji, takie jak: zapasy międzyoperacyjne, logistyka dostaw i sprzedaży, jakość produkcji. Okres niskiego kursu dewiz wprowadza konieczność kontroli, monitorowania oraz obniżki kosztów. Procesy technizacji i zmian technologicznych to reengineering produkcji. Budowanie koncepcji na przyszłość, uruchomienie zakładu na Ukrainie, to elementy strategii zarządczej dotyczące przyszłości. Wszystkie te czynniki razem generują problem finansów nie tylko do bieżącej działalności lecz również do przedsięwzięć rozwojowych.

Przedsiębiorstwo „Vitbis” stanowi zespół trzech odrębnych podmiotów powiązanych kapitałowo i związkami produkcyjnymi. Z historycznej perspektywy pierw-

szym i najstarszym członkiem grupy jest Przedsiębiorstwo Produkcyjno Handlowe „Vitbis” Spółka z o.o. w Złotoryi, które rozpoczęło działalność gospodarczą 2 stycznia 1992 r. jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Traktuje się je jako bezpośredniego kontynuatora spółdzielczej formy działania Spółdzielni „Vitrum”.

W wyniku zgodnej woli 223 pracowników Spółdzielni Pracy Wytrobów Szklanych i Mineralnych „Vitrum”, którzy, chcąc zachować miejsca pracy, a także wykorzystać swe umiejętności i ponad 40-letnie doświadczenie w produkcji ozdób choinkowych, 21 listopada 1991 r. utworzyli spółkę składającą się wyłącznie z pracowników byłej spółdzielni. Od momentu założenia przedsiębiorstwa niezmiennie kieruje nim ten sam Zarząd.

Drugi podmiot – Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „Vitbis – Polska” Spółka z o.o. zostało zarejestrowane 1 grudnia 2003 r. Kapitał zakładowy w 24% objęty został przez Spółkę „Vitbis” i w 76% przez członka jej zarządu. Praktycznie spółka ta powstała na bazie wydziału produkcyjnego, a głównym motywem jej powołania było uzyskanie statusu średniego przedsiębiorstwa i możliwości korzystania z pomocy unijnej skierowanej do MŚP. Całość produkcji jest sprzedawana Przedsiębiorstwu Produkcyjno-Handlowemu „Vitbis” Spółka z o.o. w Złotoryi, które jednocześnie jest jednym z udziałowców opisywanego przedsiębiorstwa. Taki układ cechuje się dużą elastycznością finansowania działalności PPH „Vitbis – Polska” bez konieczności zaciągania kredytów krótkoterminowych na prowadzenie działalności w bankach komercyjnych. Zapłaty za wykonane usługi wpływają regularnie, dzięki czemu dotychczas nie wystąpiła groźba utraty płynności finansowej spowodowanej nieterminowym regulowaniem zobowiązań przez odbiorców.

Spółka „KOVA” jest trzecim członkiem grupy. Została założona 20 czerwca 1996 r. przez PPH „Vitbis”. Od początku istnienia do 30 grudnia 2004 r. spółka „Vitbis” pozostawała stuprocentowym udziałowcem w spółce „KOVA”. Spółka powstała na bazie wydziału produkcyjnego i po uzyskaniu statusu zakładu pracy chronionej mogła korzystać z preferencji i udogodnień skierowanych do tej grupy przedsiębiorstw. W 2004 r. „Vitbis” sprzedał 76% udziałów swojemu członkowi zarządu i automatycznie spółka stała się średnim przedsiębiorstwem.

Czwartym członkiem grupy jest „Vitbis – Ukraina”. Spółka, założona w 2001 r. we Lwowie, obecnie znajduje się w Jarmolincach (okolice Kamieńca Podolskiego). Spółka funkcjonuje z udziałem mniejszościowego kapitału ukraińskiego (30%), założona została jako odpowiedź na zainteresowanie klientów tańszymi producentami rynków wschodnioeuropejskich. Obecnie koszty produkcji są mniejsze w Złotoryi niż na Ukrainie (technizacja produkcji, organizacja pracy), lecz ze względu na przyszłość odbywa się tam systematyczne szkolenie załogi oraz zdobywanie rynku ukraińskiego. Ponadto tworzy się przeświadczenie wśród klientów, że żeby otrzymać tańszy wyrób z Ukrainy, wystarczy skontaktować się z zakładem złotoryjskim.

3. Fazy rozwoju przedsiębiorstwa „Vitbis”

Faza powstania. Przełom gospodarczy roku 1989 zdecydowanie zmienił zasady działalności gospodarczej, wprowadził regulacje nie znane w gospodarce socjalistycznej, takie jak: upadłości przedsiębiorstw i związana z tym ich niewypłacalność, bezrobocie, dominacja popytu nad umiejętnością podaży. Analizowane przedsiębiorstwo nie było przedsiębiorstwem z grupy szczególnego zainteresowania politycznego, więc nie mogło liczyć na żadną zewnętrzną pomoc, lecz na umiejętności zarządcze kierownictwa. W okresie gospodarki centralnie planowanej spółdzielnia zajmowała się wieloma branżami produkcyjnymi – od elektrotechniki, która w końcu lat osiemdziesiątych była dominująca, przez konfekcję i przetwórstwo tworzyw sztucznych do rękodziela artystycznego (ozdoby choinkowe i kryształy). Wyroby sprzedawano na rynku krajowym i na eksport do pierwszego oraz drugiego obszaru płatniczego (obszar rubla transferowego i obszar dolara, marki itp.), kooperowano z przemysłem polskim i z zakładami NRD (Niemiecka Republika Demokratyczna). Stabilność kadry zarządczej spowodowała zdobycie dużych, praktycznych umiejętności budowania zamierzeń i rozwiązywania problemów. Nowe, dotychczas nie znane zjawiska w gospodarce polskiej, takie jak: niewypłacalność, bankructwa, bezrobocie a także rozpad Związku Radzieckiego (duży eksport na ten rynek wyrobów elektrotechnicznych) i połączenie państw niemieckich (kooperacja z zakładami NRD) i uwolnienie polskiego rynku w znacznym stopniu wyrugowały polskich producentów, zmusiły do dokonania wyboru sposobu dostosowania się do nowych warunków. W przedsiębiorstwie „Vitrum” wśród wielu możliwości dominowały następujące:

1) prowadzenie polityki roszczeniowej w stosunku do tych kontrahentów, z którymi były sporządzone umowy, domaganie się realizacji wcześniejszych ustaleń ewentualnie odszkodowań,

2) układanie się z tymi partnerami, modyfikowanie umów, lecz utrzymywanie współpracy,

3) zlikwidowanie zakładu,

4) obok upadającego zakładu utworzenie nowego organizmu, przejmując ze starego wszystko co najlepsze, pozostawiając ciężar długów zakładowi w upadłości.

Praktycznie wprowadzono wszystkie powyższe rozwiązania. Założono nowy organizm gospodarczy, a ci z pracowników spółdzielni, którzy nie chcieli pracować w nowo powstającej spółce (lub nie zaproponowano im pracy zgodnej z ich oczekiwaniami), realizowali, w zależności od sytuacji, wariant pierwszy lub drugi, a w konsekwencji po roku ogłosili upadłość spółdzielni. Oceny ekonomiczna i etyczna tego przedsięwzięcia nie są tak jednoznaczne, jakby się wydawało, i będą przedmiotem oddzielnego opracowania.

W chwili powstawania spółka dysponowała dużym doświadczeniem produkcyjnym, doświadczoną i nieźle przeszkoloną załogą oraz znajomością oczekiwań kontrahentów. Analiza rentowności przedsięwzięcia wynikała z dotychczasowych wyników ekonomicznych działalności, a budująca się struktura organizacyjna była efektem przekształcenia wydziału produkcyjnego spółdzielni w samodzielny organizm gospodarczy. Sezonowy charakter produktu spółki, brak finansowej możliwości swobodnego budowania rynku, zorientowanie na eksport (rynek polski przejawiał zainteresowanie wyrobem na miesiąc przed sezonem) oraz dobre kontakty z klientami zagranicznymi, określiły kierunek jej rozwoju. Spółka oparła się na jednym dużym zagranicznym odbiorcy, sprzedając mu w pierwszych latach ok. 90% produkcji. Takie zorientowanie spowodowało wprowadzanie i rozwijanie tych koncepcji i metod zarządczych, które pozwalały spełniać oczekiwania partnera zagranicznego. Z perspektywy czasu w metodach zarządzania spółką można znaleźć duże podobieństwo do modelu organizacji uczącej się. Jeżeli przyjmiemy, że organizacjami uczącymi się są te, które korzystają ze swoich doświadczeń w budowaniu wzorców działania i rozwoju, oraz dodamy, że uczenie się organizacji to proces identyfikowania i analizowania błędów, a w następnych działaniach niepowtarzania ich, to z całą pewnością, choć nieświadomie tak właśnie robiono do dziś [Perechuda 2000, s. 77].

Faza wzrostu. Etap ten trwa od 1993 r., przy czym w różnych okresach jego tempo było różne i różne czynniki decydowały o szczególnym zainteresowaniu określonymi obszarami przedsiębiorstwa i koncepcjami oraz metodami zarządzania. Wynikały one z potrzeb rynku, zachowań konkurencji, trendów i mody oraz polityki gospodarczej państwa.

Etap ten można podzielić na trzy okresy: lata 1993-1997, 1998-2002 i okres po 2002 r.. W okresach tych wiele było elementów wspólnych, lecz są pewne charakterystyczne dla określonego czasu.

W latach 1993-2000 działalność spółki była ściśle związana z pozycją klienta zagranicznego – jego nowa sytuacja prawno-organizacyjna stała się bardzo korzystna dla dalszych losów przedsiębiorstwa¹. Praktycznie do 2000 r. cała koncepcja zarządzania dotyczyła obszarów i sposobów wynikających z potrzeb i oczekiwań klienta.

Układ taki pozwolił spółce na skoncentrowanie się na rozwijaniu potencjału produkcyjnego. Silna pozycja finansowa partnera zagranicznego oraz jego chęć uzyskania mocnej pozycji na europejskim rynku wyrobów dekoracyjno-świętecznych doprowadziły do znacznego zwiększenia zamówień. Większość tych zamówień lokowana była w zakładzie złotoryjskim, którego potencjał musiał być rozbu-

¹ W miejsce instytucji finansowej zarządzającej przedsiębiorstwem holenderskim pojawia się imienny właściciel, który postanowił umocnić swą pozycję na europejskim rynku wyrobów dekoracyjno-świętecznych. Podstawowym dostawcą ozdób choinkowych stał się zakład złotoryjski.

dowywany. Rękodzielniczy charakter wyrobu jednoznacznie określał możliwości zwiększenia potencjału produkcyjnego – przez zwiększenie zatrudnienia o osoby fachowo przygotowane do artystycznej produkcji ozdób choinkowych. Praktycznie było to podnoszenie kwalifikacji zawodowych załogi oraz szkolenie nowo przyjętych pracowników. Doskonalenie umiejętności zawodowych miało na celu uzyskanie przewagi nad konkurencją w zakresie wprowadzania nowych produktów; szkolenie nowych pracowników było związane ze zbudowaniem odpowiednio dużego potencjału produkcyjnego. Działania te miały w sobie cechy zarządzania kapitałem intelektualnym i dotyczyły głównie:

- w pierwszym etapie obszaru działalności technicznej,
- w następnym, po osiągnięciu określonej, dużej wielkości-obszaru organizacyjnego.

Miało to również niekorzystne dla firmy skutki, gdyż podkreślanie dużych umiejętności i dużej wartości pracowników, zgodnie z teorią P. Druckera [Byrne 2005, s. 35], spowodowało głębokie przekonanie części załogi o jej niepośledniej roli. W rezultacie pracownicy ci założyli związek zawodowy, m.in. w celu prowadzenia polityki roszczeniowej w stosunku do spółki. Ciekawostką jest tutaj fakt, że byli oni również jej współwłaścicielami.

Cel, którym był wzrost potencjału produkcyjnego dzięki zwiększeniu zatrudnienia, został osiągnięty, gdyż liczba pracowników z 232 osób w 1992 r. wzrosła do 481 w 1997 r. i przeszła 700 w 2002 r.. Potencjał produkcyjny wynosił odpowiednio 30, 70 i 200 tys. sztuk wyrobów dziennie². Wzrost zatrudnienia i wynikający z tego wzrost potencjału produkcyjnego wymusiły konieczność większego zainteresowania się innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa i wprowadzania odpowiednich metod zarządzanych. Były to:

- 1) logistyka zaopatrzenia i spedycji,
- 2) nadzór i kontrola – controlling,
- 3) zmiany techniczne i technologiczne procesów produkcyjnych,
- 4) decentralizacja procesów i tworzenie małych zespołów organizacyjnych.

Logistyka zaopatrzenia i spedycji. Dzienna produkcja 200 tysięcy sztuk wyrobów o charakterze rękodzielniczym oraz 700-osobowy zespół ludzi to konieczność doskonalenia metod zarządzania ludźmi i wprowadzenia logistyki zaopatrzenia, dostaw, transportu i składowania w ciągu produkcyjnym i w systemie sprzedaży. Efektem tych prac miały być przejrzystość i sterowność tych procesów, mierzone wynikami ekonomicznymi.

1) **zaopatrzenie w materiały i półfabrykaty.** Ze względu na brak powierzchni magazynowych oraz z powodu konieczności angażowania dużych ilości środków finansowych wprowadzono monitoring stanów zapasów magazynowych i materiałów na wydziałach produkcyjnych. Ciągłe pracuje się nad systemem komputero-

² Przyrost możliwości produkcyjnych w latach 1998-2002 jest wynikiem nie tylko zwiększenia zatrudnienia, lecz także technizacji procesów produkcyjnych.

wego ewidencjonowania i rozliczania materiałów w stosunku do wykonanej produkcji. Oprócz kosztów i strat, które związane są z nadmiernymi zapasami międzyoperacyjnymi, kompletność i punktualność dostaw istotnie wpływają na terminową realizację zamówień, bez konieczności długiego ich kompletowania w magazynie. Problemy z dostawami najpierw wymusiły uruchomienie w ramach struktury przedsiębiorstwa produkcji takich półfabrykatów, jak: opakowania jednostkowe papierowe i plastikowe, opakowania zbiorcze, zawieszki do ozdób, systemy neutralizacji odpadów poprodukcyjnych. Następnie wydział ten, na którym zatrudniano pracowników z grupami inwalidzkimi, przekształcono w odrębną spółkę. Zatrudnianie inwalidów zostało wymuszone, w pierwszym okresie, opłatami na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych z tytułu nieosiągnięcia pułapu 6% zatrudnienia inwalidów³, w latach następnych – ulgami i dotacjami dla tych pracodawców, którzy tworzyli miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych.

Wszystko to stwarzało potrzebę działania na czas i choć nie było to świadome wprowadzanie koncepcji *just in time* (dokładnie na czas), jednak u jego podłoża leżały założenia takiego organizowania działań, którego sednem jest wykorzystanie czynnika czasu [Bałtowski 1998, s. 37]. Zainteresowanie tym problemem doprowadziło do przeniesienia części stanowisk produkcyjnych spółki „Kova” w sąsiedztwo stanowisk spółek „Vitbis” i „Vitbis – Polska”, więc zaopatrywanie w niektóre półfabrykaty odbywa się ze stanowiska na stanowisko. Ograniczono w tym zakresie funkcje magazynów materiałów i półproduktów we wszystkich spółkach, dostarcza się tylko te półprodukty, które w danej chwili są potrzebne, a procesy zamawiania i rozliczania odbywają się na poziomie rozliczeń produkcyjnych.

2) **logistyka sprzedaży.** Ten obszar zarządczy wymuszony został przez wielkość i dywersyfikację sprzedaży. Ograniczenie sprzedaży do jednego klienta zmniejszało potrzeby w zakresie logistyki wysyłek. Ich ciągłość i systematyczność powodowały, że towar zawsze mógł być wysłany następną wysyłką. Z czasem klient zagraniczny zaczął wprowadzać specjalne zlecenia produkcyjne, które musiały być realizowane na czas i w komplecie. Ponadto pozyskiwanie nowych klientów wymusiło wprowadzenie nowych koncepcji organizacyjnych pozwalających uzyskać efekt kompletności i terminowości przy jak najniższych kosztach. Nowi klienci to działania w zakresie marketingu wymuszone przez kursy dewizowe i niski kurs euro wynikający m.in. z uwolnienia kursu złotego⁴. Praktycznie od początku 2000 r. kurs euro spadł poniżej 4 PLN (średniomiesięczny kurs marca 2000 r. to 3,9507 PLN) i w czerwcu 2001 r. osiągnął poziom 3,3894 PLN. Brak

³ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. O rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych, DzU z dnia 9 października 1997 r.

⁴ 11 kwietnia 2000 r. Narodowy Bank Polski ogłosił uwolnienie złotego od dnia 12 kwietnia. Z dniem tym zniesione zostały widelki ograniczające wahania kursu, centralny parytet oraz pełzająca dewaluacja złotego, która w tym czasie wynosiła 0,30% miesięcznie.

stabilizacji kursów dewizowych w latach 2000 i 2001 spowodował dywersyfikację rynków zbytu. Zwiększając potencjał produkcyjny, wprowadzono odbiorców sieciowych krajowych, a za ich pośrednictwem również zagranicznych. Odbiorcy ci wymagają dostarczania towaru do konkretnego marketu lub magazynu regionalnego na dokładnie określonej godzinie, a także nakładają kary za niekompletne dostawy. Wielkość zamówień równa 2-, a nawet 3-miesięcznej produkcji, powoduje, że musiano zorganizować dodatkową powierzchnię magazynową do kompletowania i przechowywania dostaw. W magazynach tych przechowuje się również towar zwrócony z marketów po sezonie sprzedaży. Wprowadzenie serwisu sprzedaży, czyli uzupełniania dostaw w trakcie sezonu, spowodowało konieczność utrzymania określonych stanów wyrobów w magazynie, co dodatkowo skomplikowało problemy logistyczne. Problem logistyki magazynowania wyrobów i dostaw do klientów jest tak istotny, że podjęto współpracę ze szkołą wyższą w celu wspólnego zbudowania systemu informatycznego do obsługi tego obszaru. Skierowano pracownika na uzupełniające studia w tej dziedzinie.

Logistyka, w ujęciu nie tylko przepływów dóbr materialnych i informacji dotyczących sprzedaży i dostaw, lecz także sterowania wszystkimi procesami przedsiębiorstwa, jest przedmiotem wdrażania. Instytucjonalnie ma ona charakter mikrologistyki, gdyż dotyczy poszczególnych przedsiębiorstw grupy, oraz metalogistyki – w zakresie współpracy przedsiębiorstw grupy [*Podstawy nauki...* 2003, s. 301].

Wprowadzenie systemów logistycznych ma na celu usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa, pokazanie dużego profesjonalizmu i zdecydowane obniżenie kosztów wynikających z bałaganu organizacyjnego. Widać już rezultaty.

Nadzór, kontrola – controlling. Skomplikowana produkcja wartości ponad 40 milionów zł, nietrwale, łatwo się niszczące wyroby, a także niedobór środków finansowych, wymusiły działania zarządcze w celu planowania, monitorowania i realizacji procesów produkcyjnych oraz analizowania kosztów. Stało się to wtedy, gdy spółka przestała funkcjonować jako wydział produkcyjny kontrahenta zagranicznego, a stała się podmiotem, który samodzielnie planuje i realizuje swoją działalność. W realizacji tej koncepcji zarządczej były dwa utrudnienia: jedno związane z szeroko pojętym dostępem do informacji, a drugie to trudności w zmianie sposobu podejścia do problemu osób uczestniczących w tych procesach. W nie mającym sprawdzonego wzorca, rozwijającym się zakładzie, nie można wprowadzić modelu zarządzania sprawdzonego w innym miejscu. Budowa modelu zarządzania na podstawie tylko własnych doświadczeń i oczekiwań jest kosztowna, jeżeli robi to od podstaw firma specjalistyczna, lub długotrwała, jeżeli robimy to etapami przy pomocy specjalistów. Spółka jest w trakcie tworzenia sposobu przyporządkowywania i zapisywania zdarzeń w miejscach ich powstawania oraz systemu dostępu i sposobu ich przetwarzania. Ujednolicony system ewidencji wprowadzany jest we wszystkich podmiotach.

Więszym problemem jest skupienie wokół sprecyzowanych zamierzeń i celów ludzi chcących je świadomie realizować i osiągać. Powoduje to konieczność wprowadzania młodych, mniej doświadczonych lecz otwartych na nowości pracowników.

Istotne w tego typu produkcji jest uzyskanie bardzo dobrej jakości produkowanych wyrobów. Zwiększanie produkcji i zatrudnienia to automatyczne obniżenie jakości. W różnych okresach wprowadzano różne metody oceny jakości. Od budowania struktur specjalistycznych służb przez metody samokontroli do wprowadzania systemów identyfikacji pracownika z wyrobem. Obecnie zrezygnowano z wydziałów kontroli na rzecz odpowiedzialności produkcyjnej i ostatecznej kontroli w procesie pakowania wyrobów i kontroli wyrwykowych w całym procesie. Specyfika wyrobów (produkcja przez cały rok, sprzedaż w krótkim czasie) wymusiła ciągłe kontrole również przez kontrahentów.

Zarządzanie jakością było problemem, o którym zawsze pamiętano i który uwzględniano w metodach zarządczych spółki. Teraz przynosi to spodziewane rezultaty. Cel, którym była dobra jakość wyrobów, z czasem został określony szerzej – jako dobra jakość wszystkich działań. Mimo to spółka do dziś nie uzyskała certyfikatu ISO. Posiadanie certyfikatu nie jest niezbędne do uzyskania mocniejszej pozycji i nie jest wymuszane przez otoczenie. Dwukrotnie rozpoczynano prace przygotowawcze i dwukrotnie z nich zrezygnowano, gdyż brak profesjonalizmu zespołów wprowadzających dawał gwarancje uzyskanie certyfikatu, lecz nie gwarantował pozytyków z tym związanych.

Zmiany techniczne i technologiczne procesów produkcyjnych. W 1997 r. zaczęto wprowadzać w firmie nowe rozwiązania techniczne i technologiczne, które nie zmieniały rękodzielniczego charakteru wyrobu, lecz prowadziły do usprawnienia i obniżenia kosztów procesu produkcyjnego. Przesłanką do takich zachowań była chęć uzyskania przewagi nad konkurencją, wprowadzenie rozwiązań, które konkurencja już ma, rozwiązanie problemów wewnętrznych przedsiębiorstwa lub wdrożenie pomysłów wynikających z doświadczenia pracowników. Działania te zostały zintensyfikowane na początku 2000 r. z powodu zachowania klienta, który zdecydowanie przeszedł z pozycji współpracy na pozycję maksymalizacji swojego zysku, oraz ogólnej sytuacji rynkowej (kursy dewiz). Prowadziły one do obniżenia kosztów i budowania większego potencjału produkcyjnego. W latach 2001-2005 te koncepcje zarządcze decydowały nie tylko o utrzymaniu pozycji rynkowej spółki, lecz także o jej funkcjonowaniu. Wysoki kurs euro w 2004 r. zrekompensował okres mocnej złotówki i pozwolił przeznaczyć część nadwyżek finansowych na procesy reengineeringu, a efekty tych działań pozwoliły spółce na utrzymanie korzystnego wyniku finansowego w roku 2005. Spadek kursu w 2005 r. był kilkuprocentowy i spowodował zmniejszenie zysku o więcej niż 2 mln PLN, co dla każdego średniego przedsiębiorstwa jest kwotą odczuwalną i istotną.

Trudno powiedzieć, czy były to świadome działania innowacyjnego reengineeringu wynikające z benchmarkingu procesów, lecz wiele nowości, szczególnie wprowadzanych w latach 1997-2000 było wynikiem podglądania liderów rynku. Liderami w technice i technologii były zakłady niemieckie, we wzornictwie – czeskie. Późniejsze działania w tym zakresie były wymuszane przez koszty oraz organizację i rozwiązywane przez wewnętrzne zespoły fachowców w tym celu powoływane.

Decentralizacja procesów i tworzenie małych zespołów organizacyjnych. Procesy technizacji produkcji, wprowadzanie nowych technologii i nowych wyrobów oraz zachowanie otoczenia przedsiębiorstwa powodowały konieczność wydzielenia zespołów specjalistycznych. Sprowadzenie problematyki grupy zawodowej, nowej technologii do oddzielnego zadania zarządczego powodowało większą specjalizację, łatwość planowania i śledzenia realizacji planów oraz wyodrębnienia kosztów, a w efekcie lepszy wynik organizacyjny i ekonomiczny. Niektóre z tych przedsięwzięć w trakcie rozbudowy przekształcały się w samodzielne organizmy gospodarcze, świadczące specjalistyczne usługi na rzecz spółki-matki. Widzimy tutaj wiele cech związanych z *lean management* jako ogólną koncepcją transformacji przedsiębiorstw, lecz wprowadzanie ich było wynikiem potrzeby, a nie realizacją określonej koncepcji zarządczej. Tak powstały: w 1997 r. „Kova”, w 2003 r. „Vitbis – Ukraina” i rok później „Vitbis – Polska”. Na tej zasadzie wyodrębniono pewne służby specjalistyczne (zabezpieczenie zakładu, utrzymanie czystości), które z różnym skutkiem próbowano przekazać firmom branżowym.

4. Podsumowanie

W wyniku analizy działalności spółki „Vitbis” można wyodrębnić obszary przedsiębiorstwa, które w określonym okresie podlegały działaniu wybranych koncepcji zarządczych.

Tabela 1. Koncepcje i obszary zarządcze w poszczególnych etapach rozwoju spółki „Vitbis”

Faza przedsiębiorstwa „Vitbis”		Koncepcje zarządcze
Faza powstania – przedsiębiorstwo spółdzielcze		Zarządzanie wynikające z doświadczeń. Realizacja ustaleń klienta
Faza transformacji – rozproszony kapitał wspólników		Realizacja ustaleń klienta. Szkolenie nowych kadr, podnoszenie kwalifikacji
Faza rozwoju	Faza rozwoju poprzez zwiększenia załogi	Szkolenie nowych kadr, podnoszenie kwalifikacji. Reengineering. Controlling.
	Faza rozwoju poprzez technizację procesów produkcyjnych	Reengineering. Controlling. <i>Lean management</i>
Faza stabilizacji		<i>Lean management</i> . Marketing. Logistyka. Controlling. Reengineering

O ile faza powstania i transformacji ze spółdzielni w spółkę jest jednoznacznie określona, o tyle rozróżnienie fazy rozwoju i fazy stabilizacji jest trudne. Praktycznie trudno określić, czy firma osiągnęła fazę stabilizacji, gdyż istnieje kilka obszarów, w których są jeszcze duże możliwości rozwoju. Dokonano rozdziału w fazie rozwoju, gdyż różne czynniki na ten rozwój wpływały. W latach 1992-2001 były to wzrost zatrudnienia i wysokie kwalifikacje na kluczowych wydziałach produkcyjnych, a w latach 1998-2005 technizacja produkcji i stopniowe racjonalizowanie zatrudnienia.

Doświadczenia praktycznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokrotnie udowodniły konieczność wprowadzania i modyfikowania koncepcji oraz metod zarządczych zgodnie z oczekiwaniami rynku w celu uzyskania elastyczności i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bałtowski M., *System produkcji „akurat na czas”*, „Gospodarka Planowa” 1998 nr 6.
- Byrne J., *Człowiek, który wymyślił zarządzanie. Dlaczego teorie Petera Druckera wciąż są ważne*, „Business Week” 2005 nr 23.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2003.
- Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, AE, Wrocław 1998.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Niemczyk J., *Organizacja ucząca się, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.

THE INFLUENCE OF NEW MANAGEMENT CONCEPTIONS ON AN ENTERPRISE DEVELOPMENT. EMPIRICAL STUDY

Summary

The article characterizes the development process of a company and presents activities that enable implementation of new concepts and management methods. It must be emphasized that this is an outstandingly empirical study that shows reasons of improving management in the company and possible ways of bringing new management methods into action.