

## Rozwój firmy – przykład świetlisty

### Streszczenie

Artykuł przedstawia przykład rozwoju polskiego start-up, od początków w piwnicy do grupy firm zaliczanych do najszybciej rozwijających się w Europie. Pokazuje drogę od uczenia się podstaw biznesu, poprzez szybki wzrost, do osiągnięcia pozycji pozwalającej pozyskać inwestorów. Badano jak wizja i misja pomogły zbudować odpowiednią kulturę firmy i oprzeć ją na wartościach istotnych dla rozwoju. Autor zwraca uwagę na świadome wykorzystywanie tzw. „miękkich elementów” zarządzania, w tym dbałość o komunikację i praktyczne przetwarzanie teorii zarządzania.

### Słowa kluczowe

misja i wizja, czynniki decydujące o sukcesie, kultura firmy, zarządzanie procesowe, lean manufacturing, optymalizacja

### Wprowadzenie

Luxon sp. z o.o., dziś z podwrocławskich Krępic, produkuje systemy oświetleniowe oparte o lampy ledowe. W ubiegłym roku firma obchodziła dziesięciolecie działalności, na początku roku 2019 przeniosła się do nowoczesnej siedziby wybudowanej w podwrocławskiej strefie przemysłowej. Rozwija się niesłychanie szybko – w 2012 roku obroty sięgały 1,6 miliona, w roku 2018 wyniosły ponad 29 milionów złotych. Dobry przykład przemyślanego strategicznie rozwoju, ale także wykorzystania zdobywanej wiedzy i potencjału ludzi.

Zaczynali od montowania lamp w piwnicy. W rankingu Deloitte za lata 2013–2016 Luxon znalazł się w gronie 500 najszybciej rozwijających się firm technologicznych regionu obejmującego Europę, Bliski Wschód i Afrykę (EMEA), wśród 25 firm polskich – jako jedyna zajmująca się oświetleniem. Następne wyróżnienie przyszło w październiku 2018 roku, nagroda Deloitte Fast 50 – 50 najszybciej rozwijających się spółek technologicznych Europy Środkowej. Już w 2019 wyróżnił firmę Financial Times umieszczając ją w gronie 1000 najszybciej rosnących firm w Europie<sup>1</sup>. Przyjrzenie się temu przykładowi rozwoju jest frapujące także dlatego, że można odnaleźć tu wykorzystanie podpowiedzi formułowanych przez teoretyków. Jak rosnąć aby tempo było wysokie, a firma zachowała zdolność dalszego rozwoju – frapujące pytanie badawcze. Danych do analizy dostarczyły rozmowy z założycielami firmy, publikacje o niej i dokumentacja przedsiębiorstwa. Celem było pokazanie jak tzw. „elementy miękkie” znane teorii zarządzania<sup>2</sup> zostały wykorzystywane w tworzeniu firmy, przekształcaniu niewielkich początkowo zasobów oraz budowie kapitału ludzkiego organizacji. Niedoceniana w zarządzaniu wydaje się rola komunikacji, leżących u podstaw kultury organizacyjnej wartości oraz rozwoju samych właścicieli.

### „Preluxon”

„To, co działo się przed 2010 rokiem, nazywam okresem „preluxon”. To jeszcze nie był biznes. Uczyliśmy się na własnych błędach. To też był czas, kiedy diody LED nie opłacały się tak bardzo. Oszczędności na ener-

<sup>1</sup> TechnologyFast 500 2017 EMEA Deloitte, TechnologyFast 50 2018 CE Deloitte oraz Financial Times 1000 Europe's Fastest Growing Companies 2019.

<sup>2</sup> Co najmniej od publikacji R.T. Pascale, A.G. Athos, *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*, Penguin, New York 1981 wymieniających *staff* (załoga), *style* (styl działania, zwłaszcza, styl i kultura zarządzania), *skill* (szczególne umiejętności osób na stanowiskach kierowniczych oraz specjalność firmy jako całości) i *superordinate goals* (nadrzędne wartości i kierunkowe cele organizacji) – za L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 288.

gii elektrycznej przychodziły w perspektywie 8–10 lat”<sup>3</sup>. Tak o pierwszych latach mówił Krzysztof Ostrowski, obok swego kuzyna Marka Ostrowskiego i Macieja Szotta jeden z trzech, znających się od gimnazjum, założycieli firmy. Lampami ledowymi zajęli się trochę przez przypadek, pierwszą zobaczyli w 2007 roku. Wtedy założyli firmę. Hala produkcyjna mieściła się w piwnicy matki jednego ze współników, zimnej, bo trzeba było oszczędzać na ogrzewaniu. Wszystko robili sami. Dziś wspominają, że nie mieli pojęcia o rzeczach podstawowych: np. czym jest faktura<sup>4</sup>. Ale potrafili się uczyć. Marek Ostrowski przez trzy lata współpracował z dr. Arkadiuszem Zawadą z Cambridge prowadzącym na Politechnice Wrocławskiej badania nad półprzewodnikami – w rezultacie zyskał unikatową wiedzę<sup>5</sup>. Maciej Szott wspomina, że gdy mieli już katalog z prototypami proponował dużemu producentowi by w nich zainwestował. „A on na to: „Wsiadaj w auto i szukaj klientów”. Odpowiedziałem, że nie mam samochodu. „To wskakuj na rower”. I tak zrobiłem. Tworzyłem listy kontaktowe z internetu i obdzwaniałem. Jeździłem z naszym katalogiem gdzie się da”<sup>6</sup>. Kłopot polegał na tym, że trzeba było jeszcze przekonać nabywcę, aby zaufał, iż końcowy wyrób będzie wyglądał lepiej niż prototyp, bo te skręcali sami...

Przedsiębiorca, jak twierdził klasyk, J.S. Schumpeter, tworzy przedsiębiorstwo, wprowadza postęp techniczny i nowe wyroby, zdobywa rynki zbytu, podejmuje decyzje organizacyjne łączące produkty itd<sup>7</sup>. Wśród kompetencji niezbędnych przedsiębiorcy umieszcza się różne, dla przykładu: „innowacyjność, śledzenie okazji, wytrwałość, poszukiwanie informacji, świadomość w zakresie jakości, zaangażowanie w pracę, prawidłowe planowanie, pewność siebie, asertywność, zdolność do perswazji”<sup>8</sup>. Szczególnie trzeba jednak zaakcentować, pewnie nie tylko w polskich warunkach jeden element. Na konferencji „Made in Wrocław”<sup>9</sup> w końcu 2018 roku Maciej Szott, na tle slajdu ze słowami „Wytrwałość i konsekwencja” opowiadał: „Kolejnym elementem, który jest dla nas istotny, (...) to jest komponent zapierdalania (słowo ukazuje się na ekranie budząc uśmiechy na sali – przyp. autora). (...) Nie chcę nikogo zrazić, nikomu mówić o tym, że w Luxonie trzeba bardzo dużo pracować, natomiast chcemy powiedzieć o sobie. My przez te dziesięć lat naprawdę włożyliśmy bardzo dużo pracy, (...) po naście godzin dziennie, pięć sześć dni w tygodniu przez te dziesięć lat, i co ciekawe, (...) średnio my jako zarząd, jako właściciele (...) miesięcznie (...) zarobiliśmy 2600 złotych (...) Wy możecie ocenić czy to dużo czy mało średnio miesięcznie tyle zarabiać przez dziesięć lat, dla nas pokazuje to rzeczywiście, że trzeba być wytrwałym, żeby do tego jedenastego roku dotrzeć (...)”<sup>10</sup>.

Inna opowieść: „Tuż przed Bożym Narodzeniem wykonawca zlecił nam wykonanie czterech prototypów. Całe święta lutowałem te diody. Prawie 2 tys. punktów lutowniczych w kilka dni, w temperaturze 8 stopni, bo wciąż oszczędzaliśmy na ogrzewaniu w maminej piwnicy. Gdy skończyłem, połowa nie działała, trzeba było naprawiać. Wysłaliśmy to do Lublina po Nowym Roku i cisza. W marcu zadzwonił klient, że mamy zrobić 388 opraw”<sup>11</sup>. Za zaliczkę od zamawiającego zrobili lampy na markowych komponentach. Pierwsza poważna realizacja, dla amerykańskiego producenta leków (lampy działają od 8 lat), to po tym zamówieniu zdecydowali się zająć oświetleniem przemysłowym.

Gdy zaczynali oświetlenie ledowe było właściwie nieznane, trudno było wskazać korzyści, przez pewien czas utrzymywali firmę sprzedając oświetlenie oparte o taśmy ledowe znajomym. W przywoływanym już artykule Krzysztof Ostrowski mówi: „Oszczędności na energii elektrycznej przychodziły w perspektywie 8–10 lat – (...) technologia poszła do przodu. Wskaźnik zwrotu z inwestycji zaczął być sensowny, czyli mogliśmy obie-

<sup>3</sup> K. Słowik, I wreszcie zobaczyliśmy światło, Mój biznes Ludzie Praca Innowacje, Gazeta Wyborcza, 2019, nr 4, s. 2.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Za J.Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 48.

<sup>8</sup> Entrepreneurship Development Institute of India w Ahmeda-bad, cytuję za K. Mazur, *Przedsiębiorczość – wykład 1*, pdf, [dostęp 11.06.2019] [http://staff.uz.zgora.pl/kmazur/Przeds/przeds\\_1.pdf](http://staff.uz.zgora.pl/kmazur/Przeds/przeds_1.pdf)

<sup>9</sup> Doroczne targi start-up’ów, znanych firm, konferencja pod hasłem „Biznes, innowacje, inspiracje” organizowane późną jesienią przy Hali Stulecia we Wrocławiu – Made In Wrocław, [dostęp 5.11.2018], <https://made-in-wroclaw.pl/targi>

<sup>10</sup> „Made in Wrocław, the road from basement 7 mln € by Luxon Led”, wystąpienie przedstawicieli LuxonLed, [dostęp 21.11.2018], [https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjxcCcEkY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c\\_dq](https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjxcCcEkY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c_dq)

<sup>11</sup> K. Słowik, I wreszcie zobaczyliśmy ... op. cit., s. 2.

cać klientowi oszczędności na prądzie w perspektywie 3–4 lat (...) Dziś tę samą oszczędność na prądzie można uzyskać w rok”<sup>12</sup>.

Od początku mieli jednak silne przekonanie do tego co robią – i wizję. Badacz teorii systemów organizacji, Peter Senge: „Wizje są wyzwajające. Tworzą iskrę podniecenia, która wynosi organizację ponad codzienność...”<sup>13</sup>. Należy ją przekształcić w misję, jak zauważa K. Oblój tak, by wyznaczała kierunek i pokazywała przyszłość firmy, wyrażała marzenia i wyzwania, ale i poprzez realizację uwiarygodniała się<sup>14</sup>. W Luxonie było tak: „(...) już w 2009 roku, siedzimy (...) u nas w piwnicy (...) przychodzi do nas guru finansów (...), Sławomir Borkowski (...) jest do dzisiaj w naszej Radzie Nadzorczej i pomaga nam, i zadaje pytanie: „to czym ma być Luxon za pięć lat, co Wy chcecie osiągnąć w dziesięć lat ?” (...) Siedzimy w piwnicy która była nieogrzewana, bo nie bardzo nas było stać na ogrzewanie (...) i Marek wtedy, absolutnie bez zażenowania mówi: „Jak to co? Jesteśmy polskim producentem oświetlenia, który konkuruje na rynku z Phillipsem. Oczywista sprawa”. (...) I w tym kontekście cytuję (...) cytuję tym razem nie z teoretyka i praktyka zarządzania (...), a z hokeisty, (...) Wayne Gretzki „Dobry zawodnik gra tam gdzie jest krążek, doskonały zawodnik tam, gdzie krążek zmierza”. Dlatego zachęcamy Was do tego, widzę tu młode pokolenie przedsiębiorców, żeby dream big – marzyć, celować wysoko, dlatego, że tego typu wizja ustawia potem rozwój całej organizacji, to znaczy to dążenie do realizacji tego celu, który sobie postawicie”<sup>15</sup>.

## Rozwój

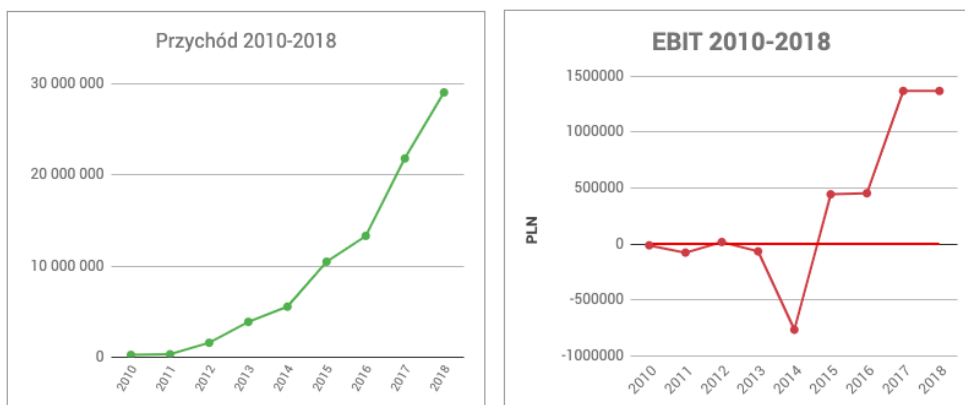
Rozwój firmy cały czas był szybki (patrz tabela 1).

**Tabela 1. Przychody i suma bilansowa 2010–2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Przychód	262,2	332,5	1592,7	3886,6	5567,7	5567,7	14010,4	21 813,3	28 954,5
Suma bilansowa	282,3	368,3	810,9	2908,6	2804,5	2804,5	6529,7	13 372,8	10 967,4

Źródło: Sprawozdania Zarządu LuxonLed, w posiadaniu autora.

Jeszcze efektywniej rzecz wygląda na wykresach. Zwłaszcza wykres EBIT pokazuje, że nie była to gładka droga.



**Wykres 1. Przychody i EBIT 2010–2018**

Źródło: Sprawozdanie Zarządu spółki „Luxon” Sp. z o.o. za 2018 rok, w posiadaniu autora.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 2–3.

<sup>13</sup> Cytuję za K. Oblój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2001, s. 238.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> „Made in Wrocław, the road from basement 7 mln € by Luxon Led”, wystąpienie przedstawicieli LuxonLed, [dostęp 21.11.2018], [https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjxcCcEkY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c\\_dq](https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjxcCcEkY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c_dq)

W roku 2010 LuxonLed zawarł umowę co-brandingową z OSRAM Opto Semiconductors. Najistotniejszą częścią każdej oprawy są diody LED. Od 2013 roku lampy dostarczane przez Luxon montowane są tylko z diodami od tego producenta, ich efektywność przekracza 140 lm/W, a żywotność w niektórych rozwiązaniach świetlnych wynosi ponad 100 tysięcy godzin.

Drugim źródłem siły firmy jest zapewnianie klientom realnych korzyści z zastosowania proponowanych rozwiązań – oszczędności kosztów oświetlenia. Firma oferuje pomoc swoich projektantów i inżynierów na każdym etapie inwestycji dbając o jak najkorzystniejszy wskaźnik zwrotu. Wśród klientów zamawiających oświetlenie obiektów handlowych, biurowych i przemysłowych były takie firmy jak Ikea, Rolls-Royce, Arcelor-Mittal Poland, Kraft Foods Polska, PepsiCo, Zott Polska, Stokrotka, Merida, LG Display Poland, Credit Agricole, Fiat Auto Poland, Indykpol, wiele sklepów firm Eurocash, Neonet, Komfort czy Biedronka<sup>16</sup>. Klientów znaleźli m.in. w Niemczech, Austrii, Szwajcarii, Francji, Irlandii, Szwecji, Finlandii, Belgii, na Litwie, Łotwie, Cyprze<sup>17</sup>.

W roku 2013 spółka pozyskała inwestora finansowego, „Anioła Biznesu”, Krystiana Stypułę, współzałożyciela Home.pl, i została zasilona transzą środków w wysokości 1,5 miliona złotych. Pozwoliło to rok później podjąć sprzedaż w kanale OEM (Original Equipment) czyli wytwarzania oryginalnego produktu stworzonego przez producenta i dostarczanie go klientowi pod jego marką własną do sprzedaży na lokalnym rynku. Obok tego Luxon produkował na zlecenie klientów, którzy dostarczali własny produkt ze wskazaniem jak go produkować i z wykorzystaniem jakich materiałów (tzw. Kontrakt Manufacturing). Równocześnie dbano o edukację klientów w zakresie technologii LED, aby zbudować w nich potrzebę zakupową (tzw. lead nurturing).

W początkach roku 2016 spółka rozpoczęła produkcję i sprzedaż oświetlenia ulicznego. Swoim kontrahentom proponuje pomoc w projektowaniu, a także finansowaniu inwestycji. Generalnie dla firm finansowanie to przede wszystkim oferta leasingu operacyjnego lub z Programu Finansowania Rozwoju Energii Zrównoważonej (w skrócie POLSEFF). Oprawy oferowane przez Luxon umieszczone są na specjalnej liście (LEME) jako produkty o niskim zużyciu energii, inwestujący mogą uzyskać wybierając z tej listy do miliona euro w granicach od 10 do 15 procent kosztów inwestycji. Oszczędności są ogromne. Dla przykładu w gminie Andrychów wymiana lamp sodowych na ledowe pozwoliła zredukować pobieraną moc o połowę (z 440 kW do 226 kW) – roczne oszczędności wyniosą pół miliona złotych, poniesione nakłady (7 milionów złotych) zwrócą się więc relatywnie szybko<sup>18</sup>. Natężenie światła można regulować zdalnie... Realizacja projektu, w którym na przykład oświetlenie uliczne ma zwiększyć bezpieczeństwo ruchu na drodze i równocześnie pozwolić gminie na oszczędności wymaga sporej sprawności i umiejętności współpracy z firmą informatyczną, bowiem warunkiem kupującego może być nie tylko sterowanie całym systemem, ale i możliwość poszerzenia go w przyszłości z udziałem zupełnie innych podmiotów. I to wszystko w krótkim terminie<sup>19</sup> – znacząca kompetencja.

W roku 2018 w spółce pojawił się kolejny inwestor: Private Equity Fundusz Inwestycyjny z Warszawy. W rozmowach największą rolę odegrał Marek Ostrowski. Pozyskany kapitał wspomaga zakładany na najbliższe lata rozwój, do roku 2022 przychody w myśl założeń zarządu obroty mają wzrosnąć do ponad 80 milionów złotych rocznie<sup>20</sup>. W roku 2019 działalność spółki przeniesiono do wybudowanego dla niej obiektu w podwrocławskich Krępicach (można dojechać korzystając z komunikacji miejskiej), z szeregiem rozwiązań starannie przemyślanych przez pracowników i zarząd. Obiekt wspólnicy nazywają „Fabryka marzeń”.

Przywołajmy Petera Druckera: „Każda organizacja działa, posługując się własną teorią biznesu, czyli zbiorem podstawowych założeń definiujących zakres, cele i rezultaty działalności, grupę docelowych klientów oraz wartości klientów i to, za co gotowi są zapłacić.

Strategia służy przekształcaniu własnej teorii biznesu w wydajność. Jej celem jest dostarczenie organizacji możliwości osiągnięcia zakładanych wyników w wysoce nieprzewidywalnym środowisku”<sup>21</sup>. W aktualnej

<sup>16</sup> Dane z materiałów reklamowych firmy oraz K. Słowik, op. cit., s. 3.

<sup>17</sup> K. Słowik, op. cit., s. 3.

<sup>18</sup> U. Schwarzenberg-Czerny, *Światło rządzi miastem*, „Polityka”, 2017, nr 49 (3139), s. 81 ; użyto lamp koncernu Philips, oferowane przez Luxon mają podobne właściwości.

<sup>19</sup> Przykładem realizowane w końcu 2018 roku przez Luxon we współpracy z Apanet Green system sp. z o.o. na zlecenie Zarządu Dróg Miejskich w Legnicy, szczegóły [dostęp 23.03. 2019] [https://www.facebook.com/search/top/?q=luxon%20led&epa=SEARCH\\_BOX](https://www.facebook.com/search/top/?q=luxon%20led&epa=SEARCH_BOX),

<sup>20</sup> Sprawozdanie Zarządu Luxon za 2018, w posiadaniu autora.

<sup>21</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media s.r.l., 2010, s. 53.

wersji „Misją firmy Luxon jest zdobycie i utrzymanie pozycji najbardziej niezawodnego dostawcy oświetlenia w technologii LED. Realizujemy tę misję dostarczając Klientom najbardziej efektywne oprawy na rynku, przyczyniając się tym samym do osiągnięcia celów środowiskowych: niższego zużycia energii elektrycznej oraz niższej emisji gazów cieplarnianych do atmosfery. Jednocześnie dajemy klientom poczucie pewności i bezpieczeństwa dzięki doskonałej obsłudze oraz wysokim kompetencjom naszych pracowników”<sup>22</sup>. Na najbliższe lata, do roku 2022, sformułowano wśród celów generowanie większości przychodów z rozwiązań typu IoT, bycie liderem w tej technologii łączącej oświetlenie ledowe z czujnikami dostarczającymi klientowi informacji o wykorzystaniu powierzchni produkcyjnej czy handlowej. Oświetlenie połączone z informacją.

Obserwując firmę można wyróżnić obszary o szczególnym znaczeniu.

### Wartości i kultura firmy

Zgodnie z definicją G. Hofstede „kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej”<sup>23</sup>. Krzysztof Ostrowski: „Niewiele się mówi na konferencjach o takich miękkich aspektach biznesu, bardziej się skupiamy na tych technicznych, natomiast z naszego punktu widzenia (...) to chyba najważniejszy komponent. Kilka lat temu zrobiliśmy sobie takie ćwiczenie w zespole, i jakkolwiek górnolotnie to może zabrzmieć, stworzyliśmy kodeks wartości i antywartości w firmie. (...) To był taki moment przełomowy, dzisiaj korzystamy z tego kodeksu w trakcie rekrutacji (...) Spójrzcie, to jest część naszych wartości, one się fajnie rozwijają w Luxon (...), mamy ludzie, mamy uczciwość, mamy X factor czyli taki czynnik X u nas – współpracę między zespołami, współpracę w ramach organizacji, mamy optymizm, my żartujemy, że kultywujemy taką kulturę „dasizmu”, bo mówimy sobie, że po prostu się da, zamiast powiedzieć zaraz na samym początku, że się nie da, no i niezawodność zespołowa”<sup>24</sup>.

Główną rolę odgrywają ludzie. Dalszej części wywodu na przywoływanej tu konferencji „Made In Wrocław” towarzyszył slajd pokazujący równanie:

„Postawa × umiejętności

$1 \times 0 = 0$

$1 \times 1 = 1$ ”

„To są dwa komponenty których poszukujemy u osób, które chcemy zatrudnić do naszej firmy. Zwracamy uwagę zarówno na postawę, jak i na umiejętności. Wiele lat temu nauczyliśmy się, że rekrutacja osoby tylko przez bilans umiejętności nie jest dobrym pomysłem, (...) Jeśli mamy (...) na pokładzie, zrekrutowaliśmy je, poświęciliśmy czas na on boarding, na szkolenie, na te wszystkie elementy, które w dynamicznie rozwijającej się organizacji są niezwykle istotne, to po pierwsze dajmy im się rozwijać, czyli dajmy im ścieżkę kariery, dajmy im możliwość awansów wewnętrznych, tu znowu przykład z naszej organizacji jest taki, że w gronie naszych dyrektorów są w zasadzie w 100 procentach wychowankowie, to znaczy są to takie osoby które przychodziły do nas na niskie stanowiska operacyjne, dla przykładu Michał fakturujący swego czasu w naszej firmie jest dzisiaj dyrektorem finansowym, Andrzej który pracował na produkcji jest dzisiaj dyrektorem operacyjnym, Michał który przyszedł jako przedstawiciel handlowy (...) jest dzisiaj dyrektorem sprzedaży, to jest szalenie istotne, żeby dawać tym ludziom zarówno samodzielność jak i możliwości rozwoju. I druga kwestia (...) Jeśli już mamy „te jedyńki” na pokładzie to się ich trzymajmy. Kolejny przykład z naszej organizacji, nie zawsze bywa fantastycznie (...), my już nie jesteśmy start-upem, musimy rok do roku dowozić konkretną rentowność, w 2016 roku było z tym słabo w pierwszej połowie roku, (...) zastanawialiśmy się co z tym zrobić i jak wyprowadzić organizację na właściwe tory. Podejmowaliśmy trudne decyzje zarządcze, one się wtedy też wiązały ze zwolnieniami, zwolniliśmy między innymi Gosię, ówczesnego HR Biznes partnera w naszej organizacji. Gosia była jedyńką. Refleksja u nas powstała szybko, jeżeli w takich

<sup>22</sup> Materiały wewnętrzne Luxon.

<sup>23</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 40.

<sup>24</sup> „Made in Wrocław, the road...” op. cit.

momentach zwalniamy najlepszych ludzi to chyba nie jest dobry kierunek, na drugi dzień (...) naprawiliśmy ten błąd (...) Gosia jest dzisiaj z nami i napędza dział nasz HR (...)"<sup>25</sup>.

Jak to wygląda w praktyce? Na firmowym blogu w 2017 z okazji awansu na menedżera sprzedaży opublikowano rozmowę z pracownikiem zatrudnionym dwa lata wcześniej bez większego doświadczenia w sprzedaży.

„Czy możesz opisać najtrudniejszy moment związany z 2 letnią karierą w firmie i co ci pomogło przezwyciężyć te trudności?

W zasadzie było to zaraz po zakończeniu 3-miesięcznego okresu próbnego. Po przyjeździe do firmy zależało mi, aby pokazać się z jak najlepszej strony więc wykazywałem się dużym zaangażowaniem i chęcią poznania specyfiki pracy w tej branży. Myślę, że głównie moja postawa pozwoliła mi przekonać szefostwo, że warto na mnie postawić. Kolejne miesiące dość mocno sprowadziły mnie jednak na ziemię. Pomimo dużego wsparcia ze strony przełożonego poruszałem się po rynku jak „dziecko we mgle”. Decyzje, które podejmowałem i spotkania, które odbywałem w ogóle nie przekładały się na jakiegokolwiek wyniki. Pracowałem po kilkanaście godzin dziennie, a i tak sprzedaż stała w miejscu. Myślę, że późniejsze rozmowy i spokojne analizy tego stanu rzeczy z przełożonymi, pozwoliły na rozruszanie tej maszyny i wejście we właściwe tryby. Tak naprawdę kluczowe okazało się wychwycenie, jak powinienem organizować swój czas i na jakich klientach powinienem się bardziej skupić. Dodatkowo musiałem sobie dość mocno wziąć do serca, że prawdziwa sprzedaż ma miejsce wtedy, kiedy w cztery oczy spotykam się z klientem. Zacząłem liczyć wszystkie godziny spędzone na spotkaniach, a z czasem dążyłem do tego, żeby jak najwięcej czasu poświęcać klientom, którzy stanowili naszą grupę docelową i mieścili się w kryteriach „klienta idealnego”. (...)

Po tych dwóch latach pracy w Luxon LED przekonałem się osobiście jak ogromny wpływ na własny rozwój ma środowisko i kultura organizacji w której się funkcjonuje. Wartości, które dominują w firmie (takie jak współpraca, nastawienie na pracownika, czy też wzajemny szacunek) przekładają się ostatecznie na dobrą atmosferę, która moim zdaniem jest niezbędna do osiągania dużych rzeczy. (...) Mój przykład pokazuje, że nie mając żadnego doświadczenia w branży można dołączyć do zespołu i z powodzeniem spełniać się zawodowo. (...)"<sup>26</sup>.

## Komunikacja

Komunikacja – drugi czynnik częściowo wiąże się z pierwszym, ale nie tylko dla kultury ma znaczenie. W firmie Luxon wykorzystywane są rozmaite narzędzia informatyczne, aplikacje takie jak Asana, programy takie jak Pipedrive czy Tableau. Z jednej strony służą do informowania o celach i postępach w ich osiągnięciu, z drugiej dają czytelny obraz stanu prac nad zleceniem, umożliwiają szybkie zorientowanie się gdzie i do czego trzeba przydzielić ludzi o odpowiednich umiejętnościach. Informacje ekonomiczne przedstawiane są w sposób czytelny także dla tych, którzy o wskaźnikach ekonomicznych mają słabe pojęcie, przy pomocy kolorowych diagramów. Ale w razie potrzeby można z tego poziomu dotrzeć do danych szczegółowych. To już elementy z jednej strony zarządzania wiedzą, ale z drugiej tworzenia zestawu mierników będących, jak przypomina P. Grajewski, „najważniejszym komponentem: sposobu komunikowania kierunku działania, budowania wiarygodności, definiowania ról i stanowisk, alokacji zasobów oraz monitorowania i oceny wyników w celu doskonalenia procesów i organizacji w ogóle”<sup>27</sup>.

Drugi aspekt komunikacji w Luxonie to wykorzystywanie mediów społecznościowych – firmowego blogu czy Facebooka, gdzie znaleźć można informacje o wszystkich ważniejszych związanych z firmą wydarzeniach. Także o tym, że w kolejnym tygodniu goszczono rekordową liczbę klientów z zagranicy czy że poszukiwani są pracownicy do zespołu projektowego. Na YouTube istnieje konto Luxon Lifestyle. Co ważne: przy każdej okazji zarząd podkreśla, że nagroda, wyróżnienie, kolejne osiągnięcie jest zasługą całego zespołu. Jak mantrę. Ale to również element tworzenia wizerunku firmy, tak ważne oddziaływanie w sferze

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Wywiad z Jakubem Kuberką, [dostęp 16.11.2017 ], <http://luxon.pl/step-by-step-to-international-level/>

<sup>27</sup> P. Grajewski, Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2016, s. 84.

public relations. Firmowych mailom towarzyszą zachęty do przeczytania na stronie np. „Case study – Modernizacja oświetlenia przemysłowego w zakładach PepsiCo”. W dzisiejszym świecie zawsze trzeba walczyć o uwagę...

### Teoria zarządzania dla praktyki

Trzeci obszar wart podkreślenia: korzystanie z wiedzy związanej z zarządzaniem. Bez skupiania się na nazwach czy teorii. „Ja bardzo unikam nazw w tym wszystkim co my robimy. Dla mnie tak naprawdę jest mało istotne czy my leanujemy, czy robimy coś z pogranicza six sigma czy czegośkolwiek innego, (...), to co jest ważne to to, żeby ludzie zrozumieli, że ciągła zmiana która się dzieje – ona się będzie działa, (...) my tak naprawdę nigdy nie uznamy, że procesy są okej i możemy sobie pozwolić na to, żeby przestać optymalizować (...) bo po prostu zostaniemy z tyłu. (...) To wymaga od tej załogi specyficznego podejścia do własnych obowiązków i własnej pracy i uwaga – nie każdy potrafi to zrobić. (...) To jest najważniejsze (...) to spowodowanie u ludzi pewnej przemiany w głowie i zrozumienie, że tak jak my dzisiaj pracujemy jutro raczej nie będziemy pracować (...)”<sup>28</sup>. Heraklitowi z Efezu przypisuje się powiedzenie „Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”.

Przejście w produkcji od systemu gniazdowego, likwidacja najprostszego marnotrawstwa wynikającego z konieczności poszukiwania materiału czy narzędzi dało znaczący wzrost produktywności: „wskaźnik poprawił się z okolicy 50–60 proc., (...) do okolic 80–90 (...) Nie byłbym fanem ciągłego doskonalenia, gdybym powiedział, że to nas zadawała, jest jeszcze bardzo dużo do poprawy, (...) ale prostymi działaniami udało się nam się bardzo dużo osiągnąć, i tak samo jest ze wskaźnikiem jakości (...) bo tak naprawdę jeszcze kilka lat temu nie mieliśmy wyodrębnionego działu zarządzania jakością (...) Stworzyliśmy taki dział, wdrożyliśmy zupełnie nowe procesy kontroli jakości, i też zanotowaliśmy spore spadki w liczbie reklamacji i w czasie obsługi reklamacji. (...) Z liczby dni obsługi reklamacji około 14–16 spadliśmy do trzech i pół w ostatnim miesiącu (...) w naszej branży to jest naprawdę szybko i to też oznacza przewagę konkurencyjną”<sup>29</sup>. Sprawozdanie Zarządu za 2018 rok zawiera między innymi informację: „W ramach prowadzonych inicjatyw ciągłego doskonalenia, Spółka konsekwentnie realizuje projekty optymalizacyjne. Ich efektem w 2018 roku były m.in.: znaczna poprawa wskaźników produktywności procesu produkcyjnego (wzrost o niemal 10 p.p.), znaczna poprawa terminowości dostaw do Klientów, a także poprawa wskaźnika reklamacji (na wybranych produktach do poziomów 0,016% reklamacji dla wyprodukowanych wyrobów)”<sup>30</sup>.

Myślenie kategoriami zarządzania procesowego, wykorzystanie mapowania, flowchartów przyniosło znaczącą poprawę na przykład procesów sprzedaży. W literaturze dzieli się proces obsługi klienta na elementy obsługi przedtransakcyjne (przygotowanie do działania), transakcyjne (sprawna obsługa od zamówienia do wykonania usługi czy otrzymania produktu) oraz potransakcyjne (zapewnienie klientowi prawidłowego użytkowania)<sup>31</sup>. Handlowcy należą w Luxonie do najlepiej opłacanych – analizy powodów, dla których nie doszło do transakcji pokazały, że na etapie przygotowania transakcji można dużo zmienić. Wśród powodów niepowodzenia dominowały takie jak brak dostępu do osoby rzeczywiście podejmującej decyzje i trwała relacja klienta z konkurentem Luxonu. Eliminacja działań, które nie mogły dać pozytywnego rezultatu zwiększyła efektywność działań handlowców. W Luxonie często sięga się po analizę Pareto, co pozwala eliminować główne przyczyny niepowodzeń.

<sup>28</sup> Rozmowa prowadzona przez Tomasza Króla z Instytutu Doskonalenia Produkcji z Krzysztofem Ostrowskim, [dostęp 25.05.2019 ] <https://www.facebook.com/InstytutDoskonaleniaProdukcji/videos/316052239091691/UzpfSTewMDAwMDIyMTc3NDkzNjoyNzY4NDEwMDY2N-TA5Njky/>.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Sprawozdanie Zarządu Luxon sp. z o.o. za 2018 rok, w posiadaniu autora.

<sup>31</sup> Za K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 44–46.

Inny proces o podstawowym znaczeniu związany jest z kulturą firmy, a dotyczy roli HR.

- „zapewnij świetny proces rekrutacji, bazujący na analizie postaw i umiejętności
- postawy zgodne z firmowym Kodeksem Wartości i Antywartości
- umiejętności niezbędne w procesie (matryca umiejętności – czego szukam?)
- na każdym etapie rekrutacji musisz spoglądać i oceniać konkretny zestaw czynników postawy i czynników umiejętności!
- zapewnij świetny onboarding (wdrożenie to wciąż jest proces rekrutacji!)
- rekrutuj **powoli**, ale zwalnij **szybko** → zły pracownik  **błyskawicznie** demotywuje zespół
- daj pracownikom kontekst i feedback
- daj pracownikom narzędzia (automatyzuj, ułatwaj, eliminuj proste i powtarzalne czynności!)
- daj pracownikom swobodę, ale pokazuj gdzie są możliwości do poprawy
- dbaj o motywację (nie tylko finansami) i komunikację w zespołach<sup>32</sup>.

„Podstawowe wyzwanie menedżera polega nie tyle na umiejętności przewidzenia wszystkiego, co się stanie w dalszej lub bliższej przyszłości, ile na stworzeniu systemu organizacyjnego, za pomocą którego skutecznie można sobie poradzić z nieprzewidywanymi wyzwaniami” – cenna uwaga P. Grajewskiego<sup>33</sup>.

### Konkluzje

W 2018 roku jeden z pracowników zyskał stopień Master Black Belts w six sigma, boty wykonują powtarzalne prace w księgowości i zarządzaniu personelem, spółka wciąż relatywnie dużo wydaje na badania i rozwój, wdraża kolejne normy ISO, zaczyna poważne działania na rynku niemieckim.

W języku pracowników firmy pojawiło się nowe określenie „Świeć przykładem”. Artefakt, w tym przypadku werbalny<sup>34</sup>, świadomie akcentowany przez zarząd. Maciej Szott: „Świeć przykładem” (...) to jest nasz hasztag firmowy (...) przede wszystkim jest (...) przypomnieniem, że my jako zarząd każdego dnia musimy dawać ten dobry przykład. No bo nie mogę (...) oczekiwać od pracowników żeby dawali z siebie wszystko, (...) jak ja nie będę dawał absolutnie stu procent. (...) Drugi przykład odnośnie „Świeć przykładem” (...) byłem prezesem firmy przez około 6 lat (...) natomiast w międzyczasie Krzysztof zbierał nowe kompetencje, bardzo szybko się rozwijał, i po prostu był dużo lepszym menedżerem. I w trójkę stwierdziliśmy: ok, to Krzysztof teraz będzie szefem, zostanie prezesem, a ja w końcu zajmę się tym co kocham, czyli sprzedażą i marketingiem. (...) taki przykład, żeby odstawić swoje ego na bok, żeby nie patrzeć się tylko na „gdzie ja jestem i co to dla mnie znaczy”, a koniec końców i organizacja, i ja, i Krzysztof, wszyscy na tym zyskaliśmy<sup>35</sup>.

Wspólnicy przyznają, że ich przyjaźń przez te lata przeszła niejedną próbę. Czytając doroczne podsumowania, także bardzo osobiste, można zauważyć, że rozumieją znaczenie równowagi w życiu prywatnym, osobistego rozwoju. To właśnie równowaga na wszystkich polach prawdopodobnie stała się kluczem do sukcesu. Warta szczegółowych badań jest współzależność: firma może się rozwijać, jeśli dostatecznie rozwijają się decydujący o jej losach.

### Bibliografia

- Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media s.r.l., 2010.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000

---

<sup>32</sup> Fragment slajdu przygotowanego przez K. Ostrowskiego na spotkanie ze studentami ZPSB, w posiadaniu autora.

<sup>33</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016, s. 107–108.

<sup>34</sup> Zgodnie z podobnymi klasyfikacjami E. Scheina i W. G. Dyera artefakty, zewnętrzne przejawy kultury, „twory werbalne, behawioralne i fizyczne” – za L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 23, G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 43 nazywa je symbolami, („to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury” z czym można się zgodzić z uściśleniem, że pełną treść rozumie tylko członek danej kultury).

<sup>35</sup> „Made in Wrocław, the road op. cit.



- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- „Made in Wrocław, the road from basement 7 mln € by Luxon Led ”, wystąpienie przedstawicieli LuxonLed, [dostęp 21.11.2018] [https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjcxCcEkY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c\\_dq](https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjcxCcEkY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c_dq)
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Mazur K. , *Przedsiębiorczość – wykład 1*, pdf, [dostęp 11.06.2019.] [http://staff.uz.zgora.pl/kmazur/Przeds/przeds\\_1.pdf](http://staff.uz.zgora.pl/kmazur/Przeds/przeds_1.pdf).
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
- Rozmowa prowadzona przez Tomasza Króla z Instytutu Doskonalenia Produkcji z Krzysztofem Ostrowskim, [dostęp 25.05.2019 ] <https://www.facebook.com/InstytutDoskonaleniaProdukcji/videos/316052239091691/UzpfSTeWMDAwMDIyMTc3NDkzNjoyNzY4NDEwMDY2NTA5Njky/>
- Schwarzenberg-Czerny U., *Światło rządzi miastem*, „Polityka”, 2017, 49 (3139).
- Słowik K., *I wreszcie zobaczyliśmy światło. Mój biznes Ludzie Praca Innowacje*, Gazeta Wyborcza, 2019, 4.
- Sprawozdanie Zarządu Luxon sp. z o.o., niepublikowane.
- Wywiad z Jakubem Kuberką, [dostęp 16.11.2017 ], <http://luxon.pl/step-by-step-to-international-level/>
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

## **Company's development – a luminous example**

### **Summary**

The article presents an example of a Polish start-up development, from its beginnings in a basement to a company ranked as one of the fastest-growing ones in Europe. It shows the road from learning the basics of business through rapid growth to reaching a position that will attract investors. It has been researched on how mission & vision have been used to develop an appropriate company culture and base it on values important for further growth. The author points out to the conscious use of “soft elements” of managing, including taking care for communications and practical application of management theory.

### **Keywords**

mission & vision, success-deciding factors, company culture, process management, lean manufacturing, optimization