

Patryk Guliński, Witold Studziński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PRZEZ SZANSE NA PRZYKŁADZIE FIRMY „WAGONY ŚWIDNICA SA”

1. Wstęp

Polska gospodarka od 1989 r. przeszła znaczne zmiany. Wiele branż i sektorów przeszło gruntowną reorganizację, restrukturyzację, niektóre zostały zlikwidowane a w ich miejsce powstały nowe, wykorzystujące nowe technologie. Zmiany zachodzące w otoczeniu powodują, że współczesna firma staje wobec nowych wyzwań oraz w obliczu niepewności. Z każdej strony pojawiają się naciski do wprowadzania nowych rozwiązań we wszystkich sferach działalności: produkcji, technologii, marketingu, zarządzaniu itp. Aby dostosować się do zmian zewnętrznych, firma musi wprowadzać różne zmiany i innowacje modyfikujące czy przekształcające jej charakter i naturę, burzyć istniejący ład i porządek, a wprowadzać nowy, pozwalający jej lepiej wypełniać swoje funkcje względem otoczenia.

Wprowadzając różnorakie zmiany o większym czy mniejszym spektrum, firmy podejmują walkę o przetrwanie (utrzymanie się na rynku) czy też, w późniejszym okresie, o poprawienie swojej pozycji strategicznej oraz zdobywanie nowych rynków. Zmiany mogą być wewnętrzne i zewnętrzne, jednak większość z nich następuje pod naciskiem innych, zewnętrznych jednostek lub jako inspiracja zewnętrzna. Wewnętrzne powstają natomiast pod przywództwem kierownictwa i zarządu firmy – ich źródłem są pomysły kadry pracowniczej.

Sukcesy przedsiębiorstw zależą dzisiaj coraz bardziej od ich podatności na innowacje, stają się one bowiem czynnikiem decydującym nie tylko o rozwoju i ekspansji jednostki, ale przede wszystkim o jej przetrwaniu. Innowacje są jednak wynikiem odpowiedniego zarządzania na każdym poziomie. Dzisiaj tylko odpowiednio zarządzana firma w połączeniu z innowacjami daje przewagę nad konkurencją na rynku.

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie, czy w historii firmy „Wagony Świdnica SA” pojawiły się szanse, które mogłyby wykorzystać, czy je wykorzystała i potrafi wykorzystać w przyszłości. Podstawę wnioskowania stanowią dokumenty wewnętrzne firmy oraz obserwacja uczestnicząca.

2. Charakterystyka sektora kolejowego ze szczególnym uwzględnieniem produkcji wagonów towarowych

Sektor kolejowy jest jednym z najtrudniejszych działów gospodarki. Sytuacja taka wynika stąd, iż na przełomie ostatnich 30 lat nastąpił dynamiczny rozwój w innych dziedzinach transportu: drogowym oraz lotniczym. W Polsce dodatkowo na taki stan rzeczy wpływa stan infrastruktury oraz znikome inwestycje w sektorze kolejowym. W tym miejscu warto wspomnieć, że średnia wieku wagonów w największych przedsiębiorstwach kolejowych w Unii Europejskiej sięga 20 lat, co stanowi granicę założeń konstrukcyjnych dla życia wagonu, a w Polsce 25 lat.

Przed rokiem 1989 produkty polskich firm zajmujących się produkcją środków transportu kolejowego były skierowane głównie do odbiorców w Europie Środkowej i Wschodniej, jednak wraz z nadejściem zmian w systemie polityczno-gospodarczym drastycznie zmieniła się sytuacja przedsiębiorstw i musiały one szukać nowych rynków zbytu. Większość producentów taboru kolejowego nie poradziło sobie z nowymi realiami, tylko nieliczne organizacje dzięki drastycznym zmianom i gruntownej restrukturyzacji zdołały utrzymać się na rynku.

Do roku 1989 na polskim rynku producentów taboru kolejowego istniały przedsiębiorstwa państwowe, takie jak:

- Konstal Chorzów,
- Zastal Zielona Góra,
- Fabryka Wagonów „Świdnica” w Świdnicy.

Po roku 1989 wraz z głębokimi przemianami gospodarczymi i liberalizacją rynku nastąpiły znaczne zmiany w tym sektorze. Obecnie tworzą go następujące firmy:

- Alstom Konstal SA,
- Fabryka Wagonów Gniewczyzna SA,
- Greenbrier Europe/Wagony Świdnica SA,
- PESA Bydgoszcz SA Holding,
- Tabor Szynowy Opole SA,
- ZNTK Poznań SA,
- ZNTK Radom Sp. z o.o.,
- ZNTK w Łapach SA.

Większość z wymienionych firm należy obecnie do sektora prywatnego, również zagranicznego. Właściwie tylko Wagony Świdnica, Tabor Szynowy Opole i ZNTK w Łapach SA funkcjonują na tym rynku, reszta firm jest w stanie likwidacji lub boryka się z poważnymi problemami finansowymi.

Na rynku Europy Zachodniej, nie inaczej niż na polskim, firmy nie wytrzymały presji zmian. W Niemczech z ponad dwudziestu firm z lat 1980-2000 nie przetrwała żadna, podobnie w Anglii i Hiszpanii. We Francji obecnie działa jeszcze tylko jedna firma, ale jest w fazie schyłku (dofinansowują ją władze lokalne).

3. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Fabryka Wagonów „Świdnica” została powołana do działalności gospodarczej na mocy rozporządzenia Ministra Przemysłu Ciężkiego w 1951 r., za zgodą Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego i ówczesnego Ministerstwa Finansów. Nowo powstałe przedsiębiorstwo zostało powołane na miejscu dotychczas istniejących Zakładów Naprawczych Wagonów w Świdnicy. Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, po przemianach ustrojowo-gospodarczych, przedsiębiorstwo zostało przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa; był to 1992 rok. Następnie od 1995 r. firma stała się spółką parterową Narodowego Funduszu Inwestycyjnego. Uruchomiono produkcję kontenerów morskich, nowoczesnego systemu EU kontenerów lądowych typu SWAP oraz produkcję konstrukcji stalowych głównie do wyposażenia portów i statków.

Chcąc wykorzystać warunki i możliwości istniejące w gospodarce oraz prywatyzację przedsiębiorstw państwowych, w 1997 r. dokonano podwyższenia kapitału akcyjnego, który w głównej części został objęty przez inwestora zagranicznego – koncern Greenbrier Companies Incorporated. W tym samym roku dokonano także zmiany nazwy spółki na „Wagony Świdnica SA”.

Zgodnie ze statutem organizacji podstawowym przedmiotem działalności stała się produkcja środków transportu kolejowego, a zgodnie z misją stanowią one produkty najwyższej jakości.

Koncern Greenbrier Companies Incorporated jest organizacją skupiającą kilkanaście przedsiębiorstw z Ameryki Północnej i Środkowej oraz Europy. W skład Greenbrier Companies Incorporated wchodzi m.in. takie firmy, jak¹:

- na terytorium Ameryki Północnej i Środkowej:

- Gunderson, Inc,
- Gunderson Concarril,
- Gunderson Rail Services,
- Gunderson Marine,
- Autostack

oraz

- Greenbrier Leasing,
- Greenbrier Management Services;
- na terytorium Europy:
- Wagony Świdnica SA,
- Greenbrier Germany GmbH.

Firma „Wagony Świdnica SA” stanowi bardzo ważny element w strategii całej korporacji. Jako przedstawiciel Greenbrier Europe jest jednym z głównych dostaw-

¹ Dane wewnętrzne firmy.

ców nowych wagonów towarowych w Europie. Obecnie opisywana spółka jest także największym polskim producentem i eksporterem nowych wagonów. Roczna produkcja wynosi ok. 1500 sztuk, z czego praktycznie 100% wyprodukowanego taboru jest przeznaczone na eksport.

Jednymi z największych odbiorców produkowanych środków transportu są koleje niemieckie DB, szwajcarskie SBB, austriackie OBB, angielskie EWS, Freightliner, GB Rail i NetworkRail, koleje szwedzkie GreenCargo oraz wielu prywatnych przewoźników, m.in. VTG, Nacco i AtirRail. Ponadto przedsiębiorstwo eksportowało lub nadal eksportuje swoje produkty do ponad 30 państw, takich jak: Austria, Belgia, Białoruś, Bułgaria, Czechy, Kanada, Finlandia, Grecja, Irak, Jordania, Liban, Maroko, Norwegia, RPA, Słowacja, Turkmenistan, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Wietnam, Węgry, Ukraina, Syria, Rumunia, Rosja, Litwa, kraje byłej Jugosławii, Islandia, Holandia, Albania oraz Francja. Zgodnie z założeniem polityki koncernu nie eksportuje się produktów do krajów objętych embargiem.

„Wagony Świdnica SA” jest jedną z dwóch europejskich firm, a jedyną produkcyjną, wchodzącą w skład Greenbrier Companies Incorporated. Spółka ta jest dużym przedsiębiorstwem o zasięgu globalnym. Tym samym proces zarządzania taką organizacją nie należy do zadań prostych. Efektywne zarządzanie wymaga dobrze skonstruowanego planu oraz prawidłowo funkcjonującej struktury organizacyjnej.

4. Zarządzanie przez szanse i elastyczność na przykładzie firmy „Wagony Świdnica SA”

„Żywozne firmy powinny tworzyć plany wybiegające na 5 lat w przyszłość. Ale muszą też być gotowe co roku je zmieniać. To jedyny sposób, aby przeżyć”². Jednak „przy istniejącej konkurencji firmy, które nie potrafią tworzyć i wcielać w życie doskonałej idei, po prostu nikną” [Deming]. Dziś to przedsiębiorstwa potrzebują klienta bardziej niż klient firmy. Każde przedsiębiorstwo powinno zdać sobie sprawę, iż klient kupuje rozwiązanie nurtujących go problemów, a nie produkt. Wychodząc z tego założenia, można postawić tezę: nie tylko dobra strategia i rozwiązania techniczne, *sensu largo*, przyczyniają się do rozwoju firmy. Duży wpływ na dobrą kondycję i rozwój przedsiębiorstwa mają także szanse, jakie przedsiębiorstwo wykorzystuje lub też nie.

„Konsekwencje naszych działań są tak złożone, tak różnorodne, czasem wręcz sprzeczne, że przewidywanie przyszłości jest naprawdę bardzo trudnym zajęciem”. Podejmować „dobre” decyzje można tylko wtedy, gdy posiada się i potrafi tworzyć i przetwarzać wiedzę o przedsiębiorstwie i jego bliższym oraz dalszym otoczeniu [Zarządzanie wiedzą... 2003, s. 15]. Osoby zarządzające w przedsiębiorstwach zazwyczaj skupiają się na walce z konkurencją – w jaki

² Bran Ferren, wiceprezes i dyrektor ds. badań i rozwoju firmy Walt Disney Co.

sposób zwalczyć rywala? Wynika z tego, że strategie firm na danym rynku są do siebie zbliżone – najogólniej mają za zadanie obniżenie kosztów i podniesienie jakości oferowanych produktów i usług. Firmy, które chcą być w czołówce, muszą wybić się z ogółu poprzez wyszukanie luki, przestrzeni w rynku – oferując takiego typu produkty i usługi, jakich nikt inny nie może lub nie jest w stanie zaoferować. Takie działanie jest możliwe jednak tylko w momencie odejścia od normalnego, tradycyjnego pojęcia konkurencyjności i skupienia całej swej uwagi na szukaniu nowych rozwiązań. Poszukiwanie takich możliwości poza branżą ułatwia natrafienie na ową wolną przestrzeń. Efektem takich działań jest uzyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności oraz zaprzestanie oglądania się na konkurencję i marnowania czasu na „walkę z wiatrakami”. Owych luk można poszukiwać również w branży, np. poprzez zaoferowanie produktów wysoko wyspecjalizowanych [Zarządzanie innowacją... 2003, s. 7]. Nowe technologie w połączeniu z jakością (mogą lub też) bardzo mocno wpływają na rozwój. Specjalizacja firm jest dziś coraz bardziej powszechna. Przykładami firm mogą być przedsiębiorstwa z Doliny Krzemowej, takie jak INTEL Co. etc. Jednym z założeń polityki firmy „Wagony Świdnica SA” jest specjalizacja oraz szukanie okazji. Firma poprzez wysoką jakość oferowanych produktów i bardzo wyspecjalizowane produkty wchodzi na rynki, na których do tej pory nie miała szans.

Szukanie okazji jest ściśle powiązane ze strategią firmy. Prezentują to m.in. koncepcje J.C. Collinsa, J.I. Porassa, K. Eisenhardt i D.N. Sull’a oparte na badaniach empirycznych z których wynika, że okazje są istotnymi impulsami rozwojowymi przedsiębiorstw. Podobne wnioski przedstawił K. Krzakiewicz w wynikach swoich badań [Krzakiewicz, Cyfert, Kraśnik 2006]. U przeszło połowy przedsiębiorstw spośród zbadanych dominuje podejście przedsiębiorcze, nakierowane na wykorzystywanie okazji, bez ujęcia procesu planowania strategicznego w formie ramy. R. Krupski, włączając zagadnienia identyfikacji, wykorzystywania okazji w treść i strukturę strategii, sformułował to następująco: „strategia to zdefiniowane pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, ze względu na szanse i zagrożenia” [Zarządzanie strategiczne... 2007, s. 478]. Wynika z tego, że organizacja powinna nie tylko korzystać z informacji *ex post*, lecz własnymi pomysłami kreować rynek. System informacji wewnętrznej powinien dostarczać niezbędnych danych do prawidłowego zarządzania strategicznego [Janasz i in. 2007, s. 35]. Informacje potrzebne do zarządzania strategicznego mają odmienny charakter niż informacje wykorzystywane w zarządzaniu operacyjnym. Mają one prezentować dane dotyczące przyszłych stanów, tendencji i rozwoju, czynników zewnętrznych mających wpływ na strategię oraz analizę własnych możliwości, szans i zagrożeń. Wynika z tego, że zarządzanie szansą jest ściśle powiązane z okazją,

zarządzaniem wiedzą oraz innowacyjnością przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznym. Przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą w sposób optymalny oraz starające się wprowadzać innowacje mogą korzystać z szans, jakie stają przed nimi, i skutecznie je wykorzystywać.

Chcąc zrozumieć i wyjaśnić procesy podejmowane przez przedsiębiorstwo „Wagony Świdnica SA”, należy wspomnieć o elementach analizy otoczenia i wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa.

Kierownictwo, podejmując realizację zakrojonej na szeroką skalę restrukturyzacji, miało na celu nie dopuścić do sytuacji upadłości przedsiębiorstwa. Podzieliłoby ono w ten sposób los wielu organizacji państwowych oraz prywatnych, zarówno w okręgu, jak i w całym kraju na przestrzeni lat.

Można postawić pytanie: Czy w przeszłości firmy były szanse, które przedsiębiorstwo „Wagony Świdnica SA” wykorzystało?

W tabeli 1 zostały zaprezentowane zdarzenia, jakie miały miejsce w działalności organizacji, i ich skutki dla firmy.

Tabela 1. Rodzaje szans i ich wpływ na rozwój organizacji

Rodzaje szans	Skutki rozwojowe
Pozyskanie inwestora	Nowe podejście systemowe, zmiana mentalności pracowników, pozyskanie funduszy, zwiększenie renomy firmy, dostęp do <i>know-how</i>
„Wyjątkowo” tani zakup materiałów do produkcji	Istotne polepszenie warunków produkcyjnych
Niespodziewane kontrakty	Istotny wzrost sprzedaży w ramach branży, nowe rynki
Przejęcie konkurenta lub bankructwo (likwidacja)	Istotny wzrost sprzedaży w ramach branży, nowe rynki

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Krupski, *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, 2005 nr 11.

W tym momencie zasadne jest pytanie: „Czy pozyskanie inwestora zagranicznego było szansą na rozwój firmy”? Odpowiedź na to pytanie jest oczywista. Gdyby w owym okresie „Wagony Świdnica SA” nie skorzystała z szansy, jaka się pojawiła przed przedsiębiorstwem, dziś po prostu by jej nie było. I nie jest to czysta spekulacja. Początek lat dziewięćdziesiątych był końcem kontraktów z Rosją i jej byłymi satelitami. W Europie Zachodniej trzeba było szukać nowych rynków zbytu. Przedsiębiorstwo miało problemy z płynnością finansową i nadal powiększało straty. Brak pieniędzy oraz stary park maszynowy w połączeniu z małymi perspektywami nie wróżył tej firmie najlepiej. Co więc firma miała takiego, że zdołała utrzymać się i rozwinąć? To właśnie dzięki kadrze, menedżerom, a także pracownikom szeregowym przedsiębiorstwo zdołało odzyskać swoją pozycję, zdobyło kontrakty, dzięki którym stopniowo wychodziło z kryzysu. Było to swojego rodzaju szczęście, ponieważ wielu przedsiębiorstwom to się nie udało, a im jednak tak.

Na początku lat dziewięćdziesiątych zaczęto poszukiwać partnera, który pomógłby wyciągnąć firmę z poważnych kłopotów. Po ponadrocznych poszukiwaniach udało się wyłonić amerykański koncern Greenbier, który zaoferował najlepsze warunki zatrudnienia i inwestycji. Amerykanie wnieśli do firmy kapitał, *know-how*, znak towarowy, wprowadzili *outsourcing* zewnętrzny (czego nie było dotychczas), doszło do odnowy parku maszynowego przy wykorzystaniu m.in. leasingu. Inwestor wprowadził nowoczesny system finansowo-produkcyjno-zarządczy oraz koszyk nowych kontraktów, który w połączeniu z funduszami pozwolił na normalną produkcję. Ważnym elementem restrukturyzacji stała się zmiana struktury produkcji. Do połowy lat dziewięćdziesiątych firma produkowała głównie kontenery; wraz z wejściem inwestora rozpoczęła produkcję cystern i wagonów, zaprzestając produkcji kontenerów. Przedsiębiorstwo pozbyło się zbędnych działów, takich jak transport, ochrona, sprzątanie – na rzecz firm obcych. Zmieniono strukturę zatrudnienia. Przedsiębiorstwo pozbyło się elementów generujących niepotrzebne koszty – jak utrzymanie ośrodków wypoczynkowych, własnej szkoły czy też przychodni zdrowia. Zwolniono część załogi i rozpoczęto *outsourcing* pracowników produkcyjnych. Zainicjowano proces, który trwa do dziś: inwestycje w park maszynowy. Za pomocą leasingu wprowadzono nowoczesne prasy, wypalarki plazmowe, stanowiska zrobotyzowane czy też nowoczesne kabiny bezpyłowe dla efektywniejszego procesu malowania.

Przejęcie przedsiębiorstwa przez inwestora amerykańskiego to także nowoczesny system MFG/PRO³ do wspomagania procesów w organizacji firmy QAD, użytkowany do dziś (przedsiębiorstwo jest właśnie w trakcie wdrażania najnowszej wersji). Dzięki temu organizacja połączyła procesy księgowo-zarządcze i produkcyjne, co znacznie skróciło czas potrzebny na wprowadzenie, przetworzenie i analizę danych.

W strukturze organizacyjnej nastąpiły znaczne zmiany. Przedsiębiorstwo z typowego w owym czasie zarządzania pionowego przeszło na system zarządzania poziomego. Wprowadzono system delegowania uprawnień na pracowników niższego szczebla, co pozwoliło kadrze zarządczej zająć się czynnościami właściwymi, zaczęto patrzeć na przedsiębiorstwo z całkowicie innego punktu widzenia – jako organizacji o zasięgu globalnym. Wejście inwestora przyniosło znaczne zmiany w sferze:

- warunków pracy (zmiany odczuwalne przez przeciętnego pracownika),

³ W pełni zintegrowane rozwiązanie dla przedsiębiorstw – system MFG/PRO eB2 firmy QAD jest kompleksowym rozwiązaniem, obsługującym łańcuch dostaw i składającym się z modułów zarządzających produkcją, sprzedażą i dystrybucją oraz finansami, operującym w środowisku systemu otwartego. Stanowi kompleksowe rozwiązanie zarówno dla małych zakładów, jak i międzynarodowych koncernów, ustanawiając nowe standardy funkcjonalności, efektywności i łatwości obsługi [www.poksinski.com].

- poprawa warunków interpersonalnych,
- poprawa warunków socjalnych.

Udało się stworzyć zgodny duet firmy polskiej z amerykańskim koncernem, który do dziś dobrze prosperuje (niektórzy pracownicy po dziś dzień śmieją się, że „solo wspaniali – w duecie doskonali”).

Rynek produkcji taboru kolejowego jest specyficznym sektorem gospodarki. Jest to rynek bardzo uporządkowany. Klienci zdają sobie sprawę z sytuacji, a producenci wiedzą, czego rynek będzie potrzebował. Zarządzanie przez szanse jest dość trudnym elementem do pokazania w tego typu organizacji i nie da się jej porównać do firm np. z rynku żywnościowego czy też elektroniki, gdzie tego typu zarządzanie jest prostsze do egzemplifikacji.

„Wyjątkowo” tani zakup materiałów do produkcji w firmach produkcyjnych nie jest rozumiany w sposób bezpośredni. Firma negocjuje ceny np. z hutami, czasem w zależności od wielkości zakupów da się wynegocjować lepsze warunki niż to ma miejsce w normalnym trybie produkcji. Przedsiębiorstwo aktywnie poszukuje kooperantów i dostawców zarówno w kraju, jak i za granicą, również w Chinach. Jest to jednak bardzo trudne ze względu na określone wymagania jakościowe. Niewielu dostawców jest w stanie produkować na zadowalającym poziomie. Prace w tym kierunku nie zostały wstrzymane i nadal trwają.

Przedsiębiorstwo w 2007 r. zakupiło licencję na produkcję własnych zestawów kołowych, czego następstwem było uruchomienie produkcji. Zakup licencji był niewątpliwie wielką szansą dla firmy „Wagony Świdnica SA”. Mimo dużych kosztów związanych z uruchomieniem linii, przedsiębiorstwo stało się niezależne od dostawców. Jest w stanie samo kontrolować wielkość dostaw zestawów kołowych oraz jakość produktów. Firma przed zakupem miała z tym problemy, dostawy się opóźniały, powodując przestój na hali produkcyjnej oraz nieuniknione reklamacje. W rezultacie wprowadzenie własnej produkcji przyczyniło się do obniżenia kosztów wykonania całego wagonu oraz skrócenie czasu produkcji o kilka dni.

Rynek produkcji wagonów jest dość przewidywalny, jednak w historii firmy „Wagony Świdnica SA” były kontrakty, które pojawiły się niespodziewanie. W latach dziewięćdziesiątych w okresie olimpiady w Lillehammer przedsiębiorstwo specjalnie na potrzeby kontraktu opracowało mieszkalną wersję konteneru dla obsługi olimpiady. Ciekawe było to, że kontener był przesyłany w paczkach jak meble IKEA, a następnie składany na miejscu. Była to swoistego rodzaju dywersyfikacja produktu. Przedsiębiorstwo weszło na rynki, na których do tej pory nie występowało. Kolejnym przykładem niespodziewanego kontraktu może być opracowanie w latach dziewięćdziesiątych specjalnego modelu konteneru do wyposażenia platform wiertniczych. Był to ciekawy projekt, zważywszy na fakt, że firma produkowała do tej pory tylko kontenery morskie, transportowe typu ISO. Można się pochwalić również uczestnictwem w projekcie opracowania i produkcji przenośnych baz kontenerowych dowodzenia dla wojska, co nie było normalnym zleceniem dla

tego przedsiębiorstwa. Były to szanse, które przedsiębiorstwo wykorzystało, poprawiając swoją pozycję i zwiększając prestiż firmy, zdobywając nowe doświadczenia oraz *know-how*.

Do roku 2007 w Europie działało trzech producentów ścian aluminiowych. Firma skorzystała z okazji i w korzystnym momencie uruchomiła produkcję tego produktu. Dziś jest jedynym producentem ścian aluminiowych do transportu kolejowego w Europie, pozostali konkurenci wycofali się z rynku lub ogłosili upadłość. Oferując produkt bardzo dobrej jakości, zapewnili sobie praktycznie wyłączność na produkcję tego typu wagonów oraz znaczny udział w rynku, co wpłynęło na profity w firmie.

Chcąc nie zaprzepaścić szansy, jaką firma otrzymała, dokonano szczegółowego badania rynku, otoczenia przedsiębiorstwa oraz, co ważne, skupiono się nad silnymi i słabymi stronami organizacji oraz nad istotnymi szansami w procesie dalszej egzystencji na rynku. Z uwagi jednak na temat pracy, autorzy skupią się na szansach, jakie firma może uzyskać, a silne i słabe strony zostaną tylko zasygnalizowane.

Z zebranych danych wynika, że do czynników przemawiających za dobrą pozycją firmy na rynku można zaliczyć dziś zarówno poziom techniczny, jakim dysponuje firma (w szerokim i wąskim znaczeniu), jak i kadrę pracowniczą. Połączenie z amerykańskim koncernem Greenbrier Companies Incorporated wpłynęło korzystnie na firmę. Są to niewątpliwie atuty, których nie da się kupić czy też uzyskać w krótkim czasie.

Przedsiębiorstwo zrozumiało także, że konieczne są zmiany w mentalności pracowników. Jeszcze do niedawna w firmie pracowało wielu ludzi z doświadczeniem ponaddwudziestoletnim, wychowanych w starym systemie polityczno-gospodarczym. Niestety realia poprzedniego systemu i dzisiejszych czasów nie są spójne. Wielu pracowników miało nawyki, zachowania, które po restrukturyzacji były nie do przyjęcia w nowej rzeczywistości.

Zrozumiano również, że należy położyć większy nacisk na motywowanie kadry do większego wysiłku, efektywności pracy oraz budowanie silnej marki przedsiębiorstwa. Postawiono na takie techniki zarządzania, jak delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na pracowników niższego szczebla. Dziś pracownicy mają możliwość sami podejmować decyzje ważne dla organizacji, czego jeszcze kilkanaście lat temu nie było.

Ostatnie 18 lat ciężkiej pracy dało już pierwsze efekty i powody do zadowolenia. Obecnie „Wagony Świdnica SA” stały się jednym z głównych producentów środków transportu kolejowego towarów w Europie i wciąż pracują nad dalszym rozwojem. Jako szansę na polepszenie własnych wyników przedsiębiorstwo postrzega także rozwój rynków Bliskiego Wschodu w przyszłości oraz stabilizację na polskim rynku finansowym. Kraje Bliskiego Wschodu to potencjalni przyszli klienci ze względu na rozwój gospodarczy tamtych regionów.

Mocną stroną, a jednocześnie szansą na przyszłość dla firmy „Wagony Świdnica SA” niewątpliwie jest własne zaplecze konstrukcyjne i technologiczne. Praktycznie wszystko jest opracowywane i produkowane na miejscu. Części oraz goto-

we produkty podlegają skrupulatnej certyfikacji i badaniom przez firmy zewnętrzne, np. badania przeprowadzane w kraju oraz za granicą (Niemcy) przez TÜV czy też inne wyspecjalizowane jednostki badawcze. Chcąc utrzymać swoją pozycję technologiczną na rynku, firma nawiązała współpracę z wieloma uczelniami technicznymi na terenie kraju, jak również za granicą. Taka współpraca zaowocowała wieloma projektami.

Szanse na przyszłość, z jakich przedsiębiorstwo może skorzystać, zostały uszeregowane, co przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Analiza szans firmy „Wagony Świdnica SA”

Szanse
Rozwój rynków Bliskiego Wschodu w przyszłości
Stabilizacja na polskim rynku finansowym
Przystąpienie Polski do unii monetarnej
Rozwój transportu kolejowego w Polsce jako taniej alternatywy w stosunku do transportu kołowego
Decyzje rządowe, regulacje prawne, zarówno w UE, zniesienie embarga do niektórych krajów, jak też rozwój i modernizacja dotychczasowej infrastruktury kolejowej w Polsce
Rozwój nowych technologii
Przeniesienie produkcji samochodowej na wschód Europy, transport drogą kolejową na zachód

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszą z wymienionych szans jest rozwój krajów Bliskiego Wschodu. Jak wiadomo, głównym problemem tego regionu jest niestabilna sytuacja polityczna i gospodarcza, należy jednak w nim upatrywać dobrego partnera gospodarczego. Nawiązanie współpracy Europy z Bliskim Wschodem miałyby charakter obustronny. Przedsiębiorstwo widzi tu również miejsce dla siebie. Jak wiadomo, w obliczu rosnącej liczby ludności, wzrastającego zużycia wody, a przede wszystkim zapotrzebowania na sztuczne nawadnianie pól. Praktycznie wszystkie kraje Bliskiego Wschodu cierpią na jej niedobór i mają problemy z jej transportem. Europa z kolei ma coraz większe problemy z cenami i importem ropy. Współpraca mogłaby polegać na produkcji środków transportu wożących wodę z UE do krajów Bliskiego Wschodu, a z powrotem ropę do Europy. Korzyścią dla firmy byłoby zwiększenie zapotrzebowania na cysterny do przewozu ropy do portów przeładunkowych albo dowożenie nawozów i innych płynów wykorzystywanych w procesach gospodarczych. Jest to tylko jeden z nielicznych przykładów ukazujący możliwość współpracy, partnerstwa oraz rozwoju dla firmy WS. Może trochę śmieszny i nieracjonalny z normalnego punktu widzenia, ale aby osiągnąć sukces, trzeba być wizjonerem.

Kolejną szansą może być stabilizacja na polskim rynku finansowym. Jest ona konieczna do celów strategicznych, umożliwia efektywne planowanie w długich okresach, poprawia ogólną koniunkturę, zmniejsza inflację, ułatwia dostęp do kre-

dytów, a zatem więcej przedsiębiorstw jest skłonnych inwestować m.in. w tabor kolejowy. Jest to niewątpliwie szansa dla firm i każda z firm życzyłaby sobie tego.

Przystąpienie Polski do unii monetarnej da Polsce możliwość większej konkurencji z krajami UE. Wprowadzenie euro wyeliminuje różnice kursowe przy zmianie waluty obcej na złotówki. Jest to problem dla każdego przedsiębiorstwa eksportującego swoje produkty do państw o innej walucie. Nie omija to również przedsiębiorstwa „Wagony Świdnica SA”. Wynika to z faktu, iż praktycznie 100% produkcji eksportuje się za granicę, głównie do krajów strefy euro i Wielkiej Brytanii. Waluta euro wpłynie stabilizująco na ceny wagonów produkowanych przez przedsiębiorstwo.

Polska jako byłe państwo socjalistyczne należy do grupy krajów, gdzie niektóre sektory gospodarki po dziś dzień zdominowane są przez państwowe przedsiębiorstwa lub też z udziałem Skarbu Państwa. Sektor transportu kolejowego w Polsce należy właśnie do takich działów. Na polskim rynku przewoźników został zniesiony monopol na transport kolejowy, jednak zagraniczni przewoźnicy tego faktu do końca nie wykorzystują. W Polsce działa ok. 20 przewoźników, głównie jednak o zasięgu regionalnym, nadal PKP Cargo ma największy udział w rynku. Szansą na zwiększenie sprzedaży wagonów dla omawianej firmy jest rozwój transportu kolejowego w Polsce jako taniej alternatywy w stosunku do transportu kołowego. Niektóre państwa europejskie (np. Austria i Szwajcaria) promują tranzyt przez swoje terytorium na specjalistycznych platformach kolejowych. Podobne rozwiązania, zastosowane szerzej w Europie, w znaczny sposób poprawiłyby stan środowiska naturalnego, a także przyczyniły się do zwiększenia zapotrzebowania na tego typu platformy transportowe produkowane przez „Wagony Świdnica SA”. Odpowiednie regulacje prawne przyczyniłyby się w znaczny sposób do poprawy bezpieczeństwa na drogach krajowych oraz stanu ich nawierzchni. Ciężki transport kołowy jest jedną z głównych przyczyn dewastacji i tak nie najlepszej jakości polskich dróg. Z badań wynika, że transport kołowy potrzebuje blisko cztery razy więcej energii niż transport kolejowy, który wydziela mniej szkodliwych substancji do atmosfery i jest tańszy.

Kraje starej Unii Europejskiej przeznaczają dziś duże sumy pieniędzy na rozwój transportu i infrastruktury kolejowej, Polska niestety nie, co jest związane z brakiem funduszy. Szansą – nie tylko dla przedsiębiorstwa „Wagony Świdnica SA”, ale również Polski – na rozwój kolejnictwa mogą stać się unijne środki z funduszy strukturalnych. W Europie Zachodniej podjęto pewne kroki zmieniające tonaż w transporcie kolejowym (podniesienie obciążenia na oś do 25 ton). Zastosowanie tego typu regulacji znacznie zwiększy rentowność przewozów kolejowych. Dzięki minimalnie większej energochłonności można przetransportować dużo większą ilość ładunku. To pod naciskiem rynku producenci wagonów zmienili konstrukcję, dostosowując swoje produkty do wymagań globalnych.

„Wagony Świdnica SA” to obecnie jedna z nielicznych firm z zapleczem inżynierskim. Rynek postrzega ją jako firmę o dużej elastyczności, ponieważ jest w stanie wyprodukować najbardziej wyspecjalizowane produkty w tym sektorze.

Przedsiębiorstwo opracowuje własne projekty, bada je oraz patentuje. Pisząc o szansach, nie można pominąć rozwoju nowych technologii. Opracowywanie nowych materiałów, procesów przetwarzania daje możliwości znacznej obniżki kosztów wytwarzania i/lub podnoszenia i tak już wysokiej jakości produktów. Przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczy w tego typu procesach. Wewnętrzne jednostki w firmie zajmują się badaniem i opracowywaniem nowych technologii.

Przeniesienie produkcji samochodowej na wschód Europy mogłoby się przyczynić do zwiększenia zapotrzebowania na wagony towarowe i jest niewątpliwie okazją dla transportu kolejowego. Wytwarzanie na Wschodzie charakteryzuje się niskimi kosztami, jednak produkty tam wytwarzane muszą zostać przetransportowane na zachód Europy. Tego typu zdarzenia mogą przynieść znaczny wzrost zamówień na platformy transportowe dla firmy „Wagony Świdnica SA” i nie tylko.

5. Zakończenie

Do głównych czynników sukcesu firmy można zaliczyć filozofię kadry zarządzającej w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. To dzięki nim firma pozyskała inwestora zagranicznego, rozwijając się i nie dopuszczając do bezrobocia wielu tysięcy osób w tamtym regionie. Przed przedsiębiorstwem „Wagony Świdnica SA” stoi jeszcze wiele wyzwań, głównie związanych, z utrzymaniem wysokiej jakości produktu, ekspansją oraz budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w artykule rozważania na temat zarządzania przez szanse mają odzwierciedlenie w rzeczywistości. Z powyższych obserwacji i badań wynika, że firma „Wagony Świdnica SA” wykorzystwała kilka szans, jakie się przed nią otworzyły. Pokazują to liczne przykłady, jak np. związanie się z Greenbrier Companies Incorporated, niespodziewane kontrakty, związane z nowymi produktami (kontenery dla wojska, platformy wiertnicze), przejęcie znacznej części rynku w produkcji podzespołów do wagonów itd.

Firma ciągle umacnia pozycję swojej marki na rynkach zagranicznych, duży nacisk kładzie na rozwój nowych technologii. Organizacja szybko odbiera nawet słabe sygnały o złej sytuacji na rynku bądź o niespodziewanych zmianach. Jednym z elementów pozwalających w elastyczny sposób wykorzystać sytuację na rynku jest *outsourcing* w procesie produkcji, umożliwiający błyskawiczne zmiany w strukturze zatrudnienia i rodzaju produkcji. Wykorzystanie sytuacji ułatwia niewątpliwie wprowadzanie innowacji oraz zarządzanie wiedzą. Przedsiębiorstwo postawiło na kadre jako czynnik przewagi konkurencyjnej, w odpowiedni sposób zarządzającej majątkiem dla optymalnych korzyści.

Analiza zrealizowanych szans ukazała stan obecny firmy, efekty rozwojowe oraz możliwości rozwoju na przyszłość. Postępowanie władz spółki przyczynia się do tego, że firma „Wagony Świdnica SA” jest jedną z wiodących firm produkują-

cych wagony w Europie i ma duże szanse, aby stać się poważnym graczem na innych rynkach w przyszłości. Analizując szanse do tej pory wykorzystane przez przedsiębiorstwo, należy pamiętać, że nie ma złotej recepty na sukces, a szanse, jakich firma upatruje na przyszłość, mogą posłużyć jako inspiracje w poszukiwaniu drogi do sukcesu.

Literatura

- Janasz K. i in., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2007.
Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, 2005 nr 11.
Krzakiewicz K., Cyfert S., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich, „Przegląd Organizacji”* 2006 nr 2.
Zarządzanie innowacją, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2003.
Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 2007.
Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, red. J. Kisielnicki, WSHP, Warszawa 2003.

MANAGEMENT THROUGH OPPORTUNITY ON EXAMPLE “WAGONY ŚWIDNICA SA”

Summary

The analysis introduces a concept of management through opportunity. The article discusses the description of Polish railway sector over the years, the situation of “Wagony Świdnica SA”, and the implementation of concept of management through opportunity on the example.

The most important aim of the present thesis is to show a connection between the conception of management through opportunity and innovation and knowledge in an organization and their mutual permeation and complementation to achieve advantage over the competition.