



FIRMA PO REWOLUCJI

Kiedy przed trzema laty odwiedziliśmy białostocki Witraż, byliśmy pod wrażeniem zapowiedzi nowej strategii tej firmy, przejawiającej się w zmienionym logo i haśle: Okna dobrze przemysłane.

Twarzą zmian był syn właściciela, Robert, który zrezygnował z dobrze zapowiadającej się działalności szkoleniowej, by swoim zapałem i umiejętnościami wesprzeć rodzinną firmę.

Zaczął od budowania kanału sprzedaży eksportowej, która wtedy osiągała 3 proc. całości sprzedaży. Stopniowo doprowadził ją do wielkości dwucyfrowej, a dzisiaj sięga ona 38 procent. To jego osobisty sukces, ale i powód do ojcowskiej dumy **Tamerlana Muchy**. Na tamtym naszym spotkaniu obaj panowie snuli dalekosiężne plany oparte na nowej strategii harmonijnego dopasowania asortymentu do poszerzonej struktury kanałów dystrybucji.

Robert Mucha powiedział wtedy: „Myślę, że po latach regularnego rozwoju osiągniemy w roku 2020 wartość sprzedaży 120 mln zł i będziemy mogli się pochwalić stabilną, dobrze zarabiającą siecią dilerką z autoryzowanymi przez nas punktami sprzedaży. Budować będziemy zapewne następną halę produkcyjną, a w biurze konstrukcyjnym kończyć się będą prace nad kolejnym autorskim rozwiązaniem okiennym. Badania znajomości marki, jakie zlecimy pod koniec tego roku, wykażą jej powszechne postrzeganie jako godnej polecenia w segmencie premium, co przekona nas o słuszności decyzji podjętych w roku 2015. Wcześniej dostrzeżemy to w wynikach finansowych, choć wpływ na nie mieć będzie również rosnąca sprzedaż zagraniczna, której udział w całości nie przekroczy jednak 50 procent. Witraż A. D. 2020

to będzie solidna marka segmentu premium, ze zrównoważonym portfolio produktowym i wyważonymi, dobrze przemysłanymi kanałami dystrybucji wyrobów”.

Teraz, w połowie dystansu do roku 2020, postanowiliśmy odwiedzić zakład, by sprawdzić, czy zapowiadane plany rzeczywiście są realizowane. W drzwiach powitali nas szefowie firmy: pan Tamerlan z synem. A że za chwilę pracę miała zakończyć pierwsza zmiana, zabrali nas od razu na produkcję.

Najdalej od biurowca, na końcu placu stoi najnowsza hala, w której właśnie zamontowano i uruchomiono w pełni zautomatyzowaną linię Stürtza. Zaczynamy od początku. Cięcie profili



Zdjęcie: autor

Trwają zaawansowane próby z technologią ContourLine.

i uzbrajanie ich we wzmocnienia odbywa się na pierwszym stanowisku, według zaprogramowanej kolejności, a każdy element otrzymuje naklejkę z kodem kreskowym. Złożone w pary przejeżdżają na wózkach do zgrzewarek, gdzie praca operatora polega na położeniu ich we właściwej kolejności i zeskanowaniu kodu. Jednym ciągiem idą ramy ościeżnic, drugim – ramy skrzydeł. Zgrzane i oczyszczone elementy pobierane są mechanicznie z linii i przekazywane do modułowych sortowników i buforów, skąd przechodzą na stanowiska montażu. Kompletne, zespolone ramy ze skrzydłami przemieszczane są automatycznie w kierunku szklenia. W tym samym czasie wysyłają informacje i wywołują przynależne im, posortowane w buforach szyby, które na miejsce szklenia podawane są także mechanicznie. Samobieżne sortowniki zabierają oszklone okna, wstawiają je do przegród kompletacyjnych. Stamtąd w uporządkowany, logiczny i zgodny z planem wysyłki sposób, okna i drzwi podawane są na stanowisko pakowania. Umieszczane są zamówieniami na paletach, które system logistyczny ustawia w odpowiedniej kolejności na ciężarówkach. Całość robi piorunujące wrażenie.

– Na razie sami jeszcze uczymy się tej linii, dlatego nie wszystko jest w pełni zautomatyzowane – tłumaczy pan Tamerlan. – Oceniam, że jest jeszcze rezerwa ok. 20 proc. do zautomatyzowania. Mamy jednak mocne wsparcie specjalistów zarówno z Elumatecu, Stürtza, jak i A+V, które dostarczyło nam oprogramowanie. Jest to ich pierwsza taka realizacja w Polsce, więc można chyba powiedzieć, że wspólnie się uczymy i wspólnie ją rozwijamy – krok po kroku.

Uczą się na tyle dobrze, że już dzisiaj przy obsłudze 40 osób na zmianę potrafią wyprodukować 600 jednostek, czyli ok. 400 okien. Na jednej linii pracują dwie zgrzewarki 6-głowicowe, zgrzewające także słupki, a na drugiej trzy 4-głowicowe do skrzydeł. Zgranie ich z pozostałymi maszynami i ciągami wymagało setek godzin obserwacji, poprawiania i usprawniania procesów.

– *Wspominam dzisiaj z uśmiechem, jak siadaliśmy przed maszyną i mierzyliśmy czas operacji* – mówi pan Robert. – *Wspólnie z pracownikami kombinowaliśmy, jak można przyspieszyć, co poprawić,*



Zdjęcie: autor

Ramy są automatycznie przekazywane do modułów sortowników i buforów.

żeby poszło sprawniej, co dodać do linii, jaki proces dołożyć, żeby nie tworzyły się zatory. I poprawialiśmy, usprawnialiśmy, dodawaliśmy. Aż doszliśmy wreszcie do rytmu, który nas satysfakcjonował, choć zdajemy sobie sprawę, że cały czas będzie coś, co będziemy mogli jeszcze poprawić. Najważniejsze jest to, że znamy maszyny, rozumiemy procesy, sami potrafimy je udoskonalać. Oczywiście niezwykle pomocne jest wsparcie specjalistów ze Elumatecu, Stürtza i A+W, ale oni nie rozwiązują za nas problemów – podpowiadają, jak można je rozwiązać.

Dla Roberta Muchy bardzo ważne było zaangażowanie załogi, wciągnięcie jej w proces automatyzacji produkcji, ale także zmian organizacyjnych. W ciągu roku trzeba było dokonać rewolucji w firmie, która dotąd rosła organicznie, zwiększała produkcję, zatrudnienie, ale nie zmieniała procesu zarządzania – wszystkim kierował szef. Teraz należało utworzyć struktury, wyznaczyć kierowników, brygadzystów, mistrzów produkcji oraz określić ich kompetencje i obowiązki, stworzyć procedury i system raportowania. Konieczne było nauczenie ich pracy liniowej, programu zarządzania produkcją, przymuszenie do pracy z komputerami i raportami. A wszystko to równolegle z instalowaniem maszyn, ich uruchamianiem, nauką procesów produkcyjnych i ich doskonaleniem.

– *Gdybym przed dwoma laty zdawał sobie sprawę, jaki ogrom pracy nas czeka, na jakie bariery, także mentalne, napotkamy, to wcale nie jestem pewien, czy bym się tego podjął* – opowiada pan Robert. – *Pracowałem ile tylko mogłem, ale przecież była też bieżąca sprzedaż, realizacja zamówień i w pewnym momencie to nowe wdrożenie zaczęło opóźniać normalne funkcjonowanie firmy. Złócili się dilerzy, złocił się ojciec, a i ja miałem*

chwile zwątpienia. Gdyby nie wsparcie ojca i jego wiara w ostateczny sukces, nie wiem, czy dałbym radę. Za to jestem mu ogromnie wdzięczny. Ale wdzięczny jestem również pracownikom Witrażu, całej naszej załodze, bo bez ich wysiłku i determinacji ten sukces też nie byłby możliwy.

Nie są to zapewne czcze słowa, bo terminy się obsuwały, fabryka działała w trakcie budowy, moce produkcyjne się skończyły. W sezonie terminy realizacji wydłużyły się do siedmiu tygodni. Właściciel odbierający krytyczne telefony od dilerów na pewno nie był szczęśliwy.

– *Muszę przyznać, iż był to także przejaw naszej naiwności: uwierzyliśmy, że taką linię można uruchomić w ciągu czterech miesięcy* – tłumaczy pan Robert. – *Każdemu polecę takie rozwiązanie, ale nauczony doświadczeniem od razu powiem, żeby zakładany czas wdrożenia pomnożyć przez 2: 7–8 miesięcy na tak trudne zadanie, to jest realne.*

Automatyczna linia do produkcji okien w białostockim Witrażu działa, wypuszcza nowe, wysokiej jakości okna w technologii ContourLine. Jednak nauka kosztowała: a to ktoś błędnie wpisał zamówienie i jednego dnia przyjechało kilkanaście TIR-ów z Veki albo dostawił niechący jedną cyfrę i przyszło 10 palet zawiasów do drzwi z Ponzio. Odkręcenie tego nie było łatwe. Ale swoim uporem i determinacją właściciele wspólnie z dostawcami i pracownikami doszli do momentu, że wszystko działa. Ze względu na nową linię zwiększono zatrudnienie o 20 proc., ale moce produkcyjne wzrosły o połowę. Jeśli w ubiegłym roku firma sprzedała swoje wyroby za 80 mln zł, to teraz jest przygotowana do sprzedaży za 120 mln zł i więcej. Właśnie tyle planowano na rok 2020.

– *Kiedy angażowałem się w Witrażu, miałem ambitną myśl, żeby firma czymś się wyróżniała na rynku, żeby jej produkty lokowały się w segmencie premium* – zwierza się pan Robert. – *Dzięki temu wdrożeniu poznałem produkcję od podstawki, stałem się chyba nawet ekspertem od automatyzowania procesów produkcyjnych. Muszę powiedzieć, że dzisiaj już wiem, że możemy mieć najlepszą obsługę, najlepsze produkty, możemy kreować standardy premium na tym rynku. Przed nami doskonalenie sieci sprzedaży, wdrożenie nowej strategii marketingowej, wprowadzenie zgrzewu bezwplywkowego i elementów technologii domu inteligentnego. Ważne jednak, że już jesteśmy na tej drodze, wiemy jak to osiągnąć, a nasze plany na rok 2020 ani na chwilę nie straciły na aktualności.*

Witraż z Białegostoku jest dzisiaj jednym z trzech tak nowoczesnych, tak mocno zautomatyzowanych zakładów w Europie. Rewolucja techniczna, jaka się tu dokonała, połączona z rewolucją organizacyjną, a za chwilę też marketingową, jest rękomią sukcesów w kolejnych latach. Oni naprawdę wiedzą, czego chcą. W przyszłym roku obchodzić będą 20. jubileusz, już w gronie firm – liderów rynku okiennego.

