

Elwro to już historia

Z dużym zdziwieniem przeczytałem na internetowej stronie Elwrowców rozważania wielu byłych pracowników na temat przyczyn upadku Elwro. Choć formalnie powstało znowu. W Krajowym Rejestrze Sądowym pod nr 0000338656 jest Elwro SA z prezesem Robertem Kowalem przy ul. Horbaczewskiego 51/25. To jednak inne Elwro niż nasze. Myślałem, że po 20 latach od transformacji ustrojowej nie powinno być wątpliwości dlaczego firmy już nie ma. **Elwro nie miało absolutnie żadnych szans na przeżycie.** Złożyło się na to wiele czynników.

Po pierwsze, był to kolos, z rozbudowaną strukturą systemu nakazowo-rozdzielczego, produkujący sam wszystko co potrzebował i zarządzany ludźmi, którzy nie byli w stanie podjąć żadnych działań nad restrukturyzacją. Żaden decydent nie będzie ryzykował zmian, które w przypadku niepowodzenia (a to zawsze można „udowodnić”) wyeliminują go z obiegu. Każdy decydent chce być dalej decydem. Szczególnie, gdy był z nadania partyjnego. I to dotyczy nie tylko takiego kolosa jak Elwro. W tym momencie można by powiedzieć to co Napoleon: **Wystarczy!**

Karol Marks pomylił się tylko w jednym. O postępie i rozwoju gospodarczym nie decyduje POTRZEBA a jedynie KONIECZNOŚĆ. Ta z pozoru mała różnica determinuje wszystkie mechanizmy ekonomiczne. Jeżeli w grze rynkowej zwycięży jakiś producent to dobrze. Ale jeżeli zostanie on z rynku wyeliminowany, to jeszcze lepiej. Rezultatem jest zadowolenie klienta i tańszy, lepszy towar. To odbiorca decyduje co chce kupić a nie zasługi, mądrość i doświadczenie konstruktorów oraz decydentów, którym się wydaje, że wiedzą lepiej. Nawet wtedy, gdy na potrzeby wpływa mijanie się z prawdą w reklamach.

Ale w przypadku Elwro, jak już powiedzieliśmy, było jeszcze wiele przyczyn. Była to elektronika, na nieszczęście dodatkowe, inwestycyjna. To, że w zjednoczeniu MERA pozostał jeden wyjątek, mam na myśli Elzab, potwierdza regułę. Elzab był małym zakładem, szybko się przekształcił, wymienił radykalnie kadrę i podjął produkcję kas fiskalnych wiedząc, że będą bardzo potrzebne.

Elektronika miała i ma dalej w Europie ciężką sytuację. Właśnie dlatego, że tak szybko się rozwija. Jeżeli zachodnio-europejskie firmy nie są na tyle elastyczne by konkurować z azjatyckimi tygrysami, to jakie my mieliśmy wtedy szanse.

Dodatkowa trudność to produkcja dużych komputerów, które w tym okresie zostały zastępowane komputerami osobistymi. Największy producent dużych komputerów, IBM, mocno odczuł ten fakt. Mógł nawet nie przeżyć i długo leczył rany. Jeszcze gorzej było z ICL.

To, że mieliśmy liczną kadrę konstruktorów, konkurujących między sobą o swoje tematy, a nie integrujących siły, to też wada. Dobrymi chęciami, pomysłami i powiedzmy tu, konstrukcjami piekło jest wybrukowane. Liczy się tylko wyprodukowany wyrób, który ktoś będzie chciał kupić za cenę dającą globalnie zysk. Zwykle trzeba jeszcze dużo środków na marketing i reklamę. Ale w państwowej firmie żaden dyrektor się na to nie zgodzi. Może to zrobić tylko prawdziwy właściciel, bo to jego pieniądze.

Czy ktoś potrafiłby mi wytłumaczyć jak moglibyśmy przekonać wolnorynkowego klienta do kupna komputera, gdy sami nie potrafiliśmy w całej historii Elwro zastosować ich do przetwarzania danych na produkcji? Nawet choćby do samej gospodarki materiałowej, nie mówiąc o planowaniu czy sterowaniu produkcją. Przecież w Elwro nigdy nie było sieci komputerowej. Dopiero Telect ją wprowadził w 2000 r. Mieliśmy tylu programistów, a zwykły arkusz kalkulacyjny do obliczenia narzutów aktualizowany był raz w roku. To powinno działać choć quasi on-line, by symulować decyzje o opłacalności i sposobach jej poprawy.

Obserwowałem decyzje, które w warunkach wolnej konkurencji szybko by pogrążyły firmę. Tak się złożyło, że będąc krótki czas na Politechnice miałem zajęcia ze studentami z przedmiotu: chemia wody, więc znam trochę temat. Tam także do pracy używałem czujników do pomiaru parametrów wody; przewodnictwa i nasycenia tlenem. Ale mierniki były bateryjne i mieściły się w walizeczce. Aby wykonać terenowe badanie wody wystarczają jonoselektywne elektrody, konduktometr, pH-metr i miernik rozpuszczonego tlenu. Wszystko mieści się w walizce (i to bez przysłowiowych akumulatorów w plecaku). Do tego terenówka, ewentualnie z pontonem. Pomiaru BZT₅ i ChZT i tak w warunkach poligonowych się nie robi. My jednak produkowaliśmy całe mobilne laboratorium, Nyskę z przyczepą kempingową. Ciekawi mnie jak długo było wożone to całe szkło laboratoryjne nim przyczepa wróciła do pierwotnej funkcji oraz jak często zwykle Nyskę trzeba było wyciągać traktorem z błota.

Produkowaliśmy też komponenty RTV. Ale nieprawdą jest, że przełącznik kanałów z Elwro miał każdy polski telewizor. Osobiście kupiłem na początku 1974 r. telewizor już z klawiszowym przełącznikiem i zakresem UHF. Już wtedy produkowaliśmy całkiem przestarzały wyrób. Ale produkcja dająca chleb Elwrowcom była zawsze traktowana marginalnie przez dyrekcję. I dowodem na to jest nawet tematyczna zawartość internetowej strony o Elwrowcach. Nad rozwojem innych elektronicznych wyrobów wielkoseryjnych pracowała tylko mała sekcja konstrukcyjno-technologiczna w Biurze Technologicznym. Nowe konstrukcje kalkulatorów i zmiany wprowadzano tylko na wniosek racjonalizatorski, który składały 3, zawsze te same osoby. Z procesem technologicznym też był regres. Taśma została wyeliminowana. Jak robić kalkulatory decydował wydział produkcyjny. Technolog robił tylko materiałówkę i wstawiał czasy pod dyktando produkcji. Wróciliśmy do manufaktury.

To szybko wyszło na wierzch. W 1990 roku nawiązano współpracę kooperacyjną z firmą Cherry, producenta między innymi klawiatur komputerowych. W Elwro wykonano formy i rozpoczęto produkcję obudów klawiatur. W założeniu miał być także montaż. Ale na zmontowanie płytki nasz zakład potrzebował 0,5 godziny. A u producenta operacja montażu trwała aż 1,5 minuty, bo jednocześnie dla 4 płyt. Więc nasz poziom technologiczny montażu elektronicznego był kompromitacją. Równolegle z Elwro taką samą propozycję kooperacji dostał jeden z zakładów TESLA w Czechach. I oni sprostali wyzwaniu. Uruchomili montaż klawiatur i rozwijali tę kooperację.

My zostaliśmy na długie lata przy produkcji elementów z tworzyw sztucznych. Kooperacja układała się wzorowo. Formy wykonywaliśmy sami a jakość obudów szybko została doceniona. Wprowadzanie w roku 1991 systemu ISO 9000 dla produkcji z tworzyw sztucznych firma Cherry rozpoczęła od nas i to z wdrożeniem Statystycznego Sterowania Procesem **SPC**, i to z powodzeniem. Cały zakład certyfikat zdobył chyba 7 lat później. Produkcja się powiększała i przy pracy na 3 zmiany (7 dni w tygodniu) z Elwro wyjeżdżało każdego tygodnia 5 tirów z przyczepami. Jakość była bezkonkurencyjna. Aby zostać zaliczonym do najwyższej klasy dostawców należało nie przekroczyć 300 ppm (części na milion) braków. My często, w kwartale, na dostarczone około pół miliona elementów nie mieliśmy żadnego odrzuconego na montażu. Osobiście jestem także z tego powodu dumny z całej załogi Wydziału Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych, konstruktorów form i wykonawców tych narzędzi tzn. Działu Gospodarki Narzędziowej, włącznie z komórką regeneracji. Ci ludzie zasłużyli sobie na uznanie i szacunek za naprawdę ciężką pracę i poświęcenie.

Ta praca pozwoliła na przetrwanie także całej reszcie ówczesnego Elwro. Jednak jak długo było to możliwe, przy drakońskich narzutach związanych z utrzymaniem tak dużego majątku, sił i środków? Co roku wzrastały koszty transportu do Auerbach a kooperant co roku liczył na obniżenie ceny. To przecież prawidłowość w gospodarce rynkowej. Gdyby wydzielić wyżej wymienione jednostki, pewnie dalej nasze przetwórstwo tworzyw sztucznych by istniało na tym terenie. I dlatego jak jest dzisiaj, każdy widzi.

P.S.

Jeżeli ktoś chciałby się bliżej zapoznać, szczególnie z SPC dla wtryskowego formowania tworzyw sztucznych, zapraszam na swoją stronę:

<http://zdzichu-filipowski.pl> (zmiana 2011.07.08 Z.F.)

Wrocław, 30 grudnia 2010 roku