

## Ciąg dalszy nastąpił – „Luxon LED” w starciu z Covidem

### Streszczenie:

W artykule przedstawione zostały dalsze losy firmy „Luxon LED”, opisanej przez autora w tekście opublikowanym na łamach Firma i Rynek 2019/2 (56). Tym razem uwaga skupiona została na skutkach kryzysu wywołanego przez Covid, tym, jak firma dostosowała się do trudnej sytuacji, na ile silna okazała się jej kultura. „Luxon LED” charakteryzuje również konsekwencja w traktowaniu pracowników, kierunkach rozwoju i twórczym wykorzystywaniu wiedzy o zarządzaniu, ale bodaj najsilniej: traktowaniu nieuniknionych zmian.

**Słowa kluczowe:** Luxon LED, Covid 19, zarządzanie w kryzysie, zaufanie, wartości firmy

### WPROWADZENIE

Luxon LED – spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością – autor opisał w 2019 roku<sup>1</sup>, dobrym dla firmy z wielu względów. Właśnie przeniosła się do siedziby wybudowanej w podwrocławskich Krępicach, nazywanej przez założycieli „fabryką marzeń”. Financial Times w tymże roku umieścił ją wśród 1000 najszybciej rosnących firm w Europie<sup>2</sup>. W początkach drugiej dekady swojego rozwoju wydawała się mieć jasną drogę rozwoju z wykorzystaniem dobrze opanowanej technologii produkcji oświetlenia ledowego i z mocno akcentowanymi wartościami ulokowanymi w kulturze. Wiosną 2020 roku i tę firmę dotknął Covid. Celem badacza było znalezienie odpowiedzi na zgoła podstawowe w biznesie pytania: jak i dzięki czemu można przetrwać kryzys? Co się sprawdziło z założeń właścicieli? I jak obecnie, u progu 2023 roku, widzą przyszłość? Co z tego może przydać się innym menedżerom? Odpowiedzi dostarczyły kilkugodzinny wywiad z Krzysztofem Ostrowskim<sup>3</sup>, prezesem Zarządu, dokumenty firmy, publikacje na stronach „Luxon LED” oraz Facebooku.

### STARCIĘ Z COVIDEM

Poczynając od marca 2020 roku przez trzy miesiące przychody firmy spadły o 60 procent. „O kryzysie możemy mówić, gdy zagrożone jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa, gdy istnieje ryzyko nieprzetrwania firmy”<sup>4</sup>. To niewątpliwe. Rozważając to zagadnienie w odniesieniu do sytuacji spowodowanej przez Covid Maria Nawojczyk, Julia Pyrkosz – Pacyna i Lidia Synowiec – Jaje<sup>5</sup> przywołują inną definicję: „Klasyczna definicja określa kryzys jako „mało prawdopodobne zdarzenie o dużym znaczeniu, które zagraża rentowności organizacji i charakteryzuje się niejednoznacznością

---

1 J. Wiśniewski, Rozwój firmy – przykład świetlisty. Firma i Rynek, 2019, nr 2

2 Financial Times 1000 Europe's Fastest Growing Companies 2019

3 Wywiad przeprowadzony w dniu 30 czerwca 2022 w siedzibie Luxonu LED, w godzinach 9.00 – 12.00

4 D. Zaborowska, Zarządzanie w kryzysie. [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie, B. Dembowska, J. Gonicka (red.), Wydawnictwo Akademii Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011, s. 19

5 M. Nawojczyk, J. Pyrkosz – Pacyna, L. Synowiec – Jaje, Przedsiębiorczość w nietypowym kryzysie. Doświadczenie COVID – 19\*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2022

przyczyny, skutku i środków rozwiązania, a także przekonaniem, że decyzje muszą być podejmowane szybko”<sup>6</sup>.

W Luxonie najwyższe były koszty pracy. Decyzja: obniżka wynagrodzeń. Zarządowi – o połowę, menedżerom o 20 procent, pracownikom o 10. Nikt nie zdecydował się odejść. A właśnie odejścia pracowników były przyczyną poważnych kłopotów działających w regionie konkurentów firmy<sup>7</sup>. W kryzysie rośnie znaczenie zaufania: „Jest ono traktowane również jako podstawowa wartość społeczna dla wszystkich działań w przestrzeni społecznej (...) która jest fundamentem społeczeństwa i gwarantuje pomyślny rozwój. Zaufanie nabiera szczególnego znaczenia w kryzysach, które wymagają odpowiedniej i szybkiej reakcji. Dodatkowo menedżer podczas sytuacji trudnej współpracuje z partnerami, a jego działania są od nich zależne. Zaufanie wytworzone w relacjach biznesowych z pracownikami i partnerami wpływa nie tylko na wzrost zaangażowania, lecz także wspólne dążenie do wyznaczonego celu. (...) Im mocniejsze będzie, tym większe prawdopodobieństwo, że w trakcie sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwo zostanie wzmocnione od wewnątrz. (...) Zaufanie zatem jest składową budującą odporność wewnętrzną firmy, a co za tym idzie również jej siłę zewnętrzną”<sup>8</sup>.

Wszystkie decyzje, zwłaszcza o wydatkach, zostały scentralizowane w rękach wówczas trzyosobowego Zarządu, zawsze osiągalnego dla innych w firmie. Ale chwilami zaczynało brakować wiary: oferowane przez Luxon oświetlenie ledowe dla przemysłu i handlu to element modernizacji – a te, gdy zaczęły się kłopoty – było skreślane jako pierwsze z listy wydatków borykających się z kłopotami przedsiębiorstw. Domniemanie było słuszne. „Z raportu EY (2021) wynika (...), że więcej niż połowa przedsiębiorców zrezygnowała z inwestycji z powodu pandemii koronawirusa i tylko co trzeci deklarował inwestowanie w roku 2021”<sup>9</sup>. Luxonowi pomogła rządowa tarcza antycovidowa. Ponieważ ostatecznie firma nie zredukowała liczby pracowników, miała znaczny spadek przychodów i nie upadła 70 procent pomocy było bezzwrotne. Ale spore znaczenie miało i to, że jeden z kontrahentów zgodził się zapłacić z wyprzedzeniem za zakontraktowane za sześć miesięcy oświetlenie.

Ostatecznie rok zamknął się stratą, choć ożywienie dostrzegli już w czerwcu, niezły był cały trzeci kwartał 2020 roku, ale czwarty znowu przyniósł spadek przychodów.

Co się sprawdziło? Pytany o to Krzysztof Ostrowski wskazał jedno: wartości firmy. Pewnie zgodziłby się z innym menedżerem i opinią: „Zawsze powtarzam, że wartości buduje się na złe czasy. Nie da się zainteresować i zaangażować ludzi nagle, bo przyszedł kryzys. To długa i wytężona praca, która zaczyna się na długo przed kryzysem”<sup>10</sup>. Na konferencji „Made in Wrocław, the road from basement 7 mln € by Luxon Led”<sup>11</sup>, mówił o stworzonym wcześniej kodeksie wartości i antywartości „one się

6 Ibidem, s. 13 z przywołaniem w tłumaczeniu autorek C. M. Pearson, J. Clair, Reforming crisis management. Academy of Management Review, vol. 23, iss.1, s. 60

7 Lediko – dane ze strony <https://www.ledikopro.eu/> [dostęp z dnia: 10/10/2022] – znajduje się w upadłości.

8 D. Tworzydło, Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczenia ryzyka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 105

9 M. Nawojczyk, J. Pyrkosz – Pacyna, L. Synowiec – Jaje, Przedsiębiorczość... op. cit., s. 85

10 Aneta Podymna, prezes Zarządu Unum Zycie TUIR S.A., wywiad zamieszczony w pracy M. Brojak – Trzaskowska, M. Porada – Rachoń, M. Klein, Przedsiębiorstwo w kryzysie, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2022, s. 49

11 „Made in Wrocław, the road from basement 7 mln € by Luxon Led”, wystąpienie przedstawicieli LuxonLed, [dostęp z dnia: 21/11/2018], [https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjcxCcEKY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c\\_dq](https://youtu.be/hMtfygSOcLQ?list=PLjcxCcEKY5LPBXhrd7wPN3NCeaP72c_dq), przywoływane w J. Wiśniewski, Rozwój firmy – przykład świetlisty. Firma i rynek, 2019, nr 2, s. 67

fajnie rozwijają w Luxon (...), mamy ludzkie, 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>12</sup>. I dodawał, że obok umiejętności największe znaczenie ma postawa<sup>13</sup>.

Pilnowali, by nikt nie zmagął się z kryzysem samotnie. Utrzymywali kontakt z pracownikami w czasie lockdownu. I szukali pomysłów. Szybko dział handlowy nauczył się szerzej korzystać z łączności poprzez internet ( ogromne monitory stoją nadal w wielu pomieszczeniach, kto nie musi nie przyjeżdża do firmy – pracuje z domu ). Pojawiały się nowatorskie pomysły jak ten, by do inwentaryzacji oświetlenia u zamawiających wykorzystywać drony zmniejszając kontakty z ludźmi. Podtrzymywali kontakty z kontrahentami – pytali jak mogą pomóc, nie chodziło o sprzedaż. Ogromną pracę wykonał dział marketingu otwierając wiele zamówień, które w tym trudnym okresie pozwoliły utrzymać firmę.

Znaczenie miały wewnętrzne relacje w organizacji. Zdefiniował je – precyzyjnie – przywoływany już Dariusz Tworzydło: „Relacje wewnętrzne należy traktować jako zachodzące wewnątrz organizacji procesy zmierzające do świadomego realizowania przyjętych przez firmę celów. Określenie „świadomego” oznacza w tym przypadku „opartego na ustalonych zasadach i regułach, ale spójnego z założeniem budowy oczekiwanego wizerunku na bazie dobrych i konstruktywnych zdarzeń. Relacje są tworzone na podstawie działań podejmowanych przez pracowników i kadre zarządzającą. Definiowane są jako stosunki zachodzące między członkami zespołu, budują jakość pracy i współpracy w firmie. (...) Relacje wewnętrzne formuje się w ramach spójnego zbioru zasad i norm, które definiują określony podmiot. Budują one porządek wewnątrz organizacji. Kształtują i nadają rolę istotne z perspektywy poszczególnych jednostek, które je tworzą. Pracownicy pozostający ze sobą dobrych relacjach mają istotny wpływ na uzyskiwane przez pracodawcę efekty. Relacje przekładają się bowiem bezpośrednio na jakość pracy i rzetelność wykonywania obowiązków. Wiążą pracowników określonym zestawem czynników, które wyróżniają i identyfikują firmę w ramach jej działalności”<sup>14</sup>. Znaczenia wewnętrznych działań public relations i wizerunku firmy często się nie docenia.

Firma składa na swojej stronie jasną obietnicę przyszłym pracownikom, co – poprzez zapis treści odpowiedniej zakładki firmowej strony internetowej - pokazuje tabela nr 1.

Poniżej znajduje się jeszcze jedna deklaracja przedstawiona w tabeli nr 2.

---

12 Ibidem

13 Ibidem

14 D. Tworzydło, Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczenia ryzyka. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 99

**Tabela 1. Oferta dla przyszłych pracowników**

<p><b>Dlaczego warto u Nas pracować?</b> Strategia rozwoju – U nas misja i wizja firmy to nie są tylko slogany</p> <p><b>Nieformalna atmosfera</b> Znajdziesz u Nas przyjazną atmosferę oraz otwartą komunikację na wszystkich szczeblach hierarchii firmy.</p> <p><b>Aktywny udział w ciekawych projektach</b> Możesz uczestniczyć w ambitnych projektach i wpływać na kształtowanie nowych rozwiązań.</p> <p><b>Miejsce dla kreatywnych</b> Możesz wdrażać własne pomysły i rozwiązania. Stawiamy na ludzi o otwartych głowach!</p> <p><b>Elastyczność zatrudnienia</b> Proponujemy elastyczne formy zatrudnienia oraz elastyczne godziny pracy.</p> <p><b>Karta Luxmed, Multisport oraz ubezpieczenie grupowe</b> Oferujemy dofinansowanie do usług Luxmed, karty Multisport oraz ubezpieczenie grupowe.</p> <p><b>Szkolenie wdrożeniowe na start</b> Po zatrudnieniu przejdziesz też cykl szkoleń wprowadzających.</p> <p><b>Narzędzia pracy</b> Otrzymujesz niezbędne na danym stanowisku narzędzia: laptop, samochód, telefon.</p> <p><b>Luxon jako organizacja ucząca się</b> Możesz uczestniczyć w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych stając się ekspertem w swojej dziedzinie.</p> <p><b>Miejsce dla praktykantów</b> Możesz uczyć się pod okiem profesjonalistów, najlepszym praktykantom proponujemy zatrudnienie.</p> <p><b>Miejsce dla ludzi z pasją</b> Masz pasję? Z pewnością znajdziesz w Luxonie ludzi, którzy podzielą Twoje zainteresowania.</p> <p><b>Work life balance</b> Odnajdujemy równowagę między karierą a życiem prywatnym.</p> <p><b>Rozwój zawodowy</b> Możesz kształtować swoją karierą w najszybciej rozwijającej firmie w branży LED. „Niemal z każdym dniem obserwuję, że świat pracy staje się coraz bardziej skomputeryzowany, że BOT-y przejmują coraz więcej zadań. Czyżby w przyszłości groziło nam globalne bezrobocie?”</p>
---

Choć na wielu poziomach nie jesteśmy w stanie konkurować z maszynami, to możemy je uzupełniać dzięki typowo ludzkim cechom, w zautomatyzowanym świecie pracy kluczowe staje się to, czego komputery nie mają ( i jeszcze długo mieć nie będą !) czyli człowieczeństwo.

Dlatego poszukując ludzi do naszego zespołu stawiamy przede wszystkim na postawę i wartości, które są dla nas ważne i z którymi chcemy być kojarzeni. Gramy fair, budujemy autentyczne, partnerskie relacje, tworzymy warunki do ujawniania i rozwijania talentów, a przede wszystkim tworzymy fajną społeczność do której możesz dołączyć :).

Małgorzata Janus

HR Menager

Źródło: Strona firmowa Luxon Led, [dostęp z dnia: 12/10/2022], <https://luxon.pl/kariera/>

**Tabela 2. Deklaracja w sprawie CFR****CFR czyli Odpowiedzialność Rodzinna Biznesu w Luxon LED**

Ułatwiamy naszym pracownikom godzenie obowiązków zawodowych z życiem osobistym oraz zachęcamy do dbałości o siebie i rodzinę. **Jak to robimy?**

**Wsparcie i partnerstwo**

Zawsze możesz liczyć na pełne wsparcie i pomoc przełożonego, zarówno w sprawach zawodowych, jak i prywatnych. Jeśli z ważnych powodów nie możesz przez jakiś czas angażować się na 100% w swoje zadania? Masz poważny kłopot rodzinny? Powiedz o tym przełożonemu, dostaniesz pomoc i realne wsparcie.

**Work-life balance**

Wyznaczamy granicę między pracą a życiem prywatnym. Nie oczekujemy od pracowników, żeby stawiali pracę na pierwszym miejscu kosztem rodziny. Urlop to czas dla Ciebie, nikt nie zakłóca Ci wolnego czasu telefonami, pytaniami etc.

**Elastyczność zatrudnienia**

Oferujemy elastyczne formy zatrudnienia i godziny pracy, także home office. Jeśli masz do załatwienia pilną sprawę, możesz wyjść wcześniej lub przyjść później do pracy i dokończyć swoje zadania w innym terminie. Ty lub ktoś bliski jest chory? Zostań w domu, wypoczywaj lub opiekuj się bliskimi! Zastosowanie elastycznych form i godzin pracy nie ma wpływu na możliwość awansu i rozwoju.

Źródło: Strona firmowa Luxon Led, [dostęp z dnia: 12/10/2022], <https://luxon.pl/kariera/>

Pełna jest też informacja o przebiegu procesu rekrutacji poczynając od ogłoszenia w popularnych portalach, mediach społecznościowych i na stronie firmowej, analizy i selekcji CV, kontaktu z wybranymi kandydatami, wstępnej rozmowy z pracownikiem działu HR, rozmowy z bezpośrednim przełożonym, testów, zadań, próbek pracy, zapowiedzi, że rozmowy odbywają się w formie elektronicznej, obietnicy informacji zwrotnej oraz adaptacji i wdrożenia<sup>15</sup>.

Ale ważne jest także postrzeganie firmy na rynku pracy. Maciej Szott, wiceprezes, na Facebooku: „Michał, Marta, Ewa, Amanda i Natalia właśnie dołączyli do naszego zespołu. Cieszę się niezmiernie z faktu, że kolejne wspaniałe osoby dołączają do naszej firmy Luxon LED. To co mnie najbardziej poruszyło podczas dzisiejszego szkolenia wdrożeniowego, to odpowiedzi na pytanie, czemu akurat praca w naszej firmie?

- "to stanowisko dla mnie"
- "od 2 lat czekałam aż będziecie rekrutować na moje stanowisko"
- "chciałam pracować właśnie w Luxon, bo to super rozwojowa spółka i branża"
- "od roku szukałem firmy, która zaoferuje mi odpowiednie miejsce pracy"

Takich odpowiedzi się nie spodziewałem, cieszę niezmiernie i motywują do pracy! Przy okazji, właśnie mamy otwartych kilkanaście nowych rekrutacji #LuxonLED #SwiecPrzykladem"<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Strona firmowa Luxon LED, [dostęp z dnia: 12/10/2022], <https://luxon.pl/kariera/>

<sup>16</sup> Maciej Szott, wpis z dnia 5 maja 2022, [dostęp z dnia: 6/05/2022], <https://www.facebook.com/maciej.szott>

Te przykłady pokazują, że w praktyce Luxon LED doceniane jest znaczenie tego, co w zarządzaniu nazywa się kapitałem ludzkim – i odpowiedniego doboru osobowości. Jak zauważa Monika Kostera: „Przyjmuje się więc do pracy osoby niekoniecznie z najlepszymi dyplomami, lecz takie, które mają harmonijną osobowość, są skłonne do samodoskonalenia i współpracy. Potencjalnych kandydatów jest więc sporo, w zasadzie jest nim każdy przeciętny człowiek”<sup>17</sup>. Ale tylko we właściwym środowisku można to przekształcić w wartość.

## WYCHODZENIE Z KRYZYSU

Rok 2021 przyniósł znaczący wzrost przychodów. Jakimś echem kryzysu było odejście członka Zarządu, który zarządzał produkcją. W tle była jego frustracja tempem wzrostu, wcześniejsza aktywność i skuteczność zaczęła gasnąć, pojawiały się reakcje na zasadzie „nie uda się”. Już nie pracują razem, prywatnie pozostają w dobrych stosunkach. Sprawa była jednak bolesna, bo wydawało się, że to jeden z sukcesorów, miał szansę – jak i inni menedżerowie dzięki programowi ESOP<sup>18</sup>. Produkcją kieruje dziś nowy menedżer – szybko doszedł do świetnych wyników. Potwierdziło się, że ludzie w tej firmie mentalnie są w rodzinie Luxonu, przekazywanie jest łatwe.

Inna porażka: działająca na rynku niemieckim spółka Luxon LED GmbH w jednym z kontraktów zatrudniła podwykonawcę, który – mimo, że to deklarował – nie miał certyfikatów na okablowanie. Reklamacja klienta i strata około miliona złotych. Sprawę wygrali w sądzie, ale windykacja daje groszowe efekty.

Niemniej rynek niemieckojęzyczny (DACH – obok Niemiec i Austrii Szwajcaria) wciąż wydaje się obiecujący, bo niewielu na nim takich producentów, którzy dokonają audytu, określą potencjalne korzyści, wyprodukują lampy i je zainstalują. Przykładem oświetlenie dla firmy PRETL ELECTRONIC w Radebergu. Tak mówił o tym kontrakcie Quentin Zapf, pracujący na stanowisku kierownika technicznego, odpowiedzialny za zarządzanie energią i emisję CO<sub>2</sub>: „Dla nas, jako dla firmy PRETL, kompleksowa obsługa i doskonały stosunek ceny do jakości były decydujące we współpracy z firmą LUXON. Otrzymaliśmy kompleksową usługę, począwszy od koncepcji oraz obliczeń dotyczących parametrów oświetlenia, na realizacji zamówienia i finansowaniu skończywszy. Dzięki szczegółowemu planowi i przejrzystości różnych strategii oświetleniowych mogliśmy skorzystać z dotacji. Dlatego udało nam się wykorzystać rządowe dofinansowanie BEG, co było ciekawym efektem ubocznym naszej współpracy. Zastosowanie sterowania oświetleniem okazało się dla nas decydujące, ponieważ otrzymaliśmy rozwiązanie, które było związane z dwoma znaczącymi aspektami. Po pierwsze udało nam się zaspokoić potrzebę ciągłego, dodatkowego oświetlenia hali, przy zastosowaniu 3 – zmianowego systemu pracy. W górnej części hali posiadamy oszklenie ochronne, które daje stosunkowo dużą ilość światła dziennego do obszaru produkcyjnego. Ale zawsze istniała potrzeba dodatkowego oświetlenia. System sterowania pomaga nam w maksymalnym zredukowaniu intensywności oświetlenia w obszarze światła dziennego i osiągnięciu wysokiego potencjału oszczędności. Szczególnie w obszarze systemów optycznych już po miesiącu widać znaczącą poprawę. Na podstawie naszych analiz zakładamy,

<sup>17</sup> M. Kostera, Zarządzanie personelem. PWE. Warszawa 1994, s. 29, podobne myśli M.Kostera, Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 2000, s. 28

<sup>18</sup> Employee Stock Option Plan – „program motywacyjny dla pracowników, który umożliwia im przejęcie części własności firmy” – A. Nawrocki, Poznaj ESOP – program opcji dla motywacji pracowników [dostęp z dnia: 27/11/2022], <https://magazynprzedsiębiorcy.pl/esop>

że poziom wykrywalności spowodowanych wpływem światła poprawił się o 15 – 20 % i będziemy dalej optymalizować ten proces w nadchodzących miesiącach i latach. Podsumowując, jesteśmy bardzo zadowoleni z realizacji projektu z firmą LUXON oraz jej partnerami. (...) Prace były wykonywane w sposób rzetelny i terminowy. Monterzy aktywnie współpracowali z naszą produkcją nie zakłócając naszych procesów produkcyjnych. Dodatkowo warto zauważyć, że wykorzystywali czas wolny w produkcji do przeprowadzenia trudnych instalacji. Nie mieliśmy żadnych lub prawie żadnych przestojuw w produkcji czy awarii, a LUXON zapewnił nam szybki i niezawodny serwis<sup>19</sup>. Inwestor zyskał obniżenie emisji CO<sup>2</sup> o 50 ton rocznie oraz redukcję energii elektrycznej przeznaczanej na oświetlenie o 65 procent<sup>20</sup>.

Inny aspekt utrwalony w ofercie Luxonu to innowacyjność rozwiązań widoczna na przykład w oświetleniu ulicznym ( to dla firmy odrębny rynek, ma specjalnego menedżera dla tego rynku). Przykładem – aktywne przejścia dla pieszych w Dąbrowie Górniczej<sup>21</sup>. „Współczesne oprawy oświetleniowe świecą w kierunku przejścia, ale także i w kierunku samego dojścia do przejścia, czyli w strefie spoczynkowej. Kierowca dzięki temu widzi całe, szerokie przejście w bardzo dobrym świetle. (...)”

Jakie korzyści dał inteligentny system identyfikacji pieszego?

- zwiększona koncentracja pieszych poprzez zastosowane sygnały dźwiękowe,
- lepsza widoczność przechodniów na przejściu i w jego okolicy z uwagi na wyższe natężenie światła i dostosowaną temperaturę barwową,
- spadek liczby wypadków z udziałem pieszych poprzez zastosowaną ostrzegawczą sygnalizację świetlną,
- redukcja energii elektrycznej przeznaczonej na doświetlenie pasów,
- 5-letnia gwarancja na oprawy.

Stosujemy specjalistyczne rozwiązania wyposażone w dodatkowe optyki, które doświetlają według najnowszych norm i wytycznych, sylwetkę boczną oraz pionową pieszego znajdującego się na przejściu<sup>22</sup>. W 2022 roku zmodernizowali oświetlenie węzła autostradowego na A4, dając 5 – letnią gwarancję na oprawy i wyliczając „Dzięki modernizacji oświetlenia zredukowaliśmy przynajmniej trzykrotnie zużywaną energię na każdym węźle autostradowym<sup>23</sup>”.

Gwarancje jakości obok oszczędności energii są podstawą, otwierają drogę do znaczących kontraktów. Jak realizowany w 2022 roku na dostawę oświetlenia LED dla drugiego w Europie i jedyne w Polsce producenta sody kalcynowanej ciężkiej i lekkiej -zakładów CIECH Soda Polska

---

19 Kompleksowe wykonanie oświetlenia wraz z usługą montażu dla PRETTL, [dostęp z dnia: 31/01/2022], [https://www.facebook.com/watch/?v=679005040137819&notif\\_id=1643035699842394&notif\\_t=watch\\_follower\\_video&ref=notif](https://www.facebook.com/watch/?v=679005040137819&notif_id=1643035699842394&notif_t=watch_follower_video&ref=notif)

20 Dane podawane na stronie firmowej Luxon LED, [dostęp z dnia: 31/01/2022], <https://luxon.pl/kompleksowe-wykonanie-oswietlenia-wraz-z-uslugą-montazu-dla-prettl-electronics-gmbh/>

21 <https://luxon.pl/aktywne-oswietlenie-przejsc-dla-pieszch-dla-miasta-dabrowa-gornicza/>, [dostęp z dnia: 19/06/2022]

22 Ibidem

23 <https://luxon.pl/modernizacja-oswietlenia-na-autostradzie-a4/>, [dostęp z dnia: 11/12/2022]

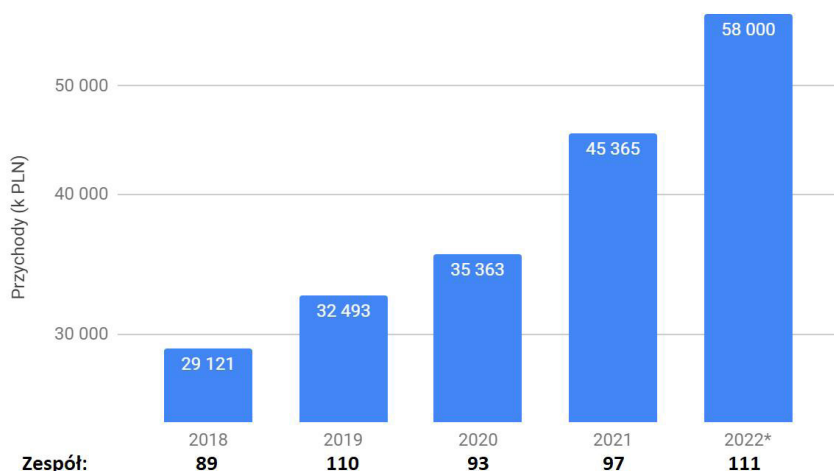
w Janikowie oraz Inowrocławiu: „14 000 zainstalowanych opraw LED; 10 000 MWh zaoszczędzonej energii elektrycznej w ciągu roku, 10-letnia gwarancja na oprawy oświetleniowe”<sup>24</sup>. Zgodnie z misją firmy: „Dostarczać oprawy gwarantujące najszybszy zwrot z inwestycji”<sup>25</sup>. Dla Luxonu była okazja do sporego zarobku, bo tak duży kontrakt pojawił się, gdy mieli już pokryte koszty stałe. Jak usłyszałem od Krzysztofa Ostrowskiego: „co siódma modernizacja oświetlenia w halach jest w Polsce z naszym udziałem, zajmujemy drugie miejsce po Philipsie”.

W swoim poście na Facebooku wiceprezes Luxonu, Maciej Szott, zainspirowany rozmową na temat skalowania biznesu pisał w połowie ubiegłego roku: „(...) z ciekawości sprawdziłem jak to wyglądało na przestrzeni ostatnich lat w Luxon LED. W 2018 roku mieliśmy na pokładzie nowego inwestora i mieliśmy w planach mocny rozwój, co widać w zatrudnieniu w 2019 roku, niestety plany pokrzyżował covid, co z kolei widać w 2020 roku. W 2022 przewiduję około 58 mln zł z zespołem liczącym 111 osób (liczę tylko zakończone rekrutacje). Jakie wnioski mogę wyciągnąć z tej prostej analizy?

- w 4 lata zwiększyliśmy przychody 2x
- w 4 lata zwiększyliśmy rentowność >2x
- zespół urósł o 25%, co pokazuje, że można znacznie szybciej rosnać w przychód w stosunku do zatrudnienia i kosztów jakie za tym idą
- zmiana struktury była kluczowa dla tej transformacji
- na koniec 2022 mamy znowu taki zespół jak 3 lata temu, ale tym razem jest on przygotowany na realizację wyniku za przyszły rok (ze wzrostem ok 30%).

Najważniejsze w tym wszystkim jest dla mnie, żeby budować biznes z zaufanymi ludźmi, z którymi chce się ten biznes robić, reszta przyjdzie sama. Na efekty jak widać trzeba chwilę poczekać.

Przychody (k PLN) a



**Wykres 1.** Zmiana przychodów w zespołach na przestrzeni 2018-2022  
Źródło: dane spółki udostępnione autorowi, rok 2022 wstępne

\*wynik 2022 to estymacja na bazie forecastu i realizacji za 7 miesięcy tego roku (...)"<sup>26</sup>.

Przychody za rok 2022 ostatecznie były niższe niż wskazane w wyniku przywołanej wyżej estymacji – wyniosły 53.845 tysięcy, dane ekonomiczne pokazują też kłopoty ostatnich lat.

24 <https://luxon.pl/nowe-oswietlenie-led-dla-zakladow-ciech-soda-polska-w-janikowie-oraz-inowroclawiu/>, [dostęp z dnia: 6/12/2022]

25 <https://luxon.pl/luxon/>, [dostęp z dnia: 30/11/2022]

26 Maciej Szott, wpis z dnia 19 lipca 2022, [dostęp z dnia: 30/11/2022], <https://www.facebook.com/maciej.szott>  
Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2023/01 (63) 27



**Tabela 3. Zysk i EBITDA w tys. złotych**

	2019	2020	2021*	2022*
Zysk	- 895,2	- 1234,9	2094,3	1059,3
EBITDA	- 294,0	127,4	4032,9	2510,4

\* dane skonsolidowane grupy obejmującej Luxon sp. z o.o. i Luxon GMBH

Źródło: dane spółki udostępnione autorowi, rok 2022 wstępne

Ostatecznie zatrudnienie na koniec 2022 roku wyniosło 108 osób, najwięcej – 25 osób – tworzy dział produkcji<sup>27</sup>. Gdy pytam o rotację Krzysztof Ostrowski mówi: „Największa jest na produkcji, sięga 16 – 17 procent – czynności są tu dość powtarzalne, a ludzie chcą się rozwijać. Z odchodzącymi przeprowadzane są zawsze rozmowy, jak dotąd nie ujawniły niczego poważnego, jak przypadków mobbingu, odchodzący wskazują na drobiazgi. Podobnie w ankietach dotyczących zadowolenia: pojedyncze oceny najniższe, np. 80 % pracowników na produkcji było gotowych polecać pracę w tej firmie”.

To pokazuje, że dbałość o pracowników ma wyraźne przełożenie na ofertę Luxon LED i jej zdolność konkurowania.

### CO DALEJ ?

Posunięcia pozwalające zrealizować deklarowaną wizję: „Europejski lider inteligentnego oświetlenia profesjonalnego”<sup>28</sup>. Ale pojawiają się także nowe pomysły, aby z czasem wyjść poza oświetlenie, wykorzystując trend związany z rosnącymi kosztami energii i potrzebą ochrony środowiska. Już dziś oferują obok lamp także fotowoltaikę dla przemysłu, wykonawstwo i wspomaganie finansowania takich przedsięwzięć. W planach jest dodanie magazynów energii, pomp ciepła, oferta samowystarczalnej sieci energetycznej dla obiektów przemysłowych, zapewniającej niezależność. Oczywiście po audycie energetycznym i z odpowiednim finansowaniem i wykonawstwem. Plan na pięć lat, z trzykrotnym wzrostem przychodów, znacznym wzrostem generowanego EBITDA. Rozpoczęli rozmowy z potencjalnymi inwestorami. „Do tej pory moje doświadczenie z pozyskiwaniem kapitału były ograniczone do świata VC, jak się okazało kapitał Private Equity to inny świat, zaczynając od innego języka (np. zamiast decka mamy prezentację inwestorską), przez wyceny, aż po sam sposób przeprowadzenia takiego procesu. Long story short szukamy kapitału na dalszy rozwój Luxon LED. Ostatnio szło całkiem nieźle, bo urosliśmy w 2 lata z 35 mln zł do blisko 60 mln zł w tym roku, ale chcemy zacząć grać w lidze międzynarodowej i zbudować dużą firmę, a to wymaga kapitału i wiedzy, którą może nam dostarczyć taki fundusz” – pisał na Facebooku Maciej Szott<sup>29</sup>. Rozmów nie udało się zakończyć w minionym roku, jak odpowiedział pytany o to w listopadzie Krzysztof Ostrowski: „Jesteśmy na rozdrożu decyzyjnym w tej chwili, mając kilka ofert na stole, ale żadna w 100% satysfakcjonująca. Rynek jest bardzo trudny jeśli chodzi o wyceny w tej chwili (giełda w dużym dołku, wojna, dużo słabsza skłonność do wydawania itd.), więc na dzisiaj możliwy jest zarówno scenariusz wpuszczenia nowego

27 Dane kadr spółki Luxon udostępnione autorowi

28 Ibidem

29 Maciej Szott, wpis z dnia 24 sierpnia 2022, [dostęp z dnia: 25/08/2022], <https://www.facebook.com/maciej.szott>

inwestora (runda skończy się luty/marzec, w tym roku już nie zdążymy), jak i oczekiwanie do połowy / końca 2023 lub nawet początku 2024 z nadzieją na lepsze otoczenie „makro”<sup>30</sup>.

Jak pisał Peter Drucker: „Problemy zasadniczego znaczenia należą do dnia dzisiejszego przedsiębiorstwa. Ale wszystkie instytucje żyją i działają w dwóch wymiarach czasu naraz: w czasie teraźniejszym i przyszłym. Jutro tworzy się dzisiaj, w większości przypadków nieodwracalnie. Dlatego menedżerowie zawsze muszą zarządzać zarówno dniem dzisiejszym – w sferze problemów o zasadniczym znaczeniu – jak i dniem jutrzejszym. W czasach burzliwych nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu”<sup>31</sup>.

Gdy oglądamy halę produkcyjną w Krępicach prezes Luxonu zwraca moją uwagę na kamery. Założony przez firmę start up gromadzi materiał dla systemu pozwalającego sprawdzać elektronicznie czy nie powstają jakieś zagrożenia z zakresu BHP.

Trzej założyciele firmy wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności intensywnie. Z zarządu odszedł Marek Ostrowski, przewodniczący obecnie Radzie Nadzorczej, na stronie spółki pisze o sobie „Od początku istnienia Spółki odpowiedzialny za wyznaczanie kierunków rozwoju i budowanie portfolio produktów. Jako Filozof z wykształcenia stara się nadawać nowe perspektywy na rozwój firmy”<sup>32</sup>. Ale rozwija też własne przedsięwzięcie - firmę Prosoma:

„Łączymy naukę z nowoczesną technologią, by wspierać pacjentów onkologicznych. Jesteśmy liderem w dziedzinie digital therapeutics. Odważnie wprowadzamy nowe rozwiązania odpowiadając na wyzwania stojące przed onkologią. Oferując wsparcie psychologiczne za pośrednictwem przyjaznej aplikacji, zmieniamy oblicze opieki zdrowotnej!”<sup>33</sup>. Aplikacja wspierająca chorych w Niemczech ma być dostępna na receptę<sup>34</sup>.

Maciej Szott, wiceprezes Zarządu, jest niewielkim udziałowcem – i czynnie go wspiera - start up’u Zeme, oferującego od 2017 zagospodarowanie odpadów przemysłowych, optymalizację logistyki wewnątrz zakładów, zarządzanie łańcuchem dostaw, wsparcie w zakresie prawa ochrony środowiska, spedycji i optymalizacji transportu krajowego i zagranicznego, a także analityki biznesowej oraz oprogramowania<sup>35</sup>. Na stronie Luxonu informuje: „W pierwszych latach działalności spółki był jedynym handlowcem. Obecnie zarządza kilkudziesięcioosobowym działem, rozwijając swoje, jak i innych umiejętności w dziedzinie sprzedaży i marketingu, zamieniając pracę w pasję i zamiłowanie. W wolnym czasie uprawia freeskiing i bierze udział w zawodach triathlonowych”<sup>36</sup>.

Krzysztof Ostrowski z kolei stał się mniejszościowym wspólnikiem firmy LeanToWin pomagającej wdrażać rozwiązania z zakresu six sigma i kaizen, wciąż pasjonuje się automatyzacją i robotyzacją procesów, tworzy na potrzeby firmy BOTy zastępujące ludzi np. we wprowadzaniu zmian w cenniku.

30 Kontakt 16.11.2022

31 P. F. Drucker, Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty, Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Czytelnik, Warszawa 1995, s. 47

32 <https://luxon.pl/luxon/>, [dostęp z dnia: 28/11/2022], sformułowania z oryginału

33 <https://www.prosoma.com/pl/about-pl>, [dostęp z dnia: 11/12/2022]

34 Ibidem

35 <https://zeme.com.pl/o-firmie/> [dostęp z dnia: 30/11/2022]

36 <https://luxon.pl/luxon/> [dostęp z dnia: 28/11/2022]

Filozofia ciągłego usprawniania, dzielenia na etapy, myślenia kategoriami procesu jest realizowana także w Luxonie. Jak powiedział na zakończenie wywiadu: „Nasza tożsamość to ciągłe doskonalenie”.

## WNIOSKI

Dla zajmujących się zarządzaniem, zwłaszcza zasobami ludzkimi, „Luxon LED” może stanowić potwierdzenie znaczenia kapitału ludzkiego, konsekwentnie tworzonych wartości zakorzenionych w kulturze firmy, wagi wartości i zmiany. Wydajesię, że założyciele firmy doskonale zdają sobie sprawę z konieczności nieustannego rozwoju, otwierania nowych możliwości, ich doświadczenia z pierwszych lat działania pokazują, że wizja może być realnym czynnikiem w zarządzaniu. Najciekawsza jest tu spójność różnych elementów opisanych w teorii z praktyką działania. Czynniki pozwalające na osiągnięcie tej spójności pozostają frapującym pytaniem badawczym.

## BIBLIOGRAFIA

### KSIĄŻKI:

1. Brojak – Trzaskowska M., Porada – Rachoń M., Klein M., Przedsiębiorstwo w kryzysie, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2022
2. Drucker P.F., Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty, Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Czytelnik, Warszawa 1995
3. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1994
4. Nawojczyk M., Pyrkosz – Pacyna J., Synowiec – Jaje L., Przedsiębiorczość w nietypowym kryzysie. Doświadczenie COVID – 19\*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2022
5. Tworzydło D., Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczenia ryzyka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2022
6. Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie, B. Dembowska, J.Gonicka (red.), Wydawnictwo Akademii Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011
7. Artykuły w czasopismach dostępne w wersji elektronicznej:
8. Nawrocki A., Poznaj ESOP – program opcji dla motywacji pracowników, pobrane <https://magazynprzedsiębiorcy.pl/esop> 27.11.2022
9. Wiśniewski J., Rozwój firmy – przykład świetlisty. Firma i Rynek, 2019, nr 2, <https://www.zpsb.pl/uczelnia/wydawnictwo-naukowe-zpsb/firma-i-rynek/archiwum-numerow/firma-i-rynek-nr-2-2019/>

### STRONY INTERNETOWE:

1. Kompleksowe wykonanie oświetlenia wraz z usługą montażu dla PRETTL, pobrane [https://www.facebook.com/watch/?v=679005040137819&notif\\_id=1643035699842394&notif\\_t=watch\\_follower\\_video&ref=notif](https://www.facebook.com/watch/?v=679005040137819&notif_id=1643035699842394&notif_t=watch_follower_video&ref=notif) 31.01.2022

2. Lediko, pobrane <https://www.ledikopro.eu/> 10.10.2022
3. LuxonLED, pobrane <https://luxon.pl/kariera/> 12.10.2022
4. LuxonLED, pobrane <https://luxon.pl/kompleksowe-wykonanie-oswietlenia-wraz-z-uslugamontazu-dla-prettl-electronics-gmbh> 31.01.2022 ,
5. LuxonLED, pobrane [https://luxon.pl/aktywne-oswietlenie-przejsc-dla-piesznych-dla-miastadabrowa-gornicza/\\_19.06.2022](https://luxon.pl/aktywne-oswietlenie-przejsc-dla-piesznych-dla-miastadabrowa-gornicza/_19.06.2022)
6. LuxonLED, pobrane <https://luxon.pl/modernizacja-oswietlenia-na-autostradzie-a4/> 11.12.2022
7. LuxonLED, pobrane [https://luxon.pl/nowe-oswietlenie-led-dla-zakladow-ciech-soda-polska-w-janikowie-oraz-inowroclawiu/\\_6.12.2022](https://luxon.pl/nowe-oswietlenie-led-dla-zakladow-ciech-soda-polska-w-janikowie-oraz-inowroclawiu/_6.12.2022)
8. Prosoma, pobrane <https://www.prosoma.com/pl/about-pl>, dostęp 11.12.2022
9. Szott M. , wpis z dnia 5 maja 2022, pobrane <https://www.facebook.com/maciej.szott> 6.05.2022
10. Szott M., wpis z dnia 19 lipca 2022, pobrane [https://www.facebook.com/maciej.szott\\_30.11.2022](https://www.facebook.com/maciej.szott_30.11.2022)
11. Szott M., wpis z dnia 24 sierpnia 2022, pobrane [https://www.facebook.com/maciej.szott\\_25.08.2022](https://www.facebook.com/maciej.szott_25.08.2022)
12. Zeme, pobrane <https://zeme.com.pl/o-firmie/> dostęp 30.11.2022

## **IT GOT CONTINUED - "LUXON LED" IN THE FIGHT AGAINST COVID**

The article presents the further history of the „Luxon LED” company, described by the author for „Firma i Rynek” magazine in 2019. This time, the author focuses on the effects of COVID-caused crisis, how the company did adapt to the difficult situation and how strong its culture turned out to be. „Luxon LED” is also characterized by its consequence in treating the employees, directions of development and creative use of knowledge in management, but - probably most impactful - dealing with inevitable change.

Keywords: Luxon LED, Covid 19, management during a crisis, trust, company values