

Stulecie chcemy świętować dobrym wynikiem za 2019 rok

Nieprawdziwy jest mit, że nasze produkty są jakościowo gorsze od konkurencji. Sprzedaż spadała, więc trzeba było to czymś uzasadnić – mówi Mariusz Rędaszka, prezes zarządu Bydgoskich Zakładów Przemysłu Gumowego STOMIL S.A. w rozmowie z „Tygodnikiem Bydgoskim”

Jarosław Kopec: Jak to jest, gdy wchodzi się do firmy z prawie stuletnią tradycją?

Mariusz Rędaszka: Opowieści historyczne są często piękne, ale nie zawsze wnoszą wartość do bieżącego życia firmy i nie gwarantują stałej, silnej pozycji. Ja nie patrzę wyłącznie na tradycję. Zderzam się z rzeczywistością. W przypadku bydgoskiego Stomilu historia i tradycja bywają ograniczeniem, a czasami nawet obciążeniem. My chcemy działać ze standardami ekonomicznymi, jakie obowiązują w obecnym świecie, nie interesuje przyszłość.

Wspomnienia z lat, gdy firma zatrudniała trzy tysiące osób, są bardzo odległe. Ostatnie 30 lat to już raczej ograniczanie zatrudnienia, spadek przychodów. Dziś się podejmujemy działania, które mają odwrócić te negatywne trendy.

Co Pan zastał w firmie?

To było niestety dość bolesne zderzenie. W swojej historii zawodowej miałem okazję widzieć dziesiątki, może setki firm. Delikatnie mówiąc, Stomilu nie zaliczyłbym do pozytywnych przykładów, jeśli chodzi o wyniki, organizację, poziom technologiczny, kompetencje i mentalność załogi. Jedyną polityką, strategią ostatnich lat było dostosowywanie, obniżanie kosztów do spadających z roku na rok przychodów. W spółce królowała legenda o tym, że przyczyną takiego stanu jest to, że Stomil oferuje przestarzałe produkty, że spada zapotrzebowanie na nie, że nie ma klientów, rynku, nie można generować sprzedaży. Dlatego brak środków na inwestycje, wynagrodzenia. To były w dużej mierze mity. Rynek dla produktów Stomilu, zapotrzebowanie choćby na węże hydrauliczne, jest i będzie. Ten rynek – hydraulika, pneumatyka – rośnie zdecydowanie szybciej niż PKB. I to zarówno w kraju, jak i za granicą. Globalnie to kilkukrotnie wyższy wzrost.

Wiedzieli i wiedzą o tym dobrze – do niedawna jeszcze – kluczowi pracownicy spółki, którzy te mity rozpowszechniali, a jednocześnie zakładali różne prywatne przedsiębiorstwa konkurujące ze Stomilem w jego tradycyjnych obszarach działalności.

Tworzone mity miały uzasadniać taką, a nie inną, linię zarządzania. Wśród szeregowych pracowników najniższego szczebla panowało jednocześnie myślenie, czy uda się jeszcze przetrwać rok, może dwa.

Druzgocąca cena...

Tak. Pasywne zarządzanie. Brak nowoczesnej, aktywnej sprzedaży. Podporządkowanie się, bez próby wpływu na otoczenie i szukania miejsca spółki w sposób dynamiczny i uporządkowany.

Powiem brutalnie, zarządzanie przez „dziadowanie”. Bardzo krótkowzroczna

strategia. W mojej ocenie w dłuższym terminie mogłaby doprowadzić jedynie do upadku. Koszty stałe, koszty utrzymania majątku muszą być ponoszone, a przy spadającej całkowitej marży w pewnym momencie już więcej się nie da zrobić.

Pierwsze decyzje musiały być bolesne? Przede wszystkim musieliśmy uporządkować sprawozdania finansowe. Tak, żeby mieć pełną wiedzę, jaką wielkość gotówki spółka może generować. W magazynach zalegało mnóstwo produktów, które pokrywała gruba warstwa kurzu. W dokumentacji finansowej wykazywane były jako stanowiące określoną wartość księgową. Musieliśmy to urealnnić i spieniężyć. Uruchomiliśmy wyprzedaż.

Kolejne zadanie to przebudowa obszaru sprzedaży i marketingu, przegląd procesów wewnętrznych, ocena kompetencji pracowników...

Ale ob było się bez masowych zwolnień?

W zarządzaniu, w pracy z ludźmi nie chodzi o to, żeby bezrefleksyjnie dokonywać zmian dla samych zmian, w tym zwalniać czy wymieniać pracowników. Stomil potrzebuje pracowników. Ale, podkreślę to, kompetentnych. W Stomilu ludzie pracowali przez dziesięciolecia. To jest zespół przyzwyczajęń, nawyków, które są najczęściej efektem sposobu kierowania firmą. Podjęliśmy próbę żmudnej pracy nad zmianą przyzwyczajęń, mentalności. To kluczowa kwestia. Decyduje o powodzeniu zmian, szybkości i w ogóle możliwości wprowadzenia zmian. Sposób podejścia do wykonywanej pracy, zdolność zrozumienia celów firmy i przystosowania się pracowników do nowych oczekiwań i standardów określa, jak szybko cała organizacja może wejść na nowe tory.

Oczywiście, trzeba się czasami pożegnać z tymi, którzy nie potrafią się odnaleźć w nowej rzeczywistości. A już na pewno z tymi, którzy odrzucają jakiegokolwiek zmiany czy – w sposób niekonstruktywny – je torpedują, w efekcie działając na szkodę firmy.

W PRL-u było takie powiedzenie „Czy się stoi, czy się leży, dwa tysiące się należy”

Moim celem była aktywna praca z tym zespołem. Często myli się długi staż pracy z doświadczeniem. Doświadczenie kończy się wnioskami, podsumowaniem, prowadzi do nauczenia się czegoś nowego. A tutaj wnioski nie były wyciągane. Jak już wspominałem, to było „trwanie”. Podanie się temu, co się dzieje i zaklanie rzeczywistości, że może uda się przetrwać jeszcze jeden rok lub kilka. Trudno jednoznacznie oceniać przeszłość. Poprzednicy funkcjonowali w różnych realiach. Patrząc na konkretne decyzje, jakie były podejmo-

wane. Spadające przychody i dział sprzedaży, który nie potrafi planować na dwa tygodnie do przodu. Spadająca wydajność na produkcji. Nikt w ludzi nie inwestował, nie uczył ich i nie wymagał.

A świat uciekał...

Tak, świat się zmienia. Kiedyś, 20 lat temu stały pod bramą samochody i czekały na towar. Ale to już nie wróci. A co gorsze, jak już wcześniej wspominałem, wokół Stomilu i na bazie jego know-how powstało kilka biznesów prywatnych. Często tworzonej przez ówczesnych pracowników Stomilu lub ich dzieci. Były wśród nich osoby, które miały dostęp do kluczowych, poufnych informacji na temat działalności Stomilu.

A analizy robione w Stomilu wykazywały, że Stomilowi się nie opłaca to, nie opłaca tamto.

Patologia?

To pan powiedział. My wiemy, że produkcja przewodów hydraulicznych to dobry biznes. Stomilowi się nie opłacało, a niektórym pracownikom się opłacało i budowali biznesy w garażach często z wykorzystaniem wiedzy naszych ludzi. Specjaliści po godzinach pracowali u kolegów. To były takie „tajemnice poliszynela”. Z jakichś powodów nikt nie próbował robić z tym porządku. Co ciekawe, wiedzieli o tym nawet władze Stomilu, dla których wystarczające było uzyskanie oświadczenia pracownika, że nie prowadzi działalności konkurencyjnej. To zamykało temat badań przypadków nieuczciwej konkurencji. Trudno się dziwić, że rok temu Stomil był tam, gdzie był.

A gdzie był?

Spadające przychody, nieadekwatne dla spółek, w których pracuje 300 osób. Pula generowanej marży niewystarczająca, żeby w dłuższej perspektywie czasu pokrywać koszty struktury. Niski poziom wynagrodzeń. Ludzie w Stomilu byli niedoświadczeni. Minimalna płaca rynkowa dogoniła płace w firmie. Niekiedy po 20, 30 latach pracy mieli jako podstawę płacę minimalną. To straszna informacja. Firma z taką tradycją powinna zagwarantować przyswoite płace.

Zadeklarowałem pracownikom, że chcę odbudować firmę. I jeśli mój plan zadział, będą wyższe wynagrodzenia,

będzie szansa, żeby nadać właściwy kierunek i przywrócić godność. Proszę sobie wyobrazić, że w Stomilu ludzie się nie uśmiechali.

Były podwyżki? Inwestycje w pracowników?

W tym obszarze musieliśmy być ostrożni. Wprowadziliśmy co prawda dodatki, które miały zmotywować do tego. Nie udało się jednak osiągnąć satysfakcjonującego efektu. Pracujemy nad nowym systemem premiowym uzależnionym od rzeczywistych efektów pracy. Wprowadzimy go od stycznia 2019.

Inwestujemy w tych, których kompetencje są adekwatne do wizji rozwoju firmy. Zatrzymujemy świetnych fachowców z odpowiednią mentalnością i nastawieniem do pracy. Chcemy przyciągnąć młodych ludzi. Plan rozwoju dla nowych i obecnych pracowników wdrożymy również na początku 2019 roku.

Chcemy, żeby każdy miał świadomość, jaka jest jego potencjalna ścieżka rozwoju, żeby mógł osiągnąć wyższy poziom wynagrodzenia.

Rozumiemy, że pracownicy chcą zarabiać więcej. Ale musi się to wiązać ze wzrostem wydajności pracy. Jednak, żeby wzrosła wydajność, to pracownicy muszą otworzyć się na zmiany. Muszą wspomóc

zarząd, dyrektorów, żeby można było wprowadzić nową organizację pracy, nowe rozwiązania w zakresie organizacji produkcji. Nie chodzi nam o to, żeby praca była cięższa, wręcz przeciwnie. Wprowadzamy zmiany, które mają poprawić warunki pracy. Chodzi o to, by pracę wykonywać rozsądnie, bezpieczniej i efektywniej gospodarować zasobami ludzkimi.

Bez wzrostu wydajności nie można zwiększać kosztów.

Firma jest gotowa i zdeterminowana, żeby zapłacić więcej, jeśli wydajność pracy wzrośnie. Chce się podzielić korzyściami. To jest

prawidłowa kolejność. Ludzie muszą to zrozumieć.

Do tego potrzebna profesjonalna i zmotywowana średnia kadra kierownicza. Macie takich ludzi?

Zdaję sobie sprawę, że to kluczowa kwestia w organizacjach, szczególnie tych, które wymagają głębokich zmian. Nie ukrywam, że to był problem Stomilu. Ludzie byli oderwani od zarządu, nie mieli wskazywanych kierunków. Kompetencje tej kadry pozostawiały wiele do życzenia. Potrzebowaliśmy ludzi ambitnych, dynamicznych, otwartych, dostarczających konstruktywną krytykę. Nie mogłem na przykład zrozumieć dyrektora średniego szczebla, który pracował w spółce kilkanaście lat wciąż za te same pieniądze. Zastanawiałem się, czy to kwestia braku ambicji, czy po prostu nie miał kompetencji i wiedzy, że na rynku pracy nic więcej nie osiągnie.

Chcemy, żeby każdy miał świadomość, jaka jest jego potencjalna ścieżka rozwoju, żeby mógł osiągnąć wyższy poziom wynagrodzenia.

Rozumiemy, że pracownicy chcą zarabiać więcej. Ale musi się to wiązać ze wzrostem wydajności pracy. Jednak, żeby wzrosła wydajność, to pracownicy muszą otworzyć się na zmiany. Muszą wspomóc zarząd, dyrektorów, żeby można było wprowadzić nową organizację pracy, nowe rozwiązania w zakresie organizacji produkcji. Nie chodzi nam o to, żeby praca była cięższa, wręcz przeciwnie. Wprowadzamy zmiany, które mają poprawić warunki pracy. Chodzi o to, by pracę wykonywać rozsądnie, bezpieczniej i efektywniej gospodarować zasobami ludzkimi.

Bez wzrostu wydajności nie można zwiększać kosztów.

Firma jest gotowa i zdeterminowana, żeby zapłacić więcej, jeśli wydajność pracy wzrośnie. Chce się podzielić korzyściami. To jest

Ostatni rok to był czas wymiany tej kadry. Mamy nowych ludzi, ale też takich, którzy wrócili do spółki. To może pokosie tego, że widzą, że chcemy coś zrobić i są zdeterminowani, żeby podjąć się dużego wyzwania. Wróciła m.in. osoba, która została „wypchnięta” ze spółki, bo coś chciała zmieniać w firmie, podawała konkretne pomysły. Dla wielu osób chciała zmienić zbyt dużo. Mnie się z tą osobą świetnie pracuje.

Ta kadra średniego szczebla jest teraz już chyba dobrze dopasowana. I są to osoby, z którymi już można konstruktywnie dyskutować o spółce, biznesie, kaskadować w dół cele zarządu. Mają odpowiednio kompetencje i wiedzę o najlepszych praktykach. Zaszczepianie tego w całość organizacji nie jest proste, bo materia ludzka nie jest łatwa.

A jakie są te cele zarządu?

2018 był rokiem inwestycji. Oczywiście nie mówię tu o jakichś dużych inwestycjach w środki trwałe, bo nas na tym etapie po prostu nie stać. Przebudowujemy organizację, przebudowujemy procesy i narzędzia, które mają nam dać w 2019 rok możliwość wdro-

żenia konkretnych rozwiązań w zakresie sprzedaży, produkcji i związanej z tym optymalizacji przychodów i kosztów.

Musimy stworzyć tę firmę na wzór i podobieństwo biznesowych przestrzegających rynkowych standardów funkcjonowania. Zbudowaliśmy działy sprzedaży, marketingu i dział finansowy. Nasi przedstawiciele handlowi pojawili się u kontrahentów. Wielu było zaskoczonych, że Stomil jeszcze w ogóle funkcjonuje. Nie może być tak, że jak ktoś zamawia tak- sówkę do Stomilu, to pierwsze pytanie, jakie zadaje taksówkarz, brzmi: „To jeszcze istnieje?”

Musimy też odbudować reputację firmy na rynku lokalnym. Chcemy się rozwijać i zwiększać sprzedaż z wykorzystaniem technicznych mocy produkcyjnych, jakie posiadamy. Techniczne zdolności, które mamy, pozwalają o tym myśleć. To nie jest długoterminowa strategia, bo przecież technologia idzie do przodu, ale możemy i musimy w pierwszej kolejności odbudować rentowność biznesu. Wtedy pomyślimy o inwestycjach.

Jakie pierwsze sukcesy?

Zatrzymaliśmy trendy spadkowe z poprzednich lat, jeśli chodzi o przychody. Powstał marketing ukierunkowany na rozwój strategicznych i nowych produktów. Sprzedaż jest w jakimś stopniu uporządkowana. Wspominałem już o przedstawicielach handlowych.

Trafiamy do klientów w kraju i za granicę. Dynamika jest taka, że zwiększamy udział eksportu w strukturze sprzedażowej. Rozwijają się szybciej niż sprzedaż krajowa.

Duży potencjał jest w wężach hydraulicznych. Powtórzę: nieprawdziwy jest mit, że nasze produkty są jakościowo gorsze z e

od konkurencji. Sprzedaż spadała, więc trzeba było to czymś uzasadnić. A na zachodzie i wschodzie Europy kontrahenci akceptują nasze wyroby. Rewolucji technologicznej przecież nie zrobiliśmy. One są po prostu dobre.

Oczywiście, ten wzrost sprzedaży mógłby być większy. Nawet przy tym potencjale technicznym, jaki mamy. Mógłby być większy, gdybyśmy przeszli na system czteroobjęgowy, zamiast obecnego trzymanoobjęgowo przez pięć dni w tygodniu. Popyt na nasze produkty jest po prostu wyższy niż nasze obecne możliwości. Jak temu sprostać, to jest wyzwanie i element planu dla menadżerów.

Ludzie to rozumieją? Czy pracownicy to akceptują?

Spółkę opuściły osoby, których cele przez lata i w momencie mojego przyjścia różniły się od tego, co firmie służy. Trudno pracować z kimś, dla kogo cele indywidualne są zdecydowanie ważniejsze niż cele spółki. Były osoby, które nie były w stanie zaakceptować zmian, kwestionowały je i wprowadzały zamieszanie. Robiły to w aktywny sposób i podburzały zespół, nie ponosząc żadnej odpowiedzialności za działalność spółki. Jeśli ktoś chce rządzić, ma zawsze szansę zbudować swój biznes albo rządzić w domu. A tu trzeba się dostosować. Byli tutaj osoby pracujące 20–30 lat i jakoś ich działania spółce nie pomagały.

Jednym z kroków było podsumowanie ich działalności, czy wykonywały swoją pracę zgodnie z interesem spółki i trzeba było się z niektórymi pożegnać. Odeszły też osoby, które cenilem jako specjalistów, ale ich zachowanie wobec innych pracowników było nieakceptowalne. To były trudne decyzje. Ale zdarza się tak, że wysokiej klasy fachowcy nie potrafia funkcjonować w organizacji, gdzie trzeba przestrzegać zasad współzycia społecznego, standardów etycznych, moralnych.

Z drugiej strony, w spółce są też osoby, które mogłyby przejść na emeryturę, ale z uwagi na ich szczególne kompetencje z wielką satysfakcją z nimi współpracuję i chciałbym współpracować jak najdłużej. No i cały czas rekrutujemy, szukamy pracowników, głównie w obszarze produkcji.

I tego kierunku będziemy się trzymali. A mentalność to coś, nad czym będziemy ciężko pracować.

Zmiana mentalności to chyba najtrudniejsza materia?

W produkcji i w magazynach pracuje obecnie około 200 osób. Razem w całej firmie niespełna 300 ludzi. Jest jeszcze sporo kwestii, które muszą się zmienić.

Stomil to była jedna wielka rodzina. Nieformalne czynniki tworzyły grupy wewnętrzne. W pracy opieranie się na relacjach wyłącznie towarzyskich, koleżeńskich, nie popchnie firmy do przodu. Zażyłość towarzysko-koleżeńskie muszą zejść na dalszy plan wobec celów firmy i zasad, które w niej obowiązują.

Pracownicy muszą na przykład zrozumieć też, że nie płacimy za obsługę danego urzędnika, ale za wykorzystanie kompetencji przez osiem godzin dziennie, za pracę fizyczną i intelektualną. Muszą mieć świadomość, że jeśli obsługują jedno urządzenie, a mogą bez problemu dwa, to pracują w rzeczywistości na 50 procent. Zmiana w tym zakresie to właśnie zwiększanie wydajności pracy, tak nam potrzebnej.

Dlatego konkretnymi celami chcemy powiązać wynagrodzenia z wartością wykonywanej pracy. Chcemy płacić za temu sprostą, to jest wyzwanie i element planu dla menadżerów.

Chcemy, żeby płace rosły. Jeśli prawda wyniku przekładać się będzie na wynagrodzenia pracowników, to będzie głównym elementem motywacyjnym. Czy uda się wszystkim przekonać do takiego nowego myślenia? Pewnie nie.

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

ważają swoje miejsce. My je znaleźliśmy. To, że Stomil produkuje węże przez 20–30 lat, nie oznacza, że nie może tego robić w dalszym ciągu i to innowacyjnie. Mamy wszystkich przekonanych do takiego nowego myślenia? Pewnie nie.

Wszystkich przekonano do takiego nowego myślenia? Pewnie nie.

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

ważają swoje miejsce. My je znaleźliśmy. To, że Stomil produkuje węże przez 20–30 lat, nie oznacza, że nie może tego robić w dalszym ciągu i to innowacyjnie. Mamy wszystkich przekonanych do takiego nowego myślenia? Pewnie nie.

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

ważają swoje miejsce. My je znaleźliśmy. To, że Stomil produkuje węże przez 20–30 lat, nie oznacza, że nie może tego robić w dalszym ciągu i to innowacyjnie. Mamy wszystkich przekonanych do takiego nowego myślenia? Pewnie nie.

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

ważają swoje miejsce. My je znaleźliśmy. To, że Stomil produkuje węże przez 20–30 lat, nie oznacza, że nie może tego robić w dalszym ciągu i to innowacyjnie. Mamy wszystkich przekonanych do takiego nowego myślenia? Pewnie nie.

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

ważają swoje miejsce. My je znaleźliśmy. To, że Stomil produkuje węże przez 20–30 lat, nie oznacza, że nie może tego robić w dalszym ciągu i to innowacyjnie. Mamy wszystkich przekonanych do takiego nowego myślenia? Pewnie nie.

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-

Mam świadomość, że bez względu na to, co by się nie robiło, będzie grupa malkontentów, którzy z natury są malkontentami, ale są też tacy, którzy roz-