

Zamiast ciężkiej pracy wolę skuteczną pracę

Wywiad z Wojciechem Steinertem, prezesem zarządu Kontakt-Simon SA, przeprowadzony na żywo podczas 5. Forum Menadżerów Elektrotechniki, 7 listopada 2017 r. w Warszawie, w Klubie Sosnowym. Wywiadowi towarzyszyły dwa filmy: korporacyjny oraz „Wyprawa w Bieszczady”.

Czym są dla Pana góry?

Dla mnie góry to przede wszystkim wolność. Bezpośredni i bliski kontakt z naturą, ale także z samym sobą. Tu stajemy się bardziej wyczuleni zarówno na przyrodę jak i na drugiego człowieka. Idąc ulicą, każdego dnia mijamy setki ludzi. Nie ma czasu, aby ktokolwiek próbował nawiązać bliższy kontakt. W górach stajemy się wędrowcami, otwartymi na drugiego człowieka i otaczający świat. Chętnie wskażemy drogę, pomożemy, porozmawiamy.

Tu możemy spotkać prawdziwych Ludzi Gór. Wiele razy wędrowałem po Tatrach czy Gorcach z Piotrem Pustelnikiem, obserwując jego motywację do wysiłku, łatwość nawiązywania relacji czy umiejętność przełamywania swoich ograniczeń i słabości. Skutecznie motywując potrafi jak doskonały coach biznesowy wydobyć najlepsze cechy.

Góry w swym monumentalnym pięknie uczą nas pokory, szacunku, zmuszają do wysiłku, często większego niż dajemy z siebie na co dzień, do przekraczania swoich ograniczeń. A ograniczać może nas wszystko, zarówno czynniki fizyczne jak i psychiczne. Dla jednego będzie to brak zaufania do partnera, dla kogoś innego brak mądrego planowania drogi czy oceny ryzyka. Wszystkie te cechy są niezbędne w budowaniu skutecznej strategii biznesowej i umiejętności zarządzania.

Jaki jest Pana styl zarządzania? Co Pana inspiruje?

Zanim odpowiem na to pytanie, chciałbym przytoczyć krótką anegdotkę. Uczestniczyłem kiedyś w wykładzie Philipa Kotlera, niekwestionowanego guru w zakresie zarządzania i marketingu. Podczas warsztatów opowiadał, jak odnieść sukces i stworzyć świetny biznes. Kluczem jest oczywiście ciężka praca, zaangażowanie, motywacja. Ale to ostatnia rada była po prostu najlepsza – *Find Oil* (znajdź ropę).

W poszukiwaniu własnego stylu zarządzania najważniejsze jest właśnie to, aby umieć znaleźć swój indywidualny i niepowtarzalny styl, który będzie idealnie dopasowany do określonego zespołu oraz do realiów danej firmy.

Istnieje wiele podręczników biznesowych z przepisami, jak zostać pięknym i bogatym, a najlepiej w siedem dni. Chociaż zawsze miałem wiele szacunku do takich autorów jak Philip Kotler czy Jack Welch z GE, w ich przypadku może się ten sposób sprawdził, ale ma gwarancji, w jaki sposób proponowane metody zaimplementują się w innych zespołach czy firmach. Bo w żadnym podręczniku nie znajdziemy gotowego przepisu na sukces, nawet na studiach MBA nie przekazują gotowej odpowiedzi. Nauka umiejętności zarządzania to wieloletni proces, oparty na

obserwacjach, doświadczeniach, porażkach i sukcesach. Nauka na błędach swoich przełożonych, a także na swoich własnych. Przydaje się także pokora wraz z autorefleksją, że nie jestem najmądrzejszy na świecie.

Ufam ludziom, daję im dużo wolności, ale też powierzam odpowiedzialność. Wiem, jak pracują i do czego są zdolni i dlatego dużo wymagam. A zaufanie zawsze procentuje.

Jak rozpoczęła się Pana kariera w firmie Kontakt-Simon, a w konsekwencji jak został Pan prezesem? To historia prawie w stylu hollywoodzkim.

Początkiem całej historii jest moja praca magisterska z tematu strategii marketingowej na podstawie FSE Kontakt. Rok 1991 to rozpoczęcie pracy i założenie działu marketingu. Już w 1998 r. zostałem członkiem zarządu dyrektorem ds. handlu i marketingu. Potem prywatyzacja, udział FSE w powszechnym programie prywatyzacji, ale także konflikt z funduszem zarządzającym, i finalnie odejście z firmy w 2000 r. Kolejny etap to Zamel Pszczyna jako dyrektor ds. handlu i marketingu, później wiceprezes CET. Rok

2004 to kolejne zmiany i powrót do Kontakt-Simon, przejętego już przez Urmet Domus, na stanowisko dyrektora ds. handlu i marketingu (w 2007 r. 50% akcji objął Simon Holding). W 2013 r. zaskoczyła mnie propozycja objęcia stanowiska CEO w firmie :).

W biznesie ważne są wartości. Jaka jest rola lidera (prezesa, kierownika, mistrza) w zaszczepianiu wartości? Czy są uniwersalne wartości, które każdy powinien posiadać? Jak one wpływają na pracę?

W biznesie ważne są dwa poziomy wartości: wartości osobiste oraz wartości przedsiębiorstwa jako organizacji. Wartości osobiste są uniwersalne i od wieków się nie zmieniają: uczciwość, lojalność, zaufanie. I tutaj lider na każdym poziomie musi zarówno te wartości pielęgnować jak i sam świecić przykładem.

Wartości dla organizacji nie są już takie jednoznaczne. Wiele zależy od tego, na jakim poziomie rozwoju znajduje się dana firma. Jeśli jest to klasyczna organizacja nastawiona na pokonanie konkurencji, osiągnięcie zysku i wzrost, to praktycznie jedyną



istotną wartością będzie skuteczność. Dla niej skrojone będą wszystkie systemy motywacji i doceniania pracowników. Jeśli jednak chcemy uzyskać nadzwyczajną motywację pracowników i pozwolić im decydować nie tylko o tym, jak zrobić, ale i co robić, wówczas wymagana jest przebudowa kultury firmy.

Kontakt-Simon jest dziś organizacją w trakcie przebudowy. Część działów jest „upełnomocniona”, część zaś działa „po staremu”.

Zarządzanie zmianą jest trudnym procesem szczególnie w firmie z blisko stuletnią tradycją. Kontakt-Simon nie jest przecież niewielkim start up'em napędzanym kulturą założycieli.

Aby pracownicy byli coraz lepsi, trzeba w nich inwestować. To właśnie robimy. Finansujemy studia czy kursy językowe. Jednak uważam, że najlepsze narzędzie to motywowanie przez własny przykład.

Słabości i braki, które wyjdą przy ocenie koniecznie należy uwzględnić w planie szkoleń, coachować, dawać szanse, motywować, ale nie skreślać. Najlepszym przykładem jest motywowanie przez własny przykład.

Co determinuje rozwój firmy Kontakt-Simon? Jakie są bariery jej rozwoju w branży, w naszym kraju?

Myszę, że jesteśmy atrakcyjnym pracodawcą. Fluktuacja kadr jest minimalna (czasem handlowcy z Warszawy szukają szczęścia gdzie indziej :). Płace może nie są najwyższe na rynku, ale oferujemy stabilną pracę w zespole, który się rozumie. Dla mnie to właśnie ci ludzie, a nie prezes czy dyrektor zbudowali dzisiejszą pozycję na rynku. Jako szef jestem dumny nie tylko z dyrektora regionu warszawskiego, ale też z mistrza na montażu, z magazyniera pracującego w nadgodzinach czy z szefa produkcji uczącego się od wielu lat prawie 60 zasad Lean Manufacturing. Mogę śmiało powiedzieć, że rozwój zależy od ludzi, wspartych nowoczesnymi technologiami, a nie odwrotnie.

Potencjalna bariera to kwestia kadrowa – w Bielsku-Białej bezrobocie jest poniżej 3 proc. Inny problem dotyczy młodych ludzi z Politechniki w Gliwicach – dla nich Bielsko to koniec świata :). Problemem ogólnym w ostatnich latach jest zagrożenie dla dojrzałych branż, które przychodzi spoza obszaru tradycyjnej konkurencji np. Apple vs Nokia, a szybsi wygrywają z dużymi np. Samsung vs Sony. Tu dla nas może pojawić się problem potencjalnie największy: w inteligentnym domu mogą zniknąć klasyczne wyłączniki i stać się reliktem przeszłości.

Strategię rozwoju Kontakt-Simon wyznaczają nowoczesne technologie, czyli inteligentny dom? W jaki sposób rozwija się ten rynek?

Inteligentny dom to dwa obszary: zarządzanie budynkami biurowymi, sklepami wielkopowierzchniowymi, itd. (duże systemy, centralne jednostki, choć coraz częściej IoT, itd.) oraz małe obiekty, a tu nie ma jednolitego standardu. W grę włączyli się jednak tacy giganci jak Apple, Google, Amazon; nie ma cię na ich platformie to nie istniejesz! Tu pojawia się bariera kosztowa dla zwykłego Kowalskiego.

Systemy opierają się na rozproszonej inteligencji, a ich podstawą są rozbudowywalne moduły: światło, ogrzewanie, bezpieczeństwo, itp.



Inteligentny dom to nie tylko gaszone smartfonem światło, ale to dom, który dba o koszty – inteligentny licznik, lokalny monitoring zużycia prądu. To dom, który aktywnie dba o bezpieczeństwo – alarmy, powiadomienia o zdarzeniach. To dom, który powiadomi nas, np. kiedy dziadek upadnie i złamie nogę, kiedy pojawi się nagle zagrożenie dla domu i jego mieszkańców. Takie opcje są już dzisiaj jak najbardziej możliwe. Ale i w takiej sytuacji pojawiają się dwa pytania, po pierwsze o koszt takiego systemu (z czasem na pewno będzie on systematycznie spadał), zaś drugie pytanie dotyczy kwestii naszej prywatności: ile jesteśmy w stanie oddać naszej wolności i prywatności i komu?

Warunki biznesowe zmieniają się dynamicznie. Największym zadaniem dla osób zarządzających jest umieć szybko reagować na rzeczywistość i sytuację. Czy można w związku z tym nakreślić obraz firmy Kontakt-Simon za 5, 10, 50 lat? Jak Kontakt-Simon chce się odnaleźć w warunkach Industry 4.0?

Rozwój technologii to nieunikniona przyszłość, ale wykorzystanie tych technologii, szczególnie poprzez firmy spoza branży, sprawia, że planowanie przyszłości jest coraz bardziej loterią. Możemy sobie nakreślać plany wieloletnie, ale tak naprawdę będą one bardziej trendami, kierunkami, gdzie chcemy podążać. Konkretny plan można budować na trzy do maksymalnie pięciu lat. Przygotowując się do rozmowy z panią przeglądnąłem plany zwane szumnie strategicznymi sformułowanymi od 2003 roku. Żadnego z nich nie udało się w pełni zrealizować. Jesteśmy dzisiaj na pewno dalej niż kiedyś zakładaliśmy, ale miejsce wygląda zupełnie inaczej w porównaniu do nakreślonych planów.

Dlatego tak ważne jest otwarcie się na świat, udział w konferencjach, targach, seminariach czy studiowanie najnowszej literatury przedmiotu. Za wszelką cenę należy unikać syndromu Concorde'a tzn. brnięcie dalej w projekt, w który nikt już nie wierzy, ale w który włączono olbrzymie pieniądze.

Jeśli jednak Industry 4.0 jest zbiorczym terminem dla technik i zasad funkcjonowania organizacji łańcucha wartości łącznie stosujących lub używających systemów cyberfizycznych, Internetu Rzeczy i przetwarzania chmurowego – to jest to dopiero początek drogi. Na pewno interesującej i przyszłościowej. Myszę, że mamy zaledwie dobrą podstawę, żeby za kilka lat móc powiedzieć, że działamy w myśl zasad Industry 4.0.

Od wielu lat idziemy w kierunku automatyzacji produkcji. Software, którego używamy pozwala śledzić w czasie rzeczywistym postęp pracy maszyn. Brakuje jednak dostępności do szeregu informacji dotyczącej procesów produkcyjnych i logistycznych, co pewnie nastąpi w przyszłości.

To czas i miejsce na wyzwania stojące zarówno przed pracodawcą jak i przed pracownikiem. W świetle zmiany profilu potrzebnej siły roboczej – już nie prostego operatora maszyn, a raczej technika, inżyniera, automatyka procesów w inteligentnej fabryce.

Dziękuję za rozmowę
Małgorzata Kozińska