

Pracujemy z energią

Wywiad z Romanem Przybyłem,
prezesem Zarządu Elektromontaż Poznań SA



Siedziba firmy Elektromontaż Poznań SA

W 2004 roku objął Pan stanowisko prezesa Zarządu Elektromontaż Poznań SA. W jakim stanie była wtedy firma?

Pięć lat po prywatyzacji, w wyniku której Budimex SA i Bank Handlowy w Warszawie SA przejęły pakiet kontrolny akcji, wyniki spółki należały do najgorszych w historii.

W latach rozkwitu przedsiębiorstwo zatrudniało 1700 osób. Było jednym z tych siedemnastu Elektromontaży, działających w każdym większym mieście Polski. Niestety zaczęły pojawiać się problemy. W krytycznym momencie zatrudnienie zmniejszyło się do 250 osób. Dodatkowo kryzys gospodarczy w latach 2002–2003 pogłębił problemy przedsiębiorstwa. Nie było żadnej strategii, co przekładało się na brak zamówień na produkty i usługi.

Co Pana motywowało, żeby objąć stanowisko, które wymagało tak dużego zaangażowania i odpowiedzialności?

Przez dziesięć poprzednich lat pracowałem w dużych organizacjach, w których byłem odpowiedzialny za rozwój biznesu. Szczególnie doświadczenie zdobyłem w Grupie Lafarge na stanowisku wicepreze-

sa ds. strategii, marketingu i rozwoju. Udało się doprowadzić do zwycięstwa tej firmy w przetargu na prywatyzację ZPG Dolina Nidy. Dzięki programowi inwestycyjnemu powstała najnowocześniejsza w kraju fabryka płyt g-k, dzięki czemu uzyskaliśmy pozycję lidera na polskim rynku.

Praca w firmie globalnej niesie ze sobą pewne ograniczenia. Potrzebowałem więcej samodzielności w realizacji strategii biznesowych. Gdy pojawiła się okazja do samodzielnego kierowania firmą, postanowiłem z niej skorzystać, mimo że Elektromontaż Poznań był dużo mniejszą firmą.

Dla każdego menadżera ważne jest, aby mieć swobodę w urzeczywistnianiu własnej wizji. Tutaj miałem wolną rękę. Właściciele obdarzyli mnie zaufaniem, nie musiałem raportować tak szczegółowo jak w poprzedniej firmie, ponieważ liczył się ostateczny rezultat. Po dokonanej analizie strategicznej nabrałem pewności, że uda się stworzyć solidne i nowoczesne przedsiębiorstwo.

Jakie działania były konieczne w procesie odbudowy Elektromontażu Poznań?

Moim celem była naprawa firmy w ciągu dwóch lat. Byłem przekonany, że moja wiedza i umiejętności pomogą tej firmie dźwignąć się na wyższy poziom, tym bardziej że działała ona



Hala produkcyjna firmy Elektromontaż Poznań SA

w sektorze budowlanym, który był mi dobrze znany.

Rozpoczęliśmy pracę od podstaw, tzn. od analizy strategicznej zgodnej z metodologią Boston Consulting Group. Badanie otoczenia firmy pokazało nam zagrożenia i szanse. Przeanalizowaliśmy nasze słabe i mocne strony, aby znaleźć klucz do zwiększenia rentowności przedsiębiorstwa. Postawiliśmy sobie wtedy za cel, żeby być liderem na rynku usług elektroinstalacyjnych oraz czołowym producentem urządzeń elektroenergetycznych. Sposób realizacji tej wizji zawarliśmy w planie działań strategicznych.

Które obszary działalności Elektromontażu Poznań wymagały największych zmian?

W firmie konieczna była restrukturyzacja majątkowa. Spółka miała nieruchomości w różnych miastach, które przez wiele lat nie przynosiły zysków. W ciągu roku sprzedaliśmy kilka nieruchomości, poprawiając znacząco płynność finansową firmy. Kluczowe dla zwiększenia skuteczności akwizycji było stworzenie ogólnopolskiej sieci regionalnych biur handlowych. Dzięki lepszej penetracji rynku czterokrotnie zwiększyliśmy skuteczność akwizycji z 4 proc. do 16 proc. oraz potroiliśmy sprzedaż w ciągu 3 lat. Było to możliwe dzięki wzmocnieniu naszego zespołu nowy-

mi ambitnymi ludźmi z największych firm z naszej branży w Polsce.

Ludzie są największym potencjałem każdej firmy. W jaki sposób udało się Panu zgromadzić tak dobry zespół?

Gdy pojawiłem się w Elektromontażu, brakowało mi tutaj ludzi z inicjatywą w liczbie wystarczającej w stosunku do potrzeb. Racjonalnym rozwiązaniem było ściągnięcie do firmy inżynierów z dużych firm z branży. To było duże wyzwanie. Wprawdzie odpowiedni kandydaci przychodzili na rozmowy, ale nie byli przekonani, że przejście do mniejszej firmy umocni ich pozycję zawodową. Udało mi się ich przekonać, że to przedsiębiorstwo ma przyszłość, ponieważ dysponuje dobrą strategią rozwoju, która wyznacza konkretne działania na najbliższe lata.

Nasi globalni konkurenci mają doskonałych inżynierów, którzy są wtłoczeni w ramy koncernu, siedzą często za biurkami i marnują swój potencjał. Ludzie inteligentni z inicjatywą męczą się w takich warunkach. Jeśli dostaną konkretne cele i swobodę ich wykonania, szybko rozwijają się.

Jaka jest Pana ulubiona dziedzina zarządzania?

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE, do którego sukcesu konieczne jest skuteczne zarzą-

danie ludźmi. Zarządzanie jest sztuką osiągnięcia zamierzonych rezultatów przy zaangażowaniu całego personelu. Bez ludzi nie ma sukcesu, dlatego przykładam ogromną wagę do komunikowania się z pracownikami, poświęcam na to 80 proc. swojego czasu. Każdy ma określone zadania i sam musi dostosować swoje działania do wizji firmy. Aby bardziej zachęcić wszystkich do samodzielnej aktywności, stworzyliśmy system motywacyjny polegający na nagradzaniu inicjatyw wychodzących poza ramy obowiązków służbowych. Już w pierwszym roku funkcjonowania systemu wręczyłem około 100 Nagród Prezesa. W kolejnych latach dodaliśmy sztywne na miarę systemy motywacyjne dla różnych grup pracowników, które są dodatkowym kołem napędowym naszej firmy.

Jaka jest obecna sytuacja ekonomiczna Elektromontażu Poznań SA, z czym są największe problemy?

Nasza sytuacja ekonomiczna, dzięki pięciu kolejnym latom wzrostu sprzedaży i rentowności, jest bardzo dobra. Wypracowana pozycja pozwala nam optymistycznie patrzeć w przyszłość mimo silnego spowolnienia gospodarczego obserwowanego także na rynku elektroinstalacyjnym. Pomimo tego, że większość firm z naszej branży odnotowała kilkunastoprocentowy spadek sprzedaży, Elektromontaż Poznań SA odnotował niewielki, ale jednak jej wzrost. W wyniku silnej konkurencji na rynku nieznacznie zmniejszyła się rentowność i to jest obecnie naszym głównym problemem. Podjęliśmy szeroko zakrojone działania w zakresie optymalizacji kosztów, aby zrównoważyć efekt zmniejszonych w wyniku silnej konkurencji marż, które szczególnie uwidoczniają się w wynikach roku 2010.

Jakie są perspektywy rozwoju firmy na kolejne lata?

Nasz budżet na ten rok przewiduje kilkunastoprocentowy wzrost sprzedaży i poszerzenie zakresu oferowanych usług, co pozwoli nam wykorzystać lepiej ożywienie gospodarcze prognozowane na lata 2011–2012. W chwili obecnej realizujemy przyjęty przez Radę Nadzorczą plan rozwoju firmy zawarty w strategii na lata 2008–2012, który przybliży nas do osiągnięcia pozycji lidera na krajowym rynku elektroinstalacyjnym. Mamy świetny, profesjonalny zespół doświadczonych pracowników wspomagany przez systemy teleinformatyczne, zarządzania jakością oraz motywacyjne.

Dziękuję za rozmowę.
Małgorzata Kozińska