

# Stomil na nowych torach

W jednej z najstarszych bydgoskich fabryk po latach zastoju znów zapaliło się światółko nadziei. Stomil się modernizuje, przyjmuje coraz więcej zamówień i zatrudnia nowych pracowników.



**Mariusz Rędaszka, prezes Bydgoskich Zakładów Przemysłu Gumowego „STOMIL” S.A.** posiada blisko 25-letnie doświadczenie w bankowości inwestycyjnej oraz w zarządzaniu strategicznym, finansowym, a także restrukturyzacjach spółek. Szerokie doświadczenie zdobywał zarówno w międzynarodowych korporacjach, światowych liderach w swoich branżach, jak i w spółkach Skarbu Państwa. Pracował jako członek zarządu m.in. dla Lafarge, Wyborowa S.A. (Grupa Pernod Ricard), czy Grupy Energa.

**Kiedy w sierpniu zeszłego roku przejmował Pan stery Stomilu, firma nie znajdowała się w najlepszej sytuacji...**

To delikatnie powiedziane. Spółka nie prowadziła żadnej aktywnej sprzedaży, od lat nie inwestowano w park maszynowy, spadały przychody, rentowność i udziały w rynku, a głównym sposobem finansowania działalności była wyprzedaż majątku. Można powiedzieć, że przez wiele lat spółka „zwijała” swoją działalność. Kiedyś pracowało tu 3000 osób, dziś jest ich zaledwie 300. I kiedy przyszedłem do spółki najbardziej uderzyły mnie twarze pracowników, na których nie było żadnego uśmiechu. Widziałem tylko zniechęcenie i stagnację. Brakowało inwencji i motywacji, ludzie wykonywali pracę bez zaangażowania, bez próby zmiany tego co się wokół nich dzieje. A jak w spółce nikt nie kwestionuje statusu quo, to ona nigdy się nie rozwinie.

**Nie odstraszyły Pana panujące tu nastroje?**

Po pierwszych trzech dniach w spółce, bo rozpocząłem pracę w środę, wróciłem do domu z bólem głowy. Cały weekend spędziłem na zastanawianiu się, od czego zacząć, ale udało mi się nakreślić jakiś plan i w poniedziałek spojrziałem już z optymizmem na przyszłość firmy. Myślę, że w tym tkwi sedno zadowolenia z pracy menagera. Bo łatwo być managerem, gdy wszystko w firmie dobrze funkcjonuje, ale prawdziwym wyzwaniem jest,

## Rozmowa z Mariuszem Rędaszką, prezesem zarządu Bydgoskich Zakładów Przemysłu Gumowego „STOMIL” S.A.

gdy trzeba wprowadzić w niej wiele zmian, przeprowadzić przez poważne trudności i stworzyć podstawy do rozwoju. Jeśli uda się to przeprowadzić w Stomilu, to będzie to powód do dumy dla wszystkich pracowników.

**Od czego zaczął Pan swój plan naprawczy?**

Kluczowe na początek dla mnie było stworzenie silnego działu sprzedaży, znalezienie sposobu na możliwie szybkie zwiększenie skali działalności i odbudowanie kapitału ludzkiego. Przez lata nie było tu napływu świeżej krwi, a wielu starszych pracowników albo obawiało się zmian, albo na rękę było im utrzymywanie statusu quo. Manager musiał jednak patrzeć wprzód i planować, a nie tylko reagować, gdy już często jest na to za późno. Takich osób tu nie było, a w pojedynkę nie sposób zarządzać tak dużą organizacją, więc potrzebowiałem dobrej kadry średniego szczebla, która wniosłaby tu wiedzę, kompetencje i standardy, w jakich funkcjonuje biznes w XXI wieku. Ze względu na sytuację finansową spółki nie mogłem tego wszystkiego szybko zrobić natychmiast, ale krok po kroku pozyskujemy wysokiej klasy specjalistów i zmieniamy kolejne obszary działalności spółki.

**Ale to niejedyne zmiany kadrowe w ostatnich miesiącach...**

Przez lata miało tu miejsce wiele nieprawidłowości i spółkę musieli opuścić osoby, które były albo nieprzydatne, nie wnosiły wartości dodanej, albo jej wręcz szkodziły. Były tu zatrudnione osoby, które pracując w Stomilu jednocześnie budowały konkurencyjne biznesy. Co dziwne, poprzednie zarządy spółki o tym wiedziały i to akceptowały, co było demoralizujące dla pozostałych pracowników. Nie brakowało też osób, którym było to na rękę. Jednocześnie, co wielokrotnie powtarzam pracownikom, nikt spośród nich, jeśli jego cele indywidualne są zbieżne z celami tej spółki, jeśli prezentuje sobą zaangażowanie i podziela wartości etyczne spółki, nie musi się martwić o pracę. Nie chcemy zmniejszać zatrudnienia. Chcemy zatrudniać i cały czas rekrutujemy, a przy tym podejmujemy zdecydowane starania, aby zatrzymać pracowników o szczególnej wartości dla spółki, stworzyć im perspektywę rozwoju i poprawić warunki pracy.

**Doświadczeni pracownicy nie muszą się więc obawiać, że zostaną wyparci przez młodą kadrę?**

Stomil posiada sporo bardzo doświadczonej kadry, ale doświadczenie nie jest równoznaczne z długim stażem pracy. Kluczowa jest zdobyta w tym czasie wiedza i umiejętności oraz to, jak były one do

tej pory wykorzystywane i ja mogą być wykorzystane dla dobra spółki w przyszłości. Bo samo to, że ktoś wiele lat tu przepracował, nie znaczy wnieść albo może wnieść. Wiem, że związki zawodowe są od tego, by bronić miejsc pracy, to rozumiacie, ale w Stomilu władze związków bronią imion i nazwisk. Mówią: „Ale my się ze sobą tak zżyliśmy”. Na takie relacje odpowiedni czas jest poza pracą. Obrona imion i nazwisk, osób o wątpliwych kompetencjach czy etyce zawodowej tylko dlatego, że ktoś jest naszym wieloletnim kompanem lub łączy nas inne relacje, jest działaniem nieodpowiedzialnym, wręcz szkodliwym dla spółki przeżywającej od lat poważne trudności. Zamiast tego należy spojrzeć realnie na to, w jaki wymierny sposób ktoś może wnieść konkretną wartość do organizacji, jaką ma historię swojego wkładu w jej rozwój i pamiętać, że przez każdą niegospodarność czy cwaniactwo cierpi cała rzesza ciężko pracujących, przyzwyczajonych ludzi, którzy chcą związać z tą firmą swą przyszłość. Chcemy i będziemy zwiększać zatrudnienie w spółce. Ale w oparciu o inne wartości, niż prywatne, wieloletnie relacje czy wspólne, prywatne biznesy.

**Wraz z załogą w Stomilu zmienia się też sposób zarządzania. Na czym polega ta zmiana?**

Powiedziałbym, że przede wszystkim zmieniamy sposób funkcjonowania spółki. Zmiany kadrowe, które są niezbędne, są tylko tego elementem. Dotychczasowy sposób zarządzania polegał w znacznym stopniu na cięciu kosztów, ale same cięcia nigdy nie rozwiązują problemów w dalszej perspektywie. Koszty muszą być optymalizowane, ale jeśli przy spadających przychodach nie inwestuje się w działania, które mają odwrócić te trendy, popełniany jest poważny błąd. Ja optymalizację kosztów rozumiem nie tylko jako ich zmniejszanie, ale przede wszystkim przekierowanie strumieni środków na te obszary, które pozwalają na osiągnięcie jak największych korzyści z ich poniesienia. O dziwo, poprzednie zarządy i rady nadzorcze, jako organy, nigdy nie kwestionowały tego, jak zarządzano pewnymi obszarami działalności spółki. W moim przekonaniu, dochodziło do nieprawidłowości w zakresie wyceny majątku, stosowane zasady rachunkowości nie współgrały z rodzajem działalności spółki, przez co wyniki wyglądały ładnie, a zarządy i pracownicy dostawali nieuzasadnione premie. Jeżeli spółka ma się jednak dalej rozwijać, nie ma miejsca na oszukiwanie się, że jest dobrze. Przed nami dużo pracy, musimy odbudować finanse spółki, jej wizerunek i położyć duży nacisk na zwiększenie skali działalności. To

pozwoli nam się rozwijać w przyszłości i inwestować. Bardzo koncentrujemy się na przyszłości, odpowiednim alokowaniu ograniczonych środków w te obszary, które przyniosą nam korzyści. Rozwijamy sprzedaż. Musimy jednak uporządkować i wyjaśnić różne kwestie historyczne, które nam ciążyą i których konsekwencje ponosimy dzisiaj.

**Jednym z najważniejszych wyzwań będzie więc z pewnością rozruszanie produkcji. Czy w ciągu tych kilku ostatnich miesięcy udało się Państwu zwiększyć liczbę zamówień lub pozyskać nowych klientów?**

Od strony technologicznej, posiadamy wolne moce produkcyjne. W tej chwili w kategoriach kluczowych naszych produktów poziom zamówień nawet dwukrotnie przewyższa to, co możemy wyprodukować. Ograniczeniem jest dla nas przede wszystkim liczba dostępnych pracowników. Dlatego bardzo dużą wagę przywiązuję do tego, by odbudować renomę Stomilu jako atrakcyjnego pracodawcy. Przez lata zaniedbań doprowadzono do tego, że płaca minimalna obowiązująca w Polsce dogoniła wynagrodzenia znacznej rzeszy osób zatrudnionych w obszarach produkcji czy magazynów. Nie dziwi się, że to wywołuje zniechęcenie i apatię. Dlatego niedawno zaproponowałem związkowi zawodowemu podwyższenie funduszu płac o 3,8%. To prawie dwukrotność inflacji z zeszłego roku – takiej podwyżki ta firma chyba nie pamięta. Cała pula tych środków została przeznaczona na utworzenie dodatkowego funduszu wynagrodzeń dla pracowników fizycznych z obszaru produkcyjnego. Myślę, że dalsze ruchy w tej kwestii będą wykonywane co kwartał, w zależności od sytuacji spółki, ale nie podlega żadnym wątpliwościom, że obszar produkcji jest tym, w który musimy dzisiaj zainwestować.

**Produkcja wyrobów gumowych jest perspektywiczna?**

Potencjał rynku w obszarach, w których funkcjonuje Stomil jest bardzo duży. Rynek wyrobów gumowych na świecie rośnie obecnie szybciej niż PKB. Dynamicznie rozwija się hydraulika. Te trendy chcemy wykorzystać. Liczymy na wzrost sprzedaży zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych, na których bardzo dynamicznie się rozwijamy. Zbudowaliśmy bardzo dobry zespół sprzedaży. Wiele pracy przed nim, ale ma on prawdziwy potencjał. Zaczęliśmy być profesjonalnym sprzedawcą, a nie handlarzami. Chcemy umocnić swoją pozycję, by Stomil znów był liczącym się producentem branży gumowej. Mamy na to bardzo dużą szansę, ale na pewno wymagać to od nas będzie dużego wysiłku.

**W tym celu konieczna z pewnością będzie odbudowa marki Stomilu nie tylko jako pracodawcy, ale też solidnego dostawcy czy współnika...**

Stomil posiada markę, która jest rozpoznawalna na rynku, ale trzeba przywrócić jej świetność. Również poprzez profesjonalizację, zmianę standardów obsługi klienta. Wielu klientów jest dzisiaj zszokowanych, że handlowiec Stomilu ich odwiedza, że rozmawia w sposób profesjonalny z nimi o warunkach handlowych, że próbuje budować z klientami wspólne, obopólnie korzystne relacje biznesowe. Przez lata byliśmy postrzegani jako firma pasywna, wielu klientów spółka nawet nie tyle straciła, co oddała swoją ignorancją i lekceważeniem, brakiem wsparcia w trudnych sytuacjach. Zmieniamy to, odbudowujemy relacje i staramy się na nowo zyskać zaufanie.

**Informacja, że w spółce zachodzą zmiany będzie takim sygnałem, że warto się zainteresować Stomilem?**

Bardzo byśmy tego chcieli. Niestety, nie brakuje wciąż osób, które nie rozumieją konieczności tych zmian i mają się różnych, często nieprzystojnych zachowań, które mają je nam uniemożliwić. Ale wcale mnie to nie zniechęca, tylko utwierdza w przekonaniu, że idziemy w dobrym kierunku. Niepokoi jedynie to, że w część z tych działań są zaangażowani też politycy, którzy – mam wrażenie – padają ofiarą różnych manipulacji. Dlatego zachęcam wszystkie osoby zainteresowane przyszłością Stomilu, by u źródła weryfikowały docierające do nich informacje.

**Taką okazją, by pokazać, że zmiany wyszły firmie na dobre, będzie zbliżający się okrągły jubileusz?**

Faktycznie, w 2020 roku Stomil będzie obchodzić setne urodziny. Myślę, że za te dwa lata spółka będzie już mogła się pochwalić wzrostowymi trendami i przekazać bydgoszczanom kilka innych pozytywnych informacji. Chcielibyśmy, by Stomil ponownie zaistniał na biznesowej mapie Bydgoszczy. Zaczniemy się też angażować w lokalne inicjatywy i te spójne z obecną polityką rządu, m.in. rozwój szkolnictwa zawodowego. Widzimy konieczność kształcenia młodych ludzi w zawodach technicznych. Będziemy dążyć do tego, by w przyszłości móc im zaoferować godną, perspektywiczną pracę. Już teraz budujące jest to, że nastroje się poprawiają, pracownicy wykazują coraz więcej optymizmu, wiary, choć nadal musimy ciężko pracować i przekonać największych malkontentów. Myślę jednak, że większość z pracowników dostrzegła w końcu światółko nadziei.