

| Z Mariolą Gerber, prezesem zarządu Nedcon Silesia o tym, jak szampan rozwiązuje języki strategom i co w sytuacji presji na niską cenę powinien zrobić dostawca regałów, w jedynej jak dotąd w 12-letniej historii firmy Nedcon rozmowie Krzysztof Pograniczny

Zaczęliśmy od szampana

Krzysztof Pograniczny: – Czy pamiętasz pierwszy dzień swojej pracy w Nedconie?

Mariola Gerber: – Pamiętam. Biurka były puste, a telefony głucho.

– **Byłaś zdeprymowana?**

– Nie, zaczęliśmy od szampana i zaproponowałam przy tym, abyśmy

pierwszy raport, z którym pojechaliśmy do Holandii.

– **Potraktowali was jak naturszczyków?**

– Dla firmy z wieloletnią historią rynkową było zaskoczeniem, gdy zobaczyli nowych pracowników polskiego oddziału, którzy – nie czekając

– **Jesteś z wykształcenia architektem, jak to się ma do przywództwa w firmie budującej systemy regałowe?**

– Przykładam sporą wagę do wykształcenia, chociaż mniejszą do jego kierunkowości. Wystarczy spojrzeć na managerów wyższego stopnia na Zachodzie, aby przekonać się, że bardzo często mają humanistyczne wykształcenie. Spotykałam się z osobami, które studiowały przykładowo grekę i łacinę, a dziś zarządzają dużymi firmami, bankami. W zarządzaniu liczy się otwartość umysłu i umiejętność budowania wizji. W praktyce oznacza to przewidywanie wydarzeń nieprzewidywalnych przez innych. Dlatego też pewne cechy nie są związane bezpośrednio z kierunkiem wykształcenia.

– **Czy to oznacza, że początek ścieżki zawodowej każdego człowieka to duże ryzyko dla pracodawcy?**

– Po ukończeniu uczelni jej absolwent jest surowy, ale sprytny manager jest w stanie podczas pierwszej rozmowy rozpoznać załączek potencjału. Myślę, że kreatywność absolwenta danej uczelni, zależy w dużej mierze od tego, na ile



zrobili plan działania na najbliższe tygodnie, miesiące. W ten sposób rozpoczęliśmy bardzo zdystansowaną dyskusję o tym, gdzie chcielibyśmy być jako firma w perspektywie roku, trzech lat. W efekcie dyskusji powstał

na wytyczne z korporacji – przywieźli swój pomysł na działanie. Miałam wrażenie, że ich przekonaliśmy, bowiem kluczową ideą Nedconu było szukanie w ludziach umiejętności kreacji pomysłów.

manager pozwoli mu być kreatywnym, na ile dobrze rozpozna jego cechy charakteru, jego umiejętności znalezienia się w zadaniach. Jeżeli ten potencjał będzie mu dany, to jest to z korzyścią dla trzech stron: dla firmy jest to korzyść, bo zwiększa się efektywność pracy, zadowolony jest pracownik, ponieważ stoi przed nim perspektywa rozwoju zawodowego, a finalnie również klient, do którego ten pracownik się udaje z produktem.

– Co liczyło się na początku twojej drogi zawodowej, pieniądze czy raczej takie cele zawodowe, przez które zarabia się pieniądze?

– Wówczas byliśmy chłonni wiedzy i doświadczenia, które daje praca w firmie z kapitałem zachodnim. Praca była wyzwaniem. To było w pewnym sensie też błogosławieństwo, móc nauczyć się sposobu pracy w Nedconie, systemu prowadzenia projektu i zarządzania nim. Pieniądze, w którymś momencie przychodzą same, jeśli ktoś pokazuje jakość swojej pracy. Oczywiście nie jesteśmy instytucją non profit, ale na pieniądź zawsze jest czas. Dzisiaj, mówiąc językiem managera, aby być zyskownym, trzeba inwestować, a jeżeli uda się być innowacyjnym, to jeszcze lepiej.

– Jednak mocno zmieniają się priorytety handlowe firm systemów regałowych w ciągu ostatniej dekady i tych, co sprzedają za wszelką cenę, jest coraz więcej. Jak pozycjonuje się Nedcon?

–Przez lata rynek dostawców systemów regałowych uległ pewnemu podziałowi, a firmy pracujące na nim znajdują swoich klientów o określonych potrzebach. Graficznie ilustruje to najlepiej piramida, w której u podstawy są firmy sprzedające wyroby katalogowe. Wyższe piętro zajmują dostawcy, których interesują magazyny wielkokubaturowe, gdzie mogą sprzedać kilometry miejsc pale-

towych. Pod względem inżynierskim nie są to skomplikowane projekty. Im wyżej w piramidzie, tym wymagania inwestorów rosną, co wymusza indywidualne podejście do projektu, czyli jest również trudniej dla dostawców. Im trudniejsze zadanie, tym dla nas jest łatwiej i tu wykorzystujemy swoje umiejętności inżynierskie.

– Skąd wyływa ten elitaryzm?

– Jest to związane nierozłącznie z cechą mojej osobowości. Muszę się utożsamiać z filozofią, którą firma przedstawia, z produktem, który oferuje. Realizując siebie, pozytywnie wpływam na zespół. Nim spotkałam się z Nedconem, sprawdziłam pozycję firmy na rynku. Wszystko to pozwoliło mi bez wahania odpowiedzieć pozytywnie na propozycję pracy złożoną przez Nedcon.

Przez lata rynek dostawców systemów regałowych uległ pewnemu podziałowi, a firmy pracujące na nim znajdują swoich klientów o określonych potrzebach. Graficznie ilustruje to najlepiej piramida – im wyżej, tym wymagania inwestorów rosną, co wymusza indywidualne podejście do projektu, czyli jest również trudniej dla dostawców. Im trudniejsze zadanie, tym dla nas jest łatwiej i tu wykorzystujemy swoje umiejętności inżynierskie.

– Łącznie wykonaliście na polskim rynku 300 dużych instalacji. Czy pamiętasz swoje pierwsze projekty?

– Tak naprawdę, licząc także mniejsze projekty, było ich znacznie więcej. Pamiętam jeden z największych projektów w tym czasie, zrealizowany w latach 90. system do składowania komponentów motoryzacyjnych dla Kulczyk Tradex w Poznaniu. Można powiedzieć, że ten projekt był przełomowy, gdyż pokazał, że potrafimy udźwignąć trudne technologicznie projekty. Co prawda jeszcze w tym czasie z bardzo silnym wsparciem technicznym ze strony Holendrów.

– Inżynieria to znak firmowy Nedconu. Czy dla kierowcy ważne jest, żeby wiedział, jak powstaje samochód?

– Nie znam się na samochodach.

– A na regałach?

– Oczywiście. Jestem architektem i widzę przestrzennie. Ale ponownie się odniosę do podziału rynku w naszej branży. Dla inwestorów szalenie ważne są zagadnienia projektowe i techniczne instalacji. Chcą usprawnić swój proces logistyczny, dlatego zwykle to ich wizja przekładana jest na projekt, powstający wspólnie z nami. Dzisiaj w ten sposób pracujemy dla bardzo wąskiej grupy. Mało tego – pokusiliśmy się, aby połączyć inżynierię z innowacyjnością, gdyż te wartości przenikają się w naszych projektach, co znalazło odzwierciedlenie w jednym zdaniu „Pomysł zamknięty w konstrukcji” – które stało się sloganem definiującym tożsamość Nedcon Silesia.

– Czy nie masz wrażenia, że przywołany slogan nie definiuje firmy w pełni – pamiętacie o konstrukcji i zapominacie o procesach oraz związanej z tym automatyzacji?

– Rynek automatyzacji budzi się od ponad dekady. Nieustannie przewiduje się ruch w tym kierunku w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Tymczasem są to nadal pojedyncze projekty, w których oczywiście uczestniczymy, ale zwykle powstają one w centralach zagranicznych. Nedcon wykonał w Polsce pierwszą instalację zautomatyzowaną w połowie lat 90. Dzisiaj, przejmując wiedzę od naszych kolegów z Holandii, przygotowujemy się nie tylko pod względem technicznym, ale również organizacyjnym. Tego typu projekty wymagają szczególnej wiedzy z obszaru zarządzania projektem.

– W jaki sposób podchodzicie do automatyki?

– Mogę powiedzieć, że jesteśmy skazani na automatykę, jest to kolejny proces naszego rozwoju. Lecz ze względu na wielkość organizacji, robimy to stopniowo. Wykonaliśmy pierwszą instalację półautomatyczną, wprowadzając do oferty Nedcon Shuttle System. Przygotowujemy się do realizacji kolejnego systemu typu Mini Load. Kiedy klient ujawnia takie potrzeby projektowe, wskazujemy, że być może jego problem logistyczny powinien być rozwiązany na poziomie automatyki, a nie systemu manualnego. I do takiego dialogu jesteśmy przygotowani. Współpracujemy z naszymi partnerami systemowymi, zajmując się tą częścią projektu, w której jesteśmy specjalistami. Nedcon jest i będzie specjalistą głównie w zakresie statyki regałowej.

– W 2005 r. w spółce Nedcon rozpoczęły się zmiany własnościowe, jak z nich wyszedł polski oddział?

– Nedcon zdobył silnego partnera biznesowego w postaci austriackiej firmy Voestalpine, której produktami są wyroby stalowe. Z punktu widzenia uzupełnienia produktów i możliwych synergii dla obu podmiotów połączenie było korzystne. Po centralizacji produkcji, działów technicznych, powstał pomysł, aby zmienić status ekonomiczny biur handlowych Nedconu, które uzyskały z jednej strony samodzielność biznesową, tak jak Nedcon Silesia, a z drugiej strony będą kontynuowały system pracy z klientami zapoczątkowany w Nedconie, ale jako firmy nadal wspierane przez Nedcon.

– Patrząc na tę zmianę w charakterze szansy?

– Na takie rozważania mieliśmy kilka miesięcy. Dziś uważam, że wszyscy odnieśli korzyści: Nedcon Group i Nedcon Silesia, a przede wszystkim klient. Dlaczego? Dlatego, że działając w strukturach korporacyjnych, decyzje podporządkowane są priorytetom

całej korporacji i tylko dzięki sile przebicia, czasami pewne rzeczy dawało się szybciej przeforsować. W 2006 r., podobnie jak na początku naszej działalności w Polsce, usiadłam do dyskusji z założycielem Nedconu i współdziaławcem Hansem Ste-

liści i doskonalenie naszego warsztatu pracy. Mam na myśli doskonalenie takich działań, jak zarządzanie projektem. To, co robimy w tej chwili, dotyczy również wzmocnienia w obszarze Project Development, o którym rzadko kto mówi na głos.



gweg i z naszym zespołem. Wspólnie zaplanowaliśmy kierunek dalszego rozwoju. Styl pracy, jej jakość, wymiana informacji, wspólna realizacja projektów pozostały niezmiennie między Polska a Holandią. Za to nasz polski zespół rozwinął swoje umiejętności techniczne i managerskie. Po okresie przekształcenia ważne było umocnienie pozycji, na której jesteśmy postrzegani jako profesjona-

– Akcentujecie w działaniach sferę zarządzania projektem, co to oznacza w przypadku inwestycji w system składowania?

– Otrzymanie zamówienia stanowi dopiero początek drogi pracy z klientem. Nie chcę wchodzić w szczegóły naszego warsztatu pracy, ogólnie powiem, że główne punkty działania to planowanie, kontrolowanie realizacji projektu na wszystkich jego

etapach, koordynowanie pracy między poszczególnymi działami firmy a inwestorem. Wszystkie wymienione działania stanowią standard przez nas rozwijany, dzięki czemu nie ma niedomówień z inwestorem, który nie musi się upominać i pamiętać, że



coś w ramach projektu jeszcze mu się należy. Dzięki temu standardowi jesteśmy w stanie zaistnieć właśnie w tym segmencie rynku, o którym na początku rozmowy wspomniałam.

– W ciągu całego okresu działalności w jednej z firm używających waszych systemów regałowych zdarzył się poważny wypadek. Kto był winny i czego uczy takie doświadczenie?

– To było trudne doświadczenie, tak dla inwestora, jak i dla naszej firmy. Spójrzmy na ten problem szerzej. Wypadki w branży magazynowej zdarzały się i się zdarzają. Problem polega na tym, aby umiejętnie wyciągnąć wnioski po takim zdarzeniu. Uważam, że zarząd firmy, inwestując w magazyn, inwestuje również w jego bezpieczeństwo i jest za nie odpowiedzialny. I w ten sposób minimalizuje ryzyko wypadku. Dlatego właściciel musi zwracać uwagę na silne konstrukcje regałów z odpowiednimi zabezpieczeniami, dokonywać regularnych przeglądów i napraw. Pracownicy magazynu nie mogą pracować pod zbyt dużą presją czasu. Oni muszą mieć komfort zgłaszania uszkodzeń, które spowodowali i nie być za to karani.

– Co wam pomogło w tej sytuacji?

– Niezależny ekspert dokonał obliczeń strukturalnych i udowodnił, że statyka regałów była wykonana prawidłowo z właściwymi parametrami bezpieczeństwa. Nedcon stosuje wyższe czynniki bezpieczeństwa na belki, aniżeli przewiduje dokument normatywny FEM i normy PN_EN w obszarze systemów regałowych.

– Patrząc na historię ostatnich wypadków regałowych w Polsce, można powiedzieć, że są wynikiem oszczędności. Presja klienta powoduje, że dostawcy mocno uginają się pod nią. Co w takim wypadku powinien zrobić dostawca?

– My się wycofujemy. Jest granica w konstrukcjach, której nie można przekroczyć. Prowadzimy akcję uświadamiającą, bo wiemy, jakie mogą być konsekwencje przekroczenia jej. Czasami są to bardzo trudne rozmowy, ponieważ staramy się myśleć w imieniu klienta, mając na względzie bezpieczeństwo również naszej działalności.

– Czy kryterium niskiej ceny w Polsce jest nadal istotne?

– Wśród naszych klientów rozmowa o cenie zawsze jest na końcu. Kiedy klient jest naszym partnerem i prowadzi otwartą rozmowę, wie, za co dokładnie płaci. Nie zmienia to faktu, że niektóre projekty przegrujemy z powodu ceny. Natomiast w obszarze, w którym my się poruszamy, cena nie stanowi kluczowego parametru.

– Jesteś spełnionym managerem?

– Jestem na dobrej drodze. Teraz dopiero, zbierając z 12 lat doświadczenia pozytywne, ale również negatywne, a te ostatnie szczególnie mnie wzmocniły, mam zupełnie inną świadomość.

Kapituła Dolnośląskiego Certyfikatu Gospodarczego przyznała firmie kierowanej przeze mnie Dolnośląski Certyfikat Gospodarczy, co umacnia naszą wysoką pozycję w regionie. Dla mnie jest to dowód, że kierunek rozwoju mojej firmy jest właściwy. Potwierdza to rynek, na którym działamy i co równie ważne – nasz zespół. Również w tym roku moja firma zorganizowała pierwsze na Dolnym Śląsku Sympozjum na temat Poautomatyzacji i Automatyzacji Systemów Składowania i Komisjonowania. Do udziału zaprosiliśmy naszych partnerów biznesowych i naukowców z Politechniki Wrocławskiej. Jedną z misji sympozjum jest inicjowanie dialogu na wspomniany wyżej temat, jak i wymiana myśli między biznesem i środowiskiem naukowym. Jest to uzasadnione, zwłaszcza gdy pojawia się gospodarka innowacyjna. A kreatywność naukowców pomaga firmom, takim jak Nedcon Silesia w inspiracji. I to jest dla mnie i naszego zespołu nowy kierunek dialogu.

Teraz trzeba zrobić coś jeszcze bardziej spektakularnego.

– Bardzo się cieszę, że mogłem z Tobą porozmawiać.

– Miło Cię gościć we Wrocławiu.