

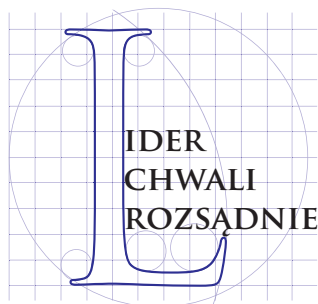
**DZIENNIK**  
**ZACHODNI**

Dodatek specjalny  
5 września 2013

# Liderzy nowoczesnego przemysłu



LIDER POWINIEN ROBIĆ WIĘCEJ, NIŻ CZŁOWIEK PRZECIĘTNY...  
PONIEWAŻ KOMU WIELE DANO, OD TEGO WIELE SIĘ WYMAGA



Przy weryfikacji oczekiwań kandydatów poszukujących pracy, często pada pytanie dotyczące oczekiwań co do przyszłego pracodawcy. Bardzo często słyszę: „chciałabym/chciałbym od czasu do czasu usłyszeć słowa pochwały od mojego szefa, aby szef widział trud, jaki wkładam w swoją pracę”. Niby proste i oczywiste, a jednak, jak widać, często jasno komunikujemy: „Szefie – pochwal mnie, potrzebuję tego”. Podważni cenią liderów, którzy szczerze chwalią nawet małe dokonania swoich podwładnych, dostrzegając ich trud i zaangażowanie. Wynika to z faktu, że ogólnie rzecz biorąc, ludzi oceniających nas pozytywnie lubimy o wiele bardziej niż tych, którzy oceniają nas negatywnie. Ale uwaga – pochwała musi być słuszna i obiektywna, ponieważ choć ludzie lubią być chwaleń i skłonni lubić tego, kto ich chwali, to nie lubią też, by nimi manipulować. Jeśli lider chwali w sposób przesadny, pochwała wydaje się zespołowi nieuzasadniona, lub jeśli chwalczy może odnieść jakąś korzyść z wkradania się w łaski chwalonego, to lider wkracza na „śliski grunt”. Nie cenimy ludzi chwalcących nas z niskich pobudek, a szanujemy liderów, którzy dokonują trafnej oceny naszych dokonań i nie obawiają się o tym mówić głośno – zarówno w rozmowie „face to face”, jak i na forum. Pochwała bowiem „dodaje skrzydeł” i wzbogaca chwalonego, nie zubażając chwalcącego.

**Jak postawić upadającą firmę na nogi? Jak wykrzesać z ludzi zapal, gdy wszystko „składa się” jak kostki domina? Dobry lider to potrafi!**

# Róbmy swoje bez paniki

**Rozmowa z Bogdanem Fiszerem, prezesem Zarządu Conbelts Group**

**Jak pan postawił na nogi swoją firmę? Bo przyzna pan, że jej kondycja była, delikatnie mówiąc, nie najlepsza. A niedelikatnie – tragiczna...**

Aby to wyjaśnić, trzeba zacząć od początku, jeszcze od lat 80., kiedy nasza firma powstawała.

**Po co wspominać tak odległe czasy?**

Bo już wtedy, zanim firma powstała, miała przeciwko sobie wiele instytucji. Walka z Urzędem Wojewódzkim, z wydziałem ochrony środowiska w mieście, którą musiała stoczyć dyrekcja zakładu, była niesamowita, praktycznie wszyscy byli przeciwko temu, żeby ten zakład powstał w Bytomiu, bo obawiano się jego negatywnego wpływu na środowisko. Pamiętano, jak wyglądała technologia w zakładzie, który produkował taśmy w Miechowicach. A w tamtych latach w Bytomiu były jeszcze zakłady, które kopały, smrodziły, były huty, kopalnie. Zarówno władze wojewódzkie, jak i lokalne były przeciwne wybudowaniu zakładu, bo obawiały się dalszego pogorszenia stanu środowiska. Ale dzięki determinacji tamtych ludzi, zakład powstał. Już od samego początku był w stanie spełniać bardzo restrykcyjne normy ochrony środowiska. Jedyny błąd, jaki wtedy popełniono, to taki, że nie pozwolono wybudować przy zakładzie nowoczesnej kotłowni. Bo znowu obawiano się, że będzie zagrożeniem dla środowiska. I to był absurd, bo gdyby pod koniec lat 80. kotłownia pow-



**BOGDAN FISZER** – absolwent Politechniki Śląskiej (kierunek górniczy) i Uniwersytetu Warszawskiego (kierunek finanse). Pracę zaczynał w górnictwie, ale kierował też wieloma firmami innych branż. Współtworzył m.in. Netia SA (był wiceprezesem zarządu), jako prezes firmy Eurofaktor SA wprowadził ją na Giełdę. Donator współzałożyciel pierwszej Katedry Polskiej na Uniwersytecie Columbia w Nowym Jorku.

stała, to już wtedy spełniałaby pewne określone normy środowiskowe. I byłaby dużo bardziej efektywna i bezpieczna, niż to, do czego zmuszono zakład, a mianowicie do podjęcia się do starej, rozlatującej się elektrociepłowni Szombierki. Proszę sobie wyobrazić, że poprowadzono prawie 4,5-kilometrową magistralę, żeby zasilą bytomski zakład w parę technologiczną. I dlatego ten przydługi wstęp...

**Czyżby to wszystko odbiło się negatywnie na późniejszej kondycji firmy? Dlatego upadła, bo ktoś w latach 80. nie miał wystarczającej wyobraźni i odwagi?**

Właśnie. Ten problem, który na początku nie został rozwiązany, był jednym z trzech kluczowych, które rozregulowały firmę w latach 2008-2009. Ponieważ wprowadzone w roku 2007 nowe normy emisyjne – „zielone certyfikaty” spowodowały, że ciepłownia, która dostarczała parę technologiczną, musiałaby podnieść cenę o 100 procent, co praktycznie wyeliminowało firmę z rynku, w związku z tym podjęto decyzję o budowie własnej, nowoczesnej kotłowni o bardzo wysokiej sprawności w zakresie możliwości produkcji pary technologicznej. Niestety podjęto tę decyzję w okresie, kiedy nadszedł kryzys. Ciepłownia wypowiedziała umowę i nie gwarantowała dostaw pary, rozpoczęła inwestycję trzeba było skończyć, na rynku nie można było pozyskać finansowania długoterminowego, stąd zrobiono to z kapitału obrotowego. I jakby tego było mało, kiedy przyszła pierwsza fala kryzysu roku 2008, nasze polskie górnictwo ratując swoją sytuację w zakresie płynności finansowej, wydłużyło terminy płatności dla dostawców. To spowodowało, że z jednej strony firma zaangażowała ogromne środki – kilkanaście milionów złotych w budowę kotłowni, a z drugiej strony jej strategiczni klienci

klienci wydłużyli termin płatności za dostarczony towar o dodatkowe 2 miesiące do średnio 180 dni. Co to spowodowało? Nagle, w ciągu niespełna roku, z firmy wypłynęło prawie 35-40 mln zł kapitału obrotowego. Skutkiem była utrata płynności finansowej. To były dwie główne przyczyny.

**A trzecia? Wspominał pan o trzech „nieszczęściach”...**

Było i trzecie. Kto dołożył swoją cegiełkę? Bank Przemysłowo-Handlowy wypowiedział z dnia na dzień kredyt i zabrał kilka milionów złotych, które były na koncie – na spłatę swojego kredytu. Wypowiedział, pomimo że kredyt był zabezpieczony dziesięciokrotnie w stosunku do swojej linii kredytowej. Paradoks polega właśnie na tym, że banki, które wywołały kryzys, w roku 2008 rozregulowały gospodarkę. Nagle zaczęły pouczać przedsiębiorców, że widzą ryzyko – ryzyko, które sami wywołali. Dlatego tych, którzy byli wtedy dyrektorami, mam na swojej „czarnej liście” i kiedyś jakieś nazwisko się pojawia, staram się informować klientów, że to są ludzie niegodni zaufania.

**Poważnie pan to robi?**

Jak najbardziej poważnie.

**Ale gdzie pan znalazł ratunek...**

Trudno chodzić po rynku i tłumaczyć każdemu splot okoliczności, trudno mieć pretensje do górnictwa o wydłużenie terminów płatności, czy do kolegów z ciepłowni, bo oni też się restrukturyzowali. No więc zostaliśmy na placu boju sami. Na przełomie III i IV kwartału roku 2009 nastąpiły zmiany w Zarządzie i od tamtego czasu krok po kroku, systematycznie, konsekwentnie odbudowujemy pozycję i firmę.

**Ilu ludzi wtedy pracowało? Pytam, bo jako firma, bardzo mocno podkreślać znaczącą rolę pracowników w restrukturyzacji. Mówicie – największy kapitał to ludzie.**

Nie było podczas restrukturyzacji firmy żadnych zwolnień grupowych. To nie jest dobra droga i na dłuższą metę tych stosunkowo przecież niewiele pieniędzy zaoszczędzonych w wyniku zwolnień, nic nie daje, a tylko pogarsza atmosferę i chęć do pracy w trudnych warunkach restrukturyzacji. Mówiąc o ludziach, mówimy o wszystkich, którzy byli i są zaangażowani na różnych etapach zmian w firmie. A nastąpiły istotne zmiany, na wszystkich poziomach kierowniczych. Ale nie było czegoś takiego, że redukcja kosztów spowodowała się do zwolnienia pracowników. Można powiedzieć, że gdyby nie zmiany organizacyjne polegające na tym, że pewne funkcje są wyodrębnione do podmiotów specjalistycznych, to mamy status quo pozostawiającemu zatrudnieniu z roku 2009.

## ŁUDZIE MAJĄ PRACĘ I BIZNES SIĘ KRĘCI...



► Dziś Conbelts to firma nie tylko stabilna, lecz także dynamicznie się rozwijająca. Jest obecnie jednym z najważniejszych dostawców taśm dla polskiego górnictwa. Jako eksporter z powodzeniem zdobywa nowe, światowe rynki. Głównymi produktami firmy są taśmy przenośnikowe z rdzeniem tkaninowym, mieszanki gumowe, a także inne wyroby wykonane na bazie gumy oraz PVC.

► Firma ma też technologie oraz powstałe na jej bazie produkty – taśmy SELFCOn@Belts, które w branży górniczej są uznawane za tzw. mercedesy wśród innych taśm. Już dziś są przepustką do przyszłości.

► Niedawno firma świętowała jubileusz. Na pikniku (zdjęcie powyżej) stawali się też ludzie pracujący w trudnych czasach. Dziś mają dobrą pracę. I są zadowoleni, że biznes się kręci...

**Lider to odważny marzyciel...**

**str. 6-7**



**CONBELTS GROUP**, w skład której wchodzi Conbelts Bytom, Conbelts Sulore i Stilna, jest międzynarodową firmą produkcyjno-usługową o 25-letniej tradycji, mającą swoją siedzibę na Śląsku - w Bytomiu.

Jest znaczącym producentem taśm przenośnikowych, mieszanek gumowych dla przemysłu opaniarskiego i wielu innych produktów wykonanych na bazie gumy w Polsce i Europie. Oferuje kompleksowe i nowoczesne rozwiązania dla transportu przenośnikowego m.in. w górnictwie, przemyśle mineralnym, energetycznym, a także hutnictwie, rolnictwie, budownictwie.

Conbelts Group stawia na ciągły rozwój – zagraniczną ekspansję produktów, modernizację parku maszynowego, szkolenia pracowników, wprowadzanie najnowszych i najbardziej skutecznych rozwiązań biznesowych, handlowych, inżynierskich i technologicznych. Ponadto dba o wysoką jakość produktów i usług, ma na uwadze dbałość o środowisko i wspiera lokalną społeczność, także charytatywnie. Ta działalność firmy i zarządu została dostrzeżona i w ostatnich latach przyznano jej wiele prestiżowych nagród:



Cezar Śląskiego Biznesu BCC



Nagroda Gospodarcza Prezydenta Bytomia



Medal Europejski



Firma Conbelts Group zatrudnia niemal 300 pracowników w wielu wyspecjalizowanych działach. Wszelkie informacje o aktualnych rekrutacjach, możliwościach rozwoju kariery znajdują Państwo na:

**WWW.CONBELTS.COM**