

Lídr musí umět komunikovat

Ve Slaném sídlí česká pobočka finského výrobce jeřábů **Konecranes and Demag s.r.o.**, jenž představuje ve svém oboru absolutní špičku. Ještě když byla česká firma pouze dceřinou společností německého výrobce jeřábů Demag, už tehdy patřila k vyhledávaným partnerům všech, kdo ve svém provozu využívají průmyslové jeřáby.

KONECRANES

Otakar Holubec působí ve firmě už jedenáct let, posledních osm let na vedoucích pozicích. „Začal jsem jako obchodník v oblasti servisu, pak jsem řídil menší tým, potom jsem dělal obchodního manažera servisu pro Česko a Slovensko, následovala funkce obchodního ředitele a teď je to rok, co mám na starosti divizi byznysu, a současně jsem i jednatelem této společnosti v České a Slovenské republice,“ říká na úvod našeho rozhovoru, z něhož přinášíme ta nejdůležitější sdělení týkající se jak činnosti společnosti jako takové, tak manažerského působení jejího lídra.

„Jsem z Prahy, denně dojíždím. Vedu komplexní týmy v oblasti obchodu, marketingu, servisu, projektového managementu, nákupu, konstrukce a administrativy. Jsem zodpovědný za chod podniku a jeho finanční výsledky.

Absolvoval jsem Smíchovskou střední průmyslovou školu a vysokou školu ekonomického směru. Při práci jsem si pak ještě dodělal MBA se zaměřením na executive management. Celou svou kariéru se pohybuji v oblasti průmyslu. Začínal jsem u francouzské firmy Touax, která vyráběla obytné kontejnery a modulové stavby, také jsem působil v pobočce americké firmy Harsco, která dodávala průmyslové lešení a služby. Naše průmyslové lešení hrálo hlavní roli například při odstávce rafinerie v Litvínově. To byla velká zkušenost, co se týče projektového řízení – šlo o čtyřměsíční projekt, v jehož rámci jsem vedl tým 150 lidí. Tehdy mi bylo 24 let, ale měl jsem obrovskou zodpovědnost, při zpoždění naší dodávky by došlo ke zdražení pohonných hmot a byl zde i enormní tlak na bezpečnost práce. Nakonec jsme získali certifikát od Shellu za to, že jsme vše stihli v požadované kvalitě, čase i mezích rozpočtu. Zažil jsem tam spolupráci s technickým ředitelem Shellu, bylo zajímavé ho během probíhající odstávky pozorovat při rozhodování a uvažování o investicích.

Finská společnost Konecranes fúzovala před devíti lety s Demagem – německou jeřábovou firmou s dvousetletou historií, která byla víceméně celosvětovou jedničkou nebo dvojkou. Ve Slaném máme jak administrativní budovu, tak výrobní závod. Vývoj se odehrává ve Finsku, tam se nachází

designová kancelář, která má na svém kontě spoustu patentů. Používáme dva stupně výroby. Ve Finsku se vyrobí komponenty, ve Slaném připravíme konstrukci jeřábu, následně ho zkompletujeme, otestujeme, zabalíme a vyexpedujeme k zákazníkovi. U něj ho pak nainstalujeme, odzkoušíme a předáme do provozu, následuje celoživotní servis a péče o jeřáb podle programu lifecycle care.

U nás je vše postaveno na důvěře – důvěra je to hlavní. Vybudovaná důvěra, která zahrnuje pravomoci každého manažera či spolupracovníků, je velkým hybatelem firmy. Možnost efektivně rozhodovat a mít k tomu nástroje včetně prostředí neuvěřitelně zrychluje byznys a růst podniku.

Jsem přesvědčený, že člověk by měl rozumět svému produktu, měl by ho mít rád a měl by věřit jeho kvalitě, protože to hodně pomáhá budovat značku.

Máme široké portfolio od standardních jeřábů po speciální do spaloven nebo oceláren. Navrhujeme a vyrábíme jeřáby tak, aby odpovídaly potřebám provozu. Servis a servisní smlouvy se snažíme standardizovat a odstupňovat ve třech programech a úrovních. Jeřáb se dnes již neobejde bez zajištění navazující servisní sítě. V České a Slovenské republice máme celkem čtyři kolegyně, které se věnují oblasti servisních smluv a odvádějí skvělou práci.

Servisujeme nejenom naše jeřáby, ale úplně všechny značky, používáme komplexní přístup, říkáme tomu lifecycle



care – celou dobu životnosti zařízení máme rozdělenou na fáze, jak s ním pracovat, od běžné údržby přes modernizaci až po projekci nového zařízení. Servisní smlouva nám otevírá dveře k zákazníkovi a pomocí servisu si s ním budujeme vztah.

Tím, že mám technický základ, vím, jak funguje celý proces, a můžu se tedy se zákazníkem bavit na patřičné úrovni o všem, co ho zajímá. Třeba jeřáby do spaloven představují projekty za desítky milionů korun; v takovém případě své kolegy z obchodu podporuji i tím, že s nimi jedu na jednání s klientem. Je to přínosné i pro mě, snažím se být neustále v kontaktu se zákazníky, protože jak se mění trh, mění se i jejich požadavky. A já potřebuji mít všechny informace, abych mohl být kvalitním partnerem jak zákazníkům, tak i kolegům.

Ve Finsku má firma Konecranes víceméně monopol, v Česku máme hodně konkurentů. Je to dáno i tím, že Česká republika má nejvíc průmyslu na kilometr čtvereční v Evropě. To znamená, že pořád láká jiné konkurenty. V rámci našeho korporátu jsou země, kde sídlí jenom divize byznysu. My tady v Česku máme všechno – vyrábíme u nás, máme tu servisní zázemí, vlastní kapacity v realizacích, servisní techniky, projektový management, bezpečnost práce, komplexní proces od začátku do konce. Máme zákazníkovi co ukázat a myslím, že jsme určitě správným partnerem pro velké projekty.

Líbí se mi, že máme i základní on-line konfigurator, který využívají třeba projekční kanceláře a díky němuž si samy udělají výchozí konfiguraci se všemi potřebnými údaji. Když se pak na základně toho dostaneme do detailnější technické fáze, vyšleme k nim našeho obchodníka, který jim se vším pomůže. To je skvělé odlišení od konkurence.

Na marketing máme velmi šikovnou kolegyni, jsme velice aktivní, a dokonce od nás některé pobočky nápady kopírují. Třeba jako první vymyslíme nějaký průzkum a ostatní ho pak od nás přeberou. Rád říkám, že jsme ten západ zase předběhli.

Současné řízení firmy stojí na empatii a vyjednávání, ale jsou oblasti, kde je nutné být autoritativní – například bezpečnost práce. Tam co řeknu, to platí a nejede přes to vlak. Interní postupy a etický kodex jsou pevně dány, ale potom máme denní řízení a to už je záležitost komunikace.

Zaměstnanci musíte vybudovat dobré prostředí. Když vybíráme nové lidi, rovnou je posuzujeme podle toho, jak jsou vhodní do konkrétního týmu. Do toho působí další vlivy, jako je diverzita, inkluze, různé věkové kategorie, pohlaví, a je potřeba to celé sladit. Děláme několik kol výběrových řízení, rád zadávám úkol, z něhož poznám, jak ten člověk přemýšlí. Máme inteligenční a emoční testy a pokaždé chci, aby ten člověk strávil jeden den v kanceláři, kde se s ním potká zbytek týmu. Tak se ukáže, jestli může mezi těmi lidmi fungovat nějaká chemie.

Mladá generace vyžaduje okamžitou zpětnou vazbu. Chtějí vědět, jak si vedou. Chtějí pochválit. Tam, kde to jde, máme hybridní pracovní dobu. Spousta kolegů jsou mámy



s malými dětmi. Tím, že mají flexibilní pracovní dobu, práce je víc baví, motivuje je a podávají skvělý výkon.

Je důležité zaměstnance zapojovat do úkolů, aby se cítili být součástí organizace, aby měli pocit, že mohou o něčem rozhodnout, vyjádřit se. Když dáte lidem komunikační prostor, nastavíte priority, ukážete, co může organizaci posunout, zároveň je motivujete. Současný leadership znamená, že k různým lidem přistupujete různě.

Důležité je být úplně normální a lidský, zachovat si racionalitu. Snažím se být otevřený, transparentní, komunikovat, mluvit pravdu, vyslechnout si lidi. Snažím se, aby se těšili do práce, občas do svého řízení dávám trochu humoru, pokud pracovníci přinášejí výsledky, nechávám jim určitou volnost a samostatnost. Někdy ale všeho moc škodí – škodí moc svobody a škodí i moc kontroly. Je potřeba určité vyváženosti.

Dobře funguje donutit se po práci si patnáct dvacet minut lehce zacvičit, zaběhat si, udržovat životosprávu, chodit normálně spát. Někdy je samozřejmě dobré strávit večer s přáteli, někdy zajít a pobavit se. Důležité je udržovat mezi vším zdravý balanc.

Pracuji systematicky, mám sebemotivaci a kontrolu.

Lídr musí umět komunikovat. Být přesvědčený. Neschovávat se. Potřebuje mít jasný pohled a strategii, aby mohl vést tým a organizaci ke konkrétnímu cíli.

Já si myslím, že jsem dosáhl skvělé pozice. Ještě mi není ani čtyřicet a jsem jednatelem ve dvou zemích odpovědným za čtyři byznysy s obratem přes šest set milionů korun a jako jednatel zodpovídám za vedení podniku včetně výroby s obratem okolo jedné a půl miliardy korun. Svou práci mám skutečně rád a dokážu si představit být v této společnosti až do důchodu.

Myslím, že tenhle byznys a firma mají perspektivu, pořád bude potřeba něco zvedat. Nějakou stopu jsem tady asi zanechal, pořád mě to baví, a až jednou budu v důchodu rekapitulovat, řeknu si: „Jsem rád, že jsem to zažil.“ Bude se mi asi i líp odcházet, řekl bych.“ ■