



Biznesa augstskolas *Turība*
GADA BALVA
Brīvība. Uzņēmība. Kompetence.

Edgars Štelmahers

GODA ABSOLVENTS Uzņēmējdarbības vadībā

*Vadītājam jāspēj motivēt
un iedvesmot darbiniekus*



Šajā gadā Biznesa augstskola *Turība* piešķir apbalvojumu GODA ABSOLVENTS četriem augstskolas absolventiem, tostarp Uzņēmējdarbības vadības fakultātes absolventam, uzņēmējam, SIA „New Rosme” valdes priekšsēdētājam Edgaram Štelmaheram, kuram piešķirts apbalvojums GODA ABSOLVENTS Uzņēmējdarbības vadībā.

Edgars Štelmahers savu vadītāja pieredzi ir papildinājis un bagātinājis „Kraft Foods” pārstāvniecībā Latvijā, AS „Cēsu alus”, SIA „New Rosme” un citos uzņēmumos. E. Štelmahers dalās savās pārdomās par to, kādam jābūt labam vadītājam, uzsverot, ka vadītājam nevajadzētu būt neizlēmīgam un nonākot pie secinājuma, ka vadītājam vispār nevajadzētu būt īpašībām, kas sākas ar „ne”.



Foto: db.lv

21. aprīlī Jūs saņemsiet apbalvojumu GODA ABSOLVENTS. Kā jutāties brīdī, kad uzzinājāt par šo apbalvojumu?

Ļoti labi. Jebkurš novērtējums priecē un silda sirdi, arī šis, jo īpaši tāpēc, ka tas ir pietiekami augsts.

Kāpēc izvēlējāties studijas tieši Biznesa augstskolā *Turība*?

Tas bija sen, nav tik viegli atcerēties, bet viens no iemesliem, kāpēc izvēlējos *Turību*, bija iespēja apvienot studijas ar darbu. Tolaik strādāju vadošā amatā un man bija ļoti būtiski, lai no studijām neciestu darbs. Lekciju grafiks bija sastādīts tā, ka spēju visu apvienot. Ja runājam par izvēli studēt kopumā, tad jāteic, ka, vadot lielas, starptautiskas kompānijas Latvijas biroju, man bija nepieciešams papildināt arī izglītību.

Kas visspilgtāk palicis atmiņā no studiju laikiem?

Uzreiz jāmin trīs lietas, kas nāk atmiņā – pateicoties studijām, pietiekoši labā līmenī apguvu juridiskos jautājumus, kas man joprojām lieti noder. Liels ieguvums bija arī angļu valodas apgūšana, un laikā, kad studēju, *Turībā* bija ļoti attīstītas datorzinātnes. Jāņem vērā, ka tas bija laiks, kad datoru lietošana birojā tikai aizsākās, un *Turība* spēja plaši parādīt datora iespējas. Mēs apguvām dažādas programmas, ko joprojām pielietoju ikdienas darbā. Zināšanas, ko ieguvu studiju laikā, būtiski ietekmēja arī manu tālāko karjeru.



Neesmu atmetis arī domas par studiju turpināšanu - ņemot vērā ilgo pieredzi dažādu uzņēmumu vadībā, izskatu iespēju studēt ārpus Latvijas, lai apgūtu *Executive MBA* studiju programmu.

Pastāstiet par savas karjeras attīstību. Kā nonācāt līdz SIA „New Rosme” valdes priekšsēdētāja amatam?

Tas ir ļoti garš stāsts, bet tajā brīdī, kad sāku studijas *Turībā*, vadīju uzņēmuma „Kraft Foods” pārstāvniecību Latvijā. Studiju laikā saņēmu uzaicinājumu no AS „Cēsu alus” jauniešiem īpašniekiem un pārgāju strādāt uz šo uzņēmumu. Tas gan mazliet sarežģīja studiju procesu, jo darba vieta atradās Cēsīs, *Turība* – Ziepiekkalnā. Kļuva grūtāk izbraukāt un pagūt uz vakara lekcijām, tāpēc pārgāju uz neklātieni. Savu vadītāja pieredzi esmu papildinājis un bagātinājis arī citos uzņēmumos.

Vai, ņemot vērā Jūsu pieredzi vadošos amatos, Jūs varētu nosaukt īpašības, kādām jāpiemīt labam vadītājam?

Tas jājautā darbiniekiem, viņi noteikti vislabāk raksturotu, kādu vadītāju viņi gribētu redzēt. Bet, ja man tomēr jāatbild, jāteic, ka vadītājam noteikti jābūt ar savu harizmu, spējīgam izvirzīt skaidrus mērķus – gan katra darbinieka pozīcijas, gan uzņēmuma mērķus kopumā. Vadītājam jāspēj motivēt un iedvesmot darbiniekus, lai tiktu sasniegti mērķi un īstenotas uzņēmuma akcionāru noteiktās prasības. Vadītājs nevar būt neizlēmīgs - vispār nevajadzētu būt īpašībām, kas sākas ar „ne”.

Ko vajadzētu mācīties un apgūt papildus, ja ir mērķis kļūt par labu vadītāju?

Patiesība ir tāda, ka ir nemitīgi jāmacās un jāpapildina zināšanas dažādās jomās. Mēs dzīvojam laikā, kad pārmaiņas notiek ļoti strauji, tāpēc ir jāpilnveido sevi, lai ietu līdzī šīm pārmaiņām un varētu tās izdzīvot ar pozitīvu iznākumu. Tāpat ir pastāvīgi jāpaplašina savs kontaktu loks, jāpārņem pieredze no labākajiem piemēriem Latvijā un ārpus tās. Vienmēr būs nepieciešamas gan labas komandas vadīšanas, gan pārmaiņu vadības prasmes, kas ļauj veiksmīgi iziet no iekšējām un ārējām krīzēm, it īpaši Latvijas pašreizējā ekonomiskajā situācijā, kad vērojama nodokļu nestabilitāte u.c. uzņēmējdarbību ietekmējoši procesi.



Foto: db.lv

2014. gads nesa pārmaiņas Austrumu tirgos, kā rezultātā daudziem uzņēmumiem, t.sk. SIA „New Rosme”, nācās pielāgoties un mainīt savu eksporta politiku. Kādas mācības esat guvuši no šīs situācijas?

Jāteic, ka SIA „New Rosme” sāka izmaiņas eksporta politikā krietni pirms 2014. gada. Kad es pārnācu uz SIA „New Rosme”, kompānija aptuveni 90% no saražotās produkcijas pārdeva Krievijas un Austrumu tirgos. No pirmās dienas apzinājāmies, ka tas ir milzīgs risks, ko mēģinājām mazināt, gan atverot veikalus Baltijas tirgū, gan strādājot ar Rietumvalstu tirgiem. Tirgus diversifikāciju īstenojam kopš 2009. gada. Diversifikācijas process nav viegls, tas prasa ļoti lielu enerģiju un resursus, lai pagrieztu uzņēmumu citā virzienā. Nepieciešams veikt izmaiņas preču sortimentā, produktu izstrādē, konstrukcijās, izmēru skalās u.tml. Jāņem vērā ļoti daudzi aspekti, lai ieiet jaunos tirgos, un tajā pašā laikā nepazaudētu arī Krievijas tirgu.

Izmaiņas eksporta politikā aizsākām jau sen, taču notikumi Krievijā tās paātrināja. Šogad uz Krieviju eksportējam mazāk par 20% no saražotās produkcijas, un plānojam šo apjomu vēl samazināt.

Vadītājam noteikti jābūt ar savu harizmu, spējīgam izvirzīt skaidrus mērķus – gan katra darbinieka pozīcijas, gan uzņēmuma mērķus kopumā.

2014. gadā pārsteidzāt sabiedrību, atverot veikalu Irākā – tas bija ļoti pārdomāts solis vai sava veida uzdrīkstēšanās?

Tā nebija stratēģija – atvērt veikalu kādā eksotiskā valstī, bet mēs vienmēr esam atvērti sadarbības piedāvājumiem. Ja kāds nāk ar savām investīcijām, ir gatavs uzņemt risku un viņam patīk mūsu franšīzes koncepts, tad mēs esam gatavi sadarbībai. Šajā gadījumā bija uzņēmēji no Irākas, kuriem šķita saistoši sadarboties, attiecīgi mēs šajā projektā neko neieguldījām.

Mēs piedāvājām savu konceptu, ko īpaši nenācās pielāgot. Protams, atbilstoši tirgus un patērētāju prasībām uz vietas iekārtojām veikalu. Piemēram, vīriešiem ir aizliegts ieiet veļas veikalā, skatlogi nav caurskatāmi, tāpat veikalā nav pielaišanas kabīnes, jo sievietes pielaiko veļu turpat, tirdzniecības zālē. Vietējais uzņēmējs nodrošināja, lai tiktu ievērotas šīs nianšes, savukārt mēs pieskaņojāmies attiecībā uz veikala dizainu.

Ķīna ir pietiekoši dārgs ražošanas poligons, tāpēc jāmeklē alternatīvas.



SIA „New Rosme” attīsta roku darbu ražošanas procesā tajās valstīs, kurās ir zemākās izmaksas. Kādā virzienā raudzīties tiem Latvijas uzņēmējiem, kuri meklē zemākas ražošanas izmaksas?

Ņemot vērā dolāra un eiro attiecību, tendences pasaulē liecina, ka Ķīna ir pietiekoši dārgs ražošanas poligons, tāpēc jāmeklē alternatīvas. Lai cik dīvaini tas izklausītos, alternatīvas jāmeklē austrumu virzienā. Pietiekoši pievilcīga ir Baltkrievija, vēl joprojām neapgūts lauks ir Ukraina. Ja raugāties ģeogrāfiski tālāk, noteikti jāmin Vjetnama, Kambodža, Laosa, Šrilanka – tās ir valstis, kur vēl ir saglabājušās pietiekoši lētas darbaspēka izmaksas.

Kā izvēle par labu ražošanai Laosā vai Baltkrievijā ietekmē preces kvalitāti?

Tas ir atkarīgs no tā, kā uzņēmējs spēj kontrolēt kvalitāti. Ja uzņēmējs spēj ieviest savu kvalitātes kontroli, savas tehnoloģijas, ja spēj kontrolēt ražošanas procesus, tad gala kvalitāte nebūs sliktāka kā ražojot šeit, varbūt pat labāka. Ja uzņēmējs nespēj veikt visus iepriekš minētos procesus, tas, protams, atsauksies uz kvalitāti. Spēju veikt pilnvērtīgu kvalitātes kontroli lielā mērā ietekmē ģeogrāfiskais attālums – vai uzņēmums spēj nosūtīt uz attiecīgo valsti savus speciālistus.

Diversifikācijas process nav viegls - tas prasa ļoti lielu enerģiju un resursus, lai pagrieztu uzņēmumu citā virzienā.

Vai Jums ir kāds profesionāls mērķis, ko vēlētos sasniegt tuvākajā laikā?

Ja runā par uzņēmumu, tad jau vairākus gadus strādājam pie tā, lai pārstrukturētu eksporta tirgus no Austrumiem uz Rietumiem un tos diversificētu. To uzskatu arī par savu profesionālo mērķi, kura sasniegšanai veltu ļoti daudz laika.

Ja vienreiz ir piedzīvots labs rezultāts, tad ir vēlme to sasniegt atkal un atkal.

Ko Jūs uzskatāt par savu lielāko sasniegumu? Kāds ir bijis Jūsu lielākais profesionālais izaicinājums?

Gan sasniegumu, gan izaicinājumu ir bijis diezgan daudz. Piemēram, uzbūvēta alus darītava, veiktas būtiskas izmaiņas Latvijas lielākajā tekstiluzņēmumā „Lauma” – gan jaunu akcionāru piesaistīšana, gan iegūtas nozīmīgas investīcijas no ārējiem tirgiem, kas sekmējušas veiksmīgu uzņēmuma darbību un attīstību līdz pat šodienai.

Kas ir Jūs motivācija un panākumu atslēga?

Galvenā motivācija noteikti ir rezultāts un panākumi – tas ir tas, kā dēļ vispār kaut kas tiek darīts. Ja vienreiz ir piedzīvots labs rezultāts, tad ir vēlme to sasniegt atkal un atkal. Tas ir tāpat kā sportā – tur būtiskākais nav naudas balva, bet gan pats panākums, uzvara, spēja sevi pierādīt.



Foto: diena.lv