

Strategie

MAGAZYN BIZNESOWY

Numer 3/4(3/4)/2021
lipiec-sierpień/
wrzesień-październik
ISSN 2719-891X
dwumiesięcznik

Przygotowani na sukces

Lean Management
Co ja tutaj robię?

Kobieta na szczycie
Spełniona i szczęśliwa

Business English Pages
Collocations and phrasal verbs

Praca z pasją
Frajda z ferajną

Przygotowani NA SUKCES

O energii ze słońca, organicznym rozwoju, sportowej rywalizacji, proekologicznym nastawieniu z braćmi Karolem i Krzysztofem Klunejkami – założycielami, a dziś prezesami firmy Sunergo – rozmawia Tomasz Simiński.

Temat fotowoltaiki stał się ostatnio głośny, modny i stale obecny nawet podczas spotkań towarzyskich. Zaskoczył panów boom na energię ze słońca?

Karol Klunejko: Boom zaczął się w Polsce w 2019 r. wraz z uruchomieniem programu dofinansowania „Mój prąd”. Ja zacząłem montować fotowoltaikę dużo wcześniej – w 2013 r., kiedy mało kto o tym w Polsce słyszał. Pierwsze instalacje pojawiły się w naszym kraju w roku 2011, wówczas podzespoły były jeszcze drogie i brakowało dobrego prawa w tym zakresie. Moje początki są ciekawe – pracowałem w tym czasie na wysokości, np. pomagałem w obrączkowaniu bielików czy zbierałem szyszki dla leśnego banku genów. Swoje pierwsze zlecenie fotowoltaiczne otrzymałem od Nadleśnictwa w Żaganiu, gdzie montowałem instalację na dostrzegalni przeciwpożarowej, potrzebną do ładowania radiostacji i oświetlenia. Od tamtej pory regularnie montowałem fotowoltaikę w całej Polsce i obserwowałem, jak ten rynek się rozwija. Mimo tego zaskoczyła mnie skala tego zjawiska, ale chyba jak wszystkich – również operatorów energii i ustawodawcę.

Krzysztof Klunejko: Bazując na naszych doświadczeniach sprzed okresu tak wielkiej popularności fotowoltaiki, byliśmy przekonani, że nasza firma nadal będzie prężnie się rozwijać – nawet gdyby źródło rządowych dotacji miało się wyczerpać. Od początku wiedzieliśmy, że chcemy to robić, ale faktycznie, zaskoczyła nas skala. Rozwijamy firmę organicznie. Nikt z nas wcześniej nie pracował w żadnej korporacji. Nie podpatrzyliśmy żadnych metod. Wiedzę i doświadczenie w kierunku odnawialnych źródeł energii zdobywaliśmy we własnym zakresie na przestrzeni wielu lat. Dotyczy to zarówno

no wiedzy teoretycznej związanej z technicznymi aspektami instalacji fotowoltaicznych, jak i praktyki obejmującej proces montażu paneli i pracy na wysokościach. Gdy boom się pojawił, my zrealizowaliśmy już szereg realizacji i ciekawych, różnorodnych projektów. Mieliśmy już dostęp do sprawdzonych podzespołów – sprowadzaliśmy je z Niemiec, bo w Polsce nie było jeszcze wielu dystrybutorów. Ponadto nie zdobywaliśmy tej wiedzy tylko z książek, przeszliśmy większość dostępnych w naszym kraju szkoleń.

Początki musiały być jednak trudne...

Karol Klunejko: Od początku prowadzenia biznesu obaj byliśmy do niego przekonani, wierzyliśmy w jego powodzenie, a sukces, który osiągnęliśmy, nie był kwestią przypadku. Sukces w małej części zależy od przypadku. Wykorzystaliśmy szansę, bo byliśmy na nią gotowi. Mieliśmy wiedzę elektryczną, doświadczenie w pracach na wysokości, umiejętności zarządzania, energię i chęć do działania oraz odłożony kapitał. Początki były trudne w tym wymiarze, że wymagały ode mnie pogodzenia wielu aktywności w jednym czasie. Podstawy techniczne zdobyłem na Politechnice Poznańskiej na wydziale elektrycznym, kończąc z wyróżnieniem kierunek automatykę i robotykę. Praktyka natomiast pojawiła się wraz z rozwojem wspomnianej już pasji, jaką jest wspinanie się. Po studiach poszerzałem swoją wiedzę, pracując jako automatyk, jednocześnie zdobywałem doświadczenie w pracach na wysokości – np. myłem okna Andersii [100-metrowy hotel w centrum Poznania – przyp. red.], odśnieżałem Okrągłak, a podczas budowy stadionu na Euro



Fot. 4x Grzegorz Niklas Foto

w 2012 r. montowałem czujniki naprężeń konstrukcji. Nielatwe było zatem pogodzenie tak wielu aktywności, ale to właśnie za ich sprawą udało mi się zbudować zaplecze pozwalające wykonywać montaż fotowoltaiki. Rozpoczęcie regularnej pracy przy instalacjach i możliwość czerpania dobrych praktyk jeszcze przed założeniem własnego biznesu poskutkowały zdobyciem przewagi nad konkurencją. To dzięki temu dziś wiem, jak taka instalacja powinna być perfekcyjnie zrealizowana, na jakich podzespołach, z jakimi zabezpieczeniami czy jaką dobrać moc paneli.

Krzysztof Klunejko: Mnie z kolei zawsze pchało w stronę biznesu i od dziecka wiedziałem, że chcę mieć własną firmę. Nawet wybór studiów nie był przypadkowy. Chciałem stworzyć solidne fundamenty, by zrealizować swoje plany, więc zdecydowałem się na zarządzanie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Natomiast wiedzę techniczną zdobyłem dzięki dyplomowi inżyniera na kierunku automatyka i robotyka na Politechnice Poznańskiej. Znając swojego brata i obserwując jego pracę, wiedziałem, że ma duży potencjał, który możemy razem wykorzystać. Całości dopełnił fakt, że mamy wspólne wartości – proekologiczne, a fotowoltaika była w naszych oczach świetnie rokującym produktem, który wpisywał się w te ideały. I tak powstało Sunergo – mieliśmy wspólny plan – ja będę sprzedawał, a Karol będzie montował.

Karol Klunejko: Od tej pory mogliśmy zaoferować kompleksową usługę – to był 2017 r. Gdy Krzysztof się do mnie przyłączył, prawo energetyczne było już znacznie bardziej uregulowane. Chociaż nie było jeszcze obecnego systemu finansowań, pojawiały się pierwsze dotacje na ten cel.

Krzysztof Klunejko: Jak wiele biznesów, jesteśmy firmą, która wywodzi się z garażu, ale jeśli porównamy to do naszej dzisiejszej siedziby i pozycji na rynku, to gołym okiem widać, jak dynamiczny był to rozwój. Możemy więc powiedzieć, że rozwinęliśmy się od zera, całkowicie na własnej wiedzy, doświadczeniu i kapitale.

Jak panowie zbudowali zespół – nie było przecież kilka lat temu zbyt wielu specjalistów od fotowoltaiki. Chyba nadal ich nie ma?

Karol Klunejko: Od początku naszej działalności szkoleniem ekip monterskich zajmowałem się ja. Dzieliłem się z nimi wiedzą i własnym doświadczeniem. Przekazywałem im swoje najlepsze praktyki. Stało się to normą, którą kontynuujemy do dziś. Nadal organizuję wewnętrzne szkolenia, podczas których zapoznają zespół z nowościami, rozwiewam ich techniczne wątpliwości. Dzięki temu mam pewność, że jakość montażu naszych instalacji jest na najwyższym poziomie.

Krzysztof Klunejko: Naturalne było dla nas dzielenie się z pracownikami swoją wiedzą. Takie podejście stało się naszą przewagą względem konkurencji. Ważną rolę w tym procesie odegrał Miłosz Świątek – nasz pierwszy pracownik. Przeszedł on drogę od pomocnika instalatora po sprzedawcę. Wiedział, z jakimi problemami mierzą się instalatorzy, a z jakimi inwestorzy.

Od początku prowadzenia biznesu obaj byliśmy do niego przekonani, wierzyliśmy w jego powodzenie, a sukces, który osiągnęliśmy, nie był kwestią przypadku. Sukces w małej części zależy od przypadku.

Dzięki temu poznał specyfikę każdego etapu procesu realizacji instalacji fotowoltaicznych. Po ujawnieniu wysokich kompetencji menedżerskich przejął moje zadania kierowania zespołem handlowym. Wraz z kolejnymi pracownikami zaczęła kształtować się struktura firmy – dział handlowy, techniczny, realizacji, marketingu czy administracji. Obecnie na rozwój Sunergo pracuje kilkadziesiąt osób.

Czy aspekt rodzinnego, braterskiego, rozwijania firmy ma znaczenie?

Krzysztof Klunejko: Moim zdaniem aspekt rodzinny ma fundamentalne znaczenie – wiem, że bez względu na okoliczności mogą polegać na bracie. Łatwiej też nam o kompromisy i wspólne decyzje. W firmie jesteśmy równorzędnymi partnerami.

Karol Klunejko: Obopólne zaufanie, którym się darzymy, jest dla mnie bardzo ważne. Nie da się ukryć, że się różnimy i nawet w rodzinie pojawiały się wątpliwości, czy będziemy potrafili się porozumieć w pracy. Mam jednak przekonanie, że to właśnie te różnice między nami – ja jestem ostrożny i dużo analizuję, z kolei Krzysztof jest śmiały i bardziej skory do podejmowania ryzyka, są jednym z czynników wpływających na udaną współpracę. Daje się tu też dostrzec ten efekt synergii, od którego pochodzi nazwa naszej firmy – Sunergo – wspólnie wypracowane wyniki są znacznie lepsze niż wyniki z działań podjętych osobno.

O ile ja miałem wiedzę techniczną, czułem się ekspertem w fotowoltaice, o tyle Krzysztof podszedł do tego bardziej biznesowo. I pamiętam, jak zwracał uwagę na to, że chciałby budować taką firmę, w jakiej sam chciałby pracować. Czyli taką, w której panowałyby dobra atmosfera, pracowali w niej fajni ludzie i żeby był ładny wystrój (śmiech). Wszyscy pracownicy, którzy rozpoczęli u nas pracę, do dziś są z nami.

To sukces, prawda?

Karol Klunejko: Tak, to nasz powód do dumy.



Czy panów podejście do klienta na samych początkach ma przełożenie na to, jak obecnie pracownicy współpracują z inwestorami?

Krzysztof Klunejko: Nasi pracownicy działają na podstawie dobrze usystematyzowanych standardów, które wypracowaliśmy na przestrzeni lat. Dotyczą one oczywiście samego montażu, ale też jakości wybieranych przez nas podzespołów. Dzięki temu mamy gwarancję i bezpieczeństwa, i niezawodności instalacji. A na tym nam zależy najbardziej. Nie bez znaczenia pozostaje dla nas także kwestia walorów estetycznych – zależy nam na tym, aby każda nasza instalacja była wykonana jak najlepiej.

Karol Klunejko: Naszym założeniem jest dobrze doradzić klientowi. Na przykład odradzamy montaż paneli poza obrysem dachu czy zakładania dodatkowych paneli w silnie zacienionych miejscach, co skutkowałoby pogorszeniem pracy całego układu. Odmawiamy nawet wtedy, kiedy inwestor mocno na to nalega. Chociaż dziś klienci są świadomi i wiedzą, że z pustego i Salomon nie naleje, więc takich sytuacji nie ma wiele, ale faktycznie kładziemy nacisk na to, żeby to inwestorzy mieli korzyść.

Czy pracownicy są wdrażani w formie szkoleń, czy uczą się w toku pracy?

Krzysztof Klunejko: Mamy wypracowany system wdrożenia – onboarding. Stworzyliśmy własną platformę szkoleniową, na której zamieszczone są dedykowane poszczególnym stanowiskom materiały opracowane na każdy tydzień pierwszego miesiąca pracy. Z tygodnia na tydzień pracownicy nabywają

nowych kompetencji. Na przykład handlowcy zdobywają wiedzę o produktach, uczą się pracować na oprogramowaniu do projektowania instalacji, przygotowywania ofert czy poznają standardy obsługi klienta.

Karol Klunejko: Ponadto tak nasi pracownicy, jak i my, cyklicznie bierzemy udział w szkoleniach prowadzonych przez profesjonalnych instruktorów sprzedaży, negocjacji i kompetencji miękkich.

A jaki jest panów styl zarządzania? Zespół Sunergo to bardziej ekosystemem, czy zarządzają panowie z góry?

Krzysztof Klunejko: Staramy się być partnerami zarówno w gronie zarządzającym firmą, jak i dla pracowników, którym dajemy dużo swobody. Dział handlowy, z Miłoszem na czele, ma codzienne 15-minutowe briefingi, podczas których zagrzewają się do walki (śmiech). Jest coś, do czego zachęcam pracowników i co się sprawdza – dzielenie się doświadczeniami. W praktyce polega to na dyskusji o konkretnych sytuacjach, klientach i ich oczekiwaniach. Jesteśmy wszyscy ciekawi, jakie współpracownicy obrali metody działania. Faktycznie jesteśmy tym żywo zainteresowani.

Widzę tu sporo męskiej rywalizacji...

Krzysztof Klunejko: Zdecydowana większość zespołu handlowego to mężczyźni, którzy na co dzień są związani ze sportem. Ja trenuję koszykówkę, Karol wspinaczkę sportową, inni nasi

pracownicy z kolei piłkę nożną, capoeirę i bieganie. Mamy też jednego pracownika z niepełnosprawnością, który grał w reprezentacji Polski w koszykówce na wózkach.

Karol Klunejko: Ja to postrzegam bardziej jako zamiłowanie do wyzwań. Nasi pracownicy lubią prześcigać się wynikami. To taka nasza wewnętrzna gra. Ale myślę, że jest sportowa i fair play.

Na jakim etapie jest technologia fotowoltaiczna? Czy będzie się jeszcze rozwijać i – czy warto inwestować w nią dziś, czy jeszcze poczekać?

Karol Klunejko: Technologia paneli fotowoltaicznych jest rozwijana od ponad 40 lat. Są to rozwiązania sprawdzone, które w wielu przypadkach zbliżyły się do granicy technicznych możliwości materiałów. Gdy zaczęliśmy, to panele miały sprawność około 16–18%, ale były to panele polikrystaliczne, które odchodzą już do lamusa. Dziś w technologii monokrystalicznej przekracza ona 22%, a granica możliwości przy tej technologii to 29,1%. Podobnie mógłby pan zapytać, czy warto kupić dziś laptopa, bo może w przyszłym roku podobny model będzie odrobinę tańszy i szybszy. Postęp technologiczny w obu przypadkach nie jest na tyle gwałtowny, aby nie było warto czerpać z nich korzyści już dziś. Są też panele wielozłączone – obecnie stosowane tylko w technologii kosmicznej. Laboratoryjny rekord ich efektywności to 46%, ale ich ceny są astronomiczne i na ten moment nie są produkowane komercyjnie.

Krzysztof Klunejko: Naszym klientom proponujemy nowe, ale sprawdzone technologie. Nie oferujemy rozwiązań będących dopiero w stadium rozwoju czy testowania. Dokonałiśmy analiz wydajności zamontowanych przez nas instalacji i dzięki tej wiedzy wykorzystujemy tylko te panele, które pracują najefektywniej.

Podczas realizacji, jak sobie wyobrażam, przeprowadzają panowie klientów przez cały proces – od projektu po montaż – fotowoltaika jest chyba jeszcze nadal trochę wiedzą tajemną?

Krzysztof Klunejko: Kierujemy się tym, że fotowoltaika to przede wszystkim mądra inwestycja, która zapewni krótki czas zwrotu i pewne zyski przez okres kolejnych 25 lat.

Karol Klunejko: Należy też spojrzeć na to z perspektywy „dzisiaj” i z perspektywy „jutro”. Być może rodzina planuje dzieci lub przeprowadzenie się do nich dziadków, wymianę AGD lub kupno klimatyzatora. Dlatego też na wstępnym etapie prac niezwykle istotne jest dla nas rozpoznanie zapotrzebowania na energię oraz zasad funkcjonowania gospodarstwa domowego i rozsądne zaplanowanie mocy instalacji. Prąd jest dobrem pierwszej potrzeby, trudno sobie dzisiaj wyobrazić bez niego życie, ale instalacja nie może być ani za duża, ponieważ prąd przepada i jest wtedy mniej opłacalna, ani za mała.

Krzysztof Klunejko: Jak wspomniał Karol, trzeba jak najlepiej zaprojektować instalację pod względem potrzeb klienta, ale jak mawiamy – domu się nie obróci – nie zawsze mamy idealnie



południową ekspozycję dachu. Co nie zmienia faktu, że montaż na połaciach wschodnich i zachodnich też ma swoje zalety. Potrafimy dobrać odpowiednie rozwiązania, zwłaszcza bazując na wiedzy o tym, w jakim rytmie dobowym, rocznym funkcjonują użytkownicy.

Karol Klunejko: Kolejnym krokiem jest montaż. On też musi być dobrze przemyślany. Należy ustalić, gdzie będzie znajdować się falownik, gdzie trasa kablowa i w jaki sposób zostaną rozłożone moduły, bo liczy się też estetyka. Przecież będziemy na nie patrzeć przez kolejnych 25 lat. Równie istotną kwestią pozostaje dla nas także dbałość o stan dachu.

Krzysztof Klunejko: Ostatnim etapem jest przyłączenie instalacji do sieci energetycznej, w którym również udzielamy pomocy – naszych klientów wyręczamy we wszystkich formalnościach. Podobnie jak w przypadku klientów indywidualnych, którzy mogą liczyć na dofinansowanie w ramach programu „Mój prąd” czy rozliczenia ulgi termomodernizacyjnej.

Czy fotowoltaika jest droga?

Karol Klunejko: To jest przewrotne pytanie, bo typowa instalacja fotowoltaiczna dla domu może kosztować od 15 do 50 tys. zł. Nie są to małe kwoty, jednak z perspektywy oszczędności, jakie generuje, warto zdecydować się na taki wydatek.

Krzysztof Klunejko: Od kilku lat ceny podzespołów malały, by ustabilizować się na obecnym poziomie. Ostatnio obserwowaliśmy ich wzrost związany z perturbacjami na świecie, jednak



mamy nadzieję, że ten trend się nie utrzyma. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że prąd drożeje, a własna elektrownia słoneczna gwarantuje nam niezależność. Co więcej, typowa instalacja zwraca się od sześciu do dziesięciu lat – to ponad 10% w skali roku. W moim odczuciu trudno o lepszą inwestycję.

Czy to tylko dobry biznes, czy ważny jest też dla pań aspekt ekologiczny?

Karol Klunejko: Dla nas ten aspekt jest bardzo ważny. Wspominałem już o tym, jak przykładalem rękę do ochrony przyrody jeszcze zanim zająłem się fotowoltaiką. Pozyskujemy energię, która już do nas dociera. Las jest przecież też wielkim panelem fotowoltaicznym, który tę energię w procesie fotosyntezy zamienia na biomasę. Jednak rośnie bardzo powoli i żeby tę energię odzyskać, trzeba czekać 40 lat, aż ten las urośnie. Podobnie energia z węgla i ropy – to ta sama biomasa, która przeleżała milion lat pod ziemią i zamieniła się w ropę i węgiel – to jest dwutlenek węgla wyłapany z powietrza przez roślinę i zamieniony przez lata pod ciśnieniem pod ziemią w węgiel. Energia wiatru czy wody też jest wywołana pracą słońca, bo przecież wiatry wieją przez zmianę frontów atmosferycznych, a woda paruje pod wpływem promieniowania słonecznego. Zatem energia słoneczna napędza naszą planetę i jest dostępna pod różnymi formami, a zjawisko fotoelektryczne pozwala pozyskiwać ją bezpośrednio ze słońca i skracać ten łańcuch. Dlatego jest to przyszłość energii na ziemi w ogóle.

Krzysztof Klunejko: Na co dzień monitorujemy pracę naszych instalacji, dzięki czemu wiemy, że dotychczas wyprodukowały one łącznie 7401,38 MWh. To ekwiwalent 100 558 posadzonych drzew i redukcja emisji 3923 ton CO₂.

Karol Klunejko: Tak, zamontowane panele są monitorowane przez nas przez internet, dlatego nawet jeśli są jakieś usterki wymagające naszej interwencji, wiemy o tym wcześniej niż klient. Inwestorzy też mogą korzystać z tej aplikacji. I tu ciekawa historia – jeden z naszych klientów ma przydomową winnicę. Dzięki dokładnym informacjom o nasłonecznieniu w danym roku może weryfikować, jaki będzie miało to wpływ na smak i jakość wina.

Czy takie spojrzenie na ekologię przekłada się też na codzienną pracę, funkcjonowanie Sunergo?

Krzysztof Klunejko: Tak, nasze materiały biurowe i reklamowe są produkowane w 100% z papieru z recyklingu, długopisy są ze sprasowanej słomy pszenicznej, w firmie zrezygnowaliśmy z wody butelkowanej i stosujemy filtry. Nasi instalatorzy zbierają wszystkie pozostałości po instalacji, zostawiają teren całkowicie czysty, a odpady są segregowane – osobno przywożone są kable, końcówki aluminiowych profili, plastik i kartonowe opakowania. **Karol Klunejko:** Poszliśmy nawet krok dalej i wyszliśmy z inicjatywą, żeby samodzielnie wymienić dostępne na rynku elementy elektronarzędzi, zamiast kupować nowe.

Tradycyjnie na koniec padnie pytanie o plany. Co przed panami?

Krzysztof Klunejko: Na ten moment mamy szereg instalacji z magazynami energii, bo wiemy, że od przyszłego roku będą one wspierane. Podobnie z ładowarkami aut elektrycznych – szykujemy się na prężnie rozwijający się rynek elektromobilności. Mamy też plany o większej skali – niedawno dołączył do nas najmłodszy brat – Jakub, który jest dla nas dużym wsparciem i z którym wspólnie rozwijamy kolejną gałąź działalności związaną z pompami ciepła. To obecnie dla nas największe wyzwanie. Planujemy też założenie fundacji, której celem będą działania proekologiczne. Planów jest dużo więcej. My tak naprawdę rozpoczynamy karierę. Mam 30 lat i dopiero się rozpędzam.

SUNERGO

Firma oferuje kompleksowe rozwiązania z dziedziny fotowoltaiki – od projektu, doradztwa, poprzez montaż, opiekę serwisową, aż po załatwianie formalności. Prowadzą ją bracia Klunejkowie, którzy dzięki nowoczesnemu zarządzaniu rozbudowali firmę w ciągu kilku lat z dwuosobowej działalności do kilkudziesięcioosobowego przedsiębiorstwa.

www.sunergo.pl