

INWESTUJĘ W LUDZI!

ROZMOWA Z RAFAŁEM MICHALSKIM, PREZESEM ZARZĄDU
BLACHOTRAPEZ



RAFAŁ MICHALSKI

Prezes Zarządu, Blachotrapez
President of the Board, Blachotrapez

PANIE RAFALE, W 2014 ROKU ZOSTAŁ PAN PREZESEM SPÓŁKI BLACHOTRAPEZ, A OD 2018 ROKU ZARZĄDZA PAN CAŁĄ GRUPĄ BLACHOTRAPEZ. NA ILE PANA DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIE W OBSZARACH ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ CZY TEŻ TWORZENIA DŁUGOFALOWYCH STRATEGII ROZWOJU POMOGŁO W DALSZYM ROZWOJU SPÓŁEK, KTÓRYMI OBECNIE PAN ZARZĄDZA?

Przede wszystkim kieruję się jedną ważną zasadą – być zawsze kilka kroków przed konkurencją. Dziś wygrywają te firmy, które stale się udoskonalają i inwestują w rozwój. Brzmi to może trochę jak truizm, ale gdyby rozebrać to na czynniki pierwsze, to tkwi w tym jednak wiele prawdy. Zaczniemy może od technologii. Można przecież produkować dachy w oparciu o technologię sprzed 20 czy 30 lat, tak jak większość firm konkurencyjnych, ale można też – tak jak my – stosować maszyny skonstruowane przez producentów w oparciu o patenty uzyskane kilka lat temu. Takie podejście gwarantuje wysoki transfer wiedzy i wykorzystanie najnowszych zdobyczy technologicznych. Można też produkować dachy na starych maszynach ciągle w ten sam sposób i ciągle powielać te same błędy, albo można – tak jak my – udoskonalić proces produkcji i dzięki temu realnie zagwarantować klientowi jeszcze wyższą jakość. Mam tu na myśli nasz system bezpiecznego tłoczenia, który polega na dostosowaniu temperatury przetłaczanej stali do idealnych warunków klimatycznych, sugerowanych przez producenta materiału wsadowego. Jest to rozwiązanie opatentowane przez naszą firmę i stosowane wyłącznie u nas. Na końcu tej układanki dochodzimy do najważniejszej kwestii, czyli do ludzi. Można być pracodawcą nieatrakcyjnym, z niską kulturą organizacyjną, do którego nikt nie chce przyjść, a wręcz od którego się odchodzi, albo można – tak jak my – przyciągać do siebie ludzi niczym magnes. Wystarczy powiedzieć, że tylko w ciągu ostatnich 2-3 lat dołączyło do nas bardzo wielu nowych pracowników, w tym z firm konkurencyjnych. Podczas rozmów z nimi stale słyszę, że firmy nadal nie chcą inwestować w rozwój swoich kadr, nie wysyłają na studia, nie stawiają nowych wyzwań, nie ustalają jasnych zasad, oraz że ogólnie mówiąc żałują środków na swoich ludzi. Zdarzyło się nawet tak, że w jednej z firm z naszej branży, wysokiej rangi dyrektor musiał sobie sam zapłacić za szkolenie. To przelało u niego czarę goryczy i postanowił z takiej firmy odejść. U nas jest zupełnie inaczej. Tylko w bieżącym roku grono naszych pracowników powiększy się o kolejnych absolwentów wyższych uczelni technicznych, studiów podyplomowych czy MBA, których zachęciliśmy do podjęcia nowych wyzwań i sfinansowaliśmy im studia. Nie robimy tego jednak charytatywnie. Robimy to z pozytywnego wyrachowania, bo wiemy, że w naszych ludziach drzemie ogromny potencjał, a my możemy go pobudzić z obopólną korzyścią.

FIRMA BLACHOTRAPEZ JEST OBECNA NA POLSKIM RYNKU OD PONAD PÓŁ WIEKU,

Kuchnia:

Azjatycka, włoska, owoce morza i ryby

Hobby:

Jazda na rowerze, podróże, fotografia, nurkowanie

Książka:

Medicus Noaha Gordona oraz Trylogia Władcy Pierścieni J.R.R. Tolkiena

Wymarzone wakacje:

Podróż dookoła świata

Muzyka:

Łatwiej powiedzieć czego nie słucham. Disco polo oraz tandetnego popu z popularnych stacji radiowych

JEDNAK TO KILKA OSTATNICH LAT PRZYNIOŚŁO GWALTOWNY WZROST PRZYCHODÓW. JAKIE DECYZJE OKAZAŁY SIĘ BYĆ KLUCZOWE POD WZGLĘDEM DALSZEGO ROZWOJU?

Blachotrapez to obecnie najszybciej rozwijający się producent pokryw dachowych i elewacyjnych w Polsce. My po prostu robimy swoje i na nikogo się nie oglądamy. Mamy swoje DNA, w którym zakodowany jest ciągły rozwój i ekspansja. Wystarczy powiedzieć, że gdy dołączyłem do firmy w roku 2014, grupa Blachotrapez osiągała 250 mln przychodów ze sprzedaży, a bieżący rok szacujemy, że zamknie się powyżej 1 mld zł przychodów. Jak to zrobiliśmy? Przede wszystkim jesteśmy spójni i wiarygodni. U nas nie ma jednego chimerycznego szefa, który siedzi zamknięty w szklanej wieży, twierdząc, że skoro otworzył firmę 20 lat temu, to znaczy, że na wszystkim się zna i przy okazji kastruje biznesowo wszystkich swoich menadżerów. U nas każdy pracownik jest partnerem i każdy ma bardzo duże kompetencje oraz uprawnienia. Wszyscy nasi ludzie traktują firmę jak coś swojego i jak swój kawałek życia. Bardzo dbam też o to, żeby w naszej firmie menadżerowie na każdym szczeblu nie zarządzali pracownikami, ale im przewodzili, bo zarządzać można rzeczami i procesami, a ludziom należy przewodzić. To wszystko sprawia, że jesteśmy dziś niekwestionowanym numerem jeden w branży produkcji pokryw dachowych i systemów rynnowych.

JESTEŚCIE OBECNIE NAJWIĘKSZYM W POLSCE PRODUCENTEM BLASZANYCH POKRYĆ DACHOWYCH. JAKIE PODJĘTE PRZEZ WAS

**DZIAŁANIA SPRAWIŁY, ŻE STALIŚCIE SIĘ
LIDEREM RYNKU I NA CZYM POLEGA
WASZA WSPÓŁPRACA Z BRANŻĄ
DEKARSKĄ?**

Współpraca z dekarzami to coś, co w naszym przypadku stanowi wyjściową do dalszych projektów. Z wielkim szacunkiem podchodzimy do pracy dekarza. Wiemy, że nawet najlepszy produkt bez rekomendacji kogoś kto po prostu będzie na nim pracował nie ma sensu. Produkt, który oddajemy w ręce naszych klientów jest sprawdzony nie tylko przez dekarza, ale też architekta i specjalistę. Najlepszym przykładem tej synergii jest nasza najnowsza propozycja Thunder. Jest to pierwszy produkt pokryty kruszywem skalnym dostępny na naszym polskim rynku, który jest jednocześnie w całości wyprodukowany przez polską firmę. To, o czym mówię, potwierdzają nie tylko głosy z branży – ale i certyfikacja przez zewnętrzne laboratoria badawcze. Thunder badany był miesiącami, a ostatecznie został certyfikowany przez Międzynarodowych Ekspertów z Instytutu TUV NORD POLSKA. Ścisłe współpracujemy też z Polskim Stowarzyszeniem Dekarzy i od lat angażujemy się w jego flagowe inicjatywy. W ramach działań CSR-owych naszym celem jest przekonanie młodego pokolenia, że zawód dekarza jest przyszłościowy i pożądanym przez rynek pracy. Swoim patronatem obejmujemy szkoły zawodowe i te o profilu dekar skim. Młode pokolenie to nasza przyszłość. Wielu stypendystów Blachotrapez zasila obecnie nasze oddziały. Jestem dumny, że jako firma, która jest liderem rynku i pionierem z zakresu innowacji, dostarczamy również takie wartości jak poszanowanie do pracy dekarza i ścisła współpraca międzybranżowa.

**JESTEŚCIE POSTRZEGANI JAKO FIRMA
STAWIAJĄCA NA INNOWACJE. CO
SPRAWIA, ŻE WASZE PRODUKTY
WYRÓŻNIAJĄ SIĘ NA TLE INNYCH
I CZY INNOWACJE DOTYCZĄ TAKŻE
PROCESÓW PRODUKCYJNYCH?**

Innowacje to coś, co napędza współczesny rynek. Myślę, że obecnie to nie tylko wybór, a wręcz jedyny słuszny kierunek. Nowe trendy technologiczne opanowały w zasadzie każdy sektor. Wystarczy spojrzeć na stosunkową nową, ale prężnie rozwijającą się gałąź przemysłu, czyli rynek lakierniczy. Pomyślał ktoś kiedyś, że farba może być smart? Teraz to oczywistość, służą temu zautomatyzowane kabiny lakiernicze, w których nadajemy powłokom nowe właściwości np. dzięki zastosowaniu dwutlenku tytanu znanego zresztą wcześniej z filtrów do wody. Rok 2021 upływa w na-



szej firmie pod znakiem wdrożeń i testów. Dziś rynek jest już przesyciony, żeby się na nim wyróżnić. Nie wystarczają jedynie unowocześnienia. Potrzebna jest cała rozbudowa systemu wsparcia innowacji opartego na podejściu know-how w obszarze wdrożeniowym. To właśnie technologia umożliwia nam większą dywersyfikację usług, a innowacje pozwalają dostarczyć produkt, który spełnia oczekiwania klientów. Wystarczy spojrzeć choćby na nasz Zakład Systemów Rynnowych KROP. Rok 2021 to de facto pierwszy pełny rok funkcjonowania zakładu, a już teraz produkujemy w nim 6 rodzajów systemów rynnowych w oparciu o stal i PVC. Popyt na te produkty jest tak duży, że na początku roku podjęliśmy decyzję o rozbudowie zakładu i w ciągu 18 miesięcy uruchomimy kolejną halę produkcyjną wielkości 6000 m². Przyznam, że tak gigantyczne wręcz zainteresowanie tym produktem bardzo mnie zaskoczyło, ale to tylko pokazuje jak bardzo potrzebna była na tym rynku nowa jakość i nowe spojrzenie na systemy rynnowe.

**SWOJĄ SPRZEDAŻ OPIERACIE
TAKŻE O EKSPANSJĘ ZAGRANICZNĄ.
JESTEŚCIE OBECNI ZARÓWNO
NA RYNKACH EUROPEJSKICH JAK
RÓWNIEŻ AZJATYCKICH. JAKI PROCENT
PRZYCHODÓW STANOWI EKSPORT
I CZYM RÓŻNIĄ SIĘ OD SIEBIE TE DWA
RYNKI?**

Od wielu lat wprowadzamy stałą ekspansję na rynkach zagranicznych. Ekspert stanowi ok 30 proc. naszych przychodów ze



sprzedaży. Opieramy go na dużym wsparciu, jakie oferujemy naszym zagranicznym dystrybutorom. Mocno inwestujemy w rozwój spółek zależnych, tak aby stanowiły wsparcie dla zagranicznych klientów. Obecnie nasze produkty dostępne są m.in. w Niemczech, Czechach, Rumunii, na Białorusi, Węgrzech i Słowacji, a także w Azji. W Kanadzie funkcjonujemy pod marką Solid Steel. Rynek azjatycki to jeden z najbardziej ekskluzywnych na świecie, charakteryzuje się wysokim poziomem rozwoju i zaawan-

sowania technicznego. Sprzedaż na tym rynku wymaga dostosowania się do specyficznego otoczenia. Trzeba się przygotować na różne bariery nie tylko te operacyjne czy finansowe, ale i kulturowe. Poznanie tej specyfiki i skrupulatna analiza ryzyka, odpowiednie planowanie i właściwy proces sprzedaży, przyczyniają się do podstawy rozwoju na globalnym rynku.

CZY W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZYCH 5 LAT, MACIE W PLANACH WIZJE ROZWOJU NA KOLEJNE KRAJE?

Należy podkreślić, iż obecnie mamy niestabilną sytuację na rynku globalnym wywołaną pandemią koronawirusa i trochę utrudniło nam to realizację planów. To, co jednak pozwala utrzymać stabilność to innowacyjne zaplecze technologiczne oraz silne i trwałe relacje z zagranicznymi partnerami. Samą ekspansję rozpatrujemy na różnych płaszczyznach. Rozwój produktu to pierwsza z możliwości, która pozwala na kreowanie rozwiązań, które potem są eksportowane na inne rynki. Przykładem takiego podejścia jest marka Solid Steel działająca na kanadyjskim rynku, która prowadzi zaawansowane badania nad rozwojem nowych produktów. Na ich podstawie firma Blachotrapez w Polsce opracowuje kompleksowy produkt by potem, wprowadzić go na rynek. Produkt stanowi fuzję doświadczenia dwóch perspektyw rynkowych i jest nowatorskim podejściem do transnarodowej współpracy.

W OSTATNIM CZASIE ZAINWESTOWALIŚCIE W FOTOWOLTAIKĘ ORAZ MAGAZYNY ENERGII. CO WPŁYNĘŁO NA PODJĘCIE TAKIEJ DECYZJI? CZY TO ZAPOWIEDŹ NOWEGO KIERUNKU ROZWOJU?

Patrzmy na dach wielowymiarowo, szukamy nowych rozwiązań czy innowacyjnych zastosowań. Fotowoltaika bez wątpienia związana jest z dachem. Wykorzystując swoje doświadczenie postanowiliśmy wprowadzić rewolucję na rynku OZE. Dlaczego od razu rewolucję? To proste, nigdy nie wkraczamy na rynek „na ślepo”. Badaliśmy rynek, obserwowaliśmy sytuację i rozmawialiśmy z dekarzami. Co się okazało? Jest już sporo firm z instalacjami PV, ale to dlatego, że fotowoltaikę zaczął montować każdy. Powstało mnóstwo małych firm, które oferują instalacje PV z tym, że większość z nich została założona przez ludzi, którzy jeszcze kilka tygodni wcześniej zajmowali się np. sezonowym zbiorem truskawek. Jakość takiego montażu pozostawia bardzo wiele do życzenia. Mówiąc niepoważnie zapanowała era podziurawionych dachów co jednak w praktyce nie ma nic wspólnego z żartami. Taka sytuacja wiąże się najczęściej z utratą gwarancji na dach, nie wspominając już o zagrożeniu życia i zdrowia. Nasza oferta Dachy Kompletnego, w której utrzymujemy gwarancję na nasze pokrycie przy zastosowaniu rozwiązań od Revolt Energy, to coś czego rynek bardzo potrzebował. My jako Blachotrapez wynosimy montaż PV na zupełnie inny poziom. Montaż z poszanowaniem dachu, z szacunkiem do pracy dekarza, montaż estetyczny, nieniszczący poszycia, a przede wszystkim bezpieczny. Nie zapominajmy, że koniec końców mamy do czynienia z prądem, a tutaj żarty się kończą.

I INVEST IN PEOPLE!

INTERVIEW WITH RAFAŁ MICHAŁSKI, PRESIDENT OF THE BOARD OF BLACHOTRAPEZ

MR RAFAL, YOU BECAME CEO OF BLACHOTRAPEZ IN 2014 AND HAVE MANAGED THE ENTIRE BLACHOTRAPEZ GROUP SINCE 2018. TO WHAT EXTENT HAS YOUR PREVIOUS EXPERIENCE IN THE AREAS OF SALES MANAGEMENT OR CREATING LONG-TERM DEVELOPMENT STRATEGIES HELPED IN THE FURTHER DEVELOPMENT OF THE COMPANIES YOU CURRENTLY MANAGE?

Above all, I am guided by one important principle – to always be a few steps ahead of the competition. Today, the companies that win are those that are constantly improving and investing in development. It may sound like a truism, but if we take it apart, there is a lot of truth in it. Let us perhaps start with technology. After all, you can produce roofs based on technology from 20 or 30 years ago, as most of your competitors do, but you can also use machines developed by manufacturers based on patents obtained several years ago, as we do. This approach guarantees a high transfer of knowledge and the use of the latest technological developments. You can either produce roofs on old machines in the same way over and over again and repeat the same mistakes, or you can – like us – improve the production process and thus genuinely guarantee even higher quality to the customer. This is the case with our safety embossing system, which adjusts the temperature of the embossed steel to the ideal climatic conditions suggested by the manufacturer of the input material.

Favourite cuisine:

Asian, Italian, seafood and fish

Hobby:

Cycling, travelling, photography, scuba diving

Favourite book:

Medicus by Noah Gordon and The Lord of the Rings trilogy by J.R.R. Tolkien

Dream holiday:

A trip around the world

Favourite music :

It is easier to say what I do not listen to. Disco polo and cheesy pop from popular radio stations



This solution is patented by our company and is used exclusively by us. At the end of this puzzle, we come to the most important issue – people. You can be an unattractive employer with a poor organisational culture, where no one wants to work and even leaves, or you can, like us, attract people like a magnet. It is only to say that, in the last 2-3 years alone, a great many new employees have joined us, including from our competitors. In my conversations with them, I constantly hear that companies still do not want to invest in the development of their staff, send them to university, set new challenges, establish clear rules, and that, generally speaking, they regret the resources they spend on their people. It even happened that, in one company in our sector, a high-ranking director had to pay for his own training. This made him bitter and he decided to leave the company. With us, it is completely different. This year only, the number of our employees will be increased by further graduates of technical universities, postgraduate or MBA studies, whom we encouraged to take up new challenges and we financed their studies. However, we are not doing this for charity. We are doing it out of positive calculation, because we know that there is great potential in our people and we can stimulate it to our mutual benefit.

BLACHOTRAPEZ HAS BEEN PRESENT ON THE POLISH MARKET FOR MORE THAN HALF A CENTURY, BUT IT IS THE LAST FEW YEARS WHICH HAVE BROUGHT A RAPID INCREASE IN REVENUE. WHAT DECISIONS HAVE PROVED TO BE CRUCIAL IN TERMS OF FURTHER DEVELOPMENT?

Blachotrapez is currently the fastest growing manufacturer of roof and facade coverings in Poland. We simply do our job and do not look at anyone. We have our own DNA, in which constant development and expansion is coded. Enough to say that when I joined the company in 2014, the Blachotrapez Group had sales revenues of 250 million, and this year we estimate that it will close above PLN 1 billion in revenues. How have we done that? First of all, we are consistent and reliable. We do not have one chimerical boss who sits locked in a glass tower, claiming that since he opened the company 20 years ago, it means that he knows everything and at the same time castrates all his managers in terms of business. In our company, every employee is a partner and everyone is very competent and empowered. All our people treat the company as something they own and as their piece of life. I also take great care to ensure that in our company, managers at every level do not manage employees, but lead them, because you can manage things and processes, but you have to lead people. All this makes us the unquestionable number one in the roofing and guttering industry today.

YOU ARE CURRENTLY POLAND'S BIGGEST MANUFACTURER OF TIN ROOFING. WHAT ACTIONS HAVE YOU TAKEN TO BECOME THE MARKET LEADER AND WHAT IS YOUR COOPERATION WITH THE ROOFING INDUSTRY BASED ON?

Cooperating with roofers is something that in our case is the starting point for further projects. We treat the work of a roofer with great respect. We know that even the best product without a recommendation

from someone who is going to work on it is pointless. The product we put into our customers' hands is tested not only by a roofer, but also by an architect and specialist. The best example of this synergy is our latest offering Thunder. It is the first product covered with rock aggregate available on our Polish market, which is also manufactured entirely by a Polish company. What I'm talking about is confirmed not only by voices from the industry – but also by certification by external testing laboratories. Thunder was tested for months, and finally certified by International Experts from the TUV NORD POLAND Institute. We also work closely with the Polish Roofers' Association and have been involved in its flagship initiatives for years. Within the CSR activities, our aim is to convince the young generation that the profession of roofer is promising and desired by the labour market. We extend our patronage to vocational schools and those with a roofing profile. The young generation is our future. Many Blachotrapez scholarship holders are currently working in our branches. I am proud that, as a company which is a market leader and pioneer in innovation, we also deliver values such as respect for the work of the roofer and close cooperation between the branches.

YOU ARE SEEN AS A COMPANY THAT FOCUSES ON INNOVATION. WHAT MAKES YOUR PRODUCTS STAND OUT FROM OTHERS AND DOES INNOVATION ALSO APPLY TO YOUR PRODUCTION PROCESSES?

Innovation is something that drives the modern market. I think that today it is not only the choice, but the only right direction. New technological trends have taken hold in virtually every sector. You only have to look at a relatively new but thriving industry, the paint market. Have you ever thought that paint can be smart? Now it's a matter of course, thanks to automated paint booths in which we give new properties to coatings, for example by using titanium dioxide, which was previously used in water filters. The year 2021 will be marked by implementations and tests in our company. Today, the market is saturated, so to stand out on it. It is not enough just to upgrade. What is needed is an entire extension of the innovation support system based on the know-how approach in the implementation area. It is technology that enables us to diversify our services and innovation that allows us to provide a product that meets customer expectations. Just look at our KROP Gutter Systems Plant, for example. The year 2021 is de facto the first full year of the plant's

functioning and we are already producing 6 types of gutter systems based on steel and PVC. Demand for these products is so high that at the beginning of the year we made a decision to expand the plant and within 18 months we will open another production hall of 6000 m². I must admit that I was surprised to see such a huge interest in this product, but it just goes to show how much this market needed new quality and a new outlook on gutter systems.

YOU ALSO BASE YOUR SALES ON INTERNATIONAL EXPANSION. YOU ARE PRESENT ON BOTH EUROPEAN AND ASIAN MARKETS. WHAT PERCENTAGE OF INCOME IS GENERATED BY EXPORTS AND HOW DO THESE TWO MARKETS DIFFER?

For many years, we have been steadily expanding into foreign markets. Exports account for around 30% of our sales income. We base it on the strong support we offer to our foreign distributors. We invest heavily in the development of our subsidiaries so that they provide support for foreign customers. Currently, our products are available in Germany, the Czech Republic, Romania, Belarus, Hungary and Slovakia, as well as in Asia. In Canada we operate under the brand name Solid Steel. The Asian market is one of the most exclusive in the world and is characterised by a high level of development and technical sophistication. Selling in this market requires adapting to a specific environment. You have to be prepared for various barriers, not only operational or financial, but also cultural. Knowing these specifics and scrupulous risk analysis, proper planning and the right sales process contribute to the basis for growth in a global market.

IN THE NEXT 5 YEARS, DO YOU HAVE VISIONS OF EXPANDING INTO OTHER COUNTRIES?

It should be pointed out that we currently have an unstable situation on the global market caused by the coronavirus pandemic and this has made it somewhat difficult for us to realise our plans. What allows us to maintain stability, however, is an innovative technological base and strong and lasting relations with foreign partners. We are looking at expansion itself on various levels. Product development is the first option, which allows us to create solutions that are then exported to other markets. An example of this approach is the Solid Steel brand operating on the Canadian market, which conducts advanced research into the development of new products. On the basis



of this research, Blachotrapez in Poland develops a comprehensive product, which is then launched on the market. The product is a fusion of the experience of two market perspectives and is an innovative approach to transnational cooperation.

YOU HAVE RECENTLY INVESTED IN PHOTOVOLTAICS AND ENERGY STORAGE. WHAT INFLUENCED THIS DECISION? IS THIS A SIGN OF A NEW DIRECTION?

We look at the roof in a multidimensional way, searching for new solutions or innovative applications. Photovoltaics is undoubtedly connected with the roof. Using our experience we decided to revolutionise the RES market. Why revolutions at once? It's simple, we never enter the market "blindly". We studied the market, observed the situation and talked to roofers. What did it turn out? There are already quite a few companies with PV in-

stallations, but that's because everyone started installing photovoltaics. There are a lot of tiny companies that offer PV installations, but most of them were set up by people who only a few weeks before were, for example, seasonal pickers of strawberries. The quality of such installation leaves a lot to be desired. To put it bluntly, the era of punctured roofs has arrived, which in practice has nothing to do with jokes. Such situation usually results in loss of guarantee for the roof, not to mention life and health danger. Our Complete Roof offer, in which we maintain the guarantee on our roofing with solutions from Revolt Energy, is something the market badly needed. We at Blachotrapez take PV installation to a whole other level. An installation that respects the roof, respects the work of the roofer, is aesthetically pleasing, non-destructive and above all safe. Let's not forget that in the end we are dealing with electricity, and here the jokes end. ●