

## ROZMOWA

# Idziemy do przodu i się nie zatrzymujemy

Za trzy–pięć lat firma będzie miała 1 mld zł przychodu, z czego ponad 30 proc. z eksportu. Widzę nas na światowych rynkach, bo teraz mamy produkty, które mogą tam funkcjonować – mówi **Rafał Michalski**, prezes Grupy Blachotrapez.

MATERIAŁ POWSTAŁ  
WE WSPÓŁPRACY  
Z GRUPĄ BLACHOTRAPEZ

## Jest pan w rodzinnej firmie prezesem z zewnątrz. To udane połączenie?

Na początku, sześć lat temu, było to dla mnie trudne wyzwanie. Właściciele nie potrzebowali prezesa, tylko administratora, który będzie realizował ich polecenia. Zderzyłem się z tym podejściem i nie mogłem go przewalczyć. Jeżeli ja biorę za coś odpowiedzialność, to jestem świadom swoich obowiązków, ale nie chcę, aby ktoś inny do nich się mieszał. Wyznaję zasadę, że skoro kodeks spółek handlowych daje mi umocowanie do zarządzania firmą, to daje on również właścicielom prawo do odwołania mnie. Ale ten sam kodeks nie daje im prawa do wpływania na decyzje prezesa. Strona operacyjna pozostaje w mojej sferze odpowiedzialności, czego zaciekle broniłem.

## To przez kilka lat iskrzyło?

Właściciele nie robili tego specjalnie, oni tak zawsze pracowali. Ja jestem z innej bajki, nie miałem poczucia, że zatrudnia mnie wielka rodzina z Rabki. Przeszedłem wykonać zadanie. Przez pierwsze lata przekonywałem, że na stanowisku prezesa podejmowane są długoterminowe decyzje, których owoce widoczne są później. Musiałem ich nauczyć, co to znaczy mieć prezesa. Po trzech latach zaczęli odpuszczać. Teraz

pozwalamy na analitykę. Sam podejmowałem wszystkie decyzje na tzw. „nosa”, także te drobne. Podczas walki o moją pozycję w firmie kilkakrotnie chciałem odejść. Ogarniało mnie zwątpienie, ale w krytycznych momentach córka właścicieli Renata stała za mną murem, bo tak jej podpowiadała intuicja. Właśnie z powodu tej intuicji lubię z nią pracować.

## Sądząc po wynikach, chyba dobrze się panu pracuje?

Dzięki niej tu jestem i to jej zasługa. Nie mam problemu, żeby znaleźć sobie robotę gdzie indziej. Dla mnie wejście do tej firmy, zrobienie z niej korporacji i przekonanie właściciela, że tak trzeba, wymagało nie tyle zdolności menedżerskich, ile psychologicznych. Ale wyniki mówią same za siebie: przychody firmy wzrosły w pięć lat z 250 do 630 mln zł.

## Nie było czerwonych liczb po drodze?

U nas nigdy nie było czerwonych liczb, co wynika z umowy z właścicielami. Na początku spytałem ich, czy potrzebują pieniędzy, czy wolą inwestować w firmę. Mogli wybrać pompowanie wartości, ale oni zdecydowali się na długofalowy rozwój. W kilka lat zainwestowaliśmy w firmę ponad 100 mln zł. Te inwestycje pozwoliły nam stać się liderem rynku. Liczba 631 mln do 250 mln to jak liczba głosów oddanych na nasz produkt. Ludzie zdecydowali, że jesteśmy



MAC PRAS.

skoro mamy największy udział w rynku inwestorów indywidualnych, to musimy oferować im coś nowego. Inwestor indywidualny szybko się nudzi. Wybierze jeśli nie ten, to inny produkt. Patrzy na trendy.

Dlatego co jakiś czas musimy poszerzać ofertę. Nowości dobrze lokują się na rynku, nie kaniabilizują sprzedaży dotychczasowego asortymentu, bo notujemy stały wzrost obrotów.

Mamy 400 własnych handlowców, współpracuje z nami kilka tysięcy dekarzy, którzy stosują nasze produkty. Słuchamy tego, co mówią. Dekarzy brakuje i oni muszą mieć zapewniony dach łatwy, bezpieczny i szybki w montażu. Jeżeli producent nie przemyślał, że profil musi mieć taką szerokość, aby dekarz mógł wygodnie i pewnie po nim stąpać, to wykonawca będzie stronił od takiego produktu. Dla niego to istotna sprawa, czy ma kryć dachem, przy którym pracą zajmie mu trzy dni czy cały tydzień. Jeżeli dekarz podpowiada klientowi, jaki dach ma kupić, to klient go nie posłucha? To przecież często najważniejszy doradca. Dekarze są wielkim działem badawczym i za to jestem im bardzo wdzięczny.

## Kryzys pokrzyżował panu szyki?

Dla nas kryzysu jako takiego nie było. Zaobserwowaliśmy spadek zamówień, poszliśmy ciut poniżej planów, ale nie tak drastycznie jak w innych

branżach. Markety budowlane były otwarte, budowlanka cały czas pracowała. Musieliśmy jednak zrezygnować z inwestycji, bo redukcja kosztów była niezbędna. Na pewno nie wszystko poszło zgodnie z planem, ale bez dramatu. Byliśmy jedyną firmą w branży, która przez cały okres zamrożenia utrzymała otwarte wszystkie punkty handlowe (mamy ich 160) i produkcję. Nikt nie odszedł, jeden pomagał drugiemu.

## Czyli firma załapała się na remontowy boom?

Każdy dach jest robiony pod zamówienie składane przez doradcę z naszej sieci sprzedaży. To nie jest produkcja z taśmy, dach dobierany jest na konkretny dom. Ludzie często powtórnie pokrywają dachy, bo nie pasują do elewacji lub ciepło ucieka przez ich starą konstrukcję. Potencjał tego rynku jest całkiem spory, a my mamy swój pomysł na ten rynek.

## Skąd wiedza?

Sami ją pielęgnowaliśmy, wynajmując ludzi oraz promując od wewnątrz. Dołączyło do nas wielu wartościowych ludzi z konkurencji. Stawiamy na rozwój kadr. Mamy bardzo silny zespół. Ufam ludziom, bo bez tego klimatu nie byłoby wzrostu. Blachotrapez to jedyna firma w branży zarządzana przez wynajętego prezesa.

Doceniam ludzi z konkurencji i właścicieli. Duży szacunek. Jednak ludzie wolą pracować ze swobodą.

## Jak wygląda struktura zarządzania firmą?

Mamy zdecentralizowaną firmę, a dyrektorzy mają szerokie kompetencje. U nas dyrektor handlowy lub produkcji ma takie kompetencje jak prezes w innej firmie. Dzięki decentralizacji informacje nie muszą przepływać przez centrum. Wyraźnie jest jednak określone, z czego jesteśmy rozliczani. U nas pracownicy są niezależni i przez to kreatywni, a ja jak na dłoni widzę wyniki na każdym stanowisku. To ułatwia wykorzystanie potencjału wszystkich szczebli. Ja tylko spinam i nadaję działaniom ogólną wizję.

## To gdzie pańska firma będzie za trzy–pięć lat? Czy może raczej powinienem zapytać: firma zarządzana przez pana?

Firmę traktuję jak swoją, tylko wtedy jestem w stanie się zaangażować. Jestem takim właścicielem bez udziałów. Za trzy–pięć lat firma będzie miała 1 mld zł przychodu, z czego ponad 30 proc. będzie pochodziło z eksportu. Widzę nas na światowych rynkach, bo teraz mamy produkty, które mogą tam funkcjonować. Do tej pory mieliśmy zbyt wąski asortyment. Np. Włochy nie stosują blaszanych pokryć, choć rynny już tak. Poza

rynny wprowadzamy do sprzedaży profile dachówek z posypką z kruszywa mineralnego. Takie dachy oferują trzy–cztery firmy w Europie, a do Polski są importowane z Nowej Zelandii. My opatentowaliśmy technologię produkcji oraz wzór przemysłowy. Blaszany dach z posypką staje się coraz bardziej popularny. Czasami widać czarną dachówkę na górskich domach. To właśnie dachówka posypana kruszywem. Ona ma estetyczny, mięsisty wygląd, dobrze wytrzyma i jest trwała. To będzie hit eksportowy na miarę światową.

## Konkurencja zachodnia pozwoli wam tak łatwo rozwinąć skrzydła?

U nas nie ma konkurencji zachodniej, bo my jesteśmy centralnym miejscem produkcji dachów z blachy.

## Zatem po co narzuca pan coroczne wprowadzanie nowości?

Narzucam takie tempo, bo klient oczekuje nowości. Klient szybko nudzi się, a wymagania co do trwałości i logistyki są bardzo duże.

## Co wnosi logistyka do rozwoju firmy?

Sprawna logistyka pozwala oferować blachy na wymiar. Dlatego zbudowaliśmy nową fabrykę w Bochni. Projekt nazywa się „Express dach”, tzn. w 72 godziny od akceptacji projektu wysyłamy kurierem nie tylko blachę, ale też wszystkie akcesoria od rynny przez kolanka, panele, obróbki i wkłady, aż po gąsior. Dekarz rozpakuje przesyłkę i złoży dach jak klocki lego. To jedyna taka usługa w Polsce. Klient bez wychodzenia z domu obejrzysz na naszej stronie kręcące dromem filmy różnych domów w odpowiednim otoczeniu – miasto, wieś itd. W naszej multimedialnej bibliotece ma kilkadziesiąt filmów oraz wywiady z dekarzami, inwestorami oraz dostawcami stali. To jest lepsze do oceny dachu niż wystawka w hurtowni budowlanej czy nawet w naszym punkcie.

## Oferta się sprawdza?

Nowa usługa działa od dwóch miesięcy i jesteśmy w szoku, że ludzie mogą kupić dach jak buty w internecie. Klient kupuje wizję swojego domu. My nie jesteśmy producentem blachy. My oferujemy pokrycia dachowe, a w Polsce jest ich wielka różnorodność. Opolskie ma zupełnie inne preferencje niż Podlaskie, a Pomorskie to jeszcze coś innego. To kosmos. Dlatego musimy mieć bardzo szeroką ofertę. Teraz wchodzimy w dystrybucję paneli fotowoltaicznych. Idziemy do przodu i się nie zatrzymujemy. / ©

– rozmawiał Robert Przybylski

” W kilka lat zainwestowaliśmy w firmę ponad 100 milionów złotych. Te inwestycje pozwoliły nam stać się liderem rynku

jest zupełnie inaczej, mam całkowitą odpowiedzialność. Właściciele interesują się wynikiem finansowym, a nie działalnością operacyjną.

## Momentami nie miał pan dość?

Jak przyszedłem, to w hierarchii firmy był właściciel, potem długo, długo nic i reszta ludzi. Poziom kompetencji dla reszty był taki sam. Nikt nie nie mógł. Proszę sobie wyobrazić, że właściciel uchodził za nieomylnego, tylko on wiedział, kiedy w dwustu samochodach należy zmienić opony. Brało się to z obaw, że zaraz przyjdzie ktoś obcy i nas okradnie. Zatrudniłem ludzi z zewnątrz, bo zacząłem optymalizować funkcjonowanie spółki.

Właściciel miał 70 lat i nie korzystał z narzędzi

dobrzy, że mamy superofertę. Potwierdzili to złotówkami, czyli kupili nasze produkty. Gdybyśmy nie rozwijali się w ten sposób, mielibyśmy mniej wygodną sytuację i gorszy produkt. Nasz jest prawie doskonały.

## Prawie?

Nasza oferta musi być coraz lepsza. Nie chodzi o to, że dach kupiony dwa lata temu jest gorszy od nowego. Wprowadzamy nowości, nowe wzory, udoskonalamy ofertę co roku. Ciągłe się rozwijamy. Samo przygotowanie produkcji to określone pieniądze, czyli inwestycje. Można było pójść drogą konkurencji i obywać się bez nowości. To inny pomysł na prowadzenie firmy, ale nie oceniam, czy lepszy czy gorszy. Jednak