

# Kierunek jest jasny: ruszamy za granicę



FOT: GRUPA KĘTY

O zachodzących w firmie zmianach, ich powodach oraz planach na najbliższe lata mówi **Roman Przybylski**, prezes Grupy Kęty.

**„Jak transformować organizację w locie” – to tytuł jednego z wywiadów udzielonych przez Pana w ostatnim czasie. Sformułowanie te ma opisywać Pana rolę jako menedżera przejmującego stery w Grupie Kęty – spółce z wieloletnią tradycją, dobrze poukładaną, osiągającą solidne wyniki. Na czym więc polega wspomniana transformacja?**

Odpowiedź zacznę od wątku bardziej generalnego. Zarządy większości firm na świecie muszą się mierzyć z dość trudnym wyzwaniem. Polega ono na jednoczesnym dbaniu o bieżące zyski oraz zastanawianiu się, jak je osiągać w przyszłości.

Także w Grupie Kęty – spółce, która od lat notuje dobre wyniki finansowe – stanęliśmy przed pytaniem, w jaki sposób ten korzystny trend utrzymać. Odpowiedź jest tylko jedna: rozwijając ekspansję zagraniczną. Aby zachować odpowiednią dynamikę rozwoju, krajowy rynek jest dla nas niewystarczający.

Będziemy oczywiście wykorzystywać zdobyte doświadczenie, zasoby, know-how, ale równocześnie chcemy tak przebudować organizację, aby była ona gotowa na kolejny etap rozwoju. Wiąże się to m.in. z uproszczeniem struktur, standaryzacją procesów oraz zmianami kadrowymi, które mają nas wzmocnić w wybranych obszarach.

Grupa Kęty przez lata składała się z trzech podstawowych segmentów: wyrobów wyciskanych, systemów aluminiowych oraz opa-

kowań giętkich. Niedawno doszedł jeszcze jeden segment, osłon przeciwsłonecznych. Wszystkie one funkcjonowały do tej pory jako niemal osobne podmioty wyposażone we własne działy logistyki, sprzedaży, finansów czy HR. Model ten, na co wskazują wyniki, funkcjonował dobrze. Roczne przychody poszczególnych segmentów przekraczały 1 mld zł, co jak na krajowe warunki było sporo. Natomiast z perspektywy europejskiej taki poziom przychodów nie jest specjalnie imponujący.

To pierwsza konstatacja. Kolejna to taka, że większość naszych biznesów jest w jakiś sposób ze sobą powiązana, częściowo dociera do tych samych klientów. Tak więc łatwiej i prościej będzie rozwijać ich działalność, jeżeli zostaną zintegrowane. W ten sposób ograniczymy koszty, a jednocześnie zyskamy przewagę dzięki zwiększeniu skali. Przełoży się to też pozytywnie na naszą rozpoznawalność oraz postrzeganie, np. wśród potencjalnych pracowników.



***Aby zachować odpowiednie tempo rozwoju, musimy postawić na ekspansję zagraniczną. Z tym też związane będą nasze akwizycje. Zaczynamy aktywnie szukać odpowiednich okazji.***

Centralizacja nie oznacza, że zupełnie przestaną istnieć osobne segmenty. Każdy z nich ma bowiem swoją specyfikę. Jednak w docelowej strukturze grupy ich rola zostanie ograniczona do czegoś na kształt jednostek produktowych. Dzięki temu każdy z segmentów będzie mógł zająć się rozwojem jak najlepszych wyrobów, oddając wszystkie zadania pomocnicze, np. marketing, sprzedaż, finanse czy HR, scentralizowanym działom.

Zachodząca obecnie w firmie transformacja zmierza właśnie w tym kierunku. Tworzymy podmiot, który jest złożony z poszczególnych segmentów, ale stanowi jedną całość.

**Jakie są główne bariery we wdrażaniu zmian, o których Pan wspomina?**

Największą barierą przy wprowadzaniu zmian w jakiegokolwiek organizacji jest zawsze element ludzki. Ciężko przełamać przyzwyczajenia, namówić pracowników do wyjścia ze strefy komfortu. Tym bardziej w naszym przypadku, kiedy organizacja jest stabilna i działa efektywnie. Na marginesie – paradoksalnie czasem łatwiej wymusić zmiany w sytuacji kryzysowej. Wówczas wszyscy rozumieją, że są one potrzebne.

Tłumacząc pracownikom konieczność wprowadzanych reform, przekonujemy, że wynikają one z konkretnego pomysłu na kolejny etap rozwoju Grupy Kęty. Staramy się też wyjaśniać, że stres związany ze zmianami to z jednej strony doświadczenie trudne, ale z drugiej niezwykle rozwijające i może przynieść sporą satysfakcję.

Tego typu zmiana mentalna oczywiście nie jest możliwa u wszystkich pracowników. Nie każdemu też musi się podobać kierunek zmian. Dlatego naturalną częścią procesu są przetrasowania kadrowe. Obecny zespół najważniejszych menedżerów Grupy Kęty to mniej więcej 20 osób. Prawie w połowie składa się on z pracowników, którzy dołączyli do nas w ciągu ostatnich dwóch lat.

**W 2027 r. Grupa Kęty ma zmienić nazwę na Aluprof. Pod tą marką działa dziś segment systemów architektonicznych. Skąd akurat taki wybór?**

Z perspektywy czasu wydaje mi się on zupełnie oczywisty. Spośród wszystkich marek wchodzących w skład grupy to właśnie Aluprof jest najbardziej rozpoznawalny przez niemal wszystkich naszych potencjalnych klientów. Zarówno producentów systemów architektonicznych, jak i dystrybutorów osłon

przeciwsłonecznych czy też architektów. Rozpoznawalność Grupy Kęty nie jest tak powszechna. Ogranicza się głównie do świata finansów, gdyż spółka jest notowana na warszawskiej giełdzie oraz sektora producentów profili aluminiowych, którego w Polsce jest liderem.

Poza tym Aluprof to niezwykle prosty i wdzięczny brand. Zawiera wyraz „alu”, który wskazuje na nasz główny surowiec – aluminium – oraz „prof”, co można czytać jako profil, ale też profesjonalizm. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż słowo „Aluprof” dobrze brzmi i jest łatwe do wypowiedzenia w większości języków.

**Jednym z podstawowych założeń obecnej strategii Grupy Kęty jest wyraźne zwiększenie skali działalności. Ma się to stać dzięki akwizycjom. Czy może Pan ujawnić nieco szczegółów z tym związanych?**

Jak już wspominałem, aby zachować odpowiednie tempo rozwoju, musimy postawić na ekspansję zagraniczną. Z tym też związane będą nasze akwizycje. Skupienie się na rozwoju poza Polską wynika z jeszcze jednego faktu. Taka ofensywna postawa sprawia, iż firma staje się lepsza, poprawiają się zachodzące w niej procesy, jakość kadry, konkurencyjność. Jeśli przedsiębiorstwo nastawi się wyłącznie na obronę własnej pozycji na znanym sobie gruncie, to prędzej czy później pozycję tę traci, gdyż jest nieustannie podgryzane przez konkurencję.

Europa, mimo że pod względem gospodarczym znajduje się w stagnacji, wciąż jest dużym rynkiem, dającym polskim przedsiębiorstwom szansę na znaczące zwiększenie skali działalności. Dziś jest odpowiedni moment, aby tego dokonać. Nasze firmy są już na tyle dojrzałe, finansowo bezpieczne i sprawne organizacyjnie, aby zaatakować zachodnie rynki. My również chcemy brać udział w tym procesie, rosnąć zarówno w sposób organiczny, jak i za pomocą akwizycji.

Ta druga metoda znacznie przyspiesza rozwój. Pozwala też na pozyskanie nowych klientów, know-how, ale też kompetentnych menedżerów. Akwizycje wymuszają na organizacji skok jakościowy, lepszą standaryzację własnych procesów oraz uczyć zarządzania zespołami w odmiennych kulturach.

Dziś Grupa Kęty jest na etapie analizy wybranych rynków, które mogą być interesujące z punktu widzenia potencjalnych przejęć. Zaczynamy aktywnie szukać odpowiednich okazji.

**Zaczynacie szukać, czy zaczynacie znajdować?**

Szukamy. Tylko tyle mogę powiedzieć.

**Mówiąc o akwizycjach, warto przypomnieć, że jedną z nich Grupa Kęty niedawno przeprowadziła. Chodzi o przejęcie opolskiego producenta osłon przeciwsłonecznych, firmy Selt. Czy proces jej integracji został już zakończony?**

Selt w dużej mierze jest już zintegrowany z grupą kapitałową. Spółka ta – także w formalny sposób – została wchłonięta przez Aluprof. Nastąpiła integracja operacyjna i kadrowa. Do zunifikowania zostały jeszcze takie kwestie, jak np. systemy informatyczne czy inne narzędzia wspierające codzienną działalność. Docelowo Selt stanie się po prostu kolejnym zakładem produkcyjnym w ramach segmentu osłon przeciwsłonecznych.

**Wspomniana strategia Grupy Kęty zakłada, że w najbliższych latach moce wytwórcze w zakresie produkcji profili aluminiowych niemal się nie zmienią. Czy w tym sektorze działalności nie widać Pan już potencjału wzrostu?**

Obecnie w całej Europie mierzymy się z nadwyżką mocy produkcyjnych w zakresie profili aluminiowych. Wynika to z kilku czynników, m.in. kłopotów w branżach będących największymi odbiorcami tego asortymentu, czyli motoryzacji i budownictwie.

W takiej sytuacji uważamy, że znacznie sensowniej jest inwestować w rozwój segmentu systemów architektonicznych czy osłon przeciwsłonecznych. To pozwoli zmaksymalizować stopę zwrotu.

**Jak w nowej strukturze Grupy Kęty odnaleźć się ma segment opakowań giętkich wytwarzający folie z tworzyw sztucznych?**

Sektor ten jest odrębny od pozostałych. Dlatego w jego przypadku integracja będzie miała ograniczony zakres i dotknie jedynie części działów niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością.

Grupa Kęty dysponuje dwoma rodzajami biznesu: głównym, zajmującym się produkcją zaawansowanych wyrobów, przede wszystkim dla budownictwa, na bazie aluminium i mniejszym, ale równie istotnym, oferującym opakowania giętkie, głównie dla producentów żywności oraz artykułów higienicznych.

Tego typu dywersyfikacja daje nam wiele korzyści oraz dostęp do szerokiego spektrum opcji strategicznych. W każdym momencie rozwoju grupy, w zależności od potrzeb, możemy działać produkcji opakowań wystawić na sprzedaż, rozważyć wprowadzenie go na giełdę lub utrzymać w takiej formie, jak obecnie. W tym momencie wszystkie możliwości są brane pod uwagę.

**Branża aluminium jest mocno uzależniona od regulacji na szczeblu Unii Europejskiej. Tymczasem prowadzona przez Brukselę polityka przemysłowa znajduje się w momencie przełomowym. Decydenci zrozumieli, że dotychczasowy jej kształt był błędny. Jak Pan ocenia aktualne inicjatywy UE? Czy rzeczywiście odpowiadają one na potrzeby przemysłu?**

Zapowiedzi brzmią dobrze. Oceniam je pozytywnie. Mówię tu także o inicjatywach krajowych, np. planach dotyczących local contentu, czyli wsparcia produkcji lokalnej. Jest to sensowny, korzystny dla wszystkich mechanizm ekonomiczny.

Jak zawsze jednak diabeł tkwi w szczegółach. Jeżeli proponowane rozwiązania przerodzą się w nazbyt skomplikowane regulacje i ograniczenia, to Europa znów sama strzeli sobie w stopę. Dlatego z oceną nowej unijnej polityki należy się wstrzymać do momentu wdrożenia konkretnych zapisów prawnych.

**Na koniec chciałbym prosić, aby opisał Pan swoją wizję Grupy Kęty za mniej więcej 5 lat. Jaka to ma być firma?**

Chciałbym, aby była to firma prawdziwie międzynarodowa, wyraźnie zwiększająca udział na kluczowych rynkach europejskich. Nasze struktury organizacyjne zarówno w kraju, jak i za granicą powinny być w pełni zintegrowane. Powinniśmy też być zdolni do dokonywania skutecznych akwizycji. Chciałbym, abyśmy byli liderem w swoich sektorach działalności co najmniej w skali europejskiej, z aspiracjami do ekspansji globalnej.

Biorąc pod uwagę rozwój organiczny oraz planowane przejęcia, Grupa Kęty ma szansę w ciągu najbliższych kilku lat podwoić swoje przychody.

**Czy wciąż będzie to firma z branży aluminium czy może już bardziej dostawca szeroko rozumianych rozwiązań dla budownictwa?**

Firma wyrosła z branży aluminium, ale de facto już wiele lat temu przesunęła się o poziom wyżej. Aluminium wciąż będzie istotne w naszej działalności, jako główny surowiec i przez to jest ono absolutnie kluczowym elementem DNA Grupy Kęty. Jednak z pewnością będziemy intensywnie rozwijać produkcję związaną z systemami architektonicznymi, osłonami przeciwsłonecznymi czy innymi pokrewnymi wyrobami, które już teraz stanowią ponad połowę przychodów i odpowiadają za prawie 60 proc. zysków osiąganych przez grupę kapitałową.

**Rozmawiał: AML**