Pomorski Przegląd Gospodarczy

Z czego żyje region?

ANDRZEJ BIGUS

współzałożyciel i współwłaściciel firmy BAT Sp. z o. o.

TADEUSZ BIGUS

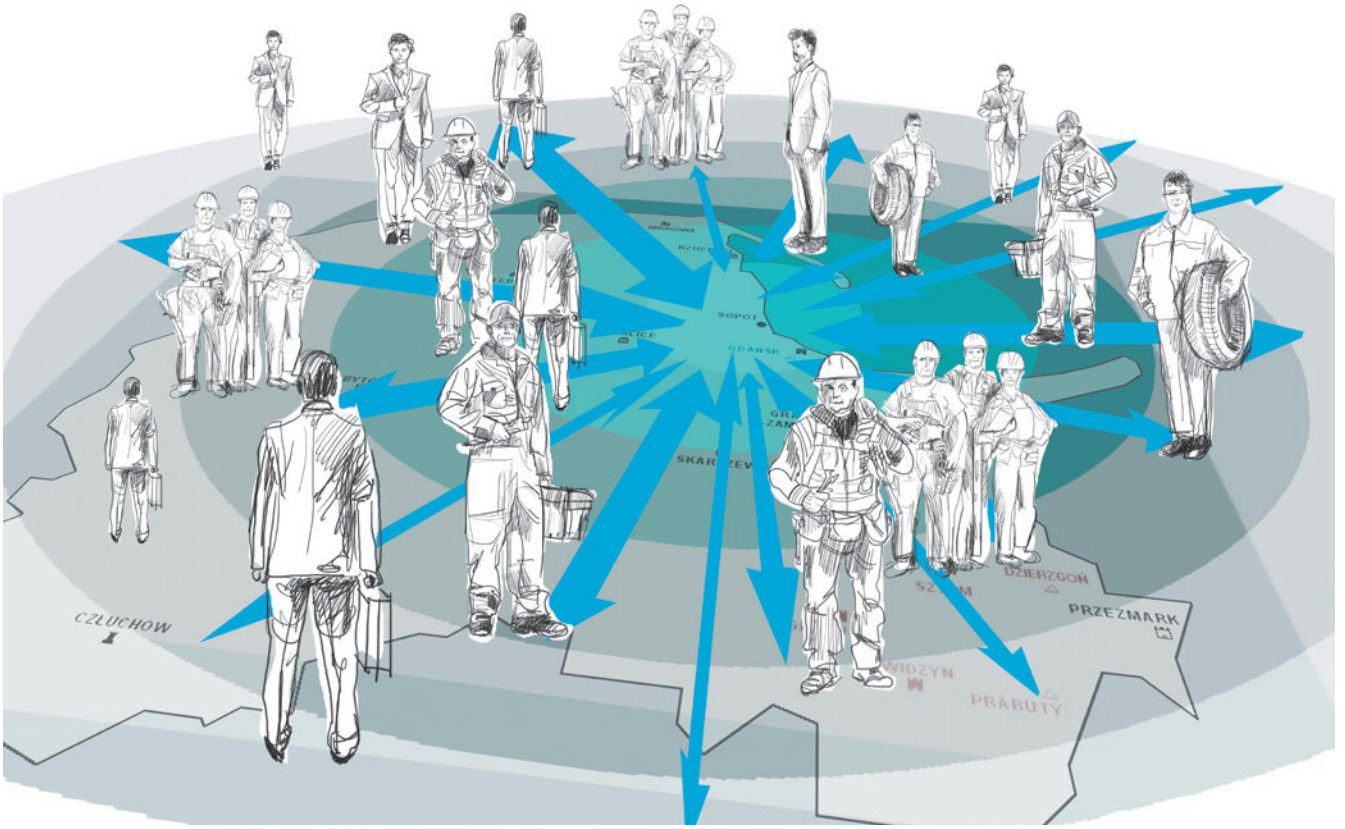
współzałożyciel i współwłaściciel firmy BAT Sp. z o. o.

Od redakcji

Gospodarka regionu rozwija się coraz lepiej. Jest to efekt m.in. poprawy jakości infrastruktury komunikacyjnej, która „podłącza" znaczną część Pomorza do tętniącego życiem gospodarczym Trójmiasta. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w interiorze, w dużej mierze (bezpośrednio lub pośrednio) czerpią zyski z metropolitalnej gospodarki i rynku pracy. Mimo coraz większej konkurencji ze strony zagranicznych koncernów, potrafią one obronić swoją pozycję, m.in. dzięki profesjonalizacji, kulturze i etosowi pracy oraz jakości świadczonych usług. Na drodze ich ekspansji pojawiają się jednak bariery i wyzwania, jak choćby niska jakość regulacji prawnych i ich egzekucji oraz problem sukcesji w firmach rodzinnych. Jak zamierzają radzić sobie z tymi przeszkodami? Dlaczego ich dobra kondycja jest ważna z punktu widzenia rozwoju regionalnego?

Rozmowę prowadzi Wojciech Woźniak – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego".

Wojciech Woźniak: Jak wygląda mapa rozwoju gospodarczego naszego regionu, z punktu widzenia Panów działalności? Gdzie są obszary wzrostu, a które rejony radzą sobie gorzej?



Andrzej Bigus: Pewnie nie będzie to zbyt odkrywcze stwierdzenie, ale największym rynkiem jest oczywiście Trójmiasto. Tutaj notujemy ciągły wzrost sprzedaży, w zasadzie nieprzerwany nawet kryzysem w branży w 2009 r. Natomiast najgorsza jest sytuacja w obszarach popegeerowskich, szczególnie w byłym województwie słupskim. Mamy swój oddział w Czarnej Dąbrówce i zdecydowanie odczuwamy to, że w tym rejonie nie ma inwestycji, co przekłada się na poziom sprzedaży. Odmienna sytuacja jest natomiast w innych małych ośrodkach jak Stara Kiszewa czy Sierakowice, gdzie mamy swoją centralę. Te miejscowości się rozwijają, tam się buduje sporo domów.

A inne, mniejsze miasta?

A.B.: Tutaj też panuje zróżnicowanie. Te ośrodki żyją swoim życiem, ale ono w różnych miejscach wygląda różnie. Kartuzy nie tętnią gospodarczo zbyt mocno, Bytów, Kościerzyna czy Lębork rozwijają się zdecydowanie bardziej dynamicznie.

Być może rolę gra tutaj odległość od Trójmiasta? Kartuzy leżą stosunkowo blisko metropolii, więc tej łatwiej jest „wysysać" zasoby z mniejszego miasta, tym bardziej, że coraz lepsza jest infrastruktura drogowa.

Tadeusz Bigus: W rozwijającej się infrastrukturze nie widzę zagrożenia, a raczej coś co pomaga reszcie regionu. Proszę zobaczyć co dzieje się w porannym szczycie na ulicach prowadzących

do Trójmiasta: sznur samochodów dostawczych z płytami gipsowymi, betoniarkami, profilami i narzędziami na skrzyni ładunkowej. Do tego oczywiście cała ekipa ludzi. Trójmiasto daje pracę, ale zarobione pieniądze wydawane są już w miejscu zamieszkania, a to stymuluje rozwój mniejszych miast i miejscowości. Region w dużej mierze żyje z metropolii.

> Pomorze w dużej mierze zasilane jest przez Trójmiasto. Daje pracę wielu ludziom z praktycznie całego regionu. Zarobione pieniądze wydawane są jednak „na miejscu", co stymuluje rozwój innych miast i miejscowości. Coraz lepsza infrastruktura transportowa wspomaga ten proces.

Jaki jest zasięg takiego oddziaływania Trójmiasta?

A.B.: Trudno jednoznacznie stwierdzić, ale jest on z pewnością szeroki, co widać po rejestracjach przyjeżdżających tu aut z ekipami budowlanymi. Słupsk, drugi największy ośrodek, ma już zdecydowanie mniejszą moc oddziaływania, nawet biorąc pod uwagę proporcje. Znamy ekipy budowlane nawet ze wspomnianej wcześniej Czarnej Dąbrówki, które pracują przy inwestycjach realizowanych w Gdańsku. Zdecydowana większość przyjeżdżających do Trójmiasta budowlańców pochodzi jednak z Kaszub. Z resztą to nie tylko efekt bliskości, ale też preferencji inwestorów czy głównych wykonawców.

Dlaczego akurat kaszubscy podwykonawcy są preferowani?

T.B.: Być może nie zabrzmi to zbyt skromnie, bo sami jesteśmy Kaszubami, ale panuje wśród nas bardzo duży etos pracy, którą wykonujemy bardzo starannie, uczciwie i szybko. Nie ma problemów z terminowością, z, dość często spotykanym na budowach, alkoholem. Nie ukrywajmy też, że znaczenie ma czynnik ekonomiczny a ekipy budowlane z interioru są tańsze niż te z Trójmiasta. Niemniej jednak podejście do pracy ma na pewno kapitalne znaczenie. To jest też efektem styczności z tą kulturą pracy od najmłodszych lat. Wiele z pracujących dziś regularnie osób czy nawet właścicieli firm w trakcie wakacji dorabiało sobie, pomagając w pracach budowlanych. Zarabiali swoje pierwsze pieniądze, ale chłonęli też wzorce od dobrych fachowców.

A.B.: Ta przysłowiowa już kaszubska solidność jest też nierzadko solą w oku usługodawców z innych regionów Pomorza. Mówią „Wy Kaszubi, to byście sobie żyły wypruli przy robocie". A my po prostu lubimy dobrze pracować. Taka jest nasza mentalność.

Jak w Panów ocenie wygląda sytuacja w pomorskiej branży budowlanej? Koniunktura jest coraz lepsza, a rynek mieszkaniowy odżył po tąpnięciu z przełomu dekad.

A.B: Zależy jak na to spojrzymy. Oczywiście, widać wzrost liczby mieszkań oddanych do użytku. Warto jednak spojrzeć na to, jakie są to lokale. O ile w roku 2008 czy 2009 średnia powierzchnia najbardziej pożądanych na rynku mieszkań wynosiła, szacunkowo, ok 60m^2, to obecnie, szczególnie ludzie młodzi, szukają takich trzydziestokilkumetrowych. Podobnie w przypadku domów jednorodzinnych – kto w latach 2007-2009 budował domy o powierzchni 90-100 m^2, niepodpiwniczone, bez poddasza użytkowego? Dzisiaj to praktycznie standard. Widać, że kryzys utemperował preferencje klientów, nie ma już takiego poczucia stabilności i kierują się oni większą ostrożnością. Automatycznie odbija się to na naszej sprzedaży, która, mimo że rośnie, to jest to inny wzrost niż we wcześniejszych, przedkryzysowych latach. Mniejszy dom czy mieszkanie, to mniej materiałów potrzebnych do jego zbudowania.

Od dłuższego czasu na rynku materiałów budowlanych działają też zagraniczne markety budowlane. Jak odczuli Panowie ich obecność? Stanowią dla Was dużą konkurencję?

T.B.: Dużo zależy od uwarunkowań lokalnych i od tego jak takie obiekty są zarządzane – nie można wrzucać wszystkich marketów do jednego worka. W Słupsku dominują sieci zagraniczne – tam na jednego mieszkańca przypada chyba największa powierzchnia tego typu sklepów w całym regionie. W niektórych marketach, np. w jednym z obiektów znanej sieci w Lęborku, panuje taki bałagan, że praktycznie nie odczuwamy tego, że mamy tam konkurencję. Inne, funkcjonujące dobrze, dają się we znaki.

Naturalnie, trudno byłoby nam przyznać, że markety budowlane pomagają nam w biznesie, chociaż z drugiej strony celujemy w trochę inną grupę klientów niż one. Tam zaopatrują się przede wszystkim nabywcy indywidualni, klienci BAT to z kolei głównie wykonawcy. My, w przeciwieństwie do zagranicznych sieci, nie chcemy konkurować ceną, a bardziej fachowością doradztwa, jakością obsługi, mobilnością. Budowlańcy wolą zaopatrywać się u nas, bo wiedzą, że mogą liczyć na profesjonalną pomoc, a dodatkowo w kilka minut załatwią tu wszystko czego potrzebują. Kolejki w marketach to dla nich strata cennego czasu. Poza tym, z różnicami w cenach też nie jest do końca tak, że w dużych sieciach wszystko jest taniej. One stosują pewne „wabiki" w postaci promocji, a marżę nadrabiają sobie na innych produktach, więc *per saldo* zakupy tam wcale nie wychodzą tak korzystnie. Na pewno są lepsi w dziedzinie marketingu, mają na to nieporównywalnie większe środki.

A.B.: Jest jeszcze jedna, podstawowa kwestia, która nas różni – jakość towarów. Markety wymuszają na producentach cięcie kosztów, a to odbija się na trwałości i innych parametrach – w końcu wytwórcy muszą szukać gdzieś tych oszczędności. Najczęściej są to materiały

i technologie. Tak więc klient, kupujący teoretycznie taki sam produkt w markecie budowlanym i u nas, może otrzymać *de facto* dwa różne towary.

> Profesjonalizacja, jakość obsługi i towarów pozwala na konkurowanie z wielkimi sieciami sprzedażowymi, należącymi do zachodnich koncernów. Klienci doceniają takie walory i chętniej wracają do oferujących je miejsc.

Jeśli konkurencja na rynku nie jest wyniszczająca, a sektor budowlany rośnie, to wydaje się, że perspektywy rozwoju firmy są obiecujące. Jakie są panów plany na przyszłość?

T.B. Jak każde przedsiębiorstwo, chcemy się rozwijać. I, tak jak Pan wspomniał, okoliczności wydają się być sprzyjające – branża rośnie, mamy dobrą pozycję na rynku. Niestety, rzeczywistość wygląda dużo mniej różowo. Dość mocno na możliwościach rozwojowych ciąży brak sprawnego i bardziej przyjaznego przedsiębiorczości państwa.

W jakich sferach jego działalności pojawiają się największe przeszkody?

A.B. Zacznijmy od szarej strefy. Jesteśmy firmą, w której pracownicy są zatrudniani na podstawie umów o pracę. Kwota wynagrodzenia na umowie równa się rzeczywistym zarobkom – nie ma zapisywania najniższej krajowej i wyrównywania pod stołem. A taki proceder jest dość powszechny, szczególnie w sektorze budowlanym, gdzie w ogóle wiele osób pracuje całkowicie na czarno. To powoduje, że trudno jest nam konkurować z firmami, które uciekają właśnie w szarą strefę. My nie chcemy tego robić, jesteśmy uczciwi zarówno wobec pracowników, jak i wobec państwa, które nie podejmuje jednak wysiłków by walczyć z tym negatywnym zjawiskiem. Czy możemy mówić o równości wobec prawa?

Być może ciche przyzwolenie na takie praktyki istnieje, bo w przeciwnym przypadku mielibyśmy do czynienia z olbrzymim załamaniem w sektorze budowlanym? A póki się kręci, to po co coś zmieniać?

T.B.: Tylko po co w takim razie nam to prawo? Pamiętam raban jaki podnosili przewoźnicy przy zaostrzeniu przepisów dotyczących sprawności i jakości pojazdów. Branża miała się zawalić, wiele przedsiębiorstw miało zbankrutować. I co? Upadło może kilka z nich, za to zniknęły z ulic zagrażające bezpieczeństwu ciężarówki, zmniejszyła się emisja spalin, a firmy nadal funkcjonują. Przez szarą strefę z kasy państwa uciekają miliardy złotych, obciążany jest system emerytalny. Koszty tego ponoszą uczciwi podatnicy.

A.B.: Łamanie przepisów to jedno, a inna kwestia to tworzenie takich regulacji, które same otwierają furtki do nadużyć. Przykładem może tu być 8% podatek VAT na usługi budowlane. Firmy, które zajmują się tylko i wyłącznie sprzedażą materiałów budowlanych, oferują je wraz z montażem, który kosztuje np. przysłowiową złotówkę. Oczywiście usługa trafia tylko na fakturę, w rzeczywistości zaś klient za ową minimalną kwotę kupuje *de facto* towar obciążony 8% a nie 23% VATem. Czy to jest uczciwe? My takich praktyk nie stosujemy – jesteśmy firmą handlową i nie świadczymy usług budowlanych. To miało pomóc wykonawcom, a otworzyło pole do naginania przepisów. Być może intencje były dobre, ale jakość regulacji oraz ich egzekucja pozostawia wiele do życzenia. Możemy obcinać marżę o kilka procent, by konkurować z podmiotami wykorzystującymi taki proceder, ale nie o 15%.

> “ Ekspansja firm hamowana jest przez niską jakość regulacji oraz ich egzekucji. Szara strefa czy niedoskonałe przepisy podatkowe utrudniają uczciwą konkurencję, powodują straty nie tylko dla przedsiębiorstw, ale też dla budżetu państwa. Z kolei mniejsza baza podatkowa negatywnie odbija się na dynamice rozwoju regionu czy kraju.

Mówimy tu o skali państwa, rozwiązań centralnych. Jak wyglądają relacje przedsiębiorców z władzami lokalnymi czy regionalnymi?

T.B.: Nie wiem czy w ogóle możemy mówić o jakichś relacjach. Przedsiębiorcy są przez władze samorządowe tolerowani, ale raczej się z nami nie rozmawia, a co najwyżej się o czymś informuje. Oczywiście są wyjątki, jak choćby burmistrz Lęborka, który konsultował z nami np. przebieg drogi nieopodal naszej placówki. Poza tym są incydentalne spotkania przy okazji wręczania jakichś nagród, czy imprez noworocznych. Nie można jednak mówić o dialogu czy współpracy. Są to raczej zagrania, nastawione na zysk polityczny i wyborczy.

A.B.: Denerwuje mnie fakt, że nikt nie interesuje się nawet naszym zyskiem. Czemu nie zachęca się nas do inwestowania na danym terenie? Przecież to odbyłoby się z pożytkiem dla całej lokalnej wspólnoty. Od ponad 10 lat namawiamy wójta Sierakowic, by chociaż raz w roku organizował spotkanie z firmami, które funkcjonują w naszej gminie i porozmawiał z nami o problemach, o ewentualnych inwestycjach, o tym jak wpisać je w plany samorządu. Przecież to nie tylko władze, ale my wszyscy, także przedsiębiorstwa, jesteśmy siłą napędową rozwoju

gminy i regionu. Zainteresowanie pieniędzmi przedsiębiorców pojawia się głównie wtedy, gdy trzeba wspomóc jakąś drużynę sportową, albo dorzucić się do organizacji imprezy…

> Firmy mogą być kołem zamachowym rozwoju lokalnego i regionalnego. Problem w tym, że samorządy rzadko widzą je w takiej roli. Zyskiem przedsiębiorstw, który mógłby być lokowany w inwestycje w gminie, władze interesują się co najwyżej w kontekście sponsoringu różnego rodzaju wydarzeń.

Dużo mówi się o tym, że w naszych firmach rodzinnych nasila się jeszcze inny problem – sukcesja. Czy zauważają Panowie to zjawisko i w naszym regionie?

A.B.: Temat ten coraz częściej przewija się w dyskusjach przedsiębiorców . Jest to kwestia, której nikt nie podejmował przez ponad 20 lat. „Co tam sukcesja – trzeba rozwijać firmę, biegać, załatwiać sprawy, na to przyjdzie jeszcze czas" – tak myśleliśmy. Ten moment nadszedł jednak nadspodziewanie szybko i okazało się, że problem pozostał nierozwiązany.

T.B.: Prowadzenie firmy to wielki stres, nie chcieliśmy, by udzielał się on rodzinie. Praca zostaje za drzwiami firmy i w naszej głowie. Żony i dzieci mają mieć spokój – taką strategię przyjęliśmy. Intencje mieliśmy dobre, ale widzimy dziś, że być może zabrakło większego zaangażowania młodych w biznes.

A.B.: Proszę zobaczyć jak to świetnie funkcjonowało w gospodarstwach rolnych. Jeden szedł z ojcem na pole, drugi z matką do zwierząt, inny jechał do GS-u. Każdy uczył się od małego. Ale zarówno praca na roli, jak i zarządzanie przedsiębiorstwem jest bardzo wymagające – konsumuje bardzo dużo czasu i kosztuje masę energii. Młodzi, szczególnie ci wykształceni, wolą dobry etat i spokój po godzinach pracy.

> Sukcesja w rodzimych przedsiębiorstwach to rzeczywisty i narastający problem, którego objawem jest chociażby coraz większa liczba ofert sprzedaży firm. W przeszłości właściciele

koncentrowali się głównie na rozwijaniu działalności, nie myśląc o kreowaniu następców. Dziś większość młodych woli dobrą pracę na etacie, niż stres związany z prowadzeniem biznesu.

Ale pozostawienie firmy w gronie rodziny to nie jedyne rozwiązanie.

T.B.: Tak, można jeszcze oddać firmę w ręce menedżerów i mieć nad nią jakąś kontrolę z pozycji rady nadzorczej – znamy i takie przykłady. W naszym kraju nie ma jednak takiej tradycji, doświadczenia. Pewnie to też kwestia strachu przed utratą dorobku życia i pewnego braku zaufania.

A.B.: Poza tym, każda firma rodzinna ma swoją specyfikę, unikalne procedury, rozwiązania. Nawet osoba z wysokimi kwalifikacjami w zarządzaniu i doświadczeniem w branży nie koniecznie musi dobrze odnaleźć się w takim środowisku. To wszystko wymaga dużo czasu, wdrożenia się w kulturę przedsiębiorstwa.

Istnieje jeszcze możliwość sprzedaży firmy.

A.B.: W historii zdarzało się, że miewaliśmy ofertę kupna innego podmiotu może raz na 5 lat. W ubiegłym roku trafiło do nas sześć takich zapytań. Były to firmy najróżniejszego kalibru: od pojedynczych punktów, funkcjonujących jeszcze w formule rodem z PRL, po nowoczesne, wielooddziałowe przedsiębiorstwa. To pokazuje, że problem sukcesji na polskim rynku narasta i staje się coraz bardziej poważny.

T.B.: Zresztą to nie tylko nasz polski problem. Występuje także w rozwiniętych, zachodnio-europejskich gospodarkach. Analizy mówią, że przejęcie zarządu przez drugie pokolenie udaje się w około 20% firm, natomiast w przypadku trzeciego pokolenia, ta skuteczność wynosi już tylko 7%. Pozostałe przedsiębiorstwa bankrutują lub są przejmowane.

A jak BAT będzie sobie radził z sukcesją?

A.B.: Na szczęście mamy dużą rodzinę. Zarówno niektóre z naszych dzieci jak i dalsi krewni pracują w firmie. Naturalnie, do prowadzenia biznesu trzeba mieć odpowiedni charakter i nie każdy z nich będzie się do tego nadawał. Jak wspominaliśmy, trochę zabrakło też tego przygotowania ich do zarządzania firmą z naszej strony. Sądzę jednak, że koniec końców BAT zostanie w rodzinie.

T.B.: W kontekście sukcesji ważne jest też to, jak się traktuje pracowników, jakie daje się im możliwości rozwoju. Tworzenie identyfikacji z firmą, jej kulturą i etosem pracy, powoduje, że wszystkim pracownikom: od magazynierów do menedżerów będzie zależało nie tylko na przetrwaniu ale i na rozwoju firmy.

O rozmówcach

ANDRZEJ BIGUS

współzałożyciel i współwłaściciel firmy BAT Sp. z o. o.

TADEUSZ BIGUS

współzałożyciel i współwłaściciel firmy BAT Sp. z o. o.

Andrzej i Tadeusz Bigusowie są właścicielami i założycielami przedsiębiorstwa BAT Sp. z o. o., zajmującego się handlem materiałami budowlanymi. Firma posiada 14 oddziałów w całym województwie pomorskim.

Partnerzy „PPG"

SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

GDAŃSK

Energa

LOTOS