



Rozwój sekwencyjny, a nie skokowy



WITOLD RADWAŃSKI

Prezes Zarządu, Krokus PE

Od redakcji

Często wskazuje się, że aby dalej rozwijać nasz kraj, a także Pomorze, potrzebujemy gospodarki innowacyjnej, opartej na wiedzy. Wielu rodzimym przedsiębiorstwom jest jednak trudno wskoczyć od razu na ten poziom. Rozsądną drogą może być dla nich model rozwoju sekwencyjnego. Taką strategię obrała m.in. firma Polwax, powstała na bazie spółki LOTOS Parafiny. Jakie wnioski płyną z jej doświadczeń?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Pomorska gospodarka stoi przed wyzwaniem odejścia od konkurencji kosztami i przejścia do modelu opartego na wiedzy, w którym tworzone są produkty i usługi o wysokich marżach oraz wartości dodanej. Czy awansu tego można dokonać w sposób skokowy?

Historie biznesowe, w których firmy odnoszą sukces dzięki nagłemu, bardzo szybkiemu rozwojowi spowodowanemu np. pojawieniem się innowacji przełomowej, są bardzo romantyczne. One się oczywiście – szczególnie w przypadku start-upów technologicznych – czasami zdarzają, lecz są to raczej pewne ciekawe wyjątki. Z moich obserwacji wynika, że w przechodzeniu firm od konkurencji kosztami do modelu wysokiej wartości dodanej niezwykle ważna jest sekwencja wydarzeń, etapowość. Jako fundusz *private equity* zauważyliśmy, że przedsiębiorstwa, które chcą jak najszybciej przeskoczyć do bardziej zaawansowanego modelu, popełniają po drodze

dużo błędów, tracąc przy okazji sporo pieniędzy, a także swój impet. Dlatego też uważam, że firmy prowadzące działalność mało zaawansowaną technologicznie, a myślące o swoim dalszym rozwoju powinny koniecznie przejść przez etap pośredni, znajdujący się między modelem kosztowym a modelem opartym na wiedzy. Jego hasłami przewodnimi są produktywność oraz wyższe (często nawet bardzo wysokie) marże i wynagrodzenia.

“ **Pomiędzy modelem kosztowym a modelem opartym na wiedzy istnieje bardzo gruba, „średnia” warstwa, przez którą powinny przejść wszystkie przedsiębiorstwa myślące o swoim dalszym rozwoju.**

Czy mógłby Pan wskazać przykład firmy, która postawiła na rozwój sekwencyjny?

Choć we wszelkich debatach biznesowych najczęściej przywołuje się przykłady potentatów pokroju PESY czy Solarisa, w naszej gospodarce istnieje cała masa bardzo ciekawych firm, o których mówi się mniej, a które osiągają sukces właśnie poprzez realizowanie strategii etapowej. Jedną z nich jest spółka, która do niedawna nazywała się LOTOS Parafiny i stanowiła część Grupy LOTOS. Wytwarzanie produktów parafinowych – będących produktami ubocznymi produkcji paliw – nie było z perspektywy koncernu szczególnie opłacalnym biznesem. Jako Fundusz Krokus zainteresował nas w pewnym momencie dział badań i rozwoju spółki LOTOS Parafiny. Poznaliśmy bardzo zdolny zespół, z dużym potencjałem naukowym, nieco sfrustrowany tym, że nie może realizować swoich marzeń. Postanowiliśmy wraz z zarządem tej spółki dokonać wykupu menedżerskiego. Wydaje mi się, że był to korzystny ruch dla obydwu stron.

Co takiego było w tym zespole, że Krokus się nim zainteresował?

Wiedza, ambicje i inicjatywność tych ludzi – zarówno zespołu naukowego, jak i menedżerów. Ciągłe potrafią nas zaskakiwać swoimi pomysłami. Jest to przykład osób, które chcą wyjść z niższego pułapu i rozwijać się w bardziej zaawansowanych sektorach. Potrafią stworzyć coś z niczego – wytwarzać nowe produkty o wyższej marży bez konieczności ponoszenia wielkich nakładów inwestycyjnych.

Jak zmieniliście LOTOS Parafiny po jego przejęciu?

Firma stała się niezależna i niejako wymyśliła się na nowo. Zmieniła całą swoją misję, strategię, a nawet nazwę. Dziś nazywa się Polwax. Wspólnie z kierownictwem przeorientowaliśmy jej działalność z produkcji świeczek i zniczy, czyli produktów bardzo prostych, niskomarkowych i sprzedawanych w dużym stopniu sezonowo, w kierunku coraz bardziej wyrafinowanych

towarów parafinowych: powłok do mebli, powłok serów, specjalistycznych smarów do silników, antyzbrylaczy do nawozów itp. Świecek nadal pozostają ważną częścią oferty, ale proporcja między nimi a bardziej zaawansowanymi produktami wyrównuje się. Około 35 proc. sprzedaży firmy to dziś towary o średniej marży. To z kolei przekłada się na większą rentowność przedsiębiorstwa. Przesunęło ono *de facto* swoją działalność z branży petrochemicznej w kierunku inżynierii chemicznej. Wytwarzane przez Polwax produkty już zaczęły zdobywać rynki zagraniczne. Potrzebują tylko czasu. Trzeba pamiętać, że wymyślenie innowacyjnego produktu to dopiero początek wspinania się po drabinie wartości dodanej. Na szczęście ten proces już w polskich firmach zachodzi, i to w dodatku w branżach, o których nikt by raczej nie pomyślał, jak np. petrochemicznej czy budowlanej.

“ Polwax jest doskonałym przykładem firmy, która z produkcji prostych i niskomargowych towarów przekształciła się w kierunku wytwarzania bardziej wyrafinowanych produktów o średniej marży. A plany spółki sięgają znacznie dalej.

Można zatem powiedzieć, że Polwax znajduje się dziś na etapie pośrednim, pomiędzy konkurowaniem kosztami a wiedzą. Dlaczego w interesie tej firmy nie leży przeskoczenie go i przejście od razu do modelu opartego na wyższych marżach i większej wartości dodanej?

W pośrednim etapie firma nabiera wiedzy, która zaprocentuje w przyszłości. Polwax poznaje dziś wszelkie pułapki i ryzyka związane z wytwarzaniem swoich produktów, a także uczy się jak je sprzedawać. Każdy z nich ma przecież swoją własną specyfikę na rynku. To nie jest tak, że firma coś wyprodukuje, wypuści na rynek i od razu znajdzie na to nabywców. Przykładowo, produkowane przez Polwax antyzbrylacze do nawozów są przez odbiorców – będących zazwyczaj wielkimi przedsiębiorstwami z branży rolno-spożywczej – testowane przez rok czy półtora. Analizują je oni w swoich laboratoriach, następnie w procesie produkcji, a w końcu również i na rynku, sprawdzając, czy są chętnie kupowane przez klientów. Zanim antyzbrylacz zacznie być skutecznie sprzedawany na rynku, może więc minąć sporo czasu. Teraz jest właśnie dla Polwaxu moment, aby się tego wszystkiego dowiedzieć i nauczyć się w takich warunkach funkcjonować. Nie mówię tu już nawet o tym, jaką szkołę konkurenci dają firmie na rynku, starając się zgnieść ją w zarodku poprzez prowadzenie wojen cenowych czy innych – nie zawsze czystych – zagrywek. Doświadczenie to w przyszłości może okazać się bezcenne.

“

Polwax poznaje dziś wszelkie pułapki i ryzyka związane z wytwarzaniem swoich produktów, a także uczy się jak je sprzedawać. Doświadczenie to w przyszłości może okazać się bezcenne.

Czy w planach Polwaxu znajduje się przejście do najbardziej zaawansowanego modelu?

Szczytem w tym biznesie jest dojście do wytwarzania produktów, które mogą być używane w farmacji, branży spożywczej oraz w specjalistycznej kosmetyce. Przedsiębiorstwa, które zajmują się ich produkcją, jak najbardziej można zaliczyć do innowacyjnych, konkurujących wiedzą. Mam nadzieję, że taka przyszłość czeka również i Polwax. Ale na to jeszcze przyjdzie czas.

Nie ma ryzyka, że czas zagra przeciwko Polwaxowi i na rynku szybciej pojawią się oraz zdobędą popularność produkty wytwarzane przez konkurencję?

Polwax nie ma w tym momencie ani odpowiedniego sprzętu, aby wytwarzać najbardziej nowoczesne produkty, ani też umiejętności, aby móc je później skutecznie sprzedawać. Aby zrealizować skomplikowaną technologicznie inwestycję, a następnie wdrożyć ją w życie, trzeba mieć już wypracowane pewne kompetencje. Nie ma sensu rzucać się na coś, czego się jeszcze nie umie. I dotyczy to praktycznie każdej działalności biznesowej – od produkcji okien i drzwi, przez pociągi i samochody, aż po wyroby chemiczne. Jeśli produkt jest poza zasięgiem sprzętu i urządzeń technologicznych w zakładzie oraz poza zasięgiem wiedzy i kompetencji działów odpowiedzialnych za jakość i skład produktów, to nie sposób go później sprzedać. Sumienne, rzetelne przejście przez etap pośredni służy właśnie m.in. nabyciu tej wiedzy.

“

Aby zrealizować skomplikowaną technologicznie inwestycję, a następnie wdrożyć ją w życie, trzeba mieć już wypracowane pewne kompetencje. Nie ma sensu rzucać się na coś, czego się jeszcze nie rozumie i nie umie. I dotyczy to praktycznie każdej działalności biznesowej.

O rozmówcy



WITOLD RADWAŃSKI

Prezes Zarządu, Krokus PE

Witold Radwański jest współwłaścicielem i prezesem Krokus PE Sp. z o.o., lidera na polskim rynku transakcji *private equity* o wartości do 10 mln euro. Spółka od kilkunastu lat realizuje inwestycje w polskie przedsiębiorstwa prywatne, a następnie wraz z ich akcjonariuszami i zarządami współpracuje przy zwiększaniu ich wartości. Witold Radwański jest również członkiem rady programowej Polskiego Forum Obywatelskiego przy Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. W latach 1991-1992 był doradcą ministra finansów. Posiada dyplom magistra School of Advanced International Studies John Hopkins University oraz dyplom University of Sussex w Wielkiej Brytanii.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

