Jak Drutex szkli Europę

W połowie lat osiemdziesiątych Leszek Gierszewski porzucił ciepłą posadę w wojsku i pewny awans na pułkownika. Z kolegą zaczęli robić drut. Dziś w jego firmie wciąż obowiązuje wojskowy dryl i może dlatego produkuje najwięcej okien na naszym kontynencie

PIOTR KARNASZEWSKI

LESZEK GIERSZEWSKI

W biznes okienny wszedł, kiedy zorientował się, jak prosta jest to produkcja. Obecnie Drutex robi okna na skalę, jaką w Europie nikt przed nim nie robił. Ma z tego 480 mln złotych przychodu i 90 mln zł zysku EBITDA (dane za 2013 rok). 70 procent sprzedaży stanowi eksport

Kiedy się patrzy z góry na pracę w największej hali produkcyjnej Drutexu, pierwsze skojarzenie, jakie przychodzi na myśl, to hipermarket w czasie przedpołudniowych zakupów. Widać, że firma pęka w szwach, a pracownicy tłoczą się pośród tysięcy okien, profili i maszyn.

– Staliśmy się trochę ofiarą własnego sukcesu, od kilku miesięcy nie jesteśmy w stanie realizować wszystkich zamówień, ale w tym miesiącu wreszcie przeniesiemy produkcję do nowo zbudowanego Europejskiego Centrum Stolarki – cieszy się Leszek Gierszewski, założyciel i właściciel Drutexu.

Warta 200 mln zł inwestycja powinna być gotowa od przynajmniej roku, ale wszystkiemu winny jest perfekcjonizm Gierszewskiego. Właściciel Drutexu to były wojskowy, znany w branży z tego, że precyzyjnie potrafi ustawić proces produkcyjny, który w biznesie okiennym często decyduje o wysokości marży. Gierszewski uznał, że optymalną lokalizacją dla nowej inwestycji jest działka położona wzdłuż drogi na Słupsk, graniczącą z dotychczasową fabryką od północy. Jednak na drodze inwestycji najpierw stanęły lokalne władze, a potem osuwający się teren. Przeciągnęło się, ale Gierszewski stworzył cacko o wielkości czterech boisk piłkarskich z 42 bramami, gdzie non stop może się odbywać załadunek okien do 48 tirów. Wzrośnie efektywność – żeby podwoić produkcję (10 tys. okien dziennie), musi stworzyć 700 nowych miejsc pracy, czyli zwiększyć zatrudnienie o 40 procent.

– Pod względem liczby wyprodukowanych okien w Europie nikt z nami nie może się równać – mówi Gierszewski.

Dekadę temu Drutex był lokalnym producentem okien z Bytowa, jednym z wielu na Pomorzu, dziś jest potentatem generującym 480 mln przychodów i 90 mln złotych zysku EBITDA. Firmę nakręca eksport, który stanowi prawie 70 proc. sprzedaży. W marcu tego roku twarzą Drutexu zostali Andrea Pirlo, gwiazda Juventusu Turyn, oraz Philipp Lahm, kapitan reprezentacji Niemiec i Bayernu Monachium.

– Inwestujemy w markę na rynku włoskim i niemieckim, bo mamy tam już rozbudowaną

FOT. KRZYSZTOF MYSTKOWSKI/REPORTER (2)

sieć sprzedaży i chcemy poprawić rozpoznawalność marki w Polsce – tłumaczy marketingową strategię szef Drutexu.

A możliwości ekspansji są duże.

– Polskim firmom sprzyja spore rozdrobnienie rynku europejskiego, wynikające z niskich barier wejścia dla nowych podmiotów oraz z polityki producentów profili, którzy małym firmom łatwiej mogą narzucać ceny – wyjaśnia Sławomir Janiszewski, szef butiku inwestycyjnego Equinox Capital.

Okna z gotowych elementów można złożyć nawet w garażu. Takich domowych montowni, gdzie Kowalski ze szwagrem robią kilkanaście okien w miesiącu, nie przejmując się zbytnio rachunkiem ekonomicznym, tylko w Polsce jest ponad tysiąc. Zresztą najlepszym dowodem na to jest sam Drutex, którego głównym biznesem do 1994 roku

W Bytowie co trzecia osoba pracuje w Druteksie, firma sponsoruje lokalną drużynę i ma ogromny wpływ na miasto

była produkcja drutu i klatek dla lisów. Wszystko się zmieniło, kiedy Gierszewski, szukając okien do domu, trafił na targi w Sopocie i zorientował się, jak prosta jest ich produkcja. Problemem nie była ani technologia (produkcja jest mało zautomatyzowana), ani popyt. Na pierwszą realną barierę Drutex natrafił w 2005 roku, kiedy jego sprzedaż przekroczyła 150 mln złotych i zaczął mieć problem z dostępem do profili (ram z PCV, w których osadza się szybę zespoloną).

– W pierwszej połowie roku wszystko było dobrze, ale w drugiej połowie, kiedy przed zimą sprzedaż gwałtownie zaczyna rosnąć, zaczęto ograniczać nam dostawy profili, przez co traciliśmy wiarygodność w oczach klientów – wspomina Gierszewski.

Rynek profili jest mocno skonsolidowany, rządzi nim kilka firm: Veka, Aluplast i Rehau. Wynika to z faktu, że do wyciskania profili PCV wykorzystuje się bardzo specjalistyczną technologię, a postawienie nowych maszyn to inwestycja warta około 20 mln euro. Stać na nią tylko największych producentów okien i dlatego w interesie dostawców profili nie leży, by ci producenci byli zbyt duzi. Odczuł to nie

tylko Drutex, ale również Dobroplast, producent okien z Zambrowa, który w tamtym czasie rozwijał się jeszcze szybciej niż Drutex. Dlatego ten postanowił się uniezależnić i zainwestował we własne moce do wyciskania profili. Firma o mało nie wypadła z rynku, bo po zamówieniu maszyn została odcięta od bieżących dostaw profili, ale ostatecznie rękę podał im inny ich producent – Brightman.

– Wiedziałem, że muszę to dobrze zaplanować, bo każdy błąd oznaczał nasze być albo nie być. Dlatego po pierwsze zrobiłem duże zapasy profili, a po drugie powiedziałem, że ze względu na przygotowania do giełdowego debiutu potrzebuję długoterminowej umowy – opowiada Leszek Gierszewski.

Zagwarantował sobie w niej, że ich dostawca może zrobić tylko dwie podwyżki w roku i nie częściej niż co trzy miesiące. W październiku zamówił linię technologiczną do wytłaczania i żeby zmylić trop, zrobił to przez firmę z Kaliningradu. Gdy pod koniec listopada Aluplast się o tym dowiedział, natychmiast podniósł ceny, ale tylko o 4 proc., chociaż mógł więcej. To wystarczyło, by spokojnie przetrwać do terminu następnej podwyżki i ruszyć z produkcją własnych profili.

Ta historia dobrze pokazuje, jak ostrożnie porusza się na rynku Gierszewski. Kiedy się spojrzy na sprzedaż, widać, że wyniki z roku na rok rosną jak po sznurku, bez szaleństw, o nie więcej niż 10–15 procent. To, co może, robi własnymi siłami, tak jak w przypadku budowy Centrum Stolarki; tu sam dla siebie jest generalnym wykonawcą, a za całą inwestycję odpowiada szwagier, który w firmie jest też odpowiedzialny za HR.

Zresztą Drutex to rodzinna firma – wszystkie kluczowe stanowiska obsadzone są przez rodzinę Gierszewskich: córkę, dwóch braci, szwagra, zięcia i trzech bratanków. Jedyną osobą spoza klanu jest pozyskany z Anwilu chemik nadzorujący produkcję profili. Nawet twarzą firmy uśmiechającą się z folderów została dziewczyna na co dzień pracująca w sekretariacie Drutexu.

Chociaż co roku na reklamę i marketing Drutex wydaje 12 mln złotych, to i tak kluczową rolę w sprzedaży okien odgrywają oferujący je dilerzy. To oni mają największy wpływ na to, jaką markę ostatecznie wybiera klient.

PIRLO GRA DLA DRUTEXU

O tym, jaką siłą na europejskim rynku stają się polscy producenci okien, świadczy fakt, że do swoich kampanii marketingowych zaprzęgają gwiazdy Ligi Mistrzów. Zaczęło się w 2012 roku, kiedy Oknoplast został sponsorem Inter Mediolanu, potem bytowska firma zaczęła się też promować poprzez Borussię Dortmund i Olympique Lyon. Na Ligę Mistrzów postawił również Drutex, którego twarzami kampanii zostali Philipp Lahm, kapitan reprezentacji Niemiec, i Andrea Pirlo – legenda włoskiej piłki. Polskie firmy od ponad dekady wykorzystywały zagraniczne gwiazdy do reklam, ale Lahm i Pirlo po raz pierwszy zostali zatrudnieni nie z myślą o rynku polskim, lecz niemieckim i włoskim, gdzie są bardziej rozpoznawalni, ale i kosztują więcej.

Dlatego często diler bierze wyższą marżę ze sprzedaży niż jego producent.

– Ale producenci okien i tak znajdują się w dość komfortowej sytuacji. Dilerzy za okno płacą najpóźniej w momencie jego odbioru, nie muszą mrozić kapitału, mają gotówkę, odpada też ryzyko produkowania na magazyn – tłumaczy Sławomir Janiszewski.

A im większa firma, tym łatwiej może dyktować bardziej rygorystyczne warunki płatności.

– Z reguły oczekujemy 100 proc. płatności w momencie złożenia zamówienia. Kiedy rok temu realizowaliśmy kontrakt na 838 okien do hotelu Hilton w Nowym Jorku, umówiliśmy się na płatność w dwóch ratach, ale inwestor nie zapłacił za cztery okna i dosyłaliśmy je samolotem dopiero wtedy, gdy wpłynęły pieniądze – mówi Gierszewski.

O tym, jak mocni stali się polscy producenci okien na zagranicznych rynkach, po raz pierwszy mogliśmy się przekonać dwa lata temu, gdy na stadionie Inter Mediolanu pojawił się baner z logo niepołomickiego Oknoplastu. Szybko okazało się, że eksport okien staje się nową polską specjalnością, ze sprzedażą za ponad 1 miliard euro staliśmy się jako kraj numerem jeden w Europie.

– Pomógł nam kryzys. Jeszcze pięć lat temu większość klientów krzywiła się na myśl o kupowaniu okien z Polski. Ale zwyciężył rachunek ekonomiczny, zaczęli się zastanawiać, po co zaopatrywać się u lokalnego producenta, jeśli okno z tymi samymi profilami i tymi samymi szybami w polskiej fabryce kupią dwa razy taniej – mówi Michał Maciejewski, członek zarządu Eko Okna.

Zachodni producenci nie są w stanie konkurować z Polakami ceną.

– Przebijamy ich organizacją pracy. Niemieccy dilerzy dziwią się, że jesteśmy w stanie tak szybko działać. Czas od przyjęcia zmówienia do odbioru okna w Druteksie jest nie dłuższy niż siedem dni, gdy u nich standardem są trzy tygodnie – mówi z dumą Gierszewski.

Eksport dodatkowo nakręca ostra rywalizacja Drutexu z Oknoplastem. Od dawna domeną bytowskiej firmy był rynek niemiecki, za to Oknoplast osiągnął ogromny sukces we Włoszech, gdzie potrafi sprzedawać okna drożej niż rodzimi producenci. Obie firmy podobnie się promują, korzystając z gwiazd piłkarskiej Ligi Mistrzów. Kiedy Oknoplast zaczął sponsorować IV-ligową Puszczę Niepołomice w Bytowie, po-

FOT. AFS/INEWSPOLPL

traktowano to jak wtargnięcie w sferę już zagospodarowaną przez Drutex. Od 11 lat Gierszewski był sponsorem lokalnej drużyny Drutex-Bytovia. Gdy dzięki pieniądzom Oknoplastu Niepołomice zaczęły piąć się w ligowych rozgrywkach, Gierszewski ściągnął do II-ligowej Bytovii Pawła Janasa, byłego selekcjonera drużyny narodowej.

– Miałem propozycję wejścia do Lechii i Lecha Poznań, ale inwestowanie w lokalną drużynę traktuję jako kontrybucję na rzecz tutejszej społeczności – tłumaczy Gierszewski.

Między Bytowem a Drutexem panuje specyficzna symbioza. Jak lubi podkreślać sam Gierszewski, gdyby budował firmę w Słupsku, gdzie sam mieszka i skąd codziennie dojeżdża ponad 40 kilometrów do pracy, pewnie by mu tak łatwo nie poszło. Daje pracę co trzeciej osobie w mieście, w efekcie może dyktować warunki płacowe, rotacja pracowników jest niewielka. Z drugiej strony miasto korzysta na milionowych wpływach z podatków płaconych przez Drutex. O komforcie życia w 17-tysięcznym Bytowie świadczy park wodny, ceny mieszkań u deweloperów zaczynające się od 2 tys. złotych czy prawie 1000 miejsc w przedszkolach, co daje jedno miejsce na 17 mieszkańców, gdy w Warszawie współczynnik ten wynosi 42.

OKNO NA ŚWIAT

10 tys.

okien dziennie będzie produkował Drutex po rozbudowie fabryki

Niedługo liczba pracujących w Druteksie bytowian wzrośnie jeszcze bardziej. Gierszewski z dumą prezentuje nową halę produkcyjną, obsadzoną dookoła 30 tys. krzewów, z automatycznym systemem zraszania trawy i 1,5-km parkingiem dla pracowników. Na środku ma stanąć przeszklona stołówka dla pracowników, żeby – jak to powtarza Gierszewski – niepotrzebnie się nie szwendali. Podpatrzył to rozwiązanie, kiedy zwiedzał fabrykę producenta ciężarówek DAF.

Od ponad dekady Gierszewski przyzwyczaił się, że biznes mu tylko rośnie. Ale ten spokój może okazać się złudny. Szczególnie że dotąd jego taktyka polegała na umiarkowanym wzroście, a teraz firma ma dokonać ryzykownego skoku. Nikt w Europie nie będzie miał takiej skali, Drutex zacznie stawać się korporacją i utrzymanie wojskowego drylu, jaki obowiązywał w firmie, nie będzie już takie łatwe.