

Biznes liczony w METRACH BIBUŁKI

Od ponad wieku w Kluczach produkuje się papier, w różnych okresach fabryki – różnego przeznaczenia. Zakład przetrwał wojnę, okres PRL-u, prywatyzację, zmiany właścicieli. Od wielu lat firmą zarządza dyrektor Marek Ściążko, pokoleniowo związany z branżą papierniczą i kluczewskim zakładem, który wrósł w ten biznes i cały czas ma na niego wpływ.

GRZEGORZ STECH

Fabryka w Kluczach należy obecnie do spółki Velvet Care. Na prawie 50 hektarach stoją magazyny, piapiernia, budynki administracyjne. Wokół lasy, nieco dalej pozostałości zarastającej Pustyni Błędowskiej. Przy bramie stoją w kolejce ciężarówki, które czekają na towar. Asortyment zmieniał się w ciągu dziesięcioleci, kiedyś do sklepików szkolnych trafiały stąd zeszyty, dziś wyjeżdża papier toaletowy, ręczniki papierowe czy chusteczki. Wejście na teren zakładu wymaga podpisania kilku dokumentów, między innymi akceptacji panujących tu zasad BHP. Wszystko może być zagrożeniem dla zakładu, ale i dla życia pracowników – niedopałek w pobliżu składowania ton bibułki, czy choćby biżuteria na rękach (skoro w, wydawałoby się, bezpiecznym biurze niszczarki wciągają krawaty, można sobie tylko wyobrazić, co się stanie, gdy noże tnące albo podajnik zahaczą o pierścione).

Eukaliptusowy las

Niedaleko bramy, w zabytkowym budynku, mieści się siedziba spółki. Bez przepychu, czysto, przytulnie – to pierwsze wrażenie po wejściu do kluczewskiego biurowca. Zamykamy się z Markiem Ściążko w salce konferencyjnej. Nie zobaczymy części produkcyjnej Velvet Care, jeśli nie przejdziemy szkolenia BHP. Zanim jednak usłyszymy o zasadach

bezpieczeństwa, chcemy usłyszeć o fabryce i zmianach właścicielskich, które nastąpiły w ostatnich dziesięcioleciach. We wszystkich wydarzeniach uczestniczył Marek Ściążko, trudno o lepsze źródło informacji. Zna też fabrykę jak mało kto, dlatego to on oprowadza nas po obiekcie. Przy wejściu obowiązkowo zakładamy kamizelki odblaskowe oraz zatyczki do uszu – maszyna papiernicza, serce fabryki, pracuje niewyobrażalnie głośno. Z jednej strony maszyny aplikuje się celulozę, która jest mieszana z wodą, mielona i filtrowana. Powstała papka trafia na olbrzymi, 3,5-metrowy wał, gdzie formuje się wstęga bibułki, która

po szybkim osuszeniu jest nawijana na wielką rolkę (jumbo roll) o średnicy do 2,2 metra. Te potężne bele bibuły największe wrażenie robią w magazynie, gdzie czekają na swój dalszy los – kilkadziesiąt albo i więcej wysokich na 3,5 metra i grubych rol przypomina pradawny las dębowy. A może bardziej eukaliptusowo-brzozowo-bukowy, ponieważ to krótkowłóknista celuloza z tych drzew najlepiej nadaje się na produkty higieniczne (w przeciwieństwie do długowłóknistej celulozy iglastej wykorzystywanej do produkcji papieru do druku). Gotowa, cienka bibułka podlega procesowi przetworzenia, trzeba ją z wielkiej roli odwinąć i nawinąć na rolki mniejsze, węższe i o mniejszej średnicy, następnie poskładać w dwie, trzy czy cztery warstwy, w zależności od tego, co ma z niej powstać.

Apetyt na SSE

Maszyna ma numer 6, co oznacza, że była szóstą w fabryce kluczewskiej. Dzisiejsza nie przypomina już pierwowzoru z 1976 r., prawie wszystkie elementy zostały w niej konstrukcyjnie zmienione, parametry produkcyjne wyśrubowane. Z początkowych 1200 metrów bibułki produkowanych w minutę dziś jest 1600, ale i to nie wystarcza do wykorzystania potencjału fabryki. Numer 6 ma wydajność 33 tys. ton bibułki rocznie, dlatego Velvet Care przymierza się do potężnej inwestycji: zakupu drugiej maszyny, by zwiększyć wydajność zakładu do 90 tys.

Obecnie Velvet Care stawia na zrównoważony wzrost oparty na powrocie do produkcji marek własnych, jednocześnie rozwija produkty brandowe, które przez ostatnie lata zapewniły firmie pozycję lidera. Otwierane są nowe linie technologiczne, zwiększany asortyment.



ton rocznie. „Jeśli się to wydarzy, będzie największym wydarzeniem od kilkudziesięciu lat w firmie. Rozważamy ten ruch, ale nie podjęliśmy jeszcze decyzji, gdzie ta maszyna mogłaby stać” – wyjaśnia Marek Ściążko. By porozmawiać, musieliśmy przejść do pomieszczenia, z którego steruje się pracą maszyny papierniczej. Tu przynajmniej można porozmawiać. „Staramy się o objęcie zakładu statusem specjalnej strefy ekonomicznej, złożyliśmy wnioski do Ministerstwa Gospodarki, by włączyć nas do krakowskiego parku technologicznego. Nie można tworzyć nowych stref, ale strefy mogą się poszerzać. To naprawdę poważna inwestycja, rzędu 40–50 mln euro, z czego w tej kwocie więcej niż połowa to koszt samej maszyny. Jeśli nie będzie decyzji w sprawie SSE, rozważamy inne warianty lokalizacji, może nawet w innym kraju, który dałby nam lepsze benefity i możliwości w postaci ulg czy podatków” – dodaje.

Wchodzimy do kolejnych pomieszczeń, w każdym stoją inne linie produkcyjne, wyrzucające z siebie papier toaletowy (grubszy, cieńszy, pakowany

po cztery rolki, sześć, osiem, 12 rolek), chusteczki, ręczniki papierowe, z logo Velvet bądź marek własnych. Wszyscy pracownicy ze spokojem obsługują maszyny, nie ma pośpiechu, nerwowości. Gdyby nie wszechobecny szum maszyn, można by pomyśleć, że ktoś pomału pakuje kartony do przeprowadzki, dokładnie, sprawnie.

Po kilkudziesięciu minutach wracamy do biura samochodem – na piechotę stracilibyśmy ładnych kilka minut, ponieważ zakład jest rozległy. Znów siadamy w salce konferencyjnej, zdejmujemy kamizelki, Marek Ściążko wraca wspomnieniami do transformacji gospodarczej.

„Prawdziwa” prywatyzacja

Na początku lat 90. państwowe Kluczewskie Zakłady Papiernicze im. Jarosława Dąbrowskiego stają się, podobnie jak wiele przedsiębiorstw w Polsce, jednoosobową spółką Skarbu Państwa, działającą już na podstawie Kodeksu spółek handlowych.

W tym czasie w Polsce pojawia się zagraniczny kapitał, rozpoczynają się inwestycje, firmy uczą się konkuren-

cji. W branży papierniczej pierwszą „prawdziwą” prywatyzację przeszły zakłady papiernicze w Kwidzynie, które trafiły do światowego giganta International Paper. Klucze w 1994 r. dołączyły do rodziny IP, ale historia tej prywatyzacji zaczęła się dwa lata wcześniej. Na przełomie 1992/1993 na rynku surowcowym celulozy zaczął się kryzys. Ceny czystej celulozy (zakład w Kluczach nie używa w procesie technologicznym makulatury) podlegają wahaniom cen rynku globalnie, w zależności od cyklów koniunkturalnych. Towar przeważnie pochodzi zza granicy (Skandynawia, Brazylia, Portugalia, Słowacja), w niewielkim stopniu jest produkowany w Polsce, przez zakłady kwidzyńskie, które przede wszystkim zaspokajają tę produkcją potrzeby własne. „Nasza firma przeżywała wówczas spore problemy, ponieważ celuloza jest głównym składnikiem naszych kosztów produkcji, im droższa, tym mniej rentowna jest produkcja. Straciliśmy płynność finansową, byliśmy na granicy bankructwa. Dodatkowo w 1993 r. przeprowadziliśmy dużą inwestycję,

„Jeśli chodzi o różnicę pomiędzy IP a KC, to przede wszystkim pierwszy właściciel dawał nam wielką swobodę w realizowaniu własnych pomysłów, ale minusem było to, że mogliśmy gdzieś popełnić błąd, ponieważ nie mieliśmy wsparcia know-how. W Kimberly Clark nie były nam narzucane rozwiązania, mieliśmy dostęp do wszelkich statystyk, dokumentacji, sprawdzonych rozwiązań, wyników badań”.

modernizację maszyny papierniczej, na co zaciągnęliśmy kredyt w prywatnym już Banku Śląskim. Było naprawdę źle, zaczęły się problemy ze spłatą kredytu, problemy ze spłacaniem należności za zakupioną celulozę. Wówczas zarząd firmy podjął decyzję o skorzystaniu z ustawy o bankowym postępowaniu ugodowym. To była ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, która wtedy pozwalała na kontrolowane przejście za długi. Porozumieliśmy się z wierzycielami, którymi byli: Bank Śląski, International Paper i Beloit Poland, że musimy ratować spółkę. Dług rozłożono nam na raty, w zamian mieliśmy przeprowadzić restrukturyzację firmy, spłacić zobowiązania, a część długu zamienić na akcje. Na skutek tego procesu najwięksi wierzyciele otrzymali akcje firmy. To nas uratowało. Odbiliśmy się od dna i zaczęliśmy myśleć, co dalej robić z firmą” – opowiada Marek Ściążko. „Zaczęliśmy myśleć o prawdziwej prywatyzacji. Zachęcaliśmy Amerykanów z International Paper do przejęcia 100% akcji. To było logiczne i dawało synergię – bylibyśmy w jednej firmie i kontrolowalibyśmy cały proces, od produkcji celulozy, poprzez produkcję bibułki, do produktów gotowych” – dodaje.

Manewr się udał, w ciągu niecałego roku IP skupiło wszystkie akcje od pozostałych dużych wierzycieli i uzyskało pakiet kontrolny. Mniejszych wierzycieli spłacono, akcje pracownicze zostały odkupione. Klucze stały się częścią międzynarodowego koncernu papierniczego, z którym przez kolejnych siedem lat realizowaliśmy swoje plany. „Do momentu kupienia naszego zakładu Amerykanie nigdy wcześniej nie inwestowali w taki biznes, jakim byliśmy, czyli produktów szybko rotujących. Nasze produkty higieniczne sprzedajemy do końcowego klienta, IP zaś w większości do instytucji, drukarni. To miało swoje ogromne zalety, ponieważ mieliśmy szansę realizować własne pomysły w pewnym sensie w nieograniczony sposób. Nie było problemów z inwestycjami, naszymi pomysłami na reklamę, promocję, dlatego że koncert nie narzucał swoich rozwiązań, ponieważ się na tym do końca nie znał” – tłumaczy marek Ściążko.

Amerykanie za Amerykanów

W 1997 r. narodziła się marka Velvet. „W stulecie zakładu w Kluczach stworzyliśmy Velvet, ruszył nowy, profesjonalny dział sprzedaży i marketingu, otworzyliśmy biuro w Warszawie, pojawiła się pierwsza reklama chusteczek higienicznych” – wylicza dyrektor fabryki. Nikt wcześniej w Polsce nie reklamował produktów higienicznych. Brand managerem marki Velvet był wówczas obecny prezes, Artur Pielak. Po latach obydwa menedżerowie ponownie spotkali się w jednej firmie...

W 2003 r. International Paper przeprowadził globalny proces restrukturyzacji, decydując się na wyjście z non-core biznesów. Zakłady w Kluczach miały zostać sprzedane. W grę wchodziło kilka światowych koncernów (amerykańskich oraz europejskich). „Procesem zmian właścicielskich kierowali właściciele, czyli IP, ale my, jako zarząd, braliśmy udział w każdej rozmowie, negocjacjach i nasz głos się liczył, choć i tak ostateczną decyzję mieli podjąć Amerykanie” – wspomina Marek Ściążko. Co ciekawe, zarząd spółki, niezależnie od właściciela, zawsze był „swój”, wolny od „expatów”. „W czasie tych negocjacji podpowiadaliśmy naszym właścicielom, jakie mogą być korzyści, synergii przy związaniu się z każdym z inwestorów i rekomendowaliśmy. Teraz

mogę już o tym mówić – od samego początku chcieliśmy, by kupił nas Kimberly Clark. To amerykańska firma, podobnie jak IP, więc ten przeskok kulturowy w organizacji powinien być dla nas łatwiejszy, a poza tym to największa firma w branży na świecie” – mówi dyrektor.

Kimberly Clark odkupił firmę od IP, wchodząc na rynek z silną marką na pozycji lidera, wspomagana również przez ich globalne marki Kleenex czy Huggies. Amerykanie powtórzyli schemat z innych krajów europejskich, gdzie wcześniej również weszli na lokalne rynki, kupując lidera. Klucze miały być dla nowych właścicieli przyczółkiem do ekspansji na Europę Środkowo-Wschodnią. Taka strategia była konsekwentnie realizowana do 2013 r.

Wrośnięty w firmę

Marek Ściążko dobrze wspomina czas „drugich Amerykanów”. „Mieszkam tutaj, w Kluczach, tu pracuję, tu pracował mój ojciec i dziadek, teraz zaczyna syn, dlatego z sentymentem podchodzę do tego biznesu. Kimberly Clark to była nasza kolejna szansa. To świetna firma, sporo się nauczyliśmy od nich, mówię tu też w imieniu pracowników na każdym szczeblu firmy. Realnie odczuwało się wsparcie. Przez 10 lat byliśmy w jednej dużej rodzinie, w Europie KC miało kilkanaście zakładów, mogliśmy wymieniać się doświadczeniami. Gdy inwestowaliśmy w nową linię przetwórczą, to wysyłaliśmy odpowiednio wcześniej naszych ludzi np. do Włoch, gdzie była taka sama linia już działająca, by nauczyci się czegoś, pracując z kolegami zagranicznymi. Pozwalało nam to być bardziej elastycznym, szybciej uruchamiać produkcję, wprowadzać innowacje, nie wyważać otwartych drzwi” – mówi Marek Ściążko.

„Jeśli chodzi o różnicę pomiędzy IP a KC, to przede wszystkim pierwszy właściciel dawał nam wielką swobodę w realizowaniu własnych pomysłów, ale minusem było to, że mogliśmy gdzieś popełnić błąd, ponieważ nie mieliśmy wsparcia know-how. W Kimberly Clark nie były nam narzucane rozwiązania, mieliśmy dostęp do wszelkich statystyk, dokumentacji, sprawdzonych rozwiązań, wyników badań. W pewnym sensie KC narzuciło swoje standardy, ale w pozytywnym znaczeniu. KC jest firmą stawiającą na jakość. Ich produkty są



w segmencie premium i to mocno determinowało nasz biznes. Zmiany jednak nastąpiły i musieliśmy się z nimi pogodzić. Przestaliśmy produkować marki własne, które obecnie mają ponad połowę rynku w kategorii papieru, ręczników i chusteczek higienicznych. My byliśmy wielkim producentem marek własnych, które stanowiły sporą część naszego biznesu. Wejście do KC oznaczało, że z dnia na dzień przestaliśmy produkować marki własne. Musieliśmy się dostosować do takiej strategii nowego właściciela. Nasz biznes skurczył się o marki własne i nie odbudowaliśmy tego natychmiast w brandowych produktach. Z drugiej strony poszerzyliśmy swoje portfolio o produkty wytwarzane w innych miejscach przez KC, produkty z działu personal care – pieluchy, podpaski” – wspomina.

Bierzemy sprawy we własne ręce

W październiku 2012 r. Kimberly Clark podaje plany restrukturyzacji biznesu w Europie, na co giełda w Nowym Jorku reaguje bardzo dużym skokiem in plus, akcje wzrastają kilkanaście procent...

Po 10 latach inwestycji w Europie Amerykanie podejmują dość ciekawe decyzje: marka Huggies po zdobyciu numeru 2 w Europie wycofuje się, KC zamyka fabrykę pieluch w Anglii, Hiszpanii, zostawiając zakład w Czechach. Do tego koncern chce opuścić środkową część Europy. Klucze po dekadzie znów są na sprzedaż, ale tym razem właściciel ustawił bardzo krótki czas na sfinalizowanie transakcji. „Dla nas to była kolejna duża zmiana. Staraliśmy się, żeby transakcję przeprowadzić tak, by znaleźć kolejne-

„W stulecie zakładu w Kluczach stworzyliśmy Velvet, ruszył nowy, profesjonalny dział sprzedaży i marketingu, otworzyliśmy biuro w Warszawie, pojawiła się pierwsza reklama chusteczek higienicznych”.

go strategicznego inwestora dla firmy. Byliśmy zakładem zawsze przynoszącym zyski, nasza maszyna papiernicza była pewnym benchmarkiem dla innych zakładów – parametry produkcyjne, prędkość maszyny, wydajność, efektywność. Odbęło się kilka spotkań z potencjalnymi inwestorami, ale kluczowym parametrem, który działał na naszą niekorzyść, był ustalony przez właścicieli deadline. Kimberly Clark stało twardo na stanowisku, mieli zabudżetowany swój proces globalnie, zwijanie biznesu w Europie musiało się zakończyć maksymalnie do połowy 2013 r. Inwestorom mówiono, że do końca I kwartału transakcja musi się zamknąć” – wspomina Marek Ściążko. „Rozmowy zaczęły się w listopadzie, potem była przerwa świąteczna, Nowy Rok, żaden z dużych inwestorów nie był w stanie spełnić kryterium czasowego, ponieważ potrzebowali czasu na due diligence. Klucze były łakomym kąskiem, ale czasu było za mało, kilka dużych firm się wycofało. Ale to dobrze! Ja z Arturem Pielakiem tworzyliśmy wówczas zarząd i zdecydowaliśmy się wziąć sprawę w swoje ręce” – mówi.



Marek Ściążko i Artur Pielak poprosili właścicieli, by pozwolili im przeprowadzić MBO. Dostali zielone światło pod jednym warunkiem: sami musieli nie tyle wejść w transakcję, ile później zostać w tej firmie. Dla koncernu było to ważne z przyczyn wizerunkowych. „Zaczęliśmy szukać partnera do transakcji, spotkaliśmy się z kilkoma funduszami, których chcieliśmy zainteresować wejściem. Z bankami nie było nawet czasu rozmawiać, ponieważ wszystko działo się w ciągu miesiąca. Trafiliśmy w końcu do funduszu Avalon, który z zasady inwestuje tylko w transakcje MBO. Wiedzieliśmy, że to odpowiedni partner” – wyjaśnia Marek Ściążko. „Byliśmy jedną nogą po stronie kupującego, drugą zaś po stronie sprzedającego, to trudne doświadczenie, ale ciekawe. Warto było” – dodaje. Fundusz wszedł w spółkę z większościowym pakietem, stawiając warunek: mogą pracować tylko z menedżerami spółek, ponieważ nigdy nie umieszczają w nich swoich ludzi.

Umiejętne wyjście

Nowo powstała spółka Velvet Care sp. z o.o., której prezesem jest Artur Pielak, a wiceprezesem Marek Ściążko, jest największą w portfelu funduszu, współpraca układa się bardzo dobrze. „Każdą dużą inwestycję uzgadniamy z właścicielami, ale znów mamy sporą swobodę i możliwość współdecydowania o rozwoju tej firmy. Jest dobry klimat, wsparcie merytoryczne, korzystamy z niektórych

doświadczeń z ich spółek, np. planujemy wspólne zakupy, ponieważ jedna ze spółek Avalonu zajmuje się procurementem. W pewien sposób wykorzystujemy siłę tej grupy” – mówi wiceprezes Velvet Care. Od 1 sierpnia 2013 r. Velvet Care jest samodzielną spółką. Musiała uzgodnić z Kimberly Clark proces wyjścia z koncernu, co nie było łatwe. Wiele wyrobów Klucze produkowały pod marką KC, które nie podlegały sprzedaży wraz z Kluczami, ale, na szczęście, marka Velvet należała do KC w Polsce, więc najważniejszy brand pozostał w nowej organizacji. Musiał jednak zniknąć z produktów rozpoznawalny na całym świecie znak graficzny labradora, Velvet dostał cztery miesiące na uporządkowanie wszystkich rzeczy związanych z własnością intelektualną. Te cztery miesiące to długość cyklu produkcyjnego nowego wału, który na papierze toaletowym wytłacza znaki graficzne, musiał być zamówiony nowy, z nowym logo, którym został niedźwiadek polarny. „Wielkim wyzwaniem był system informatyczny. W Kimberly Clark pracowaliśmy od początku na rozwiązaniach SAP, nowa spółka nie mogła jednak odkupić licencji od poprzednich właścicieli. Amerykanie twardo postawili sprawę: jeśli do 31 lipca nie będziemy mieć systemu, to już nie ich problem, ponieważ oni po prostu wyłączą swój. Szukaliśmy szybko integratora, zdecydowaliśmy się pozostać przy SAP, by proces przejścia zmieścił się w wyznaczonym terminie. Interfejsy prawie się nie zmieniły, jeśli dany użytkownik pracował

na jakichś transakcjach SAP i miał odpowiednie ekrany, staraliśmy się, by miał dokładnie to samo co wcześniej. Dzięki temu udało się nam zmieścić w czasie, ponieważ uniknęliśmy czasochłonnych szkoleń. Było to spore wyzwanie, 1 sierpnia KC wyciągnęło swoją wtyczkę, a my włożyliśmy swoją, biznes działał dalej” – opowiada Marek Ściążko.

Jeszcze rok po transakcji Velvet Care kontynuował produkcję marki Kleenex na eksport dla Kimberly Clark, by łagodnie, z odpowiednią informacją do klientów, przejść na markę Veltie (eksportowa wersja Velvet). Po rozmowach z dystrybutorami jedna marka zastąpiła drugą.

Jest potencjał

Obecnie Velvet Care stawia na zrównoważony wzrost oparty na powrocie do produkcji marek własnych, jednocześnie rozwija produkty brandowe, które przez ostatnie lata zapewniły firmie pozycję lidera. Otwierane są nowe linie technologiczne, zwiększany asortyment. Czy ten rynek ma perspektywy wzrostu? Okazuje się, że Polacy zużywają ok. 50 rolek papieru toaletowego rocznie, w krajach zachodnich jest to dwa razy tyle, więc perspektywy są. To samo dotyczy produktów higienicznych, według Marka Ściążko zużywamy ich ok. 5 kg rocznie, przy średnim zużyciu naszych zachodnich sąsiadów na poziomie 10 kg. Na pewno jest o co grać, skoro sam rynek papieru toaletowego wynosi ok. 1,3 mld zł rocznie w Polsce. ■