



Sukcesy i wyzwania

rozmowa z prezesem MERCOR SA Krzysztofem Krempeciem

Úspěchy a výzvy

rozhovor s předsedou MERCOR SA Krzysztofem Krempeciem

Success and challenge

conversation with the president of MERCOR SA, MR. Krzysztof Krempeć

Éxitos y desafíos

entrevista con el presidente de la MERCOR SA, Krzysztof Krempeć

PL Jesteś zadowolony z 2008 roku?

Zdecydowanie tak! Mamy za sobą świetny rok. Przeprowadziliśmy dwie udane akwizycje, w wyniku których Grupa Mercor poszerzyła się o nowe, atrakcyjne biznesowe spółki w Polsce i w Hiszpanii, rozwinęliśmy eksport, usprawniłyśmy zaplecze produkcyjne, a to wszystko sprawiło, że wypracowaliśmy rekordowe w naszej historii wyniki finansowe. Jednym słowem – Mercor wywiązał się z obietnicą składanych inwestorom przed debiutem gieldowym. To powód do zadowolenia, ale zarazem do jeszcze większej mobilizacji. Nie wolno nam nawet na chwilę spocząć na laurach. Zwłaszcza teraz...

Ma Pan myśli kryzys?

Kryzys na razie nas nie dotknął, co wynika z faktu, że w ubiegłym roku pracowaliśmy i w dalszym ciągu pracujemy na budowach, które albo były rozpoczęte, albo miały zapewnione finansowanie jeszcze przed nadeściem fali spadków. Ciągle mamy dobry portfel zamówień. Pamiętajmy, że naszą domeną pozostaje tzw. „wykroczeniówka”, a więc etap związany z dorywcąm inwestycji. Zgodnie z regulami rynku ta część budownictwa ostatnia wchodzi w kryzys. Musimy zrobić wszystko, żeby jako ostatnia z niego nie wyszła! Mówiąc poważnie, ta sytuacja swego rodzaju przesunięcia w czasie zapewnia nam lukiem planowania i lepszego przygotowania się do recession. Bo nie ma się co oszuściwać – osłabienie nastąpi.

Jak Pan sądzi, kiedy Mercor zacznie je odczuwać i z jakim skutkiem?

Kryzys, o którym mówimy, ma z mojego punktu widzenia dwa oblicza – to finansowe i to – nazwijmy je – budowlane. W pierwszym wymiarze już są odczuwalne zarówno plusy, jak i minusy nowej sytuacji. Maleją stopy procentowe, a więc spadają nam koszty kredytów. Z drugiej strony – trudniej się negocjuje z bankami, wyższe są prowizje, można się też spodziewać trudności z odzyskiwaniem należności. Dlatego już od jakiegoś czasu uszczelniamy w firmie system rozliczeń z klientami. Co do recession rynku budowlanego, moim zdaniem dla Mercora zacznie być ona odczuwalna w drugiej połowie tego roku. Mając te wiedzę już teraz, z pełną świadomością mówię, że nie poddajemy się. Za rok chcemy pokazać jeszcze lepsze wyniki. Powtórzenie wyniku z 2008 roku nas nie zadowolą!

Ale przecież w trudnych czasach dynamika wzrostu przychodów w Grupie może nie być tak wysoka jak dotychczas. W jaki zatem sposób Mercor oraz należące do niego spółki zamierzają wypracować wynik lepszy niż w ubiegłym roku?

Mówiąc o wynikach, nie mam na myśli wyłącznie poziomu przychodów ze sprzedaży, tylko rentowności. A jeśli chodzi o poprawę tego parametru, Grupa Mercor dysponuje naprawdę dużym potencjałem. Przypominam, że hiszpańska Tecresa jest z nami od roku, a polski BEM zaledwie od kilku miesięcy. Te akwizycje dziś zapewniają nam przestrzeń do amortyzacji ewentualnych skutków kryzysu. Powiem więcej – najbardziej spektakularne efekty synergii w Grupie dopiero przed nami! Nasza pozycja jest dużo lepsza od tej, jaką mają przedsiębiorstwa w stanie – nazwijmy to – ustabilizowanym, tzn. bez dopływu „świeżej krwi”. Nie ukrywam, że plany na czas kryzysu, które opracowaliśmy wspólnie z zarządzami i kadrą menedżerską naszych spółek, zakładają bardzo istotny udział właśnie efektów synergii i wykorzystania wspólnego potencjału w osiągnięciu przez nas celu.

A czy w tych planach mowa także o oszczędnościach? Z czego spółki zamierają w tym roku zrezygnować?

Najpierw mówiąc – z inwestycji. Znacznie ograniczyliśmy CAPEX. To będzie rok minimalnych wydatków! Co w niczym nie zakłóci naszego rytmu pracy, wręcz przeciwnie. W poprzednich latach dobrze wydaliśmy pieniądze – pozyskane między innymi dzięki wejściu na giełdę – przeznaczając je na zakup maszyn, modernizację linii produkcyjnych, na tak zwany rozwój organiczny. Mamy więc dobrze zaplecze,

Jakie są Pana zdaniem najważniejsze wątki planu strategicznego na 2009 rok?

Bardzo istotne miejsce zajmuje w nim temat wspomnianych już synergii. Najprostszą definicję tego efektu biznesowego stanowi równanie 2+2=5. Jak widać, synergia to coś więcej niż zwykłe do-

dawanie. Dlatego tak bardzo zależy nam na wprowadzaniu do kwiociegu Grupy Mercor wartości nowych spółek. Nie bez przyczyny jednym z priorytetów zarządu jest kolejna akwizycja, do której może dojść na przelomie tego i przyszłego roku. Chcemy ją finansować z własnego cash flow, czyle mówiąc wprost – z własnej gotówki, bez korzystania z kredytów. A główne wątki naszej codziennej pracy? W tym roku będziemy koncentrować się nad rozszerzeniem kanalów dystrybucji produktów poszczególnych spółek. Chcemy, aby docelowo każda z nich na wszystkich swoich rynkach handlowała pełną gamą assortymentową, którą ma do dyspozycji Grupa Mercor. Mocny akcent kładziemy także na usługi, a zwłaszcza serwis. Nie zapominaliśmy o wzmacnianiu oferty – wprowadzamy systemy przegród przeciwpożarowych w oparciu o konstrukcję ze stopów aluminium, w assortymencie pojawią się także nowe typy urządzeń do wentylacji pożarowej. Będziemy rozwijać eksport, zwłaszcza na rynki zachodnie, czemu w naturalny sposób sprzyja osłabienie złotówki. Myslim, że to są dobre, pozytywne plany. I ze realizując je, śmiało będziemy mogli powiedzieć, że osłabienie gospodarcze nam nie straszne.

CZ Jesteś spokojny z wynikiem roku 2008?

Rozhodnione! Mame za siebie skwierski rok. Podařilo se nám uskutečnit dvě akvizice, díky kterým se Skupina Mercor rozšířila o nové, podnikatelsky atraktivní společnosti v Polsku a ve Španělsku, rozvíjeli jsme export, zdokonalili jsme výrobní zájem. Díky všemu tomu jsme vypracovali rekordní finanční výsledek v naší historii. Jednou větou – Mercor splnil všechny sliby, které dal investorům před vstupem na burzu cenných papírů. Je to důvod ke spokojnosti, ale zároveň k ještě větší mobilizaci. Nesmieme ani na okamžik usnout na vavřinech. Zvláště nyní...

Máte na myśli kryzis?

Krizi jsme zatím nepocítili, což vyplývá ze skutečnosti, že jsme w loiském roce pracovali a dále pracujeme na stavbách, které byly buď zahájeny nebo měly zajištěno financování ještě před příchodem vlny poklesů. Nadále máme dobré portfolio objednávek. Nezapomínejme, že naši doménou jsou tzv. „dokončovací práce“, tedy etapa spojená z dokončením investice. V souladu s pravidly trhu tato část stavebnictví vstupuje do križe jako posledni. Musíme udělat vše pro to, abychom z ní nevyvili jako poslední! Miněno vážné, tato situace jakéhosi časového posunu nám zaručuje luxus plánování a lepsí přípravy na recesi. Nemá smysl si nic naláhat – oslabení ekonomiky nás nemine.

Czy myślisz, kiedy Mercor začne pociechać i jak będą go dalej?

Krizi, o której hovoříme, má podle mého názoru dvě tváře: jednu finanční a druhou stavební. Pokud jde o tu první, pocitujeme již klady i zapory nowej situacie. Klesají procentní sazby, takže nám klesají úročerrovy náklady. Na druhé se straně se stále obtížnej výjednává s bankami, rostou provize. Můžeme také očekávat potíže z vymáháním pohledávek. Proto jíž nějakou dobu ve firmě zpříšujeme systém správy základních plateb. Pokud jde o recesi na stavebním trhu, podle mého názoru se začne Mercor dotýkat ve druhé polovině letosního roku. Protože to víme již teď, s plným vědomím říkám, že se nevzdáme. Za rok chceme ukázat ještě lepsi výsledky. Opakování výsledků z roku 2008 nás neupekli!

Ale vždyť w těžkých dobách nemůže být dynamika růstu příjmů w Skupině stejně vysoká, jako doposud. Jak tedy Mercor a společnosti, které k němu patří, chtějí vypracovat výsledek lepší než w loiském roce?

Když hovoří o výsledcích, nemá na mysl pouze úroveň příjmů z prodeje, ale rentabilitu. A pokud jde o zlepšení tohoto parametru, Skupina Mercor má k dispozici opravdu velký potenciál. Připomínám, že španělská Tecresa je s námi rok a polský BEM teprve několik měsíců. Tyto akvizice nám dnesz zaručí prostor pro amortizaci případných důsledků križe. A nejen to, nejsezenčnejší efekty synergii w Skupině jsou teprve před námi! Naše postavení je mnichem lepší než to, jaké mají podniky w situaci,

EN Are you satisfied with the year 2008?

Yes, definitely! We have an excellent year behind us. We executed two successful acquisitions, the result of which Mercor Group expanded by new, attractive companies in Poland and Spain, we developed exports, improved production infrastructure, and all this was the reason why we achieved record high financial results. In a nutshell – Mercor fulfilled promises made to investors before the stock exchange debut. This is a reason for satisfaction, but at the same time for even bigger eagerness. We are not allowed to rest on our laurels. Not now...

Do you have the crisis in your mind?

The crisis has not affected us yet, which results from the fact that last year we worked and we are still working at the construction sites, which were either started, or had financing ensured before the decline. We still have a good portfolio of orders. Please remember that finishing works are our domain, i.e. the phase related with finalisation of an investment. According to the market rules, this part of construction is the last to be affected by any crisis. We must do everything to prevent it from getting out of the crisis last! Speaking seriously, this situation, a sort of shift in time, ensures us the luxury of planning and better preparation for the recession. Let us not deceive ourselves – the weaker times will come.

When do you think Mercor shall feel the crisis and to what extent?

The crisis, which we are talking about, has two faces, from my point of view – a financial face and a constructional face. In the first one – we can already notice both positive and negative aspects of the new situation. Interest rates are decreasing, so the costs of our loans also decrease. On the other hand, however, it is much more difficult to negotiate with banks; provisions are higher; also, difficulties in recovering our receivables can be expected. Therefore, we have been tightening our accounting system for some time now. As for the recession on the construction market, in my opinion, Mercor will feel its effects in the second half of this year. With this knowledge in our possession, I can say with full responsibility that we will not give up. Next year we want to show even better results. We are not going to be satisfied with repeating the results from 2008.

But in difficult times, the dynamism of growth in the Group may not be as high as before. How is Mercor, along with its companies, going to achieve better results than in 2008?

Speaking about results, I do not have in mind only the levels of income from sales, but the profitability. And, if we are talking about improvement of this parameter, the Mercor Group has a really great potential. Let me remind you that Spanish Tecresa has been with us for a year now and Polish BEM only for a few months. These acquisitions ensure us some space for depreciation of possible effects of the crisis. I can say even more – the most spectacular effects of the synergy in the Group are yet to come! Our position is much better from the position of companies that are stable, let us say, i.e. without new blood coming in. I will not hide the fact that the plans for the time of crisis, which we developed together with the boards of directors and our managers, expect a very important part of the synergy effects and employment of our common potential to achieve our goals.

Do those plans include savings? What are you going to give up this year?

Simply saying – investments. We limited CAPEX significantly. This year shall be the year of minimum expenditures! However, it will not disturb the rhythm of our operation, on the contrary. In the previous years we spent our money well – the money earned by entering the stock exchange, among others, was allocated for the purchase of machines, modernisation of production lines, and for the organic development. Therefore, we have a good infrastructure.

What are, in your opinion, the most important points of the strategic plan for 2009?

A very important part of the plan is synergy, mentioned earlier. The simplest definition of this business effect is shown by the equation 2+2=5. As you can see, synergy is something more than just addition. Therefore, we want so much to implement the values of the new companies into Mercor's blood circulation. One of the board's priorities, not surprisingly, is another acquisition, which may take place at the turn of 2009 and 2010. We want to finance it with our own cash flow, i.e. saying straight forward – without using loans. And the main aspects of our everyday operation? This year we shall concentrate on expanding the distribution channels of the products of our individual companies. Our target is for all of these companies to offer a complete portfolio of products manufactured by Mercor

group. We are also emphasising service. We are expanding our offer – implementing systems of fire divisions based on structures made of aluminium alloy. Also new types of fire ventilation equipment are going to join our portfolio. We are going to develop our exports to western markets in particular, which are naturally favoured by the weakened Polish currency. I think these are good and positive plans and by executing them, we will be able to say with confidence that we are not afraid of any economic recession.

ES Estás satisfecho con el año 2008?

¡Sin duda, sí! Tuvimos un año excelente. Realizamos dos adquisiciones exitosas, gracias a lo cual el Grupo Mercor se amplió por dos sociedades, atractivas desde el punto de vista económico, en Polonia y en España, desarrollamos la exportación, hicimos más rentable la base productiva, y todo esto tuvo sus consecuencias en los resultados financieros récord en la historia de nuestra empresa. En una palabra – Mercor cumplió con las promesas dadas a los inversores antes de su estreno en la bolsa. Es el motivo para estar contentos por un lado, pero por el otro para la movilización todavía mayor. Ni por segundo podemos ahora dormirnos en los laureles. Especialmente ahora ...

Piensas en la crisis?

La crisis todavía no nos ha tocado, lo que se debe al hecho que el año pasado trabajamos y ahora seguimos trabajando en obras de construcción que habían sido iniciadas o financiadas antes de la ola de caídas. Todavía tenemos buenos pedidos. Recordemos que nuestro dominio lo son los trabajos de acabado, la etapa pues relacionada con la última fase de la inversión. Y acorde a los principios de mercado esta sección de la construcción entra en la crisis como la última. Debemos hacerlo todo para que no salga de ella como la última. Hablando en serio, esta situación del desplazamiento particular en el tiempo nos permite el lujo de poder planificar y prepararnos mejor para la recesión. Ya que no podemos engañarnos – la situación se agrava.

Qué te parece, cuando la Mercor empezará a sentir la y cuáles serán los efectos?

La crisis de que estamos hablando, desde mi punto de vista tiene dos facetas – la financiera y, digamos, la de construcciones. En el primer sentido ya podemos percibir tanto los lados malos como los buenos de la nueva situación. Bajan los tipos de intereses por lo que se reducen los costes de préstamos. Por otra parte, es mucho más difícil negociar con los bancos, las comisiones son más altas, también podemos esperar que sea más difícil recuperar deudas. Por eso, ya desde hace algún tiempo perfeccionamos en la empresa el sistema de liquidaciones con los clientes. En cuanto a la recesión en el mercado de construcciones, en mi opinión la Mercor empezará a percibirla en la segunda mitad de este año. Ahora cuando ya lo sabemos, puedo decir totalmente convencido de que no nos rendimos. Dentro de un año queremos demostrar resultados todavía mejores. La simple repetición del resultado por el año 2008 no nos satisface!

Pero en esta época tan difícil, la dinámica de crecimiento de ingresos en el Grupo puede no resultar tan alta como ha sido hasta ahora. ¿Cómo pues el Mercor y sus sociidades quieren obtener un resultado mejor que en el año pasado?

Hablando sobre los resultados, no pienso sólo en el nivel de ingresos por ventas, sino también en la rentabilidad. Y en cuanto a la mejoría de este parámetro, el Grupo Mercor dispone de un potencial significante. Te recuerdo que la empresa española, Tecresa, lleva con nosotros un año, y la polaca BEM solo unos meses. Sin embargo, estas adquisiciones nos garantizan hoy en día un espacio para amortizar eventuales efectos de la crisis. Voy a decir más – los efectos más espectaculares de la sinergia en el Grupo Mercor todavía están delante de nosotros! Nuestra posición es mucho mejor que la que en la que se encuentran las empresas, digamos, estable, que quiere decir, las que no tienen "la sangre fresca". Lo digo claro que los planes para la época de crisis que hemos elaborado con las juntas administrativas y los managers de nuestras sociedades, suponen una participación muy significativa de los efectos de sinergia y el aprovechamiento de nuestro potencial común con el fin de alcanzar el objetivo.

Y en estos planes se habla también de ahorros? De qué van a renunciar las sociedades este año?

Hablando del modo más simple – de inversiones. Reducimos de un modo significativo el CAPEX. Iva a ser el año de gastos mínimos! Lo que no va a perturbar nuestro ritmo de trabajo, lo contrario. En los años anteriores gastamos el dinero, obtenido también gracias a nuestra entrada en la bolsa, de la manera muy buena, invirtiéndolo en máquinas, en la modernización de líneas industriales, en lo que podemos denominar el desarrollo orgánico. Tenemos pues una base fuerte.

En tu opinión, cuáles son las características más importantes del plan estratégico para el año?

Muy importante en él es el tema de las sinergias ya mencionadas. La definición más simple de este efecto se encierra en la ecuación: 2+2=5. Como se ve, la sinergia es mucho más que una simple adición. Por eso es tan importante para nosotros introducir los valores de nuevas sociedades en el Grupo Mercor. Y por eso, una de las prioridades de la junta administrativa es la siguiente adquisición que podrá ocurrir a finales de este año y a principios del año siguiente. La queremos financiar de nuestro propio flujo de caja, lo que significa, de nuestro propio dinero, sin pedir préstamos. Y las características más importantes de nuestro trabajo diario? Este año vamos a concentrarnos en ampliación de canales de distribución de productos de cada una de ellas, en sus mercados locales, vender la gama completa de productos del Grupo Mercor. Hacemos mucho hincapié en servicios, sobre todo la asistencia técnica. No olvidamos de enriquecer nuestra oferta – introduciremos el sistema de ignífugos construidos de alineaciones de aluminio, en nuestro surtido de productos también aparecerán nuevos tipos de dispositivos para la protección anti-incendios. Vamos a desarrollar la exportación, en particular, en los mercados del oeste, que se hace favorable por la posición de zloty. Creo que son planes buenos, positivos. Y llevándolos a cabo podremos decir sin duda, que la recesión no nos amenaza.