



## Suma drobiazgów

**Przepis na najbardziej efektywną polską firmę?** Zdaniem Bogusława Piekarskiego, prezesa Foster Wheeler Energia Polska, zwycięzcy naszego rankingu ROCE, **niepokojąco prosty**: ludzie plus technologia plus kontrola nad ryzykiem

**H**umor prezesa Piekarskiego zmienia się w rytm trzech wskaźników, których wartość jest co miesiąc aktualizowana na monitorze jego laptopa. Te trzy „biorytmy”, cele narzucone przez właściciela, to zysk EBITDA, przepływy pieniężne (cash-flow) i łączna wartość zamówień (bookings). W odróżnieniu od klasycznych biorytmów, żadna z tych linii nie ma w FWEP sinusoidalnego przebiegu – od siedmiu lat każda z nich dynamicznie pnie się w górę. Przychody wzrosły w tym czasie z 10 mln do ponad 450 mln zł, EBITDA z poziomu poniżej 2% do 37% w 2003 r.

Wprawdzie wśród trzech magicznych wskaźników nie ma tak promowanego przez nas zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROCE), ale gdyby go dokończyć, wykres jego zmian w czasie zachowywałby się podobnie. Prezes żartuje, że powinien otrzymać tylko pół nagrody, gdyż przedmiotem troski jego zespołu jest przede wszystkim licznik wskaźnika ROCE, czyli zysk EBITDA. W tym roku to wystarczyło, by zdobyć tytuł najbardziej efektywnej firmy w Polsce. Każdy dolar zainwestowany w ubiegłym roku w polski oddział Foster Wheeler Energia Polska przyniósł właścicielom kapitału 1,63 dolara

zysku EBITDA. – W najważniejszym dla nas, wewnętrznym, nieformalnym rankingu też jesteśmy na pierwszym miejscu pod względem rentowności działalności operacyjnej – cieszy się Bogusław Piekarski.

### Dobre, bo polskie

W uznaniu zasług, kilka miesięcy temu centrala FW podjęła decyzję, że polska spółka przejmie na siebie odpowiedzialność za sprzedaż i realizację projektów energetycznych w Europie Centralno-Wschodniej, od Litwy poprzez Ukrainę, kraje bałkańskie po Turcję. – To dopełnienie strategii zainicjowanej w 1998 r. i ogromne wyróżnienie. Rzadko zdarza się, by lokalna spółka międzynarodowego koncernu otrzymywała tak szerokie kompetencje – nie ukrywa satysfakcji prezes Piekarski. I z pewną kokieterią dodaje: – Co ja poradzę, że tak dobrze nam to idzie?

W mig jednak poważnieje. – Łatwo dać się zwieść pozorom, że to takie proste: profesjonalnie sprzedać i skutecznie wdrożyć projekt – mówi prezes. Przypomina, że początki działalności Foster Wheeler w Polsce mogły zrazić największych optymistów. Do 1997 r. spółka próbowała prowadzić biznes na polskim rynku w oparciu o

**Foster Wheeler  
Energia Polska**

usługi

**ROCE**  
**162,6%**

### W POSZUKIWANIU EFEKTYWNOŚCI

W uroczystej gali wieńczącej publikację rankingu ROCE wzięło udział blisko 150 osób. Nagród nie rozdawaliśmy za darmo – przedstawiciele najbardziej efektywnych firm w każdej kategorii musieli zdradzić, w jaki sposób osiąga się tak doskonałe wyniki. W debacie poświęconej efektywności wzięli również udział gospodarze (Wojciech Romański, redaktor naczelny „Businessmana” oraz Thomas Kolaja, partner zarządzający CII Group) i zaproszeni eksperci: minister Jacek Piechota, prof. Witold Orłowski, Henryka Bochniarz, dr Tomasz Berent (SGH). Żądnych efektywności inwestorów finansowych reprezentowali Jacek Siwicki (Enterprise Investors), Andrzej Bartos (Innova Capital) i Jacek Korpata (DBG Eastern Europe). Publiczność mogła dać wyraz swoim poglądom w tajnych głosowaniach. Ich wyniki przedstawimy w następnym numerze „BM”.



joint venture, utworzone w celu produkcji kotłów energetycznych i okresowe delegowanie obcokrajowców do wykonania konkretnych projektów. Korporacja, która wierzyła w siłę swojego know-how i międzynarodowego doświadczenia, musiała zweryfikować swoje poglądy przy realizacji największej inwestycji FW w Polsce – elektrowni w Turowie. Utworzony „most powietrzny” dla ok. 60 ekspatów krążących między Turowem a San Diego i Clinton w USA okazał się nieskuteczny. Jeszcze jeden dowód na to, że nie można lekceważyć (cokolwiek już wyświechtanej, ale tu akurat prawdziwej) „znajomości realiów lokalnego rynku”. Przeprawy z dokumentacją, certyfikatami, kompetencjami, wreszcie dotrzymaniem terminów umownych w I etapie inwestycji sprawiły, że cała operacja niemal skończyła się katastrofą finansową i wycofaniem się korporacji z rynku.

Przełomem okazało się utworzenie w 1997 r. spółki operacyjnej w Polsce oraz oddzielenie produkcji od działalności operacyjnej. Dziś w firmie pracują wyłącznie Polacy pod wodzą Bogusława Piekarskiego, ściągniętego w 1998 r. z innego międzynarodowego koncernu. – To było ogromne wyzwanie i ryzyko. O FW Ltd wiedziałem tyle, że ma świetne technologie i mało efektywne wdrożenia, przynajmniej w Polsce – wspomina Piekarski. Odbudowa reputacji Foster Wheeler w Polsce przebiegła sprawnie, a rozpoczęty w bólach Turów jest dziś uważany za największy sukces firmy. – Kończymy tę gigantyczną, 10-letnią inwestycję dwa miesiące przed terminem. To największy w technologii fluidalnej projekt na świecie, już zebrał wiele liczących się nagród – mówi prezes. – To dowód na sprawność naszych inżynierów – jak „nasi” policzą, to zawsze wychodzi i działa, nawet jeśli projekt przekracza rozmiarami wszystko, co do tej pory na świecie zrobiono.

Mocne strony? Technologia (gwarantowana przez światowego lidera) i tworzone od zera zespoły. – Postawiliśmy na młodych ludzi, zaraz po studiach, których wysyłaliśmy na wielomiesięczne szkolenia do centrów technologicznych grupy FW Ltd. Dziś są równorzędnymi partnerami w rozmowie z klientami – mówi prezes. Sam daje przykład, że na naukę nigdy nie jest za późno. Bardzo zależało mu na zdjęciu przy naszym plakacie z hasłem „Człowiek uczy się całe życie”, bo – jak z dumą podkreśla – był jednym z najstar-

szych uczestników kursu Executive MBA na Uniwersytecie Minnesota. Siłą FWEP jest również know-how w dziedzinie zarządzania projektami oraz finanse i controlling. Kredyty nie są jej potrzebne, bo – jak mówi prezes – od kilku lat mają nadpłynność. I dlatego ostatnio płacą pełną dywidendę właścicielom. Realizowana przez poprzednie lata polityka przeznaczania całego zysku na podnoszenie kapitału sprawiła, że kapitały własne wzrosły z 50 tys. zł do 70 mln zł.





### Ryzyka pod kontrolą

Sprzedaż czy efektywność? – pytamy podchwytliwie prezesa. Jak na prymusa przystało, odpowiada dyplomatycznie, ale po myśli organizatorów rankingu ROCE. – To zależy. Wiem, że duże nie zawsze jest efektywne, ale czasami może więcej. Firma taka jak nasza musi mieć odpowiednio dużą masę krytyczną, choćby po to, by utrzymać zespół. Gdy się ją osiągnie, przychodzi czas na „śrubowanie” rentowności, a w konsekwencji – efektywności – mówi Piekarski. Jego patent na efektywność? – Po pierwsze dobry, zaawansowany technologicznie produkt, sztab profesjonalnych ludzi umiających go wdrożyć oraz partnerskie stosunki z kontrahentami, rozumiane także jako terminowe regulowanie płatności. Subkontraktujemy aż 70% wartości inwestycji, kłopoty poddostawcy oznaczają nasze być albo nie być. Po drugie, właściwe zarządzanie ryzykiem technicznym, organizacyjnym i kursowym – bez wahania mówi prezes. Dzięki temu tworzone rezerwy nie stają się kosztem i mogą na określonym etapie projektu być rozwiązane i przekute w czysty zysk. – Gdybyśmy musieli z nich skorzystać, rentowność pewnie znacząco by zjechała – mówi prezes.

No i oczywiście elementarz, czyli ścisła kontrola wydatków. Koszty ogólne FWEP nie przekraczają 4% (w rekordowym roku były niższe niż 2%), choć normą w branży jest 10-13%. – Mamy bardzo płaską strukturę. To pozwala „urwać” kilka punktów procentowych. Nie jest nam potrzebne biuro zarządu, nie mamy ani jednego kierowcy na etacie. Za „prezesowanie” dostają jakieś 20% pensji, resztę za konkretne osiągnięcia operacyjne, bo u nas każdy członek zarządu ma swoją określoną funkcję – mówi prezes, odpowiedzialny za sprzedaż. Ot, małe drobiazgi, składające się na wielką całość.

■ MALGORZATA REMISIEWICZ



<p><b>Hurtownia Materiałów Budowlanych BUDMAT SA</b></p>	<p><b>DaimlerChrysler Automotive Polska Sp. z o.o.</b></p>	<p><b>Same Deutz-Fahr Polska Sp. z o.o.</b></p>	<p><b>HURTAP SA</b></p>
			
<p><b>Robert Marek Staniszewski</b> dyrektor ds. współpracy finansowej</p>	<p><b>Michał Luberański</b> członek zarządu DCAP</p>	<p><b>Grażyna Grodecka</b> wicedyrektor ds. finansowych i kontroli</p>	<p><b>Marek Klonowski</b> dyrektor Oddziału Warszawa</p>
<p>handel</p>	<p>handel</p>	<p>przemysł</p>	<p>handel</p>
<p><b>ROCE</b> <b>144%</b></p>	<p><b>ROCE</b> <b>124,6%</b></p>	<p><b>ROCE</b> <b>116,5%</b></p>	<p><b>ROCE</b> <b>108,7%</b></p>
<p>Firma z 13-letnim stażem, ulokowana w Boryszewie Nowym k. Płocka, miasta, którego okolica wyrasta na zagłębienie efektywności (pochodzą z niej dwie firmy z pierwszej piątki rankingu). Nowoczesne zarządzanie i umiejętne dostosowanie się do potrzeb rynku sprawiły, że Budmat szybko znalazł się w czołówce producentów m.in. systemów metalowych pokryć dachowych oraz profili do płyt gipsowo-kartonowych. Dziś ma cztery zakłady produkcyjne (w Płocku, Ostrowcu Świętokrzyskim, Pruszczu Gdańskim i Mysłowicach) oraz trzy bazy logistyczno-handlowe (w Poznaniu, Sierpcu i Gostyninie). – Rentowność i efektywność jest priorytetem dla naszego właściciela. Osiągamy je umiejętnym zarządzaniem zasobami ludzkimi, jasno wytyczonymi celami sprzedażowymi, właściwymi relacjami z klientami oraz innowacyjnością – mówi Robert M. Staniszewski, dyrektor ds. współpracy finansowej. Do pomiaru efektywności firma używa mierników skali, zwrotu z kapitału oraz operacyjnych wskaźników efektywności.</p>	<p>DaimlerChrysler w Polsce to 8 spółek, 500 pracowników w centrali w Warszawie oraz 62 punkty dealerskie w całej Polsce. W rankingu uwzględniono dane spółki DaimlerChrysler Automotive Polska, zajmującej się sprzedażą samochodów osobowych (mercedes-benz, smart i maybach oraz chrysler/jeep), ciężarowych i dostawczych z logo Mercedes-Benz oraz wyłączną dystrybucją części zamiennych do tych pojazdów. W 2004 r. liczba sprzedanych samochodów osobowych po raz pierwszy w historii polskiego oddziału koncernu przekroczyła 10 tys. sztuk. – Zwrot z zainwestowanego kapitału jest tylko jednym z mierników efektywności naszej firmy – zaznacza Michał Luberański. – Na bieżąco monitorujemy rentowność i efektywność naszej działalności, wykorzystując mierniki skali, operacyjne wskaźniki efektywności oraz zwrot z kapitału i z aktywów netto. Posiłkujemy się również pozafinansowymi wskaźnikami (stopień satysfakcji klienta, pracowników etc.), wchodzącymi w skład Zrównoważonej Karty Wyników, stosowanej we wszystkich oddziałach polskiej grupy DC.</p>	<p>KW Polsce działa jeden z czterech na świecie zakładów Same Deutz-Fahr Group. Z taśm produkcyjnych w Jackowie koło Lublina we wszystkich kierunkach świata wyjeżdża rocznie ponad 3000 ciągników sadowniczych i rolniczych. Zakład w Jackowie produkuje również komponenty na potrzeby całego koncernu. Równolegle prowadzi sprzedaż pod markami grupy – Same, Lamborghini, Deutz-Fahr. Efektywność według Same Deutz-Fahr Polska? – Trzymając się terminologii bliskiej naszym klientom: im więcej uwagi poświęci się siewowi i orce, tym lepsze zbiory – mówi Leonardo Buoninsegni, dyrektor generalny polskiego oddziału firmy. – Aby utrzymywać wysoką efektywność, stale monitorujemy poziom zarządzania, kontrolując istotne dla nas parametry. Uważam jednak, że to nie parametry decydują o jakości procesu zarządzania i tak dobrych wynikach finansowych, ale zaangażowani w nie ludzie, bezwzględnie najcenniejszy zasób naszej organizacji – tłumaczy Leonardo Buoninsegni (jedyny obcokrajowiec w ponad 300-osobowej firmie).</p>	<p>Hurtap to działająca od 14 lat hurtownia farmaceutyczna z Łęczycy pod Płockiem. Firma współpracuje z 2000 aptek w całej Polsce. Prezes Napióra, który sam z wykształcenia jest farmaceutą, twierdzi, że siłą firmy są właśnie relacje z odbiorcami – bogata oferta, dobry serwis, partnerstwo, elastyczność, szkolenia. Od 1999 r. Hurtap jest spółką akcyjną, dziś do grona jej akcjonariuszy należy 210 aptekarzy. To grono może się wkrótce znacząco powiększyć, bo Wiktor Napióra, prezes firmy, nie ukrywa giełdowych aspiracji firmy. Patent na efektywność? – Konsekwencja w realizacji strategii, inwestycje w kapitał ludzki, budowę organizacji i tworzenie klimatu, w którym pracownicy chcą i mogą tworzyć innowacyjne rozwiązania. Dzięki temu mógł w 2000 r. powstać nowoczesniejszy w Polsce magazyn leków (6 tys. m<sup>2</sup> powierzchni), który pozwala nam w krótkim czasie obsłużyć równoległe wiele dużych zamówień. To przekłada się wprost nie tylko na satysfakcję klientów, ale i poziom kosztów obsługi logistycznej – mówi Wiktor Napióra.</p>