

Sprawność organizacyjna i zdolność do szybkiej reakcji

Wywiad z Piotrem Mierzejewskim,
dyrektorem finansowym w KGL S.A.

Za nami niezwykle trudny, wymagający rok 2020. Jaki był on dla Korporacji KGL?

Rzeczywiście 2020 był rokiem wymagającym dla wszystkich firm, niezależnie od rodzaju działalności. Cały pierwszy kwartał, jak również początek drugiego, przyniósł wiele niepewności związanych z rozwojem pandemii. Z obawy przed zamknięciem sklepów nastąpił gwałtowny popyt na opakowania do żywności, szczególnie do mięsa. Jako organizacja stanęliśmy przed wyzwaniem konieczności szybkiej reakcji na zmianę planów produkcyjnych, które musiały być dostosowane do zaistniałego zapotrzebowania rynku. Kolejnym wyzwaniem było utrzymanie ciągłości produkcji.

Pracownicy z racji rosnącej liczby zakażeń w kraju, zaczęli obawiać się o własne zdrowie, co przełożyło się na zwiększoną liczbę nieobecności. Musieliśmy wprowadzić reżim sanitarny we wszystkich obszarach działalności firmy, co wiązało się z przejściowym spadkiem wydajności produkcyjnej oraz wzrostem kosztów działalności.

W segmencie dystrybucji tworzyw sztucznych sytuacja popytowa była zupełnie odmienna. Zapotrzebowanie na tworzywa w części branż w pierwszym kwartale zmniejszyło się drastycznie. Z racji znaczącego importu towarów spoza granic Polski stanęliśmy przed wyzwaniem zapewnienia ciągłości dostaw. Logistyka stanowiła istotne wyzwanie.

Druga połowa roku 2020 przyniosła już stabilizację popytów w obydwu segmentach naszej działalności. Wszyscy nauczyliśmy się pracować w nowej pandemicznej rzeczywistości. Dziś możemy powiedzieć, że zdaliśmy egzamin, który napisało nam życie i dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników naszej organizacji możemy uznać ubiegły rok za udany.

Największą niepewność i rozchwianie rynku mieliśmy na początku pandemii. Wiele firm z dnia na dzień stanęło przed wyzwaniami, na które nikt się nie przygotował. Jak sobie z tym radziliście? Mieliście problemy z łańcuchem dostaw?

Tak, jak już wcześniej wspomniałem, pierwszy kwartał był wyjątkowo trudny i nieprzewidywalny. Musieliśmy się odnaleźć w nowej rzeczywistości, w której to ograniczenia pojawiały się z dnia na dzień. W segmencie dystrybucyjnym dało się odczuć znaczący spadek zamówień na tworzywa. Firmy redukowały stocki z racji niepewności, co przyniesie przyszłość.

Segment produkcyjny zaś borykał się z nieprzewidywalnością zamówień. Firmy miały duże kłopoty z planowaniem wszelkiego rodzaju procesów. Z dnia na dzień zmieniło się portfolio zamówień. Byliśmy zmuszeni do częstej zmiany planów produkcyjnych, co jest przy tym rozmiarze organizacji nie lada wyzwaniem. Natomiast naszym sukcesem okazała się zdolność do szybkiej reakcji na wzrosty zapotrzebowania z rynku.

Jeśli chodzi o ciągłość dostaw to udało się nam zapewnić pełną logistykę. Przez wieloletnie relacje z naszymi dostawcami wypracowaliśmy zasady współpracy, które zapewniły nam płynność dostaw w tym trudnym okresie.

Lech Skibiński, Wiceprezes Zarządu Korporacji KGL w wywiadzie dla „Plastics Review” stwierdził, że pandemia zweryfikowała nie tylko sprawność operacyjną, ale i zdolność firm do szybkiego adaptowania się do nowej sytuacji. Korporacja KGL zawsze miała dobrze poukładany biznes – chyba właśnie to zaprocentowało?

W pełni się z tym zgadzam. Sukcesem wyjścia z zaistniałej trudnej sytuacji rynkowej, była zdolność szybkiej reakcji na stale postępujące zmiany związane z pandemią. Nie byłoby to możliwe, gdybyśmy jako organizacja nie posiadali wcześniej wspomnianej sprawności operacyjnej. Należy przez to rozumieć możliwość reakcji KGL na zapotrzebowanie rynkowe. Jest to związane

”

Dziś możemy powiedzieć, że zdaliśmy egzamin, który napisało nam życie i dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników naszej organizacji możemy uznać ubiegły rok za udany.





ściśle ze zdolnością płynnej współpracy wszystkich działów wewnątrz naszej organizacji. Tak, jak wcześniej wspomniałem, sprawna organizacja to w głównej mierze sprawnie współpracujący ze sobą ludzie. I właśnie za to w tych ciężkich czasach chciałem wszystkim naszym pracownikom podziękować.

Trzeba również podkreślić, że bardzo ważnym elementem sprawności operacyjnej jest również stabilna sytuacja finansowa, która pozwala nam na szybką reakcję na potrzebne zmiany, co często wiąże się z koniecznością realizacji wcześniej niezaplanowanych inwestycji.

Który z głównych obszarów działalności Grupy najmocniej odczuł skutki pandemii, a który okazał się stosunkowo odporny?

Od strony popytowej najwyraźniej odczuliśmy spadek w segmencie dystrybucji granulatów, głównie w pierwszej połowie roku. Powodem była ogólna niepewność klientów związana z dalszą przyszłością i rozwojem pandemii. Część branż w pierwszym kwartale praktycznie stanęła – np. *automotive*, czy *white goods*. W drugiej połowie roku nastąpiło ożywienie, lecz nie udało się nam już nadrobić niezrealizowanych planów sprzedaży w tym segmencie.

Natomiast w segmencie produkcji opakowań, patrząc na cały rok, odnotowaliśmy wzrosty. Jest to efekt rosnącego zapotrzebowania na opakowania do żywności, które stały się bardzo popularne w okresie pandemii oraz naszej możliwości do szybkiej reakcji na zmiany zapotrzebowania rynku.

Jeśli chodzi o produkcję form, to w roku 2020 głównie skoncentrowaliśmy się na konsumpcji wewnętrznej wyprodukowanych narzędzi (form). Jednocześnie dało się odczuć, że w drugiej części roku firmy zaczęły poszukiwać możliwości rozwoju, nowych pomysłów działalności, ponieważ odnotowaliśmy znacznie więcej zapytań związanych z nowymi projektami.

W sierpniu rozpoczęliście proces zakupu zakładu w Czosnowie. Niedługo potem podpisaliście wartą około 80 mln zł umowę z Mondelez International Europe na dostawę opakowań. Można powiedzieć, że kiedy inni liczą straty lub okopują się na swoich pozycjach, aby przetrwać kryzys, KGL idzie do przodu...

Z uwagi na fakt, że jesteśmy odpowiednio przygotowani organizacyjnie, jak również finansowo, udaje nam się rozwijać poprzez tzw. „ucieczkę do przodu”. Takim działaniem jest decyzja o zakupie zakładu w Czosnowie, związany z rozwojem Spółki jako organizacji w całości. Wpisuje się w strategię rozwoju KGL, w nowe pomysły związane z rozpoczęciem aktywności w nowych obszarach produkcyjnych. A jak wiadomo, procesy inwestycyjne najbardziej efektywne ekonomicznie dokonują się w czasach niepewności, a za taki

uznać musimy obecną sytuację związaną z pandemią. Działania takie są obarczone ryzykiem biznesowym, ale mamy stabilne podstawy i zapewnione finansowanie. To wszystko wpisuje się również w oczekiwania naszych odbiorców, między innymi firmy Mondelez, ale również innych globalnych „graczy” w przemyśle spożywczym.

Analitycy Millennium DM, w raporcie z 7 grudnia, podnieśli cenę docelową dla akcji Korporacji KGL do 26,6 zł z 23,4 zł, podtrzymując rekomendację „kupuj”. Jednocześnie zaczęliście skupować akcje własne w celu ich umorzenia...

Skup akcji własnych to informacja dla Inwestorów KGL, że Zarząd uważa, iż obecna wycena rynkowa akcji Spółki jest znacznie niższa od ich wartości godziwej i nie odzwierciedla rzeczywistych wyników finansowych Spółki. Co, jak Pan słusznie zauważył, popierają również analitycy, między innymi DM Millennium. Mamy nadzieję, że w niedługim czasie wycena akcji Spółki będzie korelowała z dobrymi wynikami finansowymi KGL. Często sytuacja GPW kieruje się własnym „życiem”, nie zawsze związanym bezpośrednio z sytuacją finansową spółek. Jednakże nie mamy na to wpływu, robimy swoje i informujemy rynek o rzeczywistej sytuacji ekonomicznej KGL.

W nowy rok weszliśmy z nadzieją na poprawę sytuacji, ale patrząc realistycznie jeszcze przez wiele miesięcy będziemy mieli pandemię i wywołane nią kryzysy. Dla wielu przetwórców tworzyw sztucznych ten rok będzie dodatkowo trudny, żeby nie powiedzieć decydujący: w życie wchodzi słynna unijna dyrektywa plastikowa i szereg produktów jednorazowych zostanie na terenie UE zakazanych. Ten problem nie dotyczy jednak Korporacji KGL?

Tzw. dyrektywa plastikowa (SUP) w kontekście zakazu produkcji wybranych typów opakowań rzeczywiście bezpośrednio nie dotyczy KGL z uwagi na to, że opakowań zakazanych Spółka nie produkuje. Lecz z samej dyrektywy i innych rozporządzeń wynika szereg nowych regulacji dotyczących opakowań z tworzyw sztucznych, z których z naszego punktu widzenia za najważniejsze uznajemy te dotyczące zdolności opakowań do pełnego recyklingu (odejście od struktur wielomateriałowych, laminatów) oraz te związane z nowym oznakowaniem wyrobów produkowanych z plastiku. Dla wielu firm dostosowanie się do nowych wymogów będzie bardzo trudne. Zgadzam się, że może to być decydujące dla przyszłości wielu spółek.

Kolejnym wielkim problemem jest Rozszerzona Odpowiedzialność Producenta... Co Pan sądzi o pracach legislacyjnych na ten temat? W jakim kierunku to powinno pójść?





Jednym z głównych zadań KGL w ramach PPP będzie podjęcie działań związanych z udrożnieniem/poszerzeniem strumienia odpadów opakowaniowych w celu ponownego wykorzystania ich jako surowce produkcyjne.



Według mojej wiedzy, zgodnie z dyrektywą, system ROP wprowadzi mechanizm odpowiedzialności wprowadzającego produkt w opakowaniu na rynek za pokrywanie kosztów zarządzania odpadami. W efekcie czego recykling powinien stać się biznesem opartym o zdrowe mechanizmy rynkowe i przez co strumień surowców objętych recyklingiem będą powiększane. Dla KGL, firmy która swoją strategię rozwoju opiera o stosowanie recyklatów w produkcji swoich wyrobów, jest to szczególnie ważne, bo zwiększa możliwości dostępu do surowców. Dlatego też trzymamy kciuki za jak najszybsze przeprowadzenie do końca, z mojego punktu widzenia skomplikowanego, procesu legislacji ROP.

Dziś w kontekście tworzyw sztucznych bardzo wiele mówi się o recyklingu, gospodarce cyrkularnej. Po okresie nagonki na polimery, branża postanowiła temu przeciwdziałać – czego doskonałym wyrazem jest chociażby Polski Pakt Plastikowy. KGL znalazł się wśród inicjatorów Paktu. Proszę o kilka słów o tej inicjatywie.

Podstawowe cele Polskiego Paktu Plastikowego (PPP), które są związane z dążeniem do redukcji użycia tworzyw pierwotnych (virgin), zdolnością opakowań do pełnego recyklingu, zwiększaniu udziału surowców pochodzących z recyklingu, wpisują się bezpośrednio w wartości, które są podwaliną rozwoju KGL. Dlatego też z radością przyjęliśmy zaproszenie do udziału w tej inicjatywie. PPP jest doskonałą platformą do nawiązywania bezpośrednich relacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku, co służy lepszemu zrozumieniu problemów i jest szansą na wypracowanie lepszych, skutecznych rozwiązań w celu osiągnięcia ambitnych celów paktu.

Jednym z głównych zadań KGL w ramach PPP będzie podjęcie działań związanych z udrożnieniem/poszerzeniem strumienia odpadów opakowaniowych w celu ponownego wykorzystania ich jako surowce produkcyjne. Dzisiaj w Polsce (podobnie jest w większości krajów europejskich) przeważa

przede wszystkim recykling butelek PET i HDPE. Recykling sztywnych opakowań z tworzyw sztucznych np. tacek PET jest znikomy. W większości wykorzystane tacki, także pomimo zdolności do pełnego recyklingu, trafiają na składowiska lub są spalane. Można powiedzieć, że w Polsce recykling opakowań innych niż butelki, właściwie nie istnieje pomimo, że wiele z nich, tak jak te produkowane w KGL, są w pełni recyklowalne. Opakowania te nawet jeśli zostały poddane selektywnej zbiórce nie są później wyodrębniane ze strumienia odpadów i przetwarzane na inne wyroby. Naszym zadaniem jest poznanie i zrozumienie barier, które są źródłem tego problemu. Chcemy być również aktywni w pracach związanych z koniecznością przeprowadzenia istotnych zmian



w ustawach/przepisach dotyczących zasad obchodzenia się z odpadem opakowaniowym, który jest zdolny do pełnego recyklingu (np. tacki po mięsie) i w łatwy sposób umożliwić poszerzenie strumienia odpadów poddawanych recyklingowi o te materiały.

Co robi KGL w kwestii wdrażania gospodarki o obiegu zamkniętym? Jaka może być rola dystrybutora w całym łańcuchu wartości, aby polimery stawały się coraz bardziej „zielone”?

W zasadzie już dzisiaj na co dzień wdrażamy i realizujemy rozwiązania zgodne z koncepcją GOZ. W segmencie produkcji działania te związane są przede wszystkim ze zmniejszaniem zużycia tworzyw sztucznych poprzez redukcję wagi opakowań (w tym struktury spienione), maksymalizację użycia recyklatów, zamianą struktur wielomateriałowych na mono struktury, czy też działania w obszarze projektowania opakowań z myślą o efektywniejszym recyklingu. Oczywiście celem spółki jest objęcie całego biznesu przetwórstwa i dystrybucji tworzyw sztucznych ideą wymogów GOZ, czy też szerzej sprostanie wyzwaniom związanym z ochroną środowiska. Dlatego też portfolio oferowanych przez KGL granulatów uzupełniane będzie o te, do wytworzenia których użyte zostały recyklaty. Spółka w tym obszarze zamierza być szczególnie aktywna. Jeśli chodzi o surowce biodegradowalne, nasze linie produkcyjne są dostosowane do możliwości przetwarzania takich materiałów i już dzisiaj posiadamy w ofercie opakowania wyprodukowane z PLA, ale zakładamy, że z uwagi na szereg ograniczeń – zaczynając od wielkości podaży a kończąc na braku regulacji oraz wypracowanych systemów recyklingu tego typu materiałów – istnieją bariery ich rozwoju (radikalnego wzrostu zapotrzebowania na produkty).

Mamy nowy rok, przed nami wiele wyzwań, a skoro o nich mowa, czy mógłby Pan uchylić rąbka tajemnicy i zdradzić nam plany Grupy KGL na 2021?

Niebawem zostanie opublikowana strategia rozwoju na lata 2021-2025, gdzie w sposób kompleksowy przedstawimy nasze pomysły na rozwój biznesu KGL. Dzisiaj mogę jedynie powiedzieć, że w segmencie produkcji, strategia rozwoju KGL oparta jest o respektowanie założeń GOZ i maksymalizację użycia surowców pochodzących z recyklingu. Ambicją Spółki jest sprostanie wymaganiom, jakie stawiają globalni, przemysłowi odbiorcy folii oraz opakowań, i przede wszystkim wokół tej grupy klientów zamierzamy budować nasze plany rozwojowe.

Rozmawiał Remigiusz Gałązka

FIRMA KORPORACJA KGL S.A. JEST CZŁONKIEM POLSKIEGO ZWIĄZKU PRZETWÓRCÓW TWORZYW SZTUCZNYCH.

WIĘCEJ O DZIAŁANIACH

ZWIĄZKU NA STRONIE PZPTS.PL



POLSKI ZWIĄZEK
PRZETWÓRCÓW TWORZYW SZTUCZNYCH

