



O tym, jak wygląda sytuacja na rynku stolarki otworowej, o największych wyzwaniach i szansach stojących przed branżą opowiadał **Michał Dudziak**, Prezes Zarządu G-U Polska.

### **Jakie skutki kryzysu polityczno-ekonomicznego są obecnie najdotkliwsze dla branży stolarki drzwiowo-okiennej?**

Skutkiem, który wszyscy odczuwamy bezpośrednio, jest oczywiście inflacja. Jednak kryzys, z jakim się obecnie mierzymy, jest zjawiskiem znacznie szerszym. Oprócz skutków wojny dotyka nas także globalny kryzys gospodarczy związany z rywalizacją pomiędzy USA i Chinami. W efekcie następuje dość brutalne redefiniowanie modelu świata jako „globalnej wioski”. Dotychczas żyliśmy w erze powszechnej dostępności, różnorodności, możliwości personalizacji towarów. Dziś nie jest to już takie proste. W wielu branżach łańcuchy dostaw zostały przerwane, brakuje surowców i komponentów, na w pełni personalizowane produkty – na przykład samochody – trzeba długo czekać. Zatem w najbliższym czasie nie tylko branża stolarki okiennej, ale generalnie cała gospodarka będzie musiała funkcjonować na nowych zasadach: poszukiwać nowych źródeł surowców i komponentów oraz tworzyć nowe łańcuchy dostaw, działające na innych niż dotychczas zasadach.

### **Czy branża poradzi sobie w tej nowej rzeczywistości?**

Polska jest w tej dobrej sytuacji, że jest „fabryką okien i drzwi” nie tylko dla Europy, ale i dla całego świata. Jesteśmy największym eksporterem stolarki w Europie i drugim na świecie, po Chinach. Jeśli w otoczeniu makroekonomicznym nie zdarzą się kolejne kryzysy, branża powinna sobie poradzić w obecnej sytuacji. Polska ma bowiem bardzo dużo atutów. Ma nowoczesny park maszynowy, nowoczesnie zorganizowaną produkcję, bardzo duże moce produkcyjne, profesjonalne zaplecze kadrowe i znakomite centralne położenie, co w połączeniu z rozwijającą się infrastrukturą logistyczną powinno profitować przez jeszcze wiele lat.

### **Jednak wiele firm już teraz boleśnie odczuwa wzrost kosztów produkcji związany z wysokimi kosztami energii...**

Rosnące koszty energii to jeden z czynników, które mogą wytrącić nam niektóre atuty z ręki. Wymieniłbym tu również: wspomnianą inflację, koszty transportu, presję personelu na wzrost zarobków – te czynniki mogą wpłynąć na konkurencyjność polskiego sektora stolarki otworowej. Optymistyczne jest to, że branża mocno się modernizuje i wprowadza nowoczesne rozwiązania nie tylko produkcyjne. Sądzę, że w najbliższej dekadzie rola człowieka będzie malała, gdyż znaczna część procesów produkcyjnych zostanie zautomatyzowana. To nieuniknione. Mamy do czynienia z sytuacją analogiczną do kryzysu naftowego w latach 70., którego skutkiem było unowocześnienie się wielu branż i produkcji przemysłowej.

### **Jeśli mowa o kryzysach – wiele mówi się ostatnio o kryzysie na rynku budowlanym. Czy w branży stolarki otworowej jest on widoczny?**

Oczywiście – nadal żyjemy w świecie powiązań. Kryzys ten najbardziej dotyka jednak firmy skoncentrowane na rynku polskim. One odnotowują spadek liczby zamówień związany z drastycznym ograniczeniem dostępności kredytów hipotecznych, wzrostem kosztów życia oraz zmianą nastawienia konsumentów do inwestowania w nieruchomości, budowania czy nabywania nieruchomości. Jednak warto zauważyć, że w Polsce, paradoksalnie, nadal duża część nieruchomości jest finansowana z zasobów gotówkowych. Wynika to zarówno z naszej tradycji, tzw. budownictwo systemem gospodarczym, jak i z klasycznych zakupów nieruchomości pod inwestycję lub jako lokaty kapitału. Wielu takich transakcji dokonują obywatele Ukrainy, którzy chcą bezpiecznie ulokować pieniądze oraz kupują np. mieszkania, bo wiążą z Polską długofalowe plany: przenoszą tu swoje biznesy albo znaleźli dobrze płatną pracę (np. informatycy). Zaostrzający się i przedłużający konflikt pomiędzy Rosją i Ukrainą może mieć wpływ na kolejne fale uchodźców i pośrednio na nasz rynek nieruchomości – czy to przez zwiększony popyt na nieruchomości (zakup za gotówkę nieruchomości premium), czy też z powodów losowych (konieczność poszukiwania mieszkań na wynajem

szczególnie w dużych aglomeracjach). Nie lekceważyłbym tego trendu, bo mówimy tutaj o potencjalnie dużej liczbie zainteresowanych.

### **A jak wygląda sytuacja firm zorientowanych na eksport?**

Znacznie lepiej. Kondycji naszej branży nie możemy rozpatrywać jedynie przez pryzmat kryzysu w Polsce, ponieważ aż 60% polskiej produkcji stolarki drzewiowo-okiennej przeznaczone jest na eksport, przede wszystkim do krajów europejskich. W Europie Zachodniej funkcjonuje bowiem wiele krajowych programów wsparcia dla szeroko rozumianego budownictwa, a to przekłada się na wzrost zleceń dla polskich producentów stolarki otworowej. Firmy mogą więc kompensować eksportem spadki na rynku polskim. Jesteśmy tam wciąż dosyć atrakcyjnym partnerem ze względu na rozbudowaną ofertę produktów, rozsądną cenę i bardzo dobry serwis. Nie bez znaczenia pozostaje też szybkość realizacji zleceń. W tym zakresie polscy producenci wypracowali sobie znakomitą renomę.

### **Zahamowanie sprzedaży może sprawić, że zaczną sięgać po bardziej agresywne narzędzia promocyjne. Czy możemy spodziewać się wojny cenowej?**

W czasach „normalnego” spowolnienia gospodarczego uznałbym to za pewnik. Ale dzisiaj, w sytuacji, w której tworzy się na nowo globalny ład ekonomiczny, a w prawie wszystkich krajach europejskich mamy wysoki poziom inflacji, ktoś, kto rozpoczyna wojnę cenową, musi zdawać sobie sprawę z tego, że to działanie krótkowzroczne. Decyzja ta bowiem ostatecznie uderzy w niego, gdy już nie będzie w stanie kompensować wzrostu kosztów produkcji zwiększoną sprzedażą. Kiedy mieliśmy inflację na poziomie 2%, stabilny rynek, stabilnych dostawców, a warunki gry konkurencyjnej były przewidywalne, konkurowanie ceną było jednym z oczywistych wyborów. Obecnie jednak inflacja zbliża się do 20%, mamy drastyczny wzrost cen energii, transportu, kosztów opakowań i pracy, i to wszystko utrudnia zaplanowanie poziomów rentowności nawet w krótkiej perspektywie. Wielu z naszych klientów wspominało mi, że zlecenie z terminem realizacji 6-8 tygodni w dniu zamówienia było rentowne, ale po kilku tygodniach okazywało się kompletnie na minusie. Pamiętajmy również, że strategia konkurowania ceną niespecjalnie przełoży się na wzrost liczby zleceń, między innymi dlatego, że polski rynek po prostu się skurczył.

### **Zatem w jaki sposób budować przewagę w obecnych warunkach rynkowych?**

Myślę, że nadal dużą rolę odgrywać będą szeroko rozumiane serwis oraz logistyka. Jeśli chodzi o serwis, to mam tu na myśli i serwis techniczny, i wsparcie sprzedażowe. Musimy umieć sprostać oczekiwaniom klientów z różnych krajów, mieć gotowe rozwiązania nie tylko na rynki europejskie, ale często także np. na rynek amerykański czy australijski. I nie mówimy tu tylko o zwykłych oknach czy drzwiach. Polski eksporter dostarcza teraz zarówno podstawowe elementy stolarki okiennej, jak i zaawansowane rozwiązania obiektowe. Atutami polskich producentów są: skuteczność, sprawność i terminowość realizacji zleceń oraz rozbudowane sieci serwisowe, doradztwo techniczne, które ma wysokie kompetencje i może pomóc w znalezieniu odpowiedniego, nie zawsze typowego rozwiązania. To są, moim zdaniem, atuty, które będą umacniać status polskiego sektora stolarki otworowej na świecie.

### **Już od pewnego czasu polscy producenci opierają swoją przewagę konkurencyjną również na logistyce.**

Tak, ze szczególnym uwzględnieniem krótkich terminów dostaw. Pod tym względem nasze firmy wygrywają z zachodnią konkurencją. Jest to konsekwencją umiejętności pracy pod presją czasu, ale także elastyczności, którą rozumiem jako zdolność adaptacji do zmiennych oczekiwań. I dotyczy to całego polskiego łańcucha dostaw – nie tylko sam producent potrafi sprawnie i szybko zareagować, podobnie funkcjonują jego dostawcy i podwykonawcy. W G-U również koncentrujemy się na optymalizacji tego obszaru i wspólnie z firmą-matką udało nam się wypracować dobre praktyki, które umożliwiają realizację większości zamówień w ciągu kilku dni roboczych.

### **Część dostawców miała w tym roku duże problemy z dostępnością swoich wyrobów.**

Tak, rzeczywiście spotkaliśmy się z takimi przypadkami, które boleśnie dotknęły klientów. Zmusiło to ich do

przemyslenia dotychczasowej strategii zakupowej. Sytuacja ta związana jest z reakcją części dostawców na pandemię i późniejsze lockdowny. Naturalną reakcją firm w sytuacjach kryzysowych jest zaciąganie hamulca i redukcja zakupów oraz stanów magazynowych, stosownie do spodziewanego spadku popytu. My tego hamulca nie zaciągnęliśmy, obserwowaliśmy rozwój naszych klientów i widzieliśmy, że oni nie wygaszają produkcji, w związku z tym... znacząco zwiększyliśmy nasze stany magazynowe. To pozwoliło nam później szybko zareagować na zwiększony popyt, który nastąpił jeszcze w trakcie pandemii, bowiem lukę rynkową spowodowaną brakiem produkcji na Zachodzie wypełnili...polscy producenci pracujący pełną parą, również w szczycie pandemii.

### **Jak to się udało?**

Bez sprawnie działającej logistyki niemieckiej, bez zapasów, zakupu surowców, planowania produkcji ten model by nie istniał. Większość naszej produkcji zlokalizowana jest w Europie, mamy stabilny model zaopatrzenia w surowce i materiały oraz potrafimy skutecznie planować zapasy. W obecnej sytuacji efektywny model logistyczny będzie niezwykle istotnym czynnikiem – dającym przewagę rynkową. Powinien on uwzględniać nie tylko optymalizację kosztów energii i transportu, ale również... opakowań. Problemy na rynku opakowań związane są z ograniczoną dostępnością papieru oraz dynamicznym rozwojem e-commerce w czasie pandemii i powiązaną z tym zmianą naszych nawyków zakupowych. To rodzi konkretne konsekwencje. Na przykład dla G-U Polska koszt opakowań wzrósł w ostatnim roku o 100%. Oznacza to konieczność takiego zredefiniowania serwisu logistycznego, aby zoptymalizować koszty. Rozwiązaniem jest na przykład ograniczenie częstotliwości dostaw, łączenie przesyłek – w przeciwnym wypadku wzrost kosztów obsługi zamówień w większym stopniu obciąży klientów.

**Kolejnym elementem, który przekłada się na pozycję rynkową, jest jakość. Ale jakość rozumiana jako wartość dodana, pojęcie znacznie szersze niż dobre komponenty i trwałość produktu.**

Nie tylko na rynku stolarki okiennej coraz wyraźniej widoczny staje się trading down, czyli poszukiwanie przez klientów tańszych zamienników. Jest to postępowanie zrozumiałe przy ograniczonej zasobności portfela. Jednak, jak zawsze, niesie ze sobą pewne konsekwencje. Za wyższą ceną kryją się: dostępność produktu, doradztwo techniczne, doświadczenie zespołu oraz rzadsza konieczność serwisowania produktów i lepsze warunki gwarancji. Klienci, decydujący się na tańsze zamienniki, muszą liczyć się z wyższymi kosztami i często z brakiem serwisu na odpowiednim poziomie. Nie zawsze tańszy produkt okazuje się rozwiązaniem mniej kosztownym w ujęciu globalnym.

**Pewne jest, że przyszły rok będzie dla branży wyzwaniem. Optymalizacja serwisu i logistyki to te obszary, w których możemy poszukiwać oszczędności. Gdzie jeszcze?**

Firmy nadal poszukują oszczędności na etapie procesu produkcyjnego, tu z pewnością są jeszcze spore możliwości, w tym związane z automatyzacją, cyfryzacją i digitalizacją zarówno produkcji, jak i procesów. Wiele producentów pozyskuje energię ze źródeł odnawialnych, optymalizując w ten sposób swój bilans i zapotrzebowanie na energię. Tak też zrobiliśmy w tym roku. Sprawdza się także elastyczna formuła działania sił sprzedażowych, bez obowiązkowych, bezpośrednich spotkań z klientami. Dziś wiele spraw można załatwić zdalnie, mailowo lub podczas telekonferencji – z równie dobrym skutkiem, jak podczas spotkań twarzą w twarz. Oczywiście bezpośrednie spotkania są ważne i nie warto zupełnie z nich rezygnować, jednak nie trzeba wykorzystywać wyłącznie tej formy kontaktów w sprzedaży. Tym bardziej, że generuje to sporo kosztów: dojazdu, delegacji, noclegu. Staramy się digitalizować część naszej dotychczasowej oferty i pracy w terenie, ułatwiając naszym klientom życie, oszczędzając koszty oraz planetę. W dłuższym okresie firmy mogą poszukiwać oszczędności, wdrażając drobne zmiany w funkcjonowaniu firmy czy codziennych przyzwyczajeniach pracowników (drukowanie dwustronne, eliminacja wody pitnej w butelkach plastikowych na rzecz filtrowania, czy uwrażliwienie ludzi na kwestie oszczędzania energii). Czasami warto też spojrzeć świeżym okiem na firmę i jej potencjał. Przykładem jest tu nasza powierzchnia magazynowa w Poznaniu. Chcieliśmy ją powiększyć i rozważaliśmy takie opcje, jak: zakup, wynajem, przebudowa. Okazało się, że przy stosunkowo niskich nakładach inwestycyjnych jesteśmy w stanie uzyskać dodatkowo ok. 30% przestrzeni magazynowej tylko poprzez przebudowę magazynu, zmniejszenie szerokości przejść magazynowych i zastosowanie innych wózków widłowych. Kolejne kilkanaście procent „zauważyliśmy” na zewnątrz i w efekcie zabudowaliśmy

regałami pustą przestrzeń na placu. Kluczem do tego sukcesu było współdziałanie z pracownikami i angażowanie ich zarówno w poszukiwanie, jak i implementację zmian, co dało im również poczucie sprawczości i wpływu na funkcjonowanie firmy. To chyba najlepsze podsumowanie naszej aktualnej rzeczywistości oraz wyzwań, które nas czekają w przyszłości.

Rozmawiała

**Andromeda Wróbel**

---

*Grupa G-U jest jednym z czołowych, światowych dostawców systemów okiennych i drzwiowych oraz wejść automatycznych i systemów zarządzania budynkami. Grupę tworzą marki: G-U (systemy przesuwne, zamki wielopunktowe, samozamykacze, otwieracze naświetli, systemy okien przechylnych i obrotowych), BKS (zamki, wkładki, rozwiązania wykorzystywane na drogach ewakuacyjnych i przeciwpożarowych), Ferco (systemy okuć), G-U Automatic (automatyczne systemy wejść) i Ela-soft (zaawansowane systemy zarządzania budynkami).*

*Od ponad 100 lat firma konsekwentnie rozwija swoją ofertę, opracowując innowacyjne rozwiązania dostosowane funkcjonalnie i technicznie do indywidualnych potrzeb klientów oraz do najnowszych trendów rynkowych. Jest pionierem na rynku rozwiązań do stolarki okiennej klasy premium – zakresie systemów podnoszono-przesuwnych do drzwi i okien tarasowych (HS) oraz rozwiązań do drzwi wejściowych i ewakuacyjnych. Rozwiązania systemowe grupy G-U wykorzystywane są przez czołowych polskich producentów stolarki okiennej, którzy wybierają G-U z uwagi na najwyższą jakość produktów oraz bogatą, elastyczną ofertę, umożliwiającą realizację nawet najbardziej innowacyjnych projektów.*

**G-U Polska**

[press box](#)