

Róbmy wszystko z pasją

Z **TOMASZEM GROEHLEM**, PREZESEM FIRMY LATEX OPONY SP. Z O.O. Z OPOLA, ROZMAWIA
SŁAWOMIR GÓRZYŃSKI

- Słyszałem, że już czwarte pokolenie zaczęło pracę w Waszej rodzinnej firmie. W wielu tego typu biznesach istnieje problem sukcesji i jest to czasami bardzo trudne dla rodziców, którzy nie mogą przekonać młodego pokolenia do wzięcia odpowiedzialności za rodzinną firmę. Jak przekonałeś syna, żeby zaczął pracować razem z Tobą, a może wcale nie trzeba było go przekonywać?

- Patryk najpierw przychodził w wakacje do serwisu - przekładki, naprawy, podstawy. Nie wkręcił się bardzo. Potem obsługa klienta - trochę z obowiązku. Po pierwszym roku studiów zrobił sobie przerwę. Przełom przyszedł, kiedy trafił do działu opon ciężarowych w serwisie. Bardzo zaangażowany zespół, który go zainspirował. Zaczął rozumieć ten świat od podstaw - marki, produkty, jak się wyróżnić. Ale najważniejsza była rozmowa z dziadkiem, tuż przed jego śmiercią. Tata pytał go - trochę żartem, trochę serio - ile opon sprzedał. Patryk zrozumiał wtedy, że opony w naszej rodzinie to coś więcej niż tylko biznes. Dziś angażuje się w opony ciężarowe coraz bardziej. Cały czas się uczy. Wreszcie poczuł temat.

- Zarządzasz jedną z największych hurtowni opon w Polsce. Firma mocno się rozrosła, ma oddziały w kraju, zatrudnia kilkadziesiąt osób. Jak trudne jest prowadzenie tak dużego przedsiębiorstwa? Co jest najważniejsze?

- Nie będę oryginalny - to przede wszystkim ludzie. Ale to, co zmieniło się w moim podejściu, to przeniesienie uwagi ze sprzedaży na kulturę organizacyjną. Firma zarządzana przez liderów, którzy wspierają zespoły, a nie im rozkazują. Szefowie, którzy zadają pytania, słuchają i współuczestniczą w decyzjach. To nie teoria - to kierunek, w którym nasza firma realnie ewoluowała przez lata. Nie wszędzie jeszcze tak jest, ale konsekwentnie do tego dążymy. Pracownicy chcą brać odpowiedzialność. Chcą inicjować, działać, decydować. Potrzebują do tego zaufania i przestrzeni. Dajemy im dużą swobodę - w planowaniu, w podejmowa-



niu wyzwień - i jednocześnie mierzymy efekty. Nie ma tu sprzeczności. Efekt? Nie muszę wszystkiego wymyślać sam. Mam zespół mądrych ludzi, którzy sami kreują zdarzenia. A kiedy coś wymyślą, wiem o tym i zaczynamy wdrażać.

- Jednym słowem nie jesteś zwolennikiem tego, że kontrola jest najwyższą formą zaufania.

- Zdecydowanie nie. Dla mnie najważniejsze jest to, kto trafia do zespołu. Dlatego rekrutacja to jeden z kluczowych procesów w firmie i od jakiegoś czasu poświęcamy jej znacznie więcej uwagi. Patrzymy nie tylko na kompetencje, ale na człowieka. Uczciwość, podejście do innych, to co wyniósł z domu. Kiedy masz właściwych ludzi, wiele rzeczy staje się prostszych.

- W jakim kierunku w najbliższych latach pójdzie branża oponiarska, a wraz z nią także Twoja firma?

- Polski rynek jest stabilny od kilku lat - i dobrze. To daje nam solidną podstawę do planowania. Największa niewiadoma na ten rok to antydumping wprowadzony przez Komisję Europejską. Na koniec

marca poznamy wartości cel. Mogą wywołać spore zamieszanie - szczególnie w segmencie opon osobowych, gdzie około 30 proc. produktów sprzedawanych w Europie pochodzi z Chin. Nie sądzę, żeby to zatrzymało import z Azji, ale dostępność i ceny mogą się zmienić. W segmencie budżetowym może zrobić się bardzo interesująco.

- Rynek opon napędza wiele czynników - elektryfikacja samochodów, napływ aut z Chin, nowe technologie. Jak to wszystko wpływa na Wasz biznes i na popyt na opony?

- Opony to produkt, bez którego w wielu przypadkach po prostu nie da się pracować. Są potrzebne i będą potrzebne. Elektryfikacja samochodów to dla nas ciekawy temat.auta elektryczne są cięższe i mają większą moc, a to oznacza szybsze zużycie opon. Do tego nowe rozmiary, nowe technologie, nowe modele. Rynek się zmienia, ale popyt na opony nie maleje. Osobny wątek to chińskie samochody. Ich sprzedaż w Polsce dynamicznie rośnie. Coraz więcej ludzi zauważa, że za cenę używanego 2-3-latka można mieć nowe auto

z Chin, z gwarancją i świetnym wyposażeniem. To zmienia rynek. Europejscy producenci mają przed sobą trudne pytanie, jak się w tej sytuacji odnaleźć?

- Elektryczne samochody budzą wiele emocji. Jedni są ich gorącymi zwolennikami, inni podchodzą sceptycznie, szczególnie w kontekście polskiej infrastruktury. Ty sam postanowiłeś to sprawdzić?

- Od trzech miesięcy jeżdżę autem elektrycznym. Chciałem sprawdzić sam, zamiast opierać się na opiniach innych - a tych, malujących czarny obraz, nie brakuje. Na razie nie jest źle. Auto ma zasięg 400 km przy spokojnej jeździe. Trasa z Opola do Warszawy przestała być problemem. Trzeba tylko zaplanować postój na doładowanie, ale te 20-30 minut można spokojnie przeznaczyć na lunch albo kawę. Moje doświadczenia? Umiarkowanie pozytywne. Nie jestem jeszcze przekonany w stu procentach, ale nie żałuję, że sprawdziłem.

- Handel oponiarski coraz mocniej przenosi się do internetu. Czy to kierunek, który widzisz jako szansę, czy raczej traktujecie go jako uzupełnienie tradycyjnej sprzedaży?

- To już nie jest wybór - to miks. Większość firm działa w obu kanałach jednocześnie i my też. Polski rynek jest dojrzały, a transformacja do online'u jest już zaawansowana. Internet świetnie sprawdza się na etapie wyszukiwania produktu, porównania, umówienia wizyty. Ale opony trzeba jeszcze założyć. Bez wizyty w serwisie się nie obejdzie. Więc oba kanały się uzupełniają i zarazem nie wykluczają. I dobrze, bo sprzedaż online usprawnia i skracza czas obsługi. To korzyść zarówno dla klienta, jak i dla nas. Mam nadzieję, że rynek odpowiednio rozłoży ceny usług i marże na produktach, żeby wszyscy w branży mogli normalnie funkcjonować.

- Jak układa Ci się współpraca z wielkimi światowymi koncernami - Bridgestone, Continental, Goodyear, Michelin - oraz producentami azjatyckimi? Czy chińska ekspansja to realne zagrożenie dla europejskiego przemysłu oponiarskiego?

- W segmencie premium Europejscy producenci mają się dobrze. Silna marka, bezpieczeństwo, najlepsze technologie - to trudno podważyć. Problem zaczyna się w segmencie środka i budżetowym. Tam chińska konkurencja jest bardzo realna. Powiem więcej, cały świat musi się z nią liczyć. Wolę mówić o konkretnych markach, nie generalizować. Nikt nie mówi „opony europejskie”, bo mówi się Michelin, Bridgestone, Continental. Tak samo powinno być z pro-

ducentami azjatyckimi. Za każdą marką stoi inny know-how i inna jakość. I to jest właściwe podejście. Na pewno jest to dla europejskich producentów bardzo duże wyzwanie. I wydaje mi się, że na razie nie znajdują na to odpowiedzi.

- To chyba widać od kilku lat, że światowe koncerny coraz mocniej stawiają na segment premium. Czy ta strategia sprawdza się na wszystkich rynkach?

- Premium to jest siła marki. Ludzie kupują nie tylko produkt, ale także kupują emocje i bezpieczeństwo. Ten segment jest stabilny i dochodowy. Problem pojawia się, kiedy ta sama firma ma markę premium i markę ze środka rynku. Wtedy większość zasobów, marketing, R&D wędruje do tej pierwszej. Ta druga zaczyna „cierpieć”. Dużą sztuką jest zarządzanie kilkoma markami jednocześnie, w różnych segmentach, tak żeby każda się rozwijała. Widzę to też z naszej perspektywy. Jako dystrybutor obserwuję marki, które mają świetne produkty, dobrą rozmiarówkę, silny marketing, a mimo to są w trendzie spadkowym. I odwrotnie - są marki, które nagle zaczynają rosnąć bez oczywistego powodu. Rynek ma swoje prawa, których ja po tylu latach pracy nadal nie rozumiem.

- Latex Opony stawia tylko na sprzedaż opon, czy są inne obszary, na których się opieracie?

- Stawiamy na bycie specjalistą w swoim obszarze. Ale ten obszar jest szeroki. Jesteśmy multibrandowi i multiproduktowi - poczynając od opon motocyklowych, kończąc na oponach przemysłowych i wielkogabarytowych. Sprzedajemy też ponad 100 tysięcy felg rocznie i aktywnie rozwijamy obszar montowni oraz kompletnych kół. W inne segmenty, jak części samochodowe, nie wchodzimy. Wolimy robić swoje - i robić to dobrze.

- Choć był chyba taki moment, jak przejęliście lubelską firmę Inbud-Faro. To był sygnał, że szukacie nowych kierunków?

- To już historia. Kiedy przejmowaliśmy tę spółkę, ich udział w częściach samochodowych był już znikomy. Koncentrowaliśmy się na oponach. Po jakimś czasie doszliśmy do wniosku, że konsolidacja dwóch spółek będzie bardziej optymalna - tańsza i lepsza dla klienta. Dziś ludzie z Inbud-Faro są częścią naszego zespołu i częścią firmy Latex. Wiemy kim jesteśmy. Jesteśmy multibrandowi i multiproduktowi w obszarze ogumienia i kół. To jest nasza specjalizacja i w niej chcemy być najlepsi. Nie szukamy przygód poza nią.

- Częścią waszego biznesu jest także serwis ogumienia, od którego ponad 68 lat temu zaczęła się historia firmy. Czy to serwis jest dla Was takim polem doświadczalnym, testerem nowych rozwiązań i marek?

- Od warsztatu wulkanizacyjnego zaczynał mój dziadek. Tata przejął go w drugiej połowie lat 70. I mimo że hurtownia urosła do dzisiejszych rozmiarów - serwisu nigdy nie opuściliśmy. Prowadzenie serwisu w dzisiejszych czasach jest bardzo wymagające. Jesteśmy po kilku latach konsekwentnej dywersyfikacji usług. Wiemy ile serca trzeba włożyć w to, żeby zamienić serwis opon w autoserwis. Powoli nam się to udaje, bo zaczynamy na tym zarabiać i mamy dobrą perspektywę. Dziś prowadzimy trzy autoserwisy. Dzięki tej działalności faktycznie lepiej rozumiemy problemy naszych klientów.

- Ile obecnie Latex Opony zatrudnia pracowników?

- W całej grupie pracuje obecnie około 450 osób.

- Z Twoich felietonów na LinkedIn wiem, że bliskie są Ci Włochy - tamtejsza kultura, ludzie, kuchnia. Co stamtąd przeszczepiłbyś na polski grunt - jeśli chodzi o prowadzenie firmy i relacje między ludźmi?

- Opisałem kiedyś doświadczenie wizyty w małej restauracji w Pescarze. Właściciel żył tym miejscem - każdym detałem, każdym gościem. Było w tym coś magicznego. Mnie inspirują ludzie, którzy mają pasję do tego co robią. Taki człowiek przyciąga innych pracowników oraz klientów. Od razu to czujesz. Że to miejsce żyje. I to można przenieść wszędzie. Do serwisu oponiarskiego, do hurtowni, do każdego biznesu. Jeśli ludzie, którzy tam pracują, są zaangażowani, klient to czuje natychmiast. To nie jest kwestia branży. To kwestia człowieka.

- Czego mógłbym życzyć Tobie i firmie w kolejnych miesiącach 2026 roku?

- Po pierwsze, żebym potrafił nie tracić z pola widzenia tego co mamy, żeby chęć zarobienia nie powodowała, że przestajemy widzieć ludzi. Żebyśmy płynnie adaptowali się do zmian. Sztuczna inteligencja to dziś i pomoc, i wyzwanie. Chciałbym, żebyśmy umieli z tych możliwości mądrze korzystać. I jedno życzenie dla całej załogi - żeby praca w firmie Latex nie była tylko pracą.

- Dziękuję za rozmowę.