

Piotr Kowalik

Grupa PSB

**czyli jak stawiać czoła
zagranicznym sieciom**



**POLSKIE SKŁADY
BUDOWLANE**

Grupa PSB

czyli jak stawiać czoła
zagranicznym sieciom

20 lat Grupy PSB



Siedziba Grupy PSB
(Centrali)
w Wełeczu



Własna sieć billboardów



Księga
Identyfikacji
Wizualnej



Promocja
gazetkowa

300. skład PSB

1998

1999

2000

2001

2002



Przystąpienie do europejskiej
federacji grup zakupowo-
sprzedażowych Euro-Mat



Produkty pod marką
własną



„Szkola Dobrego
Budowania” – szeroki
program szkoleniowy
dla firm wykonawczych



Wyjazdy szkoleniowe
do członków Euro-Matu
w Europie



„Buduj Dom z PSB” –
największy program
wspierający budownictwo
indywidualne w kraju



Pismo „Głos PSB” –
porady
budowlano-remontowe



Weteczn – nowoczesna
hala magazynowa



Zawodowa drużyna
kolarska PSB

„Barometr Budownictwa” –
raport o budownictwie
mieszkaniowym



Linia produkcyjna
do siatek zbrojeniowych
i gwoździ

2003

2004

2006

2007



I Targi PSB –
Warszawa



Pierwsza Mrówka
wg standardów sieci
(Ciechanów)



Nowy biurowiec
Centrali PSB



Jubileusz 5-lecia Grupy PSB – Warszawa



Stworzenie nowoczesnej strony internetowej

**Centrala Grupy PSB
osiągnęła przychody
1 mld zł**



Mrówka w Busku-Zdroju
należąca do Centrali

20 lat Grupy PSB



Jubileusz 10-lecia
Grupy PSB – Warszawa



Rozbudowa biurowca
Centrali PSB



100. sklep Mrówka
(Hrubieszów)

2008

2009

2010

2011

2012



Jesienne Giełdy
Regionalne



Pierwsza placówka Profi
(Kraków)



Balon lotniczy
PSB Mrówka



Pierwszy sklep
Mini-Mrówka
(Kamionki)



Kwartalnik
„M jak Mrówka” –
inspiracje i porady



Centrum Logistyczne
w Centrali PSB



Program telewizyjny
„Nasz nowy dom”



Akcja „Bezpieczna
droga do szkoły”



Program
lojalnościowy
Payback
w Mrówkach



Drugie Centrum
Logistyczne
w Wąbrzeźnie

**Przychody Centrali
Grupy PSB
przekroczył
2 mld zł**

**Przychody ze sprzedaży
materiałów budowlanych
całej Grupy PSB osiągnęły
pułap 5 mld zł**

**Sieć Grupy PSB to:
315 składów
53 placówki Profi
269 sklepów Mrówka**

2013

2014

2015

2016

2017



Hotel Słoneczny Zdrój w Busku-Zdroju



Jesienne konferencje – strategia rozwoju PSB



I Jesienne Targi PSB
w Ossie



200. sklep Mrówka (Staszów)



50. placówka Profi
(Strzelin)

Najnowsze spoty telewizyjne i hasła reklamowe:



Składy
„Stawiamy na dom”



Profi
„Tak się teraz
buduje”



Mrówka
„Przyjaciółka
Twojego domu”

Piotr Kowalik

Grupa PSB

czyli jak stawić czoła
zagranicznym sieciom



Bogdan Panhirsz na początku próbuje się asekuruwać. Tłumaczy, że zawsze miał problem z patrzeniem do tyłu, koncentrował się na rozwiązywaniu bieżących problemów, a kiedy się już z nimi uporał, szybko o nich zapominał i szedł dalej. Dlatego sporym dla niego wyzwaniem było samo odtworzenie szczegółów i historii z początków firmy.

„Nie myślimy o tym, co się nam udało i jakie dostaliśmy za to nagrody. Koncentrujemy się na tym, czego jeszcze nie zrobiliśmy, gdzie popełniliśmy błędy i co musimy zrobić, żeby móc rozwijać firmę dalej” – wylicza szef PSB.

Z 65 pierwszych hurtowni, które w 1998 roku założyły PSB, w Grupie do dziś jest 14. Kiedy pół roku wcześniej przeglądaliśmy z Edwardem Derelą, dyrektorem finansowym PSB, pierwsze akty notarialne Grupy, to przy większości nazwisk założycieli powtarzał: „firma nie działa”, „firma istnieje, ale jest poza Grupą”, „firma upadła”, „została przejęta”, „funkcjonują, ale całkowicie zmienili biznes”. Trzeba pamiętać specyfikę tamtych czasów, większość z tych hurtowni powstała w 1989 roku, kiedy nie trzeba było przejmować się konkurencją, a ich właściciele często mieli blade pojęcie o zarządzaniu.

„Szybko się okazało, że wielu z nich jest w dużo gorszej sytuacji, niż się wydawało. Pomogliśmy im ulepszyć biznesy, kiedy rynek się otworzył i zaczął być pożerany przez zachodnie korporacje. Przetrwali ci, którzy chcieli się zmieniać i rozwijać, wykorzystując know-how, który im dawaliśmy” – tłumaczy Panhirsz.

„Na początku chcieliśmy tylko jakoś skonsolidować hurtowników specjalizujących się w sprzedaży karton-gipsu. Tymczasem szybko okazało się, że rynek dystrybucyjny wygląda inaczej, niż przypuszczaliśmy, i z tego narodziła się idea grupy zakupowej” – dorzuca Mirosław Lubarski.

I w tym momencie wyjaśniamy sobie największe nieporozumienie, jakie wywołuje hasło „grupa zakupowa”, czyli to, że najważniejszym zyskiem, jaki czerpią tworzący ją akcjonariusze, wcale nie jest negocjowanie lepszych cen z producentami materiałów budowlanych...



Stoją od lewej: Mirosław Lubarski, Edward Derela, Bogdan Panhirsz

Wstęp

Bez wątpienia najładniejszy odcinek trasy Warszawa–Kraków zaczyna się w Skarżysku-Kamiennej. Wjeżdżamy na malowniczą drogę efektownie wijącą się pomiędzy wzgórzami i świerkowymi lasami Wyżyny Kieleckiej. Przez chwilę czujemy, jakbyśmy się znaleźli w górach – doświadczenie niecodzienne, zważywszy na to, że ciągle jesteśmy w środku Polski. W ten sposób dojeżdżamy do Chęcin. Pagórki ustępują równinie, znajdujemy się u bram Małopolski. Od Krakowa dzieli nas już tylko nieco ponad godzina drogi, jesteśmy na Ponidziu.

„Ponidzie leniwe, przeczące się jak kot do słońca, rozciągnięte na polach, lichych lasach, skałkach słońcem rozognionych, Nidą w łąkach roziskrzoną” – tak o tym miejscu śpiewała Wolna Grupa Bukowina. Łąki są chyba najbardziej charakterystycznym elementem ponidziańskiego krajobrazu. Ze względu na specyficzne warunki klimatyczne – duże nasłonecznienie i niewielką ilość wody – przypominają znane z południowo-wschodniej Europy pontyjskie stepy. W historii te ziemie zapisały się przede wszystkim za sprawą aktywności arian. Bracia polscy zbudowali tu największą liczbę zborów w Polsce. Mieszkańcy regionu wielokrotnie dawali dowody, że nie boją się iść pod prąd. W 1439 roku niedaleko Nowego Korczyna doszło do ostatecznej konfrontacji wojsk Zbigniewa Oleśnickiego z konfederatami husyckimi. Dziś żyje się tu spokojniej, a sercem Ponidzia stało się Busko-Zdrój, znane na całą Polskę uzdrowisko. Dla wód jodkowo-bromkowych, borowin i solanek siarczkowych co roku do Buska ściągają ponad 200 tys. kuracjuszy. Uzdrowisko może uchodzić za wyjątkową enklawę spokoju. Nawet w najbardziej obłożone letnie miesiące wszyscy idą tu grzecznie spać przed 22.00.

Spacerując pustymi ulicami, mamy wtedy szansę natknąć się co najwyżej na ludzi wychodzących na ostatni spacer z psem.

Ale my nie zatrzymujemy się w Busku. Jedziemy dalej drogą 767, kierując się na Pińczów. Mijamy Kaufland, Mrówkę i hotel *Słoneczny Zdrój*, wyjeżdżamy asfaltową drogą. Naszym celem jest położony zaledwie kilometr na zachód Wełecz. W Internecie możemy przeczytać, że jest to mała wieś typu ulicówka, znana jako załębie czosnku. Nieco więcej informacji można znaleźć na stronie polskaniezwykla.pl. Okazuje się, że pobliskie lasy były miejscem masowych egzekucji dokonywanych przez Niemców w latach 1939–1944. Rozstrzelano tu około 200 osób z aresztów gestapo w Busku-Zdroju, Kielcach oraz z więzienia w Pińczowie. Tylko część z nich ekshumowano. Pozostali spoczywają tu po dziś dzień.

Turystyczną atrakcją Wełecza jest sosna o niezwyklej kształcie przypominającym pająka. Wygląda, jakby stała na palcach, bo jej korzenie, zamiast być schowane w ziemi, są odsłonięte i ekspozowane na wysokość 3 metrów ponad ziemią. Nie jest to jednak efekt jakiegoś niezwyklego przyrodniczego zjawiska, ale działalności człowieka. Kiedyś w tym miejscu działała piaskownia, okoliczni mieszkańcy zaopatrywali się tu w materiał potrzebny do budowy domów. Eksploatacja zasobów doprowadziła do obniżenia poziomu terenu i odsłonięcia korzeni sosny. Pomnik przyrody łatwo jest przegapić, bo z głównej drogi prowadzi do niego mało wyróżniający się drogowskaz: „Sosna zwyczajna”.

Ale to, co sprawia, że Wełecz naprawdę jest niezwyklej wsią w Polsce, to mająca tu swoją siedzibę Grupa Polskie Składy Budowlane. Charakterystyczne niebieskie logo znają wszyscy ci, którzy kiedyś budowali swój dom. Do Grupy należy dziś 412 hurtowni budowlanych. Grupa PSB sieje postrach nie za sprawą składów, ale nowoczesnych placówek Profi oraz supermarketów budowlanych Mrów-

ka. Kołobrzeg, Łask, Sępólno Krajeńskie, Pewla... Kiedy przychodzi wiosna, nie ma tygodnia, w którym by nie została otwarta jedna lub kilka nowych Mrówek. I to szaleństwo trwa do grudnia. PSB mają ich już 269. Jeśli do tego doliczyć wszystkie hurtownie i 53 Profi, daje to 734 obiekty w całej Polsce. Klienci polubili sympatyczną Mrówkę i nowoczesne Profi, zupełnie inaczej niż konkurencja. Nikt na rynku nie może sobie pozwolić, by lekceważyć taką Grupę.

W miejscu, gdzie dziś przy drodze z Buska na Pińczów stoi nowoczesny magazyn zarządzany za pomocą komend na głoś, 20 lat temu znajdowały się leżące na placu płyty gipsowo-kartonowe, nakryte tylko folią. Dziś nikt nie odważyłby się ich tak trzymać, wtedy nie było wyboru. Firma stworzona przez grupę uciekinierów z częściowo państwowej firmy Nida Gips dysponowała magazynem o powierzchni 600 m². Zaczynali, podobnie jak amerykańskie ikony Apple czy HP, od garażu. Małe pomieszczenie bez okien, w którym realizowały się wielkie idee, na całym świecie stało się symbolem zaradności i kreatywności. Tyle że w polskiej rzeczywistości sprowadzało się to do baraków z krzywymi ścianami, podłogą z linoleum i przeciekającym sufitem. Baza Eko-Transu. Dziś już nie ma śladu po tym budynku. Został zburzony, nie zachowały się nawet zdjęcia.

Wszystko zaczęło się, gdy Bogdan Panhirsz, charyzmatyczny dyrektor handlowy w Nidzie, miał dość bezwładu i chorych układów państwowej firmy. Odszedł, a wraz z nim czterdziestu jego ludzi. Pewną pensję i nowe biura porzucali dla baraku i marzeń o zbudowaniu potężnej firmy handlowej. Tym, co wyróżniało historię PSB od innych opowieści o hartowaniu się kapitalizmu w krajowym wydaniu, była pożyczka – 1 mln marek – zaciągnięta w jednym ze szwajcarskich banków. To jednak jeszcze nie tłumaczy, jak udało się zbudować Grupę, która dziś trzęsie rynkiem. Przychody

skupionych w PSB hurtowni i sklepów przekraczają 6 mld złotych, mają 12 proc. rynku. Większa, i to nieznacznie, w Polsce od nich jest tylko Castorama.

* * *

PSB zaskakują na wiele sposobów. Są jedyną polską grupą, która dała odpór zachodnim sieciom supermarketów budowlanych. Dzięki Grupie stabilną posadą cieszy się ponad 13 tys. ludzi pracujących w rozrzuconych po całym kraju hurtowniach i Mrówkach. Ale historia o tym, jak powstały PSB, ma dużo bardziej uniwersalny charakter. To jest opowieść o zwykłych ludziach, którzy gdzieś na ponidziańskiej wsi stworzyli firmę o niezwyklej rozmiarach. W zasadzie taki sukces może przydarzyć się każdej firmie, ale coś sprawia, że choć z pomysłem na podbijanie rynku startuje jednocześnie wiele firm, do mety dobiega tylko jedna z nich. Wtedy mówi się, że jest to niezwykła organizacja, pisze się o niej książki, jej przypadek staje się obowiązkowym punktem kursów MBA i ulubionym przykładem mówców na różnego rodzaju konferencjach.

Kiedy wchodzi się do biura PSB, w oczy rzuca się osobliwy *dress code*. Nie jest to żadna reguła zapisana w firmowych dokumentach, a jednak wszyscy, od informatyków po prezesa, chodzą podobnie ubrani, w luźnych koszulach i marynarkach. Gdyby nie sekretariat, gabinety prezesów można by spokojnie pomylić z pokojami, które zajmują ludzie zarządzający magazynem. Nie ma w nich rzeźb, designerskich biurek czy ukrytej łazienki, które można zobaczyć w warszawskich korporacjach. Nie ma w nich nawet za wiele przestrzeni. Zresztą Bogdan Panhirsz prezesem jest tylko w dokumentach firmowych, tu wszyscy mówią do niego Bogdan albo dyrektor Panhirsz. Z drugiej strony nikt też nie wymusza żadnego luzu na siłę. Żeby „dyrektor” integrował się ze swoimi ludźmi, nie musi

z nimi siedzieć biurko w biurko na modnej przestrzeni typu *open space*. Wystarczą otwarte drzwi.

Choć w Centrali PSB nie ma wielu atrybutów warszawskiej korporacji, nie brakuje jej rozmachu korporacji. Codziennie przez Centralę w Wełeczku przechodzi 12 tys. zamówień. I to właśnie ten kontrast między zwyczajnością organizacji a jej wynikami jest niezwykły. W czym w takim razie tkwi zagadka?

Żeby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba cofnąć się do roku 1989 i szokowej terapii, jaka została zaaplikowana naszej gospodarce. Z dnia na dzień zostały podważone zasady, według których przez ponad 40 lat funkcjonowało społeczeństwo, rozszalała się inflacja, państwowe fabryki masowo produkowały bezrobotnych, a setki tysięcy Polaków rzuciło się do zakładania własnych firm. Fenomen tej nagłej przedsiębiorczości próbowano zgłębiać na wiele sposobów, ale nie doczekał się on dotychczas adekwatnej analizy.

Istnieje pewna dokumentalna ankieta zrobiona przez reportera Telewizji Polskiej w styczniu 1989 roku, na pięć miesięcy przed przełomem. Chodzi po Dworcu Wileńskim w Warszawie i zadaje, wydawałoby się proste, pytanie: „Co to jest przedsiębiorczość?”. Większość padających odpowiedzi jest komiczna: „Ale o co w ogóle się rozchodzi?”, „A skąd mogę to wiedzieć, ja jestem z przemysłu”, „Nie znam takiego słowa”, „To jakaś firma?”. Widać, że kilka osób coś słyszało i próbuje strzelać: „Wielkie transakcje”, „Dobra inicjatywa”, „Zaradność, chyba?”. Podsumowujący sondę reporter pozwala sobie na dwie sugestie: „że może nie trafił na właściwych ludzi” i „że to słowo ma przed sobą dopiero przyszłość”. W tym drugim na pewno się nie pomylił. Nie minęło pół roku, a Polacy dosłownie rzucili się do otwierania firm, wożenia tirami towarów z Niemiec, handlowania z łóżek polowych na bazarach. Nie musieli wiedzieć, na czym dokładnie polega przedsiębiorczość, po prostu działali.

Gospodarka, żeby się rozwijać, potrzebuje zmian, a przedsiębiorca jest apostołem zmiany. Od dużej firmy różni się tym, że ma misję i nie unika tak ryzyka, przypominając bardziej rewolucjonistę niż księgowego. Przedsiębiorcy mają „marzenie i chęć znalezienia prywatnego królestwa” i jakby nie zauważali piętrzących się po drodze trudności. Joseph Schumpeter, austriacki ekonomista, który w latach 50. opisał fenomen przedsiębiorczości i przywrócił jej należne miejsce w gospodarce, uważał, że odgrywa ona zasadniczą rolę w rozbiciu starych struktur i tworzeniu nowych. Jego zdaniem to przedsiębiorcy generują długoterminowy wzrost gospodarczy, bo szukają innowacji i napędzają postęp.

W ten sposób powstała również Grupa PSB. Firma jest żywym przykładem tego, na czym polegał fenomen polskiej przedsiębiorczości. Bogdan Panhirsz najpierw pociągnął cały zespół Nidy Gips, a potem 350 przedsiębiorców, którzy przygodę z biznesem zaczęli na początku w latach 90. Wykorzystali krótki moment, w którym nasza gospodarka tak szybko pędziła do przodu. To była szansa dla przedsiębiorczych ludzi i ich hurtowni budowlanych, które otwierali w każdej nawet najmniejszej miejscowości. Ale branża szybko zaczęła się profesjonalizować. Producenci materiałów budowlanych dawali dobre ceny i liczyli się z dużymi graczami na rynku. A rosnąć było coraz trudniej, bo klientów zaczęły odbierać zagraniczne sieci budowlane: Castorama, Praktiker, Leroy Merlin czy OBI. Żeby przetrwać w formule rodzinnej firmy, trzeba było wymyślić coś nowego.

I wtedy pojawił się Bogdan Panhirsz z pomysłem na połączenie sił i stworzenie wspólnej grupy zakupowej. Chodziło o to, by klient robiący zakupy w jednym z ponad 460 składów odczuwał, że dobrą cenę z producentem negocjowała już nie hurtownia z 15 mln złotych obrotu, ale cała Grupa z miliardowymi przycho-

dami. Zresztą właściciel hurtowni w ogóle nie musiał chodzić do producenta. Negocjacje brała na siebie Centrala Grupy, co mocno upraszczało biznes, zważywszy, że przeciętny skład PSB handluje produktami pochodzącymi od siedemdziesięciu do dwustu dostawców. Automatycznie też wzrastała wiarygodność takiej hurtowni, bo PSB brały na siebie gwarancję wywiązania się przez nią ze zobowiązań. Oczywiście grupa zakupowa nie polegała tylko na braniu. Trzeba było też od siebie coś dać, dostosować się do modelu stworzonego przez PSB i podzielić się częścią zysków. Poza tym ludzie, którzy własnymi rękami stworzyli swoje biznesy, od teraz mieli oddać część swojej niezależności Grupie stworzonej przez człowieka, który nigdy wcześniej nie zbudował własnej firmy. To Panhirsz i Mirosław Lubarski mówili im teraz, jak układać towary na półkach, ilu klientów powinien obsługiwać jeden sprzedawca i jak ma wyglądać strefa dla klienta. Były konflikty, tarcia i upadki liczone w dziesiątkach milionów złotych strat.

* * *

I to jest kolejny powód, dla którego warto poznać historię PSB. Nie brakuje w niej również momentów dramatycznych. Z pierwszych 65 hurtowni, które udało się wciągnąć do Grupy, przetrwało tylko 14. Tylko w ciągu początkowych dziesięciu lat straty PSB wynikające z bankructw jej członków wyniosły 44 mln złotych. Ze swoimi jeszcze niedawnymi partnerami twórcy PSB spotykali się w sądzie. Z drugiej strony, gdyby nie PSB, tych bankructw byłoby jeszcze więcej. W ciągu ostatnich 10 lat zniknęło 70 tys. rodzinnych biznesów handlowych. W budownictwie dodatkowo nakładał się na to kryzys w branży – wartość hurtowego handlu materiałami budowlanymi od 2011 roku spadła o 5 proc. W tym czasie przychody Centrali PSB wzrosły o 66 proc. Jeden z menedżerów

PSB zwierzał się, że same banki dziwią się, że Grupy nie dotknął kryzys. Mało tego – zwiększyła obroty.

W Polsce niełatwo odnosi się sukcesy biznesowe. Przedsiębiorca stał się chłopcem do bicia, synonimem spryciarza, któremu chodzi tylko o pieniądze. Na pewno dorobił się na pracy innych ludzi, najprawdopodobniej zatrudnionych na śmieciowych umowach. A jeśli przy tym zbudował duży biznes, to doszedł do niego dzięki prywatyzacji albo rządowym kontraktom. Problem polega na tym, że proces tworzenia wartości często jest niezrozumiały dla postronnych obserwatorów. Stąd takie kontrowersje wywołuje budowanie czegoś z niczego, urzeczywistnianie amerykańskiego snu. Niestety taki niekorzystny wizerunek przedsiębiorców utrwalają politycy i media, które coraz częściej odwołują się do przekonania, że w latach 90. za bardzo zachłysnęliśmy się liberalizmem i pozwoliliśmy biznesmenom na zbyt dużo. Szkoda tylko, że nie chcą pamiętać, że bez tych przedsiębiorców nie byłoby rekordowo niskiego bezrobocia (6,6 proc.), programu 500+ i „zielonej wyspy”. Tak czy inaczej, PSB z pewnością wymykają się tym stereotypom. To firma budowana z dala od Warszawy, bez wielkiego kapitału, bez fajerwerków, za to w trudnej branży. Ot, taka historia polskiej przedsiębiorczości w pigułce.

Menedżerowie kontra przedsiębiorcy

Nikt na świecie nie potrafi sprzedawać lepiej kawy niż Starbucks. Oczywiście są lepsze miejsca serwujące espresso we Włoszech, w Stanach czy Polsce, ale kawiarnie Starbucksa codziennie odwiedza ponad 11 mln klientów. Są wszędzie. Ich twórca Howard Schultz przez ponad trzydzieści lat pracował nad tym, by stworzyć miejsce, do którego nie będzie się przychodziło jedynie po to, by kupić kawę, ale dla atmosfery. Gdy w 1982 roku zaczął pracować w Starbucksie na stanowisku dyrektora do spraw marketingu, firmie było daleko do formatu, który dziś znamy. To były cztery sklepy z prażoną kawą, zlokalizowane w jednym z najbardziej deszczowych miast USA, Seattle. Schultz pamiętał, jak znajomi odводzili go od przeprowadzki do tego miejsca, strasząc go fatalną pogodą. Rzeczywistość okazała się gorsza. Ale to nie miało znaczenia, bo on dosłownie zakochał się w tej firmie, która na przekór panującej wówczas w Stanach modzie na kawę rozpuszczalną sprzedawała kawę paloną, pakowaną do białych bawełnianych woreczków. Kawa palona miała wówczas zaledwie 3 proc. udziałów w rynku i nie chodziło tylko o to, że Amerykanie nie znali tego produktu. To miało w sobie głębsze podłoże społeczne. Ameryka była zakochana w kulturze instant. Nawet w dobrych

hotelach zdarzały się sytuacje, że nie można było dostać parzonej herbaty, była tylko rozpuszczalna.

Schultzowi bardzo imponowała kultura Starbucksa, który miał ambicje nauczyć Amerykanów, jak smakuje prawdziwa arabica. Mimo że był tylko szefem marketingu, robił tam dosłownie wszystko – od stania za ladą sklepu przy Pike Place 1912 po organizowanie szkoleń dla pracowników na temat tego, jak powinni rozmawiać z klientami o kawie. Ta fascynacja trwała niewiele ponad rok, dopóki Schultz nie udał się w podróż do Włoch. Pierwszym jej etapem był Mediolan, a pierwszą rzeczą, jaką zrobił po zameldowaniu się i zostawieniu bagaży w hotelu, była wizyta w pobliskiej kawiarni. Zachwycił go smak gorącej *caffè latte*, którą mu tam zaserwowano.

Nie smak kawy zrobił na nim największe wrażenie, ale atmosfera. Zaskoczyło go już samo powitanie. Stojący za barem starszy mężczyzna rzucił mu *Buongiorno!*, jakby znał go od dawna. Potem zaczął zręcznie przyrządzać kawę, zmielił ją, ubił na parze mleko, naciągnął espresso, nie odrywając się ani na chwilę od rozmowy z klientami. To wyglądało, jakby parzenie kawy nie było dla niego pracą, ale pasją. W kawiarni było głośno i tłoczno, co tylko додаło całemu doświadczeniu kolorytu. Stojący wokół baru klienci sprawiali wrażenie, jakby świetnie się znali, a wszystko razem wyglądało jak codziennie powtarzający się rytuał. Schultz uświadomił sobie, że jest to o wiele więcej niż tylko krótka przerwa spędzona na piciu kawy. To jest teatr, doświadczenie samo w sobie. Po skończeniu cappuccino podziękował bariście i pomyślał sobie: „Boże, jaki ten lokal jest świetny, jakie wspaniałe miasto”. Tak samo było w Weronie; tam też kawiarnie były na każdym rogu. I w każdej powtarzał się ten sam rytuał. Bariści i ich klienci tworzyli rodzaj wspólnoty, ludzi, których łączył nie interes ekonomiczny, ale chęć spędzenia wspólnie czasu w dobrej atmosferze.

Tak właśnie wyobrażał sobie własną przyszłość Starbucksa. Podekscytowany wrócił do Stanów, gotowy przekonywać do nowej idei swoich szefów. Ale właściciele Starbucksa nie podzielili jego entuzjazmu. Powiedzieli Schultzowi, że chcą się skupić na swoim *core businessie* i nie interesuje ich działalność w branży restauracyjnej. Niepokorny szef marketingu zapowiedział im, że w takim razie sam stworzy taką kawiarnię. Między lipcem 1985 roku i styczniem 1986 roku udało mu się zebrać od inwestorów około 400 tys. USD kapitału. Jednym z nich był William Gates senior, ojciec założyciela Microsoftu. W kwietniu Schultz otworzył w centrum Seattle swoją pierwszą kawiarnię.

Nazwał ją Il Giornale, od tytułu największego dziennika wydawanego w Mediolanie. Aby obniżyć koszty działalności, nieraz sam musiał stawać za barem. Miało to swoje dobre strony, bo w ten sposób mógł ulepszać model działania swoich kawiarni, czemu oddawał się bez reszty. W ciągu sześciu miesięcy liczba odwiedzających klientów przekroczyła 1000 osób dziennie. W październiku Schultz otworzył drugą kawiarnię, w kwietniu 1987 roku kolejną. Połączenie konceptu mediolańskiej kawiarni z amerykańską umiejętnością powielenia i zbudowania na jego bazie sieci z jednym mocnym logo okazało się niesamowicie dobrym biznesem.

Twórca Starbucksa lubił powtarzać, że prowadząc firmę, warto czasami podważać nawet podstawowe wartości, na jakich jest ona zbudowana. Tak właśnie sam postąpił w 1985 roku. Chociaż uważał, że pracuje w firmie oferującej najlepszą paloną kawę w Stanach, gotowy był to wszystko rzucić, by zrealizować swoją wizję. Zrozumiał, że choć produkt jest niezwykle ważny, tak naprawdę w tej branży sprzedaje się doświadczenie.

I szybko okazało się, że to on miał rację. Po 16 miesiącach od założenia Il Giornale biznes kawiarniany tak dobrze się kręcił, że

Howard Schultz mógł złożyć ofertę odkupu Starbucksa od swoich byłych pracodawców. Okazało się, że chętnych na przejęcie marki, która powoli stawała się na rynku amerykańskim synonimem jakościowej kawy, jest więcej. Dlatego szybko musiał podbić swoją ofertę i przejął Starbucksa za 3,8 mln USD. Przy okazji zrozumiał, jak unikalną wartość ma marka z deszczowego Seattle, i z bólem serca, bo Il Giornale było jego dzieckiem, zmienił nazwę swoich kawiarni na Starbucks. Kiedy sześć lat później wprowadzał spółkę na giełdę, miał już 140 kawiarni, a inwestorzy wycenili jego biznes na 273 mln USD.

* * *

Chociaż jest to opowieść o początkach Starbucksa, sama historia jest dużo bardziej uniwersalna. W podobny sposób swoje firmy zakładało wielu przedsiębiorców zarówno przed Howardem Schultzem, jak i po nim. Chociaż mają poczucie, że pracują w świetnych firmach, których sukcesy sami współtworzą, nagle przestają się mieścić w ramach jej struktur. Firma zaczyna krępować im ruchy, właściciele ich nie słuchają, wszyscy dookoła żyją jej terazniejszymi sukcesami, ale przyszłość nie należy do niej. Staje się dla nich jasne, że płynąc dalej tym kursem, zaraz zaczną dryfować, bo wszyscy jej konkurenci albo już dokonali korekty kursu, albo zaraz to zrobią. Wtedy też można się zorientować, kto w firmie jest tylko zwykłym korporacyjnym żołnierzem, a kto przedsiębiorcą, gotowym zaryzykować bezpieczną posadę i przychodzącą regularnie na konto pensję po to, by realizować swoją wizję.

Tak powstały Polskie Składy Budowlane (PSB). Trzynastcie lat po tym, jak Howard Schultz zaryzykował wszystko i opuścił Starbucks, w bardzo podobnej sytuacji znalazł się Bogdan Panhirsch. Był dyrektorem handlowym w Nidzie Gips, wówczas czołowym

producencie płyt gipsowo-kartonowych. Problem polegał na tym, że polscy współwłaściciele Nidy nie rozumieli, że chociaż sprzedają ciągle rośnie, to tak naprawdę stoją w miejscu. Wiedział, że jeśli chce dalej coś znaczyć na tym rynku, musi coś wymyślić. Koncepcja PSB była prosta – obsługiwać klientów w sposób taki, jak to robił do tej pory, ale trzeba momentalnie rozszerzyć listę oferowanych im produktów oraz zdobyć nowych klientów. Potrzebował czegoś, co ich zwiąże. Zaproponował, że jest gotów walczyć o to, by mieli najlepsze ceny na rynku, ale muszą kupić udziały w PSB. To stało się kamieniem węgielnym Grupy – tak samo jak dla Starbucksa okazał się koncept mediolańskiej kawiarni Il Giornale.

Wydaje się, że chyba trudno znaleźć bardziej oddalone od siebie biznesy. Bo co może łączyć sprzedawanie „doświadczenia” bywalcom modnego lokalu z konkretnym biznesem, jakim jest produkcowanie materiałów budowlanych służących do wznoszenia ścianek działowych i podwieszanych sufitów? A jednak to tylko pozory. Kiedy w styczniu 1990 roku Bogdan Panhirszt zostawał dyrektorem handlowym Nidy, cele, jakie wtedy przed nim postawiono, wcale tak bardzo się nie różniły od sytuacji, w jakiej znalazł się Starbucks w latach 80., budując praktycznie od zera rynek jakościowej kawy. Różniły ich produkty. W 1990 roku płyta gipsowo-kartonowa była w Polsce produktem całkowicie niszowym. Rynkiem rządziła wielka płyta. Bloki mieszkaniowe były budowane z gotowych, prefabrykowanych płyt wytwarzanych w fabrykach domów. Rzadko nawet posługiwano się nazwą płyta gipsowo-kartonowa, używając raczej określenia suchy tynk. Wykorzystywano ją jako element wykończeniowy, alternatywę dla królującego na rynku tynku mokrego. Tyle że jej jakość nie budziła zaufania, nie było specjalistów, którzy wiedzieli, jak ją prawidłowo montować. Płyty łatwo się łamały, zdarzały się przypadki, że spadały ludziom na głowę albo były tak

zamontowane, że można było włożyć między nie rękę. W efekcie produkcja płyt gipsowo-kartonowych w Polsce nie przekraczała 1 mln m² rocznie. W porównaniu z Zachodem dzieliła nas przepaść. W przeliczeniu na jednego mieszkańca zużywaliśmy około 0,025 m² płyty rocznie, podczas gdy w Europie to zużycie wahało się między 3 a 4 m² na jednego mieszkańca, a w USA nawet ponad 7 m².

Historia wykorzystywania gipsu w budownictwie jest dość długa i jak wszystkie stare technologie, swoje korzenie ma w Egipcie. Można je znaleźć w datowanej na 3700 rok p.n.e. piramidzie Cheopsa, gdzie gips był nakładany na listwy robione ze słomy. Pierwsza płyta, która jest zbliżona do tej, jaką znamy obecnie, jest dziełem dwóch amerykańskich inżynierów: Augustine'a Sacketta i Freda Kane'a. W 1888 roku uruchomili jej produkcję, a sześć lat później opatentowali swój wynalazek. W 1909 roku Sackett sprzedał swój wynalazek amerykańskiemu koncernowi United States Gypsum Corporation, a sam został dyrektorem w koncernie, pełniąc tę funkcję dożywotnio. W 1917 roku dokonano ostatniej znaczącej zmiany technologicznej w budowie płyty, zastępując wiele nałożonych na siebie warstw gipsu i papieru pojedynczą warstwą gipsu obłożoną obustronnie grubym kartonem. Ale na podbicie rynku trzeba było lat. Pierwszymi budynkami zbudowanymi z użyciem płyty były obiekty prezentowane podczas Wystawy Światowej w Chicago w 1933 roku. Wtedy też spółka ruszyła z pierwszą większą kampanią, reklamując płyty. Ale nawet bardzo otwarci na wszelkie innowacje Amerykanie, szczególnie jeśli wiąże się z nimi obniżenie kosztów, nie mogli początkowo przekonać się do płyt. Wymusiła to na nich dopiero II wojna światowa. W 1941 roku amerykańska gospodarka stanęła przed ogromnym problemem, jakim było zniknięcie z rynku pracy milionów młodych mężczyzn, którzy albo ruszyli na wojnę, albo zaczęli pracować na rzecz przemysłu zbrojeniowego.

Potrzebne były tanie i proste w montażu materiały budowlane, aby zrekompensować niedobory siły roboczej w budownictwie. Zaczęło się poszukiwanie tanich i prostych w montażu materiałów budowlanych, dzięki którym gospodarka mogłaby zrekompensować odpływ siły roboczej oraz rosnące koszty wojny. Płyta gipsowo-kartonowa okazała się idealna. Dla milionów *baby boomers* stała się zapowiedzią łatwiejszego życia i realizacji marzenia o posiadaniu domku na amerykańskim przedmieściu, który można było równie szybko zbudować, co potem zburzyć. Do Europy koncepcja przestawienia się na płytę gipsowo-kartonową została wyeksportowana pod koniec lat 40. jako element planu Marshalla. Szybko się przyjęła, bo była tanim sposobem na odbudowę Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii po zniszczeniach wojennych. Widząc, jak w Europie szybko rósł popyt na ten produkt, w 1957 roku produkcję własnych płyt uruchomiła belgijska firma Etex. Sprzedawała je pod marką Gyproc. I chociaż w Europie było kilku od niej większych producentów, jak Knauf, Rigips, Lafarge, to jednak Belgowie jako pierwsi wykorzystali szansę, jaką stworzył w 1989 roku upadek komunizmu w Europie Środkowej. Polska jawiła im się jako dziewiczy rynek i trochę to przypominało sytuację, w której w 1982 roku znalazł się Starbucks na jeszcze nieistniejącym rynku palonej kawy. Potrzebny był im tylko człowiek, który rozpędzi firmę i zbuduje popyt na płyty gipsowo-kartonowe. O tym, że Belgowie szukają dyrektora handlowego, Bogdan Panhirsch dowiedział się w zimie 1989 roku zupełnie przypadkiem. Tak się złożyło, że jego głównym kontrkandydatem był Michał Tombiński, prywatnie cioteczny brat jego szwagra, z którym chodził do jednego liceum w Krakowie. Potem wspólnie jeździli pracować sezonowo do Szwecji. Teraz spotkali się, starając się o tę samą pracę. Proces rekrutacji ograniczył się do kilku rozmów z reprezentującym wówczas interesy Gyproca w Polsce Michaeliem Lambrechtem. Bel-

gowie prowadzili je bezpośrednio, bo po pierwsze, nie było jeszcze w Polsce firm headhunterskich, po drugie, chodziło o zatrudnienie kluczowego człowieka dla powodzenia planów ekspansji w nowej części Europy. Tym, co wyróżniało Panhirsza pośród innych menedżerów państwowych firm, było jego doświadczenie w pracy na irackich kontraktach. Choć Irak dziś kojarzy się z wojną, w latach 80. nad Zatoką Perską pracowało około 50 tys. Polaków. Panhirsza zajmował się rozliczeniem dużych kontraktów Budimexu, już wówczas największej polskiej firmy budowlanej, która budowała tam 145-kilometrowy odcinek autostrady między Basrą a Bagdadem, pracowała przy nawadnianiu pól uprawnych oraz postawiła kilka zakładów przemysłowych, między innymi stalownię w Basrze. Po powrocie z kontraktu Panhirsza zatrudnił się w krakowskim Naftoprojekcie, by dalej zajmować się Irakiem. Tylko że teraz pracował na miejscu w Krakowie i wysyłał na kontrakty polskich spawaczy. Na płytach gipsowo-kartonowych się nie znał, podobnie jak na sprzedaży materiałów budowlanych. Ale w 1989 roku w Polsce w ogóle nie było dyrektorów handlowych, a słowa marketing albo promocja znali ludzie, którzy pracowali za granicą. Dla Belgów liczyła się jego przedsiębiorczość i znajomość języka angielskiego. W zatrudniającej blisko 200 osób firmie był jedynym pracownikiem biegle posługującym się tym językiem. Sytuacja nie zmieniła się przez kolejne dwa lata, kiedy Panhirsza zatrudnił swojego asystenta Mirosława Lubarskiego. Od tamtego momentu w firmie były aż dwie osoby mówiące po angielsku.

Belgowie w Nidzie byli mniejszościowymi udziałowcami z 40-procentowym pakietem akcji. Spółkę zawiązali w końcu 1989 roku z największymi państwowymi zakładami w regionie – Doliną Nidy. Jej największym atutem był dostęp do jedynych w Polsce złóż gipsu w Gackach i Stawianiach niedaleko Pińczowa, klu-

czowych z punktu widzenia produkcji płyt gipsowo-kartonowych. Wytwarzano je tu od 1954 roku na linii produkcyjnej, będącej jednym z darów narodu radzieckiego. Europie Środkowej podarowano wtedy cztery takie linie, a polska była jedyną, którą wciąż wykorzystywano do produkcji. Belgowie mieli prosty plan wykorzystać swój know-how, unowocześnić produkcję i zrobić z marki Nida Gips synonim płyty, tak jak wcześniej Adidas stał się synonimem sportowych butów, a Xerox maszyny do kopiowania. Musieli się zmagać nie tylko z fatalną jakością płyt, które były przesuszane, łamały się albo miały źle dobierane mieszanki, problemem była wydajność. Podobne fabryki funkcjonujące na przykład w Stanach Zjednoczonych były w stanie wyprodukować dziennie kilkadziesiąt razy więcej płyt. Przy nich fabryka w Gackach wyglądała jak manufaktura, gdzie większość prac ciągle wykonywanych była ręcznie. Pierwszym zadaniem Panhirsza było znalezienie dostawców, którzy mogliby zaoferować lepszej jakości surowce potrzebne do produkcji płyt. Zaczął od kartonu. W Polsce jego producentem był inny, duży państwowy zakład Celuloza Świecie, ale ich karton nie nadawał się do produkcji płyt. Właściwy znalazł dopiero w Szwecji i Niemczech. Podobnie było z olejem silikonowym, który Nida Gips zaczęła importować z niemieckiego koncernu BASF. Równolegle trwały prace nad poprawą efektywności pracy linii produkcyjnej. Tyle że Belgowie nie do końca przewidzieli konsekwencje tego, że Dolina Nidy pracuje na gipsie naturalnym, który w zależności od tego, gdzie się go pozyskuje, może się bardzo różnić jakościowymi parametrami i zawartością poszczególnych związków. A to miało ogromne znaczenie dla szybkości wiązania i stabilizacji mieszanki, z której robiło się płytę. W efekcie Nida Gips miała długo problem z powtarzalnością produkcji płyty, tak by nie przesuszały się jej krawędzie. W zasadzie to nie powinno być zmartwienie nowego

dyrektora handlowego, który teoretycznie odpowiadał za zakup surowców oraz sprzedaż gotowego produktu, ale szybko przekonał się o tym, jak bardzo się mylił. W 1992 roku Gyproc, który nie mógł wyrobić się ze swoimi zamówieniami w Europie, postanowił podzielić się z Nidą kontraktem na dostawę płyt do swojego izraelskiego klienta firmy. Towar z fabryki w Gackach został załadowany na trzy statki w Gdyni i wypłynął do Hajfy. Dla Nidy ten kontrakt był jak zimny prysznic – izraelski klient, przyzwyczajony do elastycznych płyt bez wad, jak zobaczył te z Gacek, to nie chciał mieć z nimi nic wspólnego. W efekcie Nida miała ogromny problem – w porcie, na cle, utknął towar za 300 tys. USD i niszczał. Panhirsz polecał do Izraela, by wyjaśnić nieporozumienie. Ale nic nie ugrał – polska płyta prezentowała się jak produkt z Trzeciego Świata, a klient nie chciał go wziąć. Jediną korzyścią, jaką miał z pierwszej wizyty, było zobaczenie Betlejem. Do drugiej tury rozmów w ogóle nie doszło, bo czekając na odlot samolotu na lotnisku w Warszawie, dostał nagłego ataku choroby, której właściwa diagnoza zajęła potem lata, i w ogóle nie dotarł do Izraela.

Wokół jego osoby zrobiło się wówczas sporo zamieszania i zasiadający w Radzie Nadzorczej przedstawiciele państwowej Doliny Nidy próbowali go odwołać ze stanowiska. Obwiniali go o stracony kontrakt. Nie miało znaczenia, że jako dyrektor handlowy odpowiadał za sprzedaż płyt, a nie ich produkcję i wadliwe wykonanie. Uratowali go Belgowie. Ale całe zdarzenie pokazało, jak pogłębiała się przepaść między przedsiębiorczym dyrektorem a Doliną Nidy – państwowym udziałowcem rosnącego w siłę producenta płyt.

Dolina Nidy była najważniejszym zakładem w regionie, którym trząsł jeden człowiek – Adam Korycki. Był byłym szefem działu transportowego w zakładzie. Jak w każdym takim państwowym molochu, na prowincji wszystkich łączyła jakaś sieć powiązań –

każdy każdemu coś zawdzięczał, a najwięcej Koryckiemu. W dniu imienin Koryckiego przed jego gabinetem ustawiała się kolejka gości, a cała scena przypominała klisze z *Ojca chrzestnego*. Panhirsz był człowiekiem z zupełnie innej bajki. Po pierwsze, nie wychodził z Nidy jak inni o 15.00, tylko kiedy skończył swoją pracę. A ponieważ mieszkał początkowo sam, w oddalonej o 3 km leśniczówce należącej do fabryki, w firmie często siedział do nocy albo zabierał pracę do domu. Przyjechał z Krakowa, nie obchodziły go miejscowe układy, nie myślał kategoriami tych osób. Nad sobą miał dyrektora mianowanego jeszcze z nadania organizacji partyjnej, który w pracy się nudził, bo jego rola sprowadzała się do bycia notariuszem. W kontrze do tego typu państwowych dyrektorów Panhirsz był bardzo zaangażowanym menedżerem i mocno nastawionym na odniesienie sukcesu z Nidą Gips. To aż nadto rzucało się w oczy. W dodatku jako jedyny potrafił się porozumieć bez tłumacza z zasiadającymi w Radzie przedstawicielami Gyproca: Etienne’em Bodetem i Philippe’em Lemanssem. W naturalny sposób postrzegany był jako ich człowiek, bo z nimi trzymał. To mu dawało dużą niezależność, ale Belgowie w Nidzie Gips mieli tylko 40 proc. udziałów. To oznaczało, że prędzej czy później musi dojść do jakiegoś przesilenia w firmie. Ale dopóki Panhirsz wypracowywał godne zyski, które Dolina Nidy mogła wyjmować w formie dywidendy, miał zagwarantowany względny spokój. A pieniądze właśnie zaczynały płynąć coraz większym strumieniem.

* * *

W 1993 roku Nida Gips miała wreszcie płytę, z którą mogła myśleć o podboju rynku. Wyzwanie było spore, bo nie wystarczyło tylko wypromować nowy produkt, trzeba było walczyć z fatalną opinią, jaką płyty miały w Polsce przed transformacją gospodar-

czą. Klienci nie przyjeżdżali po nie tirami, ale często maluchami i dobrze było, gdy wrzucali sześć sztuk na bagażnik. Część z nich z suchą technologią zetknęła się wcześniej, podczas wyjazdów na Zachód. I oni okazali się kluczowymi klientami. Panhirszowi najłatwiej było do nich dotrzeć, brali większe partie płyt na kredyt i zaczynali nimi handlować. Za granicą często pracowali jako murarze na budowach, wracali do Polski i zostawali przedsiębiorcami. W ten sposób Bogdan Panhirsz poznał założycieli Sufigu – Czesława Ochlawę, Modomu – Stanisława Nycza czy Wojtkę Sosina z Kolonii. Te kontakty okazały się kluczowe, kiedy kilka lat później wspólnie tworzyli Polskie Składy Budowlane. Teraz jednak chodziło o wypromowanie wciąż mało znanej technologii budowania z płyt gipsowo-kartonowych. Oni stawali się jej ambasadorami.

Panhirsz od początku wiedział, że kluczowa jest edukacja rynku. Jeździł po Polsce, organizował szkolenia, wydawał poradniki, jak montować płyty, jakie stosować akcesoria. Było jasne, że jeśli Nida chce znacząco zwiększyć skalę sprzedaży, nie może oferować samych płyt, musi mieć akcesoria do ich montowania: profile, taśmy, narzędzia.

W 1991 roku na targach w Monachium poznał przedstawicieli włoskiej firmy Dallan oferującej linie do produkcji profili. Decyzję o zakupie linii podjął jednoosobowo, gdyż Rada Nadzorcza nie była przekonana do pomysłu. Było to dość ryzykowne posunięcie, zważywszy na to, że koszt nowej maszyny przekraczał 80 tys. USD. To była pierwsza tego typu profilarka w Polsce. W firmie powiedział, że jeśli nie dostanie zgody na jej zakup, to i tak zrobi to na własny koszt. Gdyby faktycznie Nida nie chciała zapłacić, mógłby wyjść z tego niezły biznes, bo linia zwróciła się w kilka miesięcy. Firma kupiła jeszcze cztery podobne linie i z produkcji profili zrobiła cały nowy wydział w fabryce. Początkowo zaopatrywano się w specjalnie cięte blachy na paski w hucie Florian, ale i ten etap produkcji

zagospodarowano, dostawiając używaną, szwajcarską maszynę do cięcia wzdłużnego blach w kręgach (pracuje do dziś).

Najszybciej z potencjału płyty zdążyli sobie sprawę firmy stawiające małe obiekty handlowe. Był na nie popyt, bo branża handlowa wchodziła w drugą fazę rozwoju, przenosząc się z łóżek polowych i szcęk do pawilonów handlowych. Podobnie jak pół wieku wcześniej w Stanach Zjednoczonych i w tym przypadku zadziałał prosty rachunek zysków i strat: budując obiekty z płyty gipsowo-kartonowej, można było to zrobić taniej i szybciej. Jako pierwsi do nowej technologii przekonywali się mali przedsiębiorcy, bo koszty dla nich były kluczowe. Płycie było trudno się przebić w budownictwie mieszkaniowym, gdzie stosowana była głównie przy adaptacjach i stawianiu lekkich ścianek działowych oraz przy budowie dużych obiektów komercyjnych. Pierwszą dużą inwestycją zrealizowaną z użyciem płyt była budowa w 1995 roku hotelu *Sobieski* w Warszawie. W tego typu inwestycjach często problem pojawiał się na etapie planowania inwestycji, architekci, co prawda, znali płyty, ale wciąż mieli poczucie, że ta technologia jest droga, a też nie miał kto na nich wymóc stosowania płyt, bo w Polsce jeszcze nie było zachodnich koncernów, które tę technologię przeniosłyby ze swoich rynków.

Mimo to w 1994 roku popyt na płyty zrobił się tak duży, że Nida Gips nie mogła nadążyć z produkcją. Panhirsz zaczął sprowadzać płyty najpierw z Gyproca, a kiedy i tych przestało starczać, z Knaufa, Rigipsu, Lafarge i Norgipsu. Zapewnił sobie 2-letnią wyłączność na ich dystrybucję i stał się niemalże rynkowym monopolistą.

Żeby wypłynąć na jeszcze szersze wody, potrzebna była dobra kampania telewizyjna, z którą Nida mogłaby dotrzeć do masowego klienta. To były czasy, gdy telewizja ograniczała się do trzech kanałów – Jedynki, Dwójki i Polsatu – ale oglądali je wszyscy. Dla-

tego czasami wystarczyło zrobić chwytliwy spot reklamowy, by nazajutrz mówiło o tobie pół Polski. Trzeba było jednak zacząć od zbudowania budżetu reklamowego, a ten, wiadomo, jest tym większy, im większa jest sprzedaż. Żeby wzrosła sprzedaż, Panhirsz zaczął poszerzać ofertę, doszły gładzie szpachlowe, kleje, akcesoria metalowe, sufity podwieszane. Wiosną 1997 roku Nida wypuściła zabawny spot, w którym dwóch fachowców spierało się, „że tego się *ni da* zrobić, ale jak przyjdzie *Nida*, to się da”. Świetnym ruchem okazało się zatrudnienie do spotu Andrzeja Kaczmarka, estradowego artysty, znanego z występów w kabarecie Elita. Jego dialog w spocie o Nidzie, prowadzony charakterystycznym, lekko sepleniącym głosem, sprawił, że artysta, utożsamiany z festiwalem opolskim, stał się twarzą marki materiałów budowlanych.

W 1995 roku sprzedaż płyt gipsowo-kartonowych przekroczyła 10 mln m².

To był znak dla pozostałych graczy rynkowych, że czas wchodzić na rynek z inwestycjami. Przewaga Gyproca polegała na tym, że dzięki wspólnym interesom z Doliną Nidy miał dostęp do największego źródła naturalnego gipsu w Polsce. Tyle że od lat 80. na Zachodzie znana była coraz popularniejsza technologia pozyskiwania gipsu syntetycznego z odsiarczania spalin pochodzących z dużych zakładów energetycznych. Produkowany w ten sposób gips był bardziej narażony na pęknięcia i zawilgocenie, ale dzięki stosowaniu odpowiednich mieszanek można było łatwo te wady wyeliminować. Pierwszą w Polsce firmą, która zdecydowała się w 1994 roku na budowę zakładu odsiarczania spalin, była Elektrownia Bełchatów. Ten fakt wykorzystał niemiecki Knauf, stawiając w sąsiedztwie elektrowni fabrykę płyt. Oddał ją do użytku w 1997 roku. Z jeszcze większym rozmachem na rynek postanowił wejść Norgips, który w 1995 roku ruszył z wartością 60 mln

dolarów inwestycją zlokalizowaną przy Elektrowni Opole. Zbudował drugi pod względem wielkości zakład przerabiający gips syntetyczny w Europie. Wcześniej brytyjski Rigips zaczął starać się o przejęcie dostępu do złóż gipsu naturalnego w Stawianach.

W tej sytuacji Gyproc nie miał wyboru: jeśli chciał, by Nida Gips dalej liczyła się w wyścigu na moce produkcyjne, musiała ruszyć z budową własnych, nowych mocy. Ale w firmie panował pat, stosunki między Belgami a władzami Doliny Nidy weszły w fazę ostrego konfliktu. I to był moment, kiedy Bogdan Panhirsza stanął przed wyborem podobnym do tego, jaki miał Howard Schultz po powrocie z podróży do Włoch. Czy dalej zajmować się sprzedażą w jego zdaniem skazanym na marginalizację starym modelu Starbucks, czy postawić na realizację własnej wizji sprzedawania kawy?

To różni zwykłego menedżera od prawdziwego przedsiębiorcy. Ten pierwszy do końca będzie się trzymał tonącej korporacji, w międzyczasie szukając gdzie indziej bezpiecznej posady, na którą będzie mógł przeskoczyć. Ten drugi jest w stanie wszystko rzucić, pociągnąć za sobą zespół i zacząć budować nową firmę od zera. Tak Bogdan Panhirsza założył Polskie Składy Budowlane. Niepewność sukcesu w gospodarce rynkowej wymusza na przedsiębiorcach decyzje o charakterze strategicznym. I choć z początku wydają się one destrukcyjne, tak naprawdę jest to destrukcja kreatywna, która pozwala lepiej wykorzystać posiadane zasoby i rynkowe zasoby. Dlatego przychody PSB już w pierwszych 6 miesiącach przekroczyły 38 mln zł.

Dlaczego warto budować tylko wspaniałe firmy

To była propozycja z tych nie do odrzucenia. Bogdan Panhirsz w Nidzie dyrektorem handlowym był już od ośmiu lat, ale dopiero teraz został poproszony o podpisanie klauzuli o zakazie konkurencji. Odmówił. Jeszcze nie wiedział, że w ten sposób ściąga sobie na głowę prokuraturę, ABW i atak lokalnych mediów.

W dużych korporacjach klauzulę o konkurencyjności standardowo podpisują najważniejsi menedżerowie. Jest rodzajem lojalki i – oprócz zabezpieczenia interesów firmy – jasno pokazuje, którzy menedżerowie są kluczowi dla prowadzonego biznesu. Ale wtedy, wiosną 1998 roku, nie chodziło o docenienie wysiłków ambitnego dyrektora z Krakowa. Państwowa Dolina Nidy, będąca większościowym udziałowcem Nidy Gips, chciała się w ten sposób zabezpieczyć przed coraz bardziej prawdopodobnym scenariuszem, w którym Panhirsz opuściłby firmę i zaczął sam z nią konkurować. Nida to było jego dziecko. Patrząc z zewnątrz, wyglądała świetnie. Miesięczne obroty przekraczały 20 mln złotych, sprzedaż płyt gipsowo-kartonowych wynosiła 17 mln m² rocznie. Miała około 35 proc. udziałów w polskim rynku. Sprzedaż w Nidzie szła tak świetnie, że zakłady w Gackach od trzech lat nie były w stanie zaspokoić popytu. Aż 60 proc. przychodów pochodziło ze sprzeda-

ży płyt importowanych z zagranicznych zakładów Gyproca. Przeprowadzone przez belgijskiego udziałowca Nidy na początku lat 90. inwestycje, co prawda, poprawiły wydajność procesu wytwarzania płyt, ale proces zwiększania skali produkcji szybko natrafił na ścianę. Problemem była zbyt krótka, pamiętająca jeszcze lata 60. linia produkcyjna. Już w 1994 roku Gyproc zdał sobie sprawę, że jedynym rozwiązaniem jest budowa nowego zakładu... Musiał tylko dogadać się w sprawie skali inwestycji z drugim udziałowcem firmy, Doliną Nidy. Tyle że to, co wydawałoby się racjonalnym przedsięwzięciem z punktu widzenia organizacji nastawionej na zysk, już takie nie musiało być dla dużej, państwowej firmy. Dolina Nidy nie miała kapitału potrzebnego na inwestycje, zysk na jednego pracownika w państwowym molochu był dziesięciokrotnie niższy niż w odnoszącej spektakularne sukcesy Nidzie. Państwowa fabryka w dużej mierze żyła z dywidendy od zysku wypracowanego w Nidzie przez Panhirsza, dlatego też absolutnie nie chciała słyszeć o zmniejszeniu udziałów w firmie. Tym bardziej że Dolina Nidy miała być sprywatyzowana, a sprzedaż najcenniejszego aktywa na pewno nie pomogłaby w uzyskaniu dobrej ceny za firmę. Żeby zaspokoić popyt na płyty, Bogdan Panhirsz musiał je sprowadzać z zagranicznych zakładów Gyproca z Belgii i Niemiec. Problem polegał na tym, że Nida Gips nie była samotną wyspą, a najwięksi konkurenci Belgów – Knauf, Rigips i Norgips – rozbudowywali swoje moce w Polsce. Całkiem realna stawała się groźba rozpoczęcia wojny cenowej, na której najwięcej do stracenia miała Nida Gips, która ponad połowę sprzedawanych płyt musiała importować z fabryk zagranicznych, ponosząc przy tym znaczne koszty transportu. Przyszłość firmy stawała się nieciekawa.

Bogdan Panhirsz postanowił działać i samemu stworzyć firmę, która oferowałaby nie tylko płytę, ale zajęła się pełną obsługą sprze-

daży materiałów budowlanych. Nie miał jednak kapitału, a zdobycie zewnętrznego finansowania na handlowy start-up w tamtych czasach było niewykonalne. Dlatego postanowił wykorzystać wypracowane przez lata kontakty i pod koniec 1997 roku zaczął rozmawiać z firmą Gyproc. Belgom pomysł się spodobał – nie dość, że przyszłość Nidy Gips była niepewna, to również pozycja Gyproca w Nidzie stawała się coraz bardziej niepewna z uwagi na możliwość przejęcia Doliny Nidy w wyniku zbliżającej się prywatyzacji przez któregoś z ich europejskich konkurentów. Po kilku wstępnych rozmowach z zasiadającymi w Radzie Nadzorczej Nidy przedstawicielami Gyproca Etienne’em Boedtem i Philippe’em Lemanssem został dopuszczony do spotkania z baronem Jean-Marie Emsensem, prezesem, a jednocześnie głównym właścicielem Grupy Etex, do której należał Gyproc. Firma do Emsensów należała od trzech pokoleń, a sama rodzina była trzecią najbogatszą rodziną w Belgii po Spoelberchach (współwłaściciele największego browaru na świecie InBev) oraz Albercie Frère (udziałowiec Totala, Lafarge i GDF Suez). Według serwisu Deredactie, należącego do publicznej flamandzkiej telewizji VRT, wartość majątku Emsensów szacowana jest na 3,6 mld euro. Jak potem wspominał Panhirsch, barona Emsensa znał wtedy tylko z opowiadań, teraz został dopuszczony na salony. To była szansa i swojego rodzaju wyróżnienie. Na pewno znaczenie miało to, że chociaż w Etexie pracowało już wówczas 12 tys. ludzi, nadal była to firma rodzinna, a polski menedżer cieszył się w niej dobrą opinią i zaufaniem. Ustalono, że Belgowie zostaną udziałowcami w nowej firmie i zorganizują finansowanie dłużne w wysokości 3 mln marek w jednym ze szwajcarskich banków. Ostatecznie stanęło na 1 mln marek, a i ten kredyt firma Panhirsza spłaciła w ciągu roku z uwagi na ryzyko walutowe...

* * *

14 kwietnia 1998 roku Panhirsza i Lubarski zawiązali spółkę pod nazwą Panhirsza Sp. z o.o., pięć tygodni później nowy podmiot został zarejestrowany przez sąd. Kilka dni wcześniej o zuchwałym planie dyrektora handlowego Nidy dowiedziały się władze Doliny Nidy. Adam Korycki, prezes państwowej spółki, oraz Zbigniew Pakuła, prezes Nidy, a zarazem jego człowiek w Nidzie Gips, próbowali jeszcze zatrzymać Panhirsza, wymuszając na nim podpisanie klauzuli o zakazie konkurencji. Po odmowie zrobiło się nerwowo. Korycki o wolcie swojego dyrektora poinformował nie tylko ministra skarbu, ale również kielecką prokuraturę i Urząd Ochrony Państwa. Rodzinę zaczęli nachodzić ludzie powołujący się na swoje kontakty w służbach. Przyszło też ostre pismo z kancelarii prawnej Ryszarda Kalisza, który już wówczas był znaną publiczną osobą z racji pełnienia funkcji sekretarza stanu w Kancelarii Prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego. Jak potem przyznawał Panhirsza, to znosił najgorzej, bo działania te wychodziły daleko poza zwykłe konkurowanie biznesowe, ludzie pracujący dla jego byłego pracodawcy uderzali w jego rodzinę, próbowano go w ten sposób zastraszyć. Zarzucano mu działania na szkodę Nidy Gips. Do ofensywy ruszyła lokalna prasa. Na łamach dziennika „Słowo Ludu” ukazała się cała seria artykułów, powołujących się na przejętą korespondencję Panhirsza z Belgami, zarzucających i skrajną nielojalność, i zadanie ciosu w plecy własnej firmie.

Rozstanie przyjęło bardzo dramatyczny obrót. Dolina Nidy twierdziła, że Panhirsza, mając wiedzę o kontaktach handlowych, próbuje okraść firmę z klientów. Tymczasem on miał poczucie, że są to jego klienci, to on – przejeżdżając co roku 40 tys. kilometrów samochodem – znalazł ich wszystkich i namówił, żeby zaczęli handlować z Nidą. Byli jego największym kapitałem i szansą na zbudowanie sprawniejszej organizacji, gdzie nie będzie musiał lawirować między dwoma skonfliktowanymi udziałowcami, spalać się w walce

z nieracjonalnymi pomysłami państwowego przedsiębiorstwa i tracić czasu na lokalne gierki prowadzone przez zauszników i znajomych prezesa. Z drugiej strony, dla dystrybutorów handlujących z Nidą firma z Gacek to był Bogdan Panhirsz, handlowali z nim od lat. To on i stworzony przez niego zespół handlowców sprawili, że Nida stała się tak dobrą marką współpracującą z siecią 150 dużych dystrybutorów. Ale na wiosnę 1998 roku nadarzyła się szansa na stworzenie czegoś lepszego, zbudowanie całkowicie nowej firmy, na czym zyskać mieli przede wszystkim dotychczasowi klienci Nidy.

* * *

Kiedy ktoś przychodzi i mówi nam, że firma, którą prowadzimy albo w której pracujemy, „jest dobra”, przyjmujemy to jako komplement, dowód uznania. Tymczasem Jim Collins, jeden z najbardziej znanych amerykańskich guru zarządzania, uważa, że takie myślenie to jeden z najczęstszych błędów popełnianych przez firmy. To jest mentalna przeszkoda, która wielu wybitnym menedżerom nie pozwala poprowadzić swoich organizacji biznesowych ku prawdziwie świetlanej przyszłości. Bo faktycznie, jeśli wiemy, że coś jest dobre, to naprawdę trudno znaleźć motywację i wykrzesać z siebie energię, żeby jeszcze to udoskonalać. Dlatego z reguły firmy zaczynały się zmieniać i były w stanie przeskoczyć na wyższy poziom, nie kiedy było im dobrze, ale kiedy zaczynało być im źle. Najbardziej znanym takim przypadkiem był Apple, ale – zachowując oczywiście wszystkie proporcje – podobnie rzecz się miała z PSB. Collins nie poprzestał tylko na sformułowaniu chwytliwego hasła o tym, że największym wrogiem wspaniałości jest bycie dobrym. Przeanalizował i rozłożył na czynniki pierwsze mechanizm, który pozwala firmom przeskakiwać na wyższy poziom. Wiele z tych zasad jest uniwersalnych. Łatwiej dzięki nim zrozumieć, jak to możli-

we, że grupa ludzi pracująca w Nidzie Gips po opuszczeniu swojej firmy była w stanie zbudować kolejną, drugą co do wielkości firmę na rynku dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce.

Collins – nim stał się guru zarządzania, prowadzącym przemówienia motywacyjne dla grona 30 tys. słuchaczy – był nauczycielem akademickim. Trafił na jedną z najlepszych amerykańskich uczelni – Uniwersytet Stanforda. Położony w Dolinie Krzemowej uniwersytet stał się największą fabryką start-upów na świecie. Od Stanforda swoje kariery zaczynali Larry Page (Google), Elon Musk (Tesla), Kevin Systrom (Instagram), Jerry Yang (Yahoo) czy Evan Spiegel (Snapchat). Collins na Stanfordzie prowadził zajęcia z przedsiębiorczości. I podczas zajęć poświęconych Apple jedna ze studentek zapytała Collinsa, skąd wiadomo, że Apple jest naprawdę wybitną firmą, która zasłużyła na swój sukces. Skąd wiadomo, że nie jest to po prostu kwestia przypadku i szczęścia. Collins nie miał na to dobrej odpowiedzi. Nie dawało mu to spokoju przez dłuższy czas, dlatego postanowił zgłębić temat. Zaczął od zebrania i porównania wyników finansowych amerykańskich spółek giełdowych. Szukał firm, które przez długi okres były zaledwie przeciętne, by w którymś momencie rozbłysnąć. W ten sposób udało mu się wyselekcjonować grupę firm, które przez kilkanaście lat z rzędu mogły pochwalić się wzrostem trzykrotnie przewyższającym średni wzrost w danej branży. Pierwszym zaskoczeniem było to, jak mało firm spośród tysiąca umieszczonych na prestiżowych listach magazynów „Forbes” i „Fortune” spełniało te kryteria. To dało mu sporo do myślenia. Wtedy też sformułował chyba swoją najbardziej błyskotliwą tezę o tym, że bycie dobrą firmą nie jest ani w porządku, ani do zaakceptowania, bo dobre jest największym wrogiem wspaniałego. Potem zaczął analizować, na czym polegał sekret tej garstki firm, o których można powiedzieć, że stały się wspaniałe.

Collins wyróżnił sześć głównych reguł strategicznych. Większość z nich była ogólnie słusznymi, ale mało odkrywczymi sloganami w rodzaju: podejmowanie wielkich wyzwań, pamiętanie porażek, wykorzystanie potencjału ludzi, łączenie pokory z determinacją. Była też wśród nich jedna bardzo konkretna reguła: „koncentruj się na ważnych odbiorcach”. I ona okazała się też kluczowa przy zakładaniu PSB. Relacje z klientami były największym aktywem Bogdana Panhirsza i jednym z głównych czynników późniejszego sukcesu Grupy.

Ale przeprowadzana przez Collinsa analiza tego, jak firmy stają się liderami na swoich rynkach, była dużo głębsza. W toku swoich badań zorientował się, że gwarancją sukcesu wcale nie jest to, o czym tak często lubią mówić liderzy dużych korporacji, czyli charzmatyczne przywództwo czy duża kreatywność. Umiejętność szybkiego podejmowania decyzji Collins uznał wręcz za taktykę samobójczą. Jego uwagę zwróciło coś, co potem nazwał strategią jeża. Amerykańskiego guru zarządzania zafascynowała prostota i skuteczność, z jaką działa jeż, który w obliczu niebezpieczeństwa po prostu zwija się w kłębek, wystawiając na zewnątrz kolce. Żaden drapieżnik nie może nic zdziałać wobec najeżonej kulki. I nikt nie potrafi tego robić lepiej od jeża, on jest w tym najlepszy na świecie. Collins odkrył, że podobnie zachowują się wspaniałe firmy. Potrafią świat, rynek, konsumentów sprowadzić do jednej prostej idei i skupić się tylko na tym. Tak jak w przypadku jeża, wystarczy jedna dobra strategia, tyle że doprowadzona do perfekcji.

Collins, żeby to zobrazować, posługiwał się przykładem Kimberly Clark, amerykańskiego koncernu papierniczego, którego korzenie sięgały jeszcze XIX wieku w Wisconsin. Przez pierwsze sto lat Kimberly Clark produkował głównie papier, z którego sprzedazy firma czerpała 70 proc. przychodów. Ale na początku lat 70.

nowy prezes firmy Darwin Smith zadał swoim akcjonariuszom pytanie: „Czy w produkcji papieru naprawdę jesteśmy najlepsi?”. Odpowiedź brzmiała „nie”. Podobnych koncernów w Ameryce było kilka, do tego dochodzili konkurenci z Europy. I Darwin Smith postanowił sprzedać wszystkie fabryki papieru, nawet tę najstarszą, od której wszystko się zaczęło, w Kimberly w stanie Wisconsin. A zdobyte w ten sposób środki zainwestował w poboczny biznes – artykuły kosmetyczne, bazujące na papierze, sprzedawane pod marką Kleenex – i wypowiedział wojnę Procter & Gamble. Firma wszystkie swoje siły skoncentrowała na rozwijaniu i udoskonalaniu nawilżających chusteczek i jednorazowych pieluch, zmieniając ich kształt na bardziej anatomiczny i pracując nad poprawą ich chłonności. Walka o rynek zajęła im 25 lat, ale faktycznie pod koniec lat 90. Kimberly Clark stał się największym producentem w Stanach Zjednoczonych artykułów kosmetycznych bazujących na papierze.

* * *

Ta zasada odnosi się nie tylko do koncernów globalnych, którym ze względu na swoją rynkową pozycję łatwiej być w jakimś rodzaju produktu najlepszym na świecie. Działając zgodnie ze strategią jeża, wspaniałą firmą może stać się sklep rybny przy ulicy Wiktorskiej w Warszawie, który na pewno jest najlepszym sklepem z rybami na Mokotowie, a może i nawet w całej Warszawie. Na tym też opierał się pomysł na Polskie Składy Budowlane. Wydawał się prosty. Zacząć działać na niespotykaną dotąd skalę w Polsce. Z dużą grupą musieliby liczyć się producenci materiałów budowlanych, bo nie mogliby sobie pozwolić na pomijanie tak znaczącego gracza na rynku. Kooperacja z grupą byłaby też świetnym interesem dla hurtowników, bo większość materiałów budowlanych mogliby

dostać w lepszych cenach niż te, które byliby w stanie wynegocjować, prowadząc indywidualne rozmowy z producentem. A przy tym nic by nie tracili, bo sama spółka nastawiona byłaby na minimalny zysk, pozwalający utrzymać tylko centralę. Większość wypracowanej nadwyżki trafiałaby do kooperujących z PSB hurtowni w postaci bonusów, zależnych od tego, jak duże obroty robiłyby przez centralę.

Ale to były bardzo ogólne założenia.

Cały projekt był bardzo intuicyjny, tak naprawdę Panhirsz nie miał jasności, gdzie PSB dojadą. Liczyło się co innego. To, że papierami w Nidzie Gips nie rzucił tylko on, ale zrobiło to 35 jego najbliższych pracowników, w tym wszyscy przedstawiciele handlowi¹. Collins nazwał tę zasadę „najpierw kto, a potem co”, bardziej obrazowo można ją określić: „nieważne, gdzie jedziemy, ważne z kim”. Zakładanie firmy przyrównał do szykowania wyjazdu poza miasto autobusem, gdzie najpierw decydujemy się, kogo chcemy zabrać na wspólną wycieczkę, a dopiero potem określamy, dokąd chcemy jechać. Wydaje się to sprzeczne z potocznym myśleniem o budowaniu biznesu, ale w praktyce często tak właśnie się to dzieje. Bo ile razy słyszymy historię o tym, jak ktoś zakładał sklep z designerskimi meblami, a wyszła mu z tego modna knajpa, albo zaczynał od firmy prowadzącej prace budowlane, zajmował się produkcją

¹ Pracownicy, którzy opuścili w 1998 roku Nida Gips Sp. z o.o. i zostali zatrudnieni w Panhirsz Sp. z o.o.: Baran Jarosław, Charchut Andrzej, Derela Edward, Duda Waldemar, Dziewierz Bożena, Farmas Janusz, Gawlik Anna, Gołpyś Andrzej, Górnik Magdalena, Gręda Alicja, Gręda Zbigniew, Grodzka-Rutkiewicz Beata, Karpeta Anna, Kmieć-Sąsiadek Bożena, Kowal Jacek, Krzakowska Marzena, Kuza Elżbieta, Kwiecień Dorota, Lewicki Marek, Lubarski Mirosław, Łatanik Wiesław, Marchewka Benedykt, Mazur Dariusz, Panhirsz Bogdan, Pękala Maria, Podsiadło Waldemar, Rekrucki Zbigniew, Rosiński Roman, Rzepa Dorota, Rzepa Sławomir, Sobkowiak Jarosław, Szlagowska-Przybyśławska Magdalena, Urban Jarosław, Zaborowski Jarosław, Ziółek Sławomir, Żródlowski Andrzej.

drutu do klatek na lisy, a zrobił z tego największą fabrykę okien plastikowych w Europie. Ten ostatni przykład to historia bytowskiego Drutexu, ale podobnie rzecz się miała z wieloma globalnymi firmami: Panasonic zaczynał od produkcji lamp do rowerów, Instagram był serwisem, w którym zdobywano punkty za spotykanie się z przyjaciółmi, a Netflix – firmą wysyłającą filmy DVD.

* * *

Początkowo pomysł na PSB opierał się na ścisłej współpracy Gyproca, dla którego nowa firma miała być podstawowym kanałem dystrybucji płyt belgijskiego producenta w Polsce. Minęły miesiące, a w zasadzie lata, nim udało się wypracować ostateczny model biznesowy, sprowadzający się najpierw do silnie skonsolidowanej grupy zakupowej pod jednym silnym brandem PSB, do czego potem zostały dołożone dwie mocne nogi: markety Mrówka i nowoczesne hurtownie Profi. Chyba najlepiej tamten moment oddaje myśl, jaką szef PSB podzielił się po latach: „Nie wiedzieliśmy, jak to dokładnie ma wyglądać, chcieliśmy po prostu lepiej obsługiwać całościowo naszych klientów i wtedy, w 1998 roku, mieliśmy sporo szczęścia”. Ten rozwój był możliwy nie dlatego, że szef PSB miał cały ten plan w głowie, ale dlatego, że pociągnął za sobą najlepszych ludzi, z którymi wcześniej zbudował Nidę Gips. Zrobił dokładnie to, co Jim Collins formułuje: „właściwi ludzie wsiadają do autobusu, niewłaściwi wysiadają, bo inaczej nigdzie nie dojedziemy”. Gdy ruszamy w jedną z najważniejszych podróży naszego życia, jaką jest budowanie własnej firmy, ważne jest, by robić to z ludźmi, dla których droga jest równie ważna, co cel. W innym przypadku, zamiast poświęcać czas na tworzenie nowych celów i strategii, będziemy go tracić na motywowanie i zarządzanie niewłaściwie dobranymi ludźmi.

Sformułowanie tych wszystkich biznesowych zasad zajęło Jimowi Collinsowi i jego zespołowi, złożonemu z ponad 20 naukowców, pięć lat. Opisał je potem w książce *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, która sprzedała się w ponad 4 mln egzemplarzy i przyniosła Collinsowi ogromną sławę.

Bogdan Panhirsz nie mógł się nią inspirować, budując PSB, bo na rynku ukazała się dopiero w 2001 roku. Ale to nie znaczy, że do wszystkiego doszedł intuicyjnie. Za pomysłem stworzenia nowej firmy od początku stała dwójka ludzi: Bogdan Panhirsz i Mirosław Lubarski. Pochodzący z Lublina geograf był pierwszym zrekrutowanym przez Panhirsza pracownikiem do Nidy Gips. Jak potem wspominał, starając się o pozycję asystenta dyrektora handlowego w Nidzie, nie tylko nie miał pojęcia o rynku materiałów budowlanych, ale miał też nikłe wyobrażenie o sprzedaży. Jego jedynym kapitałem był język angielski, reszty musiał się nauczyć. Ale w latach 90. tego rodzaju kariery były na porządku dziennym. W przechodzącej transformację ustrojową gospodarce nie było specjalistów od sprzedaży. Tak naprawdę Lubarski planował zostać naukowcem, jednak po kilku latach pracy na UMCS w Lublinie w 1987 roku przeprowadził się do Kielc, skuszony pracą w Przedsiębiorstwie Geologicznym oraz perspektywą otrzymania mieszkania. Z tego drugiego nic nie wyszło i nie widząc innej szansy na poprawę sytuacji mieszkaniowej swojej rodziny, zdecydował się na zarobkową emigrację do Wielkiej Brytanii. Pracę na zmywaku załatwił mu jego były student, a największym zyskiem z dwuletniego pobytu na Wyspach była znajomość angielskiego. Po powrocie próbował sił jako tłumacz i wtedy, w kwietniu 1992 roku, natknął się w gazecie na ogłoszenie o ofercie pracy w Nidzie Gips. Podstawowym wymaganiem była biegła znajomość języka angielskiego, bo jed-

nym z pierwszych zadań nowego asystenta dyrektora handlowego było rozkręcenie eksportu płyt do Danii, Czech, na Węgry, na Ukrainę, do krajów bałtyckich. Początki były ciężkie. Lubarski do pracy wyjeżdżał z Kielc w poniedziałek o czwartej rano i wracał do żony i dzieci w piątkowe popołudnie. W ten sposób funkcjonował przez cztery lata, dopóki nie kupił sobie samochodu – w Nidzie nie było luksusów w rodzaju służbowych aut. W tygodniu mieszkał w położonej niedaleko Gacek leśniczówce należącej do Doliny Nidy razem z Bogdanem Panhirszem oraz dwoma inżynierami zatrudnionymi w fabryce. Ze swoim szefem szybko złapał dobry kontakt, integracji sprzyjały wspólne powroty do minihoteliku.

Mirosław Lubarski pamięta, jak po opanowaniu bieżących spraw w firmie wracali do leśniczówki i zaczynali burzę mózgową na temat tego, co mogą zrobić, w którą stronę iść. W efekcie przez pięć dni w tygodniu obaj żyli praktycznie tylko firmą, wprowadzeniem do oferty nowych produktów, ekspansją w kolejnych regionach, nowymi cennikami, przygotowaniami do targów. Firma coraz bardziej go wciągała, zrobił kurs z marketingu i z handlu zagranicznego. Ale prawdziwą szkołą okazały się studia MBA robione na uczelni Koźmińskiego. Tam po raz pierwszy zetknął się z teorią zarządzania przez cele, rolą lidera w korporacji, strategią błękitnego oceanu, szczegółowo przerobił przypadki konkretnych bardzo znanych globalnych firm: Microsoftu, Walmartu, GE. To sprawiło, że sam zaczął analizować rynek materiałów budowlanych i coraz krytyczniej patrzeć na swoją firmę. Widział, jak do ekspansji w Polsce przygotowują się Knauf i Rigips, a Nida bez poważnych inwestycji oddaje pole walkowerem. Jeśli dalej nic nie będzie robiła, to w skrajnym scenariuszu może wypaść z rynku.

W pamięci zapadły mu szczególnie historie dwóch firm: Southwest Airlines i Komatsu. Pierwsza z nich była kompletnie nieznaną

w Polsce amerykańską taną linią lotniczą, która ten model biznesowy wymyśliła na 18 lat przed Ryanaiem i od irlandzkiego przewoźnika była trzy razy większa. Druga była japońskim producentem taniego sprzętu budowlanego. Sprzedawane przez Komatsu koparki i wywrotki były tak marnej jakości, że w 1963 roku japońskie ministerstwo handlu postanowiło wpuścić na rodzimy rynek zagraniczną konkurencję, w tym amerykańskiego potentata Caterpillara. Wydawało się, że Komatsu po czymś takim się już nie podniesie. Tymczasem stało się coś zupełnie odwrotnego – ówczesny prezes firmy ogłosił nową strategię, która w zasadzie sprowadzała się do dwóch słów: „Maru-cat”, czyli „pobić Caterpillara”. Każdego roku firma stawiała sobie proste cele, tak jak zwiększenie o 2–3 proc. wytrzymałości swojego sprzętu przy jednoczesnym obniżeniu kosztów na jednego pracownika. I tak rok w rok przez 30 lat. To musiało przynieść efekt. Pod koniec lat 90. Komatsu oparowała około 38 proc. światowego rynku koparek.

Obie te historie dawały do myślenia. Pokazywały, że w biznesie nic nie jest dane na zawsze, a gospodarka może się kręcić, bo wciąż znajdują się przedsiębiorcy, którzy potrafią tworzyć coś z niczego. Mirosław Lubarski pamięta, że na kanwie takich przemysłów razem z Panhirszem zaczęli myśleć o odejściu z Nidy i zaangażowaniu się w rozkręcenie własnego przedsięwzięcia. W pewnym momencie zorientowali się, że nie mają wyjścia. Mimo tego, że wszystko było nieźle przemyślane, mieli finansowe wsparcie Gyproca i udało im się przekonać najlepszych ludzi z Nidy, nadal jednak był to dość ryzykowny skok w nieznane.

Polskie hurtownie, czyli jedyną pewną rzeczą w biznesie jest zmiana

Trudno znaleźć w Polsce liczącą się galerię handlową bez sklepu z butami CCC. I trudno go przegapić – z reguły znajduje się w centralnym miejscu galerii, a do wejścia zachęca głęboka na 1,5 metra witryna. W samym sklepie wystój wydaje się dość prosty, białe regały stoją na tle beżowej ściany. Niewielu klientów sklepu zdaje sobie sprawę, że CCC jest drugą największą siecią obuwniczą w Europie, ustępując tylko niemieckiemu Deichmannowi. A jej twórca, Dariusz Miłek, jest najmłodszym polskim miliarderem (self-made manem) na liście najbogatszych ludzi amerykańskiego „Forbesa”.

Wydaje się to proste. Wystarczyło założyć sklep z tanimi butami i ładnie to wszystko opakować. Rzeczywistość jest dużo bardziej skomplikowana. Tak naprawdę to, co widzi klient, jest przemysłane w najdrobniejszych szczegółach: sposób oświetlenia regałów, liczba pudełek z butami leżących na półkach, kolor pudełek, wysokość półek, odstęp między regałami. A 665-metrowy sklep w szczecińskim Atrium Moło wygląda tak samo jak cztery razy od niego większy salon CCC w Berlinie. Nawet członka Jenny Fairyt

znajdują się w tym samym miejscu, różnią się tylko ceną. Miłek to perfekcjonista, wszystko ma poukładane.

Ale historia CCC jest ciekawa z innego powodu. Dobrze pokazuje, ile może zbudować od zera zdolny przedsiębiorca. Kiedy w 1989 roku Miłek rzucił jeżdżenie w Wyścigu Pokoju na rzecz robienia biznesu, zaczynał od bagażnika samochodu, zaparkowanego pod urzędem skarbowym w Lubinie. Sprzedawał z niego niemieckie keczupy i kosmetyki. Butami zaczął handlować przypadkowo, kiedy stojący koło niego handlarz przechwalał się, ile zarabia na butach. Następnego dnia sam pojechał zaopatrzyć się w towar w fabryce obuwia. Dziś CCC jest warte ponad 9 mld złotych. Na ten sukces złożył się ciąg dobrych decyzji. Tak naprawdę Miłek nie wymyślił niczego oryginalnego, okazał się świetnym organizatorem biznesu.

* * *

W bardzo podobny sposób rodził się biznes hurtowego handlu materiałami budowlanymi. Roman Grzenkowicz, twórca Almaresu, pierwsze swoje doświadczenia biznesowe zbierał jako handlowiec w centrali handlu zagranicznego Baltona w latach 70., a następnie jako szef eksportu żywności do państw arabskich w latach 80. Hurtownię budowlaną założył w dość niezwykłych okolicznościach. Na początku lat 90. stworzył firmę specjalizującą się w modernizacji banków. Głównie chodziło o zakładanie w placówkach nowych kas i sejfów oraz bieżące remonty. Do ich montażu Grzenkowicz zużywał duże ilości płyt gipsowo-kartonowych, kupowanych na tak dobrych warunkach, że regionalny przedstawiciel Rigipsu zasugerował mu, że mógłby dodatkowo zarobić, zaopatrując w nie sklepy i mniejsze firmy budowlane. Twórca Almaresu szybko się zorientował, że samą płytą trudno się handluje, bo klienci potrzebują wkretów, profili, szpachli, narzędzi, których sprzedaż może firmie zapewnić dodatkową marżę.

Zaczął szybko poszerzać ofertę produktową, tak że w 1996 roku można było mówić już o hurtowni w pełnym tego słowa znaczeniu.

W jeszcze inny sposób swoją przygodę z rynkiem materiałów budowlanych rozpoczął Zbigniew Ciesielski, założyciel Tropsa. Firma miała świadczyć usługi sportowo-turystyczne, ale wszystko zmieniło spotkanie ze znajomym Piotrem Fijałkowskim, który w tym samym momencie założył firmę budowlaną. Miał z nią kłopot, bo nie był w stanie zdobyć podstawowych materiałów budowlanych – farb, klejów, lakierów. Trops zajął się ich dostarczaniem. Dziś spółka zaopatruje w materiały budowlane ponad 1200 firm budowlanych i 600 sklepów, robiąc co roku ponad 140 mln złotych obrotu.

Do tego, by stać się przedsiębiorcą, Bogdana Pazgana pchnęła zdrowa biznesowa „zazdrość”. Pracował jako elektryk na etacie w GS-ie, ale w swoim rodzinnym Krzeszowie obserwował, jak prawie za płotem jego sąsiad z sukcesem rozwijał firmę kamieniarską. W 1985 roku postanowił ze szwagrem założyć podobną. Obaj nie mieli żadnego doświadczenia (szwagier był piekarzem), ale sukces przyszedł szybko. Wystarczył im rok, żeby spłacić kredyt zaciągnięty na kupno traka do cięcia kamienia.

Pierwszą hurtownię z materiałami budowlanymi Pazgan otworzył osiem lat później. I znowu nie zdecydował o tym jakiś z góry obmyślany plan. Chodziło raczej o wykorzystanie nadarzającej się okazji, jaką była sprzedaż przejętego za długi z Centrali Materiałów Budowlanych we Wrocławiu wapna i cementu. Pazgan tak jak Miłek nie myślał wówczas o budowaniu wielkiej sieci, po prostu działał.

Po czterech latach Bogdan Pazgan zmienił profil swojej firmy. Rozstał się ze współnikiem i zainwestował w nowy park maszynowy. Zaczął specjalizować się w produkcji płytek lastrykowych z wkładem marmurowym. Na rynku nie było jeszcze gresów albo były bardzo drogie, a zapotrzebowanie na płytki podłogowe bardzo szybko rosło

za sprawą nowo budowanych obiektów handlowych i hotelowych. Chociaż Bogdan Pazgan produkował je w Krzeszowie, położonym przy granicy czeskiej, najwięcej sprzedawał ich do miejscowości nadmorskich. Szybko doszedł do pełni mocy produkcyjnych (200 m² lastryka dziennie) i chociaż zatrudniał 20 ludzi, nie był w stanie zaspokoić popytu. Codziennie pod jego zakładem ustawiała się kolejka klientów. Tak naprawdę największy problem miał nie ze sprzedażą, ale z zaopatrywaniem się w potrzebny do produkcji lastryka cement. Niestety ten biznes się skończył, zanim Pazgan zdążył zainwestować w nowe maszyny. Najpierw polski rynek zaczęły zalewać sprowadzane z Włoch płytki gresowe po 50 złotych za m², a potem szybko ich cena spadła do 30 złotych. Kosztowały niewiele więcej niż płytki z lastryko, a były równe, jednorodne, cienkie i lśniące. Były po prostu ładniejsze i dlatego w ciągu dwóch lat opanowały cały rynek.

* * *

Bogdan Pazgan dostrzegł szybko nową szansę. Przerzucił się na produkcję kostki brukowej wykorzystywanej przy budowie dróg, chodników czy parkingów. Za 300 tys. złotych kupił nową prasę, dzięki której mógł wytwarzać 300 m² kostki dziennie, co odpowiadało pojemności mniej więcej dwóch tirów. Potem nabył kolejną prasę, ale hossa szybko się skończyła. Z myślą o zagranicznych inwestorach polski rząd otworzył w 1994 roku strefy ekonomiczne, zwolnione z podatków. Do Polski zaczęły napływać inwestycje, ale dla firmy Bogdana Pazgana oznaczało to klęskę. Przegrywał kolejne przetargi na dostawę kostki, bo miał zbyt wysokie ceny. Trudno było mu konkurować z niemieckim koncernem EHL, który miał kilka w pełni zautomatyzowanych i większej wydajności pras do produkcji kostki.

Ostatecznie w 2000 roku Pazgan musiał zamknąć ten rozdział swojej biznesowej kariery. Było to o tyle łatwe, że od siedmiu lat

z coraz większym powodzeniem handlował materiałami budowlanymi. Początkowo przejmował je od swoich niesolidnych płatników z myślą o wykorzystaniu do rozbudowy swoich zakładów. Ale nie wszystkie materiały udało mu się zużyć, część musiał odsprzedać. I wtedy okazało się, że nawet w niewielkim Krzeszowie jest na nie spory popyt. Papa, cement, drzwi, cokolwiek przywiózł, natychmiast schodziło, a pod magazynem ustawiały się kolejki. Dlatego postanowił zainwestować we własną sieć sprzedaży pod marką PAGAZ. W 1995 roku otworzył oddział w 6-tysięcznej Lubawce. Zaadaptował budynek po upadłej fabryce mebli, przerobił ją na skład budowlany o powierzchni 1000 m². Trzy lata później otworzył oddział handlowy w Kamiennej Górze, w hali zakupionej po upadłych zakładach Iniańskich. Wchodził do 25-tysięcznego miasta, siedziby powiatu, gdzie lokalnym rynkiem rządził skład materiałów budowlanych Gaja.

Pazgan zdawał sobie sprawę, że otwieranie dziesiątej hurtowni z materiałami budowlanymi w mieście nie ma większego sensu. Dlatego postawił na nowoczesny format sprzedaży. Od znajomych dowiedział się, że niedaleko, po niemieckiej stronie granicy, likwidowany jest supermarket OBI. Odkupił stamtąd prawie nowe regały za ponad 200 tys. złotych. To jednak nie one zdecydowały o powodzeniu nowego pomysłu. Kluczową innowacją było zrobienie sklepu samoobsługowego. Dziś jest to standard upowszechniony przez Castoramę, Leroy Merlin i OBI, ale wtedy było to rzadko spotykane rozwiązanie w branży budowlanej.

Na otwarcie sklepu przyszło kilka tysięcy ludzi, prawie cała Kamienna Góra. Był festyn, konkursy, wspólne grillowanie, a za gwiazdę wieczoru robił Robert Janowski, znany z telewizyjnego teleturnieju *Jaka to melodia*. Śpiewał na scenie zrobionej naprędce na naczepie tira.

Lata 90. były złotymi czasami dla hurtowni. Producenci materiałów budowlanych zaczęli zalewać rynek swoimi produktami i potrzebowali pośredników w dotarciu do klientów. Sytuacja zmieniła się dopiero z nadejściem zagranicznych sieci marketów budowlanych. Zaoferowały one klientom prawdziwą rewolucję – nowoczesny design, rozmach (50 tys. produktów rozlokowanych na powierzchni 10 tys. m²) i wygodę robienia zakupów. Do tego dochodziła ogromna machina marketingowa. Przykładowo Castorama tylko na reklamę telewizyjną wydała w 2007 roku 27,9 mln złotych, a dwa lata później już 53,9 mln złotych. Budżet reklamowy росł mimo tego, że w międzyczasie wybuchł kryzys finansowy, który mocno uderzył w budownictwo mieszkaniowe. Liczba nowo oddawanych mieszkań spadła o 29 tys. W hurtowniach budowlanych kończyły się czasy łatwych pieniędzy. Markety nie tylko bezpośrednio odbierały im klientów w postaci małych firm budowlanych, które do sieci DIY (zrób to sam) wpadały na tak zwane „szybkie zakupy”, ale i wypierały z rynku sklepy specjalistyczne, które były ważnym klientem hurtowni. W latach 2006–2015 udział sklepów specjalistycznych w obrotach na rynku dystrybucji materiałów budowlanych spadł o 13 proc., zaś hurtownie i składy budowlane straciły 24 proc. W tym czasie markety budowlane zwiększyły udziały o 74 proc. Znowu okazało się, że biznes to kreatywna destrukcja, żadne przewagi konkurencyjne nie są dane na zawsze, a przetrwać potrafią tylko ci, którzy ciągle się zmieniają.

Tak jak Bogdan Pazgan. Chociaż rok 1993 i otwarcie pierwszej hurtowni były kluczowymi wydarzeniami w rozwoju jego firmy, równie ważne okazało się przystąpienie siedem lat później do Polskich Składów Budowlanych (PSB). Mimo że PAGAZ miał już wtedy trzy oddziały, wciąż była to mała firma z małej miejscowości. Przychody PAGAZ-u nie przekraczały 15 mln złotych i firma

ciągle znajdowała się na obrzeżach rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Producenci nie chcieli rozmawiać z takimi małymi firmami. Działali przez dużych dystrybutorów z Wrocławia, Wałbrzycha czy Jeleniej Góry, którzy potrafili zrobić 10–15 razy większy obrót na ich produktach niż firma z Krzeszowa. Pazgan nie był dla nich partnerem. Przestał odbijać się od ściany dopiero wtedy, gdy został akcjonariuszem PSB. W budowaną razem z innymi hurtownikami firmę musiał włożyć 100 tys. złotych, ale dzięki temu stawał się udziałowcem Grupy, która miała 1,2 mld złotych przychodów. Na tym opierał się koncept PSB. Ich twórcy, Bogdan Panhirszyński i Mirosław Lubarski, wychodzili z założenia, że producenci będą musieli się liczyć z taką siłą. A każdy nowy akcjonariusz polepszał pozycję całej Grupy. I faktycznie PAGAZ dostał lepsze ceny. Ale jak wspomina Bogdan Pazgan, to była tylko przynęta. W pakiecie otrzymał dużo więcej benefitów, z których początkowo nie zdawał sobie sprawy. Nie tylko nie musiał już walczyć o ceny, ale nie potrzebował też myśleć o umowach, skończyły się problemy z płatnościami, wszyscy mieli limity kupieckie, towar przyjeżdżał na czas, a koszty transportu były niższe. Początkowo minusem był asortyment ograniczający się do płyt i związanych z nimi akcesoriów. Ale szybko się to zmieniło, pojawiły się kleje, farby, cement, wełny, betony komórkowe, styropian. Doszła też ogromna wiedza handlowa o tym, czego szukają klienci, jaki towar najlepiej rotuje.

To nie było pierwsze doświadczenie PAGAZ-u z grupą zakupową. Na rynku było wiele takich inicjatyw. Niższe ceny dzięki wspólnym zakupom oferowała na przykład wrocławska hurtownia Piotra Zadory. Tyle że jak w przypadku wielu podobnych biznesów w latach 90., wrocławski przedsiębiorca szybko zaczął wykorzystywać pozyskiwanych do grupy partnerów do ratowania własnej firmy. Członkowie grupy nie mieli bezpośredniego kontaktu z producen-

tami, wszystko przechodziło przez Zadórę, który brał przedpłaty na towar i dopiero wtedy realizował dostawy. Najpierw przestał przychodzić towar, a potem wrocławska hurtownia ogłosiła bankructwo.

To jednak nie zniechęciło Pazgana do idei grupy zakupowej. Razem z Waldemarem Kocietowiczem, który prowadził hurtownię w pobliskim Dzierżoniowie, zapisali się do Dolnośląskiej Korporacji Budowlanej Budus. To tam na jednym ze spotkań z producentami poznał Bogdana Panhirsza, wówczas jeszcze dyrektora handlowego w Nidzie Gips, która zaopatrywała wrocławską grupę w płyty gipsowo-kartonowe. Ale rok później Panhirsz odszedł z Nidy i razem z Mirosławem Lubarskim zaczęli szukać dobrze rokujących hurtowni zainteresowanych stworzeniem ogólnopolskiej grupy zakupowej. Kiedy do Krzeszowa przyjechała Beata Grodzka-Rutkiewicz, regionalny pełnomocnik zarządu PSB, jej oczom ukazał się niezbyt budujący widok – ciemny, niedoświetlony budynek, który nie zachęcał do wejścia. W środku zobaczyła zbitą wokół piecyka gazowego grupę pracowników hurtowni. Firma miała potencjał, ale trzeba go było dopiero wydobyć.

* * *

Dla Pazgana znalezienie się w PSB było tym, czym dla Dariusza Miłka, twórcy CCC, wejście w 2000 roku ze swoimi sklepami do pierwszych galerii handlowych w Rudzie Śląskiej i Radomiu. Miłek nie był wcale do tego przekonany. Biznes zrobił na kupowaniu dużych ilości tanich butów, które sprzedawał z 50-procentowym upustem. To były czasy, kiedy fabryki butów w Polsce upadały, bo nie mogły sprostać azjatyckiej konkurencji. Miłek jechał do syndyka masy upadłościowej i za 20 proc. ceny kupował 500 tys. par butów, czyszcząc do zera magazyn. Kiedy padli wszyscy duzi producenci w Polsce, zaczął szukać bankrutów w Hiszpanii i Włoszech. Ale po

trzech latach i ta przygoda się skończyła. Zaczął sprowadzać buty z Chin, ale żeby je sprzedać, musiał stworzyć sklep i markę. Nieźle prosperujące dyskonty z tanimi butami musiał przerobić na prawdziwe salony sprzedażowe. W ten sposób stworzył podwaliny pod model biznesowy, z którym potem zawojował pół Europy. Bo mimo inwestycji Miłek pozostał wierny swojej strategii „Cena Czyni Cuda”, czyli że nie ma butów, których nie da się sprzedać, wszystko jest kwestią ceny. Zmienił tylko format sprzedażowy, przyciągając masowego klienta. Dlatego z polską siecią nie były w stanie konkurować francuski La halle, austriacki Humanic, czeska Bata, amerykańska Nine West, rosyjskie Centro, które musiały zamknąć swoje sklepy. W Europie Środkowej przetrwały tylko CCC i Deichmann.

Bogdan Pazgan też lubił hasło „cena czyni cuda”. Jako handlowiec wychodził z założenia, że to ona jest kluczowa dla klientów. Tymczasem od kiedy spotykał się w PSB z Panhirszem i Lubarskim, ciągle słyszał o konieczności inwestowania w rozpoznawalne logo, o wspólnej ofercie handlowej, o udziale w szkoleniach, o nowoczesnej obsłudze klientów, o stworzeniu formatu sklepów detalicznych. Zaczynał uświadamiać sobie, że jeśli chce konkurować z Castoramą, nie wystarczy mu nawet najlepsza cena. Że musi budować długoterminową przewagę, a know-how, jak to zrobić, jest w PSB. Utwierdził się w tym podczas pierwszego roboczego wyjazdu do Niemiec, zorganizowanego przez Lubarskiego jeszcze w 1999 roku dla hurtowników z PSB. Jednym z punktów programu była wizyta w składzie budowlanym zrobionym w starej cegielni. Pierwsze, co rzucało się w oczy, to jakość asortymentu. Na polskim rynku nie było takich pap, okien czy tak gładkich cegieł. Największe jednak wrażenie robił sposób zaaranżowania przestrzeni handlowej. Wszystko było na wyciągnięcie ręki, równo poukładane wokół głównego komina nieczynnej cegielni. Efekt potęgowało

specjalnie dobrane oświetlenie i pofabryczne wnętrze. Nie przypominało to w niczym polskich hurtowni.

„Pierwsze, co zarządziłem po powrocie do Krzeszowa, to wielkie sprzątanie” – wspomina Bogdan Pazgan. Zlikwidowane zostały kałuże, towar został wyłożony na palety, usunięto porozrywane folie. Choć w Kamiennej Górze PAGAZ miał większy oddział, klienci zaczęli przyjeżdżać na zakupy do Krzeszowa. Poza zmianami wizualnymi Pazgan na wzór niemiecki rozwinął w swoich składach samoobsługę. Klienci sami mogli brać drobne produkty, jak taśmy, pędzle, narzędzia. Koledzy ostrzegali go, że klienci zaczną go okradać, ale nic takiego się nie działo. Przeciwnie, w latach 2001–2004 obroty rosły o 30–40 proc. rocznie.

* * *

W tym czasie Mirosław Lubarski wraz ze swoim zespołem w PSB pracowali nad nowym detalicznym konceptem w Grupie – siecią sklepów Mrówka. Kamienna Góra z kasami, samoobsługą i nastawieniem się na mniejszych klientów idealnie się do tego nadawała. Początkowo zmiana polegała na doklejeniu nowego logo Mrówki. Nie od razu wszystko działało, do właściwego modelu Pazgan dochodził stopniowo. Na początku miał 10 regałów zajmujących 200 m². Obserwował, jak idzie sprzedaż, które towary najlepiej rotują. Bo najtrudniej było dobrze wyposażać sklep w rotujący towar i Bogdan Pazgan, tak jak praktycznie wszyscy członkowie PSB, wywodził się z handlu ciężką budowlanką. Dla nich wprowadzenie do asortymentu oświetlenia było rewolucją, nie mówiąc już o produktach związanych z ogrodem. On sam też długo się przed tym bronił. Nie znał się na tym, nie był pewien, czy nowy produkt przyciągnie klientów, jakie straty będą generowały wysychające rośliny. Zaczął od zatrudniania ludzi, którzy mieli doświadczenie

w pracy na działach ogrodnich. Szybko się okazało, że straty związane z roślinami z nawiązką rekompensują generowane na nich marże, często przekraczające 100 proc. Doszło do tego, że zyski generowane ze sprzedaży w tym dziale zaczęły przewyższać to, co zarabiał na cemencie. A do tego korę łatwiej się wywoziło. To właścicielowi PAGAZ-u uświadomiło zresztą dużo ważniejszą rzecz: nieważne, czym się handluje, liczy się klient. Jego doświadczenia w docieraniu do klienta detalicznego zostały wykorzystane przez PSB w doskonaleniu formatu Mrówki. Do Kamiennej Góry przyjeżdżali inni akcjonariusze PSB, żeby zobaczyć, jak działa taki sklep. Zaczynali rozumieć, że bez rozwijania działalności detalicznej w oparciu o sprawdzony format coraz trudniej będzie konkurować z zagranicznymi sieciami DIY.

Bogdan Pazgan sam przekonał się o tym przy okazji swojego kolejnego składu otworzonego w Wałbrzychu pod logo PSB. Chociaż w mieście była już lokalna konkurencja, w 2002 roku jego nowoczesna, licząca 2000 m² placówka szybko zdobyła sobie popularność wśród klientów. Rosnąca sprzedaż przyhamowała dwa lata później, kiedy w 2004 roku do Wałbrzycha weszła Castorama ze swoim hasłem: „Nikomu nie pozwolimy pobić naszych cen”. Pazgan początkowo sam jeździł do Castoramy i spisywał ich ceny. Rozmawiał ze sprzedawcami, podpytywał, na jaki rabat mógłby liczyć przy zakupie towaru za 20 tys. złotych w gotówce. Okazało się, że chociaż Castorama na niektóre produkty ma świetne ceny, to tak naprawdę działa według sztywnych schematów narzucanych z centrali. Nie można było u niej dostać rabatu wyższego niż 3 proc., a tymczasem PAGAZ dawał nawet do 10 proc. Na określonych produktach starał się też konkurować cenowo. Jeśli w Castoramie rolka papy kosztowała 90 złotych, to w PAGAZ-ie można było ją dostać za 89 złotych. Klienci szybko zaczęli dostrzegać elastyczność wałbrzyskich PSB.

Tej i innym placówkom biznesmena z Krzeszowa pomógł też prowadzony przez Centralę Grupy program lojalnościowy „Buduj Dom z PSB”. Klienci korzystający z programu mogli liczyć na nawet 10-procentowe upusty na kupowane w składach materiały do budowy domu. Do tego dochodził transport ciężkiej budowlanki: ścian, betonu, dachówki. Do 2005 roku w ramach programu „Buduj Dom z PSB” zostało wybudowanych albo wyremontowanych 13,5 tys. domów. Odpowiadał on za średnio 5 proc. przychodów firm, które włączyły się w ten program. Dzięki niemu PAGAZ zdobył ponad 1000 klientów. Do tego dochodził efekt marketingowy promujący wszystkie składy PSB.

W 2010 roku Bogdan Pazgan uznał, że warto rozbudować Mrówkę w Kamiennej Górze. Przy okazji cały sklep przeszedł remont, jeszcze bardziej upodabniając się do zmienionego w międzyczasie przez Centralę konceptu Mrówki. Rok później podobną przebudowę przeszedł skład w Wałbrzychu, w ramach którego została wyodrębniona Mrówka.

Okazało się, że gdy sklep wizualnie trzyma standard, ma dobry asortyment, są promocje, a personel jest przeszkolony z tego, co sprzedaje, to Mrówka może śmiało konkurować z sieciami DIY. Kiedy Bogdan Pazgan zaczynał w Kamiennej Górze, co miesiąc sprzedawał towar za 250 tys. złotych, dziś robi 1,2 mln obrotu. Jeszcze lepiej pokazała to czwarta placówka otwarta w Jaworze w 2013 roku. Inwestycja kosztowała łącznie 10 mln złotych, a sfinansowana została głównie kredytem, od którego co miesiąc bank dostaje ratę w wysokości 70 tys. złotych. W tym samym czasie 30-osobowa załoga Mrówki wypracowuje 300 tys. złotych marży.

* * *

Oczywiście nic nie dzieje się samo. Sukces w biznesach handlowych polega na ciągłym ich udoskonalaniu, dokładaniu nowych elementów, byciu agresywnym, patrzeniu na to, co robią konkurenci, pilnowaniu lokalizacji, dopasowywaniu cen, zarządzaniu ludźmi i kontrolowaniu setki innych elementów. Tak działał Pazgan. Zmiany wymuszał na nim rynek, wystarczyło, że widział, jak wykruszają się jego konkurenci – Zadora, Gaja i inni.

Konsumenci często nie zdają sobie sprawy, w jak niesamowitym ruchu znajduje się biznes. Świetnych dowodów na to dostarczył zespół amerykańskich naukowców, w skład którego wchodził Steven J. Davis, John Haltiwanger i Scott Schuh, pracujący na uniwersytetach w Bostonie i Maryland. Przez 18 lat szczegółowo badali amerykański rynek pracy. I co zobaczyli? Że pozornie spokojny rynek z nieznaną wahającą się stopą bezrobocia to tak naprawdę przykrywką, pod którą w środku wszystko bulgocze. Okazało się, że ponad 10 proc. miejsc pracy, które istnieją w danym momencie, nie było jeszcze rok wcześniej. Co najciekawsze, biznes tak się zmienia, że nie będzie ich też za rok. Czyli co roku w gospodarce niszczonych jest ponad 10 proc. wszystkich miejsc pracy i każdego roku w to miejsce tworzonych jest dokładnie tyle samo. I choć wydaje się, że to działanie destrukcyjne, dobrze świadczy o kondycji gospodarki, która bez tego nie byłaby w stanie rosnąć. Za utrzymanie jej w takim ruchu odpowiadają przedsiębiorcy, którzy chroniąc się przed spadkiem rentowności, gotowi są zniszczyć podstawy obecnie prowadzonego biznesu. Tak jak Bogdan Pazgan i inni hurtownicy należący do PSB. Ale wielu z nich, żeby zmusić się do zmian, potrzebuje bodźca z zewnątrz. I to był jeden z głównych celów, dla których powstały PSB.

Budujemy grupę zakupową, czyli jak konkurować z zagranicznymi marketami

Zeby dostać się do Nidy Gips, Sławomir Ziółek, obecnie dyrektor handlowy w PSB, musiał przejść kilkustopniową rekrutację. Do dziś nie wie, ilu chętnych starało się wtedy o posadę, pamięta tylko, że było ich dużo, a całą sytuację wspomina jako mocno stresującą. Nida była wówczas jedną z najbardziej znanych marek na polskim rynku budowlanym, praca dla takiego potentata uchodziła za niezwykle prestiżową. Ziółek wówczas starał się o posadę pełnomocnika zarządu na region łódzki i świętokrzyski. Do finalnej rozgrywki dostał się razem z jeszcze jednym kandydatem. O tym, kto ostatecznie zostanie pełnomocnikiem, miała zadecydować kilkugodzinna rozmowa z jednym z łódzkich dealerów Nidy. Wpadł w niej zdecydowanie lepiej.

Dlatego, kiedy trzy miesiące później zadzwonił do niego Bogdan Panhirsz z pytaniem, czy nie chce odejść z Nidy, prawie stracił panowanie nad kierownicą. Bogdan werbował go do nowej firmy, którą zakładali wspólnie z Mirkiem Lubarskim. Nowy pełnomocnik zarządu był w drodze do klienta i z wrażenia musiał się zatrzymać. Cała rozmowa była krótka, zapytał się tylko: „Ile mam czasu na odpowiedź?”, usłyszał: „Nie masz czasu”, „To odchodzę” – zadecydował.

Dla młodego stażem pracownika ta propozycja była wyróżnieniem. Znalazł się na liście blisko 40 osób wyłonionych spośród około 200 pracowników Nidy, których twórcy PSB widzieli w nowej firmie. Spotkania odbywały się w gabinecie Bogdana Panhirsza, a tych, którzy pracowali w terenie – jak Ziółek – założyciele PSB namawiali przez telefon. Zresztą nikogo specjalnie nie trzeba było przekonywać.

Jacek Kowal, odpowiedzialny w Nidzie za logistykę, od ponad roku obserwował, jak rośnie liczba płyt wożonych klientom z niemieckiej fabryki Gyproca w Cottbus, bo przez konflikt akcjonariuszy moce produkcyjne w Polsce nie były rozbudowywane. Wiedział, bo sam ten transport organizował, a o konflikcie w firmie słyszeli wszyscy. Dlatego kiedy jego szefowie powiedzieli mu o nowej firmie „i że jeśli jest zainteresowany, to wystarczy, że dopisze się do listy”, nie wahał się długo. Zawsze uważał, że najważniejsi są ludzie i jeśli z Nidy odejdą Bogdan z Mirkiem, to już nie będzie ta sama firma. Oczywiście porzucenie największego pracodawcy w regionie i pewnej pensji pojawiającej się na koncie zawsze na trzy dni przed końcem miesiąca było obarczone ryzykiem, ale zostanie w Nidzie jemu wydawało się jeszcze bardziej ryzykowne.

* * *

Waldemar Podsiadło, dyrektor IT, pamięta, że w tamtym czasie w ogóle nie rozmawiał o pieniądzach. Po prostu Bogdan z Mirkiem opowiedzieli mu o swoim nowym pomysłe i czego w związku z tym potrzebowaliby od niego. Decyzja była szybka – idzie. Nie miał obaw. Jak opowiada, specyfika pracy informatyka polegała na tym, że miał dostęp do większości danych i sam mógł skalkulować sobie szansę i ryzyko związane ze stworzeniem nowej firmy. Z tej analizy wychodziło mu jednoznacznie, że tkwienie w starym układzie nie ma sensu, a przyszłość należy do PSB.

Entuzjazm współpracowników dla nowej inicjatywy robił wrażenie, wszystko razem wyglądało nieźle, ale dla Bogdana Panhirsza i Mirosława Lubarskiego to był czas dużej niepewności. Mieli firmę, pociągnęli za sobą ludzi, pozostawało najważniejsze – przekonać do pomysłu klientów, czyli hurtownie budowlane. Każdy dzień bez sprzedaży to było ogromne ryzyko, co miesiąc trzeba było płacić 40 ludziom pensje i regulować odsetki od kredytów zaciągniętych na samochody, komputery i remont biura. Bogdan Panhirsza musiał wykorzystać kapitał, jaki przez siedem lat zbudował w Nidzie, czyli relacje z ponad 300 dealerami, których przyprowadził do firmy i z którymi handlował.

Nida jak na tamte lata była zbudowana w dość nowoczesny sposób. Jej rynkowa przewaga nie wynikała tylko z oferowania dobrej jakościowo płyty gipsowo-kartonowej, ale sposobu, w jaki jej menedżerowie budowali relacje ze swoimi dealerami. To były czasy, w których o mailach jeszcze nikt nie słyszał, a przez telefon niewiele można było załatwić. Żeby przekonać do siebie nowego klienta, trzeba było do niego pojechać, spotkać się z nim, nawiązać relację, a w tym Panhirsza i jego ludzie byli naprawdę dobrzy. Jako jedni z pierwszych na rynku zaczęli organizować coroczne spotkania w regionach oraz wspólne wyjazdy do zachodnich fabryk Gyproca, Thermatexu, Knaufa, Semina. Podczas tego rodzaju eskapad integracja zaczynała się już w autobusie, gdy tylko przejechał rogatki Warszawy. W ten sposób właściciele hurtowni materiałów budowlanych umacniali relacje nie tylko z Panhirszem i Lubarskim, ale integrowali się między sobą, tworząc coś w rodzaju wspólnoty interesów, bo chociaż na co dzień ze sobą konkurowali, mieli też wiele celów, które ich łączyły.

Zbudowanie na tym kapitale firmy mogło się udać tylko pod warunkiem, że twórcy PSB będą działać szybko. Spółkę zawiązali

w kwietniu, w maju o ich planach dowiedzieli się polscy właściciele Nidy, a już 30 czerwca w Krakowie miało miejsce spotkanie założycielskie nowej inicjatywy. Właściciele składów budowlanych interesowali się przede wszystkim tym, o ile lepsze ceny mogliby dostać, jeśli zaczęliby handlować przez spółkę Panhirsza i Lubarskiego. Inicjatyw polegających na tym, że łączymy się w kilka hurtowni i mając lepszą pozycję negocjacyjną, razem idziemy do producenta, żeby dostać atrakcyjniejszą cenę, było na rynku już kilka. Ale gdyby tylko do tego sprowadzał się pomysł na PSB, to nigdy nie udałooby się z tego zbudować grupy firm generujących 6 mld złotych przychodów. Ambicją inicjatorów było stworzenie platformy, która pozwoli hurtowniom urosnąć, a lepsze ceny będą tylko elementem większej strategii. Do tego potrzebny był kapitał – z jednej strony miał pomóc w rozwinięciu inicjatywy, zapewniając jej skalę, z drugiej związać z PSB jej członków.

I to było największe wyzwanie – przekonać przedsiębiorców, by zainwestowali w Grupę i kupili udziały za 100 tys. złotych. Już na pierwszym spotkaniu w Krakowie wielu z nich się oburzało, za co właściwie mają płacić: „przecież to twórcom PSB zależy, żeby oni handlowali przez ich spółkę”. Doszukiwali się drugiego dna, zastanawiali się, po co Centrali tyle pieniędzy, nie wierzyli, że włożone środki będą mogli odzyskać w formie dywidendy oraz bonusów dawanych przez producentów materiałów budowlanych za wielkość sprzedaży. Konkurencyjne inicjatywy zakupowe zachęcały właścicieli składów tym, że u nich nie trzeba było kupować żadnych akcji. Byli i tacy, którzy uważali, że są na tyle świetni i na tyle duzi, że to PSB powinny im płacić za dołączenie do Grupy. Ostatecznie w czerwcu 1998 roku do spółki stworzonej przez dwójkę byłych menedżerów z Nidy przystąpiło 30 hurtowników. W drugiej jesiennej turze dołączyła do nich kolejna trzydziestka firm.

Wielu z nich robiło to bez entuzjazmu, głównie ze względu na stare relacje z Nidą. Do samego modelu biznesowego grupy zakupowej nie do końca byli przekonani, trudno było im go z czymś porównać, bo nic podobnego nie istniało. Ale na rynku działa się coś, co przynajmniej niektórych z nich zaczynało coraz mocniej niepokoić. W 1996 roku w podwarszawskim Piasecznie francuska sieć Leroy Merlin otworzyła pierwszy hipermarket budowlany DIY. W 1997 roku swoje sklepy dołożyły Castorama, OBI i Praktiker. Oczywiście same w sobie te wydarzenia nie były niczym znaczącym, na razie odczuć je mogło kilkadziesiąt hurtowni zlokalizowanych w Warszawie i na jej obrzeżach. Ale niektórym uświadamiały, że spektakularne sukcesy rynkowe, jakie wielu z nich odnosiło, wynikały z faktu, że nie musieli do tej pory zmagać się z zagraniczną konkurencją, tak jak polscy przedsiębiorcy z innych branż, którzy w tym starciu polegli. Czasy łatwych pieniędzy na rynku hurtowym się kończyły.

* * *

Panhirsz i Lubarski, budując PSB, świadomie używali zagranicznych sieci DIY jako straszaka. Nie bez przyczyny. Po pierwsze, sami to przerobili w Nidzie Gips. Choć firma była liderem rynku przez całe lata 90., to roztrwoniła całą swoją przewagę, kiedy w moce produkcyjne w Polsce zaczęli inwestować jej zagraniczni konkurenci: Knauf, Rigips i Norgips. Po drugie, mieli rację. Zagraniczne sieci po opanowaniu największych aglomeracji zaczęły otwierać swoje sklepy DIY w coraz mniejszych miejscowościach – Przemyśle, Gnieźnie, Wałbrzychu, Nowym Sączu, Bełchatowie, Mielcu, Pile – coraz mocniej konkurując z członkami PSB. Z ich punktu widzenia Polska była rynkiem dziewiczym, wchodzili tu, oferując zupełnie inną jakość – 50 tys. produktów idealnie poukładanych na półkach i sprzedaż wspieraną mocnymi kampaniami w telewizji.

Panhirsz i Lubarski przekonywali hurtowników, że mogą przetrwać pod warunkiem, że postawią na jedno rozpoznawalne logo oraz rozszerzą asortyment oferowanych towarów. Wówczas na rynku dominował model hurtowni specjalistycznych, nastawionych na sprzedaż jednego określonego towaru. Założenie było proste – kupując na przykład duże ilości płyty gipsowo-kartonowej, robiło się duży obrót i można było wynegocjować u producenta lepsze ceny. Wejście DIY, w których można było się zaopatrzyć we wszystko – od cementu po firanki – zmieniało sytuację. Żeby z nimi konkurować, polskie hurtownie musiały rozszerzyć portfolio produktów. Ale robiąc to na własną rękę, nie miały szans na uzyskanie cen, które miały hurtownie specjalizujące się w danym produkcie. I w tej sytuacji przychodziły PSB ze swoim modelem połączenia sił celem zwiększenia mocy zakupowej i wejścia w nowe produkty. Dla generujących 10–15 mln złotych przychodów hurtowni perspektywa starcia z sieciami DIY w 1998 roku mogła wydawać się abstrakcyjna, ale możliwość szybkiego powiększenia skali biznesu była kusząca. Hasło: „Jak zostajesz akcjonariuszem PSB, natychmiastowo zwiększamy twoje przychody, a w innym przypadku twoje dalsze losy mogą być niepewne” okazywało się na tyle skuteczne, że nawet konieczność wyłożenia 100 tys. złotych stawała się coraz mniej bolesną barierą.

Pozostawało jeszcze znaleźć producentów chemii budowlanej, materiałów izolacyjnych, farb czy płyt OSB, którzy zaoferują swoje produkty w atrakcyjnych cenach szybko powiększającej się Grupie PSB. Jeszcze w 1998 roku udało się nawiązać współpracę z pierwszymi poważnymi producentami: Kreisleem, Rockwoolem, AMF, Semin, Ursą. Szczególnie cenna okazała się relacja z wywodzącą się z Hiszpanii Ursą. Była trochę w podobnej sytuacji co PSB. Na rynek weszła zaledwie rok przed założeniem nowej firmy przez

Panhirsza i Lubarskiego i była właśnie w trakcie budowy pierwszej swojej fabryki w Polsce, w Dąbrowie Górniczej. Chciała szybko powiększyć sieć dealerów handlujących jej wełną, a PSB wydawały się idealnym partnerem. W lutym 1999 roku na targach materiałów budowlanych w Monachium doszło do spotkania Bogdana Panhirsza z ówczesnym prezesem Ursy Christianem Greuterem. Temperatura, z jaką prowadzili dyskusję, a szczególnie głośność i swada, z jakimi mówił szef PSB, szybko zwróciły na niego uwagę innych uczestników targów. Nie tylko dogadali się na temat dalszej współpracy, ponadto od szefa Ursy Panhirsza dowiedział się, że w kapitalistycznej Europie od dawna funkcjonują grupy zakupowe działające na podobnych zasadach co PSB.

Mirosław Lubarski pamięta to jak swego rodzaju olśnienie. Po pierwsze, okazało się, że projekt, nad którym pracowali od 10 miesięcy 24 godziny na dobę, ma sens i dobrze sprawdza się na innych europejskich rynkach. Po drugie, zdał sobie sprawę, jakie jeszcze są przed Grupą możliwości, że dzięki doświadczeniu innych można działać efektywniej.

* * *

Bo oczywiście problem tego, jak rodzinne firmy handlowe mają konkurować z dużymi sieciami sprzedażowymi dysponującymi potężnymi kapitałami, nie zaczął się w Polsce pod koniec lat 90. To był dylemat, z którym mali przedsiębiorcy zmagali się, odkąd za sprawą rewolucji przemysłowej kapitalizm stał się powszechnie obowiązującym systemem gospodarczym. Najlepszym przykładem jest Co-op Food, popularna w Wielkiej Brytanii sieć ponad 4000 sklepów spożywczych, dająca dziś pracę ponad 70 tys. pracowników. Powstała w 1863 roku w Manchesterze jako porozumienie 300 handlowców z obszaru hrabstw Yorkshire i Lanca-

shire. Wspólnie utworzyli hurtownię, dzięki której mogli zaopatrywać się w towary w lepszych cenach, co szybko zaczęło przyciągać sklepy z innych rejonów Anglii: z Leeds, Blackburn, Bristolu czy Nottingham. Ich podstawowym obowiązkiem obok łżenia na obsługującą ich centralę było kupowanie w swojej megahurtowni minimum 1/3 sprzedawanych przez siebie towarów. Szybki rozwój sprawił, że na początku XX wieku Co-op zainwestowała we własną linię żeglugową, otwierała biura w Stanach Zjednoczonych, Danii, Australii i rozwijała swoje plantacje herbaty w Indiach. Ale centrala nie ograniczała się tylko do zaopatrywania handlowców w towar. Prowadzony przez nią bank zaczął finansować budowę nowych sklepów. Promował też innowacje. W 1942 roku został otwarty pierwszy samoobsługowy sklep należący do grupy w Londynie, a dziesięć lat później 90 proc. samoobsługowych sklepów w Wielkiej Brytanii było prowadzonych przez członków Co-op. Jako pierwsza sieć w Wielkiej Brytanii ogłosiła bojkot produktów z RPA (w czasach apartheidu), zaczęła inwestować w marki Fair Trade, wymusiła na producentach oznakowania w alfabecie Braille’a oraz wprowadziła zakaz handlowania produktami testowanymi na zwierzętach. Jej zasługą było doprowadzenie do upowszechnienia na Wyspach zwyczaju umieszczania na opakowaniach produktów informacji o ich wartościach odżywczych. Inne brytyjskie sieci – Salisbury, Tesco i Marks & Spencer, widząc, jak dobrze reagują na to klienci, same szybko wymusiły podobne działania na producentach, z którymi współpracowały. Do tego doszła pionierska działalność związana z zaopatrywaniem się w mleko i mięso pochodzące tylko od brytyjskich rolników. W efekcie jedyną importowaną wędliną dostępną w Co-op stało się hiszpańskie chorizo. Przeprowadzona w 2006 roku ankieta wykazała, że sklepy Co-op są najbardziej zaufanym sprzedawcą detalicznym w Wielkiej Brytanii.

Ze względu na rozproszoną strukturę kooperatywa nie była w stanie rosnąć w tempie, w jakim rozwijały się sieci typu Tesco, ale żeby przynajmniej częściowo skrócić do nich dystans, Co-op zaczęła dokonywać na rynku akwizycji mniejszych sieci. Do 2012 roku przejęła blisko 2000 sklepów, a najbardziej spektakularną transakcją był zakup 900 sklepów należących do sieci Somerfield za 1,57 mld funtów. Równolegle rozszerzała swoją działalność o usługi pogrzebowe, transportowe, energetyczne ze źródeł odnawialnych oraz turystyczne. W efekcie grupa zbudowała sieć 450 biur podróży i jest największa w Wielkiej Brytanii, wyprzedzając nawet sieć Thomasa Cooka.

O tym, jak mocną marką stało się Co-op, najlepiej można było się przekonać trzy lata temu, kiedy Wyspy Brytyjskie zostały najechane przez niemieckie sieci dyskontów Aldi i Lidl. Wszystkie największe brytyjskie sieci handlowe odnotowały spadki sprzedaży, wyjątkiem była Co-op, która w 2016 roku zwiększyła przychody o 2,2 proc., przekraczając 4,7 mld funtów sprzedaży. Okazało się, że klienci Tesco czy Salisbury przyciągani dobrymi cenami i dużymi kampaniami telewizyjnymi dość łatwo je zmienili na niemieckie dyskonty, kiedy te zaoferowały jeszcze lepsze ceny. Tymczasem klienci Co-op okazali się dużo lojalniejsi, a w obliczu ofensywy niemieckich sieci fakt, że grupa była własnością brytyjskich przedsiębiorców, dodatkowo zaczął działać na jej korzyść.

* * *

Ale grupy zakupowe nie są jakąś brytyjską specjalnością. Na przykład w Tokio, niedaleko słynnego targu rybnego Tsukiji, od ponad stu lat funkcjonuje sklep spożywczy Yasunga Kojima. Prowadzi go prawnuk założyciela i sprzedaje tam między innymi owoce, wszystkie w tej samej cenie 99 jenów. Prosperuje lepiej

niż położony naprzeciwko sieciowy dyskont otworzony dwie dekady temu. Jego sukces jest w dużej mierze efektem przynależności do lokalnej grupy zakupowej Zen Nippon Shokuhin. Przewaga grupy nie sprowadza się tylko do oferowania swoim członkom towarów w lepszych cenach. Kluczem do sukcesu okazały się karty lojalnościowe używane przez stałych klientów, którzy dzięki nim otrzymywali zniżki na najczęściej kupowane produkty. To bardzo mocno ich wiązało ze sklepami z grupy Zen Nippon i zachęcało do robienia kolejnych zakupów. A centrala, wiedząc, które produkty cieszą się największym wzięciem, mogła negocjować u ich producentów najlepsze ceny na rynku. Ponadto dzięki zbieranym z kart danym grupa zakupowa wiedziała nie tylko, co się najlepiej sprzedawało, ale również jak zmieniały się zakupowe nawyki klientów, i za pomocą zaawansowanych systemów big data mogła dopasować do nich półkę z oferowanymi produktami. I choć sama Zen Nippon nie jest dużą grupą – jej członkami jest 1800 japońskich sklepów – może pochwalić się świetnymi wynikami, jej przychody w 2016 roku przekroczyły 130 mld jenów.

* * *

W porównaniu z zagranicznymi grupami zakupowymi Polskie Składy Budowlane w 1999 roku były dopiero załącznikiem stworzenia podobnego przedsięwzięcia. Ale w Euro-Macie, organizacji skupiającej europejskie grupy zakupowe, które materiałami budowlanymi handlowały jeszcze w XIX wieku, to nie było problemem. Dzięki rekomendacji szefa Ursy jeszcze w marcu Mirosław Lubarski pojechał na pierwsze spotkanie z władzami organizacji w Luksemburgu. Wśród członków Euro-Matu nie było jeszcze żadnej grupy reprezentującej Europę Wschodnią, dzięki przyjęciu

PSB organizacja robiła krok w wówczas bardzo modnym kierunku ekspansji na wschód. Szczególnie atrakcyjne było to dla współpracujących z organizacją europejskich producentów materiałów budowlanych, dla których rozszerzenie sprzedaży na wschód było sposobem na wyrwanie się ze stagnacji, jaka opanowała rynki Europy Zachodniej.

To było ważne również dla PSB, bo nie wszyscy producenci chcieli z Grupą współpracować. Nie było pewności, czy Grupa przetrwa, czy po fali początkowego entuzjazmu nie zacznie się kruszyć. Firm, które wołały wstrzymać się ze współpracą i spokojnie poczekać na dalszy rozwój wydarzeń, było więcej.

Trudno było się też im dziwić, początkowo skala, z jaką działały PSB i Nida, dzieliła przepaść. Dobrze to było widać podczas poznańskich Targów Budma, gdzie Nida zajmowała najokazalsze stanowisko obsługiwane przez 30-osobowy zespół, a PSB mogły sobie pozwolić na wysłanie skromnej 4-osobowej reprezentacji, która dla obniżenia kosztów spała w wynajętym w Poznaniu mieszkaniu po dwie osoby w jednym łóżku. Ale w 1998 roku spółka była wciąż jeszcze start-upem i robiła wszystko, by swój pierwszy rok nie zakończyć stratą. Udało się, Grupa zarobiła 351 tys. złotych. Teraz trzeba było pomyśleć o zwiększeniu skali, pomóc mógł w tym Euro-Mat i doświadczenia skupionych w nim 2400 hurtowni budowlanych generujących rocznie 12 mld euro przychodów.

* * *

W czerwcu szefowie PSB zostali zaproszeni do Lozanny, gdzie na dorocznym spotkaniu członkowie Euro-Matu z dużą pompą celebrowali 100-lecie istnienia jednego z założycieli organizacji – szwajcarskiej grupy zakupowej HG Commerciale. Bogdan Panhirsz

i Mirosław Lubarski zrobili tam prezentację na temat działalności i celów PSB. Pod koniec obrad polska grupa oficjalnie została przyjęta do swojej nowej, europejskiej rodziny.

Jeszcze tego samego roku, na jesieni, Lubarski zorganizował dla akcjonariuszy PSB roboczy wyjazd do niemieckich hurtowni budowlanych skupionych w kooperatywie Interpares-Mobau. Niemieccy przedsiębiorcy chętnie dzielili się wiedzą, pokazywali, jak wyglądają u nich procesy sprzedaży, bez oporów przekazywali know-how. Przy okazji tego wyjazdu, ale również w efekcie wcześniejszych spotkań z członkami Euro-Matu twórcy PSB coraz bardziej sobie uświadamiali, że jeśli PSB chcą jako organizacja dalej rosnąć, muszą bardziej się zintegrować. Do tej pory głównym spoiwem Grupy były wynikające z przynależności do PSB korzyści dla jej członków oraz kodeks etyczny.

To był ogólny zbiór zasad, które miały zobowiązywać udziałowców PSB do lojalności i działania na rzecz dobra wspólnej sieci. Większość rzeczy pozostawała w sferze deklaracji, tak jak staranie się, by kupować towary od producentów preferowanych przez Grupę, czy zobowiązanie się do eksponowania przynależności do Polskich Składów Budowlanych. Problem polegał na tym, że nie było skutecznych sankcji do egzekwowania tych zobowiązań. Dlatego część udziałowców niewiele robiła sobie z tych zasad, pracowała z dostawcami, z którymi Centrala nie miała podpisanych umów, albo broniła się przed umieszczaniem logo PSB. Zdarzały się też skrajne przypadki, gdzie uczestnictwo w PSB traktowane było jako sposób na transfer wiedzy i zrobienia na wzór podobnej grupy zakupowej.

Dlatego kodeks został zastąpiony umową partnerską, do której zostało przeniesionych wiele rozwiązań podpatrzonych w Euro-Macie. Już w preambule umowy wpisany został cel, w jakim po-

wstała Grupa – zbudowanie największej sieci handlu materiałami budowlanymi w Polsce. Na członków zostały nałożone nowe zobowiązania, mieli dostarczać Centrali swoje sprawozdania finansowe, niezwłocznie informować o miesięcznych wynikach sprzedaży i ewentualnych stratach oraz robić przez PSB minimalny obrót, nie mniejszy niż 30 proc. średnich zakupów w miesiącu w Grupie. Zamówienia miały być realizowane pod warunkiem braku opóźnień w płatnościach. Dla najaktywniejszych zostały wprowadzone premie, czyli bonusy marketingowe za dodatkowe obroty, udział w szkoleniach, za eksponowanie logo czy uczestniczenie w kampaniach reklamowych i sprzedaż produktów pod marką własną PSB. To ostatnie zostało uznane jako element wspólnej strategii marketingowej.

Zmiany natrafiły na typowy polski opór właścicieli hurtowni, którzy mieli poczucie, że nie po to zakładali własne firmy, żeby teraz ktoś ich kontrolował i narzucał to, jak mają prowadzić swoje biznesy. Dla części udziałowców zmiany były nie do zaakceptowania, bo nawet producenci, u których kupowali towary, nie wymagali od nich minimalnych obrotów. Inni mieli problem ze wspólnym logo. Nie rozumieli, że w obliczu ekspansji Castoramy i Leroy Merlin marka staje się kluczowym aktywem. Uważali, że na lokalnym rynku zostanie to przyjęte jako porażka budowanego przez nich brandu i będzie nakręcać spekulacje, że sprzedali swój biznes większej sieci.

Ale nowe porządki nie odstraszyły nowych chętnych zainteresowanych dołączeniem do PSB, w 1999 roku do Grupy przystąpiły 74 nowe podmioty. Łączne obroty wszystkich członków PSB wynosiły 1,2 mld złotych, w kolejnym roku wzrosły jeszcze bardziej i przekroczyły 2,5 mld złotych. Ranga Grupy na rynku rosła, przystępowały do niej coraz większe hurtownie.

* * *

Roman Grzenkowicz, twórca Almaresu, do idei grup zakupowych przekonany był od dawna. Usłyszał o nich w Szwecji, gdzie jeździł do mieszkającej tam siostry, a przy okazji podpatrywał, jak radzą sobie działające na tamtym rynku hurtownie budowlane. O lokalnych grupach zakupowych opowiedział mu jeden z poznanych tam przedsiębiorców przy okazji rozmowy przy piwie. Od razu pomyślał o zyskach, jakie mogłoby przynieść robienie wspólnych zakupów w Polsce. Wspólnie z kolegami na Pomorzu próbowali stworzyć coś na wzór takiej grupy, ale szybko okazało się, że potrzeba niezależności biznesowej jest silniejsza niż potencjalne profity wynikające ze wspólnego działania. No bo uczestnictwo w takiej grupie de facto sprowadzało się do podzielenia z innymi swoim know-how i dobrymi relacjami z producentami, które traktowane były jako główna przewaga konkurencyjna. I każdy zaczynał się zastanawiać, czy udostępnienie innym swoich warunków handlowych w ogóle mu się opłaca, czy na pewno zyska tyle samo co inni, bo zawsze w asortymencie danego towaru któraś firma była większa, a inna mniejsza, a nikt nie chciał stracić. Okazało się, że takich wątpliwości i wzajemnie sprzecznych interesów było na tyle dużo, że zapалу nie starczyło na długo i grupa szybko się rozpadła.

Tymczasem w PSB wszystko było już poukładane, zasady proste, a nad tym, by interesy wszystkich hurtowników były brane pod uwagę, czuwał zewnętrzny podmiot, w którym każdy z hurtowników miał udziały. Z założenia każdy dostawał tę samą cenę na dany produkt, chyba że dzięki indywidualnym relacjom i obrotom z danym producentem mógł sobie sam wynegocjować lepsze ceny.

Dlatego kiedy do Romana Grzenkowicza trafiła pełnomocniczka zarządu PSB z ofertą dołączenia do PSB, długo się nie zastanawiał.

Jedynym wyzwaniem było zebranie 100 tys. na zakup udziałów w Grupie – wyciągnięcie takiej kwoty z obrotu hurtowni nie było takie proste i właścicielowi Almaresu zajęło to kilka tygodni. Piotr Reguła, współwłaściciel krakowskiego Attica, pamięta, że w działalność PSB zaangażował się przede wszystkim z ciekawości. Biznesowo firma, którą prowadził razem ze współnikiem Jarosławem Oliprą, była na tyle duża, że na większość towarów i tak miała lepsze ceny. Na grupę zakupową patrzyli raczej jak na pociąg, w którym, jak już odjedzie ze stacji, lepiej być, bo inaczej można coś stracić. Sami nie wiedzieli do końca co, a początkowo Grupę traktowali jako sposób na poznanie innych właścicieli hurtowni, rozeznanie, jak działają, jak radzą sobie z problemami, z konkurencją.

* * *

PSB szybko zaczęły oferować też swoim akcjonariuszom szereg konkretnych rozwiązań i prostych oszczędności, które Mirosław Lubarski podpatrzył w Euro-Macie. Okazało się, że wspólne kupowanie nie musi się ograniczać tylko do producentów materiałów budowlanych, ale można w ten sposób taniej kupować samochody, wyposażenie do hurtowni, paliwo, usługi telefonii komórkowej, prawne, księgowe, benzynę czy ubezpieczeniowe. Nie wszystko wypaliło. Najprościej poszło z operatorami komórkowymi, gorzej było w przypadku samochodów. Początkowo dobrze sprzedawały się dostawcze lubliny, ale potem okazało się, że dla właściciela hurtowni kupowanie nowego samochodu nawet ze sporym rabatem jest nieopłacalne, taniej jest sprowadzić sobie używanego mercedesa z Niemiec. Nie udało się również z ubezpieczeniami, chociaż udziałowcy PSB na tym i tak skorzystali. To znaczy Grupie udało się wynegocjować dobre warunki zakupu ubezpieczeń majątkowych, a właściciele hurtowni poszli z nimi do swoich brokerów i dostali jeszcze lepsze.

Za to dobrym ruchem okazało się wspólne kupowanie wózków widłowych i wyposażenia do magazynów. Najtrudniej było się dogadać w sprawie paliwa, negocjacje z Orlenem zajęły dwa lata... Państwowy koncern nie miał wcześniej porozumień z tego rodzaju organizacją jak PSB i musiał zmienić niektóre swoje procedury, co zajęło dużo czasu. Ostatecznie wszyscy członkowie PSB otrzymali możliwość używania kart paliwowych, które dawały oszczędności 14 groszy na litrze. Warunki były na tyle atrakcyjne, że zaczęli z tego korzystać również producenci współpracujący z Grupą. Dzięki porozumieniu z Orlenem roczne oszczędności z tego tytułu przekroczyły 1,5 mln złotych.

Ale nie wszystkie korzyści tak łatwo dawały się skwantyfikować. Takie jak na przykład, gdy PSB zdejmowały problem z głowy wielu hurtowniom, związany z negocjowaniem warunków handlowych na nowy asortyment. Chodziło głównie o oszczędność czasu, bo do niektórych dostawców trzeba było na przykład jeździć na drugi koniec Polski, by po serii żmudnych rozmów podpisać umowę na 600 tys. złotych. A co miała zrobić hurtownia, która była mała i współpracowała z setką producentów? Robienie tego samemu było nieekonomiczne, można było stracić nawet połowę czasu, jaki właściciel mógł zaangażować w prowadzenie firmy. Dzięki PSB miał więcej czasu na zajęcie się firmą, kontakty z klientami czy lepsze zorganizowanie pracy swoich handlowców.

W miarę rozwoju Grupy Piotr Reguła zaczął dostrzegać też inne korzyści, na przykład to, jak przynależność do PSB pomagała mu w relacjach z bankami.

* * *

Jednym z podstawowych założeń Grupy było to, że brała na siebie finansową odpowiedzialność za zapłatę towarów. To była nowa

jakość na rynku, bo zmorą lat 90. w Polsce były zatory płatnicze. Nigdy nie było pewności, czy firma, z którą przez lata producentowi dobrze się współpracowało, spektakularnie nie upadnie. I nie do końca musiało się to stać nawet z jej winy, bo tak jak ona finansowała się u producenta, tak jej klienci, na przykład firmy budowlane, finansowały się u niego. Wystarczyło, że sprzedała w ten sposób zbyt wiele towaru, wahnęła się koniunktura, klient nie zapłacił, a hurtownia, nie mając wystarczającego kapitału, łatwo traciła płynność i upadała wraz z niespłaconymi zobowiązaniami wobec producenta. Dzięki PSB producenci zyskiwali kontrolę nad należnościami swoich odbiorców, bo Centrala gwarantowała płatność, była w stanie zapłacić za towar następnego dnia po zamówieniu. Było to możliwe ze względu na dużą zdolność kredytową Centrali, która wynika z długotrwałej współpracy z wieloma bankami, za co w większości odpowiada Dział Finansowy, kierowany przez Edwarda Derełę i Annę Gawlik. Zyskiwali też hurtownicy, bo w PSB dostawali kredyt kupiecki, który zwiększał ich płynność i podnosił wiarygodność finansową na rynku.

To było szczególnie ważne dla takich firm jak Attic, które chciały się rozwijać. W 2001 roku firma zdecydowała się na swoją najważniejszą inwestycję, zbudowanie nowego centrum hurtowego przy ulicy Zawilej w Krakowie. Z wynajmowanego 200-metrowego baraku Attic przeniósł działalność do nowoczesnego magazynu o powierzchni 3000 m² z placem pokrytym kostką i klimatyzowanymi biurami. Reguła uważnie obserwował, jak zmienia się rynek, widział, że klienci szukają nowej jakości i wiarygodnych partnerów, a nie hurtowni kojarzących się z błotem i panem Józkiem krzątającym się między porozwalanymi workami z cementem.

Tyle że skok, jakiego dokonał Attic, był bardzo kosztowny, na dodatek zrobiony w trudnym momencie, w środku kryzysu finan-

sowego. Dlatego cała krakowska konkurencja raczej spodziewała się, że Reguła razem z Oliprą padną. Do niczego takiego nie doszło, bo Attic przed całą operacją mądrze zabezpieczył się finansowo. Przetrwał trudny dla rynku rok 2002 i wypłynął w kolejnym, kiedy zaczęła się hossa na materiały budowlane nakręcana zbliżającym się wejściem Polski do Unii Europejskiej.

Piotr Reguła uważał, że z byciem w PSB było trochę jak z przynależnością do Unii Europejskiej. Nikt nie zastanawia się, co dokładnie zyskuje, będąc jej członkiem, ale wszyscy wiedzą, że jest potęgą. Korzyści z bycia w grupie zakupowej chłonęło się nieświadomie, a wychodziły dopiero, kiedy zaczynało się porównywanie z tymi, którzy uważali, że PSB nie są im do niczego potrzebne, że lepiej pozostać na rynku wolnymi strzelcami, pozbawionymi struktury, know-how czy możliwości wewnętrznego konkurowania.

Zresztą, dopóki taki hurtownik nie trafił do PSB, w zasadzie nie mógł być nawet pewny, czy cena, jaką dostawał od producenta, była faktycznie tak dobra, jak ten go zapewniał. Dopiero będąc w sieci, dostawał benchmarki, możliwość porównania się z innymi składami. Początkowo nawet twórcy PSB nie zdawali sobie sprawy, jakie możliwości daje im wiedza o rynku. Oni dopiero w trakcie budowania Grupy zorientowali się na przykład, jak rynek jest rozdrobniony i podzielony, że działa na nim aż ponad 10 tys. podmiotów.

Wiedza poszczególnych hurtowni była wielokrotnie mniejsza i to był realny problem. Bo wielu przedsiębiorcom po początkowej euforii związanej z założeniem firmy i odniesieniem sukcesu trudno było znaleźć dalszą motywację do tego, by dalej tak się rozwijać, kiedy nie wiedzieli, ani gdzie są, ani co robią źle. Tymczasem spływające do Centrali dane o sprzedaży wszystkich firm, w od-

powiedni sposób obrobione i zaprezentowane, stawały się niezłą kopalnią wiedzy nie tylko o rynku, ale też sporo dowiadywali się o własnych firmach.

Na przykład Zbigniew Ciesielski, współwłaściciel Tropsa, szybko wprowadził zasadę, że gdy tylko dostawał dane z PSB, jego menedżerowie od razu nanosili na wszystkie tabelki wyniki Tropsa, żeby wiadomo było, gdzie w danym momencie znajdują się stworzone przez niego hurtownie. Zawsze wychodził z założenia, że prowadzenie biznesu w dużej mierze sprowadzało się do wykorzystania czyjejś wiedzy lub niewiedzy, a dzięki PSB mógł wiedzieć więcej. Sprawdzało się to szczególnie w przypadku takich osób jak on, niemających wykształcenia budowlanego. To z raportów przesyłanych przez Bogdana Panhirsza i Mirka Lubarskiego dowiadywał się o tym, jakie materiały teraz dobrze się sprzedają, na jakich chodzą marżach, w co warto będzie wejść, jak bardzo się w to zaangażować. Dobre warunki handlowe, które w pierwszej fazie przyciągały do PSB składy budowlane, dla Ciesielskiego stawały się rzeczą drugorzędną. Dla niego kluczowa była czerpana wiedza o tym, jak prowadzić firmę, bo to ona stanowiła o przewadze konkurencyjnej Tropsa. Podobnie myślało coraz więcej akcjonariuszy PSB.

A całościowy obraz rynku, jaki się wyłaniał z danych zbieranych przez ludzi z Centrali PSB, nie był dla nich optymistyczny. Najszybciej rosła sprzedaż w kanale sieci detalicznych DIY. Wniosek był prosty – jeśli na dłuższą metę PSB chcą się liczyć na rynku, muszą wejść w ten kanał z własną siecią i popracować nad nowym formatem hurtowni.

Mrówka: skręć w lewo, kiedy konkurencja jedzie w prawo

Jak co roku w listopadzie do Buska-Zdroju zjechali właściciele sklepów Mrówka z południowej Polski. Mogący pomieścić nawet 240 gości hotel *Słoneczny Zdrój* przeżywał oblężenie. Goście przybyli tłumnie, ale było co świętować. Grupa uruchomiła już 230 Mrówek. I chociaż większość z nich działa w niewielkich miejscowościach, poniżej 100 tys. mieszkańców, rozpoznawalność marki przekroczyła 55 proc. Najlepiej było to widzieć kilka dni wcześniej w Kutnie, gdzie na otwarcie nowej Mrówki przybył taki tłum klientów, że dosłownie nie było jak się przedrzeć do sklepu.

Ale fala otwarć miała ruszyć dopiero wiosną, kiedy obroty w branży budowlanej zaczynają rosnąć. Spotkanie w Busku służyło zebraniu sił na nowy sezon. Na pierwszy ogień idzie prezentacja: „Co robić, żeby nie bać się konkurencji”. Pierwszy slajd zaczyna się od mocnego sformułowania Karla Fesslera, byłego szefa marketingu Harleya-Davidsona: „Skręć w lewo, kiedy konkurencja jedzie w prawo”. Ta myśl nie tylko jest bardzo prawdziwa, ale też świetnie oddaje fenomen Mrówki. Sieć narodziła się dzięki skrętowi w lewo i dalej jest w ten sposób budowana. Żeby zrozumieć, na czym polega „skręt w lewo”, o którym mówił Fessler, trzeba cofnąć się do roku 1981 do

Milwaukee nad jeziorem Michigan, najbardziej niemieckiego miasta w Stanach Zjednoczonych, znanego z dwóch rzeczy: produkcji piwa i motocykli harley-davidson.

* * *

W Ameryce Harley to marka kultowa. Nawet laik potrafi odróżnić charakterystyczną sylwetkę maszyny z nisko osadzonym, wygodnym fotelem oraz kierownicą wydłużoną ku tyłowi pojazdu. A jednak niewiele brakowało, żeby w 1981 roku marka przestała istnieć. Od 1973 roku udziały Harleja-Davidsona w rynku spadły z 74 do 23 proc., a roczne straty przekraczały 30 mln USD. Firma znalazła się na skraju bankructwa. A wszystkiemu winna była czwórka samurajów – Honda, Yamaha, Kawasaki i Suzuki – produkująca tańsze, szybsze i bardziej niezawodne pojazdy. Żeby dotrzymać im kroku, od połowy lat 70. Harley walczył z nimi ceną, jednocześnie ścinając koszty produkcji. To musiało prędzej czy później odbić się na jakości produkowanych pojazdów i kiedy prawie nowe motocykle zaczęły się psuć, klienci odwrócili się od amerykańskiej ikony motoryzacji. Dwunastu wysoko postawionych menedżerów w firmie, w tym Fessler, uznało, że to ostatni moment, by ratować, co się da, z sypiącej się legendy. W 1981 roku wykupili firmę za 81 mln USD.

Wiedzieli jedno: że muszą dokonać z firmą ostrego skrętu i odróżnić się od Japończyków. Na trwającej cztery dni strategicznej naradzie w Minneapolis wzięli kartkę i zrobili listę atutów Harleja i japońskich samurajów. Amerykańska marka to było 80 lat tradycji, wielkie dziedzictwo oraz grono oddanych entuzjastów niewyobrażających sobie, że chodzący motocykl może wydawać inny dźwięk niż charakterystycznie stukający silnik V-twin, który sprawiał, że inne motocykle brzmiały przy nim jak maszyny do szycia. Za to Japończycy byli globalni, mieli ogromny budżet marketingowy, niskie koszty produkcji

i świetne modele pojazdów, które potrafili wdrożyć do produkcji w 24 miesiące. Z tym nie można było konkurować w konwencjonalny sposób. Dlatego Vaughn Beals, ówczesny szef Harleya, uznał, że firma musi zmienić myślenie o rynku, skończyć z handlowaniem środkami transportu i zacząć sprzedawać pewien styl życia.

Po pierwsze, Harley musiał jeszcze mocniej trzymać się wypracowanej przez lata stylistyki. Na straży tradycji stanął Willie G. Davidson, wnuk jednego z założycieli firmy. Ubrany w czarną skórę i beret Davidson wyruszył w drogę po Stanach, żeby spotkać się z klientami i posłuchać ich opowieści o harleyach, o tym, dlaczego nigdy by ich nie zamienili na japońską maszynę bez względu na to, jak by wyglądała.

Z tej podróży narodził się Harley Owners Group (HOG), klub właścicieli harleyów stworzony i finansowany przez firmę. Cel był prosty: na bazie przywiązania do marki zbudować wspólnotę, która sprawi, że jeszcze chętniej będą się identyfikować ze swoimi ulubionymi motocyklami. Harley nie chciał jak Japończycy mieć klientów, którzy szukają produktu w dobrej cenie w relacji do jakości. To mieli być entuzjaści, dla których kupienie nowego harleya było jak ruszenie w wielką podróż.

Na pierwszym spotkaniu klubu w 1984 roku w Kalifornii pojawiło się 28 osób. Dziś należy do niego ponad milion ludzi. HOG sponsoruje różnego rodzaju imprezy motocyklowe praktycznie w każdy weekend od kwietnia do listopada. Uczestniczy w nich blisko 5500 pracowników firmy, często przyjeżdżają ze swoimi partnerami, co tylko jeszcze bardziej podkreśla ich więź z marką, którą tworzą. Równocześnie centrala zaczęła wymuszać na swoich dealerach przebudowę salonów. Chodziło o to, by można było w nich nie tylko lepiej prezentować motocykle, ale przede wszystkim, żeby stworzyć miejsce, do którego właściciele harleyów będą mogli wpaść w sobotę rano i przy

dobrej kawie pochwalić się nowymi przeróbkami albo poradzić się, jak podkręcić silnik.

Stąd już był tylko krok do drugiej ważnej decyzji, czyli sprawienia, by marką Harleya mogli cieszyć się wszyscy niezależnie od tego, czy mają motor, czy nie. Firma zaczęła licencjonować swój znak firmowy, sprzedając kurtki, spodnie, koszulki, biżuterię, a nawet zapalniczki czy całe dedykowane linie kosmetyczne. Harley wprowadził do obrotu emocje i zaczął na nich zarabiać. Między rokiem 1985 a 1995 przychody wzrosły czterokrotnie (do 1,3 mld USD), a zyski przekroczyły 112 mln USD. Popyt na harleye był tak duży, że w połowie lat 90. na nową maszynę trzeba było czekać 10 miesięcy, co tylko jeszcze bardziej nakręcało zainteresowanie marką.

* * *

Przypadek Harleya to skrajny przykład sytuacji, gdy firma z biznesowego piekła trafiła do nieba. PSB, właściciel Mrówki, aż w tak trudnej sytuacji nigdy się nie znalazły. Ale entuzjazm, jaki towarzyszył rozwojowi Grupy w ciągu pierwszych trzech lat, szybko zaczął słabnąć. I chociaż dynamika wzrostu była niezła, w 2001 roku pojawiły się pierwsze powody do niepokoju – szybciej od PSB na rynku rosły sieci DIY. Czyli ziściło się zagrożenie, o którym Bogdan Panhirszyński i Mirosław Lubarski opowiadali hurtownikom w latach 90., namawiając ich do połączenia sił i wejścia do PSB. I działa się to szybciej, niż można było przypuszczać. O los największych hurtowni nie trzeba było się martwić. Ale byt mniejszych składów oraz sklepów specjalistycznych (które choć nie należały do PSB, były ważnym elementem rynkowej układanki, bo u członków PSB zaopatrywały się w towar) nie był taki oczywisty.

Początkowo problem dotyczył tylko największych miast: Warszawy, Trójmiasta, Katowic, ale po zbudowaniu supermarketów bu-

dowlanych na tych rynkach, Leroy Merlin, Castorama i OBI ruszyły na podbój mniejszych ośrodków. Od momentu kiedy Claude Acquart, pierwszy szef Castoramy, przybył do Polski, do momentu otwarcia pierwszego obiektu w Warszawie upłynęły trzy lata. Pięć lat później francuska sieć otwierała cztery nowe sklepy rocznie.

Zagraniczne sieci przychodziły z wyniesioną z innych rynków wiedzą, jak skutecznie bić się o klientów. Co więcej, miały kapitał, żeby móc takie działania finansować. Ale ich przewaga nie sprowadzała się tylko do dużych kampanii telewizyjnych, w których w nieskończoność powtarzano hasła w rodzaju: „Leroy Merlin dla domu z pomysłem” albo „OBI tak to robi”. Przede wszystkim miały ogromny asortyment. Na 8000 m² powierzchni oferowały ponad 50 tys. produktów.

Sklepy DIY nie ograniczały się tylko do materiałów potrzebnych do budowy nowego domu albo generalnego remontu. Ich siłą były działy: dom i ogród. W składach kontakt z indywidualnym klientem z reguły kończył się, kiedy ten zbudował dom. W DIY w tym momencie relacje te wchodziły w nowy etap. Klient przychodził, żeby dobrać oświetlenie, meble kuchenne czy rośliny do urządzanego przez siebie ogrodu. A potem jeszcze wpadał w ramach niedzielnych zakupów z rodziną, kiedy coś chciał zmienić albo na nowo urządzić pokój dzieciom. Grupa PSB, żeby móc konkurować z tymi sieciami, zdecydowanie potrzebowała własnego paliwa DIY.

Inspiracją okazała się wycieczka Mirosława Lubarskiego do Irlandii w 2000 roku. Przy okazji urlopu spędzanego z rodziną postanowił z bliska przyrzeć się sieci Grafton, należącej – podobnie jak PSB – do Euro-Matu. Istniejąca od 1902 roku kooperatywa była jedną z najmocniejszych tego rodzaju organizacji w Europie, bo kontrolowała nie tylko 30 proc. rynku irlandzkiego, ale nieźle radziła sobie z ekspansją w Wielkiej Brytanii, Belgii i Holandii (w 2016 roku jej przychody przekroczyły 2,9 mld euro). Tego sukcesu nie byłoby bez jej mode-

lu biznesowego, w ramach którego Grafton pod jedną marką rozwijał zarówno hurtownie dla odbiorców profesjonalnych, jak i sklepy DIY obsługujące klienta detalicznego.

Mrówka narodziła się nad Atlantykiem, a dokładnie podczas lotu Mirka Lubarskiego do Dallas na targi budowlane amerykańskiej kooperatywy ACE. Z Rafałem Marciniakiem, ówczesnym kierownikiem Działu Sprzedaży Detalicznej, zastanawiali się, jak nazwać nowy format własnych sklepów DIY. W grę wchodziła jeszcze pszczółka – oba owady słyną z pracowitości. Po kolejnej godzinie spędzonej na dyskusji, jak miałyby wyglądać nowe sklepy, panowie ostatecznie doszli do wniosku, że bardziej przyjazna będzie Mrówka.

Ważne było, żeby nie iść na bezpośrednią konfrontację z zagranicznymi sieciami DIY. Przerabiał to już wcześniej Michał Sołowow, dużo większy od nich gracz, kielecki miliarder i drugi najbogatszy człowiek w Polsce według miesięcznika „Forbes”. I odpuścił sobie. W 1999 roku sprzedał stworzoną przez siebie sieć Nomi za 100 mln złotych Kingfisherowi, właścicielowi Castoramy.

Mrówka została pomyślana inaczej. Miała działać jak DIY, ale być mniejsza i wchodzić do mniejszych miast. Koncepcja wydawała się rozsądna. Problem polegał na tym, że gdy supermarkety otwierane przez Leroy Merlin, Castoramę i OBI były modelem biznesowym przetestowanym wcześniej na wielu rynkach, Mrówka była projektem bardzo autorskim. I na tym polegał skręt w lewo wykonany przez PSB.

* * *

Grupa zakupowa z Wełcza nie była pierwszą, która postanowiła zbudować swoją przewagę, idąc pod prąd powszechnie przyjętemu modelowi rynkowemu. Wcześniej robiło to już kilku polskich przedsiębiorców, a najbardziej znanym był Zygmunt Solorz i jego platforma telewizji satelitarnej Cyfrowy Polsat. Solorz zawsze chciał

coś udowodnić, „pokazać, że Polak potrafi”, i to go napędzało do jego „skrętów w lewo”. Jak sam twierdził potem w wywiadach, do stworzenia Cyfrowego Polsatu został w zasadzie zmuszony przez swojego największego konkurenta Canal+. Poszło tak naprawdę o drobiazg. Francuzi robili mu problemy z umieszczaniem na swojej platformie kanałów z grupy Polsat. Zygmunt Solorz stwierdził, że w takim razie zrobi swoją, zupełnie nową platformę. Początkowo tych zapowiedzi nikt nie brał na poważnie. Canal+ zebrał z rynku konfitury, czyli najlepiej zarabiających mieszkańców dużych aglomeracji. Zresztą na wszystkich innych europejskich rynkach działała tylko jedna platforma cyfrowa, która konkurowała z telewizją kablową. Ale Zygmunt Solorz nic sobie z tego nie robił. Postawił na zupełnie innych klientów, mieszkańców Polski B, oferując im tanie i proste pakiety. Ludzie je kupowali, mimo że kazał sobie płacić za dekodery, które Francuzi rozdawali za darmo. I chociaż Canal+ potem przejął trzeciego gracza na rynku, telewizję „n”, to i tak nigdy nie dogonił Cyfrowego Polsatu. A wszystko dlatego, że Solorz dostrzegł mniej zamożnych klientów mieszkających na prowincji, których Francuzi w swoich biznesplanach zlekceważyli.

Na podobny efekt liczyły PSB. Pierwsza Mrówka została otwarta w 69-tysięcznych Suwałkach, które od najbliższej wówczas placówki Leroy Merlin w Białymstoku dzieliły 123 kilometry. O lokalizacji sklepu nie zdecydowała żadna szczególna strategia. Było to raczej wykorzystanie okazji. Obiekt został przejęty przez PSB w ramach rozliczenia za długi od jednego z udziałowców Grupy, który nie przetrwał kryzysu na rynku budowlanym w 2002 roku. Zlokalizowanie w nim Mrówki nie stanowiło dobrze przemyślanej decyzji, bo był to 350-metrowy budynek po osiedlowym sklepie spożywczym bez dobrego dojazdu dla klientów. Po półtora roku Panhirszt i Lubarski stracili zaufanie do ekipy zajmującej się Mrówkami i w 2004 roku awan-

sowali na to stanowisko Jarosława Dobrogoszcza, który do tej pory w PSB odpowiadał za sprzedaż do krajów bloku wschodniego.

* * *

Jarosław Dobrogoszcz w Grupie pracował od sześciu lat, ale podobnie jak wówczas wszyscy w firmie, nie miał doświadczenia w zarządzaniu siecią detaliczną. Uczył się jej, reanimując Mrówki w Suwałkach i Jarocinie. Zmienił jedną trzecią asortymentu i poeksperymentował z układem towarów w sklepie, zanim zrozumiał, że tak naprawdę 90 proc. sukcesu Mrówki stanowi lokalizacja. Powiedział szefom w Centrali, że w Suwałkach i Jarocinie nie ma czego ratować, i jeszcze tego samego roku oba sklepy zostały zamknięte. W założeniach Mrówki miały być sposobem dla akcjonariuszy PSB na zdywersyfikowanie biznesu i wejście na rynek klientów detalicznych. Miały pozwolić na przedłużenie relacji z klientem i sprzedawanie mu żarówek czy baterii, na których marże były kilkanaście razy wyższe niż w przypadku ciężkiej budowlanki, jak w dużych DIY.

Pierwsze sklepy tworzyła sama Centrala. Z dwóch powodów. Po pierwsze, w ten sposób mogła spokojnie pracować nad modelem biznesowym, poprawiać go, udoskonalać i eksperymentować. Po drugie, miało to efekt inspiracyjny: widząc, że model, w którym działa sklep, sprawdza się na rynku i generuje marże, akcjonariusze zyskiwali motywację do otwarcia kolejnej Mrówki.

Problem polegał na tym, że to były złote czasy dla hurtowników. Polska wchodziła do Unii Europejskiej, a w miesiącach poprzedzających akcesję sklepy notowały sięgające 200 proc. wzrosty sprzedaży. Akcjonariusze PSB woleli inwestować w „zatowarowanie” składów niż otwieranie nowego sklepu, na czym się nie znali.

Projekt Mrówka znalazł się w swego rodzaju kłinczu, który udało się przełamać dopiero dzięki inwestorom spoza Grupy PSB. Pierw-

szą otwartą w ten sposób placówką był sklep w Gnieźnie. Jego właścicielem był lokalny producent okien PCV, który miał gotową halę, ale nie wiedział, co z nią zrobić. I wtedy pojawił się Jarek Dobrogoszcz z PSB z pomysłem zrobienia w niej Mrówki. Zgodnie z zasadami na powstanie marketu formalnie musiał zgodzić się lokalny akcjonariusz. W tym przypadku była to hurtownia Bolann Gniezno, która nie robiła z pozwoleniem żadnego problemu.

Nowy właściciel sprowadził z Niemiec regały, które kupił od syndyka upadłościowego jednego z tamtejszych OBI. Dobrogoszcz osobiście pojechał na „towarowanie” sklepu, ustalał z dostawcami nie tylko warunki cenowe oraz promocje, ale również pilnował ułożenia towarów na półce. Na początku robił to przy każdej nowo otwieranej Mrówce. Potem do tego zadania powołano osobę, nazywaną w firmie „otwarciowcem”. Kolejną ważną Mrówką był otwarty rok później obiekt w Strzelinie koło Wrocławia. Tym razem na wejście w format dla klientów detalicznych zdecydował się Wojciech Osiński, akcjonariusz PSB i właściciel lokalnej hurtowni. W budynku przejętym po centrali PKS-u zbudował minicentrum handlowe i choć początkowo planował powiększyć swój skład budowlany, namówiony przez Beatę Grodzką – pełnomocnika zarządu na region dolnośląski, stwierdził, że przeniesie go do innej lokalizacji. Zwolnioną przestrzeń w minicentrum położonym niedaleko stacji kolejowej wykorzystał do stworzenia Mrówki.

* * *

Kolejny raz było widać, jak ważna w przypadku Mrówki jest lokalizacja. Od tego właściwie Jarosław Dobrogoszcz rozpoczynał każdą rozmowę z potencjalnym franczyzobiorcą Mrówki. Właściciele składów przyzwyczajeni byli do prowadzenia swoich firm w dzielnicach przemysłowych, często zlokalizowanych na obrzeżach miast, przy

trasach wylotowych, tam, gdzie mieli dostęp do taniej powierzchni magazynowej. Dla ekipy budowlanej zaopatrującej się w towar w drodze do klienta to nie było problemem. Ale wielu hurtowników nie rozumiało, że Mrówka to produkt z zupełnie innej półki i klienci nie pojadą do nich na drugi koniec miasta tylko dlatego, że mają białą farbę o 3 proc. tańszą niż konkurencja. Mrówkowy klient szedł tam, gdzie mu było najwygodniej. Liczyła się odległość i duży parking. Najlepiej, gdy był to jakiś ciąg komunikacyjny, a w okolicy były inne duże sklepy, do których Kowalscy jeżdżą na zakupy. Poza tym obiekt musiał być wysoki. Nie można było na Mrówkę przerobić zwykłego sklepu spożywczego, o czym Centrala już wcześniej przekonała się w Suwałkach. Zgodnie z założeniami architektonicznymi Mrówka nie miała klasycznego magazynu. Tak jak w zagranicznych sieciach DIY, znajdował się on w górnych rejonach hali sprzedaży. Strefa do 2,1 metra należała do klienta – wszystko powyżej było magazynem. W ten sposób nie tylko oszczędzano miejsce, ale przede wszystkim upraszczano proces układania towaru na półkach. Kiedy towar się kończył, wystarczyło go przełożyć na półkę niżej.

Drugi problem polegał na tym, że chociaż w obu formatach – składach i Mrówce – handlowało się w zasadzie tym samym, to znacząco różniły się materiałami remontowo-budowlanymi, to na tym podobieństwa się kończyły. Oczywiście mogły mieć wspólnych klientów, ale generalnie prowadzenie Mrówki bardziej przypominało prowadzenie sklepu spożywczego niż składu handlującego ścianami.

W zarządzaniu marketem często lepiej niż akcjonariusze PSB sprawdzał się zewnętrzny inwestor, który nie miał złych nawyków z prowadzenia hurtowni, gdzie nie trzeba było przejmować się takimi szczegółami, jak ułożyć towar na półkach i jak go oświetlić.

Dlatego w Mrówkach nagminnie zdarzały się sytuacje, że farby z tej samej półki cenowej, różniące się tylko logo, były układane po dwóch

stronach jednej alejki. Właściciel miał poczucie, że dawał klientowi wybór. Tyle że dla klienta to nie miało znaczenia, a on zapychał sobie półkę. To właśnie były przyzwyczajenia ze składów budowlanych, gdzie można było wrzucić każdy towar. Tymczasem w Mrówce półka sklepowa była bardzo cenna i nie można było na niej układać byle czego.

Problem polegał na tym, że właściciele Mrówek często nie kontrolowali, jakie towary im schodzą. I na przykład, kiedy producent robił promocję na wiertarki, z automatu brali 100 dodatkowych sztuk, nie patrząc, że już mają 200 podobnych wiertarek w magazynie. Co gorsza, czasami towary jechały na promocję, dostawca finansował kampanię, a właściciel Mrówki nawet ich nie rozpakowywał. Często wystawiał je dopiero, gdy zwolniły się półki już po skończeniu promocji albo zwracał do dostawcy. Czasem było odwrotnie i Mrówki zaczynały przypominać dalekowschodnie bazy, kiedy właściciel lub kierownik marketu ulegali handlowcom namawiającym ich na dodatkowe stojaki z bateriami, słodyczami czy taśmami. W rezultacie klienci nie mieli jak podejść do półki z interesującym ich towarem. Szybko też się okazało, że nie sprawdzają się huczne otwarcia z gwiazdami. Bo, co prawda, na takie wydarzenie ściągało pół miasta, ale niekoniecznie byli to klienci zainteresowani ofertą Mrówki. Efektywniejszym sposobem dotarcia z informacją o otwarciu nowego sklepu okazało się rozdawanie gazetek promocyjnych.

Ogólne założenie było takie, że jeśli ktoś miał chęci, żeby prowadzić Mrówkę, ale nie miał pojęcia, jak to robić, Centrala mogła go na początku poprowadzić za rękę. Potem musiał sobie radzić sam. W tym celu została stworzona księga operacyjna Mrówek, która na początku liczyła sobie około 200 stron, ale przez lata wraz z rosnącym doświadczeniem w prowadzeniu sklepów była rozbudowywana i dziś ma 570 stron.

Nie wszyscy właściciele Mrówek czytali te instrukcje, a niektórzy nie stosowali się również do wskazówek bezpośrednio przekazywanych im przez Centralę. Wygrywało proste myślenie: „A co ty mi tu, człowieku, będziesz gadał, ja ten biznes prowadzę od 15 lat i chyba lepiej wiem, jak powinien chodzić”. Jedynym straszakiem na opornych przedsiębiorców była groźba wypowiedzenia umowy. Ale nawet to nie zawsze działało. Właściciel wprawdzie ugiął się i wprowadzał zmiany, ale były one kosmetyczne albo krótkotrwałe. W skrajnych wypadkach kończyło się to rozwiązaniem współpracy, tak jak w Grąjewie albo Głubczycach.

* * *

Pod koniec 2004 roku w firmie pojawił się pomysł, że ekspansja mogłaby przyspieszyć, gdyby spółka wzięta rozwój we własne ręce i zaczęła go sama finansować. Edward Derela, dyrektor finansowy, a jednocześnie trzecia osoba w spółce, zaczął pracować nad pozyskaniem finansowania. Początkowo PSB myślały o sprzedaży obligacji za 120 mln złotych. Ostatecznie w kwietniu 2005 roku do obrotu publicznego został dopuszczony program emisji obligacji o wartości 60 mln złotych. Miało to pomóc w zbudowaniu pierwszych 20–30 ze 100 Mrówek planowanych przez Grupę w ciągu najbliższych 3–4 lat. Udało się sprzedać obligacje tylko za 16 mln złotych (publikowane na CeTO). Rozważano możliwość wejścia na giełdę, ale uznano to za nierealne, biorąc pod uwagę strategię firmy i wysokość wypracowywanych zysków. Ponadto statut wyklucza możliwość zamiany akcji z imiennych na okaziciela, a zmiana byłaby trudna do przegłosowania. Specyficzny model biznesowy spółki zakłada wypłacanie partnerom handlowym bonusów finansowych uzależnionych od faktycznego wkładu w wypracowanie wyniku finansowego. W podobny sposób dystrybucja zysków wy-

głęda w każdej kooperatywie na świecie i dlatego jeśli chcą się one rozwijać w oparciu o kapitał zewnętrzny, muszą tworzyć specjalne wehikuły, które wprowadzają je na giełdę. I czasami odnoszą w ten sposób spektakularne sukcesy, tak jak nowozelandzka Frontera, która dzięki ekspansji takiej spółki stała się największym producentem mleka na świecie z kapitalizacją przekraczającą 7 mld dolarów. PSB, żeby stworzyć taki wehikuł, musiałyby go dokapitalizować, a do tego potrzebna byłaby zgoda i determinacja składów, które do projektu Mrówek wciąż nie były przekonane.

Zielone światło na rozwój projektu Centrala dostała dopiero w 2008 roku, kiedy coraz więcej składów zaczęło rozumieć, że rentowna i skalowalna sieć jest odporniejsza na okresowe pogorszenia się koniunktury oraz ekspansję DIY. A utwierdziło się w tym jeszcze bardziej w roku następnym, kiedy po załamaniu się na amerykańskim rynku kredytów hipotetycznych pękła również bańka na polskim rynku mieszkaniowym. W 2010 roku ukazała się pierwsza reklama telewizyjna, w której Bogdan Panhirsz i Mirosław Lubarski osobiście promowali Mrówkę, ale przede wszystkim zachęcali inwestorów do otwierania nowych sklepów.

Drugą ważną zmianą była skala działalności, po otwarciu pierwszych 25 Mrówek zrobiła się na tyle duża, że PSB mogły sobie pozwolić na ściągnięcie nowych ludzi do zarządzania detaliczną siecią. Okaza nadarzyła się w 2007 roku, sieć Nomi przechodziła trudny okres, a jej nowy właściciel, fundusz i4Ventures, podjął decyzję o przeprowadzce centrali z Kielc do Warszawy. Nie wszyscy menedżerowie chcieli się jednak przenieść. Wykorzystał to Mirosław Lubarski, który przez wspólnego znajomego, byłego dyrektora Nomi, ściągnął do PSB Beatę Radek. W Mrówkach miała pilnować wyglądu sklepu, układu towarów na półkach oraz pracować nad doбором asortymentu, ale przede wszystkim przenieść standardy działające w dużej sieci.

Beata Radek w Nomi odpowiadała między innymi za uruchamianie i wyposażanie nowych placówek. Ale przyszły czas, kiedy Nomi ze wszystkich sił walczyło o to, by przetrwać na rynku, i w firmie było więcej zamknięć nierentownych sklepów w ośrodkach średniej wielkości niż nowych otwarć. Próbą przeciwdziałania spadkowej tendencji sprzedaży był opracowany koncept wejścia do mniejszych miast z mniejszymi sklepami, który współtworzyła Beata Radek. Nomi nie zdążyło go wprowadzić w życie, ale można było te doświadczenia wykorzystać przy budowie sieci Mrówka. Pierwszą zmianą, jaką w PSB wprowadziła Radek, było robienie indywidualnych badań rynku przed uruchomieniem każdej nowej Mrówki. Chodziło o to, by biznesplan nie opierał się tylko na intuicyjnym założeniu, że jeśli w danej miejscowości nie ma supermarketu budowlanego, to warto wejść z Mrówką, ale żeby taką decyzję poprzedzała szczegółowa analiza potencjału zakupowego klientów i wpływu konkurencji. Celem było dość precyzyjne określenie potencjalnych obrotów na bazie doświadczeń związanych z uruchamianiem wcześniejszych placówek. W ten sposób Beata Radek nadzorowała otwarcia Mrówek między innymi w Myszkowie, Janowie Lubelskim, Tarnowie, Pułtusku i Busku. Szczególnie ta ostatnia jako własność Centrali oddalona o 1,5 kilometra od siedziby firmy stała się dobrym miejscem do rozwijania konceptu Mrówki i testowania nowych założeń. W ten sposób został szczegółowo opisany i opracowany wygląd sklepowej półki, ze zdjęciami i wizualizacjami, tak by nowi właściciele marek łatwo mogli przenieść te standardy do własnych placówek. Beata Radek stała na czele nowego działu z zespołem merchandiserów, których celem była weryfikacja lokalizacji pod inwestycję, dobór projektu budowlanego, planogram marketu, dobór personelu i procedury operacyjne. Potem doszli specjaliści do spraw szkoleń i analitycy kontrolujący najważniejsze parametry funkcjonowania sklepu.

* * *

W 2010 roku Grupa mogła się pochwalić 47 marketami. Im sieć była większa, tym widoczniejszy stawał się brak ludzi, którzy skupialiby się nie tylko na otwieraniu nowych sklepów, ale zapanałoby nad istniejącą siecią, pilnowali tego, czy faktycznie działa ona według najlepszych standardów DIY. Do tego potrzebni byli ludzie z doświadczeniem w pracy w zagranicznych sieciówkach. W ten sposób w 2010 roku do PSB trafili Piotr Kozina, który wcześniej zarządzał francuskimi hurtowniami instalacyjnymi, oraz Alicja Miłkowska-Serafin z OBI, rok później dołączyła do nich Małgorzata Włodarczyk.

Po kilku miesiącach Piotr Kozina zajął się rozwijaniem nowej marki Profi oraz tworzeniem strategii zarządzania całą siecią hurtową. Rozwijaniem Mrówki miała się zająć Alicja.

Alicja Miłkowska-Serafin ma wykształcenie ekonomiczne. Swoją przygodę w branży dla majsterkowiczów rozpoczęła w 1996 roku w niemieckiej sieci Stinnes Baumarkt jako kupiec kilku działów. W 1999 roku firma połączyła swoje siły z inną niemiecką siecią DIY – OBI. Alicja współpracowała z dyrektorami marketów w zakresie wdrażania ustalonych konceptów merchandisingowych, organizowała zakres i plany remodelingów oraz była odpowiedzialna za analizy efektów tych przebudów.

Kiedy pod koniec kwietnia 2010 roku zobaczyła ogłoszenie o poszukiwaniu przez PSB kandydatów na stanowisko koordynatora/audytora sieci, była na etapie „chciałabym coś zmienić w swoim życiu”...

O Grupie PSB wiedziała tyle, że są dużą firmą składów budowlanych i stają się zauważalni na rynku. Dla niej to był jednak zupełnie odrębny świat – pracując przez ponad dekadę w OBI, zawsze porównywała się z Castoramą i Leroy Merlin, a nie z PSB. Wysłała jednak e-maila i swoje CV. Z dużym zaskoczeniem odebrała dziesięć minut później telefon z zaproszeniem na spotkanie w Wełeczu.

Na miejscu ujęła ją charyzma Bogdana Panhirsza oraz wrażenie, jakie zrobiły na niej plany PSB i Mrówki. Koncepcja sieci detalicznej, logo oraz przyjazna wizualizacja i maskotka Mrówki, przedstawione przez Mirka Lubarskiego, dawały solidną podstawę do wykorzystania przez nią osobistego potencjału, doświadczenia i wiedzy, aby dostosować istniejące markety i tworzyć nowe na miarę poziomu sieci DIY i coraz bardziej wymagających klientów z miast gminnych i powiatowych.

Od czerwca 2010 roku już na stanowisku audytora wyzwaniem dla Alicji było przede wszystkim usprawnienie systemu komputerowego w jego części analitycznej.

Brak było klasyfikacji towarowej. Wszystkie towary były wrzucone do niego jak do jednego gara, nie było podziału na branże i grupy asortymentowe. Funkcjonował tylko podział według dostawców. Właściciele nie wiedzieli, co z danego asortymentu dobrze się sprzedaje i który dział warto rozwijać.

O stworzenie tych dodatkowych narzędzi analitycznych Alicja Serafin starała się konsekwentnie ponad rok. Ostatecznie zostały opracowane i wdrożone klasyfikacje w 3 poziomach szczegółowości, a potem ruszyły kolejne opcje systemowe, aby uzyskać prawidłowy obraz sprzedaży, marży oraz rotacji towarów.

W międzyczasie Alicja rozpoczęła objazd Mrówek, aby wyłapać największe problemy wymagające usprawnienia. Od razu rzuciły się jej w oczy błędy w ustawieniu ekspozycji. Towary leżały w wielu przypadkach bezpośrednio na podłodze w brudnych, zakurzonych opakowaniach. Żeby włożyć je do koszyka, klienci musieli się schylać, co w OBI czy Castoramie byłoby nie do pomyślenia. Właściciele Mrówek tłumaczyli, że przecież nie konkurują bezpośrednio z DIY, a ich klientela jest inna. To było błędne i groźne podejście, bo większość z ich klientów z pewnością przynajmniej raz była już w innym siecio-

wym markecie budowlanym i na pewno zwróciła uwagę na podstawowe standardy tych sieci. Po drugie, klienci, o których się nie dba, prędzej czy później odejdą i przejdą do konkurencji, a odzyskanie takiego klienta jest kosztowniejsze niż pozyskanie nowego.

Dużym problemem w Mrówkach były zaniedbania dotyczące prawidłowego wykorzystywania potencjału, jaki dawało logo, i wizualizacja placówki oraz przestrzeganie ustalonych standardów sieci PSB Mrówka. Wielu właścicieli było przywiązanych do logo swojej firmy, które często bardziej eksponowali niż brand Mrówki. A nawet jeśli do Mrówki się przekonali, to często ograniczali się do ustawienia logo na budynku i billboardzie prowadzącym do sklepu, zapominając, że równie ważnym elementem brandingu były stroje, samochody dostawcze czy reklama mobilna.

* * *

Alicja pamięta, jak pierwszy raz przyjechała do jednej z Mrówek, gdzie każda z pracowników miała własny strój w różnych kolorach i wzorach – istna rewia mody, ponieważ kierownik nie był w stanie przekonać się do służbowego ubrania. Po dwóch miesiącach udało się zmienić te przyzwyczajenia.

W jednym z marketów Mrówka Alicja w nieogrzewanym sklepie zobaczyła pracowników stojących w zimowych kurtkach i próbujących się ogrzać za pomocą kubków z gorącą herbatą. Pierwszą rzeczą była rozmowa z właścicielem, która zaowocowała włączeniem ogrzewania, ale też przede wszystkim wydzieleniem miejsca na pomieszczenie socjalne dla pracowników, gdzie mogli zostawić rzeczy albo w spokoju zjeść posiłek w czasie przerwy obiadowej, zamiast zjadać kanapki w sklepie.

Z przeprowadzaniem audytów w niektórych sklepach nie było łatwo, bo ich właściciele początkowo nie rozumieli, że chodzi o to, że

Centrala chce im pomóc. Mieli poczucie, że są oceniani i krytykowani, a przecież to oni od zera stworzyli swoje biznesy w latach 90., kiedy jeszcze nikomu nie śniła się Mrówka, i wydawało im się, że wiedzą, w jaki sposób mają obsługiwać klientów i prowadzić handel.

Naczelną zasadą było, że „o wszystkim decyduje właściciel”. To paraliżowało kadrę średniego szczebla, która w efekcie nie podejmowała żadnych decyzji, bo i tak wiedziała, że przyjdzie właściciel i wszystko zmieni, a nawet jeśli nie on, to zrobi to jego żona, do której należy ostatnie słowo. Kiedy obroty zaczynały spadać, zawsze winne były zewnętrzne okoliczności, trudna rynkowa sytuacja albo nieuczciwa konkurencja. Za szukanie błędów we własnej organizacji przedsiębiorcy z reguły brali się na końcu. Audyty operacyjne pomagały diagnozować te podstawowe błędy.

Centrala PSB zalecała, aby sklepy zamawiały audyty, zarówno te, którym nie udawało się realizować zakładanych celów sprzedażowych, jak i nowe, aby uniknąć niewłaściwych przyzwyczajęń już od otwarcia marketu. Ustalono, że audyt powinien być przeprowadzany przynajmniej raz na dwa lata. Właściciel dostawał w czasie audytu szczegółową informację o tym, jak działa jego market, co jest dobre, a co złe i jak powinien to zmienić. Potem miał określony czas na wprowadzenie zaleconych działań. W czasie wizyt kontrolnych audytora następowała weryfikacja realizacji tych zaleceń.

* * *

Ale bieżąca praca z marketami nie mogła przysłaniać celu najważniejszego, czyli doskonalenia modelu Mrówki. Kluczowe pytanie dotyczyło tego, jak odróżnić się od innych sieci, aby stać się mocno pozycjonowanym i postrzeganym na rynku DIY. Menedżerowie PSB musieli zrobić dokładnie to samo, co 30 lat wcześniej w Minneapolis zrobili szefowie Harleya-Davidsona: usiąść z kartką papieru, podzie-

lić ją na dwie części i wypisać wszystkie mocne i słabe strony oraz szanse na wyróżnienie się wśród konkurencji. Jako jedyna wśród ogólnopolskich sieci DIY była polska. I jeśli jeszcze 15 lat temu to nie było jakimś wielkim atutem, a wręcz mogłoby być obciążeniem, bo bardziej przaśna, bo nie trzyma standardów, to od kilku lat sytuacja się zmieniła. Vistula, Simple, Kruk, Reserved, 4F, Inglot, Cukiernia Sowa to wszystko były marki, które pokazywały, że korzeni nie ma się co wstydić, przeciwnie – polskością można grać. Według przeprowadzonego przez pracownię Open Research w kwietniu 2017 roku badania siedmiu na dziesięciu konsumentów deklaruje, że „polskość” towaru ma dla nich znaczenie podczas zakupów. I nie pozostaje to bez wpływu na rynek. Widząc gwałtowny wzrost świadomości i patriotyzmu konsumenckiego, same zagraniczne sieci handlowe zaczęły podkreślać i promować swoją polskość poprzez akcje „Dobre, bo z Polski” czy „Wiemy, co dobre – wspieramy naszych”, prowadzone przez Lidl’a czy Biedronkę.

Sieć Mrówka poza polskością była też siecią lokalną, wykazującą się dużą elastycznością działania w stosunku do swoich klientów i jest dobrze zintegrowana ze swoją społecznością. Te atuty PSB wykorzystywały w swoich programach marketingowych.

Tym na przykład wygrywał Ryszard Musz w Przemysłu z Castorą czy Stanisław Misiura w Braniewie z Bricomarché. Do braniewskiej Mrówki ludzie przychodzili, bo czuli się swojsko. Wiedzieli, że u pani Kasi jako stali klienci na 10 ton cementu dostaną odroczoną płatność, a ze Stasiem, właścicielem firmy, mogą negocjować ceny. Bo był na miejscu, bo mógł szybko podjąć decyzję. W Brico to tak nie działało.

Wystarczyło, że w Myślenicach prowadzący lokalną Mrówkę Karol Brózda wypożyczył dużą maskotkę sklepu na jeden dziecięcy festyn, a został zarzucony falą zaproszeń ze szkół. Popyt na Mrówkę był tak

duży, że w najgorętszym sezonie, wiosną, on, jak i sklepowa maskotka mieli wypełniony sobotni grafik na kilka tygodni do przodu. Działo to w obie strony, bo kiedy rodzice chcieli jechać na zakupy, żeby kupić coś do domu albo ogrodu, dzieciaki ciągnęły ich do Mrówki, która była u nich na festynie szkolnym. I dla części klientów miało znaczenie, że właściciel marketu pochodzi stąd, w Myślenicach inwestował, wydawał pieniądze i płacił podatki.

Takich akcji zresztą było więcej. W organizowanych co roku na początku września przedsięwzięciach „Bezpieczna droga do szkoły” z Mrówką w 60 miastach brało udział ponad 15 tys. dzieciaków. Alicja Serafin od początku uważała, że dzięki takim miękkim akcjom Mrówka może się wyróżnić. Zaczęła od stworzenia kącików do majsterkowania, co 20 lat wcześniej organizowała w składnicy harcerskiej. Do tego dochodziły wydarzenia tematyczne i tak przy okazji andrzejek dzieci wróżyły, w okresie przedświątecznym robiły ozdoby choinkowe, a na Dzień Babci smażyły naleśniki.

Nie zapominano też o dorosłych. Organizowane były pokazy działania elektronarzędzi, warsztaty z nakładania farby czy projektowania oświetlenia. Te akcje działały pod warunkiem, że nie kończyły się na dwóch, trzech razach. Nawet jeśli na początku nie dopisała publiczność, to za piątym razem przyszła, a potem stawały się one stałym wydarzeniem.

Równolegle w należącym do Centrali sklepie w Busku trwały prace nad udoskonalaniem konceptu marketu oraz wprowadzaniem nowych produktów. W ten sposób do sklepów trafił sprzęt wędkarski, militaria i artykuły sportowe, które zajmowały miejsce na półkach najmniej marżowych produktów, głównie z ciężkiej budowlanki. W Busku testowane było, jak i gdzie układać nowy towar, w jaki sposób go prezentować, a potem analizowana była jego sprzedaż. Mrówki szczególnie w mniejszych miejscowościach

stawały się kompaktowymi sklepami, gdzie statystyczny Kowalski mógł zaopatrzyć się we wszystkie potrzebne mu rzeczy z różnych działów. W wielu przypadkach na nowe produkty nie trzeba było nawet robić miejsca, bo właściciele podejmowali decyzję o rozbudowie obiektu, dokładając po tysiąc, dwa tysiące metrów kwadratowych nowej powierzchni. Najczęściej zachęcał ich sukces sklepu, inną motywacją była konkurencja, która albo właśnie się otwierała, albo myślała o tym, a rozbudowa mogła ją zniechęcić do wejścia do danej lokalizacji. Na inwestycje właściciele najczęściej decydowali się po dwóch lub trzech latach od otwarcia sklepu. Stały się one tak popularne, że w 2017 roku rozbudowy odpowiadały za połowę wzrostu powierzchni sieci detalicznej PSB.

Równolegle w Busku pracowano nad remodelingiem Mrówek. Po ośmiu latach sklepy przeszły radykalną odnowę, zmienione zostały regały, oświetlenie oraz sposób eksponowania towarów. Celem było odświeżenie oraz podniesienie standardu placówek, co szybko przełożyło się na sprzedaż w sklepach.

* * *

Mrówki szybko stały się głównym kołem zamachowym Grupy. Gdy składły przez Centralę robiły ponad 30 proc. swoich zakupów, w przypadku Mrówek ten odsetek wynosił około 80 proc. Żeby zobaczyć, jak poszerzył się asortyment, którym handlowała Grupa, najprościej było porównać sobie Targi PSB w Kielcach 10 lat temu, kiedy były tam tylko wełny, mocowania czy samochody HDS, z tymi dzisiejszymi, na których można było oglądać stoiska producentów węzów ogrodowych, świeczników czy hulajnóg. Właściciele Mrówek dostawali przy tym kilkanaście procent swobody w robieniu zamówień, tak by mogli samodzielnie dopasować ofertę sklepu do specyfiki lokalnego rynku. To dawało im poczucie niezależności.

Oczywiście nie była ona taka jak w składach, ale coś za coś. W Mrówkach rentowność operacyjna była niemal 2-krotnie lepsza niż w składach, nie było zatorów płatniczych, nie było ryzyka, że „przewróci” im się klient, bo praktycznie niestosowane były odroczone płatności za towar. Wreszcie Mrówka dawała im zupełnie inną pozycję na rynku lokalnym. PSB to była marka, z którą można było dotrzeć do około 300 tys. ludzi w Polsce, a z Mrówkami do 3 milionów klientów.

O tym, że konkurencja zaczęła się bać Mrówki, twórcy PSB mogli przekonać się w kwietniu 2017 roku podczas otwarcia nowego marketu w Nowej Soli. Od rana mieszkańcy miasta byli informowani wycinkami z gazet, że CBŚ dokonał zatrzymania właścicieli Mrówki, zarzucając im pranie brudnych pieniędzy i wyłudzenie VAT-u. Sprawą zainteresowały się lokalne media, wszystko okazało się fałszywą informacją. Nie zostało wyjaśnione, kto ją rozsiewał, ale konkurowanie z Mrówką przeniosło się na nowy poziom.

W połowie 2017 roku Mrówki świętowały jubileusz 15-lecia swego brandu. Znamienne jest to, iż przez pierwsze 8 lat powstało zaledwie 30 placówek, a od kilku sezonów sieć co roku powiększa się o taką liczbę sklepów.

Od garażu do wielkiej sieci materiałów budowlanych

Wyobraźmy sobie sytuację, w której chcemy wytłumaczyć komuś, kto nigdy nie słyszał o Netfliksie, z czego bierze się sukces firmy. Jak to zrobić? Można rzucić kilka liczb: firma działa w 190 krajach na świecie, ma tam 104 milionów klientów, jej kapitalizacja na Nasdaq wynosi 79 mld USD. Ale to są suche dane niewiele mówiące o fenomenie firmy. Moglibyśmy zrobić coś innego – zabrać taką osobę do Los Gatos w Dolinie Krzemowej i pokazać jej centralę Netflixa. Ale nawet gdyby tam udało się nam spotkać z ludźmi, którzy zbudowali Netflixa, to dalej opowieść o firmie byłaby niepełna. Tak naprawdę najprostszym rozwiązaniem jest wzięcie laptopa i odpalenie na nim Netflixa. Dopiero kiedy samemu poczuje się frajdę, jaką daje dostęp do 56 tys. filmów i seriali na wyciągnięcie ręki, do oglądania non stop, bez reklam i bez czekania na kolejny odcinek, można zrozumieć niezwykłość tej firmy.

Podobnie jest z Polskimi Składami Budowlanymi. Trudno sobie wyobrazić, na czym polega sukces firmy tylko na podstawie wizyty w Centrali firmy w Wełeczcu, niewielkiej wsi, leżącej na trasie Busko-Zdrój–Pińczów. Tu, co prawda, znajduje się serce Grupy – w skromnym biurówcu pracuje 280 osób obsługujących na co dzień hurtownię i Mrówki, ale to nie robi wrażenia.

Żeby lepiej zrozumieć, na czym polega fenomen największej w Polsce grupy zakupowej, trzeba wyjechać z Wełecza i skierować się na południowy zachód, trasą 73 w stronę Pacanowa. Po jakiejś godzinie dojeżdżamy do Tarnowa. Tam na 4-hektarowej działce na zachodnim skraju miasta znajduje się licząca 3000 m² Mrówka. To jeden z najlepszych marketów w Grupie. Daje sobie radę, mimo że w odległości 9 minut jazdy samochodem znajduje się trzy razy większy sklep Castoramy. Może dlatego, że do Mrówki przylega nowoczesna hurtownia Profi z jedynym w Polsce piętrowym domem, zbudowanym wewnątrz hali. To dom modelowy – sposób na zaprezentowanie klientom blisko setki rozwiązań i technologii stosowanych przy budowie prawdziwych domów. Oba obiekty to własność Sufigsu – największego partnera PSB.

* * *

Sufigs to historia polskiego kapitalizmu w soczewce. Czesław Olchawa zaczynał biznes z 12 tys. złotych w kieszeni. Spotkał wówczas Bogdana Panhirsza, od którego kupił płytę gipsowo-kartonową. To było 25 lat temu, kapitału starczyło mu wtedy na wypełnienie po brzegi płytą całego samochodu dostawczego. W tamtych czasach płyta dopiero przebijała się na rynku. Twórca Sufigsu ją znał, bo używał jej, pracując na budowach w Stanach Zjednoczonych i Niemczech. W Tarnowie jako pierwszy zaczął nią handlować. Trudno było wówczas przewidzieć, że to właśnie jego firma okaże się najlepszym uczniem w klasie, jaką będzie budowana przez Panhirsza i Lubarckiego grupa zakupowa. Ale kiedy w 1998 roku rzucili pomysł na jej stworzenie, nie namyślał się długo. Do PSB przystąpił w czerwcu jako jeden z 14 pierwszych założycieli Grupy. Sufigs był wówczas jeszcze małą firmą z 7 mln przychodów i 13 pracownikami. Podobnych biznesów w Polsce były tysiące. Różnica polegała na tym, że Sufigs nie

zatrzymał się na etapie firmy rodzinnej. Potrafił świetnie wykorzystać wartość, jaką dawało znalezienie grupy zakupowej. Od wejścia do PSB przychody Sufigsu wzrosły 30-krotnie, do ponad 210 mln złotych.

Tak gwałtowny rozwój firmy, której coraz bliżej jest do korporacji, był jednak zasługą kogoś innego – Artura Olchawy. Pracę w firmie ojca Artur rozpoczął już na piątym roku studiów. Ale do robienia biznesu rwał się od technikum, kiedy zamiast jechać z kolegami na wakacje, zabierał się z ojcem na budowy do Niemiec. W ten sposób zarobił na swojego pierwszego malucha. Szybko też wkręcił się w ojca firmę. Pomagał mu rozładowywać pierwszego tira z płytą gipsowo-kartonową, który przyjechał z Nidy Gips. Wtedy nie mieli jeszcze magazynu, płyta musiała być składowana w piwnicy ich rodzinnego domu. Dopiero po pół roku nastąpiły przenosiny do pierwszej siedziby Sufigsu w budynkach po dawnej składnicy rolniczej. Firma miała tam swój pierwszy magazyn i jedno biurko, na którym Czesław Olchawa wraz z żoną Elżbietą ręcznie wypisywali faktury. Artur popołudniami, po szkole, pomagał im w magazynie albo rozwoził towar do klientów dostawczym lublinem. W ten sposób uczył się biznesu. Szybko się na przykład zorientował, że wystarczy być miłym i pomóc w rozładowaniu towaru, a klienci sami oferowali 10–20 złotych napiwku. Tę kwotę łatwo można było przemnożyć przez kilka kursów. Dla nastolatka pod koniec lat 90. to były spore pieniądze.

Na początku ojciec powierzył mu promocję i marketing. W Sufigsie, tak jak w większości ówczesnych polskich firm, była to niezagospodarowana działka. Wielu polskich przedsiębiorców było przyzwyczajonych do tego, że towar sprzedaje się sam, bo pamiętali, jak jeszcze kilka lat wcześniej wystarczyło rozłożyć się z czymkolwiek na łożku polowym, by szybko to sprzedać. Wydatki reklamowe i zabieganie o klienta traktowane były jak zbędny koszt. Jeśli ktoś w latach 90. chciał się zorientować, czy za danym produktem stoi firma pol-

ska, czy koncern zagraniczny, to zamiast badać w rejestrze sądowym skład akcjonariatu, mógł po prostu spojrzeć, jak promowany jest dany produkt i czy ma na przykład reklamę w telewizji. Zagraniczne firmy świetnie zdawały sobie sprawę z tego, że w długim terminie liczy się siła marki i jeśli nie chce się być skazanym na konkurowanie tylko ceną, to w marketing trzeba inwestować. Artur Olchawa też to rozumiał, tyle że 13-osobowa firma handlowa nie była w stanie wygospodarować zbyt dużego budżetu na takie działania, a już na pewno nie mógł się on równać z budżetami, jakimi dysponowały zagraniczne sieci DIY, które tylko w jednym markecie zatrudniały po 100 ludzi.

Dlatego zaczął od rzeczy małych, takich jak promowanie marki na wszelkiego rodzaju targach czy piknikach, gdzie pilnował, by stał dobrze widoczny baner lub stojak z logo Sufigsu. Zainspirowany reklamami Coca-Coli, postanowił też zmienić sposób promowania logo firmy. W swoim marketingowym przekazie Cola stawiała na proste spoty, promując nie produkt, ale łatwo zapadające w pamięć białoczerwone logo. Tymczasem na rynku budowlanym większość firm traktowała logo jak rodzaj katalogu z towarem, nazwę firmy umieszczając pośród długiej listy oferowanych produktów w rodzaju: „firma xx”, „płyty gipsowe”, „ceramika”, „farby”, „ściany”, „chemia budowlana”, „wełna mineralna”, „kleje”, „narzędzia”. W efekcie nazwa firmy ginęła. Olchawa uznał, że wycinając zbędny opis powtarzających się produktów, uwidoczni logo i wyróżni się na rynku. Chodziło o to, by potencjalny klient jadący za samochodem Sufigsu zapamiętał tylko nazwę firmy. Szczegółów dotyczących oferty mógł się dowiedzieć, odwiedzając hurtownię.

Z czasów, gdy sam rozwoził towar, Olchawa pamiętał, jaką wartość w oczach klienta stanowił pomocny, uśmiechnięty kierowca. Bo co z tego, że towar został sprzedany w supercenie, jeśli na końcu całe

wrażenie psuje kierowca, który go przywiózł i odmówił pomocy w rozładowaniu. Dlatego zaczął szkolić kierowców, tłumacząc im, że są wizytówką Sufigsu, że budują jego marketingowy wizerunek. To były drobiazgi, ale to one rozpędzały firmę.

Z tego, jakie znaczenie mają techniki sprzedażowe, zdał sobie sprawę między innymi dzięki organizowanym przez PSB kursom Kanadyjskiego Instytutu Zarządzania. To były dla niego studia biznesowe. Kolejnym ruchem, dzięki któremu zaskoczył konkurentów, było zatrudnienie w 2003 roku pierwszych przedstawicieli handlowych. Najpierw było ich pięciu, potem siedmiu. Inne hurtownie uważały, że tacy przedstawiciele generują tylko dodatkowe koszty, a ponieważ w tym biznesie pracuje się na niskich marżach, wydawało im się to nieopłacalne. Sufigsowi się jednak opłacało. Po prostu wzrost kosztów związany z zatrudnieniem nowych ludzi zaczął finansować rosnącymi przychodami.

* * *

W 2004 roku sprzedaż Sufigsu przekroczyła 20 mln złotych. Olchawa był w ciągłym ruchu, jeździł po hurtowniach, marketach, dostawcach, podpatrując, jak działają inni, co mógłby wykorzystać we własnej firmie. Analizował sposoby wynagradzania, systemy motywacyjne i skalował tak, by je zaadaptować na potrzeby własnej organizacji. Dobrym przykładem były *incentive toury*. To była technika sprzedażowa od dawna stosowana przez producentów materiałów budowlanych, którzy najlepszym partnerom oferowali wspólne wyjazdy w egzotyczne miejsca. Cieszyły się one dużym wzięciem, bo kto by nie chciał w ramach bonusu zostać zabrany na fajną wycieczkę. Tę strategię zaczął kopiować Sufigs. Na początku były wspólne wyjazdy na narty do Passo Tonale we Włoszech, na które Olchawa zabierał swoich najlepszych ludzi oraz klientów, łącznie ponad setkę osób. Po-

tem przyszedł czas na wyjazdy w bardziej egzotyczne miejsca: Dubaj, Meksyk, Tajlandia.

Sukces Sufigsu wynikał w dużej mierze ze słabości jego konkurentów. Ludzie, którzy po 1989 roku wzięli się do budowania hurtowni z materiałami budowlanymi, byli często osobami bez jakiegokolwiek doświadczenia, z różnych innych zawodów, stawiający na intuicyjne zarządzanie. Wielu z nich nie rozumiało zasad rachunkowości, tego, że gotówka na koncie nie równa się zyskom, a dużo ważniejsza jest generowana na produkcie marża i szybka rotacja zapasów, że kupowanie za wyciągniętą bezpośrednio z bilansu firmy gotówkę samochodu albo domu może tę firmę zabić, kiedy należności od klientów zaczną się opóźniać albo w ogóle przepadną. Tymczasem naprzeciwko siebie mieli młodego ambitnego menedżera po studiach, który był zafascynowany tym, jak funkcjonują korporacje, z którymi robi interesy. Chciał być tak samo mocny jak oni.

Było to widać po sposobie, w jaki podchodził do zarządzania i motywowania swoich ludzi. Sufigs składał się z sześciu oddziałów, szefowi każdego z nich dawał sporo swobody, żeby ten się czuł, jakby zarządzał własną firmą, tyle że bez ryzyka wkładania swojego kapitału. Równocześnie pokazywał ludziom, jak sam się angażuje. Dobrze to było widać podczas kieleckich targów budowlanych organizowanych przez PSB. To największa tego typu impreza w Polsce – co roku ściągają tu hurtownie i Mrówki z całej Polski, żeby zaopatrzyć się w towar na nadchodzący sezon. Podczas ostatniej edycji targów zawartych zostało 13 tys. umów na ponad 370 mln złotych. Ale nie wszyscy właściciele zjawiają się tu osobiście, niektórzy ograniczają się do wysyłania swoich handlowców. Inni przyjeżdżają tu bardziej w celach towarzyskich, traktując targi jak formę podtrzymania relacji ze swoimi największymi partnerami handlowymi. Tymczasem właściciel Sufigsu co roku zjawiał się tu po to, żeby razem ze swoimi

ludźmi pracować. Wspierał ich w negocjacjach z producentami materiałów budowlanych, pokazując, w którym miejscu warto przycisnąć, o co walczyć, a gdzie można odpuścić. Cel był prosty. Jego ludzie mieli czuć, że biznes budują wspólnie, że szef jest nie tylko od tego, by sprawnie delegować kompetencje, ale angażuje się tak samo mocno jak oni.

Olchawa zdawał sobie sprawę, że budowanie tych wszystkich partnerskich relacji z ludźmi ma sens tylko pod warunkiem, że będą oni dobrze wynagradzani. Dlatego postawił sprawę jasno – płacić więcej niż konkurencja, ale oczekując, że pomogą firmie rosnąć.

Czasami zarobienie większych pieniędzy było po prostu kwestią lepszej organizacji pracy, troski o użytkowane samochody czy unikania strat na magazynie.

Żeby ograniczyć koszty serwisowania floty samochodowej, w jednym z magazynów Olchawa zrobił warsztat. Okazało się, że firma ma taką skalę, że bardziej opłaca się jej zatrudnić specjalistę od wózków widłowych, niż za każdym razem ściągać go z serwisu. Podobnie było z informatykami. Zaproponował zatrudnienie ludziom, którzy obsługiwali Sufigs w imieniu zewnętrznej firmy. W rezultacie obniżył koszty, a oni zaczęli lepiej zarabiać. Na podobnej zasadzie firma wykorzystywała efekt w relacjach z producentami. Olchawa brał coraz więcej towaru, ale oczekiwał lepszych cen. W 2011 roku sprzedaż w Sufigsie przekroczyła 100 mln złotych, w 2015 roku – 200 mln złotych. Sufigs stał się największą firmą w PSB.

* * *

Trudno o lepszy przykład tego, jak przystąpienie do grupy zakupowej mogło stać się trampoliną w rozwoju małej hurtowni. Wystarczyło tylko chcieć i wiedzieć, jak z niej skoczyć. Tyle że nie każdy tego chciał i potrafił. Składy budowlane, będąc w PSB, dalej pozo-

stawały niezależnymi biznesami, często prowadzonymi przez właścicieli opornych na nową wiedzę. Nie chcieli słuchać doradców, bo uważali, że sami wiedzą lepiej, jak prowadzić biznes, który od zera stworzyli. Nie brali jednak pod uwagę, że strategia, która była niezła w 1989 roku, niekoniecznie musiała się sprawdzać 15 lat później. Szczególnie że działali na bardzo konkurencyjnym rynku i nie chodziło tylko o zagraniczne sieci, ale o inne polskie hurtownie. Bariera wejścia na rynek była zerowa – wystarczył kawałek działki, gdzie zrzucało się worki z cementem i robiło się nad bramą napis „Hurtownia”. Bankructwa w branży były na porządku dziennym. Wystarczyło źle dobrać asortyment albo dać zbyt dużo towaru na odroczonej płatności niesprawdzonym klientom. W ciągu pierwszych 10 lat istnienia PSB płynność straciło 70 należących do Grupy firm. W PSB podkreślają, że to i tak była dużo niższa śmiertelność niż średnia rynkowa, ale każdy taki przypadek był kosztownym wydarzeniem.

PSB gwarantowały płatność za cały zamawiany przez Grupę towar. To była jedna z największych przewag konkurencyjnych, która sprawiała, że producenci chcieli z nią współpracować i gotowi byli dawać jej akcjonariuszom lepsze ceny.

Tyle że kiedy któryś z tych akcjonariuszy padał, reszta solidarnie musiała za niego płacić. Edward Derela, dyrektor finansowy Grupy, uważał, że to był nieunikniony koszt rozwoju. PSB musiały szybko zbudować masę i w początkowym okresie nie mogły sobie pozwolić na żądanie zbyt dużych zabezpieczeń od przyjmowanych akcjonariuszy. Brakowało też doświadczenia w zabezpieczaniu się przed ryzykiem oszustw oraz plajt. Podobną drogę przechodziły wszystkie polskie banki, w których wysokie odpisy z tytułu źle udzielonych kredytów w latach 90. były na porządku dziennym. Żeby te straty zmniejszyć, banki mocno zaczęły inwestować w ulepszanie swoich systemów ocen wiarygodności podmiotów, decydujących o przydzie-

laniu kredytów. I to jednak nie uchroniło przed stratą 3 mld złotych, gdy w 2012 roku z hukiem upadł koncern budowlany PBG.

Początkowo PSB żądały od przyjmowanych do Grupy nowych akcjonariuszy jedynie sprawozdań finansowych. Ale po pierwsze, pokazywały problemy z dużym opóźnieniem, a poza tym, jeśli ktoś naprawdę nie chciał ujawniać złej sytuacji swojej firmy, to po prostu nie robił porządnej inwentaryzacji magazynu i nie wykazywał strat na nierotujących towarach. Kiedy po jakimś czasie dochodziło wreszcie do likwidacji takiej niesolidnej hurtowni, to okazywało się na przykład, że 40 proc. stanów magazynowych to nic niewarte towary, nadające się wyłącznie do utylizacji.

Właściciel takiej hurtowni nie musiał mieć początkowo złych intencji. Mógł liczyć, że sytuacja na rynku się odwróci, że zrobi wyprzedaż towaru i odzyska płynność. Problem polegał na tym, że tak jak do sklepu spożywczego ludzie przychodzą, żeby kupić bułki i mleko, a resztę rzeczy kupują przy okazji, tak w hurtowni takimi bułkami jest wełna i płyty gipsowe. Jeśli one się wyprzedały, to klienci przestawali przychodzić po gorzej rotujące towary i koło się zamykało.

Niestety część przedsiębiorców, kiedy orientowała się, że z tej pułapki już nie uda im się wyjść, zamiast uczciwie upaść, próbowała ratować, co się da, wyprowadzając majątek z firmy. Iwona Kowal, kierująca Działem Kontroli Należności w Centrali, pamięta, że rekordziście udało się w ten sposób pomniejszyć aktywa własnej hurtowni o kilka milionów złotych. Z Centrali w Wełeczu czasami trudno było dostrzec, kiedy partner zdecydował się przejść na złą stronę mocy. Szczególnie że wielu z nich to byli ludzie, z którymi Bogdan Panhirsz świetnie się znał, spędził sporo czasu na wspólnych wyjazdach, przez ponad dekadę robił interesy.

Edward Derela często powtarzał, że Bogdan jest do ludzi „pozytywnie uprzedzony”, co z jednej strony mu ich zjednywało i pomaga-

ło szybko budować Grupę, z drugiej – utrudniało interwencję, kiedy pojawiały się kłopoty. Po kilku spektakularnych upadkach w latach 2002–2005 Centrala PSB radykalnie zmieniła strategię, zaostriżyła wymogi handlowania w Grupie dla partnerów. Roman Grzenkowicz, twórca wejherowskiego Almaresu, pamięta sprzeciw, jaki wywołała decyzja zarządu o tym, że Grupa kończy z rozdawnictwem. Od tej pory, żeby kupować w Grupie, trzeba było zabezpieczyć swoje płatności. To się nie spodobało części akcjonariuszy, szczególnie tym, którzy spóźniali się z płatnościami. Na jednym ze spotkań doszło do ostrej wymiany zdań. Grzenkowicz bronił Centrali, tłumacząc, że chroniąc niesolidnych udziałowców, uderzają we wszystkich innych.

* * *

Najlepiej zmianę podejścia było widać na przykładzie Mrówek, gdzie kandydaci na właścicieli zaczęli być poddawani bardziej wnikliwej analizie, musieli mieć biznesową historię i przedstawić wiarygodne źródła finansowania inwestycji. Grupa zabezpieczała się na nieruchomościach, na których budowana była Mrówka, oraz oczekiwała gwarancji bankowych. Poza tym każdy sklep został podpięty do centralnego systemu informatycznego, dzięki czemu Centrala mogła na bieżąco monitorować jego wyniki sprzedaży, jednak dział, którym kieruje Iwona Kowal, miał i ma stale pełne ręce roboty w zakresie egzekwowania należności od partnerów i zabezpieczeń majątkowych.

Oczywiście tego nie można było zrobić od razu, bo samo dojście do tego rodzaju technologicznych rozwiązań zajęło spółce lata. Kiedy Waldemar Podsiadło, dyrektor informatyki, w 2001 roku zaczynał budować system, to problemem był nawet dostęp do szerokopasmowego Internetu. Bo chociaż siedzibę PSB od Buska-Zdroju dzieli zaledwie kilometr drogi, to jednak znajdowała się ona na wsi. Ale największym wyzwaniem przy wdrożeniu systemu informatyczne-

go była specyfika działalności grupy zakupowej. Nie można było po prostu kupić gotowego rozwiązania oferowanego przez globalnych dostawców w rodzaju SAP-a czy Oracle.

Jeśli spróbować opisać biznes PSB w postaci prostego schematu, to z jednej strony mielibyśmy 550 producentów oferujących ponad pół miliona produktów, a z drugiej 350 partnerów spółki. Pośrodku usytuowana byłaby Centrala, której biznes polega na spięciu ze sobą obu tych stron. Tyle że rzeczywistość jest trochę bardziej skomplikowana, bo większość towarów, którym handlują producenci z akcjonariuszami, tak naprawdę nie przechodzi przez centralny magazyn. Dlatego PSB potrzebowały rozwiązania autorskiego, za pomocą którego mogłyby handlować nie towarem, ale informacją o tym, gdzie się on w tej chwili znajduje, kiedy go należy dostarczyć i jak to zrobić najefektywniej.

Najlepszym i stosunkowo tanim kandydatem do stworzenia takiego systemu okazał się Infover, informatyczna spółka wchodząca w skład grupy kieleckiego Kolportera. Firma miała odpowiednie doświadczenie, bo zanim zaczęła świadczyć usługi na zewnątrz dla takich klientów jak PSB, najpierw zbudowała system informatyczny na własne potrzeby, obsługujący nie mniej skomplikowaną strukturę, jaką był Kolporter, największy dystrybutor prasy w Polsce.

Sukces wdrożenia zaskoczył twórców. W 2005 roku PSB zostały zaproszone na galę liderów informatyki organizowaną przez branżowy magazyn „Computerworld”. To już samo w sobie stanowiło sporą nobilitację – na galę zostały zaproszone takie tuzy jak LOT czy NBP, mające kilkakrotnie większe budżety przeznaczone na informatyzację. Ostatecznie do Warszawy wysłany został tylko Waldemar Podsiadło. Jakież było zaskoczenie w firmie następnego dnia, kiedy okazało się, że główny informatyk wygrał konkurs i zajął I miejsce w Polsce w dziedzinie „Handel i usługi”, i wrócił z gali aż z dwiema

statuetkami: jedną dla firmy, drugą indywidualną dla siebie za nadzór nad wdrożeniem. To potwierdziło, że PSB korzystają z naprawdę zaawansowanego rozwiązania informatycznego, z czego na co dzień niewiele osób w firmie zdawało sobie sprawę. Dla nich najważniejsze było to, że system dobrze działał i można było łatwo dokładać do niego nowe funkcjonalności. Dobrym przykładem było podłączenie do systemu ponad 350 marketów i hurtowni, dzięki czemu codziennie zaczęły spływać szczegółowe informacje na temat wyników sprzedaży poszczególnych towarów. Wszystko odbywało się automatycznie: w momencie kiedy sprzedawca zamykał dzień i sprawdzał utarg, system sam zasysał informacje. Centrala dzięki temu nie tylko wiedziała więcej o swoich partnerach, ale i zyskiwała unikalną wiedzę na temat rynkowych trendów, którą dzieliła się z akcjonariuszami w cotygodniowych listach.

* * *

Ale system informatyczny nie uwolnił firmy od zajmowania się fizycznym towarem. Przeciwnie, wraz ze wzrostem Grupy przez magazyn w Wełeczu przechodziło go coraz więcej. Początkowo cała logistyka była oparta na rozwiązaniach sprawdzonych w Nidzie Gips, szczególnie że powtarzali się dostawcy, materiały, odbiorcy, a wszystko organizował Jacek Kowal, który z Bogdanem i Mirkiem pracował w Nidzie. Pierwszym wyzwaniem, przed jakim stanęło PSB, było rozszerzenie asortymentu produktowego. Dla wszystkich było jasne, że Grupa długo nie pociągnie na samych płytach gipsowo-kartonowych i żeby się rozwijać, musi wejść w chemię budowlaną, izolacje, farby, ceramikę, stolarkę. I tak się stało. Początkowo cały towar był ściągany do magazynu w Wełeczu i dopiero stamtąd dalej wysyłany był do partnerów PSB. Stawało się to jednak coraz bardziej skomplikowane z punktu widzenia logistyki towarów, bo

jednocześnie Grupa, która do tej pory była aktywna głównie na południu kraju, stawiała się coraz bardziej ogólnopolska. Mogło się zdarzyć, że towar wieziony był z jednego krańca Polski do Wełecza po to, by zaraz z powrotem zostać wysłany na ten sam kraniec Polski do akcjonariusza PSB. Dlatego Bogdan Panhirsz i Jacek Kowal podjęli decyzję o maksymalnym zmniejszeniu liczby materiałów przechodzących przez centralny magazyn. Ich udział w obrotach spadł do trzydziestu procent. To oczywiście nie oznaczało, że zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową przestało rosnąć. Pierwotny pięćsetmetrowy magazyn ostatecznie został powiększony do 20 tys. m², a i to okazało się niewystarczające. Dlatego w maju 2017 roku uruchomione zostało drugie centrum logistyczne o powierzchni 18 tys. m² w Wąbrzeźnie, usytuowanym na północy Polski, przy autostradzie A1 na wysokości Torunia.

Taki rozwój szybko wymusił zmianę sposobu zarządzania magazynem. Na początku wszystko było na głowie pana Zbyszka, doświadczonego magazyniera, który pamiętał, gdzie fizycznie znajdują się dane rzeczy. Ten model sprawdzał się, gdy w magazynie było kilkaset produktów, a zamówienia składały się z 10–15 linii. Kiedy skala zaczęła szybko rosnąć, pracę trzeba było szybko zautomatyzować. Nowy system nie tylko wskazywał, gdzie leży dana rzecz, ale też pomagał kompletować zamówienie, wskazując magazynierom ścieżkę tej kompletacji. Znalezienie odpowiedniej rzeczy w magazynie, podjechanie do niej wózkiem, odczytanie kodu i jej załadowanie zajmowały przynajmniej 90 sekund. W sytuacji gdy średnia wielkość zamówienia wzrosła do 300 pozycji, skompletowanie ich przez jednego magazyniera zajęłoby cały dzień. Dzięki wsparciu systemu można było optymalizować jego realizację, a kierownik zmiany mógł wysłać do kompletacji pilnego zamówienia kilku pracowników jednocześnie.

W wielu firmach pokutowało myślenie, że logistyka z punktu strategii całej firmy miała dość poślednie znaczenie. Tak można było do tego podchodzić, dopóki procesy logistyczne nie zaczynały hamować ekspansji. Bo jeśli firma bardzo szybko rosła, to stosowane dotychczas rozwiązania mogły szybko stać się niewydolne. A jeden niedziałający proces mógł pociągnąć za sobą kolejny, paralizując firmę i doprowadzając do utraty klienta, który szedł do konkurencji.

* * *

Problem polegał na tym, że nie nad wszystkim można było mieć kontrolę. Dobrym przykładem była współpraca PSB z firmą transportową. Generalnie obie strony miały wspólny cel: chciały razem robić jak największe obroty, ale równocześnie każda z nich próbowała jak najbardziej zoptymalizować własne działania. Problemem było na przykład ustawianie się kierowców do odbioru zamówienia z magazynu o tej samej porze w środku dnia. W efekcie następowała kumulacja samochodów i wzajemne obwinianie się o to, dlaczego ładowanie towaru nie przebiega sprawnie. I znowu to rozwiązanie się sprawdzało, gdy z magazynu w Wełeczu odjeżdżało 5 samochodów dostawczych, a nie kiedy ich liczba wzrosła do 30. Żeby to uporządkować, Jacek Kował wprowadził „zasadę dentysty”, czyli auto każdego kierowcy, który przyjechał na umówione okienko czasowe, było ładowane zgodnie z planem. Dzięki temu załadunki można było skrócić nawet do 30 minut, towary wydawano bez opóźnień. Jeśli kierowca się spóźnił, ładował na końcu kolejki. Szczegółowy harmonogram realizacji zamówień i załadunku był ustalany poprzedniego dnia, do godziny 14.00.

Wraz z rozwojem Grupy zmieniały się sposoby pozyskiwania nowych akcjonariuszy przez PSB. Na początku Sławomir Ziółek, obecny dyrektor handlowy, po prostu jechał do Pabianic albo Zgierza i spo-

tykał się z 3–4 największymi hurtownikami w mieście. Przekonywał ich do dołączenia do Grupy na dwa sposoby, z jednej strony pokazując zalety, jakie dawała przynależność do Grupy, z drugiej naciskając, że jeśli ty nie wejdiesz, to wejdzie do PSB twój konkurent. To się szybko zmieniało, z czasem do pozyskiwania nowych składów Centrala podchodziła coraz bardziej selektywnie, ciężar rekrutacyjnej aktywności zaczął się przechylać w stronę kandydatów do prowadzenia Mrówek. To był dużo bardziej skomplikowany proces, bo nie chodziło o znalezienie firmy, która prowadziła już taki sklep, ale raczej inwestora, który miałby go dopiero otworzyć i wyłożyć na niego 4–5 mln złotych. Często to byli przedsiębiorcy spoza rynku hurtu materiałów budowlanych, do których nie można było trafić w dotychczasowy sposób. Dlatego PSB zaczęły promować możliwość prowadzenia Mrówek za pomocą reklam w telewizji i prasie. Występowali w nich Panhirszy i Lubarski, osobiście namawiając inwestorów.

* * *

W ten sposób o Mrówce dowiedział się Karol Brózda. Jego rodzina prowadzi w Myślenicach firmę budowlaną ZIBET, specjalizującą się w robotach ziemnych, takich jak budowa składowisk odpadów komunalnych czy boisk sportowych. Problem polegał na tym, że ten biznes był wybitnie sezonowy i często zależny od pozyskiwanych przez samorządy środków unijnych na inwestycje. Jednocześnie byli właścicielami sporej działki w Myślenicach, dzierżawionej przez wytwórnię mas bitumicznych, należącą do tarnowskiej firmy Poldim. Produkowała je głównie na potrzeby rozbudowywanej zakopianki i kiedy inwestycja się skończyła, firma upadła.

Prostokątna działka przy jednej z głównych ulic w Myślenicach wydawała się idealna do prowadzenia Mrówki. Tak też oceniła to Bożena Sąsiadek, która w imieniu PSB przyjechała na pierwsze spotka-

nie z właścicielami ZIBET-u. Jeszcze przed ostateczną wizytą w Centrali PSB Karol Brózda z ojcem i bratem pojechali do położonego niedaleko Myszkowa, żeby na własne oczy zobaczyć, jak działa Mrówka.

Potem było spotkanie w Busku z Beatą Radek, szefową rozwoju, i Bogdanem Panhirszem. Karol Brózda najbardziej zapamiętał z niego, że szef PSB ciągle powtarzał, że muszą zrobić większą Mrówkę, i dziwił się, dlaczego w takim miejscu jak Myślenice podobny market jeszcze nie powstał. Przyczyną mogły być wysokie ceny działek w Myślenicach – za metr kwadratowy ziemi trzeba było płacić 300–400 złotych, co podwyższało koszty przedsięwzięcia i skutecznie odstraszało potencjalnych inwestorów. Przewaga ZIBET-u polegała na tym, że spółka działkę już miała, a dodatkowo wysokie ceny nieruchomości częściowo zabezpieczały ją przed wejściem na rynek konkurencji. Przed rozpoczęciem inwestycji PSB zrobiło analizę potencjału rynku, biorąc pod uwagę wielkość populacji w mieście, lokalizację i przewidywaną powierzchnię obiektu oraz otoczenie konkurencyjne. Z analizy wychodziło, że przychody w pierwszym roku powinny osiągnąć satysfakcjonujący poziom. Projektowanie budynku wziął na siebie ZIBET, Centrala tylko przedstawiła swoje uwagi, zalecając między innymi powiększenie hali sprzedaży kosztem powierzchni biurowych. Ostatecznie zaplanowano 1800 m² powierzchni handlowej. Budowa obiektu pochłonęła 5 mln złotych i trwała niewiele ponad rok.

Otwarcie nastąpiło w marcu 2015 roku, standardowo pojawili się na nim dostawcy materiałów budowlanych ze swoimi namiotami, atrakcją był balon PSB, a co godzinę rozstrzygany był konkurs na opiewający na najwyższą kwotę paragon. Już w pierwszym dniu market odnotował spory ruch, zakupy zrobiło ponad tysiąc osób. W kwestii urządzenia wnętrza i zaaranżowania półek zarząd ZIBET-u w całości zdał się na PSB. Podobnie było w przypadku rekrutacji pracowników, którą zrobiła dla nich Ilona Lizak, psycholog, na

stałe współpracującą z Grupą. Do tego doszło szkolenie, które on i ich ludzie przeszli w wadowickiej Mrówce. Współwłaściciele ZIBET-u byli nawet zaskoczeni, jak otwarte i pomocne okazały się właścicielki lokalnej Mrówki, oprowadzając ich po każdym regale, zwracając uwagę na szczegóły, doradzając, które towary i jacy producenci najlepiej się sprzedają.

ZIBET nie miał żadnego doświadczenia w prowadzeniu biznesu detalicznego, dlatego wszystko było dla nich tu nowe. Zaskoczyły ich bonusy płacone przez dostawców za dobrą sprzedaż na koniec roku. Mirosław Lubarski, co prawda, mówił im, że stanowią istotną część zysków, ale nie sądzili, że aż tak dużą.

Z drugiej strony bardzo złudna okazała się nadwyżka finansowa, jaką Mrówka miała przez pierwsze trzy miesiące, dopóki handlowała towarem wziętym na odroczoną płatność. Kiedy zaczęły pojawiać się 90- albo 120-dniowe terminy, nagle okazało się, że codziennie do zapłacenia były faktury po 200 tys. złotych. ZIBET ratowała wcześniej przygotowana poduszka finansowa w kwocie 1,5 mln złotych. Ale to była rzecz, na której wcześniej potykało się wielu właścicieli Mrówek, bo liczyli, że towar szybciej będzie im rotował albo spłyną pieniądze z innych ich działalności, a mieli zbyt mało kapitału obrotowego.

* * *

W pierwszym roku działalności sprzedaż przekroczyła zakładane przez PSB prognozy o 30 proc. Świetnie przyjął się dział „Ogród”, który w Myślenicach nie miał konkurencji. W sezonie nie było klienta, który wyszedłby ze sklepu bez jakiegoś produktu z tego działu, sprzedawała się nie tylko ziemia i kora, ale też trampoliny czy baseny. Nie ziściło się ryzyko, którego najbardziej obawiali się właściciele, czyli konkurowanie z oddaloną o 20 minut jazdy samochodem krakowską Castoramą. Zadziałał mechanizm znany z branży spożywczej, gdzie

dla wielu klientów pójście kilka razy na zakupy do mieszczącej się nieopodal małej Żabki było w gruncie rzeczy prostsze niż wyprawa do hipermarketu. Jeśli ktoś potrzebował kupić pędzel, szpadel czy baterię łazienkową, to udanie się na zakupy do Castoramy okazywało się zbyt dużą stratą czasu. Rok po otwarciu myślenickiej Mrówki właściciele zaczęli pracować nad jej rozbudową, która dojdzie do skutku w 2018 roku. Powierzchnia handlowa marketu zwiększy się wówczas o kolejne 400 m².

Ten sukces nie byłby tak spektakularny, gdyby ZIBET uruchomił market nie w 2015 roku, ale dziesięć lat wcześniej. Teraz dostawał wypracowany zestaw gotowych rozwiązań, które w dużej mierze uprawdopodobniały sukces, pod warunkiem że trafnie został oszacowany potencjał zakupowy klientów na danym terenie oraz nie doszło do jakiejś krwawej wojny z konkurencją. Dlatego PSB mogły się pochwalić takimi wzrostami w segmencie detalicznym – w 2016 roku sprzedaż przeciętnej Mrówki wzrosła o 10 proc., podczas gdy obroty składów o 4,5 proc. We właścicielach hurtowni narastało poczucie, że grupa zakupowa ma swoje nowe ukochane dziecko, a oni zostali pozostawieni sami sobie. Dlatego PSB, mając doświadczenie w budowie konceptu detalicznego, musiały teraz zająć się bardziej składami i dać im Profi.

Warto pracować z grupą, za którą stoją prawdziwi przedsiębiorcy

Bogdan Panhirsz szefa Kreisla, Szczepana Gawłowskiego, poznał podczas pewnego biznesowego lunchu w jednym z poznańskich hoteli. To była wiosna 1998 roku – twórca PSB szukał producentów materiałów budowlanych, zainteresowanych współpracą z nowo tworzoną grupą zakupową. Niemiecki producent klejów do glazury wydawał się wręcz wymarzonym partnerem. Firma na polskim rynku szła jak burza. Od 1995 roku, kiedy Gawłowski przejął zarządzanie spółką, sprzedaż Kreisla wzrosła sześciokrotnie, osiągając 30 milionów złotych. Świetną decyzją okazało się odważne wejście w 1997 roku w nowy segment rynku klejów i zapraw do ociepleń. Dzięki temu w kolejnym roku firmie Kreisel udało się podwoić przychody.

Ale mimo tak znaczących wzrostów sprzedaży siedziba spółki wciąż znajdowała się w kontenerze stojącym niedaleko hali produkcyjnej przy ulicy Szarych Szeregów w Poznaniu. To sporo mówiło o samej firmie. Było widać, że cała jej uwaga skupiona jest na powiększaniu sieci sprzedaży, a nie na budowaniu szklanego biu-

rowca. Niemniej gdzieś trzeba było odbywać biznesowe spotkania, dlatego Gawłowski musiał korzystać z poznańskich hoteli.

* * *

Kreisel w odróżnieniu od innych zagranicznych producentów chemii budowlanej wchodzących na początku lat 90. do Polski nie był wielkim koncernem. Wtedy była to typowa niemiecka firma rodzinna założona przez Norberta Kreisla w 1976 roku. Gdyby nie Gawłowski, to sama pewnie nie zainteresowałaby się polskim rynkiem. Poznali się w 1993 roku, w przekonaniu Kreisla do wyjścia ze swoimi produktami na wschód Gawłowskiemu pomogła dobra znajomość rynku materiałów budowlanych oraz niemieckich realiów. Za zachodnią granicą mieszkał od lat 80., studiując najpierw w Instytucie Goethego, a potem robiąc podyplomowe studia z zarządzania na uniwersytecie w Getyndze. Biznesowe doświadczenie zbierał podczas pracy w GTZ, doradczej agencji działającej na rzecz federalnego rządu Niemiec. Wtedy nawiązał też pierwsze kontakty biznesowe z Polską, organizując na przykład szkolenia dla Warszawskiej Izby Rzemieślniczej. W GTZ zatrudniony był na 4-letnim kontrakcie, dlatego kiedy w 1991 roku zbliżał się koniec współpracy, Gawłowski zaczął się rozglądać za nową posadą. Od upadku komunizmu minęły niecałe dwa lata, polska gospodarka przechodziła transformację gospodarczą, otwierały się nowe możliwości. Na łamach „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, największego niemieckiego dziennika biznesowego, zamieścił ogłoszenie: „Człowiek ze znajomością języka niemieckiego, polskiego i rosyjskiego szuka ciekawej pracy”. Odpowiedziały cztery firmy. Najbliżej, bo 80 kilometrów od Frankfurtu, znajdował się Korzilius, producent płytek ceramicznych i klinkierowych.

Firma należała do piątego pokolenia rodziny Korziliusów i szykowała się do otwarcia na wschód. Gawłowski idealnie nadawał

się do roli człowieka, który mógłby za to odpowiadać. Co prawda, Korzilius nie miał tak mocnej marki jak Siemens, Adidas czy Henkel, a Szczepan Gawłowski nie miał żadnego pojęcia o rynku materiałów budowlanych, ale wyzwanie bardzo mu się spodobało. Zaczynał skromnie od niewielkiego jednoosobowego biura w kontenerze. Nie można było nawet otworzyć w nim okna, bo wychodziło na halę wystawową, gdzie podejmowani byli goście i zagraniczne delegacje. Ale to nie miało znaczenia, bo po nawiązywaniu pierwszych kontaktów przez telefon jego praca polegała przede wszystkim na jeżdżeniu i spotykaniu się z hurtownikami w Polsce, a potem w Czechach czy Rosji. W każdym dużym mieście starał się znaleźć dwóch dużych hurtowników, którzy na wyłączność mogli handlować niemieckimi płytkami. To musiały być tylko duże hurtownie – partnerem Korziliusa w Rzeszowie został BOS, we Wrocławiu Cermag, a w Warszawie Genbud.

Rynek dopiero się tworzył i popyt na nowe produkty był duży. Od jednego z partnerów prowadzących hurtownię w Łodzi usłyszał, że płytki mogłyby sprzedawać się jeszcze lepiej, gdyby do oferty wprowadzić dobrej jakości klej pozwalający je montować. Po powrocie do Niemiec Gawłowski, szukając kleju, udał się do najbliższego Baumarketu. Tam natknął się na leżące blisko wejścia biało-niebieskie worki z klejami Kreisla. Spisał z nich telefon i jeszcze tego samego dnia zadzwonił. Odebrał handlowiec, który odesłał go do swojego szefa. Gawłowski był w firmie następnego dnia, spotkał się z Norbertem Kreislem i zaproponował mu, że zostanie jego przedstawicielem na Europę Środkową na podobnej zasadzie, jak działał dla Korziliusa.

Popyt na kleje był tak duży, że ledwie sprowadził pierwsze tiry z towarem, a już musiał zamawiać następne. Szybko zaczęły się robić opóźnienia w dostawach, bo nie dość, że ciężarówki stały w długich

kolejkach na granicach, to część towaru zatrzymywana była na składzie celnym, na przykład z powodu wątpliwości co do prawidłowego wypełnienia dokumentacji. Dlatego Gawłowski w 1993 roku namówił Norberta Kreisla do uruchomienia produkcji klejów w Polsce. Wynajęli nieczynną halę produkcyjną od poznańskiego PeKaBexu. Niemiecki przedsiębiorca wyposażył zakład w prostą linię produkcyjną, a Gawłowski włożył w spółkę gotówkę i objął 10 proc. udziałów.

Początkowo produkcja była skromna, 8 osób wytwarzało 20 ton kleju dziennie. Ponieważ Gawłowski równolegle pracował dla Korziliusa, dlatego do zarządzania niemiecko-polskim joint venture zatrudnili poleconego menedżera.

* * *

W tym układzie firma trwała do 1995 roku. Kiedy okazało się, że biznes wciąż nie przynosi zysków, Norbert Kreisel zaczął się zastanawiać nad wycofaniem się z Polski. W Niemczech był średniej wielkości rodzinną firmą nastawioną przede wszystkim na sprzedaż do sieci Praktiker i nie był zainteresowany ponoszeniem ewentualnych dalszych kosztów ekspansji w Polsce.

Gawłowski nie miał wyjścia. Wiedział, że jeśli chce, by Kreisel się nie wycofywał, musi sam się zaangażować w prowadzenie firmy. Przeprowadził się do Poznania i już jako prezes Kreisel Technika Budowlana zaczął zwiększać skalę działalności niemieckiego producenta klejów w Polsce. Problemy okazały się większe, niż początkowo sądził, dlatego w 1996 roku, zamiast pokazać obiecane zyski, spółka miała 60 tys. złotych straty. Ale to był jedyny rok na minusie w historii firmy, jeszcze w tym samym roku Kreisel zwiększył przychody o połowę, a potem co roku rosły one o 10–30 mln złotych. Biznes w Poznaniu szedł na tyle dobrze, że od 2001 roku Kreisel zaczął zwiększać moce produkcyjne. Gawłow-

ski otworzył zakład produkcyjny w Będzinie koło Katowic, a potem co dwa lata uruchamiał kolejne. Obecnie w skład grupy wchodzi 6 fabryk. W 2003 roku do produkowanych już klejów i zapraw do ociepleń spółka dołożyła całkowicie nowy produkt – tynki wytwarzane w nowo otwartej fabryce w Ujeździe.

Współpraca z PSB zaczęła się latem 1998 roku. Z Bogdanem Panhirszem Gawłowskiego skontaktował ich wspólny znajomy. Słyszał już o nim wcześniej, jak rozwijał Nidę Gips, ale osobiście go nie znał. Spotkali się na biznesowym lunchu w jednym z poznańskich hoteli. Decyzję o wejściu firmy Kreisel do sieci PSB podjął szybko. Co prawda, PSB były dopiero na początku drogi, ale Gawłowski świetnie pamiętał, jak pięć lat wcześniej sam znajdował się w podobnej sytuacji, rozkręcając biznes Kreisla w Polsce. Wówczas jego głównym kapitałem był entuzjazm i pracowitość. I to samo zobaczył u twórców PSB.

Grupa zakupowa miała wtedy wielu naśladowców, Gawłowski był nawet namawiany przez kilku z nich do rozpoczęcia współpracy. Ale z doświadczenia wiedział, że sam pomysł nie wystarczy, on może stanowić co najwyżej 10 proc. sukcesu. Za koncepcją muszą stać właściwi ludzie, zdeterminowani, by realizować swoje wizje. A tacy byli wówczas Bogdan Panhirsz i Mirosław Lubarski.

Prawdę o tym, kto jest sprawnym przedsiębiorcą, obnażył dopiero rok 2008 i nadejście kryzysu. Do tego momentu biznes rósł prawie wszystkim, w momencie kryzysu można było pokazać, czym się różni dobrze zarządzana grupa zakupowa od inicjatywy, która próbuje ją tylko naśladować.

* * *

Krzysztof Domarecki, twórca Seleny, nie pamięta, kiedy dokładnie dowiedział się o powstaniu PSB. Najprawdopodobniej było to latem

1998 roku, o nowej grupie zakupowej powiedział mu jeden z dyrektorów sprzedaży. Jego wrocławska firma Selenia istniała już od 6 lat i była największym producentem uszczelniaczy i pian montażowych w Polsce. Domarecki model działania grup zakupowych znał z rynków zagranicznych, gdzie rozwijały się od lat 60. Od początku uważał, że budowanie ich w Polsce to naturalny i pożądaný kierunek rozwoju rynku. Dla małych, często prowadzonych rodzinnie hurtowni łączenie się w większe podmioty było najlepszą formą obrony przed ekspansją wielkopowierzchniowych sieci handlowych. Tylko w ten sposób mogły z nimi konkurować pod względem skali działalności oraz polepszać swoją siłę przetargową w negocjacjach z dostawcami materiałów budowlanych. Największa różnica w porównaniu z Europą polegała na tym, że sieci DIY w Polsce zaczęły się rozpychać dopiero pod koniec lat 90., ale robiły to szybciej i na większą skalę. Dlatego polskie grupy zakupowe nie miały czasu na spokojne doskonalenie modelu biznesowego, musiały robić wszystko szybciej, przynosząc i adaptując sprawdzone rozwiązania z zagranicy.

Dla Seleny współpraca z PSB była cenna z dwóch powodów. Po pierwsze, dzięki niej wrocławska firma zyskiwała kolejny kanał dystrybucji dla swoich produktów, który był alternatywą dla sprzedaży przez zagraniczne markety budowlane. To było ważne, bo w odróżnieniu od sieci DIY lokalni hurtownicy lepiej rozumieli potrzeby klientów i potrafili bardziej się do nich dopasowywać.

I nie była to jakaś polska specyfika. Tak samo to działało w Hiszpanii, we Włoszech czy w Brazylii, gdzie różnice między zaopatrzeniem sklepów, na przykład w regionach Rio Grande do Sul i Para, w przypadku części asortymentu potrafiły być diametralne. Wynikało to ze strategii sieci DIY, które w pierwszym rzędzie nastawiały się na maksymalizację zysku i obrót z metra kwadratowego i robiły to bardzo efektywnie.

Zgodnie z tą filozofią sieci rezygnowały z najsłabiej rotujących i generujących niższe marże produktów na rzecz tych najlepiej się sprzedających. Ofiarą tej polityki na końcu padał klient, bo w miarę upływu czasu ta pozornie szeroka oferta produktów ulegała coraz większemu zawężaniu, a klient, zamiast nabywać produkty, które znał i których szukał, kupował te, które znajdowały się w ofercie, na których market mógł generować najlepszą marżę.

Dzięki współpracy ze składami budowlanymi Selena mogła kreować większą wartość dla swoich klientów. Po pierwsze, do wielu z nich nie byłaby w stanie dotrzeć inaczej niż przez niezależne składy. Po drugie, składy budowały z nimi relacje inaczej niż markety, bardziej indywidualnie, bazując na zaufaniu, doradztwie i dopasowywaniu oferty do potrzeb zaopatrujących się u nich lokalnych ekip budowlanych. Starły się być ich partnerami biznesowymi, podczas gdy sieci DIY stawiały na odhumanizowany obrót i przyciąganie klientów za pomocą dużych kampanii reklamowych oraz agresywnego marketingu.

To przekładało się na kolejną różnicę, czyli ludzi, z którymi w obu kanałach dystrybucji przychodziło pracować Selenie. W marketach budowlanych byli to wynajęci menedżerowie, którzy w zależności od stopnia realizacji stawianych przed nimi celów oraz strategii danej korporacji wcześniej czy później się zmieniali. Inaczej to wyglądało w prowadzonych w formule rodzinnego biznesu hurtowniach, gdzie za kontakty z największymi dostawcami, takimi jak Selena, odpowiadali właściciele. Relacje opierały się na długoletnich kontaktach, a dzięki temu prowadzenie biznesu nie sprowadzało się jedynie do chłodnej wymiany towar za pieniądze. To była duża wartość, której zdaniem Domareckiego wielu przedsiębiorców sobie nie uświadamia. Bo w sytuacji przedsiębiorcy poświęcającego swojej firmie do 10–12 godzin, czyli de facto gdy

biznes wypełnia większość jego życia, ogromne znaczenie ma to, z kim się go robi. Bo, tak jak w życiu, chcemy spędzać czas z ludźmi, których lubimy, na podobnej zasadzie działa to w biznesie. Oczywiście marża jest ważna, ale kiedy wszystko sprowadza się do ciśnienia ceny i ignoruje się międzyludzkie relacje, taki biznes przestaje mieć sens i się go sprzedaje. Krzysztof Domarecki uważał, że firmy oprócz zarabiania pieniędzy powinny wytwarzać też wartości z zakresu rozwoju społecznego, kultury, budowania zaufania.

Selenę z akcjonariuszami PSB sporo też łączyło. Domarecki, podobnie jak wielu z nich, zaczynał w latach 80. od handlu, tyle że nie sprzedawał materiałów budowlanych, ale komputery. Wspólnie z kolegami z Politechniki Wrocławskiej importowali komputery lub ich podzespoły z zagranicy, potem je składali i instalowali na nich oprogramowanie sieciowe. Ale po 1989 na rynku powstały dziesiątki podobnych firm. Domarecki zaczął szukać nowych, jeszcze niezagospodarowanych w Polsce segmentów rynku, takich jak materiały budowlane. Selenę założył w 1992 roku.

To były czasy, kiedy właściciele hurtowni nie musieli martwić się jeszcze o zbyt, bo szło prawie wszystko, kluczowe było zapewnienie sobie dostępu do wystarczającej ilości towaru. Domarecki postawił na produkcję pian poliuretanowych i klejów budowlanych. Od początku wiedział, że nie mając znanej marki, przewagę może zbudować tylko dzięki unikalnym i najlepiej zaawansowanym technologicznie produktom. Seleną na rynek wprowadziła pierwsze na świecie piany montażowe o wydajności 65 litrów. Również powszechny w naszej części Europy podział silikonów według rodzaju zastosowania (uniwersalne, sanitarne, szklarskie, wysokotemperaturowe etc.) został opracowany przez samego Domareckiego w epoce, kiedy wszyscy inni gracze oferowali tylko silikon 100%. W 2016 roku Seleną wprowadziła hydroizolacyjną

powłokę do dachów COOL-R, która może obniżyć temperaturę nagrzanego dachu na przykład z 70 do 35 stopni C.

Jeszcze w latach 90. Seleno w Polsce szybko zdobyła 40 proc. rynku klejów montażowych. Podobnie było z pianami montażowymi, gdzie spółka stała się liderem z 30 proc. udziałów w rynku. Kiedy powstawało PSB, wrocławska spółka miała 100 mln przychodów i doszła do granic swojego wzrostu w Polsce. Żeby rozwój Seleny nie zwolnił tempa, firma musiała wyjść za granicę. Piętnaście lat później polska spółka kontrolowała 10 proc. światowego rynku pian montażowych i jest numerem 2 na świecie pod względem wartości sprzedaży. W latach 2012–2016 jej przychody regularnie przekraczały 1 mld złotych, z czego około 70% spółka generowała za granicą. Spory udział w tym miały hurtownie PSB. Seleno dziś jest piątym pod względem wielkości dostawcą materiałów budowlanych dla Grupy.

* * *

Andrzej Ulfig, który przejął w 2004 roku zarządzanie firmą na rynku polskim, pamięta, że decyzja o współpracy z PSB przyszła mu łatwo, bo ze sporą częścią udziałowców Seleno i tak już pracowała wcześniej. Ponadto z pierwszych rozmów z Panhirszem i Lubarskim wynikało, że mają rozsądny plan na rozwój i spore szanse, by faktycznie zacząć scalać bardzo rozdrobniony rynek.

Podobne grupy zakupowe budowały wówczas inne polskie firmy, na przykład Polskie Hurtownie Budowlane, Polskie Hurtownie Materiałów Budowlanych, Grupa Handlo-Budowa, Składy Budowlane SAMWO. Tyle że część tych inicjatyw nie przetrwała próby czasu, bo okazały się luźnymi związkami, obliczonymi głównie na negocjowanie lepszych cen u producentów, a mniej na wspólnie oferowaną wartość dodaną dla klientów.

PSB w odróżnieniu od nich stawiały na strategię długoterminową. Dla producentów oznaczało to, że Grupa oferowała nie tylko dostęp do szerokiego kanału sprzedażowego (który zresztą początkowo nie był aż tak duży), ale chciała z nimi współpracować również w zakresie promocji i marketingu ich produktów. W 2003 roku doszły do tego targi.

To od początku był pomysł Mirka Lubarskiego. Wcześniej przyglądał się, jak imprezy targowe robiła amerykańska grupa ACE oraz niektórzy członkowie Euro-Matu, postanowił przenieść podobny format do Polski. Od razu stanął przed nie lada wyzwaniem, jak ściągnąć na robioną po raz pierwszy imprezę jednocześnie wystawców i kupujących, gdy swój przyjazd uzależniają od frekwencji, która jest wielką niewiadomą.

Dlatego zarząd PSB wykorzystał naturalną okazję, jaką było świętowanie pierwszej okrągłej rocznicy w historii PSB, czyli 5-lecia istnienia Grupy. Na wydarzenie wiosną 2003 roku do Warszawy licznie zjechali udziałowcy. To była baza, którą można było wykorzystać do ściągnięcia dostawców.

Ale najważniejsze było zaproponowanie nowej formuły targów. Nie chodziło o to, by hurtownicy zjawili się na targach tylko w celu oglądania boksów z oktanormy. Od początku miała to być impreza o charakterze transakcyjnym, a więc przyjeżdżamy, żeby kupić towar, który producenci oferują w trochę lepszej cenie. Za negocjowanie warunków z dostawcami odpowiedzialni byli Bogdan Panhirsz, Sławek Ziółek i kierownicy działów hurtowych: Małgorzata Badurak, Nina Chwalińska, Anna Liber, Iwona Prędką i Dorota Rzepa oraz działu detalicznego: Damian Łucki, Rafał Maciągowski, Marlena Musiał-Marszałek, Marcin Starościak i Piotr Tomczyk.

Było jasne, że im będą one lepsze, tym większa będzie szansa, że w kolejnym roku imprezę uda się powtórzyć i zwiększyć fre-

kwencję. Anna Kamińska, która została zatrudniona do organizacji targów, pamięta ogromny stres, jaki towarzyszył wszystkim, bo nie było pewności, czy ponad setka dostawców, którzy wstępnie zadeklarowali swój udział, na pewno się zjawi.

Impreza była kameralna i jak przy wielu podobnych startupowych przedsięwzięciach, było tu sporo partyzantki. Anna Kamińska nie miała żadnego doświadczenia, niedawno skończyła studia. Mirosław Lubarski miał wizję tego, jak to powinno wyglądać, ale do kwestii technicznych, jak to zrobić, musieli dochodzić sami. Impreza zmieściła się na dwóch piętrach hotelu *Gromada* w Warszawie. Dziś zajmuje 2 hektary na Targach Kielce, najnowocześniejszym obiekcie wystawienniczym w Polsce. A odpowiedzialna za ich organizację Anna Kamińska jest dyrektorem marketingu do spraw współpracy z dostawcami PSB.

Ponieważ z roku na rok impreza się rozrasta i wystawcy przestają się mieścić w głównych budynkach, trzeba było zająć część hali bankietowej. W 2018 roku dostawiony ma być namiot.

Złapanie tej skali zajęło 15 lat, to był powolny proces, w ciągu którego co roku zespół Kamińskiej ulepszał kolejne elementy targów, poprawiając ich atrakcyjność. Pierwszą dużą zmianą była cyfryzacja ofert dostawców, które były wrzucane do komputera, tak by każdy z uczestników miał do nich dostęp. Wszystkie zamówienia składane podczas targów zaczęły być na bieżąco przepisywane do Excela i zatwierdzane przez pracowników PSB. Problem zrobił się, gdy ich liczba zaczęła się zbliżać do niebezpiecznej granicy 10 tys. Wtedy potrzebna była kolejna innowacja, zamówienia zostały opatrzone kodami kreskowymi i zaczęło się ich skanowanie skanerami. To nie tylko usprawniło proces zbierania zamówień, można było je prawie na bieżąco śledzić, zniknęły błędy popełniane przy przepisywaniu zamówień.

Kolejnym usprawnieniem zrobionym z myślą o wystawcach był elektroniczny system zapisywania się na spotkania. Wcześniej przyjeżdżający na targi producent materiałów budowlanych poza wstępnymi ustaleniami z poszczególnymi hurtownikami nie miał pewności, kto i kiedy pojawi się na jego stoisku. Dzięki nowemu systemowi każdy optymalnie mógł sobie zaplanować pobyt na targach.

O sukcesie Targów PSB przesądził rynek. Przez lata najważniejszym spotkaniem ludzi z branży budowlanej była poznańska Budma, przedsięwzięcie Grupy z Wełecza początkowo wyglądało przy niej jak mała, lokalna impreza. Dziś Targi PSB stały się jednym z najbardziej znaczących wydarzeń na polskim rynku materiałów budowlanych i jednym z największych w obiektach Targów Kielce.

Było to możliwe, bo PSB proponowały świeżą, niepraktykowaną gdzie indziej formułę targów, która nie sprowadzała się tylko do eksponowania produktów, ale przede wszystkim do handlowania nimi. Korzyści były obopólne. Hurtownie dostawały lepsze ceny, które podczas targów mogły dodatkowo negocjować, a producenci wyjeżdżali z nich z konkretnymi zamówieniami. W żaden inny sposób nie mieliby szans, by w jednym miejscu spotkać się z taką liczbą swoich klientów. Dlatego tak chętnie do Kielc wracali z nowymi produktami i starali się co roku rozbudowywać ekspozycje. Na przykład od 2004 roku praktycznie każdy nowy produkt Seleny, z którym spółka wchodziła na rynek, miał swoją premierę na Targach PSB: Tytan 65, klej do styropianu KBS, piana do murowania, kleje do płytek ceramicznych.

W 2012 roku zarząd PSB z dumą ogłosił, że wartość zawartych umów przekroczyła 234 mln złotych i była aż o 23 proc. wyższa niż w roku poprzednim. W zasadzie w każdym roku padał rekord, który w ostatnim czasie zaczęli nakręcać przede wszystkim właścicie-

le nowo otwieranych Mrówek. Wystarczyło się przejść po halach targowych, by zobaczyć, że oprócz tradycyjnych firm oferujących wełnę mineralną czy zamocowania pojawili się producenci hulajnóg, siatek na okna czy kołowrotek.

To między innymi dzięki nim na ostatnich targach udało się pobić kolejny rekord: 14,9 tys. umów na 368 mln złotych (wzrost rok do roku 17 proc.).

Głównymi sponsorami targów byli AkzoNobel, Kreisel i Rockwool, duński producent wełny mineralnej.

* * *

Andrzej Kielar, szef Rockwoola, do tego rodzaju imprez podchodzi bardzo praktycznie, dla niego targi bywają swego rodzaju targowiskiem próżności, a obecność na nich niczego nie przynosi. W porównaniu z takimi imprezami kieleckie Targi PSB są rzeczywistym miejscem, gdzie przyjeżdża się robić interesy i podtrzymywać dobre relacje ze swoimi klientami. Duńska firma to jeden z najlepiej rozpoznawalnych producentów materiałów budowlanych w Polsce, obecny na naszym rynku od lat 60., kiedy dostarczał wełnę na potrzeby przemysłu okrętowego. Na poważne zaangażowanie się w Polsce Rockwool zdecydował się w 1993 roku, kiedy przejął państwowy zakład w Cigacicach.

Ponieważ wełny mineralnej nie opłaca się przewozić na duże odległości (transportuje się głównie powietrze zatrzymane w jej strukturze w procesie produkcji), spółka zdecydowała się kupić drugi zakład, we wschodniej części Polski. W ten sposób przejęła fabrykę w Małkini. Był to początek lat 90., w tym czasie do Rockwoola trafił również Andrzej Kielar, który jak przystało na szefa dobrze znającego swoją firmę, zaczynał jako przedstawiciel handlowy. Przeszedł wszystkie szczeble w firmowej hierarchii.

Kiedy w 1999 roku zaczęły się rozmowy o współpracy z PSB, Kielar był już dyrektorem handlowym. Z większością akcjonariuszy PSB Rockwool współpracował od początku swojej działalności, czyli od ponad 6 lat, i z tej perspektywy handlowanie z istniejącymi od kilku miesięcy PSB wydawało się obarczone większym ryzykiem. Ostatecznym argumentem, który przekonał Rockwoola do mocnego zaangażowania się we współpracę z PSB, było zrozumienie konieczności profesjonalizacji branży handlu materiałami budowlanymi, co mogło być osiągnięte tylko poprzez odpowiedni model działania Grupy. Zarząd PSB miał taką wizję i plan, jak ją realizować w praktyce.

Największą bolączką rynku była wtedy jego niedojrzałość. Nawet spore hurtownie były w większości firmami budowanymi od zera, bez odpowiedniej wiedzy i kapitału przez właścicieli, których główną przewagą konkurencyjną była mocna wiara w sukces i determinacja, by go odnieść. To było wystarczające na początku lat 90., kiedy wszystko wokół szybko rosło i wszyscy, również dostawcy, dopiero uczyli się biznesu. Ale im bardziej rynek stawał się dojrzały, a obroty i wyzwania większe, tym poważniejsze stawało się ryzyko niewypłacalności słabszych graczy, które z reguły uderzało w dostarczających im materiały producentów. Z tego punktu widzenia szybko rosnące PSB były dla producentów szczególnie atrakcyjnym partnerem, bo jako grupa zakupowa gwarantowały płatności wszystkich swoich akcjonariuszy.

Dla Rockwoola współpraca z firmą z Wełcza była istotna jeszcze z innego powodu. Popyt na wytwarzaną przez koncern wełnę skalną nie był prostą pochodną odpowiedniej ceny i siły marki. Duży wpływ na sprzedaż miało przekonanie potencjalnych klientów, jak duże korzyści płyną z używania wełny skalnej, nie tylko gdy idzie o energooszczędność, ale też wyciszenie czy bezpieczeń-

stwo pożarowe. Firmie sprzyjały wprowadzie coraz wyższe wymagania prawne dotyczące stosowania efektywniejszych sposobów izolacji, ale klucz do sukcesu leżał w przekonaniu indywidualnych klientów, jak duże oszczędności można uzyskać dzięki ociepleniu budynków. Dzięki PSB Rockwool mógł dotrzeć do szerokiej bazy klientów i edukować ich w zakresie szczegółowej wiedzy na temat właściwości izolacyjnych, akustycznych, bezpieczeństwa pożarowego czy mechanicznej odporności produktów firmy. Odbываło się to zarówno poprzez działania marketingowe organizowane wspólnie z Centralą PSB, jak i za pomocą szkoleń prowadzonych z poszczególnymi udziałowcami Grupy. Dzisiejsza pozycja rynkowa materiałów izolacyjnych i ich miejsce w świadomości klientów są efektem tych wieloletnich działań.

* * *

Zarówno Panhirszy, jak i Lubarski od początku byli świadomi, że jeśli PSB chcą zaistnieć, to muszą mocno inwestować w promocję. Przekonali się o tym, budując wcześniej markę Nidy Gips. Różnica polegała na tym, że w przypadku PSB musieli przekonać nie tylko rynek i klientów, ale też samych akcjonariuszy. Dopóki nie ruszyły jakiegokolwiek działania marketingowe, marka PSB była całkowicie anonimowa, akcjonariusze bronili się przed rebrandingiem, bo ich własne, lokalne marki były dużo silniejsze. A dopóki odpowiednia liczba składów budowlanych nie zaczęła występować pod nowym logo, jakakolwiek duża kampania reklamowa nie miała sensu. Dlatego odpowiedzialny od początku za marketing Jarosław Zaborowski – zastępca dyrektora marketingu – wiedział, że mimo skromnych początkowo funduszy sieć musi zaryzykować i wejść w coś dużego, tak by zrobiło się o niej głośno. To mogło przekonać nie tylko opierających się akcjonariuszy, ale pomóc w budowaniu

rozpoznawalności marki wśród klientów i zachęcić do wejścia do grupy nowych niezdecydowanych hurtowników.

Dlatego w 1999 roku PSB weszły w sponsoring transmisji telewizyjnych, w których startował Adam Małysz. Zrobiły to w idealnym momencie – polski zawodnik poprzedni sezon skończył na 54. pozycji i poważnie rozważał zakończenie kariery sportowej. Kolejny sezon zaczął od 43. miejsca podczas zawodów w Sapporo, ale z turnieju na turniej było lepiej. W rozgrywanym na sam koniec konkursie w Planicy był 7. Efekty zaczynała przynosić współpraca Małysza z psychologiem Janem Blecharzem oraz nowym fizjologiem Jerzym Żołądziem. Prawdziwa forma przyszła podczas Turnieju Czterech Skoczni, najpierw polski zawodnik zaskoczył wszystkich, zajmując czwartą lokatę w Oberstdorfie, a potem zwycięstwa w Innsbrucku i Bischofshofen sprawiły, że kibiców ogarnęła małyszomania. Trwała ona przez kolejne kilka lat, dzięki czemu inwestycja PSB w polskiego skoczka okazała się niezwykle udana. Najważniejszy cel, czyli zbudowanie ogólnopolskiej rozpoznawalności, został osiągnięty. A ponieważ PSB zaangażowała się w sponsorowanie transmisji na dość wczesnym etapie, udało się to zrobić niezbyt wysokim kosztem.

Równolegle zadbane o jednolite zasady oznakowania hurtowni należących do Grupy oraz stworzono własną sieć kilkuset tablic billboardowych zlokalizowanych w miastach, w których funkcjonowały placówki PSB. Comiesięczne kampanie na tych nośnikach, które finansowali dostawcy PSB, przynosiły świetne rezultaty wizerunkowe w całym kraju. Te akcje były uzupełniane promocyjnymi kampaniami gazetkowymi, typowymi dla sieci detalicznych.

Od tej pory takie inteligentne kampanie marketingowe, pozwalające robić duży zasięg jak najmniejszym kosztem, stały się znakiem rozpoznawczym PSB. Taką okazją było wejście w 2003 roku

na rynek „Faktu”, najpopularniejszego dziennika w Polsce. Ponieważ jego debiut jako gazety tabloidowej wywoływał kontrowersje i nie było pewne, jak nieznany do tej pory format podawania informacji zostanie przyjęty przez czytelników, można było kupić powierzchnię reklamową w bardzo okazyjnej cenie. Jarosław Zaborowski pamięta, że wspólnie z Mirkiem Lubarskim długo nad tą ofertą się nie zastanawiali. I znów okazało się, że mieli wyczucie, sprzedaż zupełnie nieznanego tytułu w pierwszym tygodniu przekroczyła 300 tys. egzemplarzy i zaskoczyła nawet samego wydawcę – koncern Axel Springer, który przewidywał w optymistycznym wariancie wynik o 32 proc. niższy.

W 2004 roku PSB stworzyły własną grupę kolarską. Jej zawodników można było zobaczyć między innymi podczas wyścigu Dookoła Mazowsza, w Tour de Pologne czy wyścigu Solidarności. Oprócz promocji samej nazwy Grupy PSB wykorzystywały większość miast, przez które przejeżdżali kolarze, do promocji znajdujących się tam składów budowlanych należących do nich.

Oczywiście równolegle Grupa prowadziła szereg mniejszych i większych kampanii reklamowych w „Gazecie Wyborczej”, „Muratorze”, stacjach radiowych Zetce i RMF-ie oraz telewizji, gdzie szczególnie na początku, zamiast inwestować w drogie spoty reklamowe, sponsorowała pogodę albo wiadomości sportowe. To były kilkusekundowe migawki, często animacje komputerowe, ale wystarczyły, by w miarę niewielkim kosztem budować rozpoznawalność Grupy. Model współpracy z producentami był z reguły ten sam, PSB kupowały czas reklamowy, a potem obie strony dzieliły się mniej więcej po połowie kosztami. Sama reklamówka również dzieliła się na dwie części, najpierw producent starał się przekonać odbiorcę o funkcjonalności swojego produktu, potem pojawiała się informacja o miejscu, czyli hurtowni PSB albo markecie

Mrówki, gdzie można było go nabyć. Pojawienie się Mrówek zdecydowanie zwiększyło możliwości promowania się Grupy, w latach 2010–2016 wydatki na reklamy wzrosły niemal trzykrotnie.

Większy budżet pozwalał robić też projekty z większym rozmachem, tak jak przejście po OBI sponsorowania programu *Nasz nowy dom*. Scenariusz każdego odcinka był taki sam: do wybranej na podstawie zgłoszeń widzów rodziny mieszkającej w fatalnych warunkach Telewizja Polsat wysyłała ekipę, która na oczach widzów dokonywała spektakularnego przeobrażenia zamieszkanego nieruchomości. A widzowie na forach internetowych spierali się potem, czy użyte płyty gipsowo-kartonowe nie zgniją albo czy obdarowana remontem rodzina w wystarczający sposób za niego dziękowała. *Nasz nowy dom* budził emocje. Prowadząca go Katarzyna Dowbor mówiła, że nim zaczęła go prowadzić, nie zdawała sobie sprawy, że w Polsce w XXI wieku tyle rodzin wciąż nie ma w domu łazienki. Podobnie było z widzami. Kiedy ekipa Polsatu przyjechała na przykład do Ostrowca, ludzie na Facebooku wymieniali się informacjami o tym, że widzieli ją na Osiedlu Słonecznym. Potem, że kręcili sceny w Mrówce przy Kilińskiego, a kiedy rozstawili się przy ulicy Kościuszki, użytkownicy zastanawiali się, komu tym razem remontują mieszkanie.

Market Mrówki oczywiście nie pojawił się w programie przypadkowo, tak samo jak odzież z jej logo, w którą ubrana była ekipa budowlana. Innym przykładem lokowania produktu były dyskusje prowadzone przez szefa ekipy na temat przewag wełny mineralnej czy tego, jak powinno się kupować dobrą farbę. Nawet krótkie wakacje, na które bohaterowie odcinka byli wysyłani, by z oddali mogli czekać na efekt metamorfozy ich domu czy mieszkania, spędzali w hotelu *Słoneczny Zdrój Medical SPA and Wellness* w Busku, należącym do Grupy PSB.

Nasz nowy dom nie od razu stał się hitem, program, by zdobyć uwagę widzów, potrzebował czasu. Kiedy PSB zaczęły go sponzorować w czwartym sezonie, oglądalność dochodziła do 1,7 mln widzów, 14 miesięcy później liczba oglądających przekroczyła 2,6 mln osób. Stał się liderem niedzielnego pasma popołudniowego.

Andrzej Ulfig z Seleny dziś nie jest w stanie odtworzyć, ile obie firmy wspólnie zrobiły kampanii marketingowych, ale na pewno były ich setki. Pytany o krótką myśl, która podsumowałaby tę współpracę, odpowiada: „Oni odnieśli sukces, a jednocześnie Seleną dużo zyskała, stawiając na takiego partnera”.

Ale nie ze wszystkimi producentami PSB współpraca układała się tak gładko jak z Seleną. Przykładem była Śnieżka – największy polski producent farb dekoracyjnych. Powstała na początku lat 80. jako biznes założony na podwalinach dwóch firm rodzinnych, których założyciele swoje pierwsze doświadczenia w produkcji farb zdobywali w dębickim Polifarbie. Początki produkcji to głównie wyroby rozpuszczalnikowe. Pod koniec lat 80. na rynek trafiła pierwsza farba emulsyjna Śnieżki – prawdziwie śnieżnobiała emulsja wyróżniająca się wśród farb produkowanych w państwowych zakładach. W 1998 roku dynamicznie rozwijająca się firma zadebiutowała na warszawskim parkiecie, a po 2000 roku produkowała już nie tylko w Polsce, ale także na Ukrainie i Białorusi, tworząc Grupę Kapitałową i rozwijając jednocześnie działalność eksportową na nowych rynkach.

* * *

W tym czasie Śnieżka stała się najlepiej rozpoznawalną marką farb w Polsce i wtedy też nawiązała pierwsze relacje z PSB, wprowadzając do sieci farby emulsyjne i białe emalie. Jak przyznaje prezes Śnieżki, Piotr Mikrut, na początku współpraca nie była ła-

twu. Jego zdaniem wynikało to z faktu, że Grupa była nastawiona przede wszystkim na ciężką budowlankę, a farby nie odgrywały dużej roli w jej sprzedaży. Zagraniczne sieci DIY, bardziej zorientowane na rynek konsumencki, były dla Śnieżki atrakcyjniejszym partnerem. Przełomowy okazał się rok 2011, kiedy zarządzający Śnieżką docenili zmianę strategii PSB i ukierunkowanie na rozwój konsumenckiego formatu Mrówki. Byli pod wrażeniem konceptu sklepów i szybkości, z jaką rosła sieć. Mrówka wpisywała się w strategię sprzedaży Śnieżki, bo zgodnie z koncepcją omnichannel firma ze swoimi farbami starała się być dostępna we wszystkich kanałach dystrybucji. A dzięki polskiej sieci zyskiwała lepszy dostęp do szukających produktów Śnieżki klientów z mniejszych miast i powiatów. Rokrocznie Śnieżka systematycznie zwiększa swoją sprzedaż w Mrówce – na co obok rosnącej liczby sklepów składa się przede wszystkim realizacja dodatniej dynamiki sprzedaży na powierzchniach porównywalnych.

Mrówka okazała się kluczowa dla współpracy z większością dostawców, bo dzięki nowej sieci mogli skokowo zwiększyć wspólnie robione obroty. Nawet jeśli tak jak Rockwool byli nastawieni na rynek B2B i sprzedaż do klientów profesjonalnych przez składy budowlane, to rozwój Mrówek polepszał płynności i zdolności finansowe prowadzących je składów. Panhirs i Lubarski świetnie zdawali sobie sprawę, że jeśli Grupa ma nadal się rozwijać w tym tempie, to nie może zapomnieć o rdzeniu, z którego się wywodziła, czyli składach budowlanych. Tak narodziło się Profi.

Profi: kiedy prawdziwym celem firmy przestaje być zysk, a staje się klient

Ta scena była opisywana wiele razy. Mieszkańcy Detroit późnym wieczorem 4 czerwca 1896 roku byli świadkami niecodziennej sytuacji. Przy Bagley Street młody człowiek z siekierą w ręku rozwałił ścianę garażu, w którym znajdował się skonstruowany przez niego samochód. Jak się okazało, młody inżynier pracujący w zakładach Edisona nie wziął pod uwagę, że budowany samochód jest zbyt duży, by wyjechać nim na próbny test przez garażową bramę. Samochód w końcu jednak ruszył. Co prawda, nieoczekiwanie zatrzymał się przed hotelem *Cadillac*, ale przyczyna okazała się błaha, chodziło o sprężynę jednego z elektrycznych zapalników i po jej wymianie młody twórca mógł kontynuować jazdę. Jego nazwisko – Henry Ford, jeszcze nikomu nic nie mówiło, ale ćwierć wieku później doskonale znał je już każdy Amerykanin jeżdżący własnym autem. Kiedy w 1903 roku Ford zakładał swoją firmę, auta wciąż postrzegane były jako ciekawostka wykorzystywana przede wszystkim do wyścigów samochodowych. Po amerykańskich drogach jeździło ich zaledwie 70 tys.

Młody inżynier nie czuł się jednak przez to ograniczony, bo widział szansę na stworzenie nowego rynku. Tyle że do tego potrzebne było

auto, niezbyt luksusowe, które byłoby łatwe do naprawiania, proste w prowadzeniu, miało miękkie zawieszenie i duży prześwit, umożliwiający jazdę po bezdrożach. I najważniejsze – musiało być tanie.

Dokładnie taki był ford model T. I kosztował 820 dolarów (czyli dziś około 22 tys. USD).

Ale Ford nie zrobiłby samochodowej rewolucji, gdyby jednocześnie nie zaryzykował. Policzył, że jeśli zwiększyłby produkcję modelu T dziesięciokrotnie, to mógłby wyjściową cenę obniżyć o połowę. Było to możliwe dzięki stworzeniu linii technologicznej pozwalającej na produkowanie samochodów na masową skalę. Nie było tylko wiadomo, jak zwiększyć dziesięciokrotnie sprzedaż. Ford po prostu zaczął obniżać cenę, nie czekając, aż sprzedaż osiągnie zakładany plan. W ciągu kolejnych trzech lat cena samochodu spadła do 590 USD. To była bardzo ryzykowna decyzja, bo część samochodów trzeba było sprzedawać poniżej kosztów produkcji.

Jak sam Ford wtedy pisał: „Naszą polityką jest redukovanie ceny, nigdy nie uważaliśmy kosztów za stałe i niezmiennie. Dlatego więc zredukowaliśmy cenę do takiego poziomu, przy którym sprzedaż, jak wierzymy, wzrośnie”. I nie pomylił się. W 1912 roku, gdy cena spadła do 590 USD, sprzedaż przekroczyła 68 tys. aut i była ponad trzy razy większa niż w roku 1910. A gdy dwa lata później model T zaczął być sprzedawany po 440 USD, jego sprzedaż przekroczyła 202 tys. i była dokładnie taka, jaką sobie zakładał – dziesięciokrotnie większa niż w roku 1910. Zresztą rosła dalej. W latach 1923–1925 co roku z taśm fabryki Highland Park w Detroit zjeżdżało 2 mln fordów. Choć konstrukcja liczyła sobie 15 lat, dalej cieszyła się wielką popularnością między innymi ze względu na przystępną cenę, która wówczas wynosiła 260 USD (gdy przeciętna płaca robotnika w fabryce Forda wynosiła 150 USD). Sprzedaż szła tak dobrze, że od 1917 roku Ford w ogóle przestał reklamować swój samochód. Wszystko to stało się

możliwe, bo równolegle Henry Ford dokonywał w swojej firmie innych niestandardowych zmian. W 1914 roku podwoił minimalne zarobki pracowników do 5 \$ dziennie i zmniejszył czas pracy w fabryce z 9 do 8 godzin. Eksperyment okazał się wielką innowacją. Konkurenci byli coraz bardziej zaniepokojeni, a pracownicy – pełni energii. Co więcej, pod jego zakładami w Detroit zaczęły ustawiać się kolejki chętnych, by pracować dla Henry'ego Forda. Pozyskał najlepszych pracowników, bez których nie byłby w stanie zwiększyć produkcji 100-krotnie.

* * *

W 1924 roku połowa wszystkich samochodów na świecie wyszła z zakładów Forda. Dominacja firmy była tak wielka, że General Motors (GM), walcząc o przetrwanie, za ogromne pieniądze ściągnął na fotel prezesa Chevroleta Williama Knudsena, który w Fordzie odpowiadał za masową produkcję. Wprowadzony w 1924 roku nowy chevrolet był nowocześniejszy, mniej hałaśliwy i bardziej komfortowy. Chłodnica i wskaźnik oleju na tablicy rozdzielczej sprawiały, że jego użytkowanie stawało się dużo prostsze. Henry Ford początkowo ignorował sygnały płynące z działu sprzedaży oraz skargi dealerów na coraz słabszą sprzedaż. Ale w 1927 roku sytuacja zrobiła się tak poważna, że w maju z dnia na dzień Ford zastopował produkcję modelu T, zamknął fabrykę i przez następne pół roku projektował następcę legendarnego samochodu – model A. Ale firma już nigdy nie odzyskała swojej rynkowej przewagi.

Mimo wszystkich innowacji Ford popełnił wszystkie typowe błędy twórców firm rodzinnych. Cały sukces związany z zawojowaniem rynku modelem T zaczął przypisywać sobie, nie szanował swoich współpracowników, pozwalając bez żalu im odejść, kiedy konkurenci oferowali im lepsze warunki. Firmą zarządzał w coraz bardziej autokratyczny sposób, próbując w którymś momencie w ogóle obejść się

bez menedżerów. Nie cenił ich, uważał, że dużo ważniejsi są inżynierowie bezpośrednio pracujący nad kwestiami technicznymi. Chciał mieć wszystko pod kontrolą, pracujących dla niego dyrektorów kazał szpiegować. Kiedy któryś zdobywał w firmie zbyt duży autorytet, zwalniał go albo przynajmniej degradował. Chciał, żeby jego menedżerowie mieli poczucie, że wszystko zawdzięczają jemu. Samodzielność pracujących dla niego ludzi kojarzyła mu się z nieprzewidywalnością, dlatego uważał, że największą siłą jego koncernu są robotnicy pracujący przy taśmie i trzymający się szczegółowo opracowanych procedur. W efekcie w latach 40. firma znalazła się na skraju bankructwa, tracąc 10 mln USD miesięcznie. Ze względu na znaczenie Forda dla całej amerykańskiej gospodarki prezydent Franklin Delano Roosevelt pod koniec wojny całkiem poważnie rozważał nacjonalizację firmy. Ostatecznie we wrześniu 1945 roku władzę w firmie z rąk starzejącego się (82 lata) dziadka przejął Henry Ford II.

Młody właściciel, zdając sobie sprawę ze swojego braku doświadczenia w zarządzaniu tak dużym przedsięwzięciem, postawił na dyrektorów ściągniętych z General Motors – Ernesta Breecha i Lewisa Cruseo’a. W Ameryce kończył się czas firm zarządzanych twardą ręką przez swoich założycieli. Zaczynał się czas wielkich korporacji, które wymuszały zmiany sposobu kierowania. W General Motors to nowe podejście do zarządzania firmą było ćwiczone od 1923 roku, kiedy stery przejął Alfred Sloan, wcześniej szef fabryki łożysk tocznych. Firma rosła dzięki kolejnym akwizycjom, w efekcie których rola i udział założycieli spółki – Williama Duranta i Louisa Chevroleta – osłabły. Sloan uczynił z GM sprawnie zarządzaną korporację, która w latach 20. przerwała dominację Forda na rynku. Tuż przed wybuchem wojny General Motors był już jedną z dziesięciu największych firm świata. Do zgłębienia fenomenu tej organizacji w 1943 roku został zaproszony młody publicysta specjalizujący się w zarządzaniu, Peter Drucker.

Uczestniczył w każdym spotkaniu zarządu, przeprowadzał wywiady z pracownikami, analizował procesy produkcyjne i procesy decyzyjne. Zafascynowany przepływem informacji, autonomią, jaką mieli pracujący tu menedżerowie, i sposobem podejmowania decyzji, opisał wszystko w książce *Concept of the Corporation*, swoim pierwszym bestsellerze wydanym w 1946 roku. Do rąk czytelników trafiła świetna analiza tego, jak sposób zarządzania firmą przekłada się na jej sukces.

* * *

Koncepcję tę Drucker rozwinął w wydanej osiem lat później *Praktyce zarządzania*. Dowodził w niej, że zarządzanie będące kwintesencją zachodniej cywilizacji stało się jedną z głównych innowacji społecznych XX wieku. Wcześniej na rynku ukazało się wiele książek na temat sprzedaży, marketingu i finansów firm, ale Drucker jako pierwszy tak kompleksowo ujął proces zarządzania biznesem.

Dla całego pokolenia menedżerów książka szybko stała się biblią, a opisana przez Druckera strategia „zarządzania przez cele” – mantrą. Po przeczytaniu *Praktyki zarządzania* latem 1956 roku David Packard usiadł w swoim gabinecie i zaczął wypisywać cele dla Hewlett-Packard Company. Swojej fascynacji książką nie kryli menedżerowie zarządzający Procter & Gamble, General Electric, Motorolą, Merck, a nawet... Fordem.

Tak naprawdę przypadek Forda poza skalą nie był czymś wyjątkowym. Z przedstawieniem się na nowoczesny system zarządzania problem miała większość ojców założycieli swoich firm, kiedy te osiągały pewien rozmiar. Dla hurtowni budowlanych, które stworzyły PSB, takim kluczowym momentem był rok 2009.

Większość z nich stanowiły wciąż relatywnie małe, ręcznie zarządzane przez swoich właścicieli podmioty, bez strategii marketingowej i finansowej, nie mówiąc już o trosce o pracowników. Ale do momen-

tu, gdy realna gospodarka zaczęła odczuwać na własnej skórze kryzys finansowy, większość skupionych w PSB składów dawała sobie radę. Ciągnęła ich rynkowa pozycja, jaką zbudowali sobie jeszcze w latach 90., nim pojawiły się w Polsce zagraniczne sieci DIY oraz korzyści z udziału w PSB.

I nagle w 2009 roku po raz pierwszy od momentu wejścia do Unii Europejskiej sprzedaż na rynku materiałów budowlanych spadła. Okazała się mniejsza niż w 2008 roku o 2,4 mld złotych (5 proc.). A co gorsze, już nigdy nie wróciła do dynamiki sprzed kryzysu. Przez kolejne 8 lat po wybuchu kryzysu rynek zwiększył się tylko o 2 proc. Nie dość, że rynek praktycznie nie rósł, to jeszcze hurtownie traciły w nim udziały. Od 2008 roku ich łączna sprzedaż spadła o 11 proc. (2,5 mld złotych), podczas gdy markety DIY zwiększyły sprzedaż o 35 proc. (4,3 mld złotych).

* * *

Właściciele hurtowni popełnili błąd, który Peter Drucker opisywał już w latach 50.: dopóki sprzedaż rośnie, mnóstwo firm nie interesuje się ani swoją pozycją rynkową, ani kim są naprawdę ich klienci, czego oczekują i czego nikt im nie oferuje. A tylko w ten sposób można wyznaczyć kierunek, który w przyszłości da przewagę biznesową. Nie ulegało wątpliwości, że złote czasy hurtowni się kończyły. Ich właściciele musieli zakasać rękawy i wrócić do codziennego zarządzania biznesem. A to i tak niewiele zmieniało. Wcześniej właściciel przeciętnej hurtowni mógł w ciągu roku wyciągnąć z niej na czysto około miliona złotych, teraz – mimo że pracował dwa razy więcej – nie było o tym mowy. Do tego dochodziło niezadowolenie pracowników, którzy, tak jak wcześniej, chcieli podwyżek i premii, a tych nie było z czego dawać. Coraz jaśniejsze stawało się, że – tak jak Ford – hurtownie albo zaczną się zmieniać, albo zginą.

Nikt nie lubi być stawianym wobec takiej alternatywy, a w przypadku właścicieli hurtowni frustrację pogłębiało to, że czuli się ze swoimi problemami pozostawieni sami sobie. Uważali, że Centrala PSB koncentruje się głównie na coraz lepiej radzącym sobie detalicznym koncepcie Mrówki. Faktycznie w 2010 roku do tego, by Mrówki jeszcze bardziej upodobnić do zagranicznych sieci DIY i przyspieszyć ekspansję, do Grupy ściągnięta została dwójka audytorów: Alicja Miłkowska-Serafin i Piotr Kozina. Dla Bogdana Panhirsza liczyło się przede wszystkim ich doświadczenie, Alicji – z pracy w OBI, a Piotra – w hurtowniach należących do Saint Gobain.

* * *

Kozina jako szef regionu miał tam pod sobą 14 składów, w których pracowało 180 osób i które generowały 220 mln zł przychodów. Wiele się tam nauczył, ale frustrował go brak decyzyjności dużej korporacji. Nad sobą miał prezesa, który raportował do będącego wyżej w hierarchii delegata na Polskę i nie mógł przez rok doprosić się u nich o zgodę na zamknięcie najsłabszego z oddziałów. Wszystko sobie wyliczył, łącznie z tym, jakie to przyniesie oszczędności, oraz sposobem, w jaki rozrzuci zatrudnionych tam ludzi po innych oddziałach. I nie dość, że nie mógł przeforsować, wydawałoby się, dość racjonalnej decyzji, to jeszcze centrala oczekiwała od niego wyniku, którego nie mógł zrobić, mając oddział przynoszący takie straty. Na ostateczną decyzję o opuszczeniu grupy wpłynęło przejście pod koniec 2009 roku Tadmara przez inną sieć należącą do francuskiego Saint Gobain. Kozina uznał, że redukcja zatrudnienia wynikająca z połączenia obu firm jest tylko kwestią czasu, i zamiast na to czekać, postanowił odejść na własnych warunkach, gdy mógł się jeszcze chwalić wynikami.

To wtedy natknął się na ogłoszenie Grupy PSB, szukającej audytora-doradcy biznesowego. Co prawda, oferta dotyczyła Mrówki i seg-

mentu detalicznego, ale dla Bogdana Panhirsza kluczowe okazało się doświadczenie Koziny w rozwijaniu modelu biznesowego w zagranicznej korporacji. Zarówno Panhirsz, jak i Mirosław Lubarski doskonale zdawali sobie sprawę z tego, że składom trzeba pomóc, i uznali, że rozwiązaniem może być stworzenie konceptu nowoczesnej hurtowni budowlanej. Nazwali ją Profi, co było skrótem od słowa profesjonalista. A Kozina ze swoim doświadczeniem idealnie nadawał się do rozwinięcia i wdrażania Profi.

Oczekiwania akcjonariuszy PSB były spore, ale podchodzili do nowego konceptu dość naiwnie. Niektórzy wyobrażali sobie, że Centrala przyśle człowieka, który pokaże im, skąd mają wziąć nowych klientów, albo przyprowadzi im handlowców z 10-letnim doświadczeniem w zachodniej firmie, którym będzie można płacić tyle co dotychczasowym pracownikom. A to tak nie działało. Nie mogli oczekiwać, że doradca zrobi z ich podupadających składów nagle dobrze prosperujące Mrówki, bo działający na dużo niższych marżach i odroczonej płatnościach biznes hurtowy był dużo trudniejszy niż detal. Szczególnie że w wielu firmach nie funkcjonowały podstawowe narzędzia do zarządzania: cele, budżety, koszty. Na pytanie: ile chcą zarobić w przyszłym roku, właściciele hurtowni odpowiadali „jak najwięcej, a przynajmniej więcej niż w poprzednim”. Przetawienie takiej firmy na działanie w modelu Profi nie było prostą sprawą, bo – wbrew temu, co się mogło wydawać z zewnątrz – nie sprowadzało się to do naklejenia nad wejściem nowego szyldu i wyłożenia placu z towarem kostką brukową.

Po pierwsze, właściciel hurtowni musiał się całkowicie otworzyć przed wysyłanym z Centrali w Wełeczku audytorem, dać mu dostęp do wszystkich swoich danych o klientach, pracownikach i przepływach finansowych. Nie wszystkich było stać na tego rodzaju szczerość i biznesową spowiedź. W zamian otrzymywał obraz swojej firmy przepuszczony przez modelowe parametry. Obraz, który dla wielu przed-

siębiorców mógł być przykrym zaskoczeniem. Bo często okazywało się, że wcale nie są tacy świetni, jak im się wydawało. Piotr Kozina jako zewnętrzny audytor przychodził do ich firmy i wytykał im błędy, pokazywał niedociągnięcia. Już samo to wymagało dużej pokory, a było zaledwie początkiem drogi. Dopiero wówczas następowało przejście do fazy zasadniczej, czyli wprowadzania zmian. W firmie kończyło się zarządzanie intuicyjne, a zaczynał się chaos informacyjny i podejmowanie szeregu niepopularnych decyzji. To wzbudzało naturalny opór wśród pracowników – buntowali się, bo od tej pory w firmie nie było już nic pewnego oprócz permanentnej zmiany.

Przedsiębiorca, stając się Profi, ryzykował swoimi pieniędzmi, godził się na liczne wyrzeczenia bez gwarancji, że cała operacja zakończy się sukcesem.

* * *

Dlatego pierwszą hurtownią, która stała się Profi, był krakowski Attic, najbardziej poukładana firma w Grupie PSB, już wcześniej korzystająca z wielu standardów przeniesionych z korporacji. Zarządzanie to był konik Piotra Reguły, jednego z dwójki założycieli Attica. Zawsze próbował poukładać jak najwięcej procesów w firmie, ale prawdziwym objawieniem stały się dla niego organizowane przez PSB od 2000 roku ministudia w Kanadyjskim Instytucie Zarządzania. To wtedy Reguła usłyszał o marketingu, budowaniu relacji z klientem, segmentacji klientów, przypisywaniu kosztów. To było dokładnie to, co sam próbował wcześniej wprowadzać w firmie, tyle że robił to bardzo intuicyjnie. Teraz dodatkowo zyskiwał teoretyczną podbudowę w postaci bestsellerów Petera Druckera, Toma Petersa, Roberta Watermana, Jima Collinsa.

Pieniądze nigdy nie były celem. W rozwijaniu firmy najbardziej nakręcała go ambicja stawiania się coraz lepszą firmą lub wręcz – najlep-

sza. Kiedy zrozumiał, że nie jest to możliwe, chciał być najlepszy przynajmniej w określonych segmentach. Firmą zarządzał przez permanentny kryzys, Attic w środku był w nieustającym stanie wojny. Potem zmienił podejście i z dzisiejszej perspektywy widzi, że mógł działać elastyczniej. Ale w efekcie Attic był bardzo zaawansowany, jeśli chodzi o wdrażanie korporacyjnych procedur, i bliski temu, czym ostatecznie stał się model Profi.

Największych zmian wymagał system aktywnej sprzedaży. W toku prowadzonej przez Piotra Kozinę ewaluacji okazało się, że mobilni handlowcy, którzy teoretycznie powinni codziennie jeździć i spotykać się z klientami, odbywali 3–4 spotkania w miesiącu, spędzając 90 proc. czasu w biurze. To było możliwe, bo mogli dopisywać do swojej listy nieograniczoną liczbę klientów. W efekcie mieli ich po 300, a zarabiali na nich bez względu na to, czy sami zainicjowali z nimi kontakt, czy klienci – niezależnie od nich – zrobili zakupy u sprzedawcy stacjonarnego stojącego za ladą.

Biorąc pod uwagę ich aktywność w terenie, wychodziło, że taniej byłoby im jeździć do klientów taksówkami niż służbowymi samochodami. Piotr Kozina zaproponował, by wzorem zagranicznych sieci, takich jak Dahl czy Mobau Plus, ograniczyć liczbę klientów do trzydziestu pięciu, tak by aktywniej zawałczyć o obroty robione przez poszczególnych odbiorców. W polskich warunkach było to trudne, bo pojedynczy klienci nie robili aż tak dużych obrotów i koniec końców stanęło na setce. Za to mieli sami inicjować z klientem kontakt, wyprzedzać tok budowy, nie czekać, aż klient do nich się zwróci, proponować nowe tematy, robić wyceny, pilnować korekt i płatności. Zmieniony został też dotychczasowy system pracy sprzedawców stacjonarnych – chociaż nie pracowali w terenie, aktywną sprzedaż mieli realizować za pomocą telefonów i maili, dopytując swoich klientów, na jakim są etapie budowy, i wymuszając kontakt.

Wdrożenie Profi w Atticu nie przebiegało gładko. Dochodziło do sporów na linii Centrala–akcjonariusze, a ostateczny koncept hurtowni okazał się wypadkową oczekiwań Piotra Reguły, Mirosława Lubarckiego i Piotra Koziny. Reguła wymusił na Centrali szczegółowy opis konceptu oraz jego kwantyfikację, tak by można było obiektywnie ocenić, w którym dokładnie miejscu na drodze do Profi znajduje się dana hurtownia.

W ten sposób stworzony został model działania Profi z jasno określonymi ośmioma kluczowymi czynnikami sukcesu, dzięki którym można było mierzyć i łatwo porównywać należące do Grupy składy działające według starego i nowego konceptu. Przedsiębiorcy dostawali do ręki w miarę prostą instrukcję obsługi, jak powinna wyglądać i działać nowoczesna hurtownia.

* * *

To pomogło wdrożyć koncept Profi między innymi w firmie BAT, największej sieci hurtowni należącej do Grupy PSB, założonej przez Andrzeja i Tadeusza Bigusów. Firma wywodziła się z Sierakowic, 7-tysięcznej kaszubskiej wsi, znanej na całą Polskę z tego, że była najdłużej opierającą się wpuszczeniu Biedronki gminą. Portugalskiej sieci udało się to dopiero w 2016 roku. Niechęć nie była przypadkowa. Mieszkańcy Sierakowic świetnie obywali się bez Biedronki, bo sami mieli w swojej wsi 160 sklepów (to nie pomyłka!) i byli również najbardziej przedsiębiorczą gminą w Polsce z 1,2 tys. firm. W czasach PRL-u nigdy nie powstały tam żadne duże zakłady państwowe, nie było też PGR-ów. Na tym terenie zawsze przeważała prywatna inicjatywa i kiedy w 1989 roku Lech Wałęsa rzucił słynne hasło „Bierzcie sprawy w swoje ręce”, mieszkańcy Sierakowic masowo zaczęli zakładać jeszcze więcej firm. Byli nie tylko bardziej przedsiębiorczy niż mieszkańcy innych regionów Polski, ale zdawali sobie sprawę, że jeśli chcą, by ich gmina

się rozwijała, to lepiej wydawać zarobione pieniądze u sąsiada, a nie w Gdańsku czy Łęborku. Na tym swój sukces zbudowało tu wiele firm, między innymi BAT, dobry przykład kaszubskiej przedsiębiorczości, którą w 2013 roku bracia Bigusowie połączyli ze skutecznym wdrożeniem Profi. Założony w 1991 roku jako mały punkt handlowy, rozrósł się do sieci 14 hurtowni zatrudniających 320 osób i generujących sprzedaż na poziomie 225 mln złotych. Od początku Bigusowie starannie dobierali lokalizację oraz zbudowali wokół firmy bardzo lojalną grupę klientów. Nawet jeśli przykładowo ekipa kaszubskich budowlanców pracowała w Słupsku, to i tak w towar starała się zaopatrywać w jednej z hurtowni BAT-a. Większość pracowników zatrudnionych w składach dobrze mówi po kaszubsku. BAT miał tak mocną pozycję na północy Polski, że przez długi czas jego marka była bardziej rozpoznawalna niż PSB. Siłą firmy od początku było zaangażowanie pracowników. Dobrze to było widać, kiedy spółka 4 lata temu wchodziła na rynek odnawialnych źródeł energii. Kiedy Centrala PSB analizowała, jak przeprowadzić taki projekt w Grupie, właściciele kaszubskiej sieci zatrudnili specjalistę od zielonej energii i zaczęli sprzedawać pompy ciepła oraz systemy do rekuperacji. Gdy tylko właściciele firmy byli do jakiejś decyzji przekonani, samo jej wdrożenie następowało bardzo szybko. Tak było z Profi, przejście na nowy koncept w 10 hurtowniach należących do BAT-a zajęło kaszubskiej firmie 3 lata.

Było to możliwe, bo zarówno BAT czy Attic w wielu obszarach działały już jak Profi. Wyzwaniem było wdrażanie nowego konceptu hurtowni w firmach należących do mniejszych akcjonariuszy PSB i to z nimi było najwięcej pracy. Ale stagnacja na rynku hurtowej sprzedaży materiałów budowlanych ograniczała im pole manewru. Żeby przeżyć, musieli się zmieniać i nie polegało to na prostym przejściu z punktu A do punktu B. Tak naprawdę Profi dawało swoim właścicielom ogromną wiedzę o ich firmie, ale co dalej z tym zrobić, zależało

od nich samych. W co drugiej firmie, z którymi Kozina zaczynał pracować, brakowało rozwiązań informatycznych. Dlatego czasami wdrożenie zaczynało się od wizyty w najbliższym sklepie komputerowym i instalacji podstawowego oprogramowania. Dzięki nim można było stworzyć narzędzia, które wymuszały na właścicielach delegowanie zadań i stawianie przed pracownikami celów, bez czego nie było szans na sukces. Przedsiębiorcy bronili się przed tym na różne sposoby, tłumacząc, że nie chcą stawiać celów przed pracownikami z obawy przed tym, że ci zatrzymają się na mecie, zamiast biec dalej. Problem polegał na tym, że z reguły odpadali z wyścigu daleko przed metą. Inną kwestią był strach właścicieli przed delegowaniem zadań, bo wychodzili z założenia, że jeśli robią wszystko sami, to wychodzi taniej i lepiej. Po pierwsze, to nie zawsze była prawda, po drugie, delegowanie było jednym z lepszych niefinansowych systemów motywacyjnych. Wyposażeni w nowe obowiązki pracownicy czuli się ważniejsi i potrzebniejsi w firmie.

* * *

Wzorem Attica w każdej nowej hurtowni zmieniającej się w Profi klienci zaczęli być budżetowani na każdy nadchodzący miesiąc, handlowcy określali szczegółowo, co zamierzają z nimi zrobić, i byli z tego rozliczani. Zgodnie ze sformułowaną przez Petera Druckera 60 lat temu zasadą, że jak się ma jasno określony cel, to łatwiej się do niego zmierza.

Z jednej strony był plan, z drugiej jego wykonanie, co pozwalało oszacować przychody z plus minus 20-procentową dokładnością. Do tego dostosowany był system motywacyjny, który sprawiał, że handlowcy musieli podchodzić do swoich planów bardzo realistycznie. Na bieżąco analizowali poziom obrotów poszczególnych klientów i jeśli były one zbyt małe, to albo próbowali pod koniec miesiąca dociążyć

ich, generując większy obrót, albo jeśli klient wydawał się mało perspektywiczny, zastępowali go klientem, który miał szansę zwiększać poziom zamówień.

Sprzedaż w tym modelu przynosiła szybkie efekty, bo większość elementów była powtarzalna. Peter Drucker uważał, że tylko jasne cele, mające umiarkowany stopień trudności, który pracownicy są skłonni zaakceptować, mogą sprawić, że będą oni chcieli zaangażować się w ich realizację.

Bo ludzie byli kluczowym zasobem każdego przedsiębiorcy, czego długo nie rozumiał Henry Ford, a z czego świetnie zdawali sobie sprawę menedżerowie General Motors. Peter Drucker opisujący fenomen GM-u uznał, że firma – zamiast koncentrować się na zarządzaniu swoimi zasobami – powinna pracować nad zwiększeniem ich wartości. A ponieważ zgodnie z prawami fizyki jedynym zasobem, który może rosnąć i się rozwijać, są ludzie, to oni przesądzają o biznesowym sukcesie. Dlatego każdy menedżer powinien do pracowników podchodzić z respektem, traktując ich nie jak pasywa w firmie generujące koszty, ale aktywa generujące jej biznes.

Drugim bardzo ważnym założeniem było to, że podstawowym celem firmy nie może być tylko i wyłącznie zysk. Potwierdziły to badania przeprowadzone niedawno przez Mary Sully de Luque z Thunderbird School of Global Management oraz Davida A. Waldmana z Arizona State University. Wynika z nich jednoznacznie, że tam, gdzie na pierwszym miejscu stawiane są przede wszystkim wyniki firmy, wyraźnie pogarsza się nastawienie pracowników wobec organizacji. Ludzie postrzegają wtedy prezesa jako autokratę przyjmującego perspektywę krótkookresową i przyznają, że są mniej skłonni do poświęceń na rzecz firmy. Zysk oczywiście jest potrzebny, ale trzeba go traktować tylko jako nagrodę za podejmowane ryzyko, coś, co pozwala dobremu biznesowi przetrwać i odróżnia od słabego.

Co więc powinno być prawdziwym celem firmy? Zdaniem Druckera – zawsze klient. Każdy przedsiębiorca na pierwszym miejscu powinien stawiać zaspokojenie jego potrzeb, zaopiekowanie się nim, zainteresowanie i dostarczenie mu towaru. Firma ponosi porażkę, jeżeli nie potrafi dostarczyć towaru i usług pożądaných przez konsumenta po cenie, którą konsument jest skłonny zapłacić.

* * *

Pierwsza rzecz, jaką zauważa klient w hurtowni, która stała się Profi, to zmiany wizualne: duża strefa samoobsługowa, plac wyłożony kostką, wymalowane miejsca parkingowe, nowoczesna przestrzeń przeznaczona do spotkań z klientami. Poprawia się szybkość obsługi. Klient zyskuje łatwiejszy dostęp do towarów, a dzięki ułożeniu produktów na regałach w strefie samoobsługowej rozszerza się ich asortyment. Tak jak wcześniej były po prostu młotki i gwoździe, teraz klient może wybierać spośród pięciu rodzajów młotków, dziesięciu rodzajów gwoździ i jeszcze są ubrania BHP. Część klientów ocenę wiarygodności swoich biznesowych partnerów zaczyna od sprawdzenia... jakości toalet. I nawet tu widać różnice, są czyste, a na drzwiach wisi rozpiska z godzinami sprawdzania ich stanu sanitarnego. Wydawałoby się banalna rzecz, a jednak dobrze pokazuje, jak dzięki Profi zmienia się filozofia prowadzenia firmy, która zaczyna działać według jasno formułowanych i kontrolowalnych standardów. Bo właśnie zmiany organizacyjne są kwintesencją Profi, a klientów zyskuje na wiele sposobów. Jeśli zakupiony towar ma przyjechać po 24 godzinach, to faktycznie tak jest, bo takie są procedury i dzieje się to z automatu. Każdy klient dostaje swojego doradcę, który dba o jego interesy, robi mu wyceny, pomaga przy przepływie dokumentów, informuje o promocjach, pomaga robić zwroty i składać reklamacje. W hurtowni wykonawca w ogóle może się nie pojawiać, wszystkie zakupy robi przez telefon. Bo

właściciel Profi zainteresowany jest przede wszystkim, by jego klient zarabiał, a gdy on jest fizycznie na zakupach w oddziale, to jego brygada najczęściej stoi.

Profi staje się przyjaźniejszym biznesem dla klienta, bo w środku jest lepiej poukładane. Właściciel hurtowni widzi ten efekt w twardych danych. I gdy średnia marża na pracownika w przeciętnej hurtowni należącej do PSB wynosi około 100 tys. złotych rocznie, w Profi jest o niemal połowę wyższa i sięga około 140 tys. złotych. To jest możliwe, bo poprawia się rotacja towarów w magazynie, która spada z 72 do 45 dni, i polepsza się rotacja należnościami klientów, która spada do 34 dni. Lepszą efektywność widać po tym, jak działają pracownicy, w Profi każdy z nich generuje sprzedaż na poziomie 950 tys. złotych, podczas gdy średnia dla hurtowni PSB jest prawie dwa razy niższa i wynosi 550 tys. złotych.

Oczywiście przestawienie ludzi na działanie w modelu Profi jest największym wyzwaniem i nie zawsze kończy się sukcesem. Źle robione zmiany (zbyt szybko albo w firmie, która nie dojrzała do takiej innowacji) mogą się zakończyć masowym odchodzeniem ludzi, które sparaliżuje organizację, a właściciel zatrzyma się w połowie procesu. To jest ryzyko, które akcjonariusz PSB bierze na siebie, ale na tym polega biznes, zmiany kosztują, a nikt nikomu nie zagwarantuje szczęśliwego zakończenia. Z drugiej strony, nawet jeśli hurtownia przekształcająca się w Profi nie spełni wszystkich standardów konceptu związanych ze stworzeniem strefy samoobsługowej czy uzyskaniem zakładanej rentowności, to w większości przypadków właściciele i tak są wygrani. Poznają swój biznes, wyłapują jego słabości i łatwiej im potem nim zarządzać.

Epilog

Jeszcze w czasie drogi mam telefon, czy będę na czas. Oni są zawsze punktualni, a ja zawsze 10 minut spóźniony. Jesteśmy umówieni w hotelu *Słoneczny Zdrój* w Busku, który jest własnością i wizytówką Grupy. Tyle że otwarty w maju 2013 roku, nie okazał się takim sukcesem, jak wyobrażali sobie Bogdan Panhirsz i Mirosław Lubarski. Zaczęli być ostro krytykowani przez akcjonariuszy PSB, którzy od początku sprzeciwiali się inwestycji. Trzeba było hotel zrestrukturyzować. Ponieważ Busko to uzdrowisko, jeszcze bardziej postawili na ofertę zabiegów leczniczych oraz usług SPA.

Hotel zaczął się w nich specjalizować, równolegle polepszone zostały warunki jego finansowania. W tym roku obiekt ma przynieść zysk. Hotel ma duże znaczenie dla lokalnej społeczności. Jest najlepszym obiektem w okolicy, odwiedzają go goście z ponad 50 państw, zatrzymują się tu celebryci, ale przede wszystkim daje pracę 130 osobom. Usytuowany na trasie wylotowej z Buska, z siedziby PSB jedzie się do niego około 3 minut.

Budowę hotelu, jak i wszystkich innych inwestycji własnych Centrali PSB, między innymi magazynów, centrów logistycznych, Mrówek w Pińczowie, Busku-Zdroju, Wadowicach, Jędrzejowie, Chełmie czy biurowca Spółki, zajmował się Dział Inwestycji, kierowany przez Jadwigę Podrazę, osobę, która fach budowlany zna lepiej niż wielu innych inżynierów budownictwa. Jadwiga potrafi przebrnąć przez setki przeszkód administracyjnych, a potem sprawnie koordynować procesy budowlane.

Umawiamy się na 13.45. Gdy mijałem Kielce, na trawnikach widać było trochę śniegu, ale w Busku jest plucha. Ostatecznie przyjeżdżam 5 minut przed czasem. Pierwszy w hallu zjawia się dyrek-

tor Mirek. Tak wszyscy nazywają go w firmie. Potem wchodzi Bogdan. Dyrektorska nomenklatura nie jest przypadkowa, to zaszczyt jeszcze z czasów Nidy Gips, kiedy prezesami zostawali ludzie bez kompetencji, mający poparcie państwowego akcjonariusza, a dyrektorzy byli od roboty. I tak zostało. Przechodzimy do hotelowej restauracji w oranżerii. Nie jest to jedna z wielu, przeciętna knajpa na trasie wojewódzkiej 767, lokal wymieniany jest w przewodniku „Gault & Millau”. Jego recenzenci po raz kolejny wyróżnili ją kulinarną złotą czapką. O popularności restauracji świadczy krótki komunikat umieszczony na stronie internetowej:

„Biorąc pod uwagę komfort naszych Gości oraz duże zainteresowanie restauracją, informujemy, iż zamówienia à la carte dla Gości z zewnątrz będą realizowane wyłącznie po wcześniejszej rezerwacji”.

Dziś jednak tłumów nie ma, do świąt zostały trzy dni i jest to jeden z najsłabszych tygodni w roku pod względem turystycznym. Na przystawkę bierzemy miejscowy specjał: buncok strzałkowski z miodem, kurkami, brusznicą i mikroziółami. Na drugie jest perliczka w sosie z jeżynami i batatami.

* * *

Z Mirkiem i Bogdanem spotykam się już po raz czwarty. Poznaaliśmy się półtora roku temu, wtedy narodził się pomysł pochylenia się nad biznesową historią budowanej przez nich sieci handlowej. Pamiętali, jak podczas robionych przez nich studiów MBA brakowało im przykładów polskich firm, wszystkie omawiane *business case’y* dotyczyły zagranicznych korporacji – Komatsu, IMB, Kimberly Clarka.

Od tamtej pory przeprowadziłem wywiady z 23 osobami, ich efektem jest 8 rozdziałów książki opisującej fenomen Grupy generującej niemal 6 mld złotych przychodów, dysponującej 368 hur-

towniami budowlanymi i 269 marketami Mrówka. Liczby są obiektywnym miernikiem sukcesu, ale mnie interesuje co innego – to, czym PSB jest dla ich twórców, poza miejscem pracy, do którego przychodzi się codziennie na 7.30.

Bogdan Panhirsz na początku próbuje się asekurować. Tłumaczy, że zawsze miał problem z patrzeniem do tyłu, koncentrował się na rozwiązywaniu bieżących problemów, a kiedy się już z nimi uporał, szybko o nich zapominał i szedł dalej. Dlatego sporym dla niego wyzwaniem było samo odtworzenie szczegółów i historii z początków firmy.

„Nie myślimy o tym, co się nam udało i jakie dostaliśmy za to nagrody. Koncentrujemy się na tym, czego jeszcze nie zrobiliśmy, gdzie popełniliśmy błędy i co musimy zrobić, żeby móc rozwijać firmę dalej” – wylicza szef PSB.

Z 65 pierwszych hurtowni, które w 1998 roku założyły PSB, w Grupie do dziś jest 14. Kiedy pół roku wcześniej przeglądaliśmy z Edwardem Derelą, dyrektorem finansowym PSB, pierwsze akty notarialne grupy, to przy większości założycieli komentarz był podobny: „firma nie działa”, „firma istnieje, ale poza Grupą”, „firma upadła”, „została przejęta”, „funkcjonują, ale całkowicie zmienili biznes”.

„Trzeba pamiętać specyfikę tamtych czasów. PSB zakładaliśmy z hurtowniami, które specjalizowały się w bardzo wąskim asortymencie systemu suchej zabudowy. Wiele z nich powstało w 1989 roku na fali wybuchu przedsiębiorczości. W tamtych czasach nie trzeba było przejmować się konkurencją, a ich właściciele często mieli średnie pojęcie o zarządzaniu. Szybko się okazało, że wielu z nich jest w dużo gorszej sytuacji, niż im się wydawało. Pomogliśmy im ulepszyć biznesy, kiedy rynek się otworzył i zaczął być pożerany przez zachodnie korporacje. Przetrwali ci, którzy chcieli się zmieniać i rozwijać, wykorzystując know-how, który im dawaliśmy” – tłumaczy Panhirsz.

„Z drugiej strony rzeczywistość szybko przerosła nasze pierwotne założenie i wyobrażenie o tym, co możemy zrobić. Nasz początkowy pomysł polegał na skonsolidowaniu przynajmniej częściowo hurtowników specjalizujących się w sprzedaży systemu suchej zabudowy. Tymczasem szybko się okazało, że rynek dystrybucyjny wygląda inaczej, niż nam się wydawało, i z tego narodziła się idea grupy zakupowej” – dorzuca Miroslaw Lubarski.

I w tym momencie wyjaśniamy sobie największe nieporozumienie, jakie wywołuje hasło „grupa zakupowa”, czyli to, że najważniejszym zyskiem, jaki czerpią tworzący ją akcjonariusze, wcale nie jest negocjowanie lepszych cen z producentami materiałów budowlanych. Owszem, jest to ważny element, ale największe hurtownie i tak często mogą dostać lepsze ceny, same negocjując z producentem. Dlaczego więc są w Grupie? Te argumenty już wielokrotnie przewijały się w toku wcześniej przeprowadzonych przeze mnie wywiadów. „Bo PSB daje im dostęp do know-how, wiarygodność, dobrze rozpoznawalną markę i duży kredyt obrotowy. Kupowanie materiałów budowlanych jest dla nich bardzo wygodne, bo zamówiony towar łąduje w ich hurtowniach albo Mrówkach, a faktura trafia do Centrali. W Grupie znajdują się malkontenci, którzy będą narzekać na oferowane im ceny oraz wysokość prowizji i na to, że niewiele dostają w zamian. Ale większość współpracujących z nami przedsiębiorców zorientowanych na rozwój dostrzega, jaką wartość czerpią z bycia częścią PSB, od jakich strat ich uratowaliśmy, bo narzuciliśmy im reżim regulowania płatności na czas, nawet kosztem utraty relacji handlowych z co bardziej niesolidnymi klientami” – uważa Panhirsz.

„To są często ludzie bardzo dumni ze swoich biznesów, żyjący w poczuciu, że do wszystkiego doszli sami. W Polsce nie ceni się wiedzy, szczególnie jeśli trzeba za nią zapłacić jakiemuś zewnętrznemu doradcy. Z samochodem jest prosto: masz cennik i możesz

sobie dowolnie porównywać osiągi i dodatkowe elementy wyposażenia. Pozyskiwane know-how trudno wycenić, a jeśli się już je wdroży w firmie, to w zasadzie wielu przedsiębiorców szybko uznaje go za swoje, że przecież mieli lub chcieli zrobić coś bardzo podobnego” – dorzuca Mirosław Lubarski.

* * *

Próbuję wrócić do głównego tematu naszej rozmowy i ponownie zaczynam się dopytywać, co ich zdaniem jest największym osiągnięciem PSB, z czego tak po ludzku są najbardziej dumni.

„Największym naszym sukcesem jest Mrówka. To jest prawdziwa innowacja. Widząc, że nie jesteśmy w stanie konkurować w wielkich miastach z formatami nowoczesnego handlu, zaczęliśmy wchodzić z modelem marketu budowlanego do mniejszych miejscowości. Dzięki doświadczeniu w budowaniu PSB jako pierwsi dostrzegliśmy potencjał, jaki tkwi w Polsce powiatowej. Mamy poczucie, że jeszcze trochę nam brakuje do Castoramy czy Leroy Merlin, ale w tym roku otwarliśmy 38 nowych marketów. Nikt tak szybko się nie rozwija. A nie dalej jak wczoraj Artur Olchawa przesłał nam niezależne badania satysfakcji klienta, z których wynika, że należąca do niego tarnowska Mrówka wypada lepiej niż lokalna Castorama” – mówi Mirosław Lubarski.

„Najważniejszym trendem rynkowym jest przechodzenie klientów z kanału tradycyjnej sprzedaży (przez hurtownie) do kanału nowoczesnego (markety DIY), który coraz lepiej obsługuje nawet profesjonalistów. Naszą odpowiedzią na ten trend są Mrówki, które otwierają nasi akcjonariusze. Oczywiście dla wielu z nich wejście w sektor detaliczny jest bardzo trudne, bo rządzą nim inne prawa, a przedsiębiorca działający od 20 lat w biznesie hurtowym już się ich sam nie nauczy. Dlatego musi posiłkować się ludźmi z zewnątrz,

młodszy i lepiej wyedukowany od siebie specjalistami i dawać im duże kompetencje. A nie każdy to potrafi. Tylko 1/3 naszych akcjonariuszy planuje otwierać nowe markety, a jedynie 15 proc. z nich ma dziś więcej niż pięć lokalizacji. Mimo to, żeby obsłużyć szybko rosnącą sieć, w tym roku otwarliśmy nowe centrum logistyczne w Wąbrzeźnie koło Torunia, które może obsłużyć 200 Mrówek zlokalizowanych w północnej Polsce. Co roku organizujemy 10 kampanii promocyjnych i mamy wówczas 3–4 dni na dostarczenie tego samego towaru do wszystkich marketów w Polsce. Nasz główny magazyn w Wełeczu był już na granicy wydolności. Dlatego zainwestowaliśmy 32 mln złotych w Wąbrzeźnie. Teraz przymierzamy się do budowy kolejnego magazynu w Pińczowie, który byłby dedykowany sprzedaży internetowej” – tłumaczy Panhirsz.

O Mrówce obaj panowie mogą opowiadać długo. Podobne historie kilka lat wcześniej słyszałem od Marka Piechockiego i Dariusza Miłka, twórców najbardziej znanych dziś marek odzieżowych (Reserved) i obuwniczych (CCC). I obaj mimo początkowego sceptycyzmu inwestorów udowodnili, że budowana w Polsce marka jest w stanie konkurować z zagranicznymi sieciami. Dziś wartość zbudowanych przez nich biznesów przekracza 10 mld złotych. Stworzony model biznesowy okazał się na tyle mocny, że wyszli z nimi za granicę i po podbiciu Europy Środkowej Piechocki dziś rozwija swoją sieć w Wielkiej Brytanii, a Miłek w Niemczech i Austrii.

Każdy, kto słyszy historię Mrówki, z pewnością zadaje sobie pytanie: „Jeśli faktycznie koncept Mrówki jest taki innowacyjny, dlaczego PSB nie wyszły z nim za granicę?”. Bogdan i Mirek mówią mi, co sam już wiem, że są grupą zakupową, która większość swojego zysku oddaje w postaci bonusów tworzącym ją hurtownikom. Tak naprawdę PSB działa jak spółdzielnia. Mimo że jest projektem życia Panhirsza i Lubarskiego, ich dzieckiem, którym zarządzają

nieprzerwanie od 20 lat, to jednak obaj mają mniej więcej tyle samo akcji, co każdy z ponad 600 pozostałych akcjonariuszy. I to jest największa słabość grupy zakupowej – rozproszeni akcjonariusze, którzy bardziej są zainteresowani swoimi biznesami niż finansowaniem kosztownej ekspansji zagranicznej albo przejęciem któregoś z zagranicznych marek.

Że mogło się to wszystko potoczyć inaczej, świadczy przykład Merkury Market, polskiej sieci marketów budowlanych, założonej przez Jana Papieża, która po zbudowaniu pozycji na południu Polski weszła na rynek słowacki, a dwa lata temu dokonała przejęcia 18 sklepów w Czechach należących do austriackiego Baumaxa. W tym kontekście niewyjscie za granicę większej sieci, jaką jest Mrówka, wydaje się porażką. Na tę sugestię zarówno Bogdan, jak i Mirek ostro protestują.

„To jest kwestia wyboru priorytetów. Oczywiście z jednej strony powstrzymały nas czynniki obiektywne, bo nie ma się co oszukiwać – nie dysponowaliśmy kapitałami albo zdolnością do pozyskiwania finansowania, jakie mają prywatne sieci handlowe. Ale dzięki temu mogliśmy się skoncentrować na doskonaleniu modelu Mrówek i wspieraniu naszych akcjonariuszy w otwieraniu marketów budowlanych w Polsce powiatowej. Wcale nie jest pewne, czy ekspansja zagraniczna by nam pomogła. Zresztą polski rynek jest daleki od nasycenia, nie ma nas ciągle w ponad stu powiatach, czyli mamy pracę na przynajmniej 6–8 lat” – tłumaczy Lubarski.

* * *

Rozmawiamy już prawie półtorej godziny. Interesuje mnie, jak moi rozmówcy widzą przyszłość firmy. I znowu słyszę o nowoczesnym kanale sprzedaży, czyli Mrówce i Profi. Nowym projektem jest sklep internetowy. W odświeżonej odsłonie został uruchomiony

w sierpniu 2017 roku. Ale to wciąż duży znak zapytania. Na razie 90 proc. kupujących pochodzi z miejscowości, w których nie ma Mrówek. Czyli można powiedzieć, że świetnie odgrywa swoją rolę, poszerzając bazę klientów, do których Mrówka dociera bez budowy nowych sklepów. W sprzedaży internetowej kluczowa jest kwestia dokonywania w łatwy i przyjazny sposób zwrotów. Do tego idealnie nadawałyby się Mrówki, ale firma wciąż testuje różne modele sprzedaży.

Mnie jednak nurtuje inne pytanie, zrodziło się ono jeszcze podczas robienia wcześniejszych wywiadów: „Dlaczego grupę zakupową udało się zbudować tylko w sektorze handlu materiałami budowlanymi?”. Gdyby się udało to zrobić w branży spożywczej czy kosmetycznej, to przetrwać i rozwinąć udałooby się nie 400 hurtownikom, ale tysiącom przedsiębiorców, którzy na fali boomu co roku zakładali swoje sklepy. Oczywiście ani Bogdan, ani Mirek nie potrafili odpowiedzieć na to pytanie, bo przez całe życie zawodowe związani byli z branżą materiałów budowlanych. Najprostszą odpowiedzią jest stwierdzenie, że zabrakło kapitału społecznego, indywidualizm naszych przedsiębiorców okazał się zbyt silny, by połączyli siły. Niektórym oczywiście się udało i zbudowali piękne firmy, ale większość odpadła z tego wyścigu, nie mając szans na walkę w pojedynkę z Biedronką czy Rossmannem. Można się nawet zastanawiać, czy przypadkiem PSB udało się zbudować grupę zakupową, bo początkowo ona wcale nie była ich celem. Model biznesowy działania PSB ewoluował, pomysł na ściślejszą integrację pojawił się później, kiedy firma zaczęła już krzepnąć.

Dziś jest moda na rozliczanie i mówienie, co można było w przeszłości zrobić lepiej – prywatyzację, reformę emerytalną, kredyty hipoteczne we frankach. Mnie zawsze denerwuje takie podejście, bo łatwo takie rzeczy się ocenia, kiedy patrzy się z dzisiejszej per-

spektywy, każdy staje się mądry. Ale muszę przyznać, że żałuję, że nie powstało więcej grup zakupowych. Jak się okazało, był to świetny sposób na zostawienie zagranicznej konkurencji z tyłu, a de facto wygranie z nią, bo wiele firm walczyło o biznesowe przetrwanie i gdyby nie Grupa, to pewnie nie daliby rady.

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział I	
Menedżerowie kontra przedsiębiorcy	19
Rozdział II	
Dlaczego warto budować tylko wspaniałe firmy	34
Rozdział III	
Polskie hurtownie, czyli jedyną pewną rzeczą w biznesie jest zmiana	47
Rozdział IV	
Budujemy grupę zakupową, czyli jak konkurować z zagranicznymi marketami	60
Rozdział V	
Mrówka: skrócić w lewo, kiedy konkurencja jedzie w prawo	79
Rozdział VI	
Od garażu do wielkiej sieci materiałów budowlanych	101

Rozdział VII

Warto pracować z grupą, za którą stoją prawdziwi przedsiębiorcy	119
--	-----

Rozdział VIII

Profi: kiedy prawdziwym celem firmy przestaje być zysk, a staje się klient	139
---	-----

Epilog	155
--------------	-----

Redakcja
Jarosław Zaborowski

Korekta
Katarzyna Ziola-Zemczak, Justyna Tomas

Projekt graficzny, projekt okładki
Ryszard Bryzek

Łamanie
Ryszard Bryzek, Jarosław Hess

Zdjęcie na str. 10
Maja Hylewicz

Redaktor prowadzący
Krzysztof Żywczyk

Opracowanie redakcyjne i przygotowanie do druku
Wydawnictwo Dragon, Bielsko-Biała

Wydanie I

© Grupa PSB Handel SA

Wełecz 2018

Grupa PSB Handel SA
Wełecz 142
28-100 Busko-Zdrój
www.grupapsb.com.pl

ISBN 978-83-948559-0-1

Nasz początkowy pomysł polegał na skonsolidowaniu przynajmniej częściowo hurtowników specjalizujących się w sprzedaży systemu suchej zabudowy. Tymczasem szybko się okazało, że rynek dystrybucyjny wygląda inaczej, niż nam się wydawało, i z tego narodziła się idea grupy zakupowej...

I w tym momencie wyjaśniamy sobie największe nieporozumienie, jakie wywołuje hasło „grupa zakupowa”, czyli to, że najważniejszym zyskiem, jakie czerpią tworzący ją akcjonariusze, wcale nie jest negocjowanie lepszych cen z producentami materiałów budowlanych. Owszem, jest to ważny element, ale największe hurtownie i tak często mogą dostać lepsze ceny, same negocjując z producentem. Dlaczego więc są w Grupie?..... „Bo PSB daje im dostęp do know-how, wiarygodność, dobrze rozpoznawalną markę i duży kredyt obrotowy.

Mnie jednak nurtuje inne pytanie... „Dlaczego grupę zakupową udało się zbudować tylko w sektorze handlu materiałami budowlanymi?”. Gdyby się udało to zrobić w branży spożywczej czy kosmetycznej, to przetrwać i rozwinąć udałoby się nie 400 hurtownikom, ale tysiącom przedsiębiorców, którzy na fali boomu co roku zakładali swoje sklepy. Oczywiście ani Bogdan, ani Mirek nie potrafią odpowiedzieć na to pytanie, bo przez całe życie zawodowe związani byli z branżą materiałów budowlanych. Najprostszą odpowiedzią jest „że zabrakło kapitału społecznego”, indywidualizm naszych przedsiębiorców okazał się zbyt silny, by połączyli siły. Niektórym oczywiście się udało i zbudowali piękne firmy, ale większość odpadła z tego wyścigu...

ISBN 978-83-948559-0-1



5 907810 199571