

TEKST JAN BOLANOWSKI

FOTO MATERIAŁY PRASOWE

76

LUDZIE I BIZNES • POLSKIE SKŁADY BUDOWLANE



PIOTR KOZINA
od trzech lat kieruje
Grupą Polskie
Składy Budowlane
– największym
graczem na polskim
ryнку DIY, czyli
„zrób to sam”

GRUPA PSB

Pracowici jak Mrówka

Sklepy PSB Mrówka znajdują się niemal w każdym powiecie.
Grupa zakupowo-franczyzowa, która od blisko trzech dekad zrzesza
polskich przedsiębiorców, udowadnia, że potrafi wygrywać z największymi

W branży wydawałoby się zdominowanej przez międzynarodowych graczy, jak Castorama, Leroy Merlin, Bricomarché czy Obi, Polskie Składy Budowlane radzą sobie zaskakująco dobrze. A mówiąc wprost: są liderem z 9,1 mld zł obrotu i 15 proc. udziałów rynkowych. To efekt zdywersyfikowanej działalności, unikatowej struktury i strategii, którą zarząd Grupy PSB porównuje do dalekowschodnich sztuk walki.

– Naszymi konkurentami są giganci światowi, którzy mają niemal nieograniczony dostęp do kapitału. Ich zdolności inwestycyjne i możliwości prowadzenia agresywnego marketingu są kilkukrotnie większe od naszych. Dlatego stosujemy strategię przywództwa kosztowego, którą można nazwać strategią aikido. **Unikamy bezpośredniej walki, za to schodzimy niżej, do gmin, do mniejszych formatów. Chcemy być tam, gdzie są dawne GS-y i stare sklepy, które nie mają nowoczesnego know-how i gubią się na dzisiejszym rynku** – mówi Piotr Kozina, dyrektor zarządzający Grupy PSB.

Chwali się, że w ostatnich dwóch latach, gdy główni konkurenci odnotowali nieznaczne spadki obrotów i kilkudziesięcioprocentowe spadki zysku, centrala Polskich Składow Budowlanych zwiększyła zysk o 38 proc.

– Udowadniamy, że jesteśmy organizacją lżejszą kosztowo, bardziej elastyczną, sprawnie wykorzystującą nasze atuty. Jesteśmy bardziej mobilni, zmotywowani do walki i nie obciążają nas gigantyczne koszty. Dlatego możemy wygenerować lepsze ceny dla naszych klientów i zapewnić dobrą rentowność obiektu naszym franczyzobiorcom – mówi.

GRUPA PSB JEST BOWIEM POŁĄCZENIEM GRUPY ZAKUPOWEJ i sieci franczyzowej. Jednocześnie jest spółką akcyjną, której udziałowcami są wszyscy partnerzy handlowi prowadzący sklepy, a także znaczna część dostawców i pracowników. Ogółem na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy potrafi stawić się 900 osób, w przytłaczającej większości

polskich przedsiębiorców. Spółka działa w dwóch pokrewnych sektorach. Z jednej strony prowadzi sieć detalicznych sklepów DIY, czyli z akcesoriami do remontów i majsterkowania (z ang. „do it yourself” – „zrób to sam”), z drugiej strony posiada hurtownie i składy budowlane dla klienta profesjonalnego, czyli ekip budowlanych. Aktualnie działa 390 sklepów PSB Mrówka, a w planach na ten rok założono otwarcie kolejnych 20, składów budowlanych jest z kolei 360 w całej Polsce. Ogółem placówki należące do Grupy PSB działają w ponad 90 proc. powiatów, co sprawia, że spółka stoi pewnie na dwóch silnych nogach.

– Nasz biznes jest bardzo dobrze zbilansowany. Jedną połowę obrotu stanowi kanał nowoczesny, a drugą hurtownie. Różnica słownie wynosi zwykle ok. 1 proc. i zmienia się w zależności od koniunktury na rynku.

Ale nie zawsze tak było.

9,1
MLD PLN

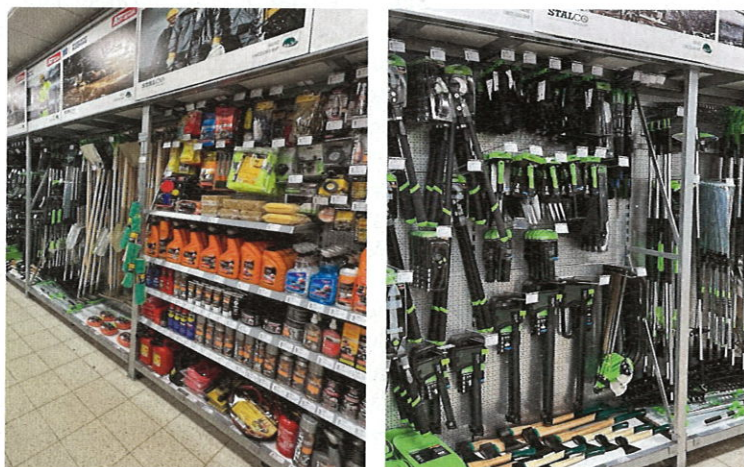
OBROTU
uzyskały w 2024 r.
wszystkie podmioty
wchodzące w skład
Grupy Polskie Składy
Budowlane

ZACZĘŁO SIĘ OD ZAŁOŻENIA W 1998 R. SPÓŁKI POLSKIE SKŁADY BUDOWLANE

przez Bogdana Panhirsza, byłego dyrektora w zakładach Nida Gips. Wkrótce do spółki dołączyło ponad 40 niezależnych podmiotów, w tym 29 hurtowni materiałów budowlanych i 5 producentów. Grupa Polskie Składy Budowlane od początku była jednak nastawiona na handel hurtowy i klienta biznesowego. W 1999 r. została przyjęta do europejskiej federacji grup zakupowo-sprzedażowych z branży budowlanej Euro-Mat. Korzystając z europejskiego know-how, umocniła swoją pozycję. Pierwsze próby wejścia na rynek detaliczny podjęte po czterech latach od założenia spółki okazały się jednak falstartem.

– Historia powstania PSB Mrówka przebiegała klasycznie jak dla większości start-upów. Pierwsze kilka sklepów, które zostały uruchomione w 2002 r., zbankrutowało. Były błędy w założeniach, asortymencie i w zarządzaniu tymi obiektami. Grupa nie miała odpowiedniego know-how ani pomocy z zewnątrz. Dopiero po tym bolesnym teście od 2004 r. zaczęły powstawać bardziej ustandaryzowane placówki i liczba sklepów zaczęła rosnąć – mówi Piotr Kozina.

Obecnie przy dość wysokim nasyceniu rynku marketami budowlanymi PSB Mrówka przestrzeń na rozwój sieci widzi w mniejszym formacie. Aktualnie testowany jest koncept Mrówka Express, czyli placówek o powierzchni zaledwie 200–400 mkw., podczas gdy ▶



standardowe sklepy mają od tysiąca do 2,5 tys. mkw. Obecnie w Polsce działa już pięć takich sklepów, które mają być w branży DIY odpowiednikiem sklepów convenience.

ASORTYMENT BĘDZIE OGRANICZONY DO PODSTAWOWYCH PRODUKTÓW

niezbędnych do remontu mieszkania, a ceny utrzymane na takim poziomie, by nie opłacało się jechać do większego, ale odległego sklepu. Jak tłumaczy Piotr Kozina, w tej odpowiedzi na trend convenience chodzi też o zagęszczenie sieci, tak żeby wokół jednej dużej Mrówki w promieniu kilkunastu kilometrów powstało kilka mniejszych punktów satelickich.

– Format Express jest dedykowany wyłącznie w połączeniu z już istniejącym partnerstwem. To znaczy, że franczyzobiorca musi prowadzić już duży sklep PSB Mrówka albo mieć zdolności operacyjne i prowadzić dobrej jakości skład budowlany. Nie ma możliwości, by ten koncept uruchomić samodzielnie, bo nie miałby on zdolności operacyjnej pod względem kosztowym. Ten format jest oparty na niskich kosztach back office, musi więc być połączony z większą placówką, która zapewni logistykę, księgowość, dział analiz, zakupów itp. Nasza konkurencja jakiś czas temu sparzyła się na mniejszych formatach sklepów. My wiemy, że w tym modelu jesteśmy w stanie prowadzić je w sposób rentowny – zapewnia.

Roman Szymczak, prezes zarządu TM360 i ekspert od marketingu, zalicza model biznesowy Grupy PSB do najbardziej udanych adaptacji formuły partnerskiej w polskim handlu. Jak podkreśla, zrzeszenie niezależnych przedsiębiorców pod wspólnym brandem, przy za-

DUŻE NASYCENIE

RYNKU marketami budowlanymi sprawia, że PSB Mrówka przestrzeń na rozwój sieci widzi w mniejszym formacie sklepów

390
SKLEPÓW

PSB MRÓWKA
działa obecnie
w Polsce. Obecne są
w ponad 90 proc.
powiatów w kraju



chowaniu lokalnego charakteru marketów, pozwala na osiągnięcie efektu skali w zakupach i marketingu, bez utraty elastyczności na poziomie operacyjnym.

– PSB wyróżnia się na tle konkurencji silną rozpoznawalnością marki w małych i średnich miastach, konsekwentnym rozwojem sieci oraz umiejętnym łączeniem sprzedaży produktów budowlanych, remontowych i ogrodowych w jednym formacie – mówi ekspert. Pozytywnie ocenia też perspektywę nowego formatu sklepów.

– PSB Mrówka Express wpisuje się w globalny trend miniaturowych konceptów DIY – szybkich, wygodnych i blisko klienta. Może zatem pozycjonować się jako lokalny, efektywny punkt szybkiego remontu i codziennych napraw, czerpiąc z najlepszych wzorców europejskich: cyfrowej efektywności Screwfixa, atrakcyjności Castoramy Urban i operacyjnej prostoty Toom Kompakt – ocenia Szymczak.

Jego zdaniem, Mrówka Express może stać się również poligonem doświadczalnym dla nowoczesnych rozwiązań, takich jak dostawy rowerowe, sprzedaż paczkowa, ekspozytory sezonowe czy self-checkout.

PSB PLANUJE TEŻ EKSPANSJĘ POPRZEC AKWIZYCJE

i włączenie do grupy niezrzeszonych przedsiębiorców prowadzących sklepy budowlane. To wciąż ok. 4–5 tys. hurtowni odpowiadających za ok. 50 proc. rynku. Dla porównania ok. 90 proc. rynku detalicznego znajduje się w rękach 5 największych graczy. Według Piotra Koziny w najbliższych latach również rynek hurtowy będzie się konsolidował i w długiej perspektywie niezależni przedsię-



► **SKLEPY PSB MRÓWKA** działają na polskim rynku od 2002 r. Początki jednak były trudne. Dopiero wypracowanie jednolitego konceptu sklepu pozwoliło rozwinąć sieć franczyzową

biorcy będą zmuszeni albo do kogoś dołączyć, albo zlikwidować działalność.

Spółka rozwija też sprzedaż internetową i prowadzi własny marketplace. Na razie e-commerce odpowiada jednak za mniej niż jeden procent sprzedaży grupy. Klient DIY pod względem zachowań zakupowych jest wciąż sporym tradycjonalistą i woli kupować stacjonarnie. PSB widzi jednak duży potencjał wizerunkowy w obecności online, która pozwoli klientom na pierwszy kontakt z produktami i marką. Potwierdza to rosnąca popularność formuły zamówienia internetowego z odbiorem w sklepie.

ZNACZNIE SZYBCIEJ TRANSFORMACJA CYFROWA przebiegała w wewnętrznych procesach organizacji. W ostatnim czasie w centrali PSB wprowadzono roboty fakturujące i workflow elektronicznego obiegu dokumentów.

– Zbliżamy się do pełnego wdrożenia w życie zasady paperless. A jeszcze niedawno byliśmy prawdziwą fabryką dokumentów: zużywaliśmy metr sześcienny papieru tygodniowo, na same tonery wydawaliśmy 100 tys. zł miesięcznie. Drugie tyle szło na znaczki pocztowe, bo codziennie wysyłaliśmy od 8 do 10 tys. listów poleconych. Te koszty zostały drastycznie zredukowane dzięki cyfryzacji – mówi Kozina.

Cyfryzacja pomaga w zarządzaniu złożoną i zróżnicowaną organizacją zatrudniającą 16 tys. osób w całej Polsce, jednak nie jest odpowiedzią na wszystkie wyzwania. Trudno pogodzić interesy dużych i małych partnerów handlowych, a w Grupie PSB są tacy, co wypracowują milion obrotu, i tacy, którzy osiągnęli poziom 400 mln zł. Przy kreśleniu nowej



PSB wyróżnia się na tle konkurencji tym, że marka jest dobrze rozpoznawalna w małych i średnich miastach

ROMAN SZYMCHAK
prezes firmy
doradczaj TM360

strategii firmy zarząd odwołał się więc do metafory zakorzenionej w świecie przyrody.

– W przeszłości zdarzało nam się mówić, że to nasze przekleństwo, ale teraz widzimy, że to nasza siła. Jesteśmy jak naturalny las, w którym obok potężnych drzew żyją mniejsze krzewy, runo i inne rośliny. Ten cały ekosystem jest spleciony siecią korzeni, różnych powiązań i jest silny właśnie swoją różnorodnością. My jako centrala PSB widzimy siebie jako mądrych leśników, którzy dbają o ten las – mówi Kozina.

Jednym z wyrazów tej troski jest dbanie o poprawę warunków handlowych dla partnerów. PSB Handel, czyli centrala Grupy PSB, z obrotami 4,23 mld zł w zeszłym roku odpowiada za ponad 50 proc. zakupów partnerów. Kolejnym ważnym aspektem jest dostarczanie know-how nie tylko na poziomie biznesowym, ale we wszystkich aspektach prowadzenia obiektu. Ostatnio na przykład Centrala PSB zatrudniła zewnętrznych konsultantów do uruchomienia projektu wsparcia przedsiębiorców w procesie rodzinnej sukcesji. Piotr Kozina przekonuje, że obecność w grupie opłaca się wszystkim stronom, tak samo jak zróżnicowany las jest zdrowszy od monokultury czy samotnego drzewa.

– Nie wykorzystujemy pozycji siły centrali wobec naszych mniejszych partnerów czy dostawców. Nie działamy w sposób autokratyczny, tylko kierujemy się zasadą win-win. Nasi partnerzy korzystają z finansowania z centrali. Należności płacimy jak w zegarku, nie tworzymy zatorów płatniczych. Dostawcy to doceniają, o czym świadczy, że w całej grupie stanowią oni blisko 40 proc. akcjonariatu – podkreśla dyrektor zarządzający Grupy PSB.

Jak dla każdej spółki działającej w handlu najważniejszym wyzwaniem jest jednak przekonanie do siebie klientów końcowych. W tej kwestii Grupa PSB chce wykorzystać swoją unikalną strukturę właścicielską. W najbliższych latach zamierza podkreślać w komunikacji swój polski kapitał i zachęcać do kupowania w polskich sklepach.

Jak dotąd mrówcza praca setek polskich przedsiębiorców przyniosła imponujące efekty. **F**

PODSUMOWANIE

Konkurencja z międzynarodowymi korporacjami nie zawsze jest skazana na porażkę. Grupa PSB wykorzystuje lokalne przewagi i rośnie

– Jan Bolanowski