

Patent na grupę

Wzorowali się na zachodnich doświadczeniach, lecz stworzyli własny model biznesowy. Zaczynali od zera, dziś przychody liczą w miliardach złotych. Polskie Składy Budowlane trzymają się mocno.

WOJCIECH KWINTA

Nie trzeba kraść pierwszego miliona. Wystarczy pożyczyć. Milion marek kredytu bankowego (spłaconego w rok) ułatwiło dynamiczny start. Dziś na kontach firmy leży 150 mln zł żywej gotówki. Mniej więcej tyle, ile trzeba na budowę nowoczesnego, średniej wielkości stadionu piłkarskiego.

Po 16 latach działania Grupa Polskie Składy Budowlane (PSB) zrzesza ponad 330 małych i średnich rodzinnych firm z całej Polski. Prowadzą one 428 składów budowlanych, 164 marki PSB-Mrówka (wciąż poja-

wiają się nowe) i 31 centrów handlowych PSB-Profi. To razem 11 tys. miejsc pracy. Każdy partner jest zarazem akcjonariuszem Grupy.

W 2013 r. przychody ze sprzedaży materiałów budowlanych w skali Grupy wyniosły niemal 5 mld zł. A centrala przekroczyła 1,78 mld zł. Pozycja? Udział w krajowym rynku dystrybucji materiałów budowlanych to niemal 14 proc., a w rynku hurtowym – 27 proc. Markę firmy zna 40 proc. Polaków, sieć sklepów PSB-Mrówka rozpoznaje zaś jedna trzecia.

foto: materiały prasowe

– Oferujemy partnerom wiele udogodnień: od lepszych cen zakupu towarów po porady i szkolenia, ale oczekujemy też zaangażowania w pracę całej grupy i działań marketingowo-promocyjnych na własną rękę – deklaruje Mirosław Lubarski, członek zarządu PSB.



Kwatera główna PSB to nierzucające się w oczy biurowce w Wełczu koło Buska-Zdroju. To także siedziba EkoTransu, głównego partnera logistycznego, związanego z PSB od początku. Dookoła nowoczesne centrum logistyczne Grupy. A w sąsiedztwie – Hotel Słoneczny Zdrój Medical Spa & Wellness, pierwszy czterogwiazdkowy obiekt w Busku-Zdroju. Także inicjatywa założycieli PSB – **Bogdana Panhirsza i Mirosława Lubarskiego**.

W tle sukcesu widnieją zakłady Nida Gips. To tu w 1998 r. zaczęła się cała historia.

– Utworzenie firmy było koniecznością – komentuje po prostu Panhirsz.

Od gipsu do pomysłu

Założyciele PSB do Nidy trafili na początku lat 90., w czasie burzliwych zmian gospodarczych. Bogdan Panhirsz po ukończeniu Politechniki Krakowskiej (budownictwo lądowe), pracował przez jakiś czas na uczelni, potem dwa lata w zawodzie wyuczonym, jako budowlaniec. W Nidzie został dyrektorem sprzedaży.

Mirosław Lubarski (geograf po lubelskim UMCS-ie) przyjechał do stolicy Świętokrzyskiego „z dzieckiem i z niczym”. Zaczynał w Kieleckim Przedsiębior-

stwie Geologicznym, później próbował szczęścia w Wielkiej Brytanii.

– Jedynym kapitałem, jaki stamtąd przywoziłem do Polski, była znajomość języka – wspomina.

W sumie: niezły atut. Bo pomógł w uzyskaniu posady dyrektora marketingu i eksportu. Nida Gips była spółką polsko-belgijską i, jak się okazało, miała problem: nie inwestowała w rozwój. Konkurencja stawiała nowoczesne zakłady, a Nida powoli stawała się skansenem, przemysłowym zabytkiem.

– Narastała frustracja; w patowej sytuacji uznaliśmy, że trzeba wziąć sprawy we własne ręce – opowiada Bogdan Panhirsz, dziś dyrektor zarządu PSB.

Pomysł na działalność? Praca na rzecz dystrybutorów materiałów budowlanych. Pomogły wyrobione już kontakty z firmami i zaufanie współpracowników: do nowej firmy z Nidy przeszło ponad 30 osób.

– Nie do końca wiedzieliśmy, w jakim kierunku to pójdzie. Chcieliśmy stworzyć platformę organizacji, pomocy i wsparcia w pozyskiwaniu kontraktów – jako centrala sieci współpracujących hurtowni – tłumaczy szef PSB. To był pierwszy krok do stworzenia grupy zakupowo-sprzedażowej, podstawy działalności Grupy PSB.

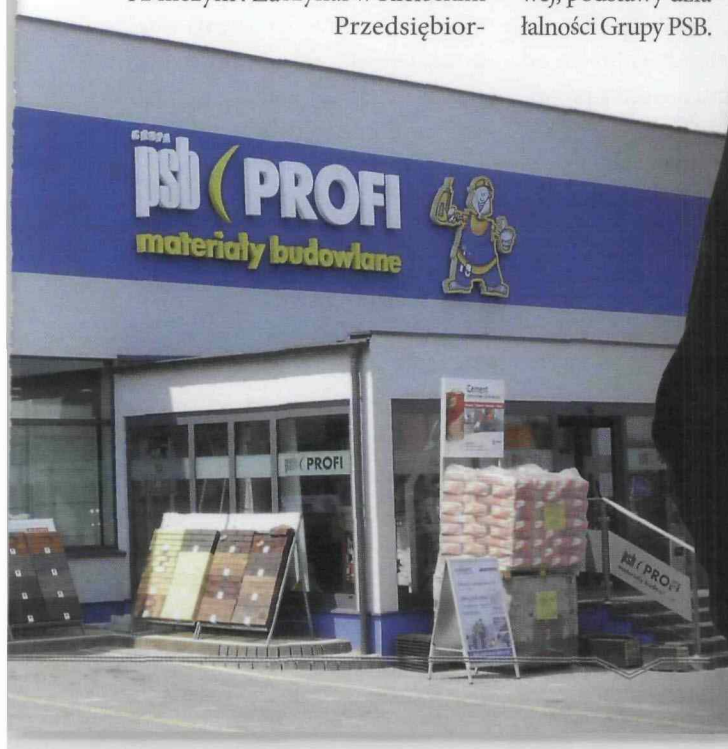
– Wtedy nie znaliśmy jeszcze tego pojęcia – dodaje Bogdan Panhirsz.

Bonus za aktywność

Wydarzenia szybko nabrały tempa. Tuż po złożeniu spółki udziały kupiło 40 przedsiębiorstw – w większości hurtownie materiałów budowlanych, potem także kilku producentów. Dzięki pomocy partnerów, firma, jako pierwsza z Europy Środkowo-Wschodniej, weszła (w 1999 r.) w skład Euro-Matu, największej europejskiej organizacji, zrzeszającej ponad 20 grup zakupowych z 18 krajów. W tym samym

roku firma przyjęła nazwę Grupa Polskie Składy Budowlane

– Zachodnie doświadczenia są nie do przecenienia, ale nasz model pozostał unikatowy – uważa Bogdan Panhirsz, dyrektor zarządu PSB.



(wcześniej: Panhirsz sp. z o.o.). Nowe kontakty zaowocowały wiedzą o specyfice działań grup europejskich.

– Te doświadczenia są nie do przecenienia, ale nasz model pozostał jednak unikatowy. Prawdopodobnie jesteśmy jedyną grupą zakupowo-sprzedażową na świecie, do której – prócz spółek handlowych – należą producenci – przekonuje Panhirsz.

Ów model działania się sprawdził: po dwóch latach od startu Grupa PSB stała się spółką akcyjną, a pod koniec roku 2000 miała już niemal 180 akcjonariuszy.

Jak wejść do tak atrakcyjnej wspólnoty? Teoretycznie to proste: wystarczy nabyć akcje – i zostać udziałowcem.

– Nowy partner powinien kupić 50 akcji. 10 w pierwszym roku – staje się wtedy pełnoprawnym akcjonariuszem – a pozostałe w ciągu dwóch lat – wyjaśnia Mirosław Lubarski, członek zarządu PSB.

Firma dla nowych partnerów emituje nowe akcje. Cena nominalna? Tysiąc złotych; emisyjna zależy od wyceny – ostatnio 2,8-2,9 tys. zł. Ale samo zawarcie transakcji nie wystarczy.

– Badamy standing firmy, jej sytuację rynkową i finansową, szukamy liderów rynków lokalnych, a co więcej: konieczna jest zgoda dotychczasowych akcjonariuszy – mówi menedżer.

PSB to prawdopodobnie jedyna na świecie grupa zakupowo-sprzedażowa, do której prócz spółek handlowych należą producenci.

Od reguły są wyjątki: partnerzy Grupy to zarówno spółki bardzo aktywne, jak i bierne, oczekujące jedynie lepszych warunków zakupu towarów.

– W takich sytuacjach nie uwzględniamy weta firm pasywnych – dopowiada Lubarski.



Wyniki finansowe Grupy PSB (tys. zł)

	2009 r.	2010 r.	2011 r.	2012 r.	2013 r.
Przychody ze sprzedaży	1 177 439	1 308 351	1 594 356	1 656 376	1 776 426
Zysk operacyjny	13 565	16 674	17 969	12 094	15 397
Zysk netto	9 263	12 177	15 940	8 479	14 641

Źródło: PSB

Nowych chętnych nie brakuje – akcjonariusze mają obowiązki, ale czerpią też spore korzyści z obecności w organizacji. Warunek? Należy podpisać umowę partnerską, określającą wzajemne relacje współwłaścicieli i centrali.

– To był jeden z kamieni milowych w rozwoju firmy. Jasno ustaliliśmy, do kogo jakie obowiązki należą. Oferujemy partnerom wiele udogodnień: od lepszych cen zakupu towarów po porady i szkolenia, ale oczekujemy też zaangażowania w pracę całej grupy i działań marketingowo-promocyjnych na własną rękę – stwierdza członek zarządu.

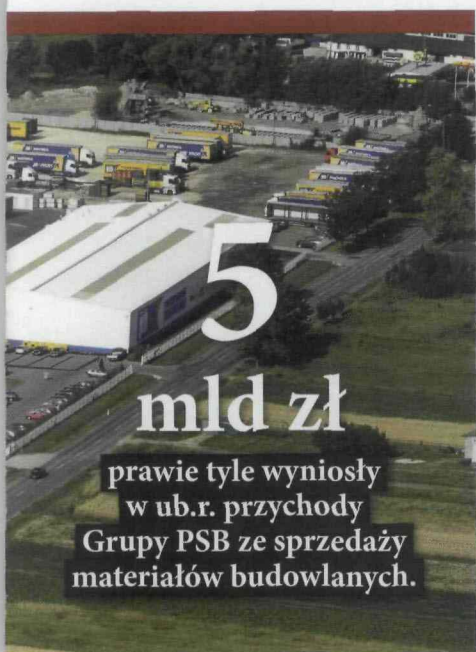
Co ciekawe, wprowadzenie nowej umowy partnerskiej w 2004 r. spowodowało, że kilku akcjonariuszy zrezygnowało z dalszej współpracy. Od tej pory nikt już nie podjął takiej decyzji. Z sieci wypadają jedynie bankruci. A tych jest coraz mniej, bo po pierwsze: partnerzy umieją radzić sobie na rynku, pod drugie – skończyły się kryzysowe czasy, wreszcie po trzecie

i najważniejsze: partnerzy odczuwają realne korzyści.

Skąd przywiązanie do grupy? Pominając możliwość negocjacji niższych cen dostaw, to także sporo usług w cenach niedostępnych dla firm spoza „sojuszu”. Wspólne zakupy energii mogą być o dziesiątki procent tańsze, niższych kosztów wymagają również usługi telekomunikacyjne, taniej wychodzi zakup samochodów czy wózków widłowych, paliwa, usług informatycznych, kurierskich etc.

To nie bajka, lecz po prostu wykorzystanie możliwości dużej grupy. Wspólne usługi nie są obowiązkowe, niższe ceny dostaw także bywają zróżnicowane – w zależności od zaangażowania partnerów.

– Zyskują na premiach od zakupów – komentuje członek zarządu PSB. Podobnie jak centrala, która czerpie korzyści z przynależności do Euro-Matu, ułatwiającego dostęp do rynku dostawców unijnych (ale trzeba się wykazać aktywnością i odpowiednim poziomem zakupów).



Mrówczą pracą

Model biznesowy wciąż ewoluuje, PSB stara się reagować na zmiany rynkowe, m.in. wprowadzając usługi konsultingowe i szkolenia.

– Firmy rodzinne, a takich jest wiele wśród akcjonariuszy, często w zarządzaniu kierują się intuicją. Po przekroczeniu pewnej skali to za mało i trzeba wprowadzić zarządzenie menedżerskie – komentuje Mirosław Lubarski.

Efektem takiego podejścia jest przekształcanie składów budowlanych w placówki PSB-Profi z ofertą skierowaną do firm wykonawstwa budowlanego. Z placów wypełnionych towarami zamieniają się w nowoczesne placówki oferujące nie tylko produkty, ale i porady dla klientów.

Drugim filarem Grupy są sklepy Mrówka w wersji standardowej i mini. Czyli punkty, w których odbiorcy detaliczni mogą zaopatrzyć się w artykuły z segmentów dom, ogród i wyposażenie wnętrz.

– Ale już wyszliśmy poza ten schemat: to także kosmetyki czy produkty motoryzacyjne. Wszystko, czego potrzebuje lokalny odbiorca – tłumaczy członek zarządu.

To przemysłane: poza wielkimi miastami, w powiatach, w mniejszych miej-

scowościach i po wsiach wszyscy budują domy, a po zbudowaniu – chcą je odpowiednio wyposażać, zakupić artykuły potrzebne w ogrodzie i wyposażenie wnętrz. Mrówki rosną zatem jak na drożdżach – już jest ich ponad 160.

– I tak nie do końca jesteśmy zadowoleni z tempa rozwoju... – narzeka Bogdan Panhirszy. – Celujemy w 400 placówek, ale miast powiatowych jest ponad 700.

Podobne nastawienie bywa nie do końca zrozumiałe dla firm skupionych na wielkich aglomeracjach – jest całkowicie uzasadnione. Kiedy spadała produkcja budowlana, kiedy bankrutowali wykonawcy projektów infrastrukturalnych, PSB mogło spać spokojnie.

Owszem, składy budowlane poniosły straty – głównie ze względu na strach klientów przed potencjalnym kryzysem, ale obyło się bez tragedii. Centrala bez gorączkowego stresu myślała o przyszłości, czyli na przykład o rozwoju działalności w internecie i nowych inwestycjach, jak kupno ziemi pod przyszłe Mrówki, oddawane później w dzierżawę.

Tym bardziej że Grupa PSB, czyli centrala dla akcjonariuszy, nie musi śrubować wyników. Osiąga zyski, ale nie ma imperatywu ich maksymalizacji. Przede wszystkim zabezpiecza działania partnerów i może się zajmować innymi obszarami. Firma wydaje swoje czasopisma dla klientów i na rzecz edukacji przyszłych budowlanców.

– Uczniowie szkół budowlanych uczą się z podręczników sprzed 30 lat, całkowicie nieaktualnych. Do każdej takiej szkoły wysyłamy po kilkadziesiąt egzemplarzy naszych czasopism, by młodzi mogli się zapoznać z nowoczesną branżą budowlaną, całkowicie odmienną od prezentowanej w podręcznikach – tłumaczy Mirosław Lubarski.

Także firmy budowlane otrzymują krótkie i treściwe porady. – Bo można mieć wspaniały projekt i najwyższej jakości materiały, ale od wykonawcy zależy ostateczny efekt – dodaje członek zarządu.

PSB świadomie ogranicza swoje ambicje do rynku krajowego i szeroko, bez złych konotacji, rozumianej prowincji. Takie nastawienie podkreślają inicjatywy społeczne Grupy (m.in. zaangażowanie w projekty Wiosen Dziecięcych, wsparcie uzdolnionych uczniów).

Atutem Grupy jest jej unikatowa struktura, dlatego dba się tu o stały kontakt z akcjonariuszami – m.in. poprzez firmowy magazyn z najnowszymi informacjami o rynku i najnowszych trendach, czy comiesięczne listy o bieżącej sytuacji.

Najwyraźniej firma znalazła swoją drogę i nie zamierza dokonywać gwałtownych zwrotów.

– Proponowano nam wejście na Białoruś, zakup sieci w Czechach, a nawet kupno Praktikera. Nie chcemy się jednak angażować za granicą. To wymaga ogromnego wysiłku i zaniedbania aktualnej działalności – mówi dyrektor zarządzający.

Chociaż Grupa działa lokalnie, jest czwartą pod względem wielkości w Euro-Macie i po 16 latach rozwoju staje się wzorem dla europejskich naśladowców.

wojciech.kwinta@wnp.pl

Liderzy prywatnie

Twórcy Grupy PSB zarządzają rozległą strukturą. Na pasje pozazawodowe zostaje niewiele czasu. A jednak... Mirosław Lubarski podróżuje i fotografuje. Ostatnio był na Madagaskarze, uprawiał trekking w Himalajach, dobrze zna Afrykę Południową, wszedł na Kilimandżaro...

– Świat jest za duży, żeby przywiązywać się do jednego miejsca – podsumowuje. Bogdan Panhirszy podróżuje głównie służbowo, a jako szef firmy aktywnej na rynku artykułów budowlanych i wyposażenia wnętrz jest... domatorem.

– Kocham dom i ogród. Mam konie i psy. Czas poza firmą spędzam zwykle na miejscu, z rodziną – komentuje Panhirszy.