

W okresie długoterminowym widzę więcej szans, niż zagrożeń...

Kulisy hurtowego handlu materiałami budowlanymi odświeżamy przed czytelnikami Profili prezes zarządu Grupy Handlo-Budowa (GHB) Maciej Banach w rozmowie z dyr. Ryszardem Niewiadomskim

Wiem do jakiego portu mamy dopłynąć

Ryszard Niewiadomski: – Grupa Handlo-Budowa (GHB) wg badań ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku w 2009 roku miała 37 proc. udziału w rynku materiałów budowlanych i drugą pozycję wśród „grup zakupowych” w Polsce. Jak się Panu udało w ciągu zaledwie 9 lat zbudować organizację o tak znacznym potencjale rynkowym?

Maciej Banach: – Najpierw była wizja. Projekt – oparty na stabilnych fundamentach: zaufania i partnerstwa – budowy silnej „grupy zakupowej”. A o właściwym wyborze drogi świadczy dynamiczny rozwój GHB. Wartości, takie jak zaufanie i partnerstwo, nie są dla nas pustymi frazesami. Nasze miejsce na rynku to sukces wszystkich członków GHB.

Grupę tworzą 163 firmy, posiadające obecnie ponad 200 punktów sprzedaży. Żadna hurtownia, ani dystrybutor materiałów budowlanych, nie dysponuje dzisiaj takim potencjałem w Polsce.

– Czym różni się GHB od innych tego typu grup w Polsce?

– Przystąpienie do GHB, w przeciwieństwie do innych grup zakupowych, nie wiąże się z wydawaniem mnóstwa pieniędzy na nabycie udziałów albo akcji, z których nic nie wynika. Obecnie firmy tworzące grupę nie ponoszą opłat związanych z korzystaniem ze wspólnego brandingu, w tym i towarów produkowanych specjalnie dla członków grupy. Centrala partycypuje również w kosztach oznakowania hurtowni wg przyjętych przez GHB standardów.

– Użył pan słowa „obecnie”, czy w przyszłości przewidujecie wprowadzenie opłat np. za przystąpienie do grupy GHB?

– Nie widzę powodów, by firmy które do tej pory przystąpiły do grupy i wspólnie z nami budowały markę, miały ponosić koszty związane z korzystaniem z tej marki. To również nas wyróżnia od konkurencji.

Po osiągnięciu określonego udziału w rynku materiałów budowlanych, zasady przyjmowania nowych członków do grupy ulegną zmianie i dla tych firm zostaną wprowadzone opłaty zarówno za przystąpienie, jak i za korzystanie ze wspólnego brandu. Wynika to z faktu, że firmy te przyjdą „na gotowe” i będą korzystały z tego, co udało się nam wspólnie wypracować. Podkreślam – opłaty te będą dotyczyły tylko nowych członków grupy.

– Należy to rozumieć jako rodzaj promocji firm, które zdecydowały się wcześniej na przystąpienie do Grupy GHB?

– Dokładnie. Nie ma w tym nic nadzwyczajnego, że pragniemy promować tych, którzy są przekonani do naszej idei. Utożsamiają się z nią i wywiązują z obowiązków, jakie niesie ze sobą uczestnictwo w grupie GHB.

– Dlaczego pan sądzi, że zakup udziałów lub akcji nic nie daje hurtownikom zrzeszonym w innych grupach zakupowych?

– Ponieważ posiadanie ułamkowego udziału w spółce kapitałowej nie przekłada się na jakąkolwiek moc decyzyjną w kwestiach zarządzania spółką. To po pierwsze. Po drugie, nie słyszałem jeszcze o choćby jednym przypadku wypłaty dywidendy przez grupę zakupową w Polsce, a jestem związany z tym rynkiem od ponad 15 lat.

Po trzecie, trudno posiadane udziały zbyć, ponieważ umowa takiej spółki lub statut ogranicza możliwość zbywania udziałów na wolnym rynku. To z kolei wręcz uniemożliwia podjęcie decyzji o wyjściu z grupy, nie wspominając już o swobodnym dysponowaniu udziałami.

Jeśli zatem zakup udziałów nie wiąże się z uzyskaniem zysku, nie przekłada się na zarządzanie spółką i podejmowane przez zarząd decyzje, a do tego jeszcze ogranicza – tego typu inwestycję można to uważać za kiepski interes.



– Część hurtowni materiałów budowlanych nadal zaopatruje się u dystrybutorów, którzy prowadzą większe hurtownie. Co mogą zyskać te firmy przystępując do Grupy Handlo-Budowa?

– Przede wszystkim partnera, któremu zależy na ich sukcesie. Nie obustujemy wykonawców, klientów indywidualnych oraz firm developerskich. W odróżnieniu do dystrybutorów materiałów budowlanych prowadzących własne hurtownie, nie jesteśmy i nie będziemy konkurencją dla członków grupy. Hurtownia zaopatrując się w innej hurtowni powinna liczyć się z tym, że w ten sposób wspiera własnego konkurenta. Taki dostawca zawsze może wysłać towar bezpośrednio do klienta indywidualnego, na inwestycję albo, jeśli będzie miała ochotę, otworzyć swój oddział... po drugiej stronie ulicy. Tego typu sytuacje nie należą do rzadkości.

– Nie kusi pana wejście na dużą inwestycję, w końcu GHB może ją obsłużyć samodzielnie. Zarobiłby pan więcej?

– Wracamy do wartości na jakich powstała grupa GHB. Członkowie grupy są lojalni wobec centrali, dlatego więc centrala grupy miałaby być nie lojalna wobec firm tworzących grupę? Centrala GHB na bieżąco przekazuje informacje swoim partnerom o inwestycjach. O ile partner wyrazi zainteresowanie którąś z nich, specjalnie dla niego negocjujemy z producentami indywidualnie ceny i inne warunki handlowe niezbędne do wygrania przetargu i obsłużenia inwestycji.

– Gdyby to pan prowadził hurtownię materiałów budowlanych, jakie walory współpracy z grupą GHB oceniałby pan najwyżej?

– Przystępując do GHB zyskałbym czas na obsługę klientów i zajęcie się marketingiem. To centrala GHB negocjuje warunki zakupu z producentami, negocjuje specjalne promocje, uzgadnia dogodne warunki logistyczne. GHB zajmuje się również łączeniem małych zamówień w celu uzyskania korzystniejszych cen. Negocjuje w imieniu członków grupy ceny usług telekomunikacyjnych, obsługi kart płatniczych, terminali płatniczych i wiele innych. Niezwykle cenne są codziennie wysyłane informacje o tym, co dzieje się na rynku.

Najważniejszą sprawą jest jednak wspólna marka grupy i obniżenie kosztów marketingu. Zbudowanie silnej ogólnopolskiej marki handlowej wymaga niebotycznych środków finansowych i jest nieosiągalne dla żadnej hurtowni budowlanej.

– Skoro budowa marki handlowej wymaga potężnych nakładów, dlaczego warto je według pana ponieść? Nie wystarczy dobra cena towaru i wzorowa obsługa?

– Nie. Proszę zwrócić uwagę na to co się stało na rynku paliw w Polsce. Można jeszcze znaleźć prywatne stacje benzynowe nie należące do żadnej sieci. Jest w nich tańsze paliwo. Jednak mało kto tankuje na tych stacjach. Dlaczego? Dlatego, że lubimy kupować od znajomych! Wybierając określoną sieć kierujemy się zaufaniem do jakości paliwa i standardem obsługi, którą gwarantuje znana nam sieć. Nie kupimy paliwa na nieoznakowanej stacji, mimo że jest tam niższa cena i lepsza obsługa, bo nie mamy do niej zaufania. Nie znamy jej.

Wracając do rynku materiałów budowlanych... Proszę sobie wyobrazić, że każdy z marketów budowlanych Castoramy jest oznakowany inaczej. Jaki sens miałaby reklama tej sieci w mediach publicznych? Owszem, miałaby jeśli każdy z tych składów byłby reklamowany osobno. Ilorotnie wzrosłyby wówczas koszty reklamy? Tutaj również odpowiedź jest prosta – tylorotnie ile jest składów Castoramy w Polsce.

To samo dotyczy składów z grupy GHB. Wprowadzenie standardu do wszystkich członków sieci obniża koszty reklamy 162 razy! Dlatego ta inwestycja jest tak dla nas istotna.

– Co pan sądzi o udziale dostawców w grupie zakupowej?

– A co można sądzić? To irracjonalne. Bo niby dlaczego dostawca miałby sobie sam strzelać w kolano? Przecież decydując się na zakup udziałów w grupie zakupowej dostawca musi mieć gwarancję, że jego interesy będą w jakiś sposób zabezpieczone. Tymczasem to nijak się ma do interesów

hurtowni zrzeszonych w grupie zakupowej. Hurtownie chcą taniej kupić, a producenci drożej sprzedać. W takim układzie, przyjęcie producenta do grupy byłoby działaniem na jej szkodę.

Natomiast jeśli producent nie otrzymuje żadnych gwarancji, tylko dostęp do kanału dystrybucji, kupując udziały lub akcje w grupie zakupowej automatycznie jest postrzegany jako konkurent przez pozostałych klientów. Zapewniam, że to kiepski pomysł. Na takie rozwiązanie decydują się tylko producenci, których udział w rynku systematycznie spada lub jest znikomy.

– GHB ma w swojej ofercie blisko 100 renomowanych dostawców. Jakie korzyści mają dostawcy ze współpracy z Grupą?

– Spore. Między innymi z powodu obniżenia kosztów producenta. Bo handlowiec jednego producenta ma do zaoferowania tylko własny towar. Natomiast GHB ma w swojej ofercie wyroby blisko 100 producentów. Jeśli producent uzgodni z centralą GHB warunki – to tak, jakby je uzgodnił z ponad 160 przedsiębiorstwami, w ponad 200 placówkach sprzedaży w Polsce. Proszę sobie wyobrazić o ile większy byłby koszt dotarcia bezpośredniego do tak dużej liczby punktów sprzedaży tylko z jednym asortymentem. U nas ten koszt dzielony jest przez 100 – prawie tylu mamy producentów w ofercie – a wynik należy podzielić jeszcze przez 162, tyle jest firm w grupie.

Kolejna bardzo istotna kwestia w ocenie współpracy producenta z GHB wynika z odroczonego terminu płatności, na czym oparty jest rynek materiałów budowlanych. To GHB jest gwarantem zobowiązań hurtowni z grupy, i tym samym przejmuje ryzyko niewypłacalności każdego z jej członków. I na GHB spoczywa obowiązek weryfikacji członków grupy pod kątem zdolności finansowej. Producent ma pieniądze na koncie w terminie niezależnie od tego, czy członek grupy zapłacił nam pieniądze, czy nie.

– Powszechnie mówi się o schłodzeniu koniunktury na rynku materiałów budowlanych. Jak to się przekłada na płynność finansową przedsiębiorstw?

– To złożony problem, a wpływ na koniunkturę był wieloraki. We znaki całej branży mocno dała się tegoroczna mroźna, śnieżna i długa zima. Hurtownie, mimo bardzo kuszących promocji, nie mogły z nich skorzystać, bo zalegające na składach hałdy śniegu uniemożliwiały wykorzystanie powierzchni magazynowych. Po zimie nastal czas powodzi, które uniemożliwiały obsługę wielu inwestycji, powodując problemy logistyczne. Część składów znalazła się pod wodą. Swoje piętno odcisnęły też upały, skracając codzienny czas robót, bądź przerywając prowadzenie prac budowlanych. Po raz pierwszy od wielu lat aura w znaczny sposób wpłynęła na kondycję w branży, a tym samym negatywnie wpłynęła na płynność finansową przedsiębiorstw i produkcję budowlaną w Polsce.

Ceny większości materiałów budowlanych spadły, co przełożyło się na spadek marż, a tym samym i wyniki firm zajmujących się handlem materiałami budowlanymi. Spadek cen materiałów ściennych przekroczył poziom 50 procent, styropianu o 70 procent, a wełny budowlane stanęły o blisko 40 procent. To poziom nie notowany od 10 lat. Spadek marż producentek niekorzystnie przełożył się na jakość materiałów, w szczególności styropianu i chemii budowlanej. Jest to bardzo niekorzystne zjawisko, ale na szczęście nie rzutuje na obraz całej branży. Choć, o czym też należy wspomnieć, przedstawiciele firm ubezpieczających przedsiębiorstw zajmujących się handlem materiałami budowlanymi. Nie jest więc tak wesoło jak przedstawiają nam to politycy, trudno jednak mówić o tragedii.

– Jest pan jednym z najlepszych ekspertów w segmencie hurtowego handlu materiałami budowlanymi. Jak ocenia pan perspektywy branży?

– Nie żyjemy w próżni. Sytuacja rynku materiałów budowlanych w Polsce jest pochodną kondycji gospodarki światowej, a ta nadal nie jest stabilna. W krótkim terminie sytuacja będzie zależała przede wszystkim od tego, jaką będziemy mieli zimę w tym roku.

W okresie długoterminowym widzę więcej szans niż zagrożeń. Paradoksem jest to, że grzechy budowlane z okresu PRL-u, są dla nas dzisiaj szansą. Jestem chyba jedyną osobą, która rozpatruje w kategoriach szansy brak autostrad w Polsce i dziurawe drogi. (uśmiech)

Nadal mamy sporo do wyremontowania, brakuje mieszkań w Polsce. Mamy więc fundamentalnie zdrowy rynek oparty o popyt, który na szczęście nie ma charakteru spekulacyjnego. Cieszę się, że nie jesteśmy drugą Hiszpanią, gdzie obecnie na nabywców czeka ponad 4 mln pustych mieszkań. W tym kontekście spadek rynku budowlanego o 4, czy nawet 8 procent w 2010 roku nie jest wielką tragedią.

– Zdradzi nam pan swoje plany na najbliższą przyszłość?

– Nie obawiam się o przyszłość grupy GHB, bo jest zbudowana na bardzo solidnych fundamentach. Właściciele firm wchodzących w skład grupy to uczciwi ludzie, bardzo zaangażowani w rozwój swoich spółek, którzy ciężko pracując walczą o swoje miejsce na rynku. Cieszę się, że mogą dla nich pracować. Zaufanie jakim obdarzyli mnie i mój zespół motywuje do dalszej pracy na rzecz rozwoju sieci.

Jako kapitan jachtowy pozwolę sobie użyć terminologii żeglarskiej. Wiem do jakiego portu mamy dopłynąć. Mam wizję dynamicznego rozwoju grupy GHB. Jaki obierzemy kurs, aby cel ten osiągnąć, zależeć będzie od wiatru z jakim się spotkamy. Od sytuacji rynkowej. Jestem jednak pewien, że z Taką Załogą nie można przegrać regat o najwyższe trofeum.

– Dziękuję za tą bardzo ciekawą rozmowę.

– Ja również i pozdrawiam czytelników Profili.

