



Grupy zakupowe mają dobre perspektywy

Rozmowa z Krzysztofem Lisowskim, Prezesem Zarządu Polskiej Grupy Elektrycznej Forum-Rondo

Jak można ocenić sytuację przedsiębiorstw po połączeniu dwóch grup zakupowych: El-Forum i Grupy Rondo. Jakie były zalety i wady tego przedsięwzięcia widziane z perspektywy czasu?

– Forum Rondo powstało w wyniku połączenia dwóch grup zakupowych EL-Forum oraz Grupy Rondo. Obie sieci funkcjonowały na dość odmiennych zasadach handlowych – musieliśmy wypracować model satysfakcjonujący wszystkich. Dziś z perspektywy tych minionych pięciu lat widzimy, że nasz plan się powiódł. Udało się zrealizować projekt, którego w Polsce nie przeprowadził nikt inny. Połączenie dwóch konkurujących ze sobą podmiotów wymagało wyłożonej pracy odpowiedniego czasu, atmosfery i dobrej woli wszystkich udziałowców oraz przede wszystkim wiary, że to przedsięwzięcie uda się wprowadzić w życie.

Po połączeniu obrót wzrósł ponad dwukrotnie, w stosunku do łącznych obrotów przedsiębiorstw sprzed połączenia. Zbliżamy się powoli do 800 milionów rocznej sprzedaży. Niewątpliwie wzrosła nasza siła rynkowa. Sukcesem jest także brak wewnętrznych animozji – w zasadzie nikt już nie pamięta, kto wcześniej należał do Grupy Rondo, a kto do El-Forum. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest brak wewnętrznego handlu pomiędzy udziałowcami. Eliminuje to potencjalne źródło wielu napięć. Ważnym elementem integrującym są także wyjazdy szkoleniowe właścicieli firm – w ostatnich latach spotykali się oni m.in. w Portugalii, Sycylii, Meksyku, Turcji i Wietnamie.

Mamy wspólne, podstawowe cele: skuteczny i systematyczny rozwój naszych

firm, co stwarza możliwość skutecznej konkurencji na rynku i co w konsekwencji powinno przynieść uzyskanie godziwego zysku.

Duży nacisk kładziemy na budowanie wizerunku sieci. Przede wszystkim jednak staramy się wytworzyć wśród wszystkich jej udziałowców poczucie identyfikacji i utożsamiania się z Forum-Rondo – nawet kosztem rezygnacji z części tożsamości własnych firm na rzecz wspólnej marki. Chcemy być rozpoznawalni na rynku jako spójna sieć sprzedaży. Inwestując w promocję wspólnej marki, budujemy siłę poszczególnych hurtowni, ale też i siła poszczególnych hurtowni stanowi o sile całej sieci.

” Po połączeniu obrót wzrósł ponad dwukrotnie, w stosunku do łącznych obrotów przedsiębiorstw sprzed połączenia. Zbliżamy się powoli do 800 milionów złotych rocznej sprzedaży ”

Obecnie z perspektywy minionego czasu widać, że wdrożenie tego ambitnego projektu powiodło się. Na rynkach lokalnych jesteśmy samoistnym liderem – nasze punkty sprzedaży mają ugruntowaną i stabilną pozycję, a firmy członkowskie coraz skuteczniej konkurują i, co istotne, wygrywają w dużych, ogólnopolskich przetargach energetycznych.

Stanowimy największą w Polsce sieć hurtowni elektrycznych zrzeszającą ponad pięćdziesiąt firm członkowskich posiadają-

jących w sumie 120 punktów sprzedażowych zlokalizowanych na terenie całego kraju. Tak zorganizowana struktura sieci i wypracowana w ostatnich latach strategia konsolidacji handlu pozwala nam stwierdzić, że jesteśmy na rynku energetycznym najlepszym partnerem handlowym – nawet na czas kryzysu.

– Jakie są podstawowe zadania grupy zakupowej Forum-Rondo względem swoich członków?

– Naszym podstawowym zadaniem jest koordynowanie działań handlowych, marketingowych i innych wspierających sprzedaż w firmach zrzeszonych w PGE Forum-Rondo w tym m.in. negocjowanie umów handlowych, których obecnie mamy zawartych ponad 100. Ustalamy warunki sprzedażowe, marketingowe, premie pieniężne, dajemy dostęp do towarów po najlepszych cenach. Organizujemy transport. Mamy umowy korporacyjne z firmami spedycyjnymi, ubezpieczeniowymi, telekomunikacyjnymi znacznie obniżające koszty. Ważną rolę odgrywa magazyn centralny, w którym znajdują się zapasy produktów najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia naszych udziałowców. Jeżeli ktoś dostaje zamówienie np. na dwie oprawy oświetleniowe, otrzyma je z magazynu w cenie takiej, jaka byłaby aktualna przy zamówieniu minimum kilkuset produktów. Wszelkie zakupy dokonywane do magazynu centralnego są odrębnie negocjowane i uzgadniane tak, aby nasi odbiorcy mieli pewność, że zakupu dokonają na najlepszych możliwych warunkach. Pracujemy nad poprawą logistyki tak, aby towar zamówiony jednego dnia już następnego był u zamawiającego.



Obecnie planujemy zorganizowanie wyspecjalizowanego magazynu kablowego, który będzie możliwie szybko realizował zamówienia naszych partnerów. Uruchomiliśmy też, we współpracy z firmami zewnętrznymi, usługę polegającą na możliwości sprawdzenia sytuacji finansowej kontrahentów.

W centrali pracują 22 osoby, zdecydowana większość z wyższym wykształceniem. Staramy się wspierać ich dążenia do podnoszenia kwalifikacji, kształcenia się, organizujemy szkolenia. Wynegocjowanie takiej ilości umów, jakie zawiera corocznie Forum Rondo wymaga naprawdę odpowiednich umiejętności.

Największą siłą i atutem całej naszej sieci jest armia prawie 1200 pracowników. To grupa ludzi wykształconych, kompetentnych, przeszkolonych przez doradców technicznych naszych strategicznych dostawców, a także przygotowanych mentalnie do wykonywania codziennej pracy. W ciągu ostatnich lat przeszkoliliśmy ponad pięciuset handlowców pracujących w naszej sieci sprzedaży w zakresie techniki skutecznej sprzedaży. I to według najwyższych kryteriów, przy pomocy trenerów z najwyższej półki. Szkolenie takie trwa przeważnie dwa dni i jest zakończone egzaminem. Każdy uczestnik jest oceniany indywidualnie. Skuteczność tego przedsięwzięcia jest bardzo wysoka i stanowi trudny do przecenienia kapitał na przyszłość. Przynajmniej kilka razy w roku, uczestniczymy w szkoleniach organizowanych przez naszych partnerów – strategicznych dostawców. Jesteśmy wówczas informowani o zamiarach wprowadzenia na rynek nowych produktów, zmianach technologicznych w istniejących produktach itd.

– Kto może zostać nowym członkiem grupy?

– Naszą sieć charakteryzuje bardzo równomierne pokrycie terytorialne kraju jeśli chodzi o oddziały. Dzieje się tak dlatego, iż stosowaliśmy określone warunki przyjmowania do sieci. Jednak prawdę mówiąc w zasadzie już nie przyjmujemy nowych członków. Obecnie mało jest firm, które spełniają nasze kryteria zarówno pod względem położenia geograficznego oraz wielkości obrotu. Na pewno nie dołączamy nowych przedsiębiorstw w lokalizacjach, w których znajduje się siedziba dotychczasowego udziałowca, z wyjątkiem

” Duży nacisk kładziemy na budowanie wizerunku sieci. Przede wszystkim jednak staramy się wytworzyć wśród wszystkich jej udziałowców poczucie identyfikacji i utożsamiania się z Forum-Rondo ”

może naprawdę dużych miast. Nie chcemy tworzyć niepotrzebnej, wewnętrznej konkurencji. Zastanawiamy się nad powiększeniem sieci jedynie w sytuacji, gdy pretendująca firma może nas wesprzeć w dziedzinie, w której jesteśmy słabsi. W ogóle cechą charakterystyczną grupy Forum Rondo jest duża różnorodność firm wchodzących w jej skład. Mamy tu m.in. przedsiębiorstwa prefabrykujące rozdzielnice, posiadające własne grupy wykonawcze instalacji elektrycznych. W tej różnorodności tkwi duża siła, którą dostrzegają nasi strategiczni partnerzy, tacy jak Philips, NKT, Tele-Fonika Kable, Schneider Electric, Eaton.

– Co można powiedzieć o strukturze Grupy, sprzedaży zewnętrznej i wewnętrznej?

– Centrala Forum Rondo mieści się w Morszkowie, tutaj jest magazyn centralny i z tego miejsca dokonujemy około 20% sprzedaży – wyłącznie dla naszych udziałowców. Sama Spółka nie jest nastawiona na uzyskiwanie zysku, a przychody realizowane są z wpłat właścicieli. Celem jej istnienia jest rola służebna – wyłącznie wspomaganie działalności udziałowców. Właściciele firm zrzeszeni w naszej sieci są świadomi, iż siła centrali jest równocześnie ich siłą.

Generalnie mamy dwa typy umów z dostawcami. W pierwszej podmiotami są Forum Rondo i dostawca produktów. W drugim typie zakupy poszczególnych udziałowców są komasowane w jedną umowę – jest to tzw. umowa trójstronna. Trzeba tu też podkreślić, że poszczególne hurtownie z zasady pomiędzy sobą nie handlują. Nie ma więc czegoś takiego, jak sprzedaż wewnętrzna.

– Obecnie na rynku elektrotechnicznym widać intensywną walkę cenową. Rynek jest bardzo konkurencyjny. Jak to się przekłada na poziom marż?

– Generalnie na całym rynku elektrotechnicznym poziom marż jest naprawdę niski. Przykładowo dla kabli i przewodów wartości te osiągają rząd pół procenta, jednego procenta. Sztuką też jest sprzedawać produkty o wysokiej cenie jednostkowej. My stosujemy strategię konsolidacji handlu – musimy wykorzystywać nasz potencjał wybierając w poszczególnych grupach produktowych strategicznych partnerów. Tego typu koncentracja jest rzeczą podstawową dla uzyskania satysfakcjonującego wyniku.

– Prosiłbym o ocenę sytuacji na rynku elektrotechnicznym w roku bieżącym i prognozy na rok 2013.

– W 2011 roku osiągnęliśmy około 750 milionów złotych obrotu. Obecnie, w 2012 roku, liczymy na 5-10% wzrostu. W ciągu pierwszych trzech kwartałów udało się osiągnąć 10-procentowy przyrost sprzedaży. Ostatni kwartał jest co prawda przeważnie najlepszy, jednak widzimy pewne wyhamowanie dynamiki. Ale w ogólnym rozrachunku nie będzie źle. Staramy się



W nowej siedzibie przedsiębiorstwa, kosztem ponad 2,5 miliona złotych zbudowano nowy budynek biurowy, zmodernizowano magazyn, utwardzono teren, wstawiono nowe regały magazynowe



Stanowimy największą w Polsce sieć hurtowni elektrycznych zrzeszającą ponad pięćdziesiąt firm członkowskich posiadających w sumie 120 punktów sprzedażowych zlokalizowanych na terenie całego kraju – mówi Krzysztof Lisowski

zresztą stosować mechanizmy napędzające sprzedaż. Wprowadzamy nowy system informatyczny pozwalający np. poszczególnym udziałowcom uzyskiwać informację o poziomie zapasów w magazynie centralnym, składać zamówienia, sprawdzać ich status i stopień realizacji. Zamierzamy uruchomić magazyn nierotów. Pozwoli on nam na przerzucanie produktów nie cieszących się zainteresowaniem w jednej lokalizacji do miejsca, gdzie będzie można je sprzedać. Uwolnimy w ten sposób duże zasoby gotówki. Z większością najpoważniejszych dostawców mamy umowy gwarantujące wymianę towarów nierotujących.

Rok 2013 będzie prawdopodobnie okresem rynkowej weryfikacji, a słabsi być może odpadną. My, jako sieć posiadająca ponad 120 punktów sprzedaży na terenie całego kraju, jesteśmy bardzo dobrym partnerem na czas osłabienia koniunktury. To czego nie można sprzedać np. w Gdańsku może znaleźć nabywców we Wrocławiu czy Rzeszowie. To jest nasza siła. Generalnie grupy zakupowe mają przed sobą bardzo dobre perspektywy, jednak warunkiem powodzenia jest maksymalna integracja firm-członków, wydelegowanie części swoich uprawnień do centrali, wspólne działanie.

” Rok 2013 będzie prawdopodobnie okresem rynkowej weryfikacji. Forum Rondo z ponad 120 punktami sprzedaży na terenie całego kraju, jest bardzo dobrym partnerem na czas osłabienia koniunktury ”

– Stosunkowo niedawno miało miejsce otwarcie nowej siedziby przedsiębiorstwa.

– Ponieważ Grupa rozrosła się i osiągnęła poważny rynkowy status, udziałowcy podjęli decyzję o rozbudowie i modernizacji siedziby. Zwiększyliśmy dwukrotnie ilość miejsc paletowych, wymieniono stropy, dach, zamontowaliśmy wymienniki ciepła, poprawiliśmy termoizolacyjność. Obecnie budujemy magazyn kabli i przewodów. Staramy się jednak działać racjonalnie, dostosowując inwestycje do realiów rynkowych. Pojawiło się miejsce dla nowych dostawców i okazja do kolejnych negocjacji umów handlowych. Generalnie znacznie poprawiliśmy warunki pracy i zwiększyliśmy nasz potencjał handlowy.

– Jaka jest rola poszczególnych grup produktowych w obrocie firmy?

– Generalnie nie widać w strukturze naszej sprzedaży produktów dominujących. Staramy się, aby rozkładało się to w miarę równomiernie, proporcjonalnie. Pilnujemy tego, ponieważ jest to element bezpieczeństwa finansowego. W zakresie wiedzy o poszczególnych asortymentach czerpiemy z doświadczeń wszystkich naszych hurtowni. Posiadamy np. wyspecjalizowaną komórkę w centrali, która zajmuje się tylko kablami i przewodami. Jej pracownicy kontaktują się z handlowcami przedsiębiorstw należących do grupy, posiadających własne magazyny kabli, i opierając się na ich informacjach dokonują kolejnych zakupów. Proces składania zamówień jest odpowiednio skoordynowany, poprzedzony rozeznaniem potrzeb wśród udziałowców. Nie chcemy dopuszczać do powstawania nadmiernych stanów magazynowych.

– Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Jacek Różański

Zdjęcia: Tomasz Wawer