



# Odbudowaliśmy moce produkcyjne

## Rozmowa z Tomaszem Grabczanem, wiceprezesem zarządu firmy Relpol

**Po okresie intensywnego zdobywania rynków zagranicznych i budowy dystrybucji w Polsce Relpol zmodyfikował strategię swojego działania. Jak do tego doszło?**

– Kilka lat temu Relpol zintensyfikował działania na rynkach zagranicznych, głównie w Europie Zachodniej, Rosji, na Ukrainie czy na Bliskim Wschodzie. Podjęto wówczas decyzję o utworzeniu holdingu skupiającego spółki zagraniczne zajmujące się sprzedażą, a także produkcją. Pomysł moim zdaniem był bardzo dobry, jednak oferta produktowa zbyt uboga, co utrudniało wypracowanie sobie silnej pozycji na lokalnych rynkach oraz konkurencję z największymi. W 2008 roku przyszedł kryzys i część spółek stała się nierentowna. Rozpoczął się więc proces ich stopniowej likwidacji w celu ograniczenia strat. Obecnie pozostały nam dwie fabryki za granicą: na Litwie oraz Ukrainie, a także dwie spółki zależne, na Białorusi i w Rosji zajmujące się wyłącznie handlem. Pozostałe zostały zamknięte lub proces ich likwidacji dobiega końca.

W przeszłości obowiązywała inna koncepcja prowadzenia biznesu. Relpol większą część swojej produkcji, obecnie około 65%, ciągle kieruje na eksport. W bardzo dużej części wyroby te sprzedawane są pod obcym logo. Na rynek krajowy trafia 35% produkcji.

Model krajowej dystrybucji jeszcze kilka lat temu był zupełnie inny. Sprzedaż odbywała się głównie za pośrednictwem wybranych firm, nazywanych RCD – Regionalne Centra Dystrybucyjne. W moim przekonaniu można było wówczas w kraju sprzedawać więcej.

**– Jak sytuacja wyglądała wówczas na rynku polskim?**

– W 2008 roku jednym z najistotniejszych dla nas wydarzeń było drastyczne zmniejszenie zamówień przez jednego z największych odbiorców sprzedających nasze wyroby pod własną marką. Dla Relpolu był to cios, który spowodował konieczność szybkiego pozyskania nowych klientów. Ponieważ w kraju byliśmy ograniczeni w redystrybucji przez RCD (Regionalne Centrum Dystrybucyjne), władze spółki zaczęły podpisywać umowy dystrybucyjne z największymi sieciami hurtowni. Jednak sytuacja nadal nie była uporząd-

kowana i nowi dystrybutorzy niejednokrotnie zwracali się w kierunku wyrobów konkurencyjnych. Niejednokrotnie byli to producenci chińscy, których wyroby wraz ze spadkiem kursu dolara stawały się coraz bardziej atrakcyjne cenowo. Generalnie sytuacja nie była najlepsza. W 2008 roku rozpoczął się ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy, spadek popytu, walka cenowa i sprzedaż poniżej kosztów. Spadły zamówienia i obroty, a koszty stałe spółki utrzymywały się na wysokim poziomie. Musieliśmy spłacać kredyty, a jednocześnie wpływy z eksportu były coraz niższe z powodu największych w historii spadków kursów walut. To wszystko w konsekwencji powodowało zatory płatnicze i problemy finansowe.

”Sytuacja zaczęła się poprawiać i obecnie wygląda na to, że program naprawy finansów przedsiębiorstwa się powiodł”

W ubiegłym roku nowo powołany zarząd otrzymał zadanie wyprowadzenia spółki na prostą. Nie było to łatwe, tym bardziej, że wcześniej firma zmniejszała zatrudnienie i wielkość produkcji. Niższa produkcja oznaczała mniejsze zapotrzebowanie na surowce, takie jak miedź, srebro, tworzywa sztuczne, a więc wyższe koszty ich pozyskania. Spirala trudności nakręcała się. Trzeba było działać szybko i konsekwentnie, bo jak głosił Napoleon Hill „sukces osiągają ci, którzy działają a nie czekają”. Zaczęliśmy między innymi od renegocjacji z klientami warunków sprzedaży. Kontynuowaliśmy zamykanie spółek zależnych przynoszących straty, rozpoczęliśmy rozmowy z naszymi dostawcami surowców i towarów w celu polepszenia warunków handlowych. Sytuacja zaczęła się poprawiać i obecnie wygląda na to, że program naprawy finansów przedsiębiorstwa się powiodł.

Nie jest to oczywiście jedynie nasza zasługa. W drugiej połowie ubiegłego roku rynek zaczął się dynamicznie odbudowywać. Niektórzy producenci nie nadążali za rosnącym popytem jednak Relpol był na

tyle elastyczny, że podołał zadaniu i bardzo szybko zdołał odbudować, a nawet zwiększyć moce produkcyjne. Obecnie poziom produkcji w niektórych grupach produktowych jest dwa razy wyższy w porównaniu z rokiem ubiegłym.

**– Co zmieniło się w odniesieniu do polskiego rynku dystrybucji?**

– Jeszcze bardziej otworzyliśmy się na współpracę z klientami i partnerami handlowymi w Polsce. Mamy praktycznie umowy ze wszystkimi dużymi sieciami hurtowni czy grupami zakupowymi. Co istotne, opracowaliśmy i wdrożyliśmy nową politykę handlową opierającą się na przejrzystym systemie warunków współpracy. Mam tu na myśli system rabatowy i bonusowy. Zlikwidowaliśmy uprzywilejowany status RCD pozostawiając dwie firmy, ze statusem Autoryzowanego Partnera. Generalnie jestem zwolennikiem wolnego rynku, na którym wszystkie podmioty mają takie same szanse. Powinno to dotyczyć także wszystkich naszych partnerów. Niech przewagę zdobywają ci, którzy oferują lepszy serwis, lepszą obsługę klienta. Staramy się i my, pracując codziennie nad podnoszeniem naszych usług pamiętając o tym, że żyjemy w epoce klienta, który może odejść od nas, gdy ktoś obsłuży go lepiej. Cały czas poszukujemy najbardziej efektywnych działań i rozwiązań. Tu przypomina mi się twierdzenie Andy Coen’a, które mówi, że „szaleństwem jest robić wszystko jak dotychczas i oczekiwać lepszych efektów”.

**– Jaka jest obecnie misja i wizja zarządu?**

– Generalnie chcemy utrzymać pozycję jednego z największych dostawców przekształcając, oferując naszym klientom produkty o najwyższej jakości, które pozwalają zdobyć im przewagę konkurencyjną. Jednym z najważniejszych celów jest podnoszenie wielkości produkcji i prowadzenie rentownej sprzedaży. Celem krótkoterminowym jest przekroczenie 100 milionów złotych obrotu. Jesteśmy realistami więc wiemy, że pomimo dynamicznej sprzedaży w tym roku jest to raczej niemożliwe. Ale w przyszłym jak najbardziej. Wcześniej specjalnie użyłem określenia dostawca a nie producent, ponieważ nie wszystkie wyroby z naszej oferty są przez Relpol produkowane. Towary handlowe

stanowią obecnie około 15% obrotu. Reszta jest przez nas projektowana, wdrażana, testowana, w końcu wytwarzana.

**– Czyli trudne czasy dla Relpolu skończyły się?**

– Mamy postawione cele, znamy kierunek naszych działań, wiemy jak do nich dojść i musimy być konsekwentni. Oczywiście cały czas istnieją zagrożenia. Nie wiemy co się będzie działo z globalnym popytem, przecież cała strefa euro ma obecnie problemy. Kiedy sądziliśmy, że jesteśmy już na ostatniej prostej do wyjścia na czyste pozycje nadeszły sygnały, które dają nam do myślenia. Jednak zeszłoroczne ożywienie pozwalające Relpolowi na szybką odbudowę mocy produkcyjnych zablokowało jednocześnie możliwość wejścia w powstałą lukę np. producentów z dalekiego wschodu. Obecnie obciążenie linii produkcyjnych osiągnęło maksymalny poziom. Tak dobrej sytuacji jeszcze w historii spółki nie było.

Niewątpliwie niezwykle istotnym czynnikiem mającym wpływ na dalszą działalność firmy są i będą ceny surowców. Ostatnio rosły one tak dynamicznie, szczególnie dotyczyło to I kwartału 2011 roku, iż zmuszeni byliśmy wprowadzić podwyżki cen produktów już po kilku miesiącach od wprowadzenia nowej polityki handlo-

wej. Jednak nawet nasi najwięksi odbiorcy, ze zrozumieniem przyznali nam rację. Ich polityka cenowa jest zresztą podobna w obecnych warunkach. Sprzedaż poniżej kosztów jest sensowna tylko w wypadku produktów, które mają „pociągnąć” sprzedaż innych wyrobów. Inaczej prowadzi to tylko do strat.

**„ Zlikwidowaliśmy uprzywilejowany status RCD. Mamy umowy ze wszystkimi dużymi sieciami hurtowni i grupami zakupowymi ”**

Na razie ceny surowców ustabilizowały się, ale cały czas trzeba tego aspektu prowadzenia biznesu bardzo pilnować. Dlatego też zaproponowaliśmy ostatnio naszym klientom, głównie zagranicznym, formułę kwartalnego aktualizowania cen w oparciu o ceny surowców. Branża komponentów elektroniki już od dłuższego czasu indeksuje swoje ceny w oparciu o ceny podstawowych surowców. To samo dotyczy przemysłu metalurgicznego. W ten sposób kupujemy np. drut nawojowy do produkcji cewek. Miejmy jednak nadzieję, że ceny surowców spadną.

**– Jak wygląda obecnie struktura spółki?**

– Relpol S.A. w chwili obecnej to pięć zakładów: trzy w Polsce i dwa za granicą. Przy czym zakład na Litwie jest powoli zamykany, a jego produkcja przenoszona do fabryki na Ukrainie. W Polsce funkcjonuje zakład w Żarach zatrudniający ponad 400 osób, mniejszy zakład w Mirostowicach Dolnych daje pracę około 50 osobom, Polon w Zielonej Górze to 20 osób. Zamierzamy rozwinąć sieć sprzedaży w kraju, zatrudnić w tym celu nowe osoby. Naturalnie będziemy wzmacniać także eksport. Nie wykluczamy także wejścia na rynki dalekowschodnie.

**– Czy chińskie produkty stanowią konkurencję dla produktów Relpolu w naszym kraju?**

– Konkurujemy w pewnym zakresie z chińskimi wyrobami na rynku polskim, jednak ich jakość przeważnie pozostawia wiele do życzenia. Generalnie przełączniki można podzielić na dwie grupy – przemysłowe oraz dedykowane dla elektroniki stosowane na płytach drukowanych PCB i wykorzystywane np. do układów sterowania urządzeniami z branży AGD.

W tej pierwszej grupie przełączników naszymi głównymi konkurentami w Europie są takie firmy jak Finder, Omron, Ty-

Chcemy utrzymać pozycję jednego z największych dostawców przełączników – mówi Tomasz Grabczan



Zeszloroczne ożywienie pozwoliło Relpolowi na szybką odbudowę mocy produkcyjnych – informuje Tomasz Grabczan

co. W drugiej grupie konkurujemy z zupełnie innymi przedsiębiorstwami.

Zresztą od pewnego czasu widzimy wyraźny trend polegający na zwiększaniu się chłonności rynku w zakresie przekaźników miniaturowych oraz stabilizację przekaźników przemysłowych. Jest to naturalne, ponieważ pewne funkcje przekaźników przejmowane są w automatyce przez sterowniki.

**– Co można powiedzieć o nowościach i zmianach w zakresie oferty produktów Replolu?**

– Trzy, cztery ostatnie lata praktycznie nie dawały szans na wprowadzanie nowych produktów. Jednak nasze biura konstrukcyjne cały czas pracowały. W efekcie opracowany został m.in. przekaźnik do inwerterów solarnych, którego jesteśmy chyba obecnie jednym z niewielu producentów na świecie. Pierwsza partia tych zupełnie nowych urządzeń już została wprowadzona na rynek. Mamy nadzieję, iż takie decyzje, jak ta dotycząca stopniowego zamknięcia w Niemczech elektrowni jądrowych i zwrócenia się w kierunku źródeł energii odnawialnej, w tym słonecznej, zwiększy koniunkturę i popyt na tego typu wyroby. Szacujemy, iż w najbliższych latach mogą one stanowić nawet ponad 10% całkowitego obrotu Relpolu.

Innym nowym wyrobem, który zamierzamy wdrożyć w najbliższym czasie, są miniaturowe przekaźniki bistabilne. Ostatnio nawiązaliśmy także kontakt z bardzo dużym europejskim producentem, z którym będziemy wspólnie opracowywać nową konstrukcję przekaźnika i później produkować go na potrzeby obu firm.

Jednym z zakładów należących do Relpolu jest firma Polon z Zielonej Góry. Funkcjonuje w strukturach spółki już od kilkunastu lat i oferuje produkt o nazwie CZIP, czyli Cyfrowe Zabezpieczenia i Pomiar. Jest to produkt dobrze znany i dobrze oceniany przez polską energetykę. Na ostatnich targach Energetab w Bielsku pokazaliśmy nową konstrukcję, która jeszcze w tym roku wejdzie do produkcji. Uważamy, że nasze „nowe dziecko” jest dużo lepsze od oferowanych przez wielu renomowanych producentów. Dlatego też jednym z naszych celów jest jego wypromowanie zarówno w Polsce, jak i za granicą. Widzimy tutaj naprawdę duże szanse. Innym bardzo interesującym produktem tego zakładu jest system wykrywania substancji promieniotwórczych. Składają się na niego bramki i detektory umieszczone głównie w obszarach, w których przewiduje się transfer tego typu substancji np. na lotniskach, granicach, złomowiskach.

Niektóre rozwiązania w tym zakresie dyktują zresztą regulacje Unii Europejskiej. Cały czas powstają nowe obiekty, które powinny być w takie systemy wyposażone. Prowadzimy obecnie prace konstrukcyjne nad detektorami ręcznymi przeznaczonymi dla poszczególnych służb jak policja, straż pożarna, straż graniczna czy wojsko.

**– Czy firma ma jakieś plany w zakresie nowych inwestycji, zwiększania mocy produkcyjnych?**

– Niewątpliwie naszym celem jest większa sprzedaż. Z tym wiąże się zwiększenie produkcji i czynimy kroki w tym kierunku. Pewne decyzje zostaną podjęte już w najbliższym czasie. Chcemy także proporcjonalnie zwiększać kanał sprzedaży obcych produktów opatrzonych naszym logo. Nie wykluczamy rozpoczęcia współpracy z nowymi dostawcami. Chcielibyśmy utrzymać pozycję Relpolu jako jednego z trzech największych producentów przekaźników w Europie i kompleksowo dostawcy komponentów automatyki.

**– Dziękuję za rozmowę.**

**Rozmawiał  
Jacek Różański**

Zdjęcia: Andrzej Wawok

