

Kto nie maszeruje, ten ginie

Wywiad z członkami zarządu Relpol SA: Rafałem Gulką, dyrektorem naczelnym, oraz Tomaszem Grabczanem, dyrektorem handlowym

Po kilku latach strat Relpol w końcu wygenerował zysk za rok 2011. Czy to duży skok?

Rafał Gulka: Grupa kapitałowa Relpol zrealizowała w 2011 roku zysk w wysokości 6,892 mln zł, z czego na sam Relpol przypadło 6,330 mln zł. Skonsolidowane przychody ze sprzedaży wyniosły 113,117 mln zł, co oznacza wzrost o 28 proc. w porównaniu do poprzedniego roku. Warto zauważyć, że europejski rynek przekazników, na którym działamy, nie wzrósł aż tyle. Osiągnięcie tych wyników nie byłoby możliwe bez podjęcia konkretnych kroków, praktycznie na każdym polu funkcjonowania firmy.

Dla nas to duża satysfakcja, a jednocześnie motywacja do jeszcze skuteczniejszej pracy.

Jakich działań wymagała restrukturyzacja?

Rafał Gulka: Gdy w 2010 roku przeglądałem dokumenty finansowe Relpolu, nie mogłem uwierzyć, że firma, która na zewnątrz robi tak duże wrażenie (budynki, organizacja produkcji), ma ogromne problemy finansowe. Wynikały one przede wszystkim z nieskutecznego zarządzania. Kontynuowaliśmy pracę likwidacji nierentownych spółek zależnych w zachodniej Europie (proces rozpoczęty przez poprzedni zarząd). Poważne zmiany przeprowadziliśmy w produkcji; dotyczyły one modyfikacji technologicznej wyrobów i procesów produkcyjnych w celu obniżania kosztów wytworzenia. Jeden z naszych zakładów przenieśliśmy z Litwy na Ukrainę. Szczególnym nadzorem objęliśmy stany magazynowe. Przyjrzelśmy się umowom z dostawcami, musieliśmy też poszukać nowych dostawców. Dokonaliśmy rewolucji w działach handlowych poprzez wyjście do klienta. Katalog wyrobów został uzupełniony o nowe pozycje.

Czy to już koniec problemów Relpolu?

Rafał Gulka: Restrukturyzacja została już zakończona. Zapanowaliśmy nad negatywnymi zjawiskami. Jednak nic tak nie usypia jak sukces, dlatego w trakcie 2011 roku zarząd podjął działania pozwalające w horyzoncie długookresowym budować i wzmacniać przewagę konkurencyjną spółki. Wdrażamy programy inwestycyjne (finansowane zarówno ze środków własnych, jak i kredytów inwestycyjnych), mające na celu: rewitalizację parku maszynowego, zwiększenie mocy produkcyjnych, obniżenie kosztów produkcji przez zmiany w procesach, a także silną modyfikację poszczególnych grup produktowych. Kroki te prowadzą do zwiększenia rentowności, przy jednoczesnym zachowaniu atrakcyjnego poziomu cenowego naszych produktów i utrzymaniu lub podnoszeniu ich jakości. Obrane kierunki działań pozwolą spółce nie tylko wzmocnić swoją pozycję u dotychczasowych klientów, lecz także będą dobrą podstawą do pozyskiwania nowych odbiorców, zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami.

Jak zmienił się handel w Relpolu?

Tomasz Grabczan: Gdy dwa lata temu obejmowałem stanowisko dyrektora handlowego, ze zdziwieniem stwierdziłem, że mój dział składa się prawie wyłącznie z pracowników biurowych. Towar był sprzedawany z centrali. Oznaczało to bardzo ograniczoną komunikację z rynkiem. Firma miała kontakt z partnerami handlowymi głównie wtedy, gdy dyrektor handlowy raz

w roku podpisywał warunki handlowe na kolejny rok lub umowę. Przez bardzo długi czas w kraju działało pięć regionalnych centrów dystrybucji, tzw. RCD. To zdecydowanie za mało, aby efektywnie sprzedawać. Konieczna była zmiana funkcjonowania handlu. Zależało nam na tym, aby klienci i partnerzy handlowi otrzymywali na bieżąco informacje o naszej ofercie. Chcieliśmy też dowiedzieć się, jakie są ich oczekiwania wobec produktów. Obecnie cztery osoby w kraju pracują w czterech regionach i trzy nowe osoby odpowiedzialne są za rozwój sprzedaży eksportowej.



Zarząd Relpol SA: od lewej Rafał Gulka, dyrektor naczelnym, oraz Tomasz Grabczan, dyrektor handlowy

Dziś mogę z zadowoleniem powiedzieć, że w kraju handlujemy prawie ze wszystkimi. Mamy 2 tys. aktywnych klientów. 80 proc. naszego obrotu krajowego stanowią hurtownie elektrotechniczne i wyspecjalizowani dystrybutorzy.

W handlu liczy się dobry produkt i właściwy marketing. Jak zarząd traktuje te ważne kwestie?

Rafał Gulka: Produkty Relpolu oceniane są wysoko. Zawsze uznawane były za wzór jakości. Wytrzymałość i funkcjonalność naszych przekazników stawia nas w czołówce dostawców europejskich, natomiast w kraju jesteśmy absolutnym liderem. W naszych zakładach produkujemy również wyroby dla innych marek o światowym zasięgu (35 proc. sprzedajemy na kraj, 65 proc. stanowi eksport). W historii Relpolu zdarzały się produkty nietrafione – rynek ich nie zaakceptował, a koszt wdrożenia był bardzo wysoki. Obecnie nasi konstruktorzy otworzyli się na świat, zmieniają produkty w taki sposób, aby spełniać oczekiwania klientów.



or handlowy

Dyrektor produkcji jest jednocześnie osobą odpowiedzialną za działania badawcze i rozwoju. To nie jest często spotykane, ale Relpol to niewielka spółka i możemy połączyć w niej obie te funkcje. Nasi inżynierowie jeżdżą na różne spotkania, aby dowiedzieć się, jaki kierunek rozwoju powinna mieć oferta. Okazało się, że ci sami ludzie mogą zmienić swoje nastawienie i pomyśleć w inny sposób o produkcie.

Tomasz Grabczan: Siła firmy tkwi w relacji z klientami. Kontakt nie polega na ustalaniu warunków handlowych raz na jakiś czas. Konieczne są regularne spotkania w różnej formie. Jeśli ludzie chcą ze sobą zrobić biznes, to muszą rozmawiać. Oprócz tego, że pracownicy działu handlowego bezpośrednio odwiedzają punkty sprzedaży, coraz chętniej korzystają także z telekonferencji. Dotyczy to głównie eksportu, ale coraz częściej stosujemy tę formę kontaktu także z partnerami krajowymi. Jesteśmy w stanie szybko reagować na potrzeby klienta. Praca z klientem daje nam wymierne rezultaty. Partnerzy handlowi dostrzegli naszą aktywność i doceniają to. Zauważyli też, że dotrzymujemy słowa, jeśli chodzi o składane deklaracje. To buduje zaufanie do firmy i ludzi w niej pracujących. Potwierdza, że Relpol to synonim jakości nie tylko w elektrotechnice, lecz także w biznesie.

Z czego zarząd jest najbardziej zadowolony?

Rafał Gulka: Trudno nie być zadowolonym, gdy się ma zyski. Spółka mogła zostać zlikwidowana, jednak wydzwignęła się z tego. Ale może zysk powinien być większy?... Historia nas oceni. Zarządzanie związane jest z rezultatami podjętych decyzji. Z perspektywy czasu jedne okazują się lepsze, inne gorsze. W gruncie rzeczy chodzi o to, żeby bilans był pozytywny.

Tomasz Grabczan: Po wykonaniu niezbędnych działań w 2010 roku, w kolejnym okresie mogliśmy odejść od tzw. gaszenia pożarów i skoncentrować się na budowaniu strategii. Największe i najważniejsze kroki już zostały zrobione. Jeśli codziennie będziemy monitorować otoczenie i szybko reagować na wszelkiego rodzaju zagrożenia oraz aktywnie wspierać naszych klientów i partnerów, to oni poczują, że mają do czynienia z mocnym i skutecznym dostawcą. To nieustający proces wzmacniający naszą pozycję konkurencyjną.

Jak Relpol będzie zmieniać się w kolejnych latach?

Rafał Gulka: Każda nowa inicjatywa wymaga solidnych fundamentów. Trzeba mieć pomysł na wzrost organiczny. To długi marsz. Przez najbliższe dwa lata wykorzystamy te produkty, z których Relpol jest znany, czyli przekładniki przemysłowe i miniaturowe. Te dwa obszary będziemy maksymalnie aktywizować: zwiększać moce wytwórcze oraz dywersyfikować, segmentować produkty. Myślimy o tym, na jakie inne obszary powinniśmy wejść, ale to pieśń przyszłości. Na razie umacniamy pozycję, na których jesteśmy.

Jakie są perspektywy dla Relpolu na rynku przekazników?

Rafał Gulka: Nie jest winą ani zasługą Relpolu, że rynek spada albo rośnie. Od spółki zależy jednak, jak odnajdzie się w każdej sytuacji. Zarząd ma wpływ wyłącznie na to, co dzieje się wewnątrz organizacji. Sukces nie jest nam dany raz na zawsze, wszystko się zmienia. Bez podjęcia odpowiednich kroków nie będzie wyników.

Tomasz Grabczan: Spółka jest warta uwagi. Sprzedaż rośnie, a to pozytywny objaw. Potencjał rozwoju handlu jest duży. Przykładem niech będą Chiny. Dzięki swoim eksportowym partnerom Relpol notuje tam systematyczny wzrost obrotów, ponieważ kraj ten potrzebuje coraz więcej produktów, także wysokiej jakości.

Dziękuję za rozmowę
Małgorzata Koziańska