



Inwestujemy w rozwój i staramy się skutecznie konkurować z producentami dalekowschodnimi

– rozmowa z Tomaszem Grabczanem, wiceprezesem zarządu firmy Relpol

■ **Produkcja przekaźników to biznes, który jako jeden z pierwszych wywędrował w ubiegłej dekadzie do krajów na Dalekim Wschodzie. Jak w tym kontekście ocenia Pan dzisiaj pozycję na rynku Relpolu, a więc firmy, która cały czas produkuje przekaźniki w Europie?**

Od końca lat 90. ubiegłego wieku wielu europejskich producentów przekaźników przenosiło produkcję tych elementów na rynki dalekowschodnie. Zapewniało im to wyraźną przewagę na rynkach krajów Unii Europejskiej, wpisywało się w wiele trendów ogólnie związanych z dąże-

niem do obniżania kosztów i oczywiście tworzyło silną presję na resztę producentów z Europy, którzy nie zdecydowali się na takie zmiany. Otwarcie rynku UE na produkty z Chin i pozostałych krajów europejskich dotyczyło nie tylko markowych produktów renomowanych

firm, które tam wytwarzały swoje komponenty, ale także wielu tamtejszych producentów sprzedających przełączniki u nas, przez co skala konkurencji na rynku bardzo się zwiększyła. Biznes stał się trudny, bo 70% zapotrzebowania na przełączniki miniaturowe w Europie zaspokajano, przywożąc je z Chin, ale warunki były w sumie „do wytrzymania”. Tak było aż do 2008 roku, kiedy zaczął się kryzys. Za jego sprawą cały rynek przełącznikowy w Europie trochę ucierpiał, ale nie tak bardzo jak inne branże, które zanotowały spadki obrotów nawet rzędu 30%. Na skutek walki cenowej i zawirowań u naszych klientów, głównie tych zza wschodniej granicy, w Rosji i na Ukrainie, straciliśmy parę ważnych kontraktów i sytuacja w Relpolu stała się niewesoła. Rynki te na skutek kryzysu przestały patrzeć na jakość i liczyła się tylko najniższa cena. Relpol wówczas znalazł się w bardzo trudnej sytuacji.

■ Kiedy sytuacja zaczęła się poprawiać?

Dopiero poprawa koniunktury w 2010 roku przyniosła znaczące odbicie. Szybko się okazało, że wzrosty obrotów Relpolu są nawet większe niż średnia dla rynku. Wynikało to z tego, że po silnym hamowaniu produkcji, a następnie odbiciu na rynku, popyt znacznie przewyższał podaż. Wydłużyły się na skutek tego znacznie czasy dostaw, nierzadko do ponad roku. W efekcie zaczęli do nas wracać klienci, którzy bezskutecznie szukali przełączników na Dalekim Wschodzie, a u nas mogli je dostać znacznie szybciej niż gdzie indziej. Bywały okresy, kiedy linie obłożone były w 100%, pracując nawet w weekendy, co pozwoliło znacznie ograniczyć wydłużające się i w Relpolu czasy dostaw do kilkunastu tygodni. Wzięliśmy się również ostro za ograniczanie kosztów po to, aby zmniejszyć dystans dzielący nas od producentów chińskich. W tej chwili różnica ta, według nas, spadła poniżej 20% i oczekuję, że na skutek wzrostu cen produkcji w Chinach ten procent dalej będzie się zmniejszać.

Obniżka kosztów to także automatyzacja produkcji, na którą cały czas stawiamy. Osiągnęliśmy stan, że w przełącznikach miniaturowych, a więc tych dla elektroniki, 80% naszego wolumenu produkowane jest w procesach w pełni zautomatyzowanych. To kolejny czynnik pokazujący, czym walczymy o udziały w rynku. Istotny jest też serwis handlowy i doradztwo techniczne, na które postawiliśmy w ostatnich latach znacznie silniej,

chcąc zacieśniać kontakty z klientami. Wszystkie te czynniki sprawiają, że biorąc pod uwagę lepszą jakość naszych elementów, szala wyboru przechyla się znacznie częściej na naszą korzyść.

■ W czym producenci dalekowschodni ustępują dzisiaj firmom takim jak Relpol?

Kryzys i związane z tym długie czasy dostaw, słaby serwis handlowy i techniczny jest po 2008 roku cechą dostawców z Dalekiego Wschodu. Niedotrzymywanie terminów, warunków dostaw, niestałość cen, konieczność płacenia z góry za produkty, wyrównały w dużej mierze siły między producentami stamtąd i z Europy. Należy też oczekiwać, że w długoterminowej perspektywie ceny produkcji w Chinach będą dalej rosły, stąd wielu producentów już dzisiaj stara się na te zjawiska reagować, szukając alternatywnych dostaw na rynkach lokalnych. To samo dotyczy produkcji, którą coraz częściej lokuje się blisko klientów docelowych, a więc również w tych krajach, z których dekadę temu uciekano. Transport towarów i związana z tym administracja są coraz droższe i firmy zaczynają to dostrzegać.

■ Czy produkcja przełączników jest biznesem wartościowym z dzisiejszego punktu widzenia?

Z perspektywy lat mogę powiedzieć, że rynek przełączników jest wartościowy i dochodowy. Niemniej, aby taka ocena była prawdziwa dla danego producenta, trzeba założyć, że firma stara się aktywnie walczyć o swoje udziały i dostosowuje się do aktualnych wymagań. Większość produktów, do których trafiają przełączniki, z czasem relatywnie tanieje, co wymusza na producentach stałe obniżanie kosztów. 2010 rok przyniósł nam odbicie i obciążył maszyny i kadrę na 100% wydajności. Skłonił nas też do dalszych inwestycji w park maszynowy. Skoro mamy większą sprzedaż i zaczęliśmy kupować coraz więcej surowców, produkcja stała się bardziej efektywna, nasze koszty mniejsze, stąd mamy środki, które możemy zainwestować. Jest to istotne, bo rok 2012 może być trudniejszy. Większość producentów dalekowschodnich odbudowało po kryzysie swój potencjał produkcyjny, ceny surowców ustabilizowały się i konkurencja ponownie się zaostrzyła. Niemniej w 2008 roku wyprodukowaliśmy 2 mln przełączników jednej serii, a w 2011 aż 7 mln, co pokazuje skalę odbicia. Ponad 65% naszej produkcji trafia na rynki za-

graniczne, z czego prawie 90% sprzedajemy w Europie. Z tej wartości ponad 70% sprzedajemy na rynki Europy Zachodniej, a resztę za naszą wschodnią granicę.

■ A z czego wynika jakość produktów w przełącznikach?

Przełącznik elektromagnetyczny wydaje się prostym elementem, ale osiągnięcie takiego poziomu powtarzalności i niezawodności, aby przy seriach produkcyjnych idących w miliony sztuk, mieć poziom wadliwości na poziomie kilku sztuk, nie jest łatwe. To efekt ustawień procesu technologicznego, wielu drobnych szczegółów, kwalifikacji i przede wszystkim wysokiej jakości surowców. Jakość drutu, styków, elementów z tworzyw ma decydujące znaczenie, bo skoro chcemy, aby ele-

Obniżka kosztów to także automatyzacja produkcji, na którą cały czas stawiamy. Osiągnęliśmy stan, że w przełącznikach miniaturowych, a więc tych dla elektroniki, 80% naszego wolumenu produkowane jest w procesach w pełni zautomatyzowanych. To kolejny czynnik pokazujący, czym walczymy o udziały w rynku

menty te pobierały małą moc i uznajemy cewki drutem grubości włosa, to precyzyjne nawinięcie tysięcy zwojów tak, aby przy zmianach temperatury nie było naprężeń, ma wielkie znaczenie. Podobnie jest ze stykami. Wiele firm wytwarza je we własnym zakresie, my kupujemy gotowe od producentów, którzy zapewniają je w najlepszej jakości. Skoro w niektórych przypadkach aż 60% ceny przełącznika to koszt surowców, staje się jasne, że to one decydują i o jakości, i o cenie.

■ Czy firmy OEM kupują przełączniki na zapas do swoich magazynów, czy też raczej starają się na bieżąco kupować

potrzebne ilości, korzystając z magazynu producenta?

Takim partnerom najczęściej zapewniamy cykliczne dostawy według ustalonego harmonogramu. Przewagą lokalnego producenta, jak Relpol, dysponującego trzema zakładami produkcyjnymi (nie wliczam tu zakładu Polon, który zajmuje się produkcją zupełnie innych urządzeń), jest możliwość produkcji w krótkich seriach i dostawy w krótkim czasie. Poszerza to możliwości, jakie mają klienci, którzy nie muszą stawić przez wyborem popularnych wykonań lub długiego oczekiwania na dostawę. Zatem to kryterium także w ostatnich latach stało się istotne.

■ Jak można scharakteryzować rozwój rynku w podziale na grupy asortymentowe?

Nasz asortyment można podzielić umownie na dwie grupy produktów: przełączniki miniaturowe, kierowane głównie na rynek elektroniki oraz przełączniki przemysłowe. Nasza sprzedaż w obu grupach cały czas rośnie, różne jest tylko tempo wzrostu. Oceniamy, że obecnie wartościowo ponad 40% światowego rynku przełączników stanowią przełączniki miniaturowe. Ich udział w rynku od wielu lat dynamicznie rośnie. Nasze wysiłki skierowane są na zwiększanie mocy produkcyjnych oraz rozwój oferty w zakresie tych produktów. Jeśli chodzi o przełączniki przemysłowe, to szacujemy, że stanowią one ok. 15% światowego rynku przełączników, udział tej grupy nie zmienia się znacząco od lat, zmie-

Nowe wykonania przełączników, o zmienionej na lepsze funkcjonalności, pojawiają się w naszej ofercie przez cały czas. Ale nie da się powiedzieć, aby klienci ich poszukiwali. Rynek ma charakter konserwatywny, jest przyzwyczajony do typowych rozwiązań i tylko nieliczne firmy szukają innowacji

niają się natomiast produkty. Starsze konstrukcje sprzedają się na podobnym poziomie, zapotrzebowanie na inne, nowsze, dynamicznie rośnie. Przykładem może być nasz przełącznik R4, ze względu na rosnące zapotrzebowanie rynku podwajamy obecnie zdolność produkcyjną na ten wyrób. Pełną zdolność osiągnęliśmy w 2014 roku. Na pewno rynek ulega ciągłym zmianom i staramy się dostosowywać do jego potrzeb, czego przykładem może być chociaż pojawienie się w naszej ofercie przełączników programowalnych i solarnych do zastosowań w elektrowniach fotowoltaicznych.

Poza telekomunikacją żadna z innych branż w wyraźny sposób nie dąży do eliminacji tych elementów i zastąpienia ich wersjami półprzewodnikowymi. Wynika to z bezpieczeństwa zapewnianego przez rozdzielanie galwaniczne i dużej odporności tego elementu na stany nieustalone i przeciążenia. Wzrost w elektronice wynika więc głównie z rozwoju rynku, natomiast zmiany trendów w przełącznikach przemysłowych wiążą się głównie z miniaturyzacją, zwiększeniem niezawodności oraz komputeryzacją automatyki. Dawniej dziesiątki przełączników używane były do realizacji logiki układów sterowania. Dzisiaj zamiast kilkunastu tych elementów wystarczy przełącznik programowalny np. nasz NEED lub sterownik PLC z jednym takim elementem.

■ Jakie znaczenie w przełącznikach mają nowości, takie jak na przykład wersje o obniżonym poborze mocy? Czy one cieszą się powodzeniem u klientów, którzy poszukują nowości?

Takie nowe wykonania przełączników, o zmienionej na lepsze funkcjonalności, pojawiają się w naszej ofercie przez cały czas. Ale nie da się powiedzieć, aby klienci ich poszukiwali. Rynek ma charakter konserwatywny, jest przyzwyczajony do typowych rozwiązań i tylko nieliczne firmy szukają innowacji. Nowinki raczej nie przekładają się znacząco na biznes. Liczę, że przełomem mogą być dopiero przełączniki o obniżonym poborze mocy i wersje bistabilne, które będziemy sukcesywnie wprowadzać w wielu grupach. Koszt pobieranej energii przez przełącznik coraz częściej brany jest pod uwagę i to może się okazać cenną właściwością.

Mimo, że rynek przełączników przemysłowych nie rośnie, również dla Relpolu może okazać się on szansą na pokazanie nowości i zwiększenie swoich udziałów rynkowych. Stawiamy na ten segment

także dlatego, że przełączniki dla przemysłu są wartościowe, czyli stosunkowo drogie i dość długo funkcjonują na rynku. Chcemy proponować nowe i zmodernizowane wersje, licząc, że klienci, którzy będą tych produktów potrzebować przez wiele lat, zwrócą się do nas. Szacowany przez nas światowy rynek odpowiedników naszego przełącznika R4 oceniamy na 40–50 mln sztuk – to nadal bardzo dużo.

■ Czy wszystkie produkowane przez Was przełączniki trafiają na rynek pod marką Relpol?

Połowa naszej sprzedaży na eksport realizowana jest pod obcymi markami, czyli jest to około 30% naszej produkcji. Jest to wartość uznawana przez nas za bezpieczną, bo wiadomo, że nadmierna koncentracja wysiłku na takiej produkcji może wiązać się z ryzykiem, gdy klient nagle zmieni producenta.

Z tego też powodu przykładamy sporo wysiłku do promocji własnej marki. O ile w kraju jesteśmy znani, o tyle za granicą pokazujemy się we wszystkich istotnych imprezach, traktując to jako naszą inwestycję we własny potencjał i markę Relpol.

W strukturach Relpolu w kraju zatrudnionych jest 470 osób (trzy zakłady). Dla zakładu produkcyjnego funkcjonującego w niewielkim mieście, jakim są Żary, to bezpieczeństwo biznesu jest szczególnie ważne. To samo dotyczy zakładu na Ukrainie, który zatrudnia ponad 300 osób, w tym wiele polskiego pochodzenia. Stąd nasze zaangażowanie w produkcję pod markami obcymi jest bardzo dokładnie kontrolowane.

■ Czy pozycja firm dalekowschodnich na rynku europejskim w zakresie przełączników przemysłowych jest istotna i zauważalna?

Firmy te są mało znane na naszym rynku i nie dostrzegamy ich obecności. Niemniej na pewno są i produkują takie elementy, z tym że sprzedają je prawdopodobnie na lokalnym rynku lub pod markami innych producentów. Obserwujemy wręcz odwrotnie zjawisko, często firmy z Europy i nierzadko nasze przełączniki będące częścią większych urządzeń i systemów trafiają na Daleki Wschód i wielu innych krajów postrzeganych jako tanie rynki. To dlatego, że tam też trwa szybki rozwój, którego lokalni producenci nie obsługują w 100%. I chińscy klienci też są w stanie zapłacić więcej za markowe wyroby z Europy.

Rozmawiał Robert Magdziak