

# Rośniemy szybciej niż rynek

Na podstawie wizyty redakcji Rynku Elektrycznego w fabryce Relpol SA w Żarach

W każdym kraju musi być produkcja. W czasach, gdy „deko handlu wydaje się lepsze od kilograma roboty”, polscy producenci elektrotechniki śmiało rywalizują z dystrybutorami globalnych marek, osiągając istotny udział w rynku. Należy do nich Relpol z Żar, krajowy producent przekaźników elektromagnetycznych.

## Konkurencyjność

Przekaźniki wytwarza się tutaj od 1958 roku. Głębokie osadzenie w tradycji miało niewątpliwie wpływ na dzisiejszą solidną pozycję rynkową. Firma jest rozpoznawalna, i to niewątpliwie pomaga. Bycie liderem to jednak nieustanna praca. Ważne jest, że polscy klienci mogą cieszyć się rodzimą produkcją, ale względu patriotyczne rozstrzygną o zakupie tylko wtedy, gdy najpierw wygra twarda ekonomia: czyli jakość za rozsądną cenę. Oferta Relpolu wpisuje się znakomicie w rzeczywistość rynkową.

– Doceniamy nie tylko naszą przeszłość, lecz także umiemy znaleźć się w bieżących realiach – podkreśla Rafał Gulka, prezes Relpolu. – Rynek przekaźników jest oligopoliczny. Taki rynek wykazuje się silną dojrzałością, z jednej strony są ogromne bariery wejścia w postaci zaawansowanych technologii, z drugiej – ogromna presja na cenę.

Popyt i podaż są zrównoważone, czyli mamy do czynienia z rynkiem stabilnym. Większe wahnięcia mają przede wszystkim związek ze zmianami makroekonomicznymi. Dlatego Relpol, aby się rozwijać, nie może bazować jedynie na samym wzroście rynku. Konieczne jest aktywne zdobywanie klientów, odbieranie ich konkurencji. To zmusza nas do poprawiania naszej pozycji konkurencyjnej, czyli systematycznego rozwoju parku maszynowego, ciągłego rozwoju produktów i budowania jak najlepszego serwisu konsumenckiego. Liczba graczy jest ograniczona, nie ma wielu chętnych, żeby taki biznes budować od początku. Na całym świecie jest ponad 150 producentów, w Polsce – w tej grupie produktów tylko Relpol, choć oferujących i sprzedających jest kilku (50 proc. ma pochodzenie dalekowschodnie).

## Lokalizacja produkcji

Nie tak dawno panował trend przenoszenia produkcji do Azji. Europa pozbywała się zakładów wytwórczych. Obecnie, gdy kończy się mit tanich Chin, sytuacja się odwraca. Firmy przekonują się, że produkcja powinna być tam, gdzie jest klient.

– Jeśli firma jest blisko klienta, to jest w stanie elastycznie reagować na jego potrzeby – podkreśla Tomasz Grabczan, dyrektor sprzedaży Relpolu, a jednocześnie wiceprezes zarządu. – To stanowi naszą przewagę konkurencyjną – dodaje.

Będąc oddalonym tysiące kilometrów, nie można swobodnie zarządzać łańcuchem dostaw. Realizacja zamówienia wymaga czasami wielu bezpośrednich kontaktów. Oczywiście, należy być gotowym na pokonanie ogromnych odległości, ale nie zawsze jest to w pełni efektywne. W przypadku produktów wytwarzanych pod specjalne oczekiwania i potrzeby najlepiej sprawdzają się

lokalni wytwórcy.

Wzmacnia się społeczna świadomość, że nie można „wypłukiwać” Europy z produkcji. Relpol o tym wie i skutecznie to wykorzystuje.

Od 50 lat Relpol jest liderem w Polsce. Szacunki zarządu wskazują na ponad 25-procentowy udział w rynku. W skali Europy jest to prawdopodobnie kilka procent.

## Unikalność

Trendy panujące w segmencie przekaźników elektromagnetycznych sprzyjają rozwojowi Relpolu. Oprócz podstawowych elementów, takich jak portfolio produktów i serwis konsumencki, w kontaktach handlowych z partnerami i klientami bardzo ważne są relacje międzyludzkie. W tych dziedzinach trzeba być elastycznym i unikalnym.

– Mamy klienta, u którego zarządzamy logistyką naszych produktów – mówi prezes. Jesteśmy wpięci do jego systemu i to my dbamy o stany magazynowe naszych produktów.

Specyfika działalności Relpolu tkwi także w łatwości dopasowania się do klienta. Zamawiając przekaźniki u liderów w tej branży, trzeba zdawać sobie sprawę, że realizacja nastąpi za pół roku, co wynika z cyklu produkcyjnego. W Relpolu jest to znacznie krócej.



Automat do montażu przekaźników serii RM84, RM85, RM87

– Wprawdzie, biorąc pod uwagę skalę produkcji, dystans między największymi producentami a Relpolem jest ogromny, to nasza elastyczność pozwala nam skutecznie konkurować na każdym polu współpracy z klientem – podkreśla Tomasz Grabczan.

### Przejrzystość

Relpol jest spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych od 1996 roku. Jest więc widoczna dla konkurentów. Co kwartał musi pokazywać swoją kondycję. To ma dobre i złe strony. Wiadomo, że przejrzystość pomaga w relacjach z klientami. Z kolei przez konkurencję może być wykorzystana w złych celach. Ma to dość duże znaczenie, ponieważ rynek przełączników nie jest przez nikogo monitorowany.

### Produkcja

Główna produkcja Relpolu znajduje się w Żarach. Poza tym w Polsce istnieją jeszcze dwa zakłady w ramach spółki. Jeden z nich, Polon w Zielonej Górze, produkuje systemy bramek radiometrycznych do wykrywania materiałów promieniotwórczych oraz systemy zabezpieczeń dla linii średniego napięcia. Relpol posiada również zakład na Ukrainie. W 2014 roku zarząd zdecydował się przenieść część montażu do Polski, ponieważ istniała obawa zamknięcia granic z powodów rozpoczynających się działań zbrojnych. Przeprowadzka pochłonęła sporo kosztów, co odbiło się na wyniku finansowym. Ciągłość dostaw została jednak uratowana. W I kwartale 2015 roku zdecydowaliśmy się na przeniesienie montażu przełączników przemysłowych nowej serii na Ukrainę. Proces przebiegł zgodnie z naszymi oczekiwaniami. Mimo wciąż niespokojnej sytuacji na wschodniej Ukrainie praca naszego zakładu, zlokalizowanego w północnej części kraju, nie podlega zakłóceniom.

### Kondycja

Relpol borykał się z problemami finansowymi. W 2010 roku nowy zarząd przystąpił do poważnej restrukturyzacji.

– Gdy w 2010 roku przeglądałem dokumenty księgowe, nie mogłem uwierzyć, że firma, która na zewnątrz robi tak duże wrażenie (budynki, organizacja produkcji), ma problemy finansowe – wspomina prezes. – Wynikały one przede wszystkim z nieskutecznego zarządzania – wyjaśnia.

Kontynuowane były prace likwidacji nierentownych spółek zależnych w zachodniej Europie. Solidne zmiany przeprowadzone zostały w sprzedaży. Należało odbudować wiarygodność firmy w oczach dystrybutorów, przeorganizować zasady współpracy. Jednym słowem, złożyć obietnice, a potem ich dotrzymać. I to się nam udało. Konieczne były również działania związane z modernizacją produkcji. Dotyczyły one modyfikacji technologicznej wyrobów i procesów produkcyjnych w celu obniżenia kosztów wytworzenia. Ta dziedzina wymagała największych inwestycji. Zakupiono nowe maszyny. Linia do produkcji przełączników miniaturowych RM84/85/87, istniejąca od 2004 r., została poddana modernizacji, w wyniku czego udało się obniżyć koszt wytworzenia i znacznie zwiększyć wydajność. Zainwestowaliśmy również w nową linię do produkcji przełączników przemysłowych, a jednocześnie przeprowadziliśmy modyfikację tej linii produktów. W tym roku pojawiła się nowoczesna drukarka wykonująca nadruki o lepszej jakości (nadruki można zmienić w ciągu kilkunastu minut, przy technologii offsetowej wymagało to kilkunastu godzin).

Szczególnym nadzorem objęto stany magazynowe. Zarząd przyjrzał się umowom z dostawcami. Oferta została powiększona o nowe pozycje.

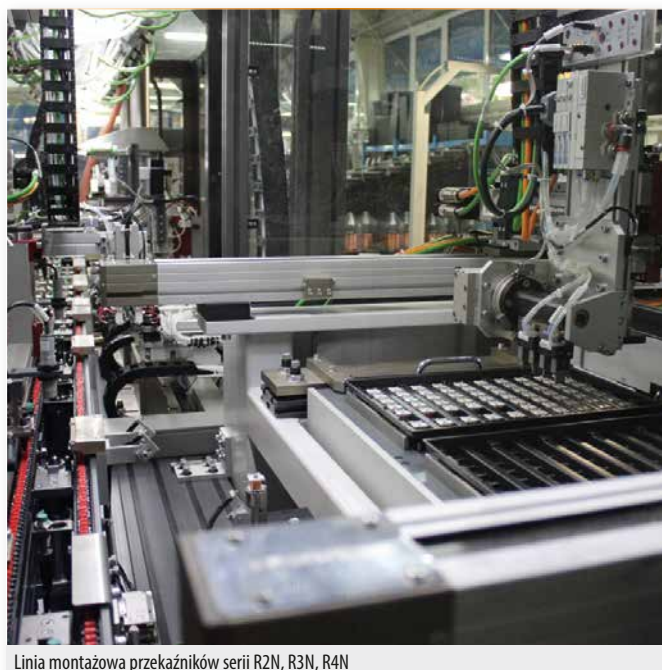
W 2011 roku po raz pierwszy od kilku lat pojawił się zysk w wysokości 6,9 mln zł. Restrukturyzacja zakończyła się sukcesem.

W ostatnich latach Relpol zbliżył się jeszcze bardziej do swoich konkurentów, urósł bardziej niż rynek. Wszyscy starają się, żeby produkt był jak najlepszej jakości i za dobrą cenę. Na tym korzysta klient. To dobry mechanizm działania rynku.

MK



Automat do nawijania zestawu cewki do przełączników serii R2N, R3N, R4N



Linia montażowa przełączników serii R2N, R3N, R4N