

**Piotr Kowalik**

---

# **Grupa PSB**

---

**czyli jak stawić czoła  
zagranicznym sieciom**



**POLSKIE SKŁADY  
BUDOWLANE**



Piotr Kowalik

# Grupa PSB

czyli jak stawić czoła  
zagranicznym sieciom

*fragmenty książki*



**P**SB zaskakują na wiele sposobów. Są jedyną polską grupą, która dała odpór zachodnim sieciom supermarketów budowlanych. Dzięki Grupie stabilną posadą cieszy się ponad 13 tys. ludzi pracujących w rozrzuconych po całym kraju hurtowniach i Mrówkach. Ale historia o tym, jak powstały PSB, ma dużo bardziej uniwersalny charakter. To jest opowieść o zwykłych ludziach, którzy gdzieś na ponidziańskiej wsi stworzyli firmę o niezwykłych rozmiarach. W zasadzie taki sukces może przydarzyć się każdej firmie, ale coś sprawia, że choć z pomysłem na podbijanie rynku startuje jednocześnie wiele firm, do mety dobiega tylko jedna z nich. Wtedy mówi się, że jest to niezwykła organizacja, pisze się o niej książki, jej przypadek staje się obowiązkowym punktem kursów MBA i ulubionym przykładem mówców na różnego rodzaju konferencjach. Kiedy wchodzi się do biura PSB, w oczy rzuca się osobliwy dress code. Nie jest to żadna reguła zapisana w firmowych dokumentach, a jednak wszyscy, od informatyków po prezesa, chodzą podobnie ubrani, w luźnych koszulkach i marynarkach. Gdyby nie sekretariat, gabinety prezesów można by spokojnie pomylić z pokojami, które zajmują ludzie zarządzający magazynem. Nie ma w nich rzeźb, designerskich biurków czy ukrytej łazienki, które można zobaczyć w warszawskich korporacjach. Nie ma w nich nawet za wiele przestrzeni. Zresztą Bogdan Panhirsz prezesem jest tylko w dokumentach firmowych, tu wszyscy mówią do niego Bogdan albo dyrektor Panhirsz. Z drugiej strony nikt też nie wymusza żadnego luzu na siłę. Żeby „dyrektor” integrował się ze swoimi ludźmi, nie musi Wstęp 15 z nimi siedzieć biurko w biurko na modnej przestrzeni typu open space. Wystarczą otwarte drzwi.

\* \* \*

Początki były ciężkie. Lubarski do pracy wyjeżdżał z Kielc w poniedziałek o czwartej rano i wracał do żony i dzieci w piątkowe popołudnie. W ten sposób funkcjonował przez cztery lata, dopóki nie kupił sobie samochodu – w Nidzie nie było luksusów w rodzaju służbowych aut. W tygodniu mieszkał w położonej niedaleko Gacek leśniczówce należącej do Doliny Nidy razem z Bogdanem Panhirszem oraz dwoma inżynierami zatrudnionymi w fabryce. Ze swoim szefem szybko złapał dobry kontakt, integracji sprzyjały wspólne powroty do minihoteliku. Mirosław Lubarski pamięta, jak po opanowaniu bieżących spraw w firmie wracali do leśniczówki i zaczęli burzę mózgow na temat tego, co mogą zrobić, w którą stronę iść. W efekcie przez pięć dni w tygodniu obaj żyli praktycznie tylko firmą, wprowadzeniem do oferty nowych produktów, ekspansją w kolejnych regionach, nowymi cennikami, przygotowaniami do targów. Firma coraz bardziej go wciągała, zrobił kurs z marketingu i z handlu zagranicznego.

Ale prawdziwą szkołą okazały się studia MBA robione na uczelni Koźmińskiego. Tam po raz pierwszy zetknął się z teorią zarządzania przez cele, rolą lidera w korporacji, strategią błękitnego oceanu, szczegółowo przerobił przypadki konkretnych bardzo znanych globalnych firm: Microsoftu, Walmartu, GE. To sprawiło, że sam zaczął analizować rynek materiałów budowlanych i coraz krytyczniej patrzeć na swoją firmę. Widział, jak do ekspansji w Polsce przygotowują się Knauf i Rigips, a Nida bez poważnych inwestycji oddaje pole walkowerem. Jeśli dalej nic nie będzie robiła, to w skrajnym scenariuszu może wypaść z rynku.

W pamięci zapadły mu szczególnie historie dwóch firm: Southwest Airlines i Komatsu. Pierwsza z nich była kompletnie nieznaną w Polsce amerykańską tanią linią lotniczą, która ten model biznesowy wymyśliła na 18 lat przed Ryanaiem i od irlandzkiego prze-

woźnika była trzy razy większa. Druga była japońskim producentem taniego sprzętu budowlanego. Sprzedawane przez Komatsu koparki i wywrotki były tak marnej jakości, że w 1963 roku japońskie ministerstwo handlu postanowiło wpuścić na rodzimy rynek zagraniczną konkurencję, w tym amerykańskiego potentata Caterpillara. Wydawało się, że Komatsu po czymś takim się już nie podniesie. Tymczasem stało się coś zupełnie odwrotnego – ówczesny prezes firmy ogłosił nową strategię, która w zasadzie sprowadzała się do dwóch słów: „Maru-cat”, czyli „pobić Caterpillara”.

Każdego roku firma stawiała sobie proste cele, tak jak zwiększenie o 2–3 proc. wytrzymałości swojego sprzętu przy jednoczesnym obniżeniu kosztów na jednego pracownika. I tak rok w rok przez 30 lat. To musiało przynieść efekt. Pod koniec lat 90. Komatsu oparowała około 38 proc. światowego rynku koparek.

Obie te historie dawały do myślenia. Pokazywały, że w biznesie nic nie jest dane na zawsze, a gospodarka może się kręcić, bo wciąż znajdują się przedsiębiorcy, którzy potrafią tworzyć coś z niczego. Mirosław Lubarski pamięta, że na kanwie takich przemyśleń razem z Panhirszem zaczęli myśleć o odejściu z Nidy i zaangażowaniu się w rozkręcenie własnego przedsięwzięcia.

\* \* \*

To była propozycja z tych nie do odrzucenia. Bogdan Panhirsz w Nidzie dyrektorem handlowym był już od ośmiu lat, ale dopiero teraz został poproszony o podpisanie klauzuli o zakazie konkurencji. Odmówił. Jeszcze nie wiedział, że w ten sposób ściąga sobie na głowę prokuraturę, ABW i atak lokalnych mediów.

W dużych korporacjach klauzulę o konkurencyjności standardowo podpisują najważniejsi menedżerowie. Jest rodzajem lojalki i – oprócz zabezpieczenia interesów firmy – jasno pokazuje, którzy

menedżerowie są kluczowi dla prowadzonego biznesu. Ale wtedy, wiosną 1998 roku, nie chodziło o docenienie wysiłków ambitnego dyrektora z Krakowa. Państwowa Dolina Nidy, będąca większościowym udziałowcem Nidy Gips, chciała się w ten sposób zabezpieczyć przed coraz bardziej prawdopodobnym scenariuszem, w którym Panhirsz opuściłby firmę i zaczął sam z nią konkurować.

Nida to było jego dziecko. Patrząc z zewnątrz, wyglądała świetnie. Miesięczne obroty przekraczały 20 mln złotych, sprzedaż płyt gipsowo-kartonowych wynosiła 17 mln m<sup>2</sup> rocznie. Miała około 35 proc. udziałów w polskim rynku. Sprzedaż w Nidzie szła tak świetnie, że zakłady w Gackach od trzech lat nie były w stanie zaspokoić popytu.

\* \* \*

Żeby dostać się do Nidy Gips, Sławomir Ziółek, obecnie dyrektor handlowy w PSB, musiał przejść kilkustopniową rekrutację. Do dziś nie wie, ilu chętnych starało się wtedy o posadę, pamięta tylko, że było ich dużo, a całą sytuację wspomina jako mocno stresującą. Nida była wówczas jedną z najbardziej znanych marek na polskim rynku budowlanym, praca dla takiego potentata uchodziła za niezwykle prestiżową. Ziółek wówczas starał się o posadę pełnomocnika zarządu na region łódzki i świętokrzyski. Do finalnej rozgrywki dostał się razem z jeszcze jednym kandydatem. O tym, kto ostatecznie zostanie pełnomocnikiem, miała zadecydować kilkugodzinna rozmowa z jednym z łódzkich dealerów Nidy. Wypadł w niej zdecydowanie lepiej. Dlatego, kiedy trzy miesiące później zadzwonił do niego Bogdan Panhirsz z pytaniem, czy nie chce odejść z Nidy, prawie stracił panowanie nad kierownicą. Bogdan werbował go do nowej firmy, którą zakładali wspólnie z Mirkiem Lubarskim. Nowy pełnomocnik zarządu był w drodze do klienta

i z wrażenia musiał się zatrzymać. Cała rozmowa była krótka, zapytał się tylko: „Ile mam czasu na odpowiedź?”, usłyszał: „Nie masz czasu”, „To odchodzę” – zdecydował.

\* \* \*

Jak co roku w listopadzie do Buska-Zdroju zjechali właściciele sklepów Mrówka z południowej Polski. Mogący pomieścić nawet 240 gości hotel Słoneczny Zdrój przeżywał obłędnie. Goście przybyli tłumnie, ale było co świętować. Grupa uruchomiła już 230 Mrówek. I chociaż większość z nich działa w niewielkich miejscowościach, poniżej 100 tys. mieszkańców, rozpoznawalność marki przekroczyła 55 proc. Najlepiej było to widać kilka dni wcześniej w Kutnie, gdzie na otwarcie nowej Mrówki przybył taki tłum klientów, że dosłownie nie było jak się przedrzeć do sklepu. Ale fala otwarć miała ruszyć dopiero wiosną, kiedy obroty w branży budowlanej zaczynają rosnąć. Spotkanie w Busku służyło zebraniu sił na nowy sezon. Na pierwszy ogień idzie prezentacja: „Co robić, żeby nie bać się konkurencji”. Pierwszy slajd zaczyna się od mocnego sformułowania Karla Fesslera, byłego szefa marketingu Harleya-Davidsona: „Skręć w lewo, kiedy konkurencja jedzie w prawo”. Ta myśl nie tylko jest bardzo prawdziwa, ale też świetnie oddaje fenomen Mrówki. Sieć narodziła się dzięki skrętowi w lewo i dalej jest w ten sposób budowana. Żeby zrozumieć, na czym polega „skręt w lewo”, o którym mówił Fessler, trzeba cofnąć się do roku 1981, kiedy konkurencja jedzie w prawo 80 Milwaukee nad jeziorem Michigan, najbardziej niemieckiego miasta w Stanach Zjednoczonych, znanego z dwóch rzeczy: produkcji piwa i motocykli Harley-Davidson.

\* \* \*



Ale entuzjazm, jaki towarzyszył rozwojowi Grupy w ciągu pierwszych trzech lat, szybko zaczął słabnąć. I chociaż dynamika wzrostu była niezła, w 2001 roku pojawiły się pierwsze powody do niepokoju – szybciej od PSB na rynku rosły sieci DIY. Czyli ziściło się zagrożenie, o którym Bogdan Panhirsz i Mirosław Lubarski opowiadali hurtownikom w latach 90., namawiając ich do połączenia sił i wejścia do PSB. I działało się to szybciej, niż można było przypuszczać. O los największych hurtowni nie trzeba było się martwić. Ale byt mniejszych składów oraz sklepów specjalistycznych (które choć nie należały do PSB, były ważnym elementem rynkowej układanki, bo u członków PSB zaopatrywały się w towar) nie był taki oczywisty. Początkowo problem dotyczył tylko największych miast: Warszawy, Trójmiasta, Katowic, ale po zbudowaniu supermarketów budowlanych na tych rynkach, Leroy Merlin, Castorama i OBI ruszyły na podbój mniejszych ośrodków. Od momentu kiedy Claude Acquart, pierwszy szef Castoramy, przybył do Polski, do momentu otwarcia pierwszego obiektu w Warszawie upłynęły trzy lata. Pięć lat później francuska sieć otwierała cztery nowe sklepy rocznie. Zagraniczne sieci przychodziły z wyniesioną z innych rynków wiedzą, jak skutecznie bić się o klientów. Co więcej, miały kapitał, żeby móc takie działania finansować. Ale ich przewaga nie sprowadzała się tylko do dużych kampanii telewizyjnych, w których w nieskończoność powtarzano hasła w rodzaju: „Leroy Merlin dla domu z pomysłem” albo „OBI tak to robi”. Przede wszystkim miały ogromny asortyment. Na 8000 m2 powierzchni oferowały ponad 50 tys. produktów. Sklepy DIY nie ograniczały się tylko do materiałów potrzebnych do budowy nowego domu albo generalnego remontu. Ich siłą były działy: dom i ogród. W składach kontakt z indywidualnym klientem z reguły kończył się, kiedy ten zbudował dom. W DIY w tym momencie relacje te wchodziły

w nowy etap. Klient przychodził, żeby dobrać oświetlenie, meble kuchenne czy rośliny do urządzanego przez siebie ogrodu. A potem jeszcze wpadał w ramach niedzielnych zakupów z rodziną, kiedy coś chciał zmienić albo na nowo urządzić pokój dzieciom. Grupa PSB, żeby móc konkurować z tymi sieciami, zdecydowanie potrzebowała własnego paliwa DIY. Inspiracją okazała się wycieczka Mirosława Lubarskiego do Irlandii w 2000 roku. Przy okazji urlopu spędzanego z rodziną postanowił z bliska przyjrzeć się sieci Grafton, należącej – podobnie jak PSB – do Euro-Matu. Istniejąca od 1902 roku kooperatywa była jedną z najmocniejszych tego rodzaju organizacji w Europie, bo kontrolowała nie tylko 30 proc. rynku irlandzkiego, ale nieźle radziła sobie z ekspansją w Wielkiej Brytanii, Belgii i Holandii (w 2016 roku jej przychody przekroczyły 2,9 mld euro). Tego sukcesu nie byłoby bez jej mode-Mrówka: skręć w lewo, kiedy konkurencja jedzie w prawo 84 lu biznesowego, w ramach którego Grafton pod jedną marką rozwijał zarówno hurtownie dla odbiorców profesjonalnych, jak i sklepy DIY obsługujące klienta detalicznego. Mrówka narodziła się nad Atlantykiem, a dokładnie podczas lotu Mirka Lubarskiego do Dallas na targi budowlane amerykańskiej kooperatywy ACE. Z Rafałem Marciniakiem, ówczesnym kierownikiem Działu Sprzedaży Detalicznej, zastanawiali się, jak nazwać nowy format własnych sklepów DIY. W grę wchodziła jeszcze pszczołka – oba owady słyną z pracowitości. Po kolejnej godzinie spędzonej na dyskusji, jak miałyby wyglądać nowe sklepy, panowie ostatecznie doszli do wniosku, że bardziej przyjazna będzie Mrówka. Ważne było, żeby nie iść na bezpośrednią konfrontację z zagranicznymi sieciami DIY. Przerabiał to już wcześniej Michał Sołowow, dużo większy od nich gracz, kielecki miliarder i drugi najbogatszy człowiek w Polsce według miesięcznika „Forbes”. I odpuścił sobie. W 1999 roku sprzedał

stworzoną przez siebie sieć Nomi za 100 mln złotych Kingfisherowi, właścicielowi Castoramy. Mrówka została pomyślana inaczej. Miała działać jak DIY, ale być mniejsza i wchodzić do mniejszych miast. Koncepcja wydawała się rozsądna. Problem polegał na tym, że gdy supermarkety otwierane przez Leroy Merlin, Castoramę i OBI były modelem biznesowym przetestowanym wcześniej na wielu rynkach, Mrówka była projektem bardzo autorskim. I na tym polegał skręt w lewo wykonany przez PSB.

\* \* \*

Sufigs to historia polskiego kapitalizmu w soczewce. Czesław Olchawa zaczynał biznes z 12 tys. złotych w kieszeni. Spotkał wówczas Bogdana Panhirsza, od którego kupił płytę gipsowo-kartonową. To było 25 lat temu, kapitału starczyło mu wtedy na wypełnienie po brzegi płytą całego samochodu dostawczego. W tamtych czasach płyta dopiero przebijała się na rynku. Twórca Sufigsu ją znał, bo używał jej, pracując na budowach w Stanach Zjednoczonych i Niemczech. W Tarnowie jako pierwszy zaczął nią handlować. Trudno było wówczas przewidzieć, że to właśnie jego firma okaże się najlepszym uczniem w klasie, jaką będzie budowana przez Panhirsza i Lubarskiego grupa zakupowa. Ale kiedy w 1998 roku rzucili pomysł na jej stworzenie, nie namyślał się długo. Do PSB przystąpił w czerwcu jako jeden z 14 pierwszych założycieli Grupy. Sufigs był wówczas jeszcze małą firmą z 7 mln przychodów i 13 pracownikami. Podobnych biznesów w Polsce były tysiące. Różnica polegała na tym, że Sufigs nie Od garażu do wielkiej sieci materiałów budowlanych 103 zatrzymał się na etapie firmy rodzinnej. Potrafił świetnie wykorzystać wartość, jaką dawało znalezienie grupy zakupowej. Od wejścia do PSB przychody Sufigsu wzrosły 30-krotnie, do ponad 210 mln złotych. Tak gwałtowny rozwój fir-

my, której coraz bliżej jest do korporacji, był jednak zastugą kogoś innego – Artura Olchawy. Pracę w firmie ojca Artur rozpoczął już na piątym roku studiów. Ale do robienia biznesu rwał się od technikum, kiedy zamiast jechać z kolegami na wakacje, zabierał się z ojcem na budowy do Niemiec. W ten sposób zarobił na swojego pierwszego malucha. Szybko też wkręcił się w ojca firmę. Pomagał mu rozładowywać pierwszego tira z płytą gipsowo-kartonową, który przyjechał z Nidy Gips. Wtedy nie mieli jeszcze magazynu, płyta musiała być składowana w piwnicy ich rodzinnego domu. Dopiero po pół roku nastąpiły przenosiny do pierwszej siedziby Sufigsu w budynkach po dawnej składnicy rolniczej. Firma miała tam swój pierwszy magazyn i jedno biurko, na którym Czesław Olchawa wraz z żoną Elżbietą ręcznie wypisywali faktury. Artur popołudniami, po szkole, pomagał im w magazynie albo rozwoził towar do klientów dostawczym lublinem. W ten sposób uczył się biznesu. Szybko się na przykład zorientował, że wystarczy być miłym i pomóc w rozładowaniu towaru, a klienci sami oferowali 10–20 złotych napiwku. Tę kwotę łatwo można było przemnożyć przez kilka kursów. Dla nastolatka pod koniec lat 90. to były spore pieniądze. Na początku ojciec powierzył mu promocję i marketing. W Sufigsie, tak jak w większości ówczesnych polskich firm, była to niezagospodarowana działka. Zupełnie inaczej niż w zagranicznych firmach, które świetnie zdawały sobie sprawę z tego, że w długim terminie liczy się siła marki i jeśli nie chce się być skazanym na konkurowanie tylko ceną, to w marketing trzeba inwestować. Artur Olchawa też to rozumiał, tyle że 13-osobowa firma handlowa nie była w stanie wygospodarować zbyt dużego budżetu na takie działania, a już na pewno nie mógł się on równać z budżetami, jakimi dysponowały zagraniczne sieci DIY, które tylko w jednym markecie zatrudniały po 100 ludzi. Dlatego zaczął od rzeczy

małych, takich jak promowanie marki na wszelkiego rodzaju targach czy piknikach, gdzie pilnował, by stanął dobrze widoczny banner lub stojak z logo Sufigsu. Zainspirowany reklamami Coca-Coli, postanowił też zmienić sposób promowania logo firmy. W swoim marketingowym przekazie Cola stawiała na proste spoty, promując nie produkt, ale łatwo zapadające w pamięć biało-czerwone logo. Tymczasem na rynku budowlanym większość firm traktowała logo jak rodzaj katalogu z towarem, nazwę firmy umieszczając pośród długiej listy oferowanych produktów w rodzaju: „płyty gipsowe”, „ceramika”, „farby”, „ściany”, „chemia budowlana”, „wełna mineralna”, „kleje”, „narzędzia”. W efekcie nazwa firmy ginęła. Olchawa uznał, że wycinając zbędny opis powtarzających się produktów, uwidoczni logo i wyróżni się na rynku. Chodziło o to, by potencjalny klient jadący za samochodem Sufigsu zapamiętał tylko nazwę firmy. Szczegółów dotyczących oferty mógł się dowiedzieć, odwiedzając hurtownię.

\* \* \*

Nie wszystkich było stać na tego rodzaju szczerą i biznesową spowiedź. W zamian otrzymywał obraz swojej firmy przepuszczony przez modelowe parametry. Obraz, który dla wielu przedsiębiorców mógł być przykrym zaskoczeniem. Bo często okazywało się, że wcale nie są tacy świetni, jak im się wydawało. Piotr Kozina jako zewnętrzny audytor przychodził do ich firmy i wytykał im błędy, pokazywał niedociągnięcia. Już samo to wymagało dużej pokory, a było zaledwie początkiem drogi. Dopiero wówczas następowało przejście do fazy zasadniczej, czyli wprowadzania zmian. W firmie kończyło się zarządzanie intuicyjne, a zaczynał się chaos informacyjny i podejmowanie szeregu niepopularnych decyzji. To wzbudzało naturalny opór wśród pracowników – buntowali się,

bo od tej pory w firmie nie było już nic pewnego oprócz permanentnej zmiany. Przedsiębiorca, stając się Profi, ryzykował swoimi pieniędzmi, godził się na liczne wyrzeczenia bez gwarancji, że cała operacja zakończy się sukcesem.

\* \* \*

Dlatego pierwszą hurtownią, która stała się Profi, był krakowski Attic, najbardziej poukładana firma w Grupie PSB, już wcześniej korzystająca z wielu standardów przeniesionych z korporacji. Zarządzanie to był konik Piotra Reguły, jednego z dwójki założycieli Attica. Zawsze próbował poukładać jak najwięcej procesów w firmie, ale prawdziwym objawieniem stały się dla niego organizowane przez PSB od 2000 roku ministudia w Kanadyjskim Instytucie Zarządzania. To wtedy Reguła usłyszał o marketingu, budowaniu relacji z klientem, segmentacji klientów, przypisywaniu kosztów. To było dokładnie to, co sam próbował wcześniej wprowadzać w firmie, tyle że robił to bardzo intuicyjnie. Teraz dodatkowo zyskiwał teoretyczną podbudowę w postaci bestsellerów Petera Druckera, Toma Petersa, Roberta Watermana, Jima Collinsa.

Pieniądże nigdy nie były celem. W rozwijaniu firmy najbardziej nakręcała go ambicja stawania się coraz lepszą firmą lub wręcz – najlepszą. Kiedy zrozumiał, że nie jest to możliwe, chciał być najlepszy przynajmniej w określonych segmentach. Firmą zarządzał przez permanentny kryzys, Attic w środku był w nieustającym stanie wojny. Potem zmienił podejście i z dzisiejszej perspektywy widzi, że mógł działać elastyczniej. Ale w efekcie Attic był bardzo zaawansowany, jeśli chodzi o wdrażanie korporacyjnych procedur, i bliski temu, czym ostatecznie stał się model Profi.

Największych zmian wymagał system aktywnej sprzedaży. W toku prowadzonej przez Piotra Kozinę ewaluacji okazało się, że

mobilni handlowcy, którzy teoretycznie powinni codziennie jeździć i spotykać się z klientami, odbywali 3–4 spotkania w miesiącu, spędzając 90 proc. czasu w biurze. To było możliwe, bo mogli dopisywać do swojej listy nieograniczoną liczbę klientów. W efekcie mieli ich po 300, a zarabiali na nich bez względu na to, czy sami zainicjowali z nimi kontakt, czy klienci – niezależnie od nich – zrobili zakupy u sprzedawcy stacjonarnego stojącego za ladą.

Biorąc pod uwagę ich aktywność w terenie, wychodziło, że taniej byłoby im jeździć do klientów taksówkami niż służbowymi samochodami. Piotr Kozina zaproponował, by wzorem zagranicznych sieci, takich jak Dahl czy Mobau Plus, ograniczyć liczbę klientów do trzydziestu pięciu, tak by aktywniej zaważać o obroty robione przez poszczególnych odbiorców. W polskich warunkach było to trudne, bo pojedynczy klienci nie robili aż tak dużych obrotów i koniec końców stanęło na setce.

Nasz początkowy pomysł polegał na skonsolidowaniu przy najmniej częściowo hurtowników specjalizujących się w sprzedaży systemu suchej zabudowy. Tymczasem szybko się okazało, że rynek dystrybucyjny wygląda inaczej, niż nam się wydawało, i z tego narodziła się idea grupy zakupowej...

I w tym momencie wyjaśniamy sobie największe nieporozumienie, jakie wywołuje hasło „grupa zakupowa”, czyli to, że najważniejszym zyskiem, jakie czerpią tworzący ją akcjonariusze, wcale nie jest negocjowanie lepszych cen z producentami materiałów budowlanych. Owszem, jest to ważny element, ale największe hurtownie i tak często mogą dostać lepsze ceny, same negocjując z producentem. Dlaczego więc są w Grupie?..... „Bo PSB daje im dostęp do know-how, wiarygodność, dobrze rozpoznawalną markę i duży kredyt obrotowy.

Mnie jednak nurtuje inne pytanie... „Dlaczego grupę zakupową udało się zbudować tylko w sektorze handlu materiałami budowlanymi?”. Gdyby się udało to zrobić w branży spożywczej czy kosmetycznej, to przetrwać i rozwinąć udałoby się nie 400 hurtownikom, ale tysiącom przedsiębiorców, którzy na fali boomu co roku zakładali swoje sklepy. Oczywiście ani Bogdan, ani Mirek nie potrafią odpowiedzieć na to pytanie, bo przez całe życie zawodowe związani byli z branżą materiałów budowlanych. Najprostszą odpowiedzią jest „że zabrakło kapitału społecznego”, indywidualizm naszych przedsiębiorców okazał się zbyt silny, by połączyli siły. Niektórym oczywiście się udało i zbudowali piękne firmy, ale większość odpadła z tego wyścigu...

ISBN 978-83-948559-0-1



5 907810 199571