

POLIMER CENTRUM

– na aucie

Żeby operować w ekstraklasie polskiego rynku dystrybucji tworzyw masowych, trzeba mieć dobre stosunki z Basell Orlen Polyolefins (BOP). To podstawowa reguła. Nie dotrzymani jej władarze Polimer Centrum. I wypadli na aut.

Po wejściu na polski rynek, BOP wybrał sobie trzech kluczowych, autoryzowanych dystrybutorów. System dystrybucji stworzyli w pierw Brenntag Polska i Krakchemia a w październiku 2005 roku do tej dwójki dołączył Polimer Centrum. System ruszył. I szybko okazało się, że dla żadnego z wymienionych podmiotów, system ten nie był korzystny.

Dystrybutorzy BOP rozpoczęli między sobą bezpardonową walkę. Zbijanie cen doprowadziło do minimalizacji marż, a tym samym zagroziło zyskowności handlu. Taki bój na wyczerpanie nie mógł trwać wiecznie. Trzech dystrybutorów BOP, to o jednego za dużo... BOP również nie był zadowolony z wiecznych swarów w gronie swoich partnerów, falowania systemu, czy też po prostu jego nieszczelności. Intensywny lobbying Brenntaga i Krakchemii, organizacji mających lepszy wizerunek i prezentujących wyższą kulturę organizacyjną od PC, zaczął trafiać na podatny grunt w BOP. Na miesiąc przed wygaśnięciem umowy dystrybucyjnej, BOP poinformował PC o zmianie swojej strategii polegającej na redukcji ilości dystrybutorów z 3 na 2. Na dwa tygodnie przed końcem umowy, PC zostało poinformowane o wykluczeniu z systemu. Nie przedłużona umowa dystrybucyjna z PC wygasła 31 października 2007 roku.

Tak się nie robi

W ciągu trzech lat umowy PC ulokowało na polskim rynku ponad 150 000 ton poliolefin *made by BOP i Basell* o wartości ok. 750 mln PLN. Na zakończenie współpracy ludzie z Polimer Centrum nie usłyszeli nawet słowa: dziękuję... Co więcej BOP wydał kuriozalny komunikat dotyczący własnej sieci dystrybucji, o typowo orwellowskim charakterze, przesycony propagandową retoryką, w którym ani razu nie pada nazwa Polimer Centrum. PC nie ma, nie było, ani nie będzie! - jest za to zmiana strategii dystrybucyjnej

BOP. Taki finał współpracy na takim szczeblu biznesu zdarza się niezwykle rzadko i jest raczej przynależny pospolitym nieporozumieniom. O skali emocji narosłych przed i w trakcie rozstania świadczy chociażby fakt, iż obie strony nie poinformowały o tak doniosłym rynkowo fakcie opinii publicznej, dopóty, dopóki sprawą nie zainteresował się nasz portal PLASTICS ONLINE (koniec grudnia'2007). To wyraz nie tylko braku szacunku we własnych relacjach, ale i braku większego poważania dla całego rynku. Tak się po prostu nie robi.

Szala się przechyła...

Od początku istnienia PC stanowiło raczej miraż prawdziwej organizacji gospodarczej. Bardziej grupa zakupowa,



niż podmiot dystrybucyjny, nie potrafiło przekształcić się w autonomicznego rynkowego gracza. Twórcy PC popełnili kilka błędów u zarania firmy. Najpoważniejszy z nich to brak chęci przekształcenia PC z zlepką firm w jednorodny organizm gospodarczy. Kolejną, niewybaczalną przypadłością już w trakcie funkcjonowania PC, był brak menedżerskiego nosa oraz umiejętności stworzenia i realizowania własnego scenariusza ewolucji rynku dystrybucji w Polsce. Zarówno, wobec swoich konkurentów, jak i mentora, PC występowało niemalże wyłącznie pasywnie, jedynie reagując na nowe rynkowe fakty, zupełnie rezygnując z własnej inicjatywy strategicznej. Punktem krytycznym było wyjście z PC Maximeksu. Strata firmy realizującej największy wolumen sprzedaży w obrębie PC, a przede wszystkim strata Sławomira Piecki, menedżera Maximeksu, człowieka świetnie znającego ludzi i stosunki w branży tworzyw, o każdej porze dnia i nocy potrafiącego znaleźć

lub sprzedać dowolną ilość surowca, zdecydowanie zubożyła wartość organizacji PC. Na dodatek, Piecka z partnera stał się konkurentem PC. Szala się przechyliła...

Czy PC jest komuś potrzebne?

Po rozstaniu z BOP ze strony PC popłynęła w świat chępliwa pogródka o „otwarciu” się firmy na nowych dostawców tworzyw. Jednak my odbieramy ten komunikat raczej jako krzyk rozpacz. Czy konkurencyjnym wobec BOP dostawcom tworzyw na polski rynek jest potrzebne Polimer Centrum? Raczej nie, co innego natomiast członkowie PC. W istocie, wykluczenie PC z grona dystrybutorów BOP, niewiele zmienia sytuację członków PC. Będą oni mogli kupować surowiec BOP w Brenntag i Krakchemii, właściwie na tych samych lub niewiele gorszych warunkach, co w PC. Na dodatek, nie będą już ich obowiązywać umowy lojalnościowe, co wiąże się z możliwością dywersyfikowania grona dostawców. Jest jeszcze inna kwestia: otóż PC miał wielki atut na starcie w postaci ogólnopolskiej sieci, którą konkurenci musieli budować w pocie czoła, wydając pieniądze. Ten atut stał się jednak kulą u nogi niektórych członków PC – zatrzymał ich rynkowy rozwój – zaniechali przejścia z pozycji tradera, hurtownika na pozycję realnego dystrybutora. Brak PC może ten proces odblokować. I dobrze, aby tak się stało, bowiem członkowie PC będą skazani na własne siły. Ani Brenntag, ani Krakchemia nie zamierzają w dając

tej spółki jest realizowanych poprzez sprzedaż surowców pochodzących od BOP i Basella.

Cena współpracy

Willem Waelput (BOP) wielokrotnie publicznie chwalił swoich dystrybutorów i zbudowaną przez siebie sieć sprzedaży. Wszelako, z naszych informacji wynika, iż bilateralnie relacja BOP-PC od początku była „szorstka”, Waelput miał sporo zastrzeżeń do współpracy i chciał się rozstać wcześniej. Obie strony w pewnego rodzaju zawarciu dotrwały do końca umowy, zaś decyzja Willema o jej nieprzedłużaniu była stanowcza. Zapewne wpływ na taki a nie inny rozwój wypadków miała także swego rodzaju surowość ludzi reprezentujących PC wobec BOP.

W finałowej rozgrywce znalazły się Krakchemia i Brenntag. BOP raczej na rozstaniu z PC nie straci. Tajemnicą polszynela jest niechęć, jaką darzą siebie obaj obecni dystrybutorzy BOP, więc płockiemu koncernowi łatwo będzie stosować zasadę „dziel i rządź”, tym bardziej, iż obie firmy mają podobny wolumen sprzedaży. PC było BOP-owi potrzebne wyłącznie na czas rozruchu. Kiedy produkty płockiej firmy znalazły sobie trwałe miejsce na rynku, kłopotliwy partner został porzucony. Wcześniej, zgodnie z duchem umowy, BOP przejął od PC dużych klientów, realizujących zamówienia o wolumenie powyżej 500 ton rocznie (taka sama procedura została przeprowadzona w Krakchemii i Brenntag), zatrzymując tym samym przy sobie rynkowe aktywa zapewniające najwyższą zyskowność sprzedaży. Teraz, aby zwiększyć sprzedaż, dystrybutorzy muszą eksplorować rynek MSP. Taka cena współpracy z międzynarodowym gigantem była bolesna dla wszystkich autoryzowanych dystrybutorów BOP. Żal PC wynikający z powodu rozstania z BOP wynika głównie ze straty dużych klientów. Wg PC „BOP konsekwentnie ogranicza procent sprzedaży realizowanej przez dystrybutorów i co za tym idzie, ich ilość”.

Kiedy rok temu Bogdan Wrześniak, ówczesny szef Krakchemii tłumaczył PC i jego członkom, że nie ma miejsca na rynku dla trzech dystrybutorów, a następnie zapraszał do sojuszu ze swoją firmą, uważnie posłuchał go jedynie Sławomir Piecka. Pozostali puścili tę analizę mimo uszu, a prezes PC nieco zadziwił treścią emitowanych przez tę firmę komunikatów. Powtórzmy raz jeszcze za klasycznymi filozofami: warto słuchać, kiedy ktoś mówi ciekawie...

Rozwód czy separacja?

W przytoczonym już komunikacie BOP nie ma ani jednego słowa na temat warunków wyjścia PC z sieci BOP. Otrzymaliśmy z Polimer Centrum informację, że firma „cały czas posiada w ofercie gatunki BOP i Basell”. W dniu oddawania tego artykułu do druku (10.01.2008) na głównej stronie witryny internetowej PC w oczy bije informacja: **Polimer Centrum, autoryzowany dystrybutor BOP i Basell**. Ponad dwa miesiące po rozwiązaniu umowy... ■

Trochę nam szkoda Polimer Centrum, bowiem nasza agencja BUSINESS IMAGE CREATIVE jest autorem systemu identyfikacji wizualnej PC



POLSKA GRUPA DYSTRYBUCYJNA

cej się określić przyszłości dokonywać nowych akwizycji na rynku dystrybucji.

Jakie przyczyny miały jeszcze wpływ na zerwanie tego aliansu? Szefowie PC zapomnieli, że w działalności handlowej liczy się wyłącznie skala. Sprzedaż poliolefin przez PC osiągnęła pewien pułap i nie rosła. I ten fakt mógł mieć spory wpływ na spadek akcji PC w BOP. Konkurenci PC uważają ponadto, że firma ta była bardzo słaba kapitałowo, co przekładało się m.in. na niemożność oferowania klientom dłuższych kredytów kupieckich. A to znów ograniczało możliwości wzrostu sprzedaży. Polimer Centrum przekazał nam informację, iż „istotny wpływ na decyzję BOP miała także prognozowana, ograniczona dostępność tworzyw BOP i Basell na polskim rynku w roku 2008 oraz struktura kapitałowa PC”. O tym, jak ważna jest dobra relacja z BOP świadczy przykład Krakchemii: obecnie 70% przychodów