

Oddzielenie produkcji i handlu, nowi ludzie, nowa strategia

Gebo po dużej reorganizacji

W sierpniu 2009 roku nastąpiły spore zmiany w funkcjonowaniu firmy Gebo na polskim rynku. Na czym one polegały?

Przez 16 lat w naszym kraju działała firma Gebo Technika. Była to firma o profilu produkcyjno-handlowym. W 2009 roku utworzono spółkę Gebo Technika International (GTI). Od tego momentu firma Gebo Technika zajmuje się tylko i wyłącznie produkcją, wytwarzając określone wyroby na potrzeby całej Grupy Gebo tj. firm handlowych działających w kilku krajach i obejmujących swoim zasięgiem praktycznie całą Europę.



GTI rozpoczęła swoją aktywność rynkową od 1 sierpnia 2009 roku. Jako firma handlowa zajmuje się sprzedażą wyrobów Gebo w Polsce, na Białorusi, Ukrainie, w krajach bałtyckich, Turcji i Skandynawii. Jest jedynym podmiotem odpowiedzialnym za handel na tych rynkach. Obie spółki Gebo Technika i Gebo Technika International należą do Grupy Gebo i podlegają zarządowi niemieckiemu, ale GTI jest w pełni decyzyjna w obszarach swojej działalności. Dla klienta jedyną konsekwencją reorganizacji struktury jest zmiana podmiotu, z którym obecnie współpracują.

Rozumiem, że restrukturyzacja objęła też składy osobowe firmy: nowy zarząd, nowi ludzie...?

W czwartym kwartale 2008 roku został zwolniony dotychczasowy dyrektor spółki i zarazem wiceprezes zarządu Gebo Technika. Oprócz dyrektora pożegnano się też z główną księgową oraz częścią personelu.

Przez pewien okres firma zarządzana była przez prokurentów polskich i niemieckich z ramienia zarządu koncernu. W tym czasie powołano dwóch dyrektorów/prokurentów: ds. sprzedaży Jacka Derendarza i ds. produkcji Grzegorza Janiaka. Po utworzeniu GTI ja zostają dyrektorem zarządzającym nowej spółki, pełniąc jednocześnie funkcję prokurenta w Gebo Technika. W GTI wśród kadry menadżerskiej znaleźli się też: Beata Korduszevska odpowiedzialna za sprzedaż i marketing, Łukasz Nowak – produkty, magazyn, logistykę, Krzysztof Żak za eksport.

Gebo Technika produkuje i dostarcza wyroby do następujących spółek wchodzących w skład Grupy Gebo: GTI, Gebo Armaturen (oprócz Niemiec działająca też w Szwajcarii, Austrii, krajach Beneluxu), Gebo France, Gebo Italy, Gebo Spain (obsługująca także rynek Portugalii i Maroka), Gebo Bohemia (oprócz Czech także Słowacja), Gebo See z siedzibą w Budapeszcie (rynek Węgier i kraje bałkańskie).

Gebo Technika oprócz produkcji, prowadzi też magazyn centralny. Spółki składają zamówienia co 2 lub 4 tygodnie i pod ich zapotrzebowanie realizowana jest określona produkcja.



Zapytam jeszcze o powody tak dużych zmian?

Trudno jest odpowiedzieć na to pytanie tak, by nie zostać postrzonym o krytykowanie poprzedniego systemu zarządzania. Postaram się więc ująć to w następujący sposób: od dłuższego już czasu istniała konieczność zmiany warunków pracy osób zatrudnionych w firmie, konieczność podwyższenia wolumenu sprzedaży połączona z równoczesną optymalizacją kosztów i lepszym wykorzystaniem potencjału ludzkiego. Oczywiście pociągało to za sobą zmianę modelu zarządzania na taki, w którym kierownictwo średniego szczebla ma pełną decyzyjność w ramach swoich kompetencji, a z kolei ja jako zarządzający firmą mam pełne zaufanie do tych osób i decyzji przez nich podejmowanych.

Gebo produkuje część oferowanych przez koncern produktów w Polsce, w Markach. Jakże to wyroby i na jakie rynki trafiają?

Generalnie Gebo Technika wyspecjalizowała się w produkcji wyrobów żeliwnych. Wśród tej grupy asortymentowej najważniejsze to: łączniki zaciskowe Quick i Special, obejmy naprawcze (DS, DSK, ANB), flansze zaciskowe. Inne wyroby dostępne w ofercie GTI pochodzą z innych zakładów z różnych krajów Europy.

Rozumiem, że Grupa Gebo ma też inne zakłady produkcyjne?

Nie, w ramach innych grup asortymentu zlecamy produkcję wyselekcjonowanym fabrykom. Polityka koncernu zakłada jednak posiadanie udziałów w strategicznych zakładach produkcyjnych, jesteśmy więc na etapie wykupu ich udziału.

Rozmawiając o strukturze Grupy Gebo, nie sposób nie zapytać o to jak ważny dla koncernu jest polski rynek?

Generalnie GTI zajmuje drugą co do wielkości realizowanych obrotów pozycję w ramach Grupy.



Jacek Derendarz

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, kierunku socjologia. Niestety nigdy nie pracował w zawodzie zgodnym z wykształceniem. Od zawsze w branży budowlanej i instalacyjnej. Szlify i doświadczenie zawodowe zdobywał, pracując zarówno w Polsce, jak i zagranicą.

W Gebo od 2007 roku początkowo jako menadżer ds. eksportu, od 2008 r. – dyrektor handlowy i prokurent w Gebo Technika, od sierpnia 2009 r. – dyrektor zarządzający GTI.

Zainteresowania: żeglarsstwo, narciarstwo, literatura piękna. Smakosz wina i miłośnik kuchni śródziemnomorskiej.

Dumny ojciec dwójki dzieci.

Cała Grupa pochwalić się może wysokością obrotu na poziomie znacznie przewyższającym 20 mln euro, z czego Gebo Armaturen realizuje 25%, a Gebo Technika International ponad 10%.

Warto jednak pamiętać, że w obrocie wypracowanym w 2009 roku nie wszystko przypada na polski rynek. Blisko 30% sprzedaży GTI realizowane jest przez eksport. W związku z dynamicznie rozwijającą się sprzedażą wyrobów Gebo na rynkach podległych GTI szacujemy, że w ciągu najbliższych 3 lat proporcje te się odwrócą na korzyść eksportu (70% : 30%), przy równoczesnym wzroście wolumenu obrotów w Polsce. Oczywiście, jest to możliwe przy osiągnięciu zakładanej dla GTI 40% rocznej progresji wzrostu sprzedaży na podległych rynkach.

Na koniec naszych rozważań chciałbym zaznaczyć, że ze względu na specyfikę naszych wyrobów nigdy nie osiągniemy obrotów porównywalnych z np. producentami kotłów czy pomp ciepła, zawsze będziemy postrzegani jako dostawca produktów niszowych i przeznaczonych przede wszystkim do remontów. Dla nas najważniejsze jest, aby mimo relatywnie niskiej wartości sprzedaży być marką rozpoznawalną i cenioną przez firmy handlowe i instalatorów.

Zarówno rok 2008, jak i 2009 nie był łatwy, nie tylko w Niemczech, ale też Polsce...

Na przekór słabej koniunkturze w budownictwie, u nas właśnie na rok 2009 przypadły największe inwestycje i jak pokazują dane obrotów – wzrost sprzedaży o prawie 15% w porównaniu do 2008 r.

W 2009 roku zainwestowaliśmy spore fundusze w zmianę siedziby. Na ulicę Okólną 45 w Markach przeniesiona została zarówno produkcja, jak i biuro. W nowym obiekcie na parterze uruchomiono produkcję, na piętrze zaś zlokalizowano część biurową. Przerwa produkcyjna związana z przeprowadzką trwała zaledwie 1 tydzień, co było zasługą dużego wsparcia ze strony niemieckich kolegów.

Proszę o dwa zdania na temat konkurencji i... podróbek...

O konkurencji można mówić tylko... dobrze. Ale tak naprawdę to w segmencie wyrobów żeliwnych z zakresu naszej oferty zajmujemy zdecydowanie pozycję numer 1. Stawiamy na kompleksowość, perfekcyjną obsługę i otwartość wobec potrzeb klienta i tym wygrywamy.

Nie ma jednak róży bez kolców i my też mamy swoje kłopoty, a są nimi „podróbki” produktów Gebo. W ofercie niektórych dystrybutorów znalazły się wyroby, których nazewnictwo odnosi się wprost do tego jakie Gebo używa bądź używało, podczas gdy w rzeczywistości nie jest to nasz produkt.

Nasza marka i niezawodność stały się synonimem określonego typu wyrobów i niektórzy usiłują przekonać mniej doświadczonych odbiorców, że nie ma różnicy między produktem Gebo, a produktem „typu Gebo”. A to stanowi poważne naruszenie zasad konkurencji rynkowej. Rozumiem utożsamianie marki Gebo ze złączkami i obejmami żeliwnymi, ale



Gebo w Polsce

Gebo Technika zatrudnia około 60 osób, Gebo Technika International – 25 osób.

GTI zrealizowało obroty w:

- 2008 roku na poziomie 2 mln euro,
- 2009 roku – 2,3 mln euro.

Plany na 2010 rok zakładają wzrost obrotów do ponad 3 mln euro.

podsywanie się pod naszą nazwę, oznacza okłamywanie klientów i nieuczciwą praktykę rynkową. Dodam jeszcze, że nasze produkty cechuje najwyższa jakość potwierdzona latami bezawaryjnej pracy i stanowczo odcinamy się od podróbek, za których jakość nie możemy brać odpowiedzialności.

Porozmawiajmy o polskim rynku i jego specyfice. Oferta firmy Gebo to bardzo szczególne produkty, w dużej mierze stanowiącym elementy składowe innych wyrobów lub systemów. Rozumiem więc, że dystrybucja Państwa produktów odbywa się bardzo różnymi kanałami...

Nie jesteśmy poddostawcą dla innych producentów. Nasza oferta skierowana jest głównie do instalatorów, a produkty opracowywane są z myślą o ułatwieniu im pracy.

Odnosnie zaś kanałów dystrybucji to są to przede wszystkim sieci hurtowni, takie jak: Bims Plus, Onninen, Tadmar, Grudnik, Vinsar, Sanpol oraz firmy dystrybucyjne: Unipak, Respol, Grast&MTB, ANA ze Szczecina, Wodbud, Instalbud, grupa zakupowa PSA i inni.

Jakie ciekawe narzędzia wspierające klientów stosuje firma Gebo?

Stawiamy głównie na kontakt z klientem docelowym, czyli instalatorem i przekazywanie mu wiedzy nt. produktów marki Gebo. W tym celu pokusiliśmy się o organizowanie Dni Otwartych Gebo w hurtowniach naszych klientów. Zatrudniliśmy specjalnego pracownika odpowiedzialnego stricte za ten obszar działalności, który cyklicznie w różnych miastach i hurtowniach organizuje takie dni. Kolejne pole to szkolenia techniczne z zakresu wymiany rur, montażu konsol itp. oraz szkolenia produktowe.

Wśród zaś tych najciekawszych marketingowych narzędzi wymienić można czasowe akcje promocyjne na różne wyroby, wspieranie programów lojalnościowych funkcjonujących u partnerów handlowych i cały szereg innych działań mających na celu wzrost świadomości marki Gebo wśród rzeszy instalatorów w kraju i za granicą. ■