



Zarządzaj z głową

Po 7 latach walki z wiatrakami w budowaniu strategii całorocznego centrum ogrodniczego zdecydowaliśmy się na przeformatowanie naszego Zielonego Centrum na market budowlano-ogrodniczy w ramach sieci PSB Mrówka. Planujemy otwarcie na koniec marca 2018 – mówi Paweł Kolasa, prezes HORTICO SA

ROZMAWIA: AGNIESZKA IDZIAK

Jak Pan podsumowuje miniony rok i jak zapowiada się nowy sezon?

Miniony sezon był bardzo trudny dla naszej branży, dawno nie pamiętam tak specyficznych warunków pogodowych. W Grupie HORTICO SA mamy 4 centra ogrodnicze, które po bardzo dobrym początku sezonu w marcu, w kolejnych 2 miesiącach odnotowały spadki przychodów, w kwietniu nawet o 20%. Ostatecznie w skali całego roku w detalu przychody udało się częściowo odrobić, ale i tak porównując rok do roku są one mniejsze średnio o 10%.

Koniunktura w detalu przekłada się na sprzedaż w hurtowniach, tutaj od lat uzyskujemy zwiększone przychody, ale głównie dzięki pozyskiwaniu nowych klientów.

W Polsce rynek ogrodniczy jest wciąż rynkiem znacznie mniejszym niż w krajach Europy Zachodniej o podobnym potencjale ludności. *De facto* handel trwa zaledwie przez 3 miesiące w roku i jest bardzo wrażliwy na pogodę. Dlatego żadna sieć potężnych centrów ogrodniczych z Europy Zachodniej do tej pory nie zdecydowała się na inwestycje w Polsce. Z tego powodu zmodyfikowaliśmy nasze plany dotyczące budowy sieci całorocznych centrów ogrodniczych. W polskich warunkach sam sklep ogrodniczy nie obroni się, ponieważ w okresie od lipca do lutego

przeciętni klienci nie odwiedzają centrów ogrodniczych w stopniu pozwalającym na rentowność biznesu.

Od powstania Galerii Ogrodniczej Zielone Centrum zrobiliśmy bardzo wiele, aby rozwinąć ten rynek. Wprowadziliśmy wiele usług, w tej chwili w zależności od miesiąca uzyskujemy od 5% do 35% przychodów ze sprzedaży usług, których jeszcze kilka lat temu nie było w ogóle na rynku, np. wypożyczanie roślin czy aranżacja wnętrza zielenią. To projekty wprowadzone przez HORTICO, które doskonale się rozwijają. Natomiast działały takie jak artykuły dekoracyjne czy tzw. slow food nie są tak perspektywiczne, gdyż ogromna konkurencja sklepów spożywczych czy takich jak Jysk i Pepco powoduje, że dla centrów ogrodniczych jest to biznes mało opłacalny.

HORTICO SA prowadzi zdywersyfikowany biznes, około 40% przychodów uzyskujemy z działalności związanej z zaopatrzeniem profesjonalnych gospodarstw ogrodniczych



– w szczególności szklarniowych, ta gałąź naszego biznesu jest zdecydowanie mniej podatna na warunki pogodowe, i tu od lat systematycznie zwiększamy swoją ofertę i uzyskujemy wzrosty sprzedaży.

Jakie plany rozwojowe przewiduje Pan dla hurtowni HORTICO?

Prowadzimy 4 hurtownie we Wrocławiu, Lublinie, Rzeszowie i Kaliszu, od ostatniej akwizycji firmy Floran z Rzeszowa wciąż poszukujemy podmiotów zainteresowanych sprzedażą firm, szczególnie w rejonach geograficznie dla nas interesujących, np. na

W detalu za kluczowe uważam wydłużenie okresu sprzedaży, tak aby uzyskiwać zadowalającą rentowność również w okresie od lipca do lutego. Rozwój marketów DIY potwierdza, że w detalu połączenie działu ogrodniczego z budowlanym pozwala na taką rentowność



Mrówek jest najszybciej rozwijającą się siecią w tej branży, trochę się jej przyjrzałem, poznałem wiele ciekawych osób w PSB i jestem przekonany, że to dobry i sprawdzony format.

Jakie są główne determinanty rozwoju handlu hurtowego? Jakie są możliwe scenariusze dla funkcjonowania handlu hurtowego?

Od lat powtarzam, że jest zbyt dużo hurtowni i od lat nie mogę uwierzyć, że tyle ich wciąż istnieje. Gdyby zostały one profesjonalnie zaudytowane, część dawno by już upadła. Właściciele żyją z amortyzacji i rolują zobowiązania dzięki, powiedzmy, dużej elastyczności dostawców w egzekwowaniu należności. To z kolei wymusza konieczność dużej „elastyczności” hurtowni w stosunku do sklepów...

Na rynku hurtowym jest ogromna konkurencja, jak to wpływa na biznes i na poziom marży?

Nie ma praktycznie żadnej bariery wejścia dla uruchomienia hurtowni ogrodniczej. Wystarczy samochód i zawsze się znajdzie dostawcę gotowego „dać towar w tzw. komis” i już powstaje tzw. „hurtownia”, oferująca towary na marży często 0,5%, jeśli tylko uda się uzyskać gotówkę.

Czy Pana zdaniem jest możliwa konsolidacja? Czy konsolidacja może wspomóc rozwój rynku hurtowego?

Jest to trudne, ale jak pokazuje nasz przykład, możliwe. Na naszym rynku najczęściej panuje przekonanie, że każdy jest wielki, bo w marcu ma duże utargi, które myli z zyskami. Kwiecień i maj jakoś przeleca, coś się „podetaluje” na większej marży, a potem się przeczeka i tak w kółko. Proszę zauważyć, że najlepsze i największe hurtownie mają

Śląsku czy północy Polski. Niestety są to bardzo trudne transakcje, ponieważ dotychczasowi właściciele przeważnie decydują się na rozmowy, gdy jest już za późno. Często biznesy prowadzone są w formie działalności osoby fizycznej, co znacznie utrudnia transakcje. Problemami, jakie napotykałyśmy w takich sytuacjach, są także przewartościowanie zapasów, niska rentowność oraz brak sprawozdawczości zarządczej.

W naszej branży – co jest ciekawe – wysoką rentowność osiągają przede wszystkim producenci, co potwierdza np. pojawianie się wciąż nowych marek w nawozach.

Jakie Pana zdaniem są najważniejsze wyzwania dla rynku hurtowego i detalicznego?

Ogromna konkurencja, której skutkiem jest presja na marże powoduje, iż moim zdaniem w naszej branży nieuniknione są procesy

konsolidacyjne. Znacznym wyzwaniem jest również handel z nowymi kanałami sprzedaży, np. marketami sieciowymi.

W detalu za kluczowe uważam wydłużenie okresu sprzedaży, tak aby uzyskiwać zadowalającą rentowność również w okresie od lipca do lutego. Rozwój marketów DIY potwierdza, że w detalu połączenie działu ogrodniczego z budowlanym pozwala uzyskać zadowalającą rentowność. Podobno w interesach tak samo ważne jak to, co robić, jest to, czego nie robić. Dlatego po 7 latach walki z wiatrakami w budowaniu strategii całorocznego centrum ogrodniczego z zdecydowaliśmy się na przeformatowanie naszego Zielonego Centrum na market budowlano-ogrodniczy w ramach sieci PSB Mrówka. Od kilku miesięcy prowadzimy już przygotowania, trwają prace adaptacyjne w obiekcie i planujemy otwarcie na koniec marca 2018. Sieć



zdywersyfikowane biznesy i żadna z nich nie żyje wyłącznie z profesjonalnej dystrybucji artykułów ogrodniczych hobby. Albo są to firmy będące jednocześnie producentami, konfektionerami, importerami, albo dostawcami środków produkcji dla rynku profesjonalnego. Moim zdaniem przyszłość to kilku dystrybutorów ogólnokrajowych i sklepy sieciowe typu DIY.

Znaczne wyzwania stoją także przed rynkiem sklepów tradycyjnych, które coraz mocniej odczuwają konkurencję sieci. Podsumowując, konsolidacja jest możliwa, co potwierdza rozwój GK HORTICO SA, ale wymaga czasu, zaangażowania i wytrwałości. W ciągu ostatnich 10 lat przychody ze sprzedaży w grupie HORTICO wzrosły z kilkunastu do ponad 100 mln zł. W tym czasie udało nam się z sukcesem skonsolidować kilka podmiotów. Jesteśmy spółką dywidendową, jesteśmy notowani na GPW, naszym akcjonariuszom od kilku lat co roku wypłacamy dywidendę. Mamy przejrzystą sytuację finansową.

Jakie kategorie produktów w sprzedaży mają największy potencjał? Które produkty przynoszą pożądany efekt biznesowy? Czy są to wprowadzane przez producentów liczne nowości, czy raczej produkty, które mają już swoją renomę i są znane?

Najbardziej rentowne w strukturze sprzedaży są rośliny, a po nich nawozy. W następnej kolejności sprzęt ogrodniczy, coraz częściej zasilany akumulatorem. Oczywiście donice, nasiona i cebule, ale to nie jest i nigdy nie będzie tak duży wolumen, jak nawozy czy sprzęt. Co do potencjału nowości, pewien problem tkwi w prawie. A właściwie w braku respektowania prawa



Od lat powtarzam, że jest zbyt dużo hurtowni i od lat nie mogę uwierzyć, że tyle ich wciąż istnieje. Gdyby zostały one profesjonalnie zaudytowane, część dawno by już upadła. Właściciele żyją z amortyzacji i rolują zobowiązania dzięki, powiedzmy, dużej elastyczności dostawców w egzekwowaniu należności

własności intelektualnej. Nasza branża jest specyficzna jeśli chodzi o nowości. Prekursorzy rynku wymyślający nowości są szybko i bezkarnie naśladowani. Proszę zauważyć, co się dzieje w nawozach – słynne aplikatory do doniczek, a wcześniej pałeczki czy bardzo lekka ziemia. Ktoś wymyśla fajny produkt i tworzy rynek, na który szybko i bezkarnie wchodzi kolejni producenci. Nie są przestrzegane żadne zasady. W roślinach ozdobnych i nasionach warzyw właściciele odmian nie są w stanie skutecznie zapobiegać kradzieży, ich odmiany są bezkarnie namnażane i wprowadzane do obrotu, a służby państwa w tym czasie pilnują jedynie siły kiełkowania bądź paszportów owocówki.

Ważną częścią biznesu ogrodniczego są targi zaopiarowaniowe organizowane przez hurtownie.

Jaka formuła sprawdza się najlepiej i jaka jest ich przyszłość?

Nie wiem, nie chce mi się na ten temat snuć przypuszczeń, bo od kilku lat targi zaopiarowaniowe mają się kończyć, a my paradoksalnie co roku zbieramy na nich więcej zamówień. Chciałbym przypomnieć, że byliśmy pierwszą hurtownią, która wprowadziła tę formułę, a którą dziś rozwijają wszystkie hurtownie – nawet takie, które nie mają na bieżące regulowanie swoich zobowiązań – robią targi i wszystko się jakoś kręci. Zobaczmy, jak długo. Ale poważnie, sukces naszych targów organizowanych w tym roku ponownie w Rzeszowie wynika być może z formuły olimpiady oraz sposobu organizacji. Naprawdę dobrze to robimy, klienci lubią nasze imprezy i pomimo tego, że nasze targi praktycznie zamykają sezon, to wielu czeka z zamówieniami, żeby złożyć je właśnie na nich. ■