



CENTRUM W OGRÓDNICZ

HORTICO, czyli co ma „Mrówka” do ogrodu?

Paweł Kolasa to z urodzenia i wykształcenia ogrodnik. W życiu zawodowym dał się poznać jako lider, który poprzez umiejętnie dobrane partnerstwo zbudował Grupę Kapitałową HORTICO S.A., notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych.

Paweł Kolasa w Centrum Ogrodniczym „Ogrofol”, Włoszakowice

TEKST: dr Piotr Łuczak

ZDJĘCIA: Łuczak, firmowe

Rozmawiamy w biurze centrum ogrodniczego spółki Ogrofol Sp. z o.o. we Włoszakowicach. Ile w sumie ma Pan biur rozsiansych po Polsce?

Paweł Kolasa: Nazbierałoby się kilka. Jestem prezesem i największym akcjonariuszem spółki HORTICO S.A., notowanej na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. HORTICO S.A. jest spółką dominującą, ale mamy też spółki zależne. Do Włoszakowic przyjeżdżam dość często, zwykle raz w tygodniu. To centrum jest relatywnie nowym nabytkiem, bo prowadzimy je od 2021 r. Kupiliśmy Ogrofol z kilku powodów. Po pierwsze znałem dobrze jego właściciela, który zdecydował się sprzedać biznes. Po drugie pasuje nam do działalności całej Grupy Kapitałowej (GK) HORTICO, jest w dobrym miejscu – w zagłębiu gospodarstw ogrodniczych w Wielkopolsce. Ogrofol to produkcja folii ogrodniczych i sprzedaż specjalistycznych nawozów i środków produkcji dla lokalnych gospodarstw, klientów profesjonalnych. A detal jest tu fajnym dodatkiem. W strukturze przychodów GK HORTICO spółka Ogrofol to tylko około 5% przychodów. Stosunkowo mała część biznesu HORTICO.

A co jest dla Pana dużym biznesem?

P.K.: HORTICO S.A. ma dwie główne linie biznesowe: „profi” i „hobby”. W „profi” zajmujemy się obsługą ogrodnictwa profesjonalnego. W obszarze naszych zainteresowań są: uprawy intensywne, szklarnie, tunele, jagodniki itp. Dlatego więc Ogrofol we Włoszakowicach pasował do naszej układanki – to jest rynek „profi”. Nasze oddziały prowadzące „profi” to także Kalisz, Wrocław, Lublin i Rzeszów. Mamy też przedstawiciela od „profi” na Warszawę. Warszawski rejon operacyjnie obsługujemy z naszego oddziału w Lublinie. A „hobby” to jest część, która składa się z sieci hurtowni i własnej struktury detalicznej. Bazą dla „hobby” są hurtownie we Wrocławiu, w Lublinie i Rzeszowie. Tam mamy przedstawicieli handlowych i oni pracują w terenie, zaopatrujemy sklepy i centra ogrodnicze. Prowadzimy też cztery własne centra ogrodnicze. Najmniejsze jest we Włoszakowicach, trochę większe w Ożarowie Mazowieckim pod Warszawą, słynne centrum ogrodnicze w Warszawie na ulicy Krakowskiej i w Lublinie. Oprócz tego mamy trzy markety „PSB Mrówka” z dużym działem ogród. „Mrówki” to stosunkowo młoda część naszej działalności, a zaczęło się paradoksalnie od poszukiwania nowego modelu dla naszego centrum ogrodniczego we Wrocławiu przed wieloma laty.

Jak to rozumieć?

P.K.: „Mrówka” we Wrocławiu-Psarach jest sukcesem, który wyrósł na trudnościach naszego tamtejszego centrum ogrodniczego. W 2011 roku otworzyliśmy tam całoroczne centrum ogrodnicze wraz ze slow foodową restauracją, bardzo nowoczesną placówką. Przemyślaną, wypielegnowaną, doinwestowaną. Myślę, że wyprzedziliśmy tym centrum krajowy rynek o jakieś 15-20 lat. No i okazało się, że klienci wtedy nie byli jeszcze na nie gotowi.



Hortico Wrocław

Przez prawie dekadę centrum było dla nas obciążeniem, nie przynosiło dochodu. Stwierdziliśmy, że albo je zamykamy, albo otwieramy coś nowego. Dodaliśmy do niego dział budowlany, wchodząc we franczyzę Polskich Składow Budowlanych (PSB), i tak powstała nasza pierwsza „Mrówka”. W Polsce jest już prawie 400 „Mrówek”. Są różne formaty tych sklepów. Od małych o powierzchni 300 m², po takie, które mają powyżej 5000 m².

Nasze obiekty są w kategorii raczej tych większych. We Wrocławiu mamy ok. 2000 m² pod dachem z nowoczesną szklarnią typu „cabrio” (z otwieranym dachem) i bardzo duży ogród na

Who is who, czyli Hortico

Grupa kapitałowa HORTICO składa się z podmiotu dominującego HORTICO S.A. oraz trzech spółek zależnych:

- PNOS sp. z o.o. w Ożarowie Mazowieckim;
- Ogrofol sp. z o.o. we Włoszakowicach;
- HORTICO Deutschland GmbH w Goerlitz w Niemczech.

Największymi udziałowcami Hortico S.A. są: Paweł Kolasa, Andrzej Guszał, Robert Bender.

Wyspecjalizowane oddziały Hortico S.A.:

- Hurtownia we Wrocławiu – Wrocław
- Hurtownia w Lublinie – Lublin
- Hurtownia w Kaliszu – Kalisz
- Hurtownia ogrodnicza w Rzeszowie
- Market Dom i Ogród PSB „Mrówka” – Wrocław-Psary
- Market Dom i Ogród PSB „Mrówka” – Namysłów
- Market Dom i Ogród PSB „Mrówka” – Kluczbork
- Centrum Ogrodnicze w Warszawie – Warszawa
- Centrum Ogrodnicze w Ożarowie Mazowieckim – Duchnice
- Centrum Ogrodnicze w Lublinie – Lublin
- Sklepy internetowe e-hortico i e-pnos.



„Mrówka” Psary

hektarowej działce. Pozostałe placówki mają ponad 3000 m² pod dachem. W grudniu 2023 roku otworzyliśmy bardzo ładną „Mrówkę” w Namysłowie, a w kwietniu 2024 roku kolejną jeszcze większą w Kluczborku. Szukamy lokalizacji pod nowe sklepy. A wszystkie z mocnym nastawieniem na ogród. Pierwsza wrocławska „Mrówka” była więc dla nas eksperymentem, który okazał się dużym sukcesem. Bo dołożenie działu budowlanego do centrum ogrodniczego spowodowało poprawę rozkładu przychodów w roku.

Aby przetrzymać przystojową zimę w ogrodzie?

P.K.: Tak to można ująć. Centra ogrodnicze zwykle są bardzo dochodowe od marca-kwietnia do połowy czerwca. Ale żadnego biznesu nie utrzymasz z trzech miesięcy w roku.

Chwileczkę, są wszak centra ogrodnicze, które zarabiają cały rok. W każdym wydaniu Lidera Biznesu przedstawiamy takie przykłady.

P.K.: Zgoda. Ale to centra rodzinne, pojedyncze, niesieciowe. Niestety w prywatnych firmach ludzie nie liczą swojego czasu pracy w niedzielę, a pracują całymi rodzinami. Nie liczą też zbyt dokładnie amortyzacji. Przeważnie każde rodzinne centrum ogrodnicze to też szkółka, więc część

przychodów ze sprzedaży roślin jest pokazywana jako sprzedaż gospodarstwa.

U nas w formie spółki akcyjnej – giełdowej, gdzie wynagrodzenia płacimy zgodnie z Kodeksem Pracy, nie ma żadnego podwójnego obiegu. Nie mamy też działalności rolniczej czy obszarów zwolnionych z podatku.

U nas każda jednostka ma swój własny budżet. Dokładnie wiemy, jakie są jej przychody, koszty i wynik. Gdy wszystko policzysz i zatrudnisz odpowiednich ludzi do zarządzania tym interesem, to się okazuje, że nie zawsze jest okej.

Wrocławskie centrum ogrodnicze, które było w grupie HORTICO, przynosiło straty jako placówka ogrodnicza, ale w grupie dawaliśmy radę ją utrzymać. Po dodaniu budowlanki i przerobieniu tego centrum ogrodniczego na „Mrówkę” okazało się, że to bardzo dobrze wychodzi. Placówka jest dochodowa przez cały rok, z bardzo dobrym rozkładem sprzedaży, z bardzo dobrą marżą i wciąż z bardzo dobrym ogrodem. Jest wzorcem dla nas w tym biznesie z PSB.

Ten ogród to chyba w Waszych „Mrówkach” oczko w głowie?

P.K.: Tak. Myślę, że w ramach grupy PSB jesteśmy wyjątkowi, bo mamy chyba najlepiej prowadzony dział ogrodowy. Wielu kolegów z PSB to zauważa. Te trzy nasze

„Mrówki” są przedmiotem odwiedzin i inspiracji dla innych partnerów. Bo ogród wcześniej był w strukturze PSB trochę niedoceniany. Typowy partner PSB, który wyrósł ze składu czy hurtowni budowlanej, nie widzi możliwości, jakie daje ogród, a raczej problemy, jakie się z nim wiążą.

My w HORTICO lepiej znamy się na ogrodnictwie niż na budownictwie. Nasze „Mrówki” nie są ściśle budowlane. Nie ma ciężkiej budowlanki, nie mamy pustaków, materiałów na ściany i na dachy. U nas jest raczej wykończeniówka. To, co każda mróweczka może unieść do bagażnika. Tak, jesteśmy „mrówką bardziej lekką”, bez cegieł, za to z dobrym ogrodem.

Gdy się rozmawia z Pana koleżankami i kolegami, którzy prowadzą klasyczne centra ogrodnicze – te rodzinne, mają oni raczej dość kwaśne miny, gdy wspominają o marketach. Nie wymieniając ich nazw sieciowych. Czy centra ogrodnicze mogą być zagrożone właśnie rozwojem konglomeratów budowlanki i ogrodnictwa?

P.K.: Dobre centrum ogrodnicze, które jest prowadzone w formule biznesu rodzinnego, raczej nie jest zagrożone przez nawet najlepszą „Mrówkę” z superdziałem ogród. Dlaczego? Bo centrum ogrodnicze jest bardziej sprofilowane profesjonalnie i hobbystycznie. Tam są właściciele, którzy są pasjonatami, którzy poświęcają cały swój czas. Otaczają się pracownikami, którzy również się tym ogrodnictwem interesują. Mają też większy potencjał do budowania marży, bo część roślin mają z własnej produkcji.

Oczywiście nikt nie lubi konkurencji, ale życie jest tak poukładane, że to konkurencja nas napędza. Konkurencja

powoduje, że się rozwijamy i że świat posuwa się do przodu. Narzekanie na konkurencję jest trochę takie naturalne, jak oddychanie. Ale jak się człowiek zastanowi głębiej, to konkurencja jest niezbędna do życia i rozwoju.

Dlaczego przyłączyliście się akurat do budowlanki rodem z PSB? Czy żywi Pan... sympatię do insektów tworzących mrowiska?

P.K.: Rozważając zmianę formatu tego wspomnianego wyżej centrum we Wrocławiu, chcieliśmy zrobić z niego market budowlano-ogrodniczy. Wiadomo, nie mogliśmy iść do takich marek jak Castorama, Obi, Leroy Merlin, bo to nie są formaty franczyzowe. Tam nie można przystąpić z zewnątrz. Na rynku były do wyboru: Brico i „Mrówki”.

Brico stawiało wtedy warunki, które dla nas były nieakceptowalne – w 2018 roku, gdy się tym interesowałem, o ile dobrze pamiętam, trzeba było przystąpić do tej grupy z partnerem. Musiała to być para, musieli podpisać gotowość do relokacji w dowolnym miejscu w Polsce, musiał to być ich główny biznes, nie mogli mieć nic innego „na boku”. Nie przewidywano przystąpienia jako spółki kapitałowa. A HORTICO jest taką spółką, więc w zasadzie nie mieliśmy wyboru. Oferta franczyzy z PSB wydawała się idealna.

Co było potrzebne, aby stać się „Mrówką”? Jakie ponosi się za to opłaty?

P.K.: To dość proste. Po weryfikacji i aprobacie zarządu PSB zostaje się akcjonariuszem grupy. Ta zgoda polega na tym, że rozpatrywana jest proponowana lokalizacja.

REKLAMA

BIG
GARDENING TOOLS
Women's Line

NOWOŚĆ!



„Mrówka” Namysłów



Może się bowiem okazać, że inny partner, który od lat jest w PSB, ma rezerwację na budowę własnej „Mrówki” w upatrzonym przez nas mieście. Weryfikację przeszliśmy trzy razy pozytywnie.

Co do opłat franczyzowych to nie są one największym kosztem w prowadzeniu marketu, a centrala PSB zarabia głównie na zakupach dla całej sieci.

Czy trzeba nabywać towar do swej „Mrówki” wyłącznie od PSB?

P.K.: Jest to generalnie wymagane i ostatnio centrala kładzie na to silny nacisk, choć jest też odrobinę swobody. Część obrotu możemy realizować poza grupą, bezpośrednio od dostawców. Nawet w budowlance. Nas szczególnie interesowało ogrodnictwo. Mamy w nim lepsze kontakty, niż nam na początku proponowała centrala PSB.

Jak to się stało, że zainteresowaliście się PNOS – firmą, na której wyrosły pokolenia ogrodników w Polsce?

P.K.: Ta słynna firma została wystawiona pod młotek przez syndyka w 2015 r.! Gdy kupiliśmy ją w przetargu publicznym, była w opłakany stan. Wyglądała jak stary PGR. Z czasem zoptymalizowaliśmy zatrudnienie, uporządkowaliśmy strukturę i rozszerzyliśmy portfolio produktowe, a ze sprzedaży nieruchomości PNOS pozyskaliśmy spore środki. Dzisiaj PNOS ma bardzo istotny udział w rynku nasion hobbystycznych w Polsce. Mamy bardzo dobrą dynamikę wzrostu przychodów i rentowności. PNOS ma własne odmiany warzyw, nowoczesny park maszynowy, zbudował własną sieć dystrybucji w kanale tradycyjnym przez hurtownie. Sprzedajemy też w kanale nowoczesnym do marketów. W PNOS były również trzy fajne centra ogrodnicze – Ożarów, Warszawa i Lublin. I te centra wciąż prowadzimy, z tym że przenieśliśmy je bezpośrednio do struktur HORTICO. PNOS należy do najważniejszych spółek w naszej grupie. Jak więc widać, mocno rozwijamy HORTICO przez akwizycję. I tym jesteśmy zainteresowani. Wciąż prowadzimy rozmowy z osobami, które z różnych powodów chcą sprzedać swe biznesy.

Jaka była Pana droga do sukcesu – do firmy, która zarządza tyłoma podmiotami?

P.K.: Jestem synem ogrodnika. Na początku lat dziewięćdziesiątych ub. wieku miałem dość wygodne życie. Kiedy studiowałem na Akademii Rolniczej w Poznaniu, miałem „malucha” (Fiat 126p, wymarzone i popularne auto w PRL – red.). Ale gdzieś w okolicach trzeciego czy czwartego roku studiów mój tata przestał sobie już dobrze radzić, a miał 3 tys. m² szklarni z goździkami. To były czasy transformacji w Polsce. Ogrodnictwa upadały, koszty węgla i miazgu do

ogrzewania wzrosły niebotycznie, była wysoka inflacja, załamał się popyt. Wybuchnął import kwiatów z Holandii. Ojciec przestał wysyłać mi pieniądze, nie miałem na paliwo i na mieszkanie. Bo z racji kryteriów dochodowych nie miałem akademika, ten nie należał się dzieciom „badylarzy”. Musiałem jakoś sobie radzić. Zaczęłem handlować.

Na półrocznej praktyce podczas studiów pojechałem z kolegą do Danii. Pracowaliśmy w gospodarstwie warzywnym przy kapuście pekińskiej. Zarobiłem tam trochę, kupiłem auto. Potem zamieniłem je na dostawcze. Na czwartym i piątym roku, jak była jakaś wolna chwila w tygodniu od zajęć, zacząłem regularnie handlować po giełdach. Ot tak wprost z bagażnika. Zaraz po studiach już miałem trochę rozkręcony interes giełdowy. Wiedziałem, jakie są potrzeby ogrodników. Oni na giełdach sprzedawali swoje kwiaty, owoce, warzywa. A wyjeżdżając, od razu kupowali ode mnie nawozy, folie czy środki ochrony roślin.

Przez te 35 lat nie przejechałem biznesu. Ciągłe inwestowałem. Szukałem partnerów. Dzisiaj w HORTICO jest nas trzech głównych udziałowców.

Proszę zatem uchylić rąbka tajemnicy. Kto wraz z Panem prowadzi HORTICO S.A. i jak dzielicie się obowiązkami?

P.K.: To nie żadna tajemnica, wszystko jest jasne w KRS. Andrzej Guszał stał się udziałowcem HORTICO w 2008 roku, kiedy przekonałem go do fuzji HORTICO z jego firmą Awex. To był pierwszy taki krok milowy w rozwoju HORTICO, bo nagle skokowo staliśmy się dużo większą firmą. Trzecim głównym wspólnikiem jest Robert Bender, z którym razem studiowałem w Poznaniu. Po latach doświadczeń w bankowości dał się przekonać i dołączył do HORTICO. Pomógł nam w zorganizowaniu struktury i przekształceniu się w spółkę akcyjną, którą w kolejnym kroku wprowadziliśmy na giełdę. W 2015 r. kupiliśmy PNOS. W tym też roku nabyliśmy firmę Floran w Rzeszowie. W 2018 r. rozbudowaliśmy oddział w Kaliszu, wtedy też przerobiliśmy wrocławskie centrum ogrodnicze na market PSB Mrówka, do której dołączyły podobne placówki w Namysłowie (2023) i Kluczborku (2024).

Ja jestem największym akcjonariuszem i prezesem zarządu spółki dominującej, czyli HORTICO. Mam w niej 41% udziałów.

Obowiązki udziałowców są podzielone. Każdy ze wspólników zajmuje się jakimś kawałkiem. Ja w ramach naszej struktury – oprócz tego, że operacyjnie jestem zaangażowany na co dzień w HORTICO, najściślej współpracuję z Robertem. On sam zajmuje się PNOS-em, a Andrzej „pilnuje” ściany wschodniej, jeździ między Lublinem a Rzeszowem.

Mamy płaską strukturę. Decyzje u nas podejmuje się bardzo szybko. Struktura jest nieskomplikowana, lekka, efektywna.



„Mrówka” Kluczbork



Wymagana jest duża elastyczność, każdy musi potrafić zastąpić kilka innych osób, żeby się udało to wszystko pogodzić.

Dlaczego działacie bardziej na południu Polski?

PK.: Pochodzę z Wrocławia, tutaj mieszkam od siódmego roku życia. To, że poznałem Andrzeja z Lublina i połączyliśmy się z jego firmą Awex, to przypadek. Równie dobrze kolega mógł pochodzić z Gdańska.

W naszej znajomości przypadkowo pomógł Wiktor Kacmajor z Tamarku. Próbował zbudować grupę ogrodniczą, ale z tego nic nie wyszło. Budowanie tej grupy za to pozwoliło mi bliżej poznać się z kilkoma osobami posiadającymi firmy podobne do mojej, w tym m.in. z Andrzejem.

Jakie są dalsze plany do ekspansji Hortico?

PK.: Nasza Grupa rozwija się zarówno organicznie – poprzez naturalny wzrost biznesu, jak i przez tzw. akwizycje. Kupujemy działające firmy. Mamy w tym coraz większe doświadczenie. I nie jest to wcale proste przedsięwzięcie. Trochę nam sprzyja sytuacja na rynku i ogólnie rzecz biorąc problemy wielu podmiotów wynikające z sukcesji.

Wiele przedsiębiorstw powstało po 1990 roku. Ja wtedy miałem dwadzieścia trzy lata. Dzisiaj mam 57. Ale byli tacy przedsiębiorcy, którzy zakładali wtedy firmy, mając już lat czterdzieści kilka. Dzisiaj chcą iść na emeryturę, mają dorosłe dzieci i problem, co ze swoją firmą zrobić. Bo dzieci często nie chcą iść w ślady rodziców.

Takie firmy zgłaszają się do nas. Niestety często są to firmy w złym stanie. Z takich projektów bardzo mało udaje się zrealizować. Bo biznes powinno się sprzedawać wtedy, kiedy jest rosnący. Ale bardzo często to wygląda tak, że ludzie chcą sprzedać interes po kilku latach jego dotowania. Z problemami w magazynie, w księgowości. I do tego próbują przekonać nabywcę, że wszystko się za chwilę odwróci i zaczną rosnąć. Nie ma takich cudów.

Do tego wszyscy mają też trochę przewartościowane postrzeganie wartości swojego brandu.

A jak jest z pozyskiwaniem pracowników do stale rosnącego biznesu HORTICO?

PK.: Najtrudniej znaleźć współpracowników z wykształceniem ogrodniczym albo z doświadczeniem w branży. Szkoły ogrodnicze poupadają. Jest za to zatrzęsienie absolwentów różnej maści architektów ogrodów, tak zwanych architektów krajobrazu, ale 95% tych ludzi nie ma pojęcia w ogóle o ogrodnictwie.

W tej chwili w grupie kapitałowej HORTICO pracuje ponad 300 osób. Na umowę o pracę i B2B. Nabór jest ciągły. Rekrutacja u nas nigdy się nie kończy. Trudno jest znaleźć pracownika, ale to truizm, jak wszędzie.

Czy widzi Pan potrzebę reklamy dla swych spółek, czy też wszystko się samo świetnie sprzedaje?

PK.: Mamy dość specyficzną sytuację. Naszą spółką produkcyjną jest PNOS. Ona ma najsilniejszy marketing i najwięcej inwestuje w rozpoznawalność marki.

W naszych „Mrówkach” korzystamy przede wszystkim z ogólnopolskiego marketingu grupy PSB. Lokalnie wspomagamy się marketingiem w oparciu o media społecznościowe. Tam zaangażowała się moja córka i z powodzeniem daje sobie radę.

W centrach ogrodniczych wydajemy gazetkę i prowadzimy social media. W działalności hurtowni najefektywniej jest nam spotkać się z każdym klientem indywidualnie. Robimy to na co dzień, a raz w roku w postaci targów HORTICO, które od lat odbywają się w Rzeszowie. To w opinii dostawców jedne z najlepszych targów w Polsce organizowanych przez hurtownię, naprawdę są dla nas bardzo owocne.

A z czego jest Pan najbardziej dumny w tych latach pracy?

PK.: Nie zastanawiałem się nad tym. Najbardziej cieszy mnie to, że udaje nam się utrzymać firmę i głównych akcjonariuszy w dobrych relacjach. Bo relacje między właścicielami są kluczowe. Wie Pan, każdy z właścicieli ma inny charakter, a do tego ma żonę, dzieci, rodzinę, każdy jest też inny, ma inne talenty. Jeden ma talent do liczb, drugi ma talent do sprzedaży, inny jest biegły w zarządzaniu. Cała sztuka polega na tym, żeby się dogadać. Jak się człowiek dogada na poziomie właścicielskim, to relacje są dobre, co potem przenosi się na całą firmę.

Na koniec poproszę o „złotą myśl” dla tych Czytelników tego wywiadu, którzy nie czują się spełnieni i szukają porady na życie.

PK.: Moja uniwersalna rada mogłaby brzmieć tak: trzeba wstawać o 6.00 rano, pastować buty, brać teczkę i iść do roboty. Konsekwentnie. Codziennie robić swoje.

Raz są lepsze lata, raz są gorsze, ale jak się coś robi konsekwentnie, to wcześniej czy później są tego efekty. Nie znam innej złotej reguły.

Oczywiście bywa, że ktoś wstrzeli się w moment i zarobi krocie. Ale to są opowieści dziwnych biznesmenów. Często ustawionych, ustosunkowanych. Ja byłem zawsze daleki od układów, od polityki. Nigdy nie liczyłem na to, że coś od kogoś dostanę lub że dzięki układom coś załatwię. Wiem, że podobnie podchodzą do życia moi współnicy. Dlatego my konsekwentnie rozwijamy HORTICO. Jesteśmy zainteresowani przejmowaniem i kupowaniem innych firm. No i cała północ Polski oraz Europa przed nami!

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał dr Piotr Łuczak