

# Rozmowa o kapitale społecznym



**Fundacja Pomyśl o Przyszłości: Grupa Polskie Składy Budowlane, w której jest Pan Dyrektorem Zarządu, stanowi największą i najszybciej rozwijającą się sieć hurtowni materiałów budowlanych. Jak wygląda funkcjonowanie i jak działa tak ogromne przedsiębiorstwo?**

**Piotr Kozina:** Grupa PSB, czyli Polskie Składy Budowlane, powstała 26 lat temu. Została założona przez **Bogdana Panhirsza** i **Mirosława Lubarskiego**, którzy przez 24 lata byli członkami zarządu tej organizacji. Grupa PSB była na tamte lata wizjonerską myślą. Polscy przedsiębiorcy czuli, że w ferworze walki rynkowej, kiedy do Polski napływał zagraniczny kapitał, pojedynczy podmiot się nie obroni przed tak potężnym konkurentem, a także przed tak dobrze zorganizowaną strukturą, która za tym idzie. Jedynym wyjściem była konsolidacja. W związku z tym powstała Grupa PSB, która zrzesza polskie firmy rodzinne.

Naszą organizację porównałbym do lasu, który jest bioróżnorodny i jest całym ekosystemem biznesowym. W takim prawdziwym lesie potrzebujemy dorodnych, pięknych drzew, które są takimi nośnikami mocy tego lasu, ale także różnych warstw, z różnych pięter. Mamy ściółkę, krzewy, mamy potężne drzewa iglaste, liściaste, które są na

pozór piękne i potężne, ale spróchniałe od środka. Mamy małe drzewa, które dzięki współpracy z nami są w stanie pięknie wzrosnąć. To właśnie ta bioróżnorodność i brak monotematyczności biznesowej powoduje, że osiągamy obecnie większe sukcesy niż rynek budowlany. Pracujemy z dużymi, na dużych inwestycjach, a także z małymi, na malutkich.

Mamy w naszym portfolio ok. 440 000 produktów. Sprzedajemy je w 730 punktach handlowych na terenie całej Polski. Dzięki ciężkiej pracy, transformacji cyfrowej, nowym strategiom i procedurom, osiągamy dobre wyniki.

**FPOP: Piękna analogia leśna, idealnie obrazuje strukturę Państwa grupy. My jako Polacy z reguły lubimy trochę narzekać. Mówimy, że nie mamy polskiej dystrybucji, nie mamy polskich sieci. Dużo zagranicznych sieci zdominowało polski rynek. Jesteście ewenementem na rynku, połączyliście siły i macie ogromną sieć dystrybucji. Dzisiaj jesteście jednym z kluczowych graczy na polskim rynku. Widać świetną współpracę i kapitał społeczny, o którym przecież też Fundacja i FAKRO dużo mówi. Skąd ten sukces?**

**P.K.:** Sukces Grupy PSB opiera się na dwóch fundamentach. Są to struktury organizacyjne oraz kapitał finansowy. Jesteśmy świetnie zorganizowani. Posiadamy struktury biznesowe, handlowe, logistyczne. Pracujemy jak w najlepszej jakości korporacji. Od 2022 r. Grupą zarządza nowy zarząd, który kontynuuje rozbudowę polskich rodzinnych firm. Ta struktura jest naszą siłą – nie ma znaczenia, czy ja jestem dyrektorem zarządu, czy będzie ktoś inny. Firma będzie funkcjonowała. Firma nie jest oparta na kulcie jednostki, tylko na zespołach. Drugi fundament to kapitał finansowy. Jesteśmy spółką akcyjną. Nasi partnerzy są również naszymi partnerami biznesowymi i współwłaścicielami spółki. Kapitał podstawowy, to ponad 53 mln zł. Natomiast w kapitale własnym mamy już prawie 370 mln zł i sumę bilansową

wartości 900 mln zł. To pozwala nam obsłużyć zobowiązania. W tym roku, w szczytowym momencie, mieliśmy 900 mln zł należności, czyli na taką kwotę kredytowaliśmy naszych udziałowców. Żaden podmiot w Polsce – mówię to z pełną odpowiedzialnością – nie jest w stanie tak finansowo to wszystko ogarnąć. Mamy standardowo 500–560 mln zł zobowiązań, w związku z tym wymaga to odpowiedniej dyscypliny finansowej w strukturach grupy, żeby nasi ubezpieczyciele mieli naszą pełną wiarygodność płatniczą. Przez 26 lat spółki nigdy nie spóźniliśmy się z ani jednym dniem płatności.

**FPOP: Skoro inni widzą, że Państwo nie mają zaległości, jesteście takim partnerem godnym zaufania, to już łatwiej współpracować...**

**P.K.:** Oczywiście. Opracowaliśmy nową strategię, która bazuje na pięciu filarach, do których zaliczamy digitalizację, warunki handlowe, marketing, kapitał ludzki i finanse. Kierujemy się stabilnymi fundamentami, takimi jak: transparentność, rzetelność, uczciwość i zaufanie. Okazuje się, że mamy lepsze wyniki, niż zakładaliśmy. Osiągnęliśmy to dzięki zaufaniu naszych partnerów biznesowych.

**FPOP: Świadomość, a także nawyki konsumenckie ciągle się zmieniają. Dzięki temu zyskujecie albo tracicie. Jak to wygląda z Państwa perspektywy?**

**P.K.:** Zainspirowani Fundacją Pomyśl o Przyszłości, ale też rozmową z Ryszardem Florkiem, Prezesem Zarządu FAKRO na temat kapitału społecznego i patriotyzmu gospodarczego, zmieniliśmy jeden z naszych takich flagowych gadżetów, czyli mrówkę, która jest charakterystyczna na wszystkich obiektach. Jest to mrówka ubrana w strój biało czerwony z dymkiem z napisem „Jestem z Polski”. Wszędzie podkreślamy, że jesteśmy z Polski. Płacimy w Polsce podatki, nasi partnerzy płacą lokalne podatki, w związku z tym to zaufanie jest bardzo ważne. Natomiast widzimy, że trend poszukiwania

polskich produktów, kupowania w polskich sklepach, nabiera na sile. Społeczeństwo jeszcze nie do końca potrafi dokonywać świadomych konsumencyjnych wyborów. Przed nami naprawdę długa droga, żeby budować kapitał społeczny oparty na zaufaniu do polskich firm.

**FPOP: Wspomniał Pan o ogromnych sieciach marketów Mrówka. Czy dużo tej sprzedaży przenosi się do internetu?**

**P.K.:** Bardzo mocno pracujemy nad prawidłową komunikacją online. Mamy marketplace, który zrzesza sklepy internetowe naszych partnerów i daje im przestrzeń do konkurowania. Handel internetowy jest bez relacji i bez zaufania, dlatego jest trudny.

**FPOP: A jak Pana zdaniem zmieni się rynek w perspektywie 5–10 lat? Gdzie PSB będą za 10 lat?**

**P.K.:** W przyszłym roku rozpoczynamy prace nad strategią 2026–2029. Widzimy, że konsolidacja rynku następuje bardzo mocno. Nie ma miejsca dla pojedynczych graczy. Polski rynek, szczególnie handlu materiałami budowlanymi, jest jednak nadal mocno rozdrobniony, dlatego główną strategią na kolejne lata będą akwizycje, czyli konsolidacja rynku, przejmowanie innych obiektów, oczywiście także rozwój numeryczny naszych sieci własnych. W tym roku uruchamiamy potężny nowy projekt – PSB Mrówka Express. Są to placówki o powierzchni 200–400 m<sup>2</sup>, zlokalizowane na wsi, gdzie odległość do klienta będzie wynosiła maksymalnie 5 min. Zagęszczamy zatem naszą obecność w sieci. Chcemy być także obecni na rynkach zagranicznych – kraje bałtyckie, Słowacja, Czechy, Ukraina.

**FPOP: Rozumiemy, że w ciągu tych najbliższych lat usłyszymy o akwizycji PSB? Oczekujemy sukcesów polskich firm, ponieważ przekłada się to**

**na sukces gospodarczy. Wciąż jednak brakuje nam firm globalnych – polskich perełek, z których moglibyśmy być dumni.**

**P.K.:** Zgadza się. Musimy zerknąć na naszą historię. Okres zaborów, wojny zrobiły swoje. Byliśmy bardzo mocno obciążeni przez system komunistyczny w Polsce i tak naprawdę to jedynie nasze ostatnie 35 lat jest czasem, w którym budujemy polski kapitał społeczny i siłę polskich firm.

**FPOP: Mamy nadzieję, że ta droga ekspansji przed nami, że Polska w tej fazie rozwoju przyspieszy i powstanie więcej firm globalnych. Polskie Składy Budowlane też przeżyły trochę taki cud rozwoju. Jakie są największe bolączki Polskich Składow Budowlanych na rynku polskim?**

**P.K.:** Bolączki dotyczą wszystkich graczy na rynku. Jest to przede wszystkim prawo i stanowanie tego prawa. Ono jest dzisiaj tak skomplikowane, że my na stałe pracujemy z sześcioma doradcami podatkowymi, oprócz tego mamy zespół księgowych, ponad czterdziestu specjalistów, którzy zajmują się prawidłowym ewidencjonowaniem naszych operacji biznesowych. Skomplikowane prawo bardzo mocno nas przytłacza. Mocno przygotowujemy się do wdrożenia Krajowego Systemu E-faktur.

**FPOP: Dziękujemy za te uwagi. Jak prześledzimy historię polskich firm rodzimych, to w wielu przypadkach zobaczymy, że polska legislacja oraz interpretacja przepisów przysparza nieprzespanych nocy wielu prezesom polskich spółek. Na rynku globalnym konkurujemy nie tylko ceną, ale też świadomością konsumentów czy systemem prawnym. Te wszystkie czynniki mają ogromny wpływ na to, jak będzie wyglądała przyszłość naszej gospodarki. Jeżeli my jako państwo będziemy świetnie zorganizowani i konkurencyjni, tym więcej będzie polskich rodzin-**

**nych firm i będą miały lepsze warunki do konkurowania.**

**P.K.:** Jesteśmy mądrym i operatywnym narodem. Ciężko pracujemy. Państwo powinno nam dostarczyć tylko prawidłowe środowisko do działania i nie przeszkadzać. My sobie poradzimy. Będziemy konkurować i zbudujemy globalne firmy.

**FPOP: Zatem na koniec – jak kształtować świadomość konsumencyjną i dlaczego warto sięgać po polskie produkty?**

**P.K.:** Kupując polskie produkty, wspieramy polskich przedsiębiorców, którzy w Polsce płacą podatki. Z tych podatków budujemy szkoły, utrzymujemy różne służby. W związku z tym im więcej będziemy płacić podatków, tym więcej będziemy dostarczać pieniędzy do budżetu państwa. Państwo będzie bogatsze i będzie mogło tworzyć lepsze środowisko. Jak popatrzymy na Austrię, Szwajcarię czy Niemcy, to zauważymy, że tam wszyscy kupują rodzime produkty. To jest piękne, żeby Polacy patrzyli przez pryzmat jakości i wspierali polskich przedsiębiorców i polskich rolników, kupowali polskie produkty. Kłopot w moim przekonaniu polega na tym, że my cały czas skupiamy się zbyt mocno na cenie. Mamy takie przekonanie, że jak możemy kupić 3 sztuki w cenie dwóch, to kupimy, nawet jeśli ta dodatkowa sztuka nie będzie nam potrzebna. Przy takich promocjach przedsiębiorca musi obniżyć marżę, czyli rentowność. Podsumowując, kluczem do sukcesu jest budowanie kapitału społecznego. Nie mamy innego wyjścia, jak kupować produkty od polskich przedsiębiorców. W innym przypadku przedsiębiorca w ciągu kilkunastu lat przestanie funkcjonować, a ci, którzy ten rynek przejmą, nałożą nam takie ceny i takie marże, że po prostu będziemy płacić i płakać.

**FPOP: Dziękujemy za rozmowę i życzymy, aby zachowania konsumenta były bardziej polskie.**

Partner działu:

Fakro Sp. z o.o.  
www.fakro.pl

