

STUDIUM PRZYPADKU

KCC Polska

OPIS KLIENTA

KCC Polska sp. z o.o. zostało powołane w lipcu 2003 roku przez polskich przedsiębiorców w celu redystrybucji farb antykorozyjnych koreańskiego producenta KCC z Seulu. Firma ta już wcześniej miała doświadczenie w dystrybucji farb antykorozyjnych. Wybór koreańskiego partnera nie był więc przypadkiem, lecz celowym działaniem poprzedzonym dokładnym rozeznaniem rynku farb antykorozyjnych.

Koreański gigant KCC po początkowych badaniach rynku europejskiego nie był zainteresowany stworzeniem własnego oddziału w Polsce, przystał jednakże na powołanie firmy z polskim kapitałem, dystrybuującej ich produkty na tym rynku. Łatwo to zrozumieć, jeżeli przyjrzeć się statystykom sprzedaży farb antykorozyjnych w Europie i w krajach Dalekiego Wschodu, jak Chiny, Indie czy właśnie Korea, gdzie sam tylko przemysł stoczniowy zużywa dwukrotnie więcej farby tego typu niż cały rynek UE.

OPIS PROBLEMU

W początkowym okresie, czyli aż do 2007 roku, firma nie potrafiła w sposób znaczący zaistnieć na polskim rynku antykorozyjnym, zdominowanym przez wielkich światowych gigantów jak Sika, BASF, Jotun czy Hempel. Małe i średnie przedsiębiorstwa są bowiem odcinane od rynku dużych konstrukcji stalowych wysokim progiem technologicznym, głównie za sprawą wymagań dotyczących jakości farby i kosztów gwarancji, udzielanych na taki produkt. Jednocześnie KCC w Seulu nie oferowało swoim przedstawicielom odpowiednio konkurencyjnych cen na swoje produkty. Problemem była też dostępność towaru. Z uwagi na bardzo czasochłonny transport morski, dostarczenie każdej farby zajmowało około 2 miesiące od dnia złożenia zamówienia.

ROZWIĄZANIE

Zostałem zatrudniony jako Dyrektor Zarządzający w KCC Polska w 2007 roku. Moim pierwszym krokiem były negocjacje z KCC w Seulu. W ich rezultacie doszło do obniżenia cen zakupu i wydłużenia terminów płatności. Założyliśmy własny magazyn w Polsce, aby dysponować towarem natychmiastowo dostępnym, co umożliwiło bieżącą sprzedaż.

Najtrudniejsze okazało się pozyskanie odpowiedniej kadry inżynierskiej, która mogłaby taką farbę oferować. Bez wiedzy specjalistycznej nie udałooby się nawiązać dialogu z klientem. Jest to bowiem segment rynku o niezwykle specyficznych wymaganiach, gdzie znajomość

zarówno samego produktu, jak i tematyki konstrukcji stalowych stanowi podstawą do wejścia w środowisko.

Zaprosiliśmy kierownictwo KCC w Seulu do odwiedzenia największych fabryk konstrukcji stalowych w Polsce, takich jak Mostostal i Budimex. Dzięki temu uzyskałem pozwolenie na bezkosztowe zwiększenie zapasów magazynowych i szkolenia produktowe w koreańskich laboratoriach. Wprowadziłem system zarządzania relacjami z klientem CRM i zaczęliśmy budować bazę klientów. Postawiłem na silny marketing bezpośredni i sam, z nowo stworzonym katalogiem produktów i folderem reklamowym, odwiedzałem największych potencjalnych klientów.

Pojawiły się pierwsze duże kontrakty i sprzedaż gwałtownie wzrosła. Musieliśmy wynająć nowe magazyny i zbudować mieszalnię. Po dwóch latach firma zaczęła przynosić zyski.

KORZYŚCI

Po dwóch i pół roku mojej działalności KCC Polska stało się firmą doskonale prosperującą i stopniowo zwiększającą swój udział w rynku. Wzorując się na firmie Chrome stworzyłem zindywidualizowany system monitoringu działań handlowych, w który wplotłem bardzo dokładną ścieżkę prowadzenia handlowca. Celem była jednak nie tyle kontrola działań, co obserwacja problemów w algorytmie sprzedaży. Pozwoliło to nam na zespołowe rozwiązywanie utrudnień.

Nowe podejście producenta farb w Seulu do rynku europejskiego, w szczególności polskiego, dawało szybkie rezultaty i nadzieję na pomyślą współpracę w przyszłości.

Pod koniec 2009 roku przekazałem zarządzanie i rozpocząłem proces wyprowadzania z kryzysu innego przedsiębiorstwa. Niestety doszło do szybkiej degradacji wprowadzonego przeze mnie systemu organizacyjnego firmy i wkrótce KCC Polska została sprzedana innemu właścicielowi.