

STUDIUM PRZYPADKU

Firma Budowlana

OPIS KLIENTA

Firma Budowlana sp. z o.o. jest firmą-córką firmy Firma Budowlana Bratysława SA, operującej na obszarze Centralnej i Wschodniej Europy. Zajmuje się produkcją chemii budowlanej. Produktem podstawowym są domieszki do betonu, które zresztą zainicjowały powstanie polskiej spółki. Wraz gwałtownym rozwojem firmy w latach 90-tych Firma Budowlana zwiększała asortyment produkcji chemii budowlanej, jak i zaczęła ekspansję na rynki krajów dawnego bloku wschodniego.

OPIS PROBLEMU

Powstanie spółki-córki w Polsce było naturalnym procesem rozwoju terytorialnego Firmy Budowlanej SA. Jednakże, decyzja ta była spóźniona o dwie dekady. W 2008 roku rynek budowlany był szczelnie wypełniony przez wielkich producentów chemii budowlanej (takich jak BASF, SIKA, GRACE, CHRYSO, MAPEI, MC, HB) i małych lokalnymi będącymi tam „od zawsze” (np. ANDROIMPEX, ADMITEKS czy LUBANTA). Do tego nadchodził kryzys finansowy, a za nim kryzys w budownictwie.

Doświadczenia z rynków małych, typu Słowacja czy Czechy nie były adekwatne do realiów polskich. W małych państwach żaden koncern nie zbudował fabryki, gdyż rynek lokalny nie zapewniłby zbytu dla całości produkcji. Zatem wszystkie lokalne marki, prowadzące produkcję na miejscu zdobyły dominującą pozycję. Tak stało się z Firmą Budowlaną w Czechach i Słowacji.

W Polsce wszystkie koncerny, poza amerykańskim GRACE i niemieckim HB, wybudowały potrzebne instalacje i to z mocami produkcyjnymi przewyższającymi obecną sprzedaż, w hossie rynku budowlanego. Z uwagi na stosunek wysokich kosztów transportu do niskiej ceny produktu, jak jest domieszka do betonu, wszystkie firmy nieprodukujące na miejscu były niekonkurencyjne. Widać to w statystykach sprzedaży, gdzie GRACE i HB, po początkowych sukcesach w latach 90-tych XX wieku, systematycznie tracą rynek.

Firma Budowlana zwróciła się do małego miejscowego producenta chemii budowlanej za jego pośrednictwem próbowała wejść na rynek lokalny. Niestety cena przywożonej domieszki nie była akceptowalna na rynku. Podjęto zatem decyzję o połączeniu z miejscowym producentem i inwestycji w jego obecny zakład (pomoc kapitałowa, technologiczna i maszynowa). Mimo szerokiej oferty nie tylko domieszek, ale również

chemii budowlanej do zapraw, preparatów impregnujących do drewna itp., nadal nie doszło do zwiększenia udziału w rynku.

ROZWIĄZANIE

W 2009 roku zostałem zatrudniony jako Dyrektor Zarządzający i Prokurent. W ten sposób dano mi możliwość istotnego wpływania na wszystkie decyzje zarządu i jednocześnie ich egzekucję w codziennej pracy firmy.

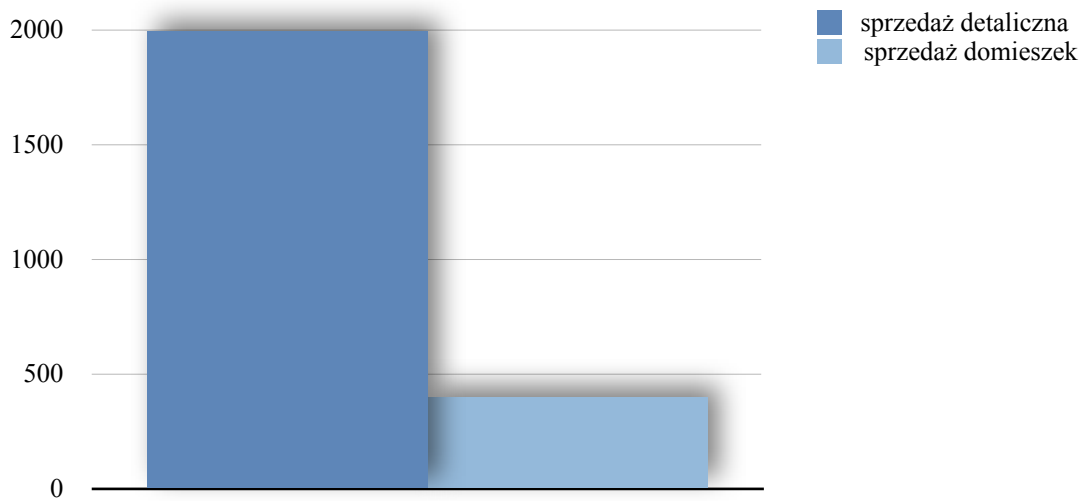
Przez pierwszy rok pracy, poza uporządkowaniem podstawowych spraw w firmie, przyglądałem się funkcjonowaniu rynku budowlanego i uczyłem specyfiki produkcji chemii budowlanej. Rok 2010, po niezbędnych korektach pracy firmy, był już rokiem na plusie. Zdawałem sobie jednakże sprawę, że przy gwałtownym spadku potencjału rynku budowlanego w następnych latach, nie będziemy mieli szans. Postanowiłem więc wdrożyć nowe struktury, w jakich Firma Budowlana miała szansę odnosić największe sukcesy.

Tak, jak w książce Ala Riesa, na nowe motto wybraliśmy: „Koncentruj się”.

W myśl tej idei zrezygnowałem z całego rynku detalicznego pozyskanego przez wejście Firmy Budowlanej w firmę lokalnego przedsiębiorcy. Skoncentrowałem całe siły i środki na tym, co firma robiła najlepiej, czyli na produktach do betonu towarowego. Zadałem sobie podstawowe pytanie dla każdej firmy: dlaczego klient miałby kupić nasze produkty?

Wiedziałem, że musimy zbudować przewagę rynkową, bo inaczej staniemy się jednym z wielu nierozpoznawalnych producentów wszystkiego. Chemia budowlana jest pojęciem niezwykle ogólnym, gdzie w grę wchodzi setki tysięcy produktów i tysiące producentów. Zdałem sobie sprawę, że nie mogę konkurować z wielkimi koncernami na wszystkich możliwych frontach. Firma Budowlana nie miała ani takiego potencjału finansowego, ani marketingowego czy technologicznego. Co było jej mocną stroną, to doskonała kadra w laboratorium betonu i dwadzieścia parę lat doświadczeń w produkcji najbardziej zaawansowanych technologicznie domieszek do betonu, tzw. polimerów. Postawiłem zatem na produkcje bardzo innowacyjnych produktów na indywidualne zlecenia klientów. Takie „szycie na miarę” pozwalające maksymalnie optymalizować koszty. Wykorzystując posiadaną technologię, laboratorium i świetnych technologów, zaczęliśmy więc nie tyle produkować, co świadczyć usługę rozwiązywania technologicznych problemów klienta.

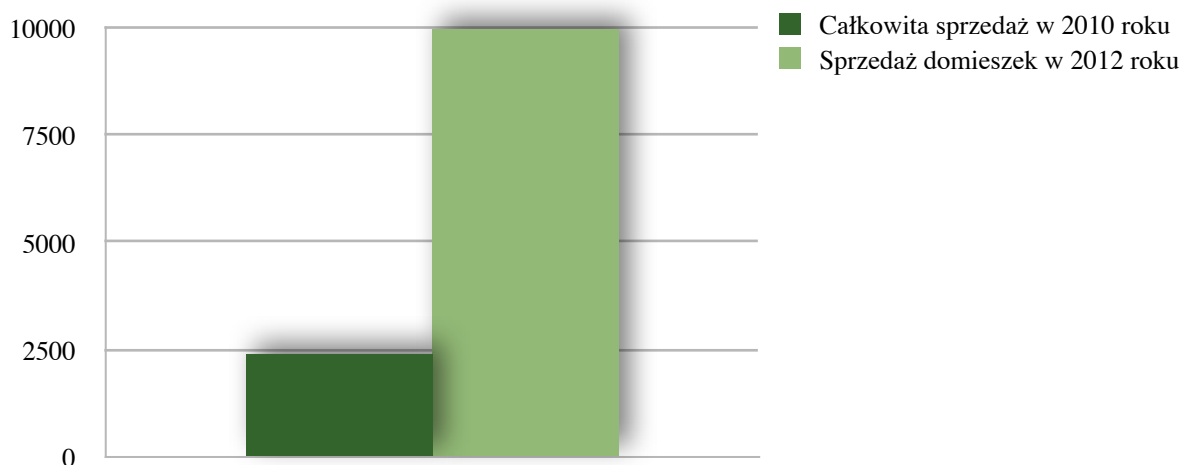
Podejmując taką decyzję, ryzykowaliśmy bardzo dużo. Naszymi odbiorcami byli wtedy bowiem głównie klienci detaliczni (wykres 1).



Wykres 1: Sprzedaż Firmy Budowlanej w 2010 roku

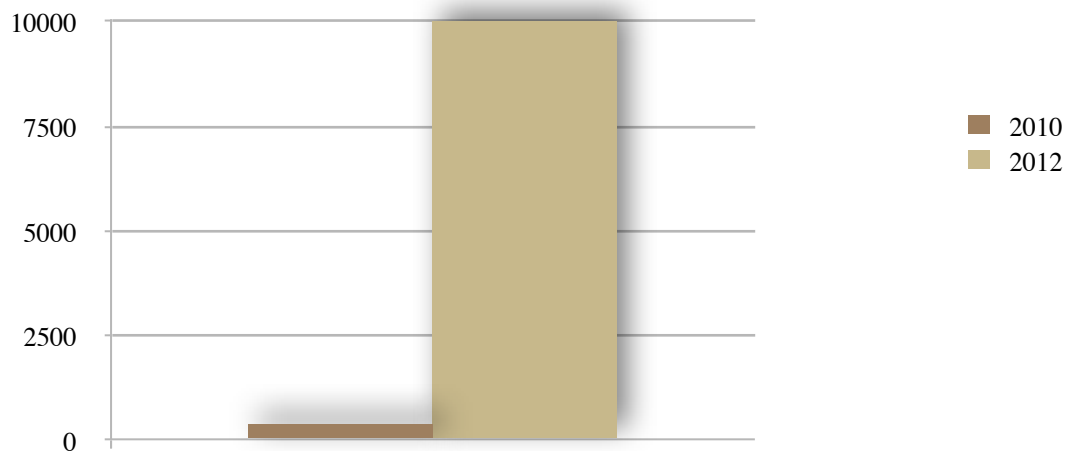
Świadomie zrezygnowałem z 80% sprzedaży firmy i skoncentrowałem się na niewielkiej w owym czasie sprzedaży domieszek. Rozbudowałem dział technologii betonu w Laboratorium i od podstaw zbudowałem zespół handlowy o specjalistycznych kompetencjach.

Zbudowanie zespołu handlowego, samo w sobie jest już trudnym zadaniem, a zbudowanie zespołu składającego się z inżynierów ze specjalizacją chemii w betonie zajmuje zazwyczaj lata. Nie mogliśmy także posłużyć się działającymi na rynku technologami, na stawki których nie było nas stać. Musieliśmy zatem zwerbować młodych inżynierów, najczęściej po AGH, którzy mieli zainteresowania chemiczne, a następnie przeszkolić ich zarówno w technologii betonu, jak i kompetencjach handlowych. W szybkim czasie wykształciliśmy doskonałych technologów, gotowych na kontakt bezpośredni z klientem i rozwiązywanie jego problemów bezpośrednio na węźle betoniarskim, jak i laboratorium. Na efekty nie trzeba było długo czekać.



Wykres 2: porównanie sprzedaży całkowitej Firmy Budowlanej w 2010 ze sprzedażą domieszek do betonu w 2012

Powyższy wykres przedstawia porównanie całej sprzedaży z 2010 roku (uwzględniając jeszcze sprzedaż detaliczną) ze sprzedażą samych tylko domieszek w 2012 roku. Jeszcze bardziej obrazowe natomiast jest zestawienie sprzedaży domieszek w latach 2010 i 2012. Wyraźny staje się dwudziestokrotny przyrost sprzedaży w czasach szalejącego kryzysu.



Wykres 3: porównanie sprzedaży domieszek do betonu w 2010 i 2012 roku

KORZYŚCI

Poniższe studium jest przykładem sytuacji, gdy ograniczone środki finansowe mogą stać się motorem dla rozwoju jakościowego zamiast ilościowego.

Podstawową i niezaprzeczną korzyścią jest stworzenie silnej marki Firma Budowlana w sektorze domieszek do betonu. Dzięki koncentracji sił i środków, mimo początkowych trudności z organizacją wysoko zaawansowanego technologicznie przedsiębiorstwa, udało się zaproponować klientom usługę, która szybko znalazła nabywców.

Silna marka generuje dochody i - w rezultacie racjonalnego zarządzania - zyski. Od początku przyjęliśmy założenie, że unikamy długoterminowych inwestycji i zamrażania pieniędzy, a także pożyczek od spółki-matki i finansowania zewnętrznego. Wyjątek stanowią dotacje UE.

Szybkie wdrożenie inżynierów do handlu samo w sobie jest karkołomnym zadaniem, wymagało rozbudowanego i dokładnego systemu zarządzania zespołem handlowym. Na bazie CRM firmy Chrome zbudowaliśmy system monitoringu postępów w poszczególnych projektach technologicznych i handlowych. Czasami konieczne było kształcenie u pracowników kompetencji takich jak zarządzanie czasem i celami. Z uwagi na złożoność procesów sprzedaży w tym przypadku (długotrwałe, z odroczoną płatnością) była to chyba najtrudniejsza część zadania.

Specyfika branży wymaga bazowania na danych technologicznych betonu, a dokładnie na setkach próbek wykonywanych w trakcie rozwiązywania zadania technologicznego. Nie tylko konieczne stało się zbudowanie systemu baz danych, lecz również udostępnienie tych baz każdego miejsca w Polsce.

Firma Budowlana stanęła do walki o rynek szczelnie wypełniony konkurencją i to w dodatku w okresie dramatycznego (45%) spadku na rynku budownictwa infrastrukturalnego, będącego głównym odbiorcą zaawansowanych technologicznie betonów. Dziś, po 4 latach działania pod moim zarządem, firma należy do piątki głównych producentów domieszek technologicznych do betonu. Codziennie dochodzi do konfrontacji ze światowymi gigantami takimi jak BASF, Sika czy Mapei. I coraz częściej Firma Budowlana wygrywa dzięki technologii i obsłudze, a nie cenie. Potrafimy zaproponować produkt dokładnie taki, jakiego w danej chwili potrzebuje klient. Jesteśmy elastyczni, szybcy w działaniu i bardzo skoncentrowani na tym, co robimy. Może nie jesteśmy najwięksi, ale niewątpliwie jedni z najlepszych.

W tym projekcie olbrzymie doświadczenie w prowadzeniu firmy spotkało się z dobrym przygotowaniem akademickim. Gdyby nie wiedza, którą posiadam ze studiów psychologicznych, nie byłbym w stanie przekonać zarządu do mojej strategii i nauczyć pracowników wykonywać powierzonych zadań. To doświadczenie odpowiedziało: koncentruj się!