

„Grupa Nowy Styl A – wyzwanie wzrostu”

STUDIUM PRZYPADKU

Dominika Latusek-Jurczak
Akademia Leona Koźmińskiego
latusek@kozminski.edu.pl

Kaja Prystupa-Rządca
Akademia Leona Koźmińskiego
kmpzystupa@kozminski.edu.pl

Wczesną wiosną 2008 roku bracia Adam i Jerzy Krzanowscy siedzieli w biurze Nowego Stylu. Mimo osiągnięcia bardzo dobrych wyników finansowych, właściciele tej projektującej przestrzenie biurowe firmy nie byli w pełni zadowoleni. Zdawali sobie sprawę, że dotychczasowy styl zarządzania firmą przestanie się sprawdzać, jeżeli Nowy Styl utrzyma dotychczasowe tempo rozwoju.

Adam powiedział do Jerzego:

„Nie da się tej firmy rozwijać na zasadzie, że każdy przychodzi do nas i wszystkie decyzje my podejmujemy. Przecież człowiek nie jest na tyle doświadczony i mądry, żeby podejmować zawsze dobre decyzje. Nasi ludzie nie chcą brać na siebie odpowiedzialności. Musimy coś zmienić! Przede wszystkim musimy mieć lepszy model zarządzania.”

Historia Grupy Nowy Styl

Pomysł na firmę Nowy Styl powstał, gdy Adam Krzanowski jako student podjął pracę w Stanach Zjednoczonych u producenta krzesel – firmy Whyte. W 1992 roku, przy wsparciu

Studium przypadku powstało z inicjatywy oraz przy współpracy z EY Polska, organizatorem konkursu EY Przedsiębiorca Roku. Za pomoc w przygotowaniu case study dziękujemy EY Polska oraz Nowy Styl Group.

Studium przypadku jest efektem projektu pt.: "Alternatywne źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami" realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu "Lider".

finansowym właściciela Whyte, Henry'ego Sterna, dwaj bracia – Adam i Jerzy Krzanowscy - założyli firmę w Krośnie. Początkowo zatrudniali 7 pracowników, produkując 3 modele krzesel. Już rok później, w 1993 roku, firma zatrudniała ponad 100 pracowników, oferując 7 modeli krzesel¹.

Ekspansja na rynki zagraniczne zaczęła się już po dwóch latach funkcjonowania firmy. W 1995 roku krzesła Krzanowskich były prezentowane na targach w Moskwie, co stanowiło początek ekspansji na wschód. Rozwój firmy był dynamiczny, wszystko odbywało się spontanicznie. Adam Krzanowski opowiadał :

„Z roku na rok, to był chyba 1994/1995 rok, nasze przychody wzrosły trzykrotnie – z kilkunastu do kilkudziesięciu milionów złotych. To było trudne do ogarnięcia organizacyjnie. Wyznawaliśmy wtedy zasadę »Lecimy do przodu«. Stawiamy następną fabrykę, kupujemy, robimy. Przenosiliśmy się co chwilę. Jednego dnia wynajmowaliśmy halę na 2–3 tys. m², a za chwilę okazywało się, że mamy za mało miejsca, i wynajmowaliśmy 10 tys. m². Przez weekend przenosiliśmy wszystkie maszyny. A kiedy zaczął się eksport do Rosji i za wszystko płacono nam z góry i gotówką, przy marżach rzędu 100 procent, zaczęło się szaleństwo. Nie mieliśmy żadnej motywacji, żeby optymalizować procesy. Robiliśmy wszystko na hura”²

Rok później Grupa Nowy Styl zaprezentowała swoje produkty na targach meblarskich ORGATEC w Kolonii. Na rynku niemieckim, podobnie jak innym zagranicznym markom, firmie udawało się sprzedawać jedynie przez sieci handlowe, m.in. Makro Cash & Carry. Większość polskich producentów produkowała i sprzedawała produkty na zachodzie, jednak nie robiła tego pod własnymi markami, a realizując zlecenia kontrahentów. Nowy Styl na początku działał w podobny sposób, ale szybko zdecydowano się wycofać ze stosowania takiej strategii.

„W pewnym momencie zorientowaliśmy się i powiedzieliśmy sobie: »Przecież jesteśmy dzisiaj dla nich dostawcą krzesel, ale oni za chwilę mogą przeskoczyć, nie wiem, na Ukrainę, do Rosji, do Chin, gdziekolwiek, i mogą te same, podobne produkty kupować od kogoś innego i my tracimy rynek z dnia na dzień.«” (Adam Krzanowski)

W połowie lat 90. Nowy Styl zaczął otwierać spółki córki we Francji, Słowacji i Anglii. Ich głównym celem była dystrybucja. Założyciele Nowego Stylu obrali prostą strategię działania: wytworzyć niedrogo w Polsce i sprzedać poza jej granicami.

Strategiczna reorientacja

Od 2000 roku Adam i Jerzy Krzanowscy zaczęli poszukiwać za granicą partnerów, dla których mogliby stać się producentem kontraktowym, nawiązując ścisłą, długoterminową współpracę.

¹ <http://www.nowystylgroup.pl/ogrupie> (02.09.2015).

² Dębek, K. (2015). Chcemy być najlepsi i najwięksi. *Forbes*, maj 2015, s. 31.

Przy okazji targów i wydarzeń branżowych spotykali się z wieloma potencjalnymi kontrahentami. Analiza sytuacji na rynkach zagranicznych była kluczowym rozwoju strategii firmy:

„My już dużo wcześniej obserwowaliśmy rynek międzynarodowy. Zawsze uczyliśmy się przez obserwację, przez podpatrywanie ludzi, z którymi pracowaliśmy. Od początku lat 90. tak robiliśmy. (...) Od 2000 roku chcieliśmy zerwać z tym segmentem ekonomicznym, zaczęliśmy baczniej obserwować, jak konkurencja i działalność wygląda w segmencie wyższym, czyli tam, gdzie się urządzi biura, sprzedaje krzesła, meble, projektuje wnętrza, dostarcza komplementarne elementy wyposażenia... Zauważyliśmy, że firmy, które to robią, znajdują się tylko w Europie Zachodniej” (Adam Krzanowski).

Jedną z firm, z którymi Nowy Styl nawiązał współpracę, była austriacka Bene Office Furniture.

„Po 2000 roku pojawiło się Bene. Zaczęliśmy produkować dla nich tylko krzesła. Oni przyjechali ze swoimi wzorami, my wykonywaliśmy. Dla nas ważne było to, że ta produkcja kontraktowa wiele nas nauczyła: jakości, estetyki, designu, poziomu serwisu, dostaw na czas... Do tej pory nie rozumieliśmy rynku projektowego i nie rozumieliśmy, gdzie jest tam wymagany poziom jakości. A Bene, zamawiając od nas produkty, przysyłało tutaj swoich projektantów, inżynierów i oni nam pokazywali, jak to ma wyglądać, jaka ma być jakość szycia, jaka ma być wytrzymałość... Nauczyliśmy się od nich bardzo dużo. Przede wszystkim, jak działa się na rynku międzynarodowym.” (Adam Krzanowski)

W marcu 2003 roku, w efekcie owocnej współpracy kontraktowej Nowy Styl zawiązał z Bene Office Furniture zarejestrowaną w Polsce spółkę Bene-Nowy Styl. Dla Bene była to możliwość wspólnego wejścia na rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Ekspansja w tym obszarze wydawała się dla firmy atrakcyjna, jednak ich oryginalna oferta – łącząca wysoką jakość i wysokie ceny – nie była dostosowana do nowego odbiorcy. Nowy Styl wniósł do wspólnego przedsięwzięcia znajomość rynku środkowoeuropejskiego. W ramach Bene-Nowy Styl wspólnie stworzono meble biurowe odpowiadające lokalnym potrzebom. W ten sposób po raz pierwszy Nowy Styl wszedł w segment mebli i wyposażenia biura. Dla Polaków był to okres ważnej i intensywnej nauki. Bene przysyłało do Nowego Stylu swoich projektantów i inżynierów, wspólnie opracowywano design nowych mebli. Gdy dwa lata później Bene zaczęło mieć problemy finansowe w rodzimej Austrii, Nowy Styl był już przygotowany do podjęcia samodzielnej działalności w nowym segmencie. W ramach kryzysowej reorganizacji austriackiej spółki, w 2006 roku, Bene Office Furniture odsprzedało Braciom Krzanowskim udziały w Bene-Nowy Styl. W tym momencie zdecydowali się oni dokonać strategicznej reorientacji firmy. Dotychczas sprzedawali jedynie krzesła. Tymczasem statystyki wskazywały, że krzesła stanowiły jedynie 30% wartości wyposażenia, a klienci zainteresowani byli również zakupem innych mebli biurowych. Zdecydowano się na poszerzenie asortymentu. Nie wymagało to dużych inwestycji marketingowych, lecz głównie produkcyjnych. Decyzja była jednak dosyć ryzykowna, ponieważ dużą część klientów Nowego Stylu stanowili producenci mebli. Wejście w segment kompleksowych rozwiązań biurowych oznaczało utratę tych

klientów. Wejście na nowy rynek wymagało również stworzenia nowej marki. Nowy Styl był dotychczas kojarzony z ekonomicznym oraz powszechnie dostępnym produktem. Nowa marka miała przyciągnąć architektów, a ci wybierali produkty unikatowe oraz niedostępne dla klientów indywidualnych. W efekcie, na bazie spółki Bene-Nowy Styl, stworzono nową markę – BN Office Solutions. Okazała się kluczem do wejścia w wyższy segment rynku – aranżacji przestrzeni biurowych.

Nowa marka Grupy Nowy Styl stała się symbolem strategicznej reorientacji firmy. Adam Krzanowski tak podsumował tę historię:

„Dzięki Bene z producenta krzesel staliśmy się dostawcą rozwiązań dla przestrzeni biurowych.”

W Grupie NS zauważono, że aby się rozwijać, należy nie tylko oferować proste, ekonomiczne produkty, lecz także walczyć o kompleksowe projekty całościowego wyposażenia biura dla klientów polskich i zagranicznych działających w Polsce. Ci klienci przez wiele lat kupowali wyłącznie zachodnie produkty, z uwagi na brak polskich produktów z wyższej półki.

Struktura organizacji

Międzynarodowy rozwój Nowego Styl następował poprzez powstawanie kolejnych spółek (zob. tabela 1)

Tabela 1. Struktura międzynarodowa Grupy Nowy Styl w 2008 roku

Nazwa Spółki	Lokalizacja
NSPL	Polska
NSDE	Niemcy
NSFR	Francja
NSUK	Wielka Brytania
NSES	Hiszpania
NSSK	Słowacja

brak źródła

Działalność eksportowa Grupy Nowy Styl pozwalała na dywersyfikację ryzyka. Jednocześnie, dostarczając towar na rynki zachodnie, firma uczyła się, jak podwyższać jakość swoich produktów i ulepszać oferowany serwis. Oczekiwania klienta w Europie Zachodniej były

wyższe niż w Polsce. Dzięki zwiększeniu jakości produktów rosta konkurencyjność Grupy w Polsce.

Główna spółka produkcyjna i równocześnie główna spółka Grupy Nowy Styl, czyli Nowy Styl sp. z o.o. (NSPL), była polską spółką, która produkowała ponad 90% wyrobów i sprzedawała zarówno w kraju, jak i za granicą. Spółki-córki położone poza Polską zajmowały się głównie dystrybucją. W efekcie międzynarodowa Grupa składała się z wielu mniejszych spółek, z których każda posiadała własny zarząd i osobny rachunek wyników. Bracia Krzanowscy, jako prokurenci spółek, podejmowali najważniejsze decyzje w firmie.

„To była typowa firma rodzinna, w której dwóch właścicieli miało najważniejszą funkcję, niezależnie od tego, że nawet w pewnym momencie zarząd był dwuosobowy; były dwie osoby kontraktowe. Czyli był dyrektor produkcji i dyrektor finansowy w zarządzie, my byliśmy prokurentami. Ale i tak wszyscy przychodzili do nas, wszystkie najważniejsze decyzje musiały przez nas być podejmowane.” (Adam Krzanowski)

Spółki różniły wielkością – od kilkunastu- do kilkudziesięcioosobowych. Spółka polska posiadała moce produkcyjne, spółki zagraniczne zajmowały się głównie sprzedażą. Każda spółka w strukturze stanowiła osobne centrum zysków (*profit center*), co skłaniało każdą z nich do koncentracji na własnym wyniku finansowym. Na drugi plan odsuwano interes grupy jako całości. Rozwiązania nadzorcze zastosowane w Nowym Stylu były zbliżone do modelu *private equity*, gdzie nadzór sprawowany jest na poziomie rady nadzorczej. Relacje między spółką córką a spółką-matką były oparte na dwóch filarach. Po pierwsze, spółki dystrybucyjne zamawiały produkty od spółki-matki, co wiązało się z potrzebą negocjacji cen produktów. Polski zarząd w tych negocjacjach zwykle traktował spółki-córki jako kontrahentów – dystrybutorów produkowanych przez siebie produktów. Dodatkowym problemem było to, że ze względu na nieduże rozmiary spółek brakowało pełnowymiarowych zarządów z osobami odpowiedzialnymi za poszczególne funkcje działalności. Zazwyczaj prezesem zarządu zostawał najlepszy ze sprzedawców. W praktyce oznaczało to, że miał on predyspozycje przede wszystkim sprzedażowe, ale musiał także zarządzać na co dzień pozostałymi obszarami działalności.

Gdy firma weszła na rynek projektowania przestrzeni biurowych, okazało się, że dotychczasowy model zarządzania przestał się sprawdzać. Interakcje między spółkami prowadziły do częstych konfliktów.

„Układ – z jednej strony – funkcjonował na zasadzie »równy z równym«, bo spółki miały zarządy. Ale z drugiej strony spółki były spółkami-córkami, więc w dyskusji między spółką-matką a spółką-córką może być tylko jeden wygrany.” (Rafał Chwast, Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Finansowy)

Czas tracony na negocjacje między spółką-córką a spółką-matką działał na niekorzyść Nowego Stylu – wydłużał się termin przygotowania oferty dla klienta.

Nowy zespół

W 2008 roku bracia Krzanowscy rozpoczęli poszukiwania członków zespołu, który miał pomóc im rozwiązać problemy firmy. Jeden ze znajomych polecił im Rafała Chwasta, który odchodził ze stanowiska wiceprezesa i dyrektora finansowego Comarchu.

Kolejnym członkiem był Roman Przybylski, który z Nowym Stylem związał się jeszcze jako student.

„Po drugim roku studiów miał u nas praktyki, później byliśmy w kontakcie i zaraz jak już skończył studia, przyszedł do mnie do pracy. Zaczynał jako mój asystent, przez kilka lat bardzo dużo w niego inwestowałem, zabierałem go na wszystkie spotkania strategiczne, spotkania międzynarodowe, targi, z konkurencją, z klientami i tak dalej. Chłopak nieprzeciętnie zdolny.” (Adam Krzanowski)

Ostatnim członkiem zespołu został Dariusz Frydrych, który miał zastąpić odchodzącego na emeryturę dyrektora produkcji. Wcześniej Dariusz pracował w przemyśle samochodowym. W kontekście tego, że Nowy Styl był firmą produkcyjną, jego rola była niezwykle istotna, ponieważ miał dostosować nowy styl zarządzania produkcją do rosnących potrzeb firmy.

Wyzwanie

Członkowie nowego zarządu stanęli przed dużym wyzwaniem. Prognozowano, że obroty powinny wzrosnąć o 20–30% w zbliżającym się roku, lecz nie było wiadomo, czy przy dotychczasowej strukturze organizacyjnej taki wzrost będzie możliwy. Adam i Jerzy zastanawiali się, czy będą w stanie w pełni wykorzystać szanse rynkowe, jeżeli tyle energii i czasu marnuje się na negocjacje wewnątrz Nowego Stylu.