

Rok powstania: 2015

DOMINIKA LATUSEK-JURCZAK, KAJA PRYSTUPA -RZĄDCA

# Grupa Nowy Styl<sup>1</sup>

## Część A - wyzwanie wzrostu

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 funkcjonujący do tej pory 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 krzeseł – firmy Whyte. W roku 1992, przy wsparciu finansowym właściciela Whyte, Henry’ego Sterna, dwaj bracia – Adam i Jerzy Krzanowscy – założyli firmę w Krośnie. Początkowo zatrudniali 7 pracowników, produkując 3 modele krzeseł. Już rok później, w 1993 r., firma zatrudniała ponad 100 pracowników, oferując 7 modeli krzeseł<sup>2</sup>.

Ekspansja na rynki zagraniczne zaczęła się już po dwóch latach funkcjonowania firmy. W roku 1995 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. m<sup>2</sup>, a za chwilę okazywało się, że mamy za mało miejsca, i wynajmowaliśmy 10 tys. m<sup>2</sup>. Przez weekend przenosiliśmy wszystkie maszyny. A kiedy zaczął się eksport do Rosji i za wszystko płacono nam z góry i gotówką, przy*

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> <http://www.nowystylgroup.pl/ogrupie> (2.09.2015).

*marżach rzędu 100 procent, zaczęło się szaleństwo. Nie mieliśmy żadnej motywacji, żeby optymalizować procesy. Robiliśmy wszystko na hura<sup>3</sup>.*

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 krzesła, 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 roku 2000 Adam i Jerzy Krzanowscy zaczęli poszukiwać za granicą partnerów, dla których mogliby stać się producentem kontraktowym, nawiązując ścisłą, długoterminową współpracę. Przy okazji targów i wydarzeń branżowych spotykali się z wieloma potencjalnymi kontrahentami. Analiza sytuacji na rynkach zagranicznych była kluczowym elementem 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 urządziła 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 r., 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

<sup>3</sup> Dębek, K. (2015). Chcemy być najlepsi i najwięksi. *Forbes*, maj 2015, s. 31.

już przygotowany do podjęcia samodzielnej działalności w nowym segmencie. W ramach kryzysowej reorganizacji austriackiej spółki, w 2006 r., 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 stanowiły one 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 polskiej oferty 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

Źródło: opracowanie własne.

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 rosła 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 kontaktowe. 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 kilkudziesięciosobowych. 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 r. bracia Krzanowscy rozpoczęli poszukiwania członków zespołu, który miał pomóc im rozwiązać problemy firmy. Jeden ze znajomych polecił im Rafała Chwastę, który odchodził ze stanowiska wiceprezesa i dyrektora finansowego Comarchu.

Kolejnym członkiem zespołu 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.

## Część B – transformacja wewnętrzna

### Zmiana struktury

W latach 2007–2008 bracia Adam i Jerzy Krzanowski, wraz z nowo zatrudnionym dyrektorem finansowym Rafałem Chwastem, pracowali nad nową strukturą firmy, która odpowiadałaby ich ambicjom: utrzymaniu dotychczasowego tempa wzrostu (rzędu 20–30% rocznie) i dużej aktywności w obszarze przejść za granicą. W roku 2008 Zarząd Grupy Nowy Styl zdecydował się na przejście na model macierzowo-funkcjonalny – w efekcie stworzono zintegrowane przedsiębiorstwo międzynarodowe (zob. załączniki 1 i 2). Dzięki takiemu podejściu Zarząd w Krakowie zyskał bieżącą kontrolę nad wszystkim obszarami działalności. Do najważniejszych zmian należało wprowadzenie właścicieli do Zarządu Grupy: Adam i Jerzy Krzanowscy, wcześniej pełniący funkcje prokurentów, zostali członkami zarządu. Roman Przybylski został odpowiedzialny za sprzedaż międzynarodową, Dariusz Frydrych – za produkcję i logistykę, a Rafał Chwast – za finanse oraz IT. Odpowiedzialność za daną funkcję objęli oni w ramach całej Grupy. Poszczególne funkcje były realizowane wspólnie dla Grupy. Wyjątek stanowiły te obszary, co do których lokalne prawo w spółkach zagranicznych wymagało wykonywania określonej funkcji na miejscu. Wówczas jednak, tak jak np. w przypadku finansów – prowadzono równolegle monitoring i sprawozdawczość zgodne ze standardami całej Grupy, aby umożliwić porównywanie wyników. Co ważne, w efekcie reorganizacji zaprzestano również analizy poszczególnych jednostkowych wyników lokalnych spółek, na rzecz analizy wyników całej Grupy.

*Zniknął spór, po jakiej cenie następuje transfer, dlatego że np. menedżer handlowy w Niemczech widział cenę sprzedaży do klienta końcowego i cały poziom kosztów, łącznie z kosztami wytworzenia bez ceny transferowej. To uwolniło w nas pokłady kreatywności. Już nie trzeba było tutaj negocjować, można było się skoncentrować na tym, jak w skali całej Grupy zwiększać wartość dodaną dla grupy. (Rafał Chwast)*

Ujednolicone w ramach całej Grupy standardy sprawozdawczości finansowej, pokazujące koszty bez cen transferowych, wywołały zatem zmianę w sposobie myślenia o wyniku wśród osób odpowiedzialnych za wyniki. Mając świadomość pełnej struktury kosztów końcowych produktów i usług, kierownicy działów oraz szefowie spółek mogli podejmować decyzje optymalne z punktu widzenia całej Grupy.

*Szef sprzedaży widzi na przykład, że dzisiaj marketing ma robiony w Niemczech, a wie, że te 5 osób w Niemczech kosztuje go tyle i tyle, i teraz on mówi: „Przerzućcie to do Polski, róbcie ten cały marketing, drukowanie w Polsce, bo mnie to będzie kosztowało o połowę mniej”. Wtedy wynik wychodzi lepszy, z czego my go rozliczamy. (Adam Krzanowski)*

Wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej wiązało się jednak z dużymi zmianami w zarządzaniu spółkami córkami, które utraciły część swojej dotychczasowej autonomii. Zmiany były czasami trudne do zrozumienia dla „zwykłych” pracowników spółek córek:

*Wniosek o zatrudnienie nowej osoby szedł do tej pory wyłącznie do prezesa lokalnej spółki, a teraz lokalny prezes musiał uzgodnić, czy zatrudniamy lokalnie, czy w centrali w shared service center. (Adam Krzanowski)*

Przejście na model macierzowo-funkcjonalny umożliwiło sprawne wdrażanie ujednoczonych zasad funkcjonowania. Nowa struktura organizacyjna wiązała się też ze zmianą funkcji wykonywanych przez dotychczasowych członków zarządów spółekcórek, ponieważ obowiązki dotychczas przez nich wykonywane zostały przeniesione do zarządu głównego Grupy Nowy Styl. Ponadto, model funkcjonalny doprowadził do zmiany relacji między spółkami oraz pozwolił na lepsze wykorzystanie wiedzy z poszczególnych spółek i efektywniejsze dzielenie się nią:

*Niekoniecznie szef danego obszaru musi być w Polsce. Nasz model pokazuje, że jeśli coś jest scentralizowane, to wcale nie oznacza, że to musi być w Polsce. Jeżeli po tych przejściach będziemy mieli znacznie więcej spółek z wysokiego poziomu, mających doświadczenie na zaawansowanych rynkach, to być może szef działu produktów wcale nie będzie z Polski, gdzie akurat doświadczenie jest, na przykład, najmniejsze. (...) W modelu spółkowym nigdy nie byłoby to możliwe, bo on zawsze byłby w spółce matce. Jedną z potężnych zalet naszego modelu jest to, że ułatwia on dzielenie się wiedzą. (...) Pewnego dnia, pamiętam, przyszedł do mnie kolega z obszaru finansowego, taki poirytowany po jednej z akwizycji i mówi tak: „Słuchaj Rafał, ale ja tym Niemcom mówię, a oni robią i tak po swojemu. Musisz im wyjaśnić, że może oni i mają rację, może i jest tam jakieś uzasadnienie dla ich działań, ale w końcu to myśmy ich kupili, czy oni nas kupili? Myśmy ich kupili, więc powinni robić tak jak ja mówię”. A ja mu na to odpowiadam: „Wiesz, tu jest ten trik: z faktu, że myśmy ich kupili, to jeszcze wcale nie wynika, że jesteśmy mądrzejsi”. Zwykle my ich kupujemy dlatego, że tam jest jakaś wartość, jakaś mądrość i mamy nadzieję, że czegoś się od nich dobrego nauczymy. (Rafał Chwast)*

Z perspektywy czasu widać, że uczenie się i zdobywanie kompetencji potrzebnych do dalszej ekspansji były jednymi z kluczowych motywów stojących za decyzją dotyczącą nowej struktury. Zmiana struktury była natomiast koniecznością związaną z zasadniczą reorientacją strategiczną. Z firmy produkcyjnej Grupa Nowy Styl stawała się dostawcą rozwiązań w obszarze wyposażenia biur (zob. Część A – wyzwanie wzrostu). Nowa wiedza i nowe sposoby działania musiały zatem zakorzenić się w całości nowej firmy i objąć wszystkich jej pracowników, a nie wyłącznie pozostać na papierze jako strategia zarządu. Transformacja ta przebiegała w dużej mierze organicznie i spontanicznie poprzez naturalne dostosowywanie się do nowych wymagań, a nie była precyzyjnie zaplanowaną sekwencją działań.

*To była cały czas nauka. Jak zaczęliśmy projektować, a nie produkować na zamówienie wg projektów innych, musieliśmy też uczyć ludzi, na przykład w produkcji, że teraz jest inna jakość. To nie jest tak, że krzesło skleci się za 20 euro, a nagle sprzedaje się za 300 euro. W ten sposób zrozumieliśmy, że my się musimy uczyć od innych, jak to robić i nie zwracaliśmy uwagi na to, skąd ktoś jest, tylko co umie. Na przykład okazało się, że w naszej spółce niemieckiej był dyrektor marketingu na Niemcy, który wcześniej pracował w dużej firmie międzynarodowej. Jak się dowiedziałem o nim, to mówię „Gordon, zapraszamy do Polski, bądź szefem marketingu w BN Office Solutions”. I on powiedział: „Dobra, przyjeżdżam do Polski, dostaję odpowiedzialne zadanie”. Przyjechał do nas do Polski i był tutaj odpowiedzialny za całość. Jeśli chodzi o tworzenie samych produktów, to braliśmy designerów z Austrii, z Holandii, z Niemiec, ludzi z doświadczeniem, którzy projektowali dla dużych firm z tej branży. I do dzisiaj właściwie my prawie w ogóle nie korzystamy z polskich. Nie dlatego, że są słabi, tylko nie mają takiego doświadczenia, a to są bardzo techniczne produkty. To nie jest tylko estetyka, chodzi o technologię, normy, ergonomię. Czasem sama specyfikacja produktu zajmuje pół roku... Musieliśmy mieć tych projektantów. I tak żeśmy pozyskiwali tę wiedzę i ją rozwijali. (Adam Krzanowski)*

Kluczowym elementem spajającym nowy model zarządzania było wprowadzenie ujednoczonych rozwiązań z obszaru *business intelligence*, które pozwalały na bieżącą analizę zamówień, osiągniętych wyników oraz obserwację prognoz sprzedaży w poszczególnych spółkach. Narzędzie było komfortowym rozwiązaniem dla wszystkich menedżerów w Grupie. Wspólne systemy raportowania i monitorowania bieżącej działalności i wyników spółek umożliwiały zarządowi podejmowanie decyzji na bazie bezpośrednio przekazywanej i rozumiałej informacji.

## Przejęcia: przypadek Grammer Office

W maju 2011 roku Grupa Nowy Styl dokonała akwizycji firmy Grammer Office, mającej siedzibę w Bawarii w Niemczech. Nowa struktura organizacyjna miała wspomóc ten proces. Przejęcie Grammer Office może być przykładem nowego modelu działania Grupy w obszarze akwizycji i ilustruje strategię integracji przejmowanych spółek.

*Jak dołączamy jakąś spółkę w ramach akwizycji, to obejmujemy ją takim samym modelem działania. To oznacza, że jeżeli nawet tutaj jest zarząd, to traktujemy go jako część tej struktury. Nie patrzymy na jednostkowy rachunek wyników, zarząd staje się po prostu częścią grupy. Czyli musimy patrzeć, czy coś się opłaca dla grupy bardziej niż dla tego pojedynczego zarządu. (Adam Krzanowski)*

Proces akwizycji rozpoczął się jednak wcześniej, na etapie badania spółki przed transakcją. Polityka akwizycji w Grupie Nowy Styl kładła duży nacisk na ten etap. Obejmował on nie tylko formalne audyty; opierał się także na bezpośredniej komunikacji. Przedstawiciele Grupy odbywali spotkania z menedżerami podmiotu przejmowanego, prezentując swój sposób działania podczas przejęć.

*My spotykamy się z zarządem spółki przed transakcją, opowiadamy o sposobie działania i mówimy, że chcielibyśmy taki model wdrożyć. Jeżeli widzielibyśmy, że to jest absolutnie nieakceptowalne dla kadry zarządzającej, to dla nas byłby to jeden z elementów, który wskazywałby, że trzeba się poważnie zastanowić, czy w ogóle przeprowadzać transakcję. Ryzyko, gdybyśmy ich stracili, byłoby zbyt duże. Do tej pory raczej nikt od nas nie odszedł, tak naprawdę... Byliśmy w stanie tymi ludźmi pokierować, dać im nowe wyzwania, inaczej trochę nazwać ich stanowiska. Oni zawsze przed przejęciem wiedzieli, jaka to jest praca, myśmy zawsze brali ich zdanie pod uwagę, i to nam się udało. (Adam Krzanowski)*

Grammer Office posiadała rozwinięte kanały dystrybucji w Europie, i Bliskim Wschodzie. Czynniki, które zadecydowały o przejęciu firmy, były głównie wysokiej jakości produkty. Firma nie była jednak liderem na rynku i choć nie generowała strat, to jednak jej wyniki nie były zbyt wysokie. Istotną wartością była opatentowana technologia konstrukcji krzeseł oraz doświadczony zespół konstruktorów. Integracja Grammer Office z Grupą Nowy Styl okazała się dużym wyzwaniem. Firmę nabyto od Greków, którzy – przez trudną sytuację na swoim rynku lokalnym – byli zmuszeni do sprzedaży. Grecka firma pozwalała Grammer Office na sporą niezależność.

*Grecy wpadali co kilka miesięcy, pogadać o biznesie, sprawdzić wyniki. Lokalni menedżerowie podejmowali sami decyzje, musieli się tylko wykazać minimalnym dodatnim wynikiem. I tu była duża trudność w integracji, że oni byli takim całkowicie niezależnym zarządem, ustawiali produkcję, ustawiali rozmowy z klientami, sprzedawali, ustalali ceny itd. A Grecy przyjeżdżali raz na kwartał i jeśli tylko nie było straty, to nie wchodził w szczegóły biznesu. Tymczasem nasz model zarządzania był zupełnie inny. My wchodziliśmy w każdy obszar/funkcję i chcieliśmy rozumieć dlaczego coś jest zorganizowane w taki, a nie inny sposób, ponieważ naszym celem była całkowita integracja, tak aby nowo nabyta spółka stała się częścią Grupy, a nie niezależnym podmiotem, który mniej czy więcej kontrybuuje do wyniku Grupy. (Rafał Chwast)*

Dodatkowym problemem były bariery językowe. Wielu niemieckich przedstawicieli handlowych nie mówiło po angielsku lub porozumiewało się nim w niewystarczającym stopniu. Bardzo pomocny okazał się Roman, który płynnie mówił po niemiecku. Adam wspominał:

*Sam byłem kilka razy w Niemczech na takich spotkaniach, kiedy jechaliśmy razem z Romkiem, do jakiegoś regionalnego przedstawiciela, z którym chcieliśmy przegadać pewne tematy. No i finalnie okazywało się, że on słabo mówi po angielsku. Ja mówię: „Romek, gadaj z gościem po niemiecku, bo szkoda naszego czasu, żebyśmy sobie to tłumaczyli, a on się męczy”. I ja już wtedy nie mogę uczestniczyć w tego typu spotkaniu. (Adam Krzanowski)*

Zarząd Grupy Nowy Styl dokonał szczegółowej analizy sytuacji firmy i zdecydował się wprowadzić natychmiastowe zmiany w celu włączenia Grammer Office do swoich struktur. Dotychczasowy zarząd był początkowo niechętny zmianom. Okazało się Grammer Office zamawiało komponenty

od dwudziestu kilku dostawców i to po znacznie wyższych cenach niż koszt ich wytworzenia w Polsce. Zdecydowano zatem o przeniesieniu wszystkich zamówień do fabryki Grupy Nowy Styl. Rolą Grammer Office miał być montaż elementów wyprodukowanych w Polsce oraz sprzedaż przez własne kanały dystrybucji. Istotne było zachowanie oznaczenia „Made in Germany”, ponieważ było ono wyróżnikiem dla klientów indywidualnych. Dodatkowo członkowie dotychczasowego zarządu musieli przejąć inne, nowe funkcje, które wynikały z zapotrzebowania Grupy Nowy Styl.

Grupa Nowy Styl miała już rozwinięte struktury dystrybucji w Niemczech, m.in. magazyny, dział sprzedaży oraz logistyczny. Na terenie Niemiec firma prowadziła sprzedaż do sklepów ogólnomoblowych oraz wysyłkowych. Rozpoczęto też dystrybuując wśród profesjonalnych dealerów. Natomiast Grammer Office sprzedawał głównie do dealerów. Każda z firm miała własny dział handlowy. Zarząd Nowego Stylu zaczął się zastanawiać, czy połączyć dwa konkurujące ze sobą działy. Zarząd Grammer Office nie chciał zgodzić się na takie rozwiązanie. Do dyskusji zostali włączeni międzynarodowi pracownicy GNS z Polski i Niemiec. Dyskusje te trwały bardzo długo. Zarząd starał się wysłuchać wszystkich argumentów strony niemieckiej, jednak trzeba już było podjąć działania.

*Myśmy w pewnym momencie chcieli nawet za dużo dyskutować. Na początku mieliśmy taką tendencję, że trzeba tak długo dyskutować, aby w końcu wszyscy byli przekonani do danego rozwiązania. W pewnym momencie zrozumieliśmy, że za długo rozmawiamy (...) trzeba dopuścić do pewnego poziomu dyskusji i wymiany argumentów, a potem trzeba jednak powiedzieć: „To jest nasza decyzja jak zarządu Grupy, to jest dobre dla Grupy jako całości, tak powinno być, koniec”. I tak się stało.*  
(Rafał Chwast)

## Część C – ekspansja

W jaki sposób ma się rozwijać Grupa Nowy Styl w nadchodzących latach? Rok 2015 to kolejny dobry okres w historii jej działalności. Wprowadzenie nowej, zintegrowanej struktury zarządzania Grupą zaczęło przynosić pożądane efekty. Przed Zarządem Grupy stały jednak dwa ważne pytania. Po pierwsze: „Jak wytrzymały i jak długotrwały był obecny model zarządzania?”. Właściciele i menedżerowie dobrze pamiętali, że tylko dzięki przeprowadzeniu zmian w zarządzaniu Grupą w odpowiednim momencie, gdy firmy były w bardzo dobrej kondycji, a rynek był rosnący, udało się przygotować i następnie przetrwać okres globalnego kryzysu, który rozpoczął się w 2009 roku. Czy Grupa miała wciąż zdolność wychwytywania słabych sygnałów o nadchodzącej niewydolności struktury i umiejętność samodzielnego jej naprawiania? Drugie ważne pytanie brzmiało: „W jaki sposób rozwijać się dalej?”. Motorem napędowym wzrostu Grupy w ostatnich latach były akwizycje międzynarodowe. Gdzie i w jaki sposób ich dokonywać? Czy dywersyfikować działalność na rynki innych produktów i usług? Jak przewidywać i/lub kształtować ewolucje branż, w których działa Nowy Styl? Mimo że firma odnosiła sukcesy, pojawiało się wiele wątpliwości i pytań, a odpowiedzi na nie w dużej mierze były kształtowane zarówno przez przewidywania, jak i wcześniejsze doświadczenia. Wśród wcześniejszych doświadczeń najistotniejsze wydawały się dwa: inwestycja w firmę Baltic Wood oraz próba rozwinięcia działalności w nowym obszarze geograficznym: Ameryce Południowej.

### Baltic Wood

Pomysł na markę Baltic Wood, producenta wysokiej jakości parkietu podłogowego panelowego, zrodził się w Nowym Stylu w drugiej połowie lat 90. W roku 1995 bracia Krzanowscy przejęli upadający zakład przetwórstwa drewna i produkcji płyt oraz elementów drewnianych w Rzepedzi w Bieszczadach. Nowy Styl rozrastał się w bardzo szybkim tempie i potrzebował powierzchni



i nieruchomości do własnej produkcji. Przejęcie bankrutującej firmy mogło zapewnić szybszą, niż pełna budowa fabryki, rozbudowę własnych mocy produkcyjnych. Zakład w Rzepedzi stał się miejscem produkcji wszystkich elementów drewnianych dla produkcji Nowego Stylu.

*Tej powierzchni była cała masa i myśleliśmy sobie tak: „Może trzeba by jeszcze coś innego uruchomić z drzewa, co nie byłoby tylko na potrzeby tego biznesu, produkcji krzesel biurowych, ale coś innego”. W tym samym czasie budowałem dom dla siebie i kupowałem parkiet panelowy ze szwedzkiej firmy, kosztował krocie. (...) I sobie myślę: „Kurczę, jak to jest możliwe, dlaczego to jest takie drogie (...) To może trzeba byłoby coś takiego uruchomić”. W 1998 roku pojechaliśmy na targi międzynarodowe, zobaczyliśmy firmy, które oferują technologie do takiej produkcji. Przygotowaliśmy biznesplan i słuchajcie, to naprawdę wyglądało rewelacyjnie. Nikogo w tej części Europy z takim bardzo jakościowym produktem nie było. Uruchomiliśmy fabrykę, zaczęliśmy produkować i wtedy nastąpiło bardzo mocne umocnienie złotówki. A cały biznes był robiony pod eksport. Od tego zaczęły się te problemy. Baltic nigdy nie wszedł na ten poziom znaczącego gracza w Europie. To są firmy, które sprzedawały po 10 milionów metrów kwadratowych, a my mieliśmy półtora miliona metrów kwadratowych. Cały czas byliśmy za mali, borykaliśmy się z problemem dystrybucji zagranicznej. Dzisiaj paradoksalnie ten Baltic tak sobie radzi, całkiem nieźle. Żeśmy się jakby trochę przebranżowili i zaczęliśmy robić produkt już absolutnie z najwyższej półki – imitację deski pełnej. Ale zmieniliśmy też pod to proces technologiczny, wszystko. Zmieniliśmy trochę ludzi tam w środku, wszystko. Ten biznes jakoś sobie radzi, ale nie mamy szans na wzrost. (Adam Krzanowski)*

Baltic Wood wypracowywał rentowność 8% na poziomie EBIDTA, przy średniej rentowności dla Grupy Nowy Styl na poziomie 13% (dane na 2014/2015). Problem stanowiła jednak relatywnie niewielka kontrybucja EBITDA Baltic Wood do wyników całej Grupy. Menedżerowie Grupy Nowy Styl tak komentowali inwestycję w Baltic Wood:

*Chodzi o to, że (...) jak jest mała skala działalności, to nie ma się co zachwycać procentami, bo tylko koniec końców człowiek patrzy, jaka jest ta kupka pieniędzy w złotówkach. Mamy satysfakcję, bo przy takiej skali to te 8% to wcale nie jest źle. A z drugiej strony, przy tej wielkości Grupy, to, czy my tam zarobimy 2 czy 3 miliony więcej jest mniej ważne niż ryzyko, że będzie niesprzyjający kurs walutowy albo niesprzyjająca cena drewna, albo jeszcze inne czynniki ryzyka i to wszystko powoduje, że po prostu w kwartał ten zysk może się zamienić w stratę. (Rafał Chwast)*

*Nie jest to nasz ten core biznes, prawda, to nie są ci sami klienci, nie ma w ogóle synergii jakiejś wielkiej. Może poza zakupami drzewa, częściowo. Teraz jesteśmy 100% pewni tego, że to była zła decyzja. To było zejście na boczne tory, wejście w branżę, które wydają się bliskie. One są w rzeczywistości dość dalekie. I mechanizmy konkurowania, elementy przewagi są zupełnie inne. My w dalszym ciągu dostrzegamy, że pewne elementy w ramach naszej oferty powinniśmy oferować, bo biuro to nie tylko i wyłącznie fotel i biurko. Ale doświadczenie Balticu nauczyło nas, że niekoniecznie musimy to wszystko sami produkować. I jeżeli oferujemy lampy, wykładziny, ścianki działowe, to już nauczeni doświadczeniem Balticu, nie rozpoczynamy produkcji. Raczej wybraliśmy sobie wiarygodnych partnerów i idziemy w kierunku pewnych takich partnerstw strategicznych. Dlatego, że uważamy, że to ofertowo wzbogaca nas, a nie musimy koniecznie mieć tego produktu. (Adam Krzanowski)*

## Ameryka Południowa

Obecność Nowego Stylu w Ameryce Południowej ma swoje źródła w 1996 r., gdy firma zaczęła pojawiać się na cyklicznych targach międzynarodowych (np. w Kolonii czy Mediolanie). Dzięki nawiązanym w ten sposób kontaktom rozpoczęto sprzedaż produktów Nowego Stylu na nowych rynkach, często odległych, takich jak Daleki Wschód, Afryka czy kraje Ameryki Południowej. Podczas takich targów właściciele Nowego Stylu poznali producentów krzesel (segment ekonomiczny) z Meksyku i Argentyny. Szybko znaleźli wspólny język – okazało się, że nowi partnerzy z Ameryki Południowej, podobnie jak Nowy Styl, myśleli o znacznym rozszerzeniu działalności. W 2000 roku zdecydowano się na założenie spółki joint venture, w ramach której Nowy Styl udostępnił partnerom niektóre ze swoich technologii produkcji oraz kanały zaopatrzenia. Głównym

zadaniem partnerów po stronie południowoamerykańskiej było zorganizowanie lokalnej produkcji i sprzedaży produktów.

*Doszło do takiej sytuacji, że po roku, po dwóch, my doszliśmy do wniosku, że jest to daleko (...) Jeździć tam i sprawdzać, czy ta księgowość dobrze działa, czy wszystkie wyniki są dobre, czy im doradzać (...) Te spółki miały 1–2 miliony euro sprzedaży, nie robiły więcej niż 1% naszego wyniku (...) w pewnym momencie zdaliśmy sobie sprawę, że koszty prowadzenia takiej operacji są bez sensu. Na przykład myśmy myśleli, że może w Meksyku byłoby fajniej mieć tę produkcję po to, żeby na rynek amerykański sprzedawać. A okazało się, że koszty transportu z Meksyku są do Stanów wyższe, niż od nas z Polski przywiezienie kontenerem. Nie bardzo widzieliśmy te wartości dodane i po pewnym czasie i z jednymi, i z drugimi przyjacielsko się rozstaliśmy, a oni odkupili od nas udziały w joint venture. Nas nauczyło to, że bez sensu wchodzić daleko, jak mamy tak wiele do zrobienia tu, w Europie. (Adam Krzanowski)*

## Akwizycje w obszarze niemieckojęzycznym

W ostatnich latach na rynku europejskim Grupa Nowy Styl rozwijała się dynamicznie, dokonując kolejnych przejęć. W 2013 roku przejęto firmę Rohde&Grahl. Sam właściciel firmy zwrócił się do braci Krzanowskich z ofertą sprzedaży.

*Znaliśmy się z panem Rohde już ileś lat wcześniej. W pewnym momencie zadzwonił do nas i powiedział tak: „Adam, jestem teraz poważnie chory, ja nie mam sukcesji w firmie, ja chcę tę firmę sprzedać tobie”. On już widział nasze działania na rynku niemieckim, był u nas. On mówi: „Ja nie chcę sprzedać tej firmy przez aukcje, przez jakieś firmy doradcze, żeby szukać najlepszego dealu. Otóż nie!”. On chciał sprzedać ją nam, bo chciał zagwarantować przyszłość dla swojej firmy. Pamiętam spotkanie z nim, rok po transakcji, kiedy spotkaliśmy się na kolacji u niego. I on mówi: „Super Adam, opinie w okolicy są super, wszyscy są zadowoleni, widzą kierunek zmian, widzą, jak to się rozwija”. (Adam Krzanowski)*

W roku 2015 doszło do kolejnego przejęcia – szwajcarskiej firmy Sitag. Zebrane doświadczenia pozwoliły na sprawne przygotowanie, zarówno od strony przeprowadzania transakcji, jak i późniejszej integracji.

*Wiemy, co trzeba zrobić, żeby ona była w pełni zintegrowana. My wiemy, jakie powinny być systemy rozliczeń wewnątrz Grupy, systemów premiowych, tak aby zachęcać handlowców z różnych krajów do sprzedaży produktów nowo przejętej spółki. To jest coś, co stworzyliśmy, coś, co mamy i nam się naprawdę dzisiaj sprawdza. (Rafał Chwast)*

Istotnym etapem poprzedzającym przejęcie były rozmowy z dotychczasowym zarządem. Dla zarządu Nowego Stylu istotne było uzyskanie zrozumienia dla jego strategii działania. Gdyby okazało się, że kadra zarządzająca nie podziela ich wizji, byłoby to podstawą do zaniechania transakcji.

*Obserwujemy reakcje ludzi. Zadając różne pytania, różne tematy poruszając, zaczynasz wyczuwać ludzi, ich podejście. (Adam Krzanowski)*

W trakcie procesu integracji każdy z zarządu jeździł i spotykał się z pracownikami nowo podlegających mu działów. Istotne było nawiązanie relacji oraz stworzenie wizji wspólnej restrukturyzacji firmy. Kolejnym etapem było przedstawienie nowym członkom Grupy, jak funkcjonuje firma i pokazanie szerszego kontekstu.

*„Trochę im władzę odbieramy, ale mówimy: „Dlatego odbieramy władzę, żeby waszą wiedzę wykorzystać w całej Grupie, być może wy się też czegoś od nas nauczycie”. Oczywiście dajemy takie przykłady, które są dla nich łatwe do zaakceptowania od razu. Czyli właśnie mówimy o IT, pokazujemy im fabrykę mebli. Trzeba pewne rzeczy po prostu stopniować, żeby pozwolić im też zachować honor. Mimo że są przejęci, to jednak ktoś przejmuje ich z uwagi na ich wartość. Oni też widzą, że to nie jest pic na wodę, tylko jest dobre uzasadnienie. I to jest takim elementem, który wiąże się z komunikacją, ale którą my robimy chyba dość dobrze, bo naprawdę robimy to szczerze. (Adam Krzanowski)*

## Rynek wyposażenia przestrzeni biurowych

Rozwój firmy przez akwizycje był częściowo związany z przyzwyczajeniami klientów do lokalnych marek, a także ogólną charakterystyką bardzo podzielonego rynku. Brakowało lidera europejskiego; w każdym kraju Nowy Styl konkurował z innymi lokalnymi markami. Taka sytuacja była uwarunkowana historycznie. Gdy rynek powstawał po II wojnie światowej, kraje były zamknięte. Wytworzane lokalnie produkty bardzo różniły się jakością i ceną, dlatego nie były atrakcyjne na innych rynkach. Gdy Unia Europejska otworzyła granice, te firmy starały się eksportować. Kilku z nich udało się rozwinąć regularny eksport, ale w wysokości najwyżej 20–30% obrotów. Wyjątek stanowiły amerykańskie firmy Steelcase oraz Haworth, które w latach 70. i 80. dokonały przejść lokalnych europejskich marek. Większość ich kontraktów pochodziła od międzynarodowych korporacji.

Grupa Nowy Styl starała się zdobyć rynek europejski. Polska generowała jedynie kilkanaście procent sprzedaży w skali całej grupy. Nowy Styl, obecny na wielu europejskich rynkach, stał się atrakcyjnym dostawcą dla dużych międzynarodowych korporacji (m.in. Honeywell, GE), po części konkurując z Steelcase. Grupa Nowy Styl planowała wzmocnić lokalny serwis, ponieważ wiedziała, że międzynarodowa firma pozyskana na lokalnym rynku może przynieść kontrakty w innych krajach.

*Kontrakt z Bayerem wygraliśmy na dostawy w Niemczech, ale teraz po roku zaczynamy już robić kontrakty dla spółek Bayera w innych krajach. Mamy kontrakt w Szwajcarii, ale być może wkrótce będziemy mieć w RPA, czy w Nigerii, bo oni wewnątrz zaczynają nam robić PR. (Adam Krzanowski)*

W zarządzie panował ogólny optymizm.

*My mamy w sobie ten optymizm, w ogóle jesteśmy tak dość optymistycznie nastawieni. Czyli my wierzymy w coś – dlaczego miałoby się nam nie udać? Uda się. I wtedy działasz, walczysz o to, nie narzekasz, jak jest tu źle, jak prawo jest złe, nie interesuje nas to. (Adam Krzanowski)*

## Dalszy rozwój?

Przez lata funkcjonowania w segmencie projektowania powierzchni biurowych Grupa Nowy Styl zebrała unikatową wiedzę o indywidualnych potrzebach klientów. Zdobywała ją poprzez współpracę z klientami oraz obserwację konkurencji. W ten sposób wykreowała własną strategię rozwoju.

Grupa Nowy Styl planowała dalszy wzrost poprzez akwizycje. Zarząd nie był jednak pewien, czy zwiększając obszar działania, będzie w stanie działać w dotychczasowym modelu zarządzania.

*Skoro każdy z tych kilku menedżerów raportuje do kogoś innego, no to ryzyko jest takie, że mogą teoretycznie prowadzić do nieskoordynowanych działań. Przy tej skali działalności w dalszym ciągu tym ryzykiem zarządzamy. Ale pojawia się dylemat: co będzie, jak pojawi więcej tych akwizycji albo znacząco większa akwizycja? Czy podmiotem wielkości 1/3 czy połowy całej grupy można również w taki sposób zarządzać? Czyli jeżeli pojawia się więcej takich podmiotów, jesteśmy w stanie tak to robić, czy nie musimy mieć wtedy jakiegoś na przykład (...) podmiotu pośredniczącego jako region? (Rafał Chwast)*

Istotna była decyzja: czy lepiej dokonywać więcej mniejszych akwizycji, które są mniej ryzykowne, czy przyjmując odwrotną strategię:

*Jedna duża akwizycja, która robi 1/3 wzrostu, czy 50% wzrostu, z wszystkimi konsekwencjami, ryzykami, finansowaniem, kanibalizacją obecnego biznesu? Czy taka strategia, jaką mamy do tej pory – raczej mniejsze, średniej wielkości deale. (Rafał Chwast)*

Kolejnym wyzwaniem było wybranie kolejnych kierunków ekspansji. W krajach, w których Grupa Nowy Styl była już obecna, pozyskiwanie nowej firmy oznaczało częściową kanibalizację. Zaangażowanie się w nowe regiony ekspansji wymagało jednak wejścia na rynek bardziej odległy

kulturowo. Duży potencjał miał rynek azjatycki, ze względu na szybko rozwijające się Chiny. Powstawało jednak pytanie, jak zarządzać firmą na odległość.

W listopadzie 2015 roku Adam Krzanowski i Rafał Chwast jedli lunch we włoskiej restauracji położonej niedaleko siedziby firmy. Zastanawiali się nad przyszłością firmy.

ADAM: *To jest jednak produkt, który jest duży gabarytowo i relatywnie ciężki. W związku z tym logiczna strategia jest taka: idziemy do rynków, które są bliskie. Druga strategia, która jest logiczna, wygląda tak: trzeba zwrócić się raczej do krajów, które makroekonomicznie są w lepszej sytuacji niż w gorszej. Więc z tego punktu widzenia Portugalia nam odpada, bo jest daleko i makroekonomicznie jest słaba. Ale w dalszym ciągu pozostają: Francja, Wielka Brytania, Beneluks, Skandynawia. W dalszym ciągu jakby nie determinuje, czy dokonywać kolejnych akwizycji na rynkach, gdzie jesteśmy, zmniejszając ryzyko, bo przejmujemy na rynku, który już relatywnie dobrze znamy, znamy tych graczy. Ale na pewno będzie jakaś kanibalizacja biznesu. Czy wchodzić na rynek, gdzie praktycznie nas nie ma, jak na przykład, nie wiem, Norwegia, Szwecja. Kanibalizacji nie będzie, no ale też ryzyko pomyłki jest większe. Do Włoch czy do Hiszpanii, czy do Portugalii chyba nie ma sensu teraz wchodzić, właśnie z tych powodów: są daleko i makroekonomia nie działa na naszą korzyść, ale to pole jest dalej szerokie. I oczywiście ta akcja jest pewnym takim wyzwaniem, bo w bardzo wielu branżach ludzie mówią tak: „Po co się bić w Europie Zachodniej, gdzie rynek praktycznie nie rośnie, bo jest nasycony, konkurencja jest duża, gracze są profesjonalni. Czy nie lepiej iść na rynek, który jest daleki”.*

RAFAŁ: *Ja, jeśli chodzi o te kraje azjatyckie, mam trochę inne przekonanie, dlatego że mnie generalnie przekonuje argument demografii. Że po prostu ta różnica w demografii będzie tak potężna, że w krajach azjatyckich po prostu w każdym roku będzie się otwierał nowy rynek. I teraz nawet jak tam wszyscy będą chcieli być, to powiedzmy sobie szczerze, wszyscy w naszej branży, to my konkretnie wiemy, że jest cała masa firm niemieckich, która robi 90% biznesu w Niemczech i ich doświadczenie w działalności zagranicznej jest malutkie. Więc my jesteśmy lepiej predystynowani niż firmy niemieckie, żeby robić tam biznes. To oznacza, że z tego peletonu, to nie redukuję tego do dwóch firm, ale powiedzmy sobie szczerze, że to nie jest tak, że tam będzie 100 firm z naszej konkurencji europejskiej.*

ADAM: *Wiesz, to jest jakby moje przekonanie. Ale ryzyko działań jest większe. I trzeba sprawdzić, czy my z tą skalą działalności bylibyśmy w stanie tam działać. Na pewno nie w takim modelu, na pewno musiałby być inny. No bo chociażby, lecąc tam, mamy tydzień wyrwany, prawda? Więc tam już trzeba opierać się na lokalnym zarządzie (...). Znamy firmy, na przykład firmę holenderską, która zrekrutowała młodych Holendrów, którzy po prostu stwierdzili „Dobra, jedziemy tam na 5 lat życia”. Czyli opierają się trochę na lokalnym zarządzie, ale to jest taki lokalny zarząd holenderski. No więc na pewno inne kraje mają trochę lepiej, bo jeżeli miały kolonie, to wielu tych ludzi, Holendrów, Niemców, Francuzów, można tam znaleźć. Polaków nie jest łatwo znaleźć w Azji. Więc są czynniki, które działają na naszą korzyść, na pewno to, że już działamy za granicą sprawnie w wielu różnych krajach, kulturach, mamy tę kulturę organizacyjną. Aczkolwiek nasza skala to nie jest parę miliardów, tylko to jest miliard, więc jak trzeba wysłać drogiego menedżera, to jest jakiś tam koszt stały i lepiej się rozkłada na 5 mld niż na 1... Nie, nie, mnie się podoba koncepcja na zasadzie, czy Francja, czy Skandynawia, czy Europa Południowa, która jest teraz kryzysem oblana, wiesz...*

RAFAŁ: *Czy warto rozwijać się na rynku, który jest płaski i gdzie demografia jest negatywna, czy raczej na rynku, gdzie wszystkie te czynniki makro są pozytywne, ale z kolei rynki są znacznie mniej znajome, znacznie dalsze, trudniej zarządzane, różnice kulturowe i tak dalej?*

ADAM: *Rafał, nie jest problemem płaski rynek, tylko pojemność tego rynku. Bo pojemność tego rynku europejskiego jest tak wielka, że to, że on jest płaski (...) my wiemy, że on jest płaski już od iks lat, to znaczy, że on nie rośnie. A my cały czas rośniemy. Tylko wiesz, ja jestem przekonany, że nasze szanse rozwoju są takie, że urośniemy dwu-, trzykrotnie w Europie. I to jest nasz priorytet, i nasza największa szansa, ze względu na nasz model działania, nasze koszty, naszą bliskość do rynków, w ogóle wszystko. Czyli dla mnie ładowanie się na Daleki Wschód jest absolutnie bez sensu (...) A firma miała już negatywne doświadczenia w Ameryce Południowej. Nie ma sensu wybierać się tak daleko, gdy możemy zdobyć udziały w rynkach europejskich.*

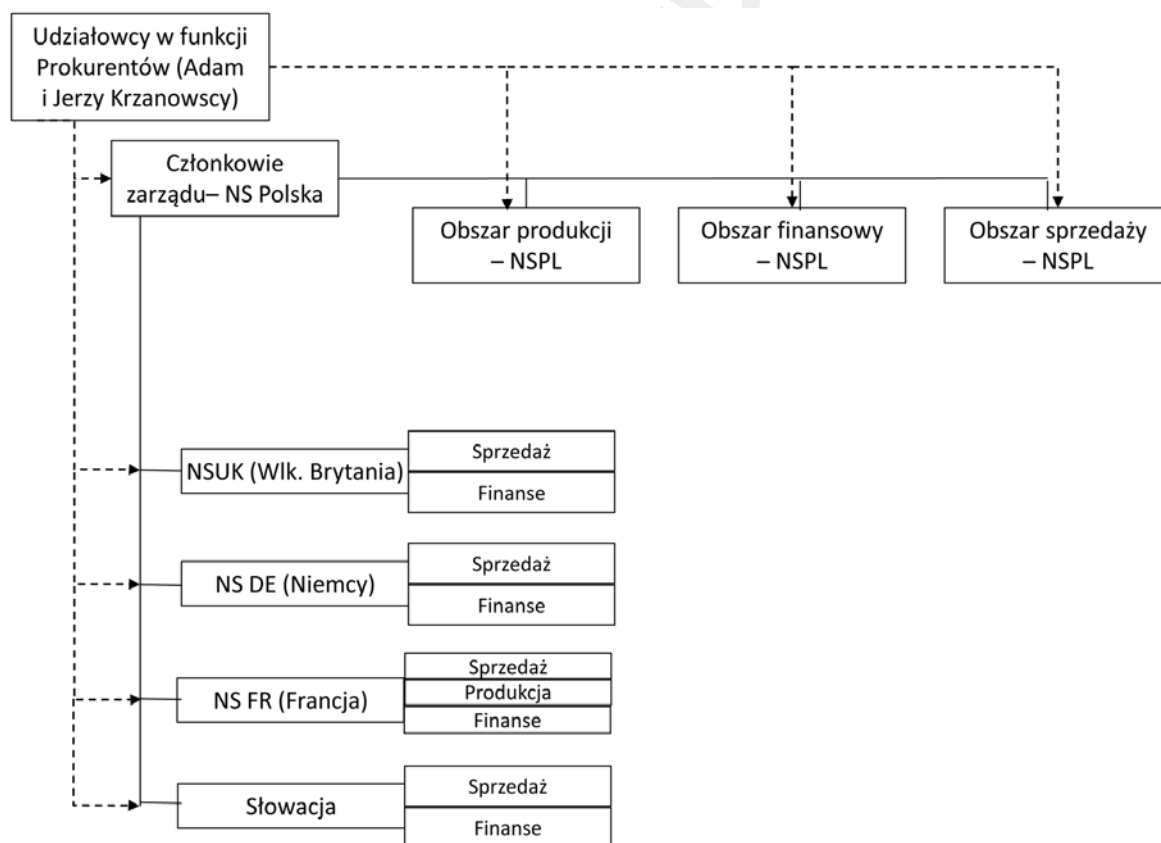
RAFAŁ: *Słuchaj, na rynku kapitałowym jest takie powiedzenie: „Trend is your friend”. Po prostu, jeżeli rynek jest stabilny albo spada, to naprawdę trzeba zrobić wielki wysiłek, żeby rosnąć. Jak się wchodzi na rynek, który rośnie szybko, to wchodzi się, jak w masło. Lepsze, gorsze, a oferta rośnie. Tak było w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych. Jak ostatnio byliśmy w Holandii, to mówią tak: „Zobaczcie, w Holandii dźwigu nie zobaczycie, tu się już nic nie będzie budować, biurowców jest wystarczająca ilość, będą rewitalizacje budynków, ale nowych biurowców nie będzie”. A jak jesteśmy w Malesji, dużo dźwigów jest, cały czas jest dużo dźwigów.*

ADAM: *Tak, tylko tam nikt na nas nie czeka. Tam ludzie już są, oni są tak samo jak my jesteśmy tutaj, oni tam też produkują lokalnie.*

RAFAŁ: *Adam, ale to nie jest koniec. To nie jest tylko pytanie, gdzie mamy działać, ale co w ogóle mamy robić. Popatrz na najważniejsze trendy dla nas. Pierwszy trend, który jest oczywiście ważny, to jest demografia. Drugi trend to work-life balance. Robi się home office, ludzie zaczynają nienawidzić tych biur, tych openspace’ów. Jak będzie ten nasz rynek? On już nie będzie rósł w takim tempie...*

Oczywiste było, że firma w tym momencie radzi sobie świetnie. Ale jaka będzie przyszłość? Panie zamówili mocne podwójne espresso – zapowiadała się długa dyskusja...

## ZAŁĄCZNIK 1



## ZAŁĄCZNIK 2

	<i>Roman Przybylski</i> Członek Zarządu, Sprzedaż, marketing międzynarodowy	<i>Adam Krzanowski</i> Prezes Zarządu, Sprzedaż, marketing Polska, zarządzanie produktem	<i>Rafał Chwast</i> Vice Prezes Zarządu, Finanse, IT	<i>Dariusz Frydrych</i> Członek Zarządu, Produkcja, logistyka, technika	<i>Jerzy Krzanowski</i> Vice Prezes Zarządu – Zakupy inwestycyjne
NS PL					
NS DE					
NS UK					
NS FR					
NS SLO					
NS CZK					
NS Dubai					