

WYKORZYSTANIE KRYZYSU DO UMOCNIE- NIA POZYCJI FIRMY NA RYNKACH MIĘ- DZYNARODOWYCH . PRZYPADEK TRANS- SYSTEM SA

Stanisław Sroka¹

Wstęp

Jeszcze niedawno autorzy wielu publikacji dotyczących gospodarki i ekonomii zwracali uwagę na bardzo szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. Innowacje te wynikały m.in. ze zjawisk globalizacji, otwarcia rynków, szybkiego rozwoju technologicznego i komunikacji oraz dostępności kapitału. Stosowane było określenie turbulentnego otoczenia. Jednak to, co przeżywały przedsiębiorstwa w ostatnim roku, wielokrotnie przewyższa swoją gwałtownością i nieprzewidywalnością zmiany otoczenia znane wcześniej. Mogliśmy obserwować zmieniające się z godziny na godzinę kursy walut, zachowania banków i inwestorów, wycofywanie albo zatrzymywanie realizacji kontraktów i wahania cen. Czynniki te wpływają nie tylko na zachowania firm, ale decydują często o ich egzystencji, o być albo nie być. Jednak dla pewnej grupy firm, które potrafią wykorzystać turbulencje, ta skomplikowana rzeczywistość stwarza szansę na wzmocnienie ich pozycji rynkowej.

Trudne warunki weryfikują jakość zarządzania i kompetencje głównych aktorów korporacyjnej sceny, czyli menedżerów. Poddają surowej ocenie ich zdolność do kierowania organizacją w niełatwych czasach.

W artykule autor przedstawia sposób zarządzania i wykorzystania kryzysu do zdobycia nowej pozycji polskiej firmy na rynkach międzynarodowych.

Opis firmy

Firma Transsystem została założona w roku 1991. W ciągu 18 lat rozwinęła się z niewielkiego warsztatu mechanicznego, produkującego proste konstrukcje stalowe i siatki osłonowe, w firmę dostarczającą innowacyjne rozwiązania w zakresie transportu technologicznego i konstrukcji stalowych dla przemysłu samochodowego oraz branż: energetycznej, budowlanej i turystycznej. W 1991 roku pozyskała inwestora strategicznego, którym była jedna z najlepszych na świecie firm produkujących systemy transportu dla fabryk samochodów, a w roku 2007 wykupiła jego udziały, pozyskując jednocześnie inwestorów *private equity* i podwyższając kapitały własne firmy. Rok ten był również momentem zmiany pozycjonowania: z firmy, która dostarczała produkty generalnym wykonawcom w branży samochodowej, na pozycję generalnego wykonawcy zarówno w branży samochodowej, jak i poza nią. Sytuacja kryzysowa została wykorzystana do umocnienia pozycji firmy na rynku międzynarodowym.

Kryzys i jego cechy

Kryzys gospodarczy ze względu na trudno przewidywalne konsekwencje prowadzi do gwałtownego zakłócenia normalnych czynności przedsiębiorstwa i często do trwałego osłabienia, a nawet do likwidacji jego działalności. Stosowane na co dzień systemy reguł postępowania, ustalone procesy i struktury nie działają. Obowiązujące w normalnych warunkach operacyjne i strategiczne cele gospodarcze są przytłoczone przez inne, szybko zmieniające się kryteria. Nasilają się procesy, które są w ograniczony sposób sterowalne, o nieprzewidywalnym wyniku, zagrażające egzystencji firmy.

¹ Prezes Zarządu, Dyrektor Naczelny Transsystem SA, Prezes Stowarzyszenia Project Management Polska.

Typologia kryzysu.

Kryzys może być spowodowany wieloma przyczynami, które często wzajemnie się warunkują, ale też mogą występować niezależnie od siebie. Ze względu na przyczyny można wymienić m.in. następujące rodzaje zagrożeń wywołujących kryzys:

- 1) Zagrożenie technologiczne odnosi się do błędów w planowaniu strategicznym. Pojawia się, kiedy przedsiębiorstwo zbyt długo koncentruje się na określonych produktach albo technologiach.
- 2) Niekontrolowany wzrost powodujący braki w kapitale własnym, organizacji i zasobach ludzkich.
- 3) Patriarchalne zarządzanie przez założyciela albo właściciela firmy, bazujące na przeniesieniu dobrych w przeszłości sposobów działania bezrefleksyjnie do współczesnej sytuacji.
- 4) Załamanie sprzedaży wywołane przez wielorakie endogenne i egzogenne przyczyny, jak np. zmiany preferencji klientów, nowe przepisy prawne.
- 5) Stosunki zależnościowe od partnera dominującego po stronie sprzedażowej albo po stronie zakupowej. Gwałtowne przerwanie takiego stosunku może prowadzić do zaniknięcia podstawy biznesu.
- 6) Nieprawidłowe zachowania pracowników wynikające z przekroczenia kompetencji albo zamierzone szkodliwe dla biznesu działania, aż do oszustwa, prowadzące do sytuacji kryzysowej.

Diagnoza kryzysu

Obecny kryzys rozpoczęty w roku 2007 jest kryzysem sprzedaży i przychodów. Doprowadził on do gwałtownych spadków sprzedaży całych rynków i branż. Jeśli taka sytuacja przekracza wartości krytyczne, to nawet przedsiębiorstwa o atrakcyjnych modelach biznesowych mogą wpaść w kryzys zagrażający ich egzystencji. Znaczne szkody powstają wtedy, kiedy erogenne fale szoku dotyczą jednocześnie wielu branż i normalnie funkcjonujące mechanizmy rynkowe nie działają.

Wyjątkowo boleśnie dotyka to przedsiębiorstw zbytnio uzależnionych od technologii i branży – z jednej strony, albo – z drugiej strony – ze zbytnej specjalizacji na obszarze, który dotknął kryzys.

Obecny kryzys nie jest kryzysem kosztów albo niskich kursów walutowych. Wielkości sprzedaży załamały się na niespotykaną dotychczas miarę. Przedsiębiorstwa podejmują tradycyjne metody walki z kryzysem, oparte na redukcji kosztów. Ale to nie wystarczy, bo gdy sprzedaż spada o 40%, to żadna obniżka kosztów nie jest w stanie tego skompensować. Z tego powodu, że kryzys jest kryzysem sprzedaży, musi być zwalczany na polu sprzedaży, redukcje kosztów powinny uzupełniać działania.

Działania, jakie powinny być podjęte, muszą obejmować szerszy zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Charakterystycznym objawem kryzysu sprzedaży jest zmiana rynku dostawcy na rynek odbiorcy. Odwrotnie niż w czasie prosperity, kiedy rynek ma cechy rynku dostawcy, a mianowicie:

- 1) Produkcja nie nadąża za popytem, czas dostawy staje się kryterium decyzyjnym klienta.
- 2) Firmy koncentrują się na usuwaniu wąskich gardeł w produkcji i zatrudnieniu, serwis schodzi na drugi plan.
- 3) Ceny rosną, łatwo przeprowadzić podwyżki.
- 4) Dział sprzedaży „rozdziela” produkty między klientów.
- 5) Natomiast w czasie kryzysu rynek dostawcy przybiera cechy rynku odbiorcy:
- 6) Nadwyżka podaży nad popytem, niewykorzystane są zarówno moce produkcyjne, jak i siła robocza, to prowadzi do skrócenia dnia pracy, zwolnień itp.
- 7) Rosną zapasy niesprzedanych produktów u wytwórców lub u dystrybutorów.
- 8) Powstaje presja na obniżkę ceny.

Osiągnięcie celów sprzedażowych staje się zatem coraz trudniejsze.

Przedsiębiorstwa w kryzysie muszą sobie poradzić z taką transformacją rynku i starać się znaleźć i wykorzystać sytuację kryzysową dla wzmocnienia własnej pozycji rynkowej.

Wśród przejawów kryzysu można znaleźć te, które mogą sprzyjać działalności firmy:

- 1) Spadające ceny surowców i materiałów używanych w produkcji.
- 2) Duża podaż dobrych i wykwalifikowanych pracowników.
- 3) Wysoki kurs walut.
- 4) Większa skłonność inwestorów i klientów do poszukiwania nowych, tańszych rozwiązań i dostawców.
- 5) Duża presja ze strony klientów na obniżkę ceny.
- 6) Programy państwowe stymulujące gospodarkę.
- 7) Inwestycje w obszarach bezpieczeństwa energetycznego i infrastruktury.
- 8) Duża podaż środków unijnych na projekty innowacyjne i modernizacyjne.

W czasie kryzysu można przeprowadzić działania restrukturyzacyjne, o których nawet nie wypada myśleć, a co dopiero mówić czy realizować je w czasie dobrej koniunktury: zamrozić wynagrodzenia, zredukować zatrudnienie, zrezygnować z działalności w pewnych obszarach czy na rynkach niebędących kluczowymi dla firmy, zmniejszyć budżety i renegocjować kontrakty zakupowe.

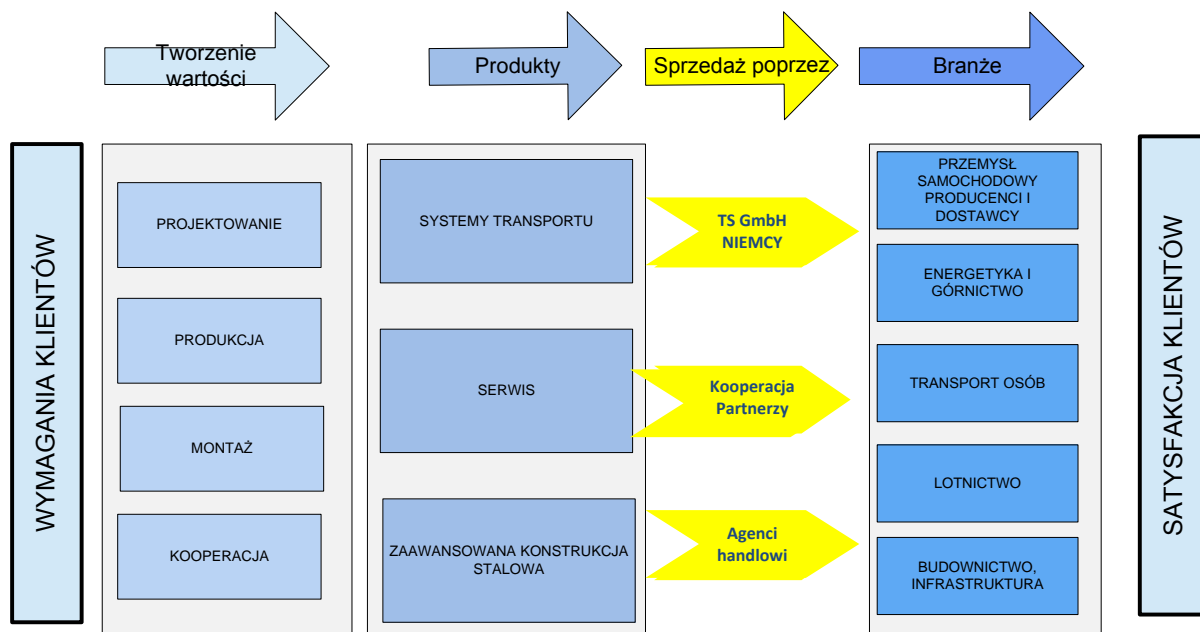
Działania firmy Transsystem

Firma Transsystem wcześniej funkcjonowała głównie w branży samochodowej. Wstrzymanie inwestycji spowodowało gwałtowny spadek sprzedaży dla tej branży. Jednak sprzedaż i wyniki firmy nie uległy pogorszeniu. Firma wzmocniła swoją pozycję generalnego wykonawcy w branży samochodowej i zdobyła całkowicie nową silną pozycję w innych branżach, poza przemysłem samochodowym. Było to zasługą przedstawionych poniżej działań w momencie pojawiania się pierwszych oznak kryzysu i w momencie samego kryzysu.

Zmiana modelu biznesowego.

Firma zmieniła swój model biznesowy z producenta urządzeń i konstrukcji stalowych na dostawcę rozwiązań i usług w zakresie transportu. Model ten polega na przejęciu pełnego łańcucha tworzenia wartości, od koncepcji rozwiązania, poprzez wybór produktów, które to rozwiązanie zapewniają, po instalację i uruchomienie u klienta. Produkty wytworzone dla danego rozwiązania sprzedawane są trzema różnymi torami: bezpośrednio z firmy, poprzez firmę zależną w Niemczech i poprzez agentów handlowych posiadających bardzo dobre kontakty u klientów końcowych. Odbiorcami produktów są różne branże: samochodowa, energetyka i górnictwo, turystyka, lotnictwo, budownictwo i infrastruktura. Asynchroniczne zapotrzebowanie tych branż zapewnia w miarę stabilną podaż na produkty firmy.

Rys. 1. Nowy model biznesowy firmy Transsystem



Zmiana koncepcji funkcjonowania firmy z produkującej urządzenia i konstrukcje stalowe na dostarczającą systemowe rozwiązania w zakresie przemieszczania materiałów i osób umożliwiło dodatkowo uzyskanie następujących efektów:

- 1) Wkroczenie do nowych segmentów rynku: turystyka, energetyka, górnictwo, lotnictwo, budownictwo i infrastruktura.
- 2) Rozszerzenie asortymentu oferowanych produktów dobieranych do potrzeb określonego odbiorcy.
- 3) Rozszerzenie łańcucha wartości dodanej poprzez wzbogacenie oferty o usługi serwisowe.
- 4) Możliwość stosowania insourcingu.
- 5) Zwiększenie szybkości i elastyczności realizacji projektów.
- 6) Wykorzystanie zasobów firmy poprzez przeniesienie z branż o cechach rynku odbiorcy do branż, gdzie panuje rynek dostawcy, np. energetyka i górnictwo (patrz tab. 1).
- 7) Stworzenie możliwości uzyskania przewagi kosztowej nad konkurencją istotnej dla klientów w sytuacji kryzysu.

Tab. 1. Lokalizacja produktów dla różnych branż celem uzyskania równomiernego wykorzystania zasobów.

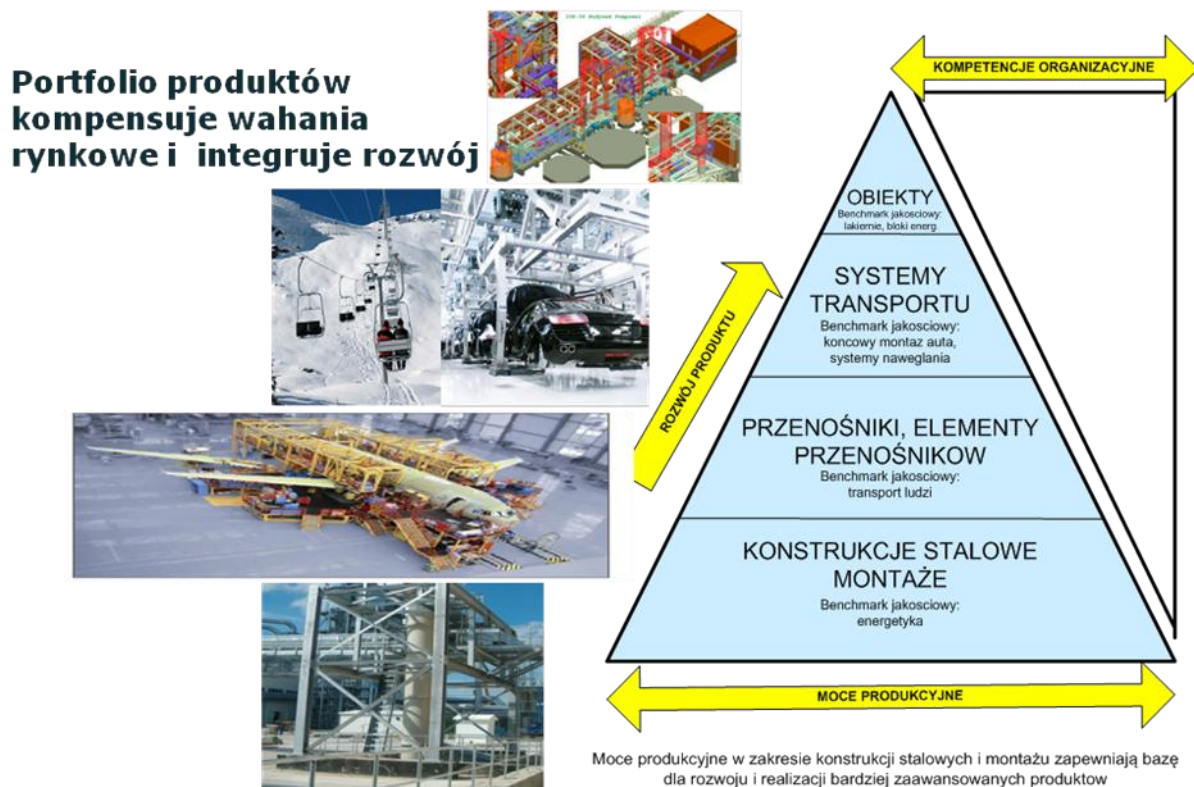
Branża/produkt	Konstrukcje stalowe	Systemy transportu technologicznego	Systemy transportu osób	Serwis
Branża samochodowa	X	X		X
Energetyka, górnictwo	X	X		X
Turystyka	X		X	X
Lotnictwo	X	X		X
Budownictwo, infrastruktura	X			
Branża budowlana, infrastruktura		X	X	

Portfolio produktów

Innym elementem istotnym dla firmy w sytuacji kryzysowej jest właściwe portfolio produktów, zapewniające wykorzystanie zasobów i zapewniające przepływy pieniężne. Przedstawia je rys. 2. Kon-

struktury stalowe są produktem o najniższej marży, ale o szybkich przepływach pieniężnych oraz o największym popycie. Umożliwiają one wykorzystanie zasobów firmy w przypadku wahań zapotrzebowania przez projekty z wyższych poziomów piramidy oraz ich finansowanie w okresach między terminami przepływów pieniężnych z tych projektów. Pozostałe produkty w miarę przesuwania się do szczytu piramidy są coraz bardziej zaawansowane technologicznie i organizacyjnie, mają coraz wyższą marżę, ale z kolei charakteryzuje je długi termin realizacji i długotrwałe przepływy pieniężne. W momencie pojawiania się zapotrzebowania na produkty bardziej zaawansowane działalność firmy przesuwa się w kierunku tych produktów, a konstrukcje stalowe kupowane są u dostawców.

Rys. 2. Piramida produktów i marży firmy Transsystem.



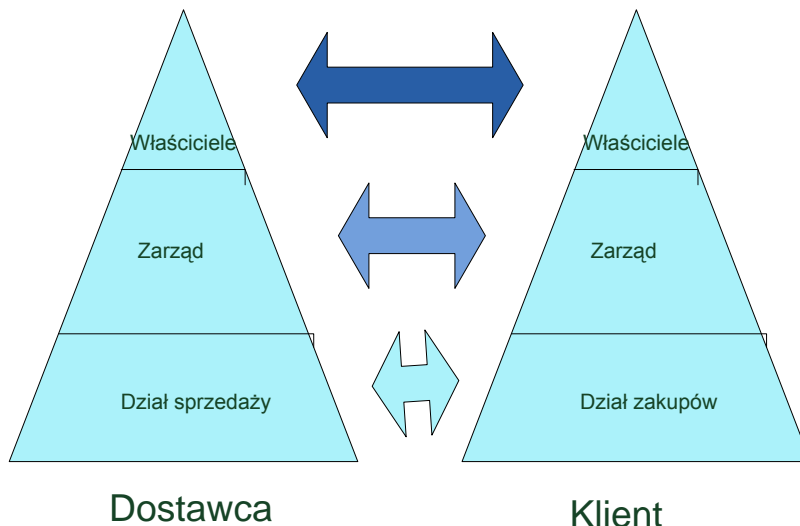
Wzmocnienie działań w obszarze sprzedaży:

- 1) Podniesienie efektywności sił sprzedażowych poprzez wydłużenie czasu poświęconego na właściwą sprzedaż.
- 2) Zróżnicowane wizyty u klientów: pracownicy różnych szczebli, aż po Zarząd, agenci, firmy zależne.
- 3) Dodatkowe środki motywacyjne.
- 4) Wzmocnienie sprzedaży bezpośredniej.
- 5) Zaangażowanie pracowników wewnętrznych w sprzedaż.
- 6) Przejęcie od konkurencji najlepszych pracowników.

W czasie kryzysu rośnie rola kierownictwa firmy w zakresie pozyskania zleceń. Szef firmy powinien być obecny i dostępny dla klientów oraz pracowników działu sprzedaży, nawet jeżeli jest to akt symboliczny.

Rys. 3. Pozyskiwanie kontraktów w sytuacji kryzysu sprzedaży na rynku.

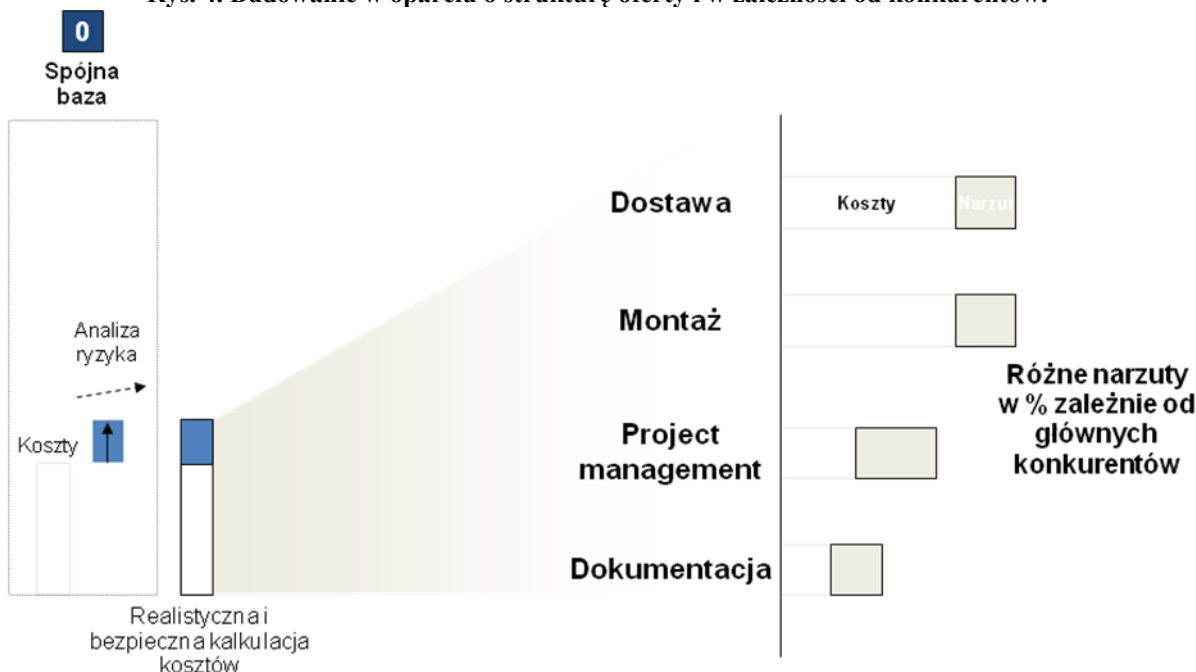
Gdy zagrożona egzystencja
sprzedaż przesuwa się na poziom
właścicieli



Polityka cenowa

Ważnym elementem sprzedaży jest polityka cenowa. Rys. 4 przedstawia kształtowanie ceny w zależności od rynku i konkurencji. Takie zarządzanie ceną pozwala w miarę dokładnie wykorzystać przewagi kosztowe w poszczególnych elementach oferty.

Rys. 4. Budowanie w oparciu o strukturę oferty i w zależności od konkurentów.



W wyniku zastosowania działań wykorzystujących sytuację kryzysową firma Transsystem utrzymała plan sprzedaży i wyników założony wcześniej oraz zdobyła i wzmocniła pozycję rynkową w branży samochodowej i poza nią. Znalazła się wśród 5 najważniejszych firm na świecie dostarczających rozwiązania systemów transportu dla branży samochodowej oraz zdobyła wiodącą pozycję

w Polsce zarówno w branży samochodowej, jak i energetycznej. Innowacyjne rozwiązania dla transportu osób znalazły zastosowanie w turystyce i aglomeracjach miejskich.