



W drapieżnym oceanie globalnego biznesu



dr
ROMAN WÓJCIK

Założyciel i Prezes, Przedsiębiorstwo Sword Piły Taśmowe Roman Wójcik

Globalne rynki nie znają sentymentów. Na parasol ochronny nie można liczyć nawet osiągnąwszy świetne wyniki, ani też utrzymując dobre relacje z partnerami. W USA czymś naturalnym jest, że prywatnie możemy się lubić, lecz w biznesie walczymy zażarcie o każdego dolara. Polscy przedsiębiorcy często nie są tego świadomi, ślepo wierząc w dobre intencje drugiej strony. Niech historia firmy Sword Piły Taśmowe będzie dla nich wszystkich przestrogą.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Pańskie przedsiębiorstwo jest obecnie jednym z liderów na polskim rynku pił taśmowych. Skąd wziął się pomysł na taki biznes?

Sword powstał w 1987 r. i na początku działał w branży drukarskiej. Dwa lata później byliśmy drugą największą prywatną drukarnią na Wybrzeżu. W tym czasie otrzymałem od mieszkającego w Kanadzie znajomego mojego ojca propozycję, by sprzedawać na polskim rynku przecinarki taśmowe – maszyny, w których piły taśmowe są narzędziem tnącym. Używa się ich we wszystkich dziedzinach przemysłu, czy produkcji, gdzie istnieje potrzeba cięcia stali i innych metali. Każdy rodzaj produkcji metalowej zaczyna się bowiem od przygotowania materiału, zwykle w procesie cięcia. Na przełomie lat 80. i 90. sprowadzane z za oceanu urządzenia były w Polsce absolutną nowością. W ciągu trzech pierwszych lat jako Sword sprzedaliśmy ich dużo, stając się jednym z liderów raczkującego rynku. Jednak w pewnym momencie właściciel kanadyjskiej firmy przyjechał do nas i powiedział, że podzieli polski rynek na trzy obszary – północ, centrum oraz południe.

I że w związku z tym, pomimo że jako pierwsi wprowadziliśmy jego maszyny do Polski i osiągnęliśmy bardzo dobre wyniki sprzedażowe, musimy oddać znaczną część rynku innym podmiotom. Nie byliśmy tym absolutnie zainteresowani i z czasem wygasiliśmy współpracę. A szkoda, bo były to dobrej jakości przecinarki. Niektóre z nich pracują do dzisiaj.

Jakie były dalsze losy firmy po zerwaniu współpracy z Kanadyjczykami?

Maszyny, które kupowałem w Kanadzie, były wyposażone w piły taśmowe produkowane przez amerykańską firmę American Saw&Mfg. Company Lenox. Była to duża prywatna firma prowadzona przez dwóch braci, którzy biznes o długiej tradycji przejęli po ojcu. Nawiązałem z nimi kontakt, a oni okazali się być zainteresowani sprzedażą swoich produktów w Polsce. Zbudowałem na naszym rynku ich brand od zera. W ciągu kilku lat stał się on drugim największym nad Wisłą – po niemieckim Wikusie. Udało nam się też wypromować tę markę w Rosji oraz na Ukrainie. Dzięki sprzedaży na rynek rosyjski obroty rosły jak szalone. Biznes dobrze się kręcił, aż nagle w 2005 r. Lenox został kupiony przez wielki amerykański koncern Newell Rubbermaid. Jego działalność jest bardzo zdywersyfikowana – od produkcji plastikowych pudełek śniadaniowych i koszy, przez artykuły domowe i narzędzia, aż po artykuły piśmiennicze, jak wieczne pióra i długopisy. Jest właścicielem takich marek, jak m.in. Parker i Waterman.

“ **Sword zbudował na polskim rynku amerykańską markę Lenox od zera. W ciągu kilku lat stała się ona drugą największą w Polsce. Udało się ją również wypromować za granicą – w Rosji oraz na Ukrainie.**

Jak zmieniła się sytuacja Pańskiej firmy po przejęciu Lenoxa przez Newell Rubbermaid?

Mimo że prowadzona przez nas sprzedaż pił marki Lenox stale i dynamicznie wzrastała, Amerykanie – choć z początku się do tego nie przyznawali – zaczęli szukać nowych dystrybutorów w Polsce. Uznali, że najlepszą drogą do dalszego rozwoju polskiego rynku jest multidystrybucja. W nowym modelu obok Sworda pojawiło się kilka nowych firm oferujących ten sam produkt. Nie była to dla nas łatwa sytuacja. Podnosiliśmy argument, że to nie fair, że przecież mamy bardzo dobre wyniki sprzedażowe. Nic to jednak nie dało. Koncepcję multidystrybucji zaczęto wprowadzać również w Rosji, mimo że dzięki naszej dystrybucji Lenox był *ex aequo* największą marką na tym rynku.

Jak poradziście sobie z tą sytuacją?

Była ona bardzo trudna i zaskakująca, tym bardziej że z naszego punktu widzenia wszystkie atuty były po naszej stronie i sądziliśmy, że zmiany właścicielskie nie będą miały istotnego wpływu

na dotychczasowe relacje. Jak wcześniej wspominałem, byliśmy przecież największym dystrybutorem pił Lenox w Europie i sprzedawaliśmy ten produkt nie tylko w Polsce, ale i na bardzo trudnych i ryzykownych, szczególnie dla Amerykanów, rynkach rosyjskim oraz ukraińskim. Mieliśmy sprawną i rozbudowaną strukturę organizacyjną, tak w zakresie technicznym, jak i sprzedażowym. Spodziewaliśmy się raczej oferty bardzo bliskiej współpracy na rynku Europy Centralnej i Wschodniej niż wprowadzenia multidystrybucji. Podjęliśmy jednak wyzwanie, bowiem ewentualne zerwanie kontaktów oznaczałoby koniec Swarda, będącego firmą specjalistyczną, której *core business* to w zasadzie tylko i wyłącznie piły i przecinarki taśmowe. Patrząc na tę sytuację z dzisiejszej perspektywy, kluczowe dla naszego przetrwania było to, że już wtedy byliśmy kojarzonym wśród producentów, liczącym się dystrybutorem pił taśmowych w Polsce i Rosji. Co więcej, posiadaliśmy także swój własny brand oraz potrafiliśmy przedstawić i wyjaśnić pracownikom złożoność sytuacji.

Wprowadzenie multidystrybucji nie było ze strony Amerykanów rewanżem za to, że ośmieliliście się zacząć budować markę Sward?

Wydaje mi się, że nie, gdyż rozwijaliśmy nasz brand w segmencie, którym Lenox nie był wówczas w Polsce zainteresowany. Zresztą w momencie jego startu, a więc w 2002 r., złożyliśmy Lenoxowi propozycję współpracy w tym zakresie, która została jednak odrzucona. Jak wspominałem, zmiana polityki naszego amerykańskiego partnera była nam zupełnie nie na rękę, jednak z biznesowego punktu widzenia szybkie zakończenie współpracy nie miałoby żadnego sensu. Mieliśmy bardzo duży rynek w rękę i nie mogliśmy po prostu z dnia na dzień powiedzieć „do widzenia”, pozbawiając się tym samym profitów wynikających z wysokich obrotów, które zapewniała sprzedaż pił Lenox. Jednocześnie nie byliśmy jeszcze gotowi, by oprzeć cały swój biznes na własnej marce.

“ Po przejęciu Lenoxa przez wielki koncern Newell Rubbermaid zmieniły się zasady gry. Nowy właściciel wprowadził model multidystrybucji, w którym Sward – mimo swoich wcześniejszych zasług – stał się jednym z kilku dystrybutorów na polskim rynku.

Czy jednak, posiadając kilkuletnie doświadczenie w sprzedaży pił taśmowych oraz własne kanały dystrybucji w Polsce i Rosji, nie dystansowaliście dzięki temu konkurentów sprzedających produkty Lenoxa, dalej utrzymując swoją mocną pozycję na rynku?

Nowi dystrybutorzy nie odnosili początkowo żadnych sukcesów. Sytuacja była więc kuriozalna – Amerykanie zrobili mi „przykrość” i popsuli nasze relacje, a mimo to wciąż dominowaliśmy na rynku

i dalej umacnialiśmy swoją pozycję. Trwało to mniej więcej do 2007 r. Później nastąpił kryzys gospodarczy. Już w jego przededniu zauważyłem na rynku niepokojące zjawisko – nowi dystrybutorzy pił Lenox oferowali je klientom po dziwnie niskich cenach. Do pewnego stopnia mogło to być uzasadnione tym, że nie musieli ponosić wydatków na promocję, gdyż marka ta była już bardzo dobrze znana na polskim rynku. Mało tego, konkurenci zaczęli podkupywać moich pracowników, a następnie oferować produkty Lenoxa aktualnym klientom Sworda po niższych cenach, odbierając nam w ten sposób stopniowo rynek. Kwestia różnic cenowych – i to nie tylko na polskim, lecz również i na rosyjskim rynku – bardzo mnie frapowała. Podczas kryzysu zjawisko to nabrało tylko na sile. Z moich analiz wynikało, że to niemożliwe, by konkurujące ze mną przedsiębiorstwa mogły się utrzymać na rynku, sprzedając piły po tak niskich cenach.

Czy to jednak możliwe, by zagraniczny producent, któremu zależy na zdobyciu jak największej części rynku, jednym dystrybutorom sprzedawał piły po niższej, a innym po wyższej cenie?

Zacząłem bombardować Amerykanów pytaniami. Byłem pewien, że oferują moim konkurentom lepsze ceny, i to nie tylko incydentalnie, w związku z kryzysem gospodarczym. Zarzekali się, że to nieprawda. W pewnym momencie nastąpiła zmiana dyrektora zarządzającego na Europę. Był to zupełnie nowy człowiek i nie miał rozeznania w całej tej historii. Zacząłem naciskać na niego, by zweryfikował ceny dla mojej firmy, twierdząc, że konkurencji są proponowane atrakcyjniejsze. On odpisał mi, że nie będzie ich weryfikował, gdyż osiąga swoje cele sprzedażowe. A zatem pośrednio przyznał, że moje podejrzenia nie miały się z prawdą.

Jaka była Pańska reakcja?

W 2011 r. pojechałem do USA po to, by zakończyć współpracę. Przy okazji zakomunikowałem moim dotychczasowym partnerom, że są mi winni pieniądze wynikające z oferowania mi cen wyższych niż dla innych dystrybutorów działających na tym samym rynku. A jest to działanie niezgodne z prawem, a ściślej z ustawą o przeciwdziałaniu nieuczciwej konkurencji. Amerykanie byli jednak zgoła odmiennego zdania – uważali, że nic mi się nie należy. Pozwałem ich holenderską spółkę, przez którą dostarczali mi towar. Od dwóch i pół roku przed gdańskim sądem toczy się postępowanie w sprawie czynu nieuczciwej konkurencji. Uważam, że mam spore szanse, by ten proces wygrać. W postępowaniu sądowym najbardziej bolą ogromne, związane z tym koszty. Gdyby sprawa była prowadzona w Stanach, nie miałbym nawet szans ich udźwignąć. Ale trudno – podjąłem decyzję, że nie odpuszczę, bo wiem, jaka jest prawda.



Nowi dystrybutorzy nie osiągnęli początkowo na polskim rynku żadnych sukcesów, a Sword tylko

umacniał swoją wypracowaną w poprzednich latach pozycję. Zmieniło się to w chwili, gdy Amerykanie zaczęli oferować konkurentom swoje produkty po niższych cenach. Był to czyn nieuczciwej konkurencji, za który zostali później pozwani do sądu.

Czy przed zaistniałą sytuacją można się było w jakiś sposób zabezpieczyć?

To bardzo złożone. Zauważmy, że mieliśmy tu do czynienia z olbrzymim zróżnicowaniem potencjałów partnerów rozpoczynających współpracę. Po jednej stronie była młoda polska firma założona w 1987 r., a po drugiej – największy producent pił taśmowych w USA, który rozpoczął swoją działalność w 1915 r. Później sytuacja jeszcze bardziej się skomplikowała, bo w miejsce prywatnej firmy o prawie stuletniej tradycji wstąpiła wielka korporacja o światowym zasięgu i obrotach sięgających miliardów dolarów. Korporacje zwykle nie chcą podpisywać umów i porozumień, a jeśli już, to bardzo skomplikowane, redagowane przez ich prawników i w zasadzie niepodlegające negocjacji. Wszelkie zastrzeżenia są zwykle ucinane stwierdzeniem-kluczem: „nie możemy tego zmienić, bo taka jest polityka naszej firmy”. Przestrzegam przed tym, by chęć nawiązania współpracy z dużym międzynarodowym partnerem nie przysłoniła nam właściwego obrazu potencjalnych relacji. W żadnym wypadku nie radzę też udostępniać swoich atutów, takich jak wiedza i dostęp do rynku, rozwiązania technologiczne czy organizacyjne, w sposób nieekwiwalentny.

Jak Pańscy partnerzy argumentowali swoją niechęć do formalizowania relacji?

Powoływali się na naszą długoletnią znajomość i współpracę. Klepali po plecach i mówili, że jesteśmy przecież przyjaciółmi. My, Polacy, jesteśmy na takie rzeczy podatni. Wierzymy w dobre intencje drugiej strony. Gdy u nas ktoś ma z kimś jakiś problem, to nie idzie z nim na wódkę. W USA jest inaczej – prywatnie możesz być moim przyjacielem, ale biznes to biznes. Pod tym względem Amerykanie potrafią być naprawdę bezwzględni.

“

Gdy u nas ktoś ma z kimś jakiś problem, to nie idzie z nim na wódkę. W USA jest inaczej – prywatnie możesz być moim przyjacielem, ale biznes to biznes. Pod tym względem Amerykanie potrafią być naprawdę bezwzględni.

Z perspektywy czasu – co mogło być głównym czynnikiem decydującym o tym, w jaki sposób amerykański koncern obszedł się z Pańską firmą?

Myślę, że chodziło głównie o kwestię struktury organizacyjnej wielkiego koncernu. Skoro na całym świecie realizują model multidystrybucji, to nie są skorzy do robienia ustępstw w niektórych fragmentach rynku. Nawet jeśli w danym momencie nie jest to dla nich korzystne, w perspektywie długoterminowej może okazać się lepszą opcją. Niestety, taki jest biznes. Mojej firmie nie pomogło nawet to, że przez długi czas byliśmy największym dystrybutorem ich pił w Europie.

Dziś jednak, pomimo zerwania współpracy z Amerykanami, Sword jest liderem na polskim rynku pił taśmowych. W jaki sposób doszliście do tego sukcesu?

Po wprowadzeniu przez Amerykanów multidystrybucji, kiedy sytuacja Swarda bardzo się skomplikowała, musieliśmy znaleźć pomysł na dalsze funkcjonowanie firmy. Podjąłem wówczas decyzję, żeby sprzedawać na polskim rynku piły japońskiej firmy Amada. Jest to światowy potentat z tej branży, będący jednym z głównych konkurentów Lenoxa. Przez pewien czas sprzedawaliśmy produkty dwóch wielkich światowych rywali. To tak jakby w jednym salonie samochodowym, jako oficjalny przedstawiciel, oferować samochody Lexusa i Mercedesa. Sukces mojej firmy leżał jednak przede wszystkim w uprzednim rozwinięciu własnej marki. Obok Lenoxa i Amady sprzedawaliśmy również piły taśmowe Sword-Master.

W jaki sposób udało się Pańskiej firmie stworzyć produkt zdolny do konkurencji z piłami taśmowymi wytwarzanymi przez najlepsze światowe marki?

Jako Sword kupujemy niebrandowane półprodukty od kilku największych światowych producentów. Trafiają one do nas w postaci zwojów, które następnie zgrzewamy na odpowiedni wymiar, brandujemy swoją marką i sprzedajemy. Naszą przewagą konkurencyjną jest to, że mamy wielu dostawców z najwyższej półki, którzy oferują nam swoje najlepsze produkty, a także dostęp do rynku, którego dużą część – jako jedni z prekursorów sprzedaży pił taśmowych w Polsce – na przestrzeni lat opanowaliśmy.

Dlaczego globalnym potentatom opłaca się sprzedawanie Panu niebrandowanych pił?

Dlatego, że Sword ma rynek. Przy dużej konkurencji jest on tak samo ważny, jak produkt i warunki dostawy. A polski rynek jest już bardzo nasycony i podzielony między poszczególnych graczy. Co zatem z tego, że ktoś będzie miał najlepsze piły na świecie, skoro nie będzie miał rynku? Podobnie jest na odwrót – jeżeli ktoś ma potencjalny rynek, a nie ma produktu, to też nic z tego nie wyniknie. Byliśmy tego świadomi, gdy zrywaliśmy współpracę z Lenoxem. Dlatego też postawiliśmy na bliższą współpracę z japońskim gigantem Amada oraz na promowanie własnej marki pił taśmowych, która aktualnie jest największą marką „nieproducentką” nie tylko w Polsce, ale również w Europie.

“ W warunkach dużej konkurencji dostęp do rynku jest tak samo ważny jak produkt. Co z tego, że ktoś będzie miał najlepszy produkt na świecie, skoro nie będzie miał go jak i gdzie sprzedać?

A co, jeśli duży światowy potentat proponuje, by Sword sprzedawał jego produkty pod jego logiem? Oprócz własnych, sprzedajecie też przecież piły taśmowe Amady...

I jest to jedyny wyjątek. Poza tym stawiamy wyłącznie na własny brand. Potencjalnym dostawcom wyjaśniamy, używając formuły, którą poznaliśmy w przeszłości, że „taka jest polityka naszej firmy”. Ta koncepcja się sprawdziła. Realizujemy przyjęte z partnerami uzgodnienia. Nie poszukujemy też nowych dostawców, bowiem obecni zapewniają całkowite pokrycie naszych potrzeb i wzajemnie cenimy sobie stabilizację. Jestem przekonany, że na nasyconym rynku jest to opcja korzystna dla obydwu stron, gdyż jesteśmy w stanie zrobić z każdym z naszych kontrahentów odpowiednio wysokie obroty. Na tym polega cały ten mechanizm. Pozycja mojej firmy jest na tyle mocna, że wielu globalnych graczy godzi się na taką relację po to, aby móc z sukcesem sprzedawać na polskim rynku. Staramy się grać na naszych zasadach. Jak sądzę – skutecznie.

O rozmówcy



dr
ROMAN WÓJCIK

Założyciel i Prezes, Przedsiębiorstwo Sword Piły Taśmowe Roman Wójcik

Roman Wójcik od 1987 r. kieruje Przedsiębiorstwem Sword Piły Taśmowe Roman Wójcik, którego jest właścicielem. Firma ta jest największym w Polsce i jednym z większych w Europie dystrybutorem pił taśmowych, przeznaczonych do cięcia metalu, drewna i żywności. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji na Uniwersytecie Gdańskim, na którym uzyskał tytuł doktora nauk prawnych.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

