Czy leci z nami pilot?

Załamanie rynku budowlanego, które obserwujemy obecnie, a co raczej pewne, będziemy śledzić jeszcze przez najbliższe 2-3 lata, to kolejne wyzwanie dla kategorii stolarki budowlanej. Gdyby opierać się jedynie na wieloletniej historii sprzedaży, można by zaryzykować stwierdzenie, że producenci okien są nadprogramowo krzywdzeni przez czynniki zewnętrzne. Ten, kto zna jednak kuchnię, w życiu nie powie w ten sposób. Nie chcę wracać już do największych przywar, jakimi „dysponuje" branża. O tym było już wielokrotnie. Wystarczy po prostu przytoczyć przysłowie, które mówi o tym, że czego się Jaś nie nauczył, Jan nie będzie umiał. Problemy towarzyszą producentom stolarki od początku ich reaktywacji i wynikają przede wszystkim z wewnętrznych uwarunkowań. Niezmiennie jednak dziwi mnie, że kolejne „dołki" nie powodują radykalnych zmian w myśleniu. Poza nielicznymi wyjątkami, cały czas mam wrażenie, że biznes okienny przypomina samolot bez załogi. Niby leci, ale niespecjalnie steruje, aby bezpiecznie wylądować na wyznaczonym lotnisku. Praktycznie żadnych zmian, żadnych przebłysków myślenia. Niewiele innowacji, szczególnie w zakresie marketingu i sprzedaży.

Jednym z ciekawszych zjawisk jest postawa drewniarzy. Analiza ich optymizmu pewnie mogłaby przynieść poważną nagrodę z dziedziny psychologii. Relacja udziału w rynku okien drewnianych do PVC uległa znaczącej zmianie. To widzą wszyscy. Dlaczego jednak nie rozumieją, że to trend nieodwracalny? Tego już nie rozumiem. Jedyne co łączy oba te produkty to wygląd (z daleka) i podstawowa funkcja. Reszta jest zupełnie inna. Przede wszystkim zaś model sprzedaży. Problemem bowiem nie jest jedynie fakt, że na nowej ulicy, na której powstaje dziesięć inwestycji indywidualnych, tylko jedna jest potencjalnie ukierunkowana na okna drewniane. Kłopot polega prawdopodobnie na tym, że ten rodzynek wymaga zupełnie innego podejścia, albowiem w tym przypadku kluczem nie jest raczej wysoka izolacyjność cieplna, czy też niska cena. Jeżeli ktoś decyduje się na taki produkt, to kierują nim czynniki emocjonalne, a nie racjonalne. Co więcej, można zakładać, że sam mechanizm budowania będzie inny. Może oparty o istotną rolę architekta, a może z decydującym głosem generalnego wykonawcy. Czy można więc sprzedawać stolarkę drewnianą przez pośredników? Pewnie tak, ale z pewnością o unikalnych umiejętnościach. Podstawowym modelem jest jednak na pewno dystrybucja bezpośrednia, z rozbudowanym procesem obsługi klienta. Również po zakupie. A może warto myśleć o dotarciu do klienta w ujęciu kontekstowym, na przykład wspólnie prezentując różne rozwiązania drewniane w domu, różnych producentów, jako swego rodzaju opowieść o stylu i charakterze domu? Bierność i inercja akurat tych producentów jest zdumiewająca. Ich zyski z pewnością nie

opierają się na samym produkcie, choć ten musi być oczywiście dostosowany jakościowo do wymagań rynku, ale przede wszystkim w obszarze klimatu sprzedaży. Ten segment jako pierwszy oddzieli chłopców od mężczyzn. Głośne sugestie, że produkt drewniany nie ma przyszłości, drażnią mnie do tego stopnia, że nie potrafię tego bezczynnie słuchać. Takie podejście świadczy o niesamowitej ignorancji, ale przede wszystkim o udowadnia najgorsze słabości kategorii. Przypomina także, jakie są prawdziwe korzenie obecnych producentów. W tym miejscu przypomina się automatycznie zasada progu niekompetencji, zwana zasadą Petera, która opiera się na prostej obserwacji - w organizacjach awans jest zazwyczaj uzależniony od rezultatów osiąganych przez daną osobę na jej poprzednim stanowisku. Ponieważ każdy awansujący pracownik otrzymuje nowe obowiązki i musi stosować kompetencje, których dotychczas nie wykorzystywał wcale (lub wykorzystywał w mniejszym zakresie), istnieje duże prawdopodobieństwo, że przy którymś z kolei awansie okaże się "niekompetentny" w nowej roli. W tym przypadku odnosi się jednak przede wszystkim do właścicieli i faktu, że nie nadążają za wzrostem własnego przedsiębiorstwa. Czy zjawisko, które opisuję jest powszechne? Na moje oko tak, choć są chlubne wyjątki. A już prawdziwe perełki można znaleźć w produktach pokrewnych. Aby się przekonać, warto wejść na stronę firmy Marchewka, fantastycznego twórcy podłóg, drzwi i schodów. Nieprzygotowanych może dotknąć wręcz coś w rodzaju nieśmiałości. Kunszt i jakość aż dźwięczy w uszach. Drewno to materiał szlachetny, którego renesans będzie następował cyklicznie, a popyt na niego nigdy nie zejdzie poniżej określonego poziomu. Wygrać jednak mogą jedynie ci, którzy podejdą do tematu z należnym szacunkiem.

Czy w wyrobach plastikowych sytuacja przedstawia się lepiej? Nic z tych rzeczy. Tam po prostu istnieje inna grupa słabości. Popatrzymy na dystrybucję. Typowy model to dostarczanie produktu poprzez niezależnych pośredników handlowych, niesmacznie określanych mianem dealerów. Przeciętny dystrybutor pracuje na powierzchni sprzedażowej rzędu 25 m², mając na ekspozycji pięć okien trzech różnych przedsiębiorstw. Z tego jedno drogie, które ma podkreślać jakość, kilka w średniej cenie jako zapychacz i kluczowe w cenie papieru toaletowego, które de facto stanowi 90% obrotu. Doskonale rozumiem producenta, który świadomie zdecydował się na walkę cenową. Ale co robią w tym miejscu pozostali? To jest zagadka. Tym bardziej, że odgrywana przez nich rola wabia jest absolutnie świadoma. Zaś ich tłumaczenie brzmi mniej więcej tak – „on (czytaj: dealer) od czasu do czasu coś tam sprzeda, więc nie ma problemu”. Kuriozum. Przecież tak polityka prowadzi do nikąd. Biorąc pod uwagę, że w oknach PVC trudno jest dostrzec wielkie różnice, a każdy ma dostęp do tych samych komponentów, można rzecz, że taka strategia nazywa się „powolne umieranie”. Nie

ma się co dziwić, że celem jest dotrwanie do czasów kolejnej koniunktury. Tyle tylko, że może się nie udać. A przecież sprzedaż i marketing to funkcje o praktycznie nieograniczonych możliwościach, które najlepiej ze wszystkich nagradzają kreatywność i odwagę. Można zbudować sieć sprzedaży, która dzięki mechanizmom motywacyjnym przekształci się w model agencyjny. Szansę daje także wyprzedzenie konkurencji w czasie dotarcia do odbiorcy. Ostatecznie zaś istnieje możliwość zbudowania percepcyjnej przewagi konkurencyjnej, dzięki której ukierunkuje się myślenie klienta we właściwy sposób. Tyle tylko, że aby zastosować któreś z tych rozwiązań, należałoby przestać myśleć w kategoriach produkcyjnych, a zacząć w ujęciu marketingowym. Niełatwa sprawa, gdy na rynku okiennym marketerów można policzyć na palcach jednej ręki, z czego pewnie żaden nie ma siły przebicia względem swoich pryncypałów.

Kluczowym czynnikiem pozwalającym wykorzystać monstrualne moce produkcyjne zgromadzone w Polsce jest eksport. To oczywiście truizm. W tym zakresie jednak również często podróż odbywa się bez pilota. Bo jak inaczej nazwać obraz rynku, na którym większość struktur handlowych na rynkach zewnętrznych jest tak krucha, że może je wywrócić pojedyncza wpadka z terminem dostawy. To są fakty. Gdy może było spokojne, wszyscy wykazywali mistrzostwo w żeglowaniu, jak powiedział William Szekspir. Trudniej jest działać w sytuacji ograniczonych możliwości. Ostatnio usłyszałem tekst, że działania promocyjne krakowskiego Oknoplastu na rynku włoskim, które odbiły się szerokim echem w Polsce, to nic wielkiego, bo oni są duzi. Ale przecież tacy się nie urodzili. Po prostu nie mają w zwyczaju żyć z dnia na dzień i świadomie zaplanowali rozwój biznesu. W zasadzie większość producentów mogła postąpić w ten sam sposób. Wystarczyło trochę planowania strategicznego i konsekwencji. Te walory jednak okazują się dobrem niezwykle rzadkim w branży stolarki okiennej.

Na koniec zaś powtórzę to, co już wielokrotnie podkreślałem w moich artykułach. Czas kryzysu to nie moment na chowanie głowy w piasek. To właśnie ta chwila, która wymaga ciężkiej pracy wewnątrz, aby wyjść z zakrętu z większą prędkością niż przeciwnicy. Kierowanie to trudna sztuka. Nie każdy się w niej sprawdza. Skoro już jednak uruchomiło się samolot i wzbiło w powietrze, to nie ma innego wyjścia. Perpetuum mobile to mrzonka i trzeba to sobie uzmysłowić. Wszystkim, którzy są blisko podjęcia takiej decyzji życzę samych sukcesów w nadchodzącym roku 2013. Pozostałym, mimo wszystko przetrwania, bo zawsze smutno patrzeć, jak kolejna fabryka okienna przekształca się w magazyn.

Piotr Lutek