

NAZWISKO ZOBOWIĄDUJE

Rozmowa na temat przemiany **Stolmako** w firmę **Makolągwa. Manufaktura Stolarska**.

Konrad Klimek (KK): Współpraca Kancelarii Doradczej Synergia z firmą Stolmako zaczęła się wiosną 2012 roku, kiedy zgłosił się do nas Andrzej Makolągwa z prośbą o doradztwo, a właściwie pomoc. Sytuacja jego przedsiębiorstwa nie była najlepsza i wymagała szybkich, aczkolwiek przemyślanych działań. Dotyczyć miały one finansowania, sprzedaży oraz rewitalizacji samej marki.

Każdy projekt doradczy rozpoczynamy od gruntownej analizy sytuacji przedsiębiorstwa. Ponieważ zakres działań był obszerny, diagnoza musiała być wielowymiarowa. Pierwsze działania, oczywiście, miały na celu uzdrowienie kondycji finansowej firmy i polegały na pozyskaniu kapitału i restrukturyzacji zadłużenia. Jednak równolegle rozpoczęliśmy proces przebudowy marki. Już na tym etapie było jasne, że do projektu musimy włączyć osobę, która powinna mieć doświadczenie w branży, ponadprzeciętne kompetencje oraz mogłaby wejść w strukturę firmy i koordynować projekt od wewnątrz. Tak właśnie pozyskaliśmy ciebie, więc pozwól, że od razu zwrócę się z pytaniem, czy przed rozpoczęciem projektu znałeś firmę Stolmako?

Tomasz Dudziński: Pracując w branży oczywiście słyszałem o Stolmako; była to firma produkująca dobrej jakości stolarkę drewnianą. Jednak nie była szerzej znana na rynku. Andrzeja Makolągwę poznałem w grudniu 2012 roku. Zafascynowało mnie jego podejście do drewna oraz pełne pasji zaangażowanie w to, co robi. Mniej pozytywną stroną była trudna sytuacja jego firmy, do której doprowadziły ostatnie lata w branży, czyli te po 2008 roku. Do tego doszły złe doświadczenia z dużym klientem, który ogłaszając upadłość



Stare i nowe logo firmy.

pozostawił niespłacone należności, które mimo przychylnych wyroków sądowych okazały się nie do odzyskania.

KK: A ja poznałem Andrzeja Makolągwę nieco później, więc nieco później też o tym opowiem. Wcześniej porozmawiamy na temat tego, co skłoniło ciebie do zaangażowania się w projekt restrukturyzacji tej firmy.

TD: Kiedy odwiedziłem zakład Stolmako, zobaczyłem w nim bardzo duży potencjał. Nie mówię tu wcale maszynach, chociaż były na niezłym poziomie, ale o ludziach. W odróżnieniu od innych zakładów, które widziałem do tej pory, tutaj dało się odczuć ogromne doświadczenie stolarskie każdego członka załogi. 25 lat dziedzictwa to olbrzymie możliwości wiedzy i stolarskiej rzetelności ludzi, którzy pracowali tam od lat. Widziałem też, jak trudne zadania są w stanie realizować. To wyróżniało tę niewielką firmę i stanowiło niezwykle kapital wyjściowy. Niezbędne były jednak duże zmiany, jak wam się udało przekonać do nich Andrzeja Makolągwę? Właściciele firm często nie są otwarci na tak daleko idące zmiany.

KK: To rzeczywiście jest częsty problem. Przywiązanie do dotychczasowej marki, znaku i sposobu działania często paraliżuje rozwój i sam proces decyzyjny. Punktem zwrotnym była długa rozmowa z Andrzejem Makolągwą, w której poznaliśmy wartości, którymi się kieruje w pracy, ale przede wszystkim w życiu. Koncepcja marki, którą zaproponowaliśmy była już tylko pochodną tego, co uzyskaliśmy podczas rozmowy. Należy też zauważyć, że Andrzej Makolągwa obdarzył nas daleko idącym zaufaniem i z dużą otwartością podszedł do naszych propozycji.

TD: Koncepcja marki, czyli co dokładnie?

KK: Czyli to, na czym oparta jest marka, z czego wynika jej komunikacja. Często jest to określane jako DNA marki – taki swoisty kod genetyczny, na podstawie którego budujemy wizerunek marki oraz narzędzia jej komunikacji. Jest ona obecna nie tylko na poziomie marketingowym, ale jest niejako filozofią działania całego przedsiębiorstwa. Żeby łatwiej to zrozumieć przytoczę kilka zdań:

„Narzędzie nie powie jak je używać, tylko człowiek”

„Cokolwiek byś robił – rób to dokładnie”

„Drewno rządzi się swoimi prawami”

„Każdej profesji trzeba oddać swoje serce i jak serce jest zgodne z okiem, to jest zapłata”

Są to dosłowne wypowiedzi Andrzeja Makolągwy i jeżeli każda z osobna wydaje się mniej lub bardziej trywialna, to zebrane razem tworzą pewien obraz funkcjonowania firmy opartej na szacunku do drewna, tradycjach rzemieślniczych i kunszcie wykonania. Te wartości przenieśliśmy na materiały wizerunkowe, a także nalegaliśmy na zapoznanie z nimi wszystkich pracowników firmy, włącznie z produkcją. I tu pojawia się pytanie do ciebie: Jak trudne było wdrażanie marki Makolągwa – Manufaktura Stolarska w każdym z działów przedsiębiorstwa?



Tomasz Dudziński (po lewej) i Konrad Klimek.

TD: Przy współpracy z wami nad konstruowaniem marki zrozumiałem, że mamy do czynienia z diamentem, któremu brakuje odpowiedniej oprawy i nie chodzi tu o odpowiednie materiały reklamowe. Należało nasycić filozofią każde działanie na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa. Salony firmowe musiały zyskać świeżość i nową jakość wizerunku. Musieliśmy odpowiednio uporządkować linie produktowe, wdrożyliśmy nową jakość w procesie obsługi klienta od momentu wyceny aż po etap realizacji. Cenne było to, w jak entuzjastyczny sposób proponowane zmiany zostały przyjęte przez pracowników produkcji. Dzisiaj w dalszym ciągu wdrażamy i udoskonalamy procesy zachodzące wewnątrz firmy. Na pewno pomogły w tym elementy wizerunkowe, które stworzyliście. Z którego jesteście najbardziej zadowoleni?

KK: Bardzo trudne pytanie, bo nie ma chyba jednego takiego elementu. Zmiany wizerunku muszą być wykonywane konsekwentnie, a wszystkie działania spójne. Punktem wyjścia na pewno było opracowanie logotypu, to był najbardziej newralgiczny moment projektu, gdyż od tego, co wybierzemy, będzie zależał graficzny klimat materiałów promocyjnych. Ostatecznie ustaliliśmy, by logotyp stanowił stolarski znak cechowy w czarno-zielonej kolorystyce. Za wyborem dodatkowo przemawiał fakt, że znak ten był obecny jako jeden z wielu elementów, także w starym logotypie marki Stolmako.

Kolejnym wyzwaniem było przygotowanie strony WWW; zastanawiałem się jak przekazać wspomniane wcześniej wartości marki w przystępny sposób. Zdecydowaliśmy się przytoczyć wprost wypowiedzi Andrzeja Makolągwy i opatrzyć je zdjęciami. W tym celu zrealizowaliśmy dwie sesje zdjęciowe: jedną w warsztacie stolarskim w siedzibie firmy, drugą u klientów. Podczas realizacji drugiej sesji, byliśmy niezwykle zaskoczeni gościnnością klientów, którzy zgodzili się, by sfotografować ich w większości prywatne domy od wewnątrz. Dzięki temu na stronie nie ma ani jednego zdjęcia produktu, który nie byłby gdzieś zamontowany. Jeżeli natomiast chodzi o folder markowy to najbardziej zadowolony jestem z faktu, że udało nam się przekonać ciebie, by był to materiał wizerunkowy, a nie produktowy, jak to



Andrzej Makolągwa: Kiedy zobaczyłem jedną z pierwszych propozycji nowego logotypu byłem przerażony – dopiero wtedy naprawdę dotarło do mnie, jak głębokie zmiany będziemy przeprowadzać. Moje największe obawy budził fakt, że marka Stolmako miała ponad 20-letnią historię i była rozpoznawalna wśród klientów, a poza tym sam zaprojektowałem jej logotyp. Jednak gdy wypracowaliśmy ostateczną wersję logotypu uspokoiłem się – opracowana przez Synergię koncepcja marki nie tylko nie zrywała z naszymi tradycjami, ale je eksponowała. Teraz stoi przed nami największe wyzwanie: sprostać obietnicy danej klientom, a ponieważ sygnuję produkty moim nazwiskiem, czuję się osobiście odpowiedzialny za ich jakość i sposób dostarczenia.

zazwyczaj jest praktykowane w branży. Samo przygotowanie tego narzędzia, czyli wybranie spośród tak dużej liczby ciekawych zdjęć i ułożenie ich w opowieść o powstawaniu stolarki było już czystą przyjemnością. Ale by nie poprzestać na czysto marketingowych zagadnieniach, powiedz mi, jakie dostrzegasz wymierne efekty naszej wspólnej pracy?

TD: Projekt tej wielkości jest nastawiony na długofalowe działania. Wymaga determinacji i konsekwencji. Nie jest zakończony i jeszcze dużo pracy przed nami. Mówiąc o konkretach, dość powiedzieć, że z obrotu na poziomie 1,8 mln zł w roku

2012 uzyskaliście po wdrożeniu zmian 3,5 mln zł w roku 2013, w roku bieżącym mamy znaczący portfel zamówień i realizujemy najbardziej prestiżowe projekty w takich miastach, jak: Kazimierz Dolny, Nałęczów, Lublin czy Warszawa. Planujemy osiągnąć sprzedaż na poziomie 4,5 mln zł. Już w ubiegłym roku otworzyliśmy dwa prestiżowe salony handlowe w Warszawie i Lublinie. W planach na ten rok kolejne otwarcia. To dobrze wróży na przyszłość.



Strona firmowa w nowym opracowaniu. Obok: dawna ulotka firmy.





BEZPOŚREDNI IMPORTER WKRĘTÓW

DO ZAUTOMATYZOWANEJ
PRODUKCJI OKIEN PCV
ORAZ STOLARKI
ALUMINIOWEJ I DREWNIANEJ

16-070 Choroszcz, ul. Mickiewicza 68a
tel. 85 71 93 102, fax 85 71 93 123
okna@itb.net.pl

www.itb.net.pl

Piotr Lutek: W tym projekcie jest jedna bardzo istotna kwestia, która nie została dostatecznie zaakcentowana. Restrukturyzacja w opinii przedstawicieli branży stolarki to wymiana parku maszynowego albo zmiana procesu produkcyjnego. Tu mamy do czynienia z pracą nad tzw. miękkimi elementami firmy. Może to przełom w myśleniu, gdzie leży wartość w przedsiębiorstwie okiennym. Dla nas, jako Synergii, to jeden z priorytetów edukacyjnych od początku funkcjonowania: zmienić sposób myślenia na bardziej prokonsumencki, w którym wytworzony produkt nabiera wartości, dopiero wtedy, gdy jest doceniony przez odbiorcę. Dlatego też etap zmian, które już za nami, to ledwie początek drogi. Oczywiście, odnalezienie tożsamości marki i zaprezentowanie jej w ramach nowej strony WWW czy folderu to moment kluczowy, ale też ogromne zobowiązanie wobec klientów, które teraz trzeba wypełnić odpowiednim modelem działania. Mówiąc inaczej, nadchodzi czas strojenia całego fortepianu do melodii, którą zaproponowaliśmy. A ponieważ obiecaliśmy utwór prestiżowy, z odpowiednią ceną za udział w koncercie, pozostałe elementy muszą być dostosowane do tego poziomu. Począwszy od strojów firmowych, a skończywszy na karcie gwarancyjnej produktu. To jest warunek konieczny do uzyskania przez klienta pełnego przekonania, że nabył unikalną wartość. Nie wystarczy jedynie zaprojektować te akcydensy. Potrzebny jest też czas, aby cały proces się poukładał i okrzepł. Mnie również bardzo cieszą szybkie efekty sprzedażowe, jakie udało się osiągnąć. Myślę, że czterokrotny wzrost obrotów w stosunku do sytuacji zastanej także nastąpi w niedługim czasie, ale prawdziwa wartość tej zmiany będzie widoczna wówczas, gdy opowieść o drewnie będzie snuta przez samych klientów jako fragment rekomendacji. Do



tego należy dążyć, bo efekt ten zapewnia swoistą nieśmiertelność rynkową. Chciałbym przy tym zaznaczyć, że choć dziedzictwo firmy jest wyjątkowe, to przecież nie jedyne, z jakim się spotkaliśmy. W każdym przedsiębiorstwie, nawet takim, które raptem od kilku lat oferuje tanią stolarkę z PCW, można znaleźć unikalny kod, który odpowiednio wprowadzony na poziom produktu, procesu sprzedaży i komunikacji, pozwoli na poprawę pozycji firmy, realizację ponadstandardowej marży i obrotu. Problem w tym, że właściciele tych biznesów najpierw szukają cudownych środków i szybkich efektów, a godzą się na poważniejsze zmiany dopiero w sytuacji arcytrudnej. Brakuje odpowiedniej wiedzy, a przede wszystkim mentalności. Ciągłe króluje koncepcja produktowa i myślenie typu „zrobmy to samo”, co jest po prostu krótkowzroczne.

HISTORIA

1988. Powstanie firmy. Andrzej Makolągwa rejestruje jeden z pierwszych w regionie zakład stolarkstwa. Warsztat zostaje wpisany do rejestru działalności pod numerem 44.

1989. Siedziba i specjalizacja. W Poniatowej koło Lublina przysła Manufaktura Stolarska znajduje swoją rzemieślniczą przestrzeń przy ulicy Leśniczówka 21. Andrzej Makolągwa decyduje się na specjalizację w stolarce budowlanej i sprowadza z Niemiec nowoczesne urządzenia.

1991. Utworzenie marki Stolmako. Nazwa powstała z dwóch słów: stolarkstwo i Makolągwa.

2003. Syn właściciela dołącza do zespołu. Michał Makolągwa zostaje włączony do grona pracowników firmy. Jednocześnie kontynuuje studia na Wydziale Technologii Drewna SGGW w Warszawie.

2004. Polskie Okna i Drzwi. Andrzej Makolągwa jest jednym z inicjatorów powstania stowarzyszenia Polskie Okna i Drzwi

2005. Nagrody i wyróżnienia. Wśród nich są m.in.: Najlepsze Małe Przedsiębiorstwo, Złoty Kask, Rzetelna Firma, Firma Nowego Milenium, nagrody za innowacyjne produkty od Polskiej Izby Przemysłowo-Handlowej Budownictwa.

2009. Nowe kierunki rozwoju. Firma wprowadza do swojego asortymentu okna pasywne do budynków energooszczędnych oraz technologię łączącą wykorzystanie drewna i aluminium do okien oraz ogrodów zimowych.

2013. Metamorfoza marki. Do jej twórcy, Andrzeja Makolągwy, dołącza Piotr Parys – biznesmen zapewniający wsparcie kapitałowe oraz Tomasz Dudziński – ekspert do spraw sprzedaży i marketingu. Następuje zmiana nazwy, czyli powstaje: **Makolągwa. Manufaktura Stolarska.**