

Strategiczne dylematy

W naszym comiesięcznym cyklu Sylwetki Dystrybutorów poruszamy dzisiaj temat strategicznego dylematu istniejącego nie tylko w obszarze dystrybucji folii stretch. Czy konflikt pomiędzy producentami a dystrybutorami jest nieunikniony? – stara się odpowiedzieć Jarosław Żak, absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i Asystent Zarządu w P.H.P. ICC Neskor Sp. z o.o.

Michael Porter (1990) w „Przewadze konkurencyjnej narodów” wskazuje, że aby osiągać sukcesy, firmy muszą funkcjonować w ramach systemu powiązanych ze sobą branż, uwarunkowań popytowych, czynników produkcji oraz konkurencji. Niestety, w Polsce ciągle nie widać jeszcze takiej naszej specjalności w przekroju całej gospodarki. Kierując się tym modelem, nasz przemysł przetwórstwa tworzyw sztucznych daje największe szanse na osiągnięcie takiej spójności w przyszłości. Należy on bowiem do najdynamiczniej rozwijających się w Europie, a Polska staje się coraz większym konkurentem tradycyjnie już najmocniejszych w tym względzie Włochów. Szczególnie optymistycznie wygląda zaś rynek folii stretch, gdzie oprócz rodzimej produkcji mamy stosunkowo wysoki popyt wewnętrzny, niezły eksport, ale także wysoką rywalizację konkurencyjną wspomaganą importem.

W branży krąży powiedzenie, że „stretcha bardzo łatwo sprzedawać, prawdziwą sztuką jest jednak na nim zarobić”. Jest to produkt typu *commodity*, co oznacza, że kluczową zmienną konkurencyjną jest cena. W ramach klasycznego marketing-mix odpada nam więc ta zmienna do swobodnego modelowania. Podobnie dzieje się z produktem – jest on bardzo mocno wystandaryzowany, co potwierdzają coraz częstsze przypadki organizowania aukcji internetowych przez finalnych użytkowników na dostawy tego towaru. Pozostaje nam jeszcze tylko promocja i dystrybucja. Niestety, możliwości kreatywnego promowania produktów typu *commodity* są bardzo ograniczone. W przypadku folii stretch najważniejszym elementem promocji od lat pozostaje koncentracja na sprzedaży bezpośredniej, jako najskuteczniejszej formie. Dlatego, tak niezwykle ważne jest idealne dopasowanie czwartego elementu marketingu-mix – dystrybucji. W tym obszarze można dokonywać najbardziej zróżnicowanych, strategicznych wyborów.

Folia stretch jest ciągle stosunkowo nowym produktem (wynaleziona w latach siedemdziesiątych XX wieku w USA), a dodatkowo rynek polski poznał ją dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Początkowo skromny popyt zaspokajany był przez importerów mających swoje źródła zaopatrzenia głównie w Włoszech. W wyniku szybkiego rozwoju tego rynku zainteresowali się nim najwięksi gracze – producenci granulatów. Chcąc zbudować sobie przyczółki do przyszłej sprzedaży granulatu LLDPE wpłynęli oni na pojawienie się pierwszych producentów. To spowodowało zaś drastyczne przetasowania i reorientację strategii wielu podmiotów. Początkowy łańcuch wartości przedstawia rys. 1.

Importerzy – dystrybutorzy nie byli w stanie od razu „zagarnąć” całego rynku oraz dotrzeć do wszystkich odbiorców. Dlatego wybory w obszarze dystrybucji były dosyć proste – dominujący gracze starali się dotrzeć bezpośrednio do największych odbiorców finalnych (chodziło zwłaszcza o branże: napojów, spożywcze, chemiczne, budowlane), a mniejszych odbiorców pozostawiali lokalnym hurtowniom. Rywalizacja konkurencyjna odbywała się więc na poziomie walki o hurtownie i duże zakłady przemysłowe. Większa różnorodność

Strategic dilemmas

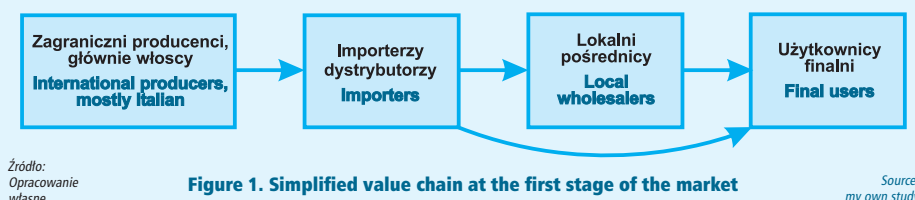
In our monthly series “Distributor presentation” today we would like to focus on strategic dilemma which exists not only on the stretch film market. Is the conflict between producers and distributors unavoidable? This question tries to answer Jarosław Żak – a graduate from Management Faculty Warsaw University and Management Assistant at P.H.P. ICC Neskor Sp.z o.o.

Michael Porter (1990) in “The Competitive Advantage of Nations” stated that in order to achieve a global success, companies must operate in an environment which consists of such attributes as: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, firm strategy, structure and rivalry. Unfortunately, we still don’t have such a model – cluster industry in Poland. However, following Porter’s diamond model Polish plastic industry has a chance of becoming coherent in the future. As a result of its rapid development, the growth rate of this sector is one of the highest in Europe and Poland becomes more and more competitive in comparison to Italy which is taken for granted as the best. Polish stretch film market looks especially professional among other plastic sectors. We have well developed local production, a high export rate and tough rivalry among competitors which is even more sophisticated due to imports.

Stretch manufacturers tend to say that it’s easy to sell stretch film but extremely hard to make profit on it. Stretch film is a typical commodity product where the key competitive factor is price. It means that in classical 4P marketing-mix we are unable to use “price” as a free marketing tool to moderate. Despite price, the product is highly standardized which means we lose this marketing tool as well. Internet reverse auctions organized by final users are a proof of this situation. Due to this fact we have only two classical marketing tools – promotion and place (distribution). Unfortunately there is a very limited number of promotion techniques which are successful for commodity products. The most common is concentration on direct, personal sale which is the most efficient. Therefore, it is extremely important to perfectly fit into the market the fourth tool – distribution. In this field we are capable of making the biggest number of strategic, innovative choices.

Stretch film is still quite a new product globally (it was invented in the USA in the 70’s of the 20th century) but in Poland it was launched and became commonly used only 15-16 years ago. At the beginning there was not much demand and it was covered by importers who got the products mostly from Italy. But the growth rate of the market was very fast and it attracted “real” players – resin manufacturers. To build up their future positions on the market they affected the appearance of the first Polish producers. This action changed the market situation dramatically – a lot of

Rysunek 1 Uproszczony łańcuch wartości dodanej w pierwszej fazie funkcjonowania rynku



Źródło:
Opracowanie
własne

Figure 1. Simplified value chain at the first stage of the market

Source:
my own study

istniała w obszarze promocji – część firm decydowała się działać na zasadzie bardzo rozbudowanych struktur sprzedaży, przekształcanych z czasem w oddziały (i tym samym konkurujących z lokalnymi hurtowniami, co było już decyzją dystrybucyjną), część zaś centralizowała swoje operacje przy wykorzystaniu dynamicznie rozwijającej się bazy logistycznej. Pojawienie się krajowych producentów doprowadziło do przekształceń w łańcuchu wartości przedstawionych na rys. 2.

Przekształcenie łańcucha wartości doprowadziło do powstania wielu opcji wyborów strategicznych w obszarze dystrybucji oraz w znacznym stopniu zaostriżyło rywalizację konkurencyjną. Pierwszym etapem rosnącej konkurencji było pojawienie się konfliktu pomiędzy „starymi” importerami, a producentami. W dalszej kolejności rywalizacja przeniosła się na walkę pomiędzy producentami, a z czasem przybrała postać cenowej wojny totalnej pomiędzy wszystkimi uczestnikami rynku. Obrazują to strzałki pokazujące realizację dostaw folii przez krajowych producentów, importerów oraz lokalnych pośredników do odbiorców finalnych oraz pomiędzy samymi wcześniejszymi ogniwami łańcucha.

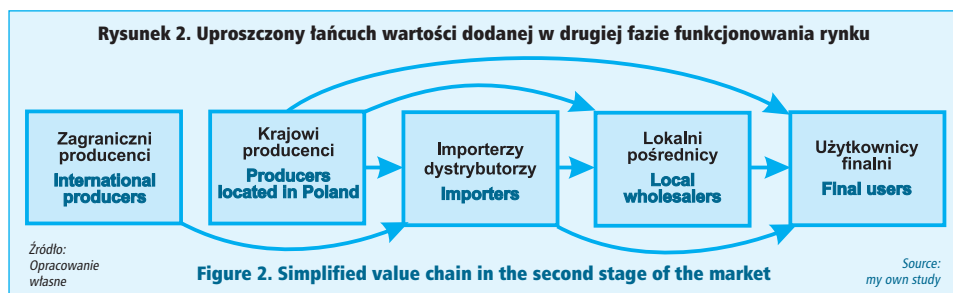
Producenci z początku chcieli powtórzyć strategię importerów – czyli przejąć największych użytkowników finalnych oraz lokalne hurtownie. Niemniej z jednej strony zagraniczni producenci, którzy byli bardziej konkurencyjni cenowo (ekonomia skali) nie zamierzali tak łatwo opuścić naszego rynku. Z drugiej, kilka lat obecności na rynku pozwoliło importerom wypracować pozycje konkurencyjne, kontakty oraz markę (często cudzą – marka Manuli została wypromowana w Polsce ciężką pracą importerów w latach dziewięćdziesiątych). Stąd, nie wszyscy odbiorcy byli gotowi do zmiany dostawcy. Niebagatelny wpływ na to ma także niestabilny rynek folii, którego ceny ulegają bardzo częstym wahaniom. Importerzy, którzy zgromadzili dostatecznie duże zapasy w momencie dołka cenowego później mogli z łatwością konkurować o największych odbiorców z producentami. Dodatkowo producenci nie posiadali od razu własnych rozbudowanych służb sprzedaży. Stąd dość innowacyjnym posunięciem było odebranie części rynku bezpośrednio zagranicznemu producentom poprzez nawiązanie współpracy z importerami, którzy przekształcili się częściowo w krajowych dystrybutorów. Producentom zapewniało to szerszy dostęp do rynku, ciągłość produkcji oraz ograniczało konkurencję. Z kolei importerzy uzyskiwali dostęp do szybszych dostaw, realizowanych w mniejszych partiach i także ograniczali część konkurencji (poprzez własną konsumpcję części krajowej produkcji).

Ten błogi stan nie trwał jednak długo – naturalnym sposobem rzeczy, część producentów chciała dokonać internalizacji marży realizowanej przez importerów. Zaczęli więc rozbudowywać swoje struktury sprzedaży tak by dotrzeć do jak największej liczby użytkowników finalnych. W efekcie ostra rywalizacja cenowa przeniosła się aż do poziomu odbiorców zamawiających nawet poniżej pół palety folii na miesiąc. W teorii powinni na tym skorzystać użytkownicy finalni, jednakże odbyło się to kosztem obniżenia jakości i zniszczenia standardów – początkowo rolka folii *stretch* ręcznej bez względu na grubość zawierała 300 metrów – dziś rzadkością nie są rolki o nawoju nawet poniżej 100 metrów. Totalna wojna cenowa w tak drastyczny sposób obniżyła marżę całej branży, że nagminną praktyką stały się rozbieżności pomiędzy faktycznymi a deklarowanymi cechami fizycz-

firms needed to change their strategies. Figure 1 represents the first market value chain.

Importers obviously were unable to cover the whole market demand. Therefore, first distribution choices were quite easy – major players tried to cooperate directly with the biggest final users (especially in industries such as: beverages, food, chemistry and construction) and left smaller customers to local wholesalers. As

a result of these strategies competitive fight took place mostly for the biggest end users and wholesalers. During that time there was more diversity in promotion.



Some companies decided to build a large sale network which was later transformed into local outlets or subsidiaries (finally they started competing with local wholesalers, which was in fact a distribution decision), some decided in favor of centralization and used the dynamic development of logistics industry. The appearance of local producers transformed the value chain (figure 2).

The transformation of the value chain as presented above, changed possible distribution choices radically and dramatically increased the rivalry inside the stretch sector. Competition between producers and old importers was the first consequence of this process. Consequently the rivalry was growing and that resulted in competition among producers. Finally, it led to a total price war among all participants of the stretch sector. Figure 2 represents this situation and the arrows symbolize deliveries of stretch film to final users and among competitors.

At the beginning producers wanted to copy importer's distribution strategies – supply the best end users and wholesalers. Yet international producers were still more price competitive (economy of scale) and didn't want to leave Polish market. In addition to this, importers managed to built their position over the years and brand name (for example the good image of Manuli's brand name on the Polish market was built by hard work of importers in the 90's of the 20th century). Therefore, not all end users were able to switch from their current suppliers to new ones. Stretch is also a very volatile market, once prices soar, another time they plummet. Such a situation helps distributors to survive. When prices are low they have to build their stock, which enables them to compete for the best end users with producers later on. Producers didn't have skilled salesmen to start with, either. Hence, taking over some of the market from international producers was a very innovative and logical solution. A few producers decided to set up strategic partnership with some importers. As a result producers found more demand for their products which helped to keep production running. At the same time, importers curbed some of the competition by means consuming some of the local production. They found some more advantages – deliveries were faster, smaller and payment conditions more convenient.

Nevertheless, this peaceful cooperation didn't last long. Producers wanted to internalize the margins realized by distributors. To achieve this goal they started investing in sales network to get hold of as many end users as it was possible. This misleading strategy resulted in a total price war. Even a very small customer (such as half a pallet of stretch per month) was able to receive the best

nymi folii. W odwecie importerzy broniąc swoich pozycji zwrócili się z powrotem w kierunku swoich starych, zagranicznych dostawców, a krajowi producenci zostali zmuszeni do dalszego obniżenia swoich marż, co przełożyło się na kilka bankructw.

Pozostaje pytanie czy konflikt ten jest całkowicie nieunikniony? Wydaje się on przede wszystkim efektem niezrozumienia specyfiki działania obu stron. Importerzy zarabiają głównie na wahaniami cenowych, dlatego muszą kupować dużo w momentach dołków cenowych i mało gdy ceny są wysokie. Z kolei producenci muszą przede wszystkim zapewnić ciągłość produkcji. Gdy popyt spada drastycznie, ekonomicznie uzasadnione dla nich jest sprzedawanie folii nawet poniżej kosztów, dopóki pokrywane są w całości koszty zmienne (a warto zaznaczyć, że koszty granulatu, będące kosztami zmiennymi stanowią przeciętnie 80% kosztów folii) i jakąś część kosztów stałych – wstrzymanie produkcji wiązałoby się bowiem z większymi stratami (abstrahując już od kontraktów zawartych na dostawy granulatu). Importerzy – dystrybutorzy przejmują bardzo dużą część ryzyka i kosztów. Służby sprzedaży są bardzo kosztowne, podobnie jak pozyskanie nowych i utrzymanie starych klientów. Ryzyko niewypłacalności użytkowników finalnych (czy lokalnych hurtowni) wciąż jest bardzo wysokie, a sądowe odzyskiwanie należności niezwykle długie. Dodatkowo w wyniku wysokiej rywalizacji konkurencyjnej oprócz walki cenowej nagminnie było rozdawanie niezwykle długich, odroczonej terminów płatności (pomiędzy 60 a 120 dni!), przy akceptacji przeciętnego opóźnienia płatności około 30 dni. To są kolejne koszty finansowe, często nie uwzględniane w rachunkach ekonomicznych, nie mówiąc już o kosztach utraconych możliwości. Patrząc przez pryzmat tych argumentów, wydaje się, że dystrybutorzy mogą spełniać bardzo pozytywną rolę dla wytwórców folii. Dostrzegli to zwłaszcza mniejsi producenci, którzy opierają swoje decyzje dystrybucyjne właśnie na strategicznych sojuszach z dystrybutorami. Zapewnia im to względna lojalność, przekładającą się na stabilność zamówień, co z kolei zapewnia kluczowy element dla producentów – ciągłość produkcji. Modelowym przykładem takiej kooperacji jest współpraca pomiędzy firmami ICC Neskor i Nicator. Oba podmioty zachowują w niej niezależność pozwalającą na maksymalizację zysków w krótkich okresach pojawiających się szans rynkowych (górkę i dołki cenowe) oraz nie doprowadziły do groźnego uzależnienia jednego podmiotu od drugiego. Zdołały natomiast osiągnąć efekt synergii – ICC Neskor ma zapewnione stabilne dostawy, a Nicator może łatwo planować obciążenie produkcji. Przykład ten pokazuje, że dystrybutor z producentem nie muszą koniecznie dążyć do samouniastwienia jeden drugiego, a rywalizacja konkurencyjna nie musi odbijać się na obniżeniu jakości dla użytkowników finalnych. Oba podmioty korzystają na współpracy i osiągają dzięki temu stały i zrównoważony wzrost.

market price. Theoretically, it was the very essence of capitalism and competition – benefits for the customer. However, the reality was not so excellent. The price war resulted in decreasing quality and the decline of all standards. At the beginning typical hand roll was 300 m long regardless of thickness. Nowadays it is common to find rolls which are less than 100 m long. It is typical that stretch film drastically varies from declared physical parameters to real ones. Distributors started to defend their positions and again increased import. As a consequence producers had to cut down on margins which caused some bankruptcies.

A question arises whether this conflict between distributors and producers is unavoidable? Different producer and distributor models of running businesses are the first explanation. Importers make profits mostly on speculation – they have to buy a lot when prices are low and limit their purchases when prices are high. On the contrary, keeping production running is the most important issue for producers. If demand is extremely low it is economically logical for them to sell even below costs until all variable costs are covered (80% of costs is resin which belongs to variable costs) and some of the fixed costs because production break would cause higher loss (not to mention contracts for resin deliveries!). Producers sometimes loathe distributors, but distributors take a lot of risk. Sale staff, finding new customers, keeping old customers – all these things cost a considerable amount of money and time. Soundness risk of end users or wholesalers is still very high. The Polish legal system is very inefficient and collecting receivables through court takes time and money as well. Tough competition resulted not only in low prices and margins but also in giving long payment terms (between 60 -120 days) with typical accepted overdue time at 30 days. That creates further financial costs which are usually not considered in cost calculations. Alternative costs are totally ignored. If we take all these arguments into consideration we can see that distributors' role can be crucial. It was perceived mostly by smaller producers who decided to have strategic partnership with distributors. Such alliance gives them relative loyalty which ensures stable orders placement which stabilizes the production process. Cooperation between ICC Neskor and Nicator is an excellent example of this strategy. Both companies are free to use emerging market opportunities (high/low prices) and are not dangerously dependent one on another. They achieved synergy – ICC Neskor can count on stable deliveries and Nicator can easily plan its production schedule. This example shows that a distributor and a producer are not definitely forced to fight against each other. Both companies develop continually instead of decreasing quality and lowering margins.

Czy szybki wzrost jest bezpieczny?

W wielu firmach toczą się spory na temat tempa wzrostu, a często służby sprzedaży obwiniane są za zbyt powolny rozwój firmy. Niemniej zbyt szybki wzrost może być równie szkodliwy jak stagnacja. Osiągany jest on najczęściej poprzez agresywną politykę cenową i bardzo liberalną politykę finansową. Przekłada się to na niższe marże oraz szybszy wzrost należności w stosunku do przychodów ze sprzedaży. Jeśli należności rosną szybciej (oraz wydłuża się wskaźnik ich rotacji) firma płaci zbyt wysoką cenę za wzrost. W efekcie może doprowadzić to do pogorszenia jej płynności finansowej i konieczności zwiększenia zadłużenia, co przełoży się w najlepszym wypadku na wzrost kosztów finansowych oraz ograniczenie potencjału rozwojowego w przyszłości.

Dokończenie w następnym numerze

Is fast development safe?

In many companies there is a discussion if the development is fast enough. In many cases sale staff is blamed for the company's development not being fast enough. However too rapid development can be as dangerous as stagnation. Many companies achieve rise in sales through aggressive price policy and liberal financial discipline. As a result, margins shrink and receivables rise faster than sales. If receivables rise faster (and so does their rotation ratio) then the company pays too high price for its development. Consequently such a situation halts the company's cash flow and forces the company at least to increase debt in the most optimistic scenario. That will increase financial costs and limit the potential for future growth.

To be concluded in the next issue

Strategiczne dylematy

CZĘŚĆ II

W naszym comiesięcznym cyklu Sylwetki Dystrybutorów poruszamy dzisiaj temat strategicznego dylematu istniejącego nie tylko w obszarze dystrybucji folii *stretch*. Czy konflikt pomiędzy producentami a dystrybutorami jest nieunikniony? – stara się odpowiedzieć Jarosław Żak, absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i Asystent Zarządu w P.H.P. ICC Neskor Sp. z o.o.

Powracając do strategicznych wyborów dystrybucyjnych w chwili obecnej – dostępne możliwości przedstawia rys. 3.

Rysunek 3. Model strategicznych wyborów dystrybucyjnych

		Koncentracja na celach	
		krótkookresowych	długookresowych
Sieć sprzedaży	własna	<ul style="list-style-type: none"> • agresywna polityka cenowa 	<ul style="list-style-type: none"> • budowa profesjonalnych służb sprzedaży i kooperujących małych hurtowni • budowa marki
	cudza	<ul style="list-style-type: none"> • przejęcia mniejszych podmiotów 	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczne partnerstwo z dystrybutorami

Źródło: Opracowanie własne

W zależności od dokonanych wyborów w zakresie budowy własnej sieci sprzedaży lub korzystania z obcej oraz koncentracji na celach krótko lub długookresowych mamy możliwe cztery bazowe strategie dystrybucyjne na rynku folii *stretch* w Polsce.

1. Agresywna Polityka Cenowa

Jeśli postawimy na własną sieć sprzedaży i skupimy się na celach krótkookresowych (np. maksymalizacji zysku w danym roku obrotowym) to głównym instrumentem pozostaje najmniej efektywne narzędzie – czyli agresywna polityka cenowa. Ta strategia jest opłacalna dla liderów kosztowych, mających zdecydowaną przewagę nad konkurentami dzięki technologii, albo unikalnym źródłom zaopatrzenia. Na rynku folii *stretch* jest to zjawisko rzadkie – wszyscy korzystają z tych samych źródeł zaopatrzenia (bardzo ograniczona liczba producentów granulatu), a przewaga technologiczna może wynikać jedynie z wysokiego stopnia automatyzacji (charakterystyczne dla producentów włoskich), nie innowacji w ramach samej technologii *cast*. Niestety, jest to model dominujący na naszym rynku, wiele firm nieświadomych konsekwencji, wybiera tę opcję jako stosunkowo łatwą do wdrożenia (zatrudniamy jak najwięcej handlowców i oferujemy jak najniższe ceny). Wbrew pozorom wojny cenowe nie są rozpętywane przez liderów kosztowych, a przez firmy najsłabsze, które na gwałt potrzebują zastrzyku gotówki. Źle zaprojektowany *cash flow* prowadzi bowiem do konieczności sprzedaży za wszelką cenę byleby tylko szybko uwolnić gotówkę uwięzioną w zapasach. Jeśli zaś mamy do czynienia z prawdziwym liderem kosztowym będzie on w stanie odpowiedzieć na takie posunięcie jeszcze większą obniżką cenową, by zmiażdżyć swojego konkurenta.

2. Przejęcia mniejszych podmiotów

To rozwiązanie polecane jest dla silnych podmiotów, które dopiero chcą wejść na rynek. Mogą one stosunkowo niewielkim kosztem uzyskać znaczący udział w rynku, w dość krótkim czasie. Jednocześnie nie kłóci się to z teorią zrównoważonego wzrostu finansowego (patrz ramka), gdyż mowa tu o prawdziwych, globalnych graczech. Modelowym przykładem takiej operacji (i na razie jedynym) był zakup firmy Marflex przez grecki konglomerat M.J. Maillis. Grecka firma w bardzo krótkim czasie uzyskała status lidera udziału w rynku. Z naszych rodzimych firm wydaje się, że jedyną spółką posiadającą odpowiedni potencjał do tego typu operacji jest giełdowy Eurofilms. Pod tą opcję można by też podciągnąć konsolidację firm

Strategic dilemmas

PART II

In our monthly series “Distributor presentation” today we would like to focus on strategic dilemma which exists not only on the stretch film market. Is the conflict between producers and distributors unavoidable? This question tries to answer Jarosław Żak – a graduate from Management Faculty Warsaw University and Management Assistant at P.H.P. ICC Neskor Sp. z o.o.

Continuing strategic distribution subject – figure 3 shows a model of possible strategies which are used on the Polish stretch film market.

Figure 3. Strategic distribution choices model

		Concentration on:	
		short-term goals	long-term goals
Sale network	inside	<ul style="list-style-type: none"> • aggressive price policy 	<ul style="list-style-type: none"> • building professional sale and wholesalers network • building brand name
	outside	<ul style="list-style-type: none"> • acquisitions of smaller companies 	<ul style="list-style-type: none"> • strategic partnership with distributors

Source: my own study

Depending on whether we choose to concentrate on short-term or long-term goals, inside or outside company sales network – we have four basic distribution strategies which are common on the Polish stretch film market.

1. Aggressive price policy

If management concentrates on short-term goals (such as net profit in the current year) and decides to hire salesmen then aggressive price policy is the main marketing tool to use. This is a good strategy for cost leaders who have competitive advantage based on technology or unique supply. This is a rare situation on the stretch market. Almost all companies have the same supply sources (there is a very limited number of resin producers) and technological advantage can be only achieved by a high level of automation (typical of Italian producers) not through innovation in *cast* technology. Unfortunately, the strategy based on low price dominates the Polish market. Companies unaware of trade offs linked with this selection believe that this strategy is easy to implement (we just need to hire more salesmen and lower prices). What can be surprising, price wars usually are not started by cost leaders but by companies which need cash urgently. Badly designed cash flow usually leads to necessity to sell at any price which makes free cash from money which stuck in the inventory. If there is a “real” cost leader on the market it will be able to react to a price drop on a larger scale to destroy their opponents.

2. Acquisitions of smaller companies

This is the best strategy for big companies which consider entering the market. It enables them to gain significant market share in a short period of time at a reasonable cost. This solution is not incoherent with the theory of balanced growth (look at frame ‘Is fast development safe’) because only global players can afford to implement this option. The acquisition of Marflex by Greek giant M.J. Maillis is the best (and until now the only) example on the Polish market. In a very short period of time the Greek company achieved the status of market leader. Taking into consideration other local producers it seems that only Eurofilms SA (listed on Warsaw Stock Exchange) has the potential necessary for this activity. Mergers can

– wprawdzie wtedy mówimy o własnych służbach sprzedaży, ale konsekwencje będą podobne. Może tylko dziwić, dlaczego dotychczasowi najwięksi importerzy nie poszli tą drogą. Ich siła przetargowa względem zarówno krajowych, jak i zagranicznych producentów folii byłaby znacznie większa. Jest to zdaje się moment, kiedy mogą się decydować losy, którą drogą pójdzie nasz rynek – włoską, gdzie nie ma prawie w ogóle dystrybutorów (jedynie małe lokalne hurtownie), a są silni producenci, czy francuską – gdzie rola dystrybutorów jest bardzo znacząca, a może wreszcie niemiecką, gdzie mamy do czynienia zarówno z silnymi producentami, jak i dystrybutorami. Plotki o konsolidacji importerów krążą od dawna (zwłaszcza podczas targów Taropak), ale póki co żadna z nich nie stała się prawdą. Najprawdopodobniej na przeszkodzie temu stoją względy właścicielskie – większość importerów to wciąż firmy rodzinno-przyjacielskie, gdzie skłonność do ograniczania prawa własności nie jest zbyt duża. Można spekulować, że gdyby firmy te posiadały zawodowe zarządy prawdopodobnie mielibyśmy na naszym rynku dziś kilku bardzo silnych importerów zamiast wiele słabszych podmiotów. Tym sposobem są one też łatwym „kąskiem” dla zagranicznych podmiotów chcących wejść na nasz rynek. Oczywiście po zrealizowaniu tej opcji należy dokonać dalszego wyboru, gdyż obce służby sprzedaży nagle stają się naszymi – można zatem powrócić do strategii agresywnej polityki cenowej lub pokusić się o bardziej zaawansowany model budowy marki i własnej, profesjonalnej sieci sprzedaży.

3. Strategiczne partnerstwo z dystrybutorami

Jest to najrozsądniejsza strategia dystrybucyjna dla małych i średnich producentów. Przerzucają oni tym sposobem znaczną część ryzyka na dystrybutorów i ograniczają tym samym własne koszty (nie potrzeba rozbudowanej sieci sprzedaży – opiekunem kilku kluczowych klientów – dystrybutorów może być członek zarządu). To z kolei pozwala im na konkurencyjne, atrakcyjne ceny dla dystrybutorów. Producent może się bowiem skupić na innym strategicznym dla siebie odcinku łańcucha wartości dodanej – zaopatrzeniu. Pozyskanie surowca jest obok sprzedaży najtrudniejszym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku folii *stretch*. Można powiedzieć lapidarnie, że wylewać folie każdy potrafi, ale zdobyć granulaty do jej produkcji i sprzedać ją z zyskiem już nie. Dlatego mniejsze firmy muszą wybrać na czym skupić budowę swoich kluczowych kompetencji. Mając do wyboru dystrybutorów, których kluczowymi kompetencjami są właśnie umiejętności sprzedaży folii rozsądnym posunięciem jest skoncentrowanie swoich działań na budowie odpowiednich relacji z producentami granulatów. Modelowy przykład Nicator – ICC Neskor został już przedstawiony wcześniej. Pewne elementy tej opcji widać także w polityce Eurofilmsu. Największy problem polega na takim zbudowaniu relacji, aby była ona atrakcyjna dla dystrybutora – inaczej w momentach dołków cenowych będzie on „ciekał” do tańszej konkurencji. Opcja ta ma także zastosowanie dla zagranicznych wytwórców, którzy nie decydują się na bezpośrednie wejście (akwizycja), a jednocześnie są zainteresowani długofalowym budowaniem swojej pozycji na naszym rynku. Aby zapewnić lojalność dystrybutorów producenci muszą zacząć budować programy dla swoich partnerów. Powołując się tu na teorię ekonomii kosztów transakcyjnych z jednej strony należy te koszty redukować poprzez budowę wzajemnego zaufania – np. dla dystrybutora będzie to stała i powtarzalna jakość, zaś dla producenta redukcja ryzyka niewypłacalności dystrybutora. Z drugiej strony, należy współpracę obudowywać kosztami zmiany, tak by w przypadku rezygnacji jednej ze stron koszty te były na tyle znaczące, aby zniechęcały do takiego działania. Bez zaoferowania korzyści nie da się bowiem zbudować długofalowej, strategicznej współpracy z dystrybutorem. Niestety, większość producentów tego nie dostrzega i dlatego bardzo niezadowolona jest ze współpracy z importerami. Narzekają oni, że kiedy ceny są niskie zamówienia w znaczący sposób przekraczają ich zdolności produkcyjne, kiedy zaś wysokie popyt wygasa niemalże do zera, a dystrybutorzy oferują folię taniej od nich dla największych i najlepszych użytkowników finalnych. Sytuacja taka musi występować

also be considered as a part of this strategy (even though in this case it means sales network inside company) because consequences are similar. It is absolutely incomprehensible why the biggest importers haven't reached for this solution yet. Their potential power against both local and international producers would be much bigger after consolidation. This is a very interesting moment now to watch in which direction the Polish market will develop. Whether it's going to follow the Italian model, where there are no distributors (except local, very small wholesalers), only very strong producers or maybe the French one where distributor's role is significant or maybe finally German where there are both strong distributors and producers. Gossips about consolidation among importers have been spreading for a long time (mostly during the Taropak exhibition in Poznań) but they have never come true. Probably there are problems caused by ownership. These companies are mostly owned by families or friends who don't want to lose their rights or power. We can only speculate that if importers had professional managements we would probably have few very strong distributors today instead of a numerous but weak companies. In this way, current importers – distributors are easy targets for global acquisition players. Of course, strategy no 2 can be only temporal. When we complete a merger or acquisition we need again to make a choice between concentration on short-term or long-term goals.

3. Strategic partnership with distributors

This strategy can be recommended to small and medium-size producers. By using distributors they save costs (they don't need to hire salesmen, a key customer accountant can be the general manager) and decrease the risk rate. This solution enables them to offer low, attractive prices to distributors. There are two very difficult aspects of functioning on the stretch film market – resin supply and sale. It can be said that stretch can be produced by anyone but not everyone knows how to buy resin and sell stretch film. If sale is outsourced to distributors, a producer can concentrate on the second crucial part of the value chain – resin supply. Smaller companies can't afford to master both aspects, so they have to decide which area is going to be their core competence. This choice seems to be easy because it's obvious that core competence of distributors is sale. It means that this group of producers should concentrate on building the best relations with resin suppliers. A good example of ICC Neskor – Nicator was presented above. Some kind of this strategy is also used by Eurofilms. The most difficult task is to design partnership in a way which makes it attractive to a potential distributor. Without special benefits for the distributor it will be impossible to keep them as a stable customer because it's clear that a distributor will search for market bargains when prices are low. This strategy can also be very useful to international producers who decide not to enter literally (acquisition) but are interested in building their position on the market in a long-term perspective. To win distributors' loyalty producers have to offer them special partnership programs. If we refer to transaction costs economy, on the one hand we should reduce transaction costs through building mutual trust. For a distributor it will be constant, stable quality and for a producer it will be a decrease in insolvency risk. But on the other hand, we have to build high change costs to make resignation from a cooperation irrational. Unfortunately, the majority of producers don't see these opportunities and therefore they are very dissatisfied with cooperation with distributors. They complain that when prices are low orders exceed their potential production capacity. But when prices are high there are almost no orders and distributors push out producers from the best end users. Such a situation develops when there is no strategic partnership because this is the nature of distributors and producers (which was presented at the beginning of this article). Not until

przy braku zbudowanych relacji długookresowych i wynika ze specyfiki działania i dystrybutorów, i producentów (o czym była mowa na początku artykułu). Dopóki producenci folii nie zaczną działać na rzecz budowy relacji nie pozbędą się tego problemu, a nie wszystkich stać na realizację opisywanej poniżej czwartej opcji. Poważny błąd popełniają także duzi producenci, którzy nie starają się modelować rynku, tak jak czynią to producenci granulatu. W sytuacjach bardzo niskich cen nie starają się oni ograniczać podaży (czyli własnej produkcji), co stabilizowałby ceny i tym samym ich sytuację. Dodatkowo przy rozregulowanym rynku najczęściej odpowiadają agresywną polityką cenową na własnym podwórku, zamiast w odległych miejscach. Tego błędu nie popełniają np. nigdy Włosi – nadwyżki produkcyjne wysyłane są głównie do Europy Środkowej, tak by nie niszczyć dojrzałych i ustabilizowanych rynków.

4. Budowa marki i własnej sieci sprzedaży

Jest to opcja najtrudniejsza i najbardziej kosztowna. Wymaga ona czasu i z góry zakłada stopniowy, zrównoważony rozwój. Z konieczności realizuje ją większość dystrybutorów¹ – są za słabi na strategię nr 2, a strategia nr 3 wymaga od nich budowy własnych, profesjonalnych służb sprzedaży – inaczej producent nie nawiąże z nimi strategicznego partnerstwa. W ramach tego wyboru niezbędne jest skoncentrowanie się na budowie marki. Jest to trudne, ale nie niemożliwe. Przykładem może być znów ogniwo wcześniej – granulaty są także produktami typu *commodities*, ale marki wyrobione przez Dow Chemicals, Exxon Mobil, czy Sabc są znane i cenione na całym świecie. Na naszym rynku bez wątpienia na tą opcję zdecydowała się firma Manuli zakładając swoją spółkę córkę. Co ciekawe dokonała tego z pominięciem akwizycji istniejącej firmy, tylko zdecydowała się na budowę od podstaw. Z pewnością było to możliwe dzięki wcześniejszym działaniom importerów, niemniej od początku postawiono na własne, bardzo rozbudowane siły sprzedaży i utrwalanie wizerunku marki. Marki udało się także wypracować importerom – do najbardziej znanych należą ICC Neskor, Total Pack, Star Pack, 3D, czy Vincent, mimo że część z nich realizuje strategię nr 1. Wśród producentów silny wizerunek marki stara się zbudować Eurofilms, który realizuje strategię na pograniczu opcji 3 i 4. Spółka ta ma ograniczoną bazę handlowców do utrzymywania relacji z największymi odbiorcami finalnymi oraz strategicznymi dystrybutorami (pozostawia średnich i małych klientów dystrybutorom). Niewątpliwie silną marką jest także Marflex-Maillis, ale firma ta od czasu przejścia przez greckiego giganta pozycjonuje się jako klasyczny lider cenowy.

Przyszłość polskiego rynku folii *stretch* rysuje się ciekawie. Zdolności produkcyjne rodzimych producentów znacznie przekraczają krajowy popyt, a możliwości eksportu też nie są nieograniczone. Niemniej ciągle większość firm radzi sobie dobrze, mimo czarnych proroctw z końca lat dziewięćdziesiątych krajowi producenci nie doprowadzili do całkowitego wyeliminowania dystrybutorów. Pozostaje pytanie jak ta sytuacja rozwine się w przyszłości – czy nastąpią akwizycje mniejszych graczy, a może długo oczekiwana konsolidacja wśród dystrybutorów lub kolejne wejścia zagranicznych producentów? Dla takich potentatów jak Manuli, Deriblok, Plastotechnica, czy Trioplast wciąż jest jeszcze wiele „łakomych kąsków” do przejścia. A może zdecydują się na to krajowi producenci? Czy też może czeka nas fala bankructw wraz ze wzrastającymi możliwościami produkcyjnymi na całym świecie? Z pewnością podobnie jak ceny folii *stretch*, tak i podmioty na nim funkcjonujące będą się zachowywać w sposób dynamiczny.

Jarosław Żak

Referencje

Porter, Michael, (1985), „Competitive Advantage”, Free Press
Porter Michael, (1990), „The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, March – April.
Williamson Olivier, (1996), “Economy and Organization”, *California Management Review*.

¹ oczywiście wielu dystrybutorów realizuje też strategię nr 1

producers start building partnership with distributors will they get rid of this problem and not all of them can afford to follow the last strategy presented on the matrix. Large producers also tend to make a serious mistake if they do not try to moderate the market as it's done by resin producers. When prices are extremely low they don't try to cut production and supply, which could stabilize prices and the situation. Moreover, instead of reacting outside to over supply they usually lower the prices on the local market. This kind of mistake has never been made by the Italian producers – if there is over production they usually try to sell surpluses to Eastern and Middle Europe which prevents the destabilization or destruction of mature markets.

4. Building professional sale, wholesalers network and brand name

This is the most advanced, expensive and difficult strategy. It requires time and balanced growth to be taken for granted. The majority of distributors¹ are forced to implement it because they are too weak for strategy no 2 and strategy no 3 is reserved for producers. A producer that wants to work with strategy no 3 needs a distributor working according to strategy no 4, otherwise there will be no synergy effect. Success in this option is linked with building brand name, which is difficult but not impossible. Dow Chemicals, Exxon Mobil or Sabc can be examples of well known global brand names even if resin is a commodity as well. On the Polish market this strategy is realized by Manuli through its subsidiary. It was an interesting direct enter on our market because Manuli decided to skip acquisition stage and created a totally new organization. For sure, old importers' strategies helped implement this choice but from the beginning Manuli decided to build a professional, large sale network and consequently invested in brand name. Although the most famous brand name is Manuli importers also managed to built some. ICC Neskor, Total Pack, Star Pack, 3D or Vincent are among the most famous, even if some of them realize strategy no 1. Eurofilms tries to build good brand name among producers through realizing strategy between 3 and 4. They decided to hire few salesmen to build relationships with key end users and strategic distributors (they leave medium and small end users for distributors). Marflex-Maillis is a very strong brand name without any doubts but this company has been positioning itself as typical price leader ever since it was taken over by the Greek giant.

The future of the Polish stretch film market looks very interesting. The capacity of local producers is much larger than domestic demand and export growth is not unlimited. Despite negative scenarios from late 90's the majority of companies are doing well including importers who, according to producers' forecasts, should have bankrupted many times. However, we can still raise a question about how the situation is going to develop in the nearest future. Are we going to see more acquisitions or maybe we will finally see mergers through importers or new direct enters of foreign producers? For such potentates as Manuli, Deriblok, Plastotechnica or Trioplast there are still a lot of companies which are worth buying or maybe local producers will decide to act in this way? What is the probability of seeing a totally opposite scenario with a huge wave of bankruptcies caused by rising total global capacity? For sure, both stretch prices and companies will behave in a dynamic way.

Jarosław Żak

References:

Porter, Michael, (1985), „Competitive Advantage”, Free Press
Porter Michael, (1990), „The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, March – April.
Williamson Olivier, (1996), “Economy and Organization”, *California Management Review*.

¹ the rest of distributors try to use strategy no 1