

DLH – powrót na drogę rozwoju.

Wywiad z prezesem firmy – Jerzym Karpińskim



DLH Poland sp. z o.o. to przedsiębiorstwo o ugruntowanej pozycji na polskim rynku. Polski oddział firmy jest ważnym elementem grupy o światowym zasięgu, za którą stoi ponad sto lat historii. W jaki sposób taka firma funkcjonuje na polskim rynku, jakie wyzwania przed nią stoją i jak wygląda rynek branży drzewnej? Na te pytania odpowiada Jerzy Karpiński, Prezes DLH Poland Sp. z o.o.

DLH to firma z ponad stuletnią historią. Jak takie przedsiębiorstwo rozwijało się przez ostatnią dekadę? W jakiej skali funkcjonuje?

Ostatnie 10 lat było niezwykle korzystne dla rozwoju naszego biznesu na świecie i w Polsce. Udało się nam wprowadzić i rozwinąć sprzedaż wielu nowych produktów na polskim i europejskim rynku. Mając w bagażu doświadczenie i zasoby dużej międzynarodowej grupy mogliśmy dynamicznie się rozwijać, pokrywając siecią naszych

hurtowni przeważający obszar kraju. Grupa DLH aktywnie działając na rynku przejęła wiele pokrewnych firm z branży drzewnej. W 2000 roku było to EAC, w 2005 Bohmans, zaś 2007 rok, to włączenie do grupy DLH Tropical Timber Trade wraz z największym na świecie lasem tropikalnym objętym certyfikacją FSC. W rezultacie w 2007 roku obrót DLH osiągnął poziom miliarda euro, a zatrudnienie 4500 osób na 5 kontynentach. Niestety ambitne plany rozwoju przekreślił kryzys finansowy.

Jak kryzys wpłynął na funkcjonowanie DLH?

W momencie nadejścia kryzysu DLH realizowała strategię wzrostu, która wymagała i zakładała kolejne lata stabilnego umacniania się światowej gospodarki. Zamiast tego mieliśmy olbrzymie spadki w drugiej połowie 2008 roku. Kryzys finansowy szczególnie mocno dotknął branżę budowlaną i powiązaną z nią branżę drzewną. Grupa DLH zanotowała w tym okresie blisko 30% spadek obrotów, z nim wiązał się spadek cen i marż. W rezultacie rok 2009 grupa zakończyła stratą na poziomie 729 milionów koron duńskich, czyli około 390 mln złotych. Niemniej spory udział w tej liczbie miało urealnienie prawidłowych wartości zapasów i nieruchomości oraz zmiany organizacyjne przygotowujące do przyszłych działań.

W tej chwili firma realizuje nową strategię „Back to Black 2012” . Na czym ona polega?

Strategia „Back to Black 2012” to obrazowo rzecz ujmując „Powrót do Korzeni”. Koncentrujemy siły i środki na rzeczach dla nas najważniejszych. Powrót na ścieżkę wzrostu, optymalizacja i specjalizacja to najprostsze słowa opisujące naszą przyszłość. W Grupie DLH uproszczono strukturę organizacyjną i podjęto działania mające na celu poprawę efektywności funkcjonowania. Nowa strategia firmy to pozbycie się nagromadzonego nadbagażu, który bardziej przeszkadza niż pomaga w podróży na drodze do wzrostu. Dlatego pod przewodnictwem Kenta Arentoft'a, który stoi na czele Grupy DLH od września ubiegłego roku, skupiliśmy się na rzeczach dla nas najważniejszych. Odchodzimy od kosztownych operacji leśnych, zamknęliśmy wszystkie zakłady produkcyjne, w tym zakład w Brazylii, Malezji i Polsce, sprzedaliśmy tartak PW Hardwoods w USA. Optymalizujemy kapitał pracujący, pozbywając się między innymi sporych ilości towarów nie rotujących lub słabo rotujących.

Na czym w takim razie polega obecnie funkcjonowanie DLH?

Koncentrujemy się na roli importera i dystrybutora surowców, półfabrykatów i wyrobów drzewnych w skali globalnej. Priorytetem jest wzmocnienie strony zaopatrzeniowej, wybór najlepszych dostawców, kontrola jakości i bezpieczeństwa dostaw. Stawiamy także na logistykę która ma fundamentalne znaczenie dla ceny i dostępności naszych produktów. Kluczowa jest dystrybucja na rynkach już rozwiniętych oraz zdobywanie nowych, głównie w oparciu o sieć partnerów handlowych, która planujemy rozwijać dzięki rozpoznawalnej marce i niekwestionowanej jakości naszych produktów.

Czy Polski rynek jest szczególnie wymagający?

Od dziesięciu lat prowadzimy w Polsce zyskowną działalność handlową, czego nie zmienił nawet bardzo trudny rok 2009. Możemy z dumą powiedzieć, że DLH Poland jest stawiana w Grupie za wzór innowacyjności, przedsiębiorczości i radzenia sobie w najtrudniejszych sytuacjach. Niemniej nie możemy spoczywać na laurach i musimy podobnie jak inni usprawniać naszą działalność optymalizując jej koszty i zwiększając wydajność.

Jak wygląda konkurowanie na polskim rynku?

Na uczciwej konkurencji korzystają wszyscy uczestnicy gry rynkowej. Klienci, bo dostają najwyższej jakości produkty w korzystnych cenach, oraz firmy ponieważ muszą stale się udoskonalać. Niestety z przykrością muszę stwierdzić, że w Polsce zdarzają się sytuacje, które nazwać można co najmniej nieprzyjemnymi, kiedy to firmy zamiast konkurować na zdrowych zasadach stosują czarną propagandę wśród dostawców i kontrahentów. To naganne praktyki, niemniej uważam, że świadomość kontrahentów i klientów jest już tak wysoka, że stosowanie takich nieuczciwych wybiegów, z pewnością nie wyjdzie posiłkującym się nimi firmom na dobre. My ze swojej strony koncentrujemy się na jak najlepszym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i relacjach z partnerami. Ponieważ chcemy oprzeć się na dystrybucji zewnętrznej, ulepszymy modele kooperacji z partnerami, tak aby współpraca była jeszcze bardziej przejrzysta. Widzimy się w roli znaczącego importera, kontrolującego łańcuch dostaw od producenta do dystrybutora, posiadającego magazyn centralny o wielkości i asortymencie zdolnym obsługiwać tę część Europy w wybranych grupach produktowych. Oczywiście musimy także zadbać o konkurencyjność oferty, co wymaga zgrania wielu elementów jednocześnie.

Jakie działania przewidziano na najbliższą przyszłość?

Z początkiem roku rozpoczęliśmy wdrażanie naszej nowej strategii. Tym niemniej każda zmiana to proces i nie można wszystkiego zmienić w jeden dzień. Mamy zabezpieczoną przyszłość finansową, ponieważ plany restrukturyzacji i optymalizacji działań handlowych znalazły aprobatę banków i jako Grupa DLH mamy zapewnione finansowanie, co jest kluczowe dla każdego biznesu. Chcemy prowadzić dialog z otoczeniem naszej firmy, klientami, dostawcami i innymi partnerami, tak aby rozwój DLH stał się wspólną kwestią.

www.dlh.pl