

SUKCES NIGDY NIE PRZYCHODZI ŁATWO

- historia KAM Redovisning AB, firmy doradczej,
która utorowała sobie drogę na szczyt



W 2005 roku, młody absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Martin Krus, porzucił wygodną pracę w biurze księgowym w Sztokholmie i zdecydował się na samodzielne działanie na rynku doradztwa księgowo-prawnego. Przeczucie, że klienci oczekują czegoś więcej niż suchych danych i rekomendacji, okazało się trafne. Firma obsługiwała coraz więcej klientów, ale 30-procentowy wzrost i dynamiczny rozwój zespołu uświadomiły kierownictwu i były zapowiedzią kryzysu. O tym, jakie wnioski płyną z doświadczeń KAM Redovisning AB, rozmawiamy z założycielem i Prezesem.



Martin Krus, założyciel KAM Redovisning

Niewiele osób, które właśnie dostały pracę w zawodzie, decyduje się na rezygnację ze ścieżki kariery i próbę budowania własnej działalności. Co było powodem Pańskiej decyzji?

W tamtym czasie obsługa księgowa i prawna była bardzo konserwatywna i pasywna. Księgowy nie musiał mieć nawet kontaktu z klientem. Po prostu analizował dane, wyciągał wnioski i przysyłał dalej raporty i analizy, bez informowania o powodach działań, czy rekomendacji. Gdy to obserwowałem, pomyślałem sobie, że

to nie jest właściwa droga z dwóch powodów. Po pierwsze klient, nie musi znać wszystkich swoich potrzeb. Może nie wiedzieć, że istnieją rozwiązania, dzięki którym jego biznes może rozwijać się lepiej i szybciej. Po drugie, trzeba

Choć Skandynawowie nie są tak dalecy kulturowo jak partnerzy z Azji, czy Ameryki, to jednak współpraca z nimi niesie za sobą pewne wyzwania, żeby wspomnieć tylko barierę językową.



Zespół KAM Redovising

tłumaczyć klientom świat raportów i analiz w zrozumiałym dla nich języku bo to się opłaca w dłuższej perspektywie.

Czy w 2007 roku wiedzieli Państwo, że warto skupić się na obsłudze polskich firm?

Przyznam, że na początku w ogóle o tym nie myśleliśmy. Prowadziliśmy po prostu firmę z bardziej pro-klienckim podejściem i to procentowało. Zauważyliśmy jednak, że z czasem w procesie rekrutacji pojawiało się coraz więcej Polaków, a wraz ze wzrostem zespołu zaczęły pojawiać się firmy, dla których ważna była obsługa w języku ojczystym i przez osoby z tego samego kręgu kulturowego. Choć Skandynawowie nie są tak dalecy kulturowo jak partnerzy z Azji, czy Ameryki, to jednak współpraca z nimi niesie za sobą pewne wyzwania, żeby wspomnieć tylko barierę językową. Początkowo nasze 3-osobowe polskie biuro rozwijało się adekwatnie do liczby obsługiwanych firm, aż przyszły lata 2014/2015, w których zaczął się napływ dużych firm potrzebujących obsługi. To stało się dla nas nowym motorem wzrostu i zauważyliśmy, że po-

zwala nam się rozwijać, ale chyba ten rozwój przebiegał zbyt szybko.

W 2015 roku zdobyliście Gazetę Biznesu i wciąż szybko się rozwijaliście, co było dalej?

Nagrody i rosnące słupki uśpiły naszą czujność. Łączenie funkcji ekonomisty i zarządzającego biurem księgowym, okazało się w pierwszych latach bardzo dobrym rozwiązaniem. Z czasem, wraz ze wzrostem skali działalności pojawiły się jednak zupełnie nowe wyzwania, jak choćby zatrudnienie kolejnych osób. Nasza reputacja sprawiała, że zgłaszało się do nas coraz więcej klientów, a my staraliśmy się obsługiwać ich wszystkich. Zatrudnialiśmy kolejne osoby, których nie nadążaliśmy szkolić. W pewnym momencie zauważyliśmy, że gdzieś po drodze straciliśmy bliski kontakt z klientami i nie wynikało to z naszej złej woli, tylko braku odpowiednich wzorców pracy i doświadczenia doradców. Postanowiliśmy więc ostro wyhamować i powrócić do naszych korzeni zanim będzie za późno. Udało nam się zatrzymać proces utraty klientów, w momencie w którym co trzeci z nich przeszedł

już do konkurencji, a z zespołu zaczęły odchodzić kolejne osoby. To był punkt zwrotny od którego zaczęliśmy odrabiać naszą pozycję.

Do jakich wniosków doszliście?

Nie podejrzewaliśmy, że wzrost skali działalności tak bardzo zmienia spektrum wyzwań z jakimi musi się mierzyć zarząd. To było dla nas nowe doświadczenie i kazało nam zastanowić się co było naszą główną przewagą. Musieliśmy więc odejść od pozyskiwania nowych klientów, a więcej czasu poświęcić już obsługiwanym. Za tym poszedł cały program edukacji pracowników, wypracowanie praktyk obsługi klienta, czy zdobywanie nowych kwalifikacji przez zespół. Wiedzieliśmy, że jeśli chcemy znów cieszyć się zaufaniem, musimy właściwie ustawić priorytety działania. Nie sprzedaż jest najważniejsza, ale obsługa. Musieliśmy znaleźć swoje miejsce, starając się zachować elastyczność, z jasnym podziałem obowiązków i zasad odpowiedzialności. Nie było to łatwe, ale myśleliśmy, że nam się udało.

Waszym hasłem jest „Zmieniamy liczby w słowa”. Co to oznacza w praktyce?

Dla wielu przedsiębiorców czytanie raportów finansowych jest sporym wyzwaniem. Jest bardzo wiele wskaźników na które trzeba zwrócić uwagę, żeby wyciągnąć wnioski dotyczące tworzenia strategii. Obsłużyliśmy już ponad 1000 firm i zauważyliśmy, że w zależności od tego w jakim działają sektorze, jaką mają strukturę, czy plany na rozwój, bardzo precyzyjnie musimy dobierać język komunikacji. Pomagamy więc w zrozumieniu świata liczb, analiz i zaleceń. Naszą drugą rolą jest doradzanie. Rynek zmienia się dynamicznie i pojawiają się nowe rozwiązania, nowe narzędzia do wykorzystania. Trudno być na bieżąco jeśli prowadzi się własną firmę i skupia na zarządzaniu, dlatego kładziemy silny nacisk, na to, żeby nieustannie się szkolić. Należymy do Szwedzkiego Związku Księgowych (Srf konsulterna), a nasi doradcy są szkoleni zarówno w kraju, jak i za granicą. To wszystko po to, żeby doradcy wiedzieli o czym i jak rozmawiać. Pilnujemy też, żeby znali swoich klientów, więc każdy doradca ma ich kilku, góra kilkunastu.

Nauczyliśmy jak planować stabilny i kontrolowany wzrost firmy mając klientów na pierwszym planie i to jest dla nas w tej chwili priorytetem. Udało nam się zdobyć ok. 30% rynku jeśli chodzi o polskie firmy działające w Skandynawii, co jest bardzo dobrym wynikiem.

Coraz więcej firm starannie profiluje ofertę, by była dostosowana do konkretnych potrzeb klientów. Do kogo kierujecie waszą?

Bardzo często naszymi klientami są firmy rodzinne, które postanawiają otworzyć oddział w Skandynawii albo dostały ciekawe zlecenie i planują wysłać tu swoich pracowników. Zajmujemy się wtedy rejestracją w odpowiednich urzędach, wypełnieniem wszystkich formalności w imieniu pracowników, ale także rejestracją adresu spółki, otwarciem konta bankowego, czy rejestracją w związkach zawodowych. Może się też zdarzyć, że trzeba odpowiadać na pytania urzędów, czy poddać się kontroli. Wtedy możemy występować w imieniu klientów. Jeśli chodzi o branże, to mamy pełen przekrój, od firm usługowych do budowlanych. Obecnie coraz częściej pojawiają się startupy, które zauważyły, że Skandynawowie potrafią wykorzystać ich potencjał. To wciąż dość duża paleta klientów, więc musimy zachować elastyczność działania. Dla tych, którzy preferują tradycyjny model biznesowy mamy rozwiązania oparte o stacjonarne serwery, dla innych rozwiązania w chmurze i najnowocześniejsze programy księgowo. Więksi klienci coraz częściej pytają nas o potwierdzenie naszych kompetencji za pomocą autoryzacji. Musimy brać pod uwagę wiele potrzeb.

Jakie są Wasze plany na najbliższą przyszłość?

Nauczyliśmy jak planować stabilny i kontrolowany wzrost firmy mając klientów na pierwszym planie i to jest dla nas w tej chwili priorytetem. Udało nam się zdobyć ok. 30% rynku jeśli chodzi o polskie firmy działające w Skandynawii, co jest bardzo dobrym wynikiem, ale zdajemy sobie sprawę, że jest jeszcze wiele firm, którym moglibyśmy pomóc w rozwoju. Planujemy rosnać w tempie 15%, ponieważ wciąż widzimy potencjał, co oznacza jedną osobę dodatkowo w zespole rocznie. Cieszymy się, że możemy uczestniczyć w rozwoju firm, które zostają z nami na lata i osiągają sukcesy.

Niewiele firm decyduje się szczerze mówić o swoich doświadczeniach, dlaczego się zdecydowaliście?

Nasze doświadczenia mogą pomóc innym firmom które są na podobnej ścieżce rozwoju. Doradztwo traktujemy nie tylko jako biznes, ale pewnego rodzaju misję, stąd dzielimy się tym, co spotkało nas na drodze rozwoju, wierząc, że w dłuższej perspektywie szczerść i zaufanie to podstawa dobrych relacji z klientami. Stawiamy na wiarygodność, bo bez niej nie ma relacji, na których nam zależy w biznesie.