



Hvordan kan en **familievirksomhed** blive ved med at være så **succesrig**?

Tomasz Tarabura, direktør for brands hos Rettig ICC, har base i Polen og sidder i dag på et familiedrevet hotel i Østrig for at tale om præstation. I løbet af den tid, vi tilbragte sammen, drøftede han det imponerende salg i 2011, de positive udsigter for 2012, fortalte os om nogle nye produkter, der var på trapperne, og gav et interessant indsigts i den tyrkiske konkurrence. Men først viser han, at han er fan af en sprudlende østriger, som hedder Chris.



“Det var en del af processen med at få medarbejdere til at samarbejde bedre,” siger Tomasz, “et fantastisk initiativ i kulturel kommunikation fra Astrid, vores CPO, som havde bemærket, at der undertiden forekommer voldsomme konflikter, og selv i de 5 år siden omstruktureringen af brandet kan det være vanskeligt at arbejde sig igennem disse stridigheder og nå til en fælles forståelse, så der kan ske fremskridt.” Hvilket lyder som lang tid for en fast gruppe af 8 personer til at lære hinanden at kende. Indtil man tænker på, at de kommer fra hele verden for at repræsentere en finsk virksomhed. “I begyndelsen var der nogle problemer, som vi slet ikke kunne tale om,” siger Tomasz, “men i dag har vi tilpasset vores individuelle stil, så den matcher gruppedynamikken, og det er en del af at blive et team.”

ET KULTURELT PERSPEKTIV

Det kulturelle kommunikationsinitiativ, Tomasz nævner, stammer faktisk fra en guru, som er vant til at omgås den øverste ledelse i mange førende virksomheder og afholder særlige workshops om betydningen af at forstå kulturelle forskelle i en international virksomhed. “Chris Fuchs har arbejdet på ethvert kontinent, har en klar forståelse af forskellige kulturer og nationaliteter, og i sin

mangeårige erfaring har han erhvervet evnen til at se – og dele sin viden om – den måde, hvorpå mennesker fra et bestemt land generelt tænker og handler,” siger Tomasz. Og faktisk alle, vi snakkede med på mødet af ledelsesteamet i Østrig, talte meget rosende ikke blot om Chris som foredragsholder, men om de oplysninger, han gav teamet. Det er vigtigt at have empati for den person, man taler med, for at opnå en klar forståelse, hvilket er meget vigtigt, når man befinder sig på ledelsesniveauet i en global familievirksomhed. Dette tema om en klar forståelse går igennem samtalens kerne og faktisk hele ledelsesteamet. Det lader til at være noget af en familieegenskab. Men før jeg kan undersøge, hvordan man bliver et godt medlem af teamet, forklarer Tomasz, hvorfor det er så god en virksomhed.

“Rettig er en af de mest stabile og pålidelige samarbejdspartnere på markedet. Rettig-familien har drevet virksomhed i mange årtier og har planer om at blive ved i mange flere år. De har en langsigtet vision: de ønsker ikke at tjene hurtige penge, men koncentrerer sig blot om langsigtet samarbejde med vores distributører,” forklarer Tomasz. “Centralt heri er kvalitet, og det er grunden til, at vores

produkter på alle markeder anerkendes for at være af den bedste kvalitet. Som det foretrukne brand mener vi også, at vi bør give det næste kundelag, installatørerne såvel som vores indirekte kunder, slutbrugerne, inspiration. Det er grunden til, at vi bruger markedsføringsmaterialer til at informere og inspirere.”

MEN ALLE VIRKSOMHEDER SIGER: “VI ØNSKER AT INSPIRERE” – ER DET IKKE BLOT TOM MARKEDSFØRINGSSNAK?

Her lader Tomasz sig ikke fornærme. Måske blev der i Chris’ workshop nævnt noget om irske journalister, som kom med drilske spørgsmål. “Innovation er hvad vi mener, og innovation er hvad vi leverer,” svarer han. “Mange virksomheder i vores branche anvender stadig produktorienteret markedsføring. De viser blot et billede af produktet og ikke, hvordan det vil tage sig ud i lejligheden eller huset. Vi viser, hvordan produkter vil tage sig ud i boligen, vi hjælper dem med at bruge deres fantasi til at skabe et billede af, hvordan deres bolig kunne komme til at se ud. Så vi inspirerer dem. Når det drejer sig om varmeløsninger, så har vi en, der er relevant for næsten enhver situation,” fortsætter Tomasz. “Vi leverer også – og faktisk producerer vi nu også – gulvvarme. Så vi viser ikke blot en enkelt panelradiator på en væg. Tag vores brochure, så kan du se et stort udvalg af produkter og mange forskellige situationer. Inspiration!”

OG DENNE METODE - VIRKER DEN?

“Se på salgshallene. De er så afgjort positive. Og i betragtning af de forhold, som Purmo Radson LVI især har måttet kæmpe med i 2011, så synes jeg, at de er mere end imponerende. Hvorfor? Praktisk talt alle produktgrupper [bortset fra elradiatorer i Sverige] har givet os større omsætning i sammenligning med det foregående år. I den sidste halvdel af 2011 var der økonomisk nedgang i alle sektorer, og dog er vi gået imod tendensen i alle vores grupper og har øget vores markedsandel mange steder, selv hvor den allerede var stor. Og på ét marked, hvor vi sælger både produkter med vores brand og forhandlermærker, og til trods for at produkterne med vores brand er dyrere end dem med forhandlermærker, er salget af vores brand

steget mere end forhandlermærkerne. Efter min mening betyder det, at vores markedsføringskoncept faktisk fungerer udmærket.” “Prognosen for 2012 er, at hver branche stadig vil arbejde under et stort spørgsmålstegn,” siger Tomasz, “usikkerheden er stor, og vi ser, hvor reaktive aktiemarkeder kan være. Men vi bemærker, at stadig flere kunder er overbeviste om vores pålidelighed, vores evne til at levere – fra vores meget omfattende logistiske netværk – og på grund heraf samt de nye produkter, vi bringer på markedet, forventer vi at opleve vækst i 2012.”

NOGLE BANEVINDENDE PRODUKTER I 2012...

“Det gode for Purmo Radson er, at selv når grundprodukterne fra et volumenperspektiv undertiden er på et lavere niveau, så udlignes det for virksomheden med produkter, der giver merværdi, f.eks. dekorative produkter, flade radiatorer osv. Salget af disse nye produktsortimenter stiger hvert år, uafhængigt af volumenændringerne i produkterne på lavere niveauer,” forklarer Tomasz, der fortsætter med begejstret at beskrive 2012’s skinnende stjerner på produktarenaen. “Vi ser tillidsfuldt fremtiden for vores ventilatorkonvektorprodukt, Vido, i møde. Vido leverer varme- og kølefunktioner og er perfekt egnet til varmepumper. Den dobbelte evne til at opvarme og afkøle er endnu mere imponerende, når man forstår, at det sker automatisk. Naturligvis da vi udviklede denne evne, måtte forsknings- og udviklingsteamet gå på kompromis på tre områder: de måtte finde en balance mellem den bedste ydelse og den mindst mulige dybde samt gøre dem så lydløse som muligt. Det endelige resultat er ekstremt positivt, en meget stille og kompakt enhed med en meget konkurrencedygtig ydelse. Lanceringen af dette produkt er allerede gået godt på nogle markeder, og der kommer mere, bl.a. de vertikale radiatorer, Tinos and Paros.”

...OG DET REVOLUTIONERENDE KONCEPT MED ‘GARANTERET KOMFORT’ I EN BOKS

“Vi markedstester nu også en koncept med at tilbyde ikke blot varmeelementer, men hele varmesystemer. Tilbyder hele installationer, bl.a. mixerenhed, manifold, pumper, ventiler, »

Det er vigtigt at have empati for den person, man taler med, for at få en klar forståelse





♦ Rettig ICC's ledelsesteam til møde med Chris Fuchs om kulturelle forskelle og adfærd (Leogang, Østrig)

styreenheder osv.," siger Tomasz. Traditionelt har dette område været årsag til meget arbejde for installatøren, som måtte beregne, indstille, definere og teste mange parametre for at få de rette niveau for ideel indendørs komfort. Dette nye koncept bør gøre installationsprocessen meget lettere og hurtigere.

"Vi vil tilbyde forud definerede enheder til installatøren: en slags 'smart boks', hvor han blot tilslutter varmegeneratoren på den ene side og varmeudlederen på den anden. Vi kalder det "Plug & Play Installation" (PPI), og vi har nok tillid til den, at vi kan sige, at den faktisk tilbyder garanteret komfort. Den gør også installatørens arbejde lettere og hurtigere, hvilket naturligvis betyder, at han kan udføre mere arbejde på en dag og således få større indtjening. Men det betyder en vis standardisering: med dette system har vi forud definerede niveauer med forud designede elementer. Hvis noget går galt, så er det vores, ikke installatørens, ansvar at ordne det, så han får også den ekstra trykthed – en vind-vind-situation for ham. Vi har allerede testet dette i Norden, og nu tester vi det i Tyskland, et kernemarked.

"Det er en banebrydende idé. For første gang i Purmo Radsons historie sælger vi ikke produkter i gentagne mængder, men et koncept. Jeg vil gå så vidt som at kalde det en service. Det åbner naturligvis også døre for os på grund af muligheden for at sælge andre elementer, f.eks. flerlagsrør, tilslutninger, manifolder, den slags ting - en klar forretningsmulighed. Men den største forskel er, at vi sælger et varmesystem, ikke enkelte varmeelementer," siger Tomasz, hvilket lyder som en af de fantastiske ideer, der er så god, at det faktisk er underligt, at den ikke allerede findes.

"Det er faktisk første gang, at kombinerede systemer med radiatorer og gulvvarme vil blive solgt af en enkelt virksomhed. Vi vil modtage egentlige markedstal i slutningen af juli, men vi er meget positive om konceptets fremtid."

EN STØRRE DISTRIBUTIONSKANAL

Tomasz er også ivrig efter at tale om en stigende tendens blandt distributører; en tendens, som har været et talepunkt for mange, og et ømt punkt for nogen, både inden og uden for Purmo Radson. I de senere år har nogle distributører truffet den forståelige beslutning at lede efter billigere leverandører. Det har bl.a. ført dem til Tyrkiet, hvor de fandt produkter, som man næsten kunne sige, næsten var de samme. Men der manglede klart noget. "Kvalitet naturligvis," siger Tomasz stolt. "Tendensen går nu i den anden retning. Stadig flere kunder kommer tilbage til os, og nye kunder banker på vores dør og ønsker kvalitet, fordi det er, hvad deres kunder ønsker. Så salget af produkter med vores brand og forhandlermærker stiger i denne forbindelse. Og naturligvis er kvalitet støttet af leveringsdygtigheden og stabiliteten af Rettig-familievirksomheden. Det er en kombination af alle disse. Folk kan forvente god service, pålidelig levering og kvalitet."

Da jeg beder ham om at give mig tal for at bevise disse påstande, er Tomasz først ikke villig til at give virksomhedsfølsomme oplysninger. "Hvis denne sætning skal trykkes, så må jeg først have den godkendt af de pågældende personer," siger han, men fortsætter så, "vi taler om store antal, mellem 100 og 400.000 radiatorer, store mængder, muligheder via eksisterende kunder i Vesteuropa alene, hvor vi allerede har en stor markedsandel. Der findes også yderligere muligheder i Østeuropa, hvor vi kan øge vores markedsandel, f.eks. i Tjekkiet og Slovakiet. I Ungarn og Rumænien er der også mange tyrkiske produkter, så vi har store muligheder der."

Hvis alt dette lyder som en klar udfordring til konkurrenterne, så forklarer Tomasz det endnu tydeligere. "Vores produkter er simpelthen af bedre kvalitet," siger han. "Og mens de måske er dyrere, så kan vi tilbyde vores kunder mere, idet vi begynder med det enkle budskab, at det ikke blot drejer sig blot om pris, men også om at få valuta for pengene, og at vores produkter leveres hurtigere og findes i et større udvalg, så når alt kommer til alt, er Purmo Radson virkelig et naturligt og positivt valg."

MAN KAN BILLEDET VIRKELIGT VÆRE SÅ POSITIVT?

Blandt alle disse positive tegn og begejstrede prognoser, spurgte jeg Tomasz, om der slet ikke var nogle skyer på himlen, om der var noget forude, som truer virksomhedens fortsatte succes. "Salget af vores produkter afhænger meget af markedsefterspørgslen efter nybyggeri og renoveringer; det er markederne, som er afgørende for vores salgstal," indrømmer han. "Hvis den økonomiske nedgang fortsætter, vil det blive sværere at få boliglån, hvilket f.eks. vil reducere antallet af nye bygninger. Råstoffer er også en vigtig faktor. Evt. drastiske ændringer i omkostninger vil påvirke og til sidst tvinge os til at sætte priserne op, hvilket igen vil gøre situationen vanskelig. Men dette er opvejet af vores solide forsyningskæde, og med produktionsanlæg i forskellige markedsøkonomier sikres vores evne til altid at kunne levere, og hvis det bliver mere omkostningseffektivt at producere i en bestemt lokal økonomi, så vil vi øge volumenet dér, selv om det måske tager lang tid. Det udbalanceres alt sammen, og det skyldes denne virksomheds solide fundament." Og dette fundament omfatter naturligvis også samarbejdspartnerne og distributørerne, som Tomasz påpeger. "Meget vigtige naturligvis, meget vigtige. Purmo Radsons distributører klarer sig godt, har gode marginer, og det er godt at høre, for det betyder, at når de klarer sig godt, så gør vi det også. Vi har et stabilt antal distributører i Vesteuropa og nye samarbejdspartnere i Østeuropa, f.eks. Richter und Frenzel i Tjekkiet."

Mens jeg taler med Tomasz, og før han begiver sig ud på skiløjperne sammen med det øvrige ledelsesteam for at holde en velfortjent pause i arbejdet med at lægge strategier, planlægge, udarbejde detaljer og koncentrere sig, dækkede vi en masse emner, men det lader til, at jeg glemte den vigtigste. "Glem ikke menneskene! I vores virksomheds brandstrategi er der fire grundpiller," husker han mig på. "Produktudvalg, kvalitet, inspiration og mennesker. På praktisk talt alle markeder har vi ry for at være meget rare, samarbejdsvenlige mennesker. Vores team er dedikeret til at betjene kunder – distributører, installatører og planlæggere – på bedst mulig måde. Vi tilbyder teknisk support, vi tilbyder uddannelse og software, hvis det er nødvendigt, alt sammen støttet af vores professionelle >>



For første gang sælger vi ikke kun varmemprodukter, men et komplet koncept.



I stort set alle markeder, har vi ry for at være meget venlige og samarbejdsvillige mennesker

salgsfolk. Og de er ikke blot højtuddannede og professionelle, men også rare mennesker. Jeg hører i mange tilfælde fra marken: "Jeg kan godt lide jeres salgsdirektør, han er en flink fyr," og jeg kan ikke understrege nok, hvor vigtigt det er i erhvervslivet. Vores samarbejdspartnere kan godt lide at handle med vores medarbejdere, og i en verden, hvor sælgere ikke altid har det bedste ry, er det fantastisk at arbejde for en virksomhed, hvor salgsfolkene er rare og venlige. Faktisk har jeg været i en situation, hvor en bestemt østeuropæisk virksomhed havde en kunde, der skiftede forsyningskæde for at komme til at samarbejde med os. Jeg spurgte ham hvorfor. "Fordi jeg godt kan lide jeres medarbejdere. Jeg kan godt lide at handle med jer."

Det er blot ét eksempel på menneskene bag brandet hos Purmo Radson. Efter at have talt med mange af dem, som er involveret i denne familieejede virksomhed, undrede jeg mig over, om det havde noget at gøre med, at folk vidste, hvem de arbejdede for, og var mere glade for at arbejde dér, fordi den var ejet af en familie og ikke blot en

gruppe anonyme aktionærer. Tomasz er enig og siger: "Jeg tror, at det har en hel del at gøre med virksomhedskulturen. Vi foretrækker at ansætte mennesker med en positiv indstilling, venlige personer med en personlighed, der passer til Rettigs virksomhedskultur, hvor der sættes pris på åbenhed, beskedenhed, tillid og fairness." Og efter hvad jeg har set i dag, så er det en kultur, ledelsesteamet lever efter, og resultaterne viser, at den virker. ■

DESIGN DER AFSPEJLER DRØMME



PAROS, den nye designradiator med stilfulde kurver

Tinos og Paros er moderne designradiatorer, hvor behovet for varme forenes med livsstiletsdesign. Disse radiatorer er designet til at vinde en særlig plads i din bolig og også i dit hjerte. Mens Tinos har et strømlinet, kubistisk design med lige, rene linjer, er Paros med sine bløde kurver en elegant designløsning til ethvert boliginteriør. Valget er dit! Fås også i de nye, moderne, matte naturfarver.



Designventil i rustfrit stål og håndklædeholder er begge valgfri