

Manden bag succesen for Purmo i Polen

Wojciech Makowski

Wojciech Makowski er noget af et polsk paradoks. Han er både en dreven forretningsmand og samtidig en yderst generøs og venlig person. Wojciech er altid meget opmærksom på, hvem han kan hjælpe, og han har formået at omgive sig med mennesker, som rent ud sagt elsker ham. Magasinet Clever rejste til Warszawa for at møde manden, der introducerede panelradiatorerne til polakkerne, solgte italienske møbler og som på et tidspunkt beskæftigede 70 mennesker i en virksomhed, der fremstillede blå jeans af importeret stof fra Brasilien.

Wojciech Makowski blev født i 1947 i efterkrigstidens Warszawa og legede i ruinerne af den ødelagte by, hvor 80 % af bygningerne var blevet jævnet med jorden efter bombardementerne. Som barn sneg han sig op på hustagene sammen med sine venner, og der kunne de se ud over horisonten af et land, der var i gang med genopbygningen under sovjetisk overherredømme. Da han var ung, fik Wojciech interesse for flyvemaskiner, og han ville senere komme til at studere aeronautik på Warszawas Universitets tekniske fakultet. Og skønt han ikke blev pilot, brugte han dog sit arbejdsliv på at blive kaptajn i industrien. Resultatet var, at han gav tusindvis af polakker ekstra komfort og opbyggede en række succesrige virksomheder, hvorved han hjalp med til at styrke sin lands økonomi og samtidig gjorde indtryk på mange mennesker. Wojciech er en mand, der sætter stor pris på ærlighed, og han taler åbent om ethvert emne, der bringes op. Han tøver dog kun, da vi næver grunden til vores besøg - hans nært forestående pensionering.

STARTEN PÅ ET NYT KAPITEL

“Ja, jeg går på pension i slutning af dette år,” siger han helt nøgternt. “Jeg ved helt ærligt ikke, hvordan jeg pludselig kunne blive så gammel,” og smilet, der breder over Wojciechs ansigt bliver skiftevis muntert og nostalgisk. “Jeg ved ikke, hvad fremtiden vil bringe, eller hvad en psykolog måske vil sige om min holdning til pensionering. Men jeg glæder mig til at give andre en chance til at

lede den bedste virksomhed in Warszawa,” siger han, “og give yngre folk deres tid i rampelyset.”

Rampelyset, som Wojciech Makowski hentyder til, er i dag kendt som Purmo Polska, og virksomheden startede oprindelig, fordi en person fra Warszawa med kandidatgrad besluttede, at køleteknik ikke var det, han skulle beskæftige sig med i fremtiden. “Det var i 1972, og jeg havde netop afsluttet mine studier og tilbragt et halvt år i køleindustrien, før jeg vendte tilbage til det teknologiske institut,” siger han. “Jeg var ansvarlig for udviklingen af nye teknologier i varmeindustrien. Det er stort set samme principper som inden for køling, men med varmeoverførsel er retningerne anderledes. Jeg var der i 11 år og samarbejdede med eksterne virksomheder primært fra Sverige, bl.a. radiatorproducenten Fellingsbro Verkstader og Wirsbo.” Sammen med sit team udførte Wojciech adskillige projekter og installerede en række moderne varmeinstallationer, og det var en opgave, der blev vanskeliggjort af det økonomiske dødvande, som Polen og andre østbloklande befandt sig i. “Det var en vanskelig situation, og det blev sværere og svære at kunne tjene til føden,” forklarer Wojciech, før han begynder på sin beretning om sit liv som erhvervsdrivende.

BLÅ JEANS

“Jeg startede min egen virksomhed i 1982 og producerede blå jeans og jakker med stof importeret fra Brasilien,” siger han. >>



“Det var en meget spændende tid for mig. Jeg lærte meget om organisering, økonomi og bogføring, og på et tidspunkt havde jeg 70 ansatte. Samtidig importerede og solgte jeg italienske møbler. Det var en god tid. Men konkurrencen fra især Kina voksede, og i 1989 måtte jeg lukke virksomheden.

For nogle mennesker ville det have været afslutningen på en karriere som erhvervsdrivende, men ikke for Wojciech. Det var 1989, et år med store politiske omvæltninger og overgange i Polen. Den socialistiske regering havde indtil da givet støtte til energi, hvilket gjort varme meget billig, og resultatet var, at folk ikke tænkte ret meget over deres varmemeforbrug men kun gjorde lidt for at spare på energien. “Termostater fandtes ikke af den simple

grund, at der ikke var brug for dem,” siger Wojciech. “Hvis folk ville ændre temperaturen, åbnede de bare for vinduet - det var meget primitivt. Jeg tænkte, at hvis varmeregningerne steg som følge af manglende subsidier, ville alle begynde at tænke på deres energiforbrug.

Og jeg så en klar forretningsmulighed. Det var på tide, at jeg vendte tilbage til min oprindelige ekspertise, tilbage til varme.” Udfordringen var enorm. I et land domineret af støbejernsradiorer med tykke jernrør og utætte sammenføjninger var der kun installeret panelradiorer i 4 % af husstandene. “Det var meget primitivt, og muligheden var der. Så jeg startede virksomheden TKM-systems i 1990 med to forretningspartnere, og vi gik i gang.”

SLUT MED STATSSTØTTET ENERGI OG EN SAMTALE OM ENERGIBESPARELSE

“Vores mål var at skifte de gammeldags installationer ud med nogle helt moderne. Foruden radiatorer importerede vi kobber og plasticrør fra Italien, Finland og Sverige ved hjælp af de forbindelser, jeg havde fået i min tid på instituttet. “De uundværlige termostater fra Danfoss og Heimaier blev importeret fra Tyskland og Danmark.” Husk på, at vi taler om ikke mindre end en ændring af folks tankegang både nationalt og kulturelt,” påpeger Wojciech. “Det var meget hårdt i begyndelsen. Vi måtte vise folk, at der ikke var rustdannelse i panelradiorer, som man så det tidligere med åbne og utætte installationer. Heldigvis indså montørerne hurtigt, at de ikke længere måtte bære tunge støbejernsradiorer og jernrør. Vi demonstrerede det over for dem og viste dem, at 200 m rør kun havde en vægt på 20 kg. På det tidspunkt måtte de løfte på meget tunge jernrør, afkorte og derefter skære gevind på dem. Det var meget arbejdskrævende. Og en radiator vejede 70 til 80 kg i sammenligning med blot 30 kg for en panel d-radiator.”

“Jeg kan huske, at en montør kom hen til mig efter en præsentation og sagde: ‘Jeg sælger ud af mit lager af jern. Alt skal væk. Fra nu af vil jeg kun arbejde med panelradiorer’. Den dag var jeg meget stolt.” Der var et andet interessant aspekt ved den nye teknologi. Under støbningen af jernradiorer vil indersiden af radiatoren blive dækket af et fint lag af sandlignende partikler, der ikke kan skylles helt væk. Da termostatventiler blev introduceret, opdagede man at disse partikler kunne sætte sig fast i den mindre ventil og blokere den, hvorved det blev umuligt at bruge termostater på de gamle radiorer. Det var

yderligere en grund til at droppe den gamle form for opvarmning. Og heldet indtraf endnu en gang for Wojciech, da regeringen lige havde indført statsstøtte for moderne varmeinstallationer som belønning for at spare energi.

“Så jeg var blevet en almindelig forretningsmand, og det første år var en stor succes og gav et godt overskud. I mellemtiden havde Rettig i 1989 overtaget en af mine leverandører, Fellingsbro Verkstader i Sverige, så jeg fik snart et tilbud om at sælge Purmo-radiatorer fra Finland. Til sidst fik jeg et meget interessant tilbud fra Rettig, og i 1992 solgte jeg virksomheden og fortsatte som administrerende direktør for selskabet Rettig Polska.” Arbejdet fortsatte, og vi ekspanderede i Polen og fik flere og flere kunder til vores panelradiorer.

AT GØDE JORDEN TIL ØKONOMISK VÆKST

“Vi var i bund og grund pionerer,” siger Wojciech. Husk på, at der ikke tidligere havde været private erhvervsdrivende men kun statskontrollerede virksomheder. Det ændrede sig med ét i 1990, og vi var nogle af de første. Der var så nogle folk, der ønskede at blive mellemhandlere og sælge vores produkter til kunderne. Men problemet var, at de ikke havde nogen penge. Så jeg fik en idé. Vi oprettede en kreditordning, hvor kunderne kunne aftage 500 eller 1.000 radiatorer og betale os efter

90 dage. På den måde kunne de oprette deres egne små virksomheder. Det startede med måske en eller to mellemhandlere og voksede snart til 22 spredt over hele Polen. Det hjalp dem selvfølgelig med at vokse sig større, og de blev i stand til at forkorte tilbagebetalingstiden. Til sidst betalte de kontant for de produkter, de købte. Mange af mellemhandlerne er stadig aktive i dag, og vi har et stærkt tillidsforhold og et godt samarbejde, fordi de også var pionerer og hjalp med til at skabe vækst i økonomien.

Omkring dette tidspunkt, i samarbejde med Rettigs ledelse i Finland, købte vi radiatorfabrikken Rybnik, hvilket havde afgørende betydning for udviklingen på det polske marked. Rybnik-fabrikken er den mest moderne radiatorfabrik i Europa, og den producerer til eksport til hele Europa og til Asien.

“Omkring 1993 var der en anden begivenhed, der virkelig vendte udviklingen, og som for alvor satte gang i salget. Den indtraf i en gade i Warszawa med rækkehuse på begge sider. På den ene side af gaden var husene udstyret med traditionelle varmesystemer. På den anden side lige overfor installerede vi moderne varmesystemer med panelradiorer, kondenskedler osv. Efter et år var varmeregningerne for beboerne med de nye systemer 50 % lavere sammenlignet med beboerne overfor. Der findes bare ingen bedre reklame end kolde

kendsgerninger. Og da vi havde nået 1995, solgte vi en halv million radiatorer om året, og det tal steg til 900.000 i 1999.

OG PENSIONERING

“Jeg er taknemlig for at have mange venner, og efter de politiske omvæltninger i 1989 er det skønt at kunne se resultatet 23 år senere og have været en del af denne ændring. Og heldigvis var ændringerne allerede startet, da jeg grundlagde min virksomhed. Forholdene havde ændret sig, og endelig var der muligheder.

“Når jeg går på pension, vil jeg pleje mine hobbies,” siger han. Jeg kan lide cykling, svømning, sejlads på søerne og skiture om vinteren til Østrig og Italien. Men jeg elsker at læse en masse, især om oldtidshistorie, arkæologi og rejsebeskrivelser. Og jeg samler på gamle fotografier af Polen Specielt af Warszawa”. ■



Jeg fik et meget interessant tilbud fra Rettig, og i 1992 solgte jeg virksomheden og fortsatte som administrerende direktør for selskabet Rettig Polska