



Cum reușește o **companie de familie** să aibă în continuare atât de mult **succes**?

Tomasz Tarabura, Director al Mărcii în cadrul Rettig ICC, locuiește în Polonia, iar astăzi se află la un hotel de familie de ski din Austria pentru a vorbi despre performanță. De-a lungul întâlnirii noastre vorbește despre vânzările impresionante din 2011, despre estimările pozitive pentru 2012, face câteva dezvăluiri despre viitoarele programe de dezvoltare a gamei de produse și o analiză interesantă despre competiția din Turcia. Dar pentru început, acceptă invitația în clubul de fani al unui austriac efervescent pe nume Chris.



“Face parte din procesul prin care ne dorim să îi ajutăm pe oameni să lucreze mai bine împreună”, spune Tomasz, “o inițiativă foarte bună în cultura comunicațională din partea lui Astrid, Chief Performance Officer (CPO), care a observat că uneori sunt dispute puternice și că, în aceste discuții, este destul de greu să ajungi la un numitor comun constructiv, chiar dacă de la restructurarea mărcilor au trecut cinci ani. Ceea ce pare a fi destul de mult timp pentru un grup de 8 de oameni să se cunoască unul pe celălalt. Până când îți dai seama că aceștia au venit din toate colțurile lumii pentru a reprezenta compania finlandeză. “La început erau anumite aspecte despre care nici nu puteam vorbi”, spune Tomasz, “dar astăzi ne-am adaptat stilul individual la dinamica grupului ca parte a procesului de dezvoltare ca echipă”.

O PERSPECTIVĂ CULTURALĂ

Inițiativa de comunicare culturală despre care vorbește Tomasz aparține de fapt unui specialist cunoscut de managementul superior al multor mărci de top, care oferă workshopuri despre comunicare și importanța înțelegerii diferențelor culturale în companiile multinaționale. “Chris Fuchs a lucrat pe fiecare

continent, are cunoștințe despre diferite culturi și naționalități și în zeci de ani de experiență și-a dezvoltat capacitatea de a vedea – și a împărtăși – cum gândesc și acționează oamenii dintr-o anumită țară”, spune Tomasz. Și într-adevăr toți cei cu care am discutat la ședința echipei de top management în Austria au avut aceleași cuvinte de laudă nu doar pentru Chris ca vorbitor, ci și față de revelațiile pe care le-a adus echipei. Capacitatea de a empatiza cu cel cu care vorbești este cheia pe drumul spre înțelegere profundă, ceea ce este esențial atunci când ocupi o poziție de conducere într-o companie multinațională de familie. Înțelegerea profundă reprezintă nucleul unei conversații și, de fapt, al întregii echipe de management. Pare a fi o trăsătură de familie. Dar înainte de a descrie calitățile unui bun coleg de echipă, Tomasz explică ce face ca această companie să fie atât de apreciată.

“Rettig este unul dintre cei mai stabili și de încredere parteneri din piață. Familia Rettig are această afacere de mai multe decenii și intenționează să își continue activitatea în domeniu încă multe alte decenii. Afacerea este proiectată pe termen lung; nu urmărește obținerea unui profit imediat, ci se concentrează pe parteneriate pe

Capacitatea de a empatiza cu cel cu care vorbești este cheia pe drumul spre înțelegere profundă



termen lung cu distribuitorii noștri.”, explică Tomasz. “În centrul acestei viziuni stă calitatea, de aceea pe orice piață produsele noastre sunt recunoscute ca fiind de cea mai bună calitate. Ca marcă preferată, credem că trebuie să oferim publicului țintă, adică instalatorilor, precum și clienților indirecti, respectiv consumatorilor finali, inspirație. De aceea folosim materiale de marketing pentru a-i informa și a-i inspira”.

DAR FIECARE COMPANIE SPUNE “VREM SĂ FIM SURSĂ DE INSPIRAȚIE” – NU E DOAR UN JARGON DE MARKETING FĂRĂ FOND?

În acest moment, Tomasz rezistă tentației de a se simți insultat. Poate că în timpul workshopurilor cu Chris au fost exersate și întrebări dificile. “Inovație ne dorim, inovație oferim”, răspunde acesta. “Multe companii din industrie realizează campanii de marketing orientate pe produs. Doar o imagine a produsului, fără a arăta produsul într-un apartament sau o casă. Noi arătăm produsele așa cum pot fi montate într-o încăpăre și ne ajutăm clienții să își imagineze cum va putea arăta casa lor. Astfel, îi inspirăm. Când vine vorba de surse de încălzire, avem soluții care sunt viabile pentru aproape orice situație. Deci nu arătăm doar un simplu radiator panou pe un perete. Ia o broșură de-a noastră și vei vedea o gamă completă de produse și o varietate de situații. Inspirație!”

ȘI ACEASTĂ ABORDARE DĂ REZULTATE?

“Priviți cifrele. Sunt toate pozitive. Chiar și în condițiile actuale, dificile de piață cauzate de încetinirea creșterii economice în toate sectoarele, cu care PURMO, Radson, LVI a trebuit să se confrunte în 2011; cred că aceste rezultate sunt mai mult decât impresionante. De ce? Practic, toate grupele de produse [cu excepția radiatoarelor electrice în Suedia] au înregistrat creșteri ca cifră de afaceri față de anul anterior. A doua jumătate a anului 2011 s-a confruntat cu o scădere economică pe toate sectoarele, noi însă ne-am menținut un trend crescător pe toate grupele de produse, crescând cota de piață pe multe piețe, chiar și acolo unde aveam deja o cotă mare de piață. Pe una dintre piețe avem atât produse de marcă, cât și mărci private, și în ciuda faptului că

produsele de marcă sunt mult mai scumpe decât mărcile proprii, vânzările lor au crescut mai mult decât cele pentru mărcile proprii. Ceea ce dovedește, din punctul meu de vedere, că acest concept de marketing dă cu adevărat rezultate foarte bune”.

“Previziunile pentru 2012 arată că toate industriile vor fi în continuare sub semnul întrebării”, spune Tomasz, “incertitudinea este mare și putem vedea cât de reactive pot fi bursele. Dar am observat că tot mai mulți clienți sunt convinși de soliditatea noastră, de capacitatea noastră de livrare – prin imensa noastră rețea de logistică – și prin aceasta, precum și datorită câtorva noi produse pe care le vom introduce pe piață, ne așteptăm ca și în 2012 să înregistrăm creșteri”.

CÂTEVA PRODUSE REVOLUȚIONARE PENTRU 2012...

“Un lucru bun pentru Purmo Radson este acela că și atunci când produsele de bază, din perspectiva volumelor, sunt uneori la un nivel scăzut, afacerea este compensată de produsele cu valoare adăugată, cum sunt produsele decorative, radiatoarele cu panou frontal plan și așa mai departe. Aceste familii de produse noi se extind în fiecare an, independent de schimbările de volume pentru produsele de nivel mai scăzut”, explică Tomasz, continuând să sublinieze cu entuziasm vedetele anului 2012 în gama de produse.

“Suntem foarte încrezători în viitorul convector vedetă, Vido. Vido are funcții de încălzire și de răcire și se potrivește perfect cu pompa de căldură. Capacitatea dublă de a răci și încălzi este mult mai impresionantă când înțelegi că funcționează automat, independent. Bineînțeles, atunci când a fost dezvoltat a necesitat un compromis în trei direcții pe care echipa R&D (ceretare și dezvoltare) a trebuit să îl respecte; un echilibru între cel mai bun randament, grosime optimă, rămânând cât mai silențios posibil. Rezultatul final este foarte pozitiv: o unitate extrem de silențioasă și compactă care are un randament foarte bun. A fost lansat cu succes pe unele piețe, alături de alte produse importante, inclusiv radiatoarele verticale decorative Tinos și Paros”. »



• Echipa de management de la Rettig ICC discutând cu Chris Fuchs despre diferențele culturale și de comportament (Leogang, Austria)

...ȘI UN CONCEPT REVOLUȚIONAR DE “CONFORT GARANTAT” LA CUTIE

“Testăm de asemenea pe piață și un nou concept de a oferi nu doar elemente pentru sisteme de încălzire, ci sisteme complete de încălzire. Oferind instalație completă, inclusiv unitate de mixare, distribuitor-colector, pompă, valvă, unitate de control și așa mai departe”, spune Tomasz. De obicei, acest lucru înseamnă un efort mare pentru instalator, care trebuie să calculeze, să stabilească, definească și testeze mai mulți parametri pentru a obține un nivel de confort interior ideal. Acest nou concept ar trebui să facă procesul de instalare mult mai ușor și mai rapid”.

“Vom oferi instalatorului unități predefinite, un fel de “cutie deșteaptă” în care este suficient să se conecteze generatorul de căldură într-o parte și emițătorul de încălzire de cealaltă parte. O numim Plug & Play Installation (PPI) (instalație “conectează și funcționează”) și suntem destul de încrezători în acest sistem care va oferi într-adevăr confort garantat. Va face totodată munca instalatorului mai ușoară și mai rapidă, ceea ce va însemna bineînțeles că acesta va putea finaliza mai multe lucrări într-o zi și prin urmare va avea mai mult profit. Și înseamnă și un anumit nivel de standardizare: cu acest sistem vom avea niveluri și elemente predefinite. Dacă apare vreo problemă, este responsabilitatea noastră să o rezolvăm, nu a instalatorului, deci el primește și acea asigurare suplimentară – o situație avantajoasă pentru el. Am testat acest concept cu succes în țările nordice, iar acum îl testăm pe o piață restrânsă în Germania”.

“Este o idee revoluționară. Pentru prima dată în istoria Purmo nu vindem produse în cantități repetitive, vindem un concept. Aș merge până acolo încât să spun că vindem un serviciu. Ceea ce deschide bineînțeles pentru noi uși spre vânzarea de elemente auxiliare, precum conducte multistrat, conectori, distribuitori-

colector, acele lucruri care sunt în mod evident o oportunitate de afaceri. Dar diferența cheie este că vindem sisteme de încălzire și nu elemente de încălzire”, spune Tomasz, ceea ce sună ca una dintre acele idei fantastice care sunt atât de bune încât ar fi trebuit să fi fost deja puse în aplicare.

“Este într-adevăr prima dată când sistemele de încălzire combinate radiator-încălzire prin pardoseală vor fi privite ca o singură unitate. Vom avea cifre de piață concrete la sfârșitul lunii iulie, dar suntem foarte încrezători în viitorul acestui sistem”.

EXTINDEREA CANALULUI DE DISTRIBUȚIE

Tomasz este dornic să vorbească și despre un trend crescător în rândul distribuitorilor, un subiect de dezbatere pentru unii și un subiect sensibil pentru alții, fie ei din interiorul sau exteriorul Purmo Radson. În ultimii ani, unii distribuitori au luat decizia, care pare de înțeles, de a căuta furnizori cu produse mai ieftine. Ceea ce i-a îndreptat către Turcia, printre altele, unde au găsit produse despre care se poate spune că fac același lucru. Este evident însă că lipsește ceva. “Calitatea, bineînțeles”, spune Tomasz, cu mândrie. “Tendențele s-au schimbat. Tot mai mulți consumatori revin la noi și noi consumatori bat la ușa noastră în căutarea calității, pentru că asta este ceea ce își doresc consumatorii. Deci, atât produse de marcă, precum și mărcile proprii, au de câștigat. Și bineînțeles, calitatea este susținută de disponibilitate și de stabilitatea companiei familiei Rettig. Este o combinație a tuturor acestor aspecte. Oamenii așteaptă servicii de încredere, distribuție de încredere și calitate”.

Forțat să dea cifre pentru a susține aceste afirmații, Tomasz este reticent la început în a dezvălui informații importante despre companie. “Dacă această frază va fi publicată, ea va fi clarificată de persoanele abilitate”, spune el înainte de a continua “vorbim de cifre mari, între 100 și 400.000 de radiatoare, volume mari, oportunități oferite de clienții existenți numai în Europa de Vest, unde avem deja o cotă mare de piață. Sunt multe alte oportunități și în

Europa de Est, unde ne putem crește cota de piață, în Republica Cehă sau Slovacia, spre exemplu. În Ungaria și România sunt de asemenea prezente multe produse din Turcia, deci avem și aici o oportunitate”.

Dacă toate acestea sună ca o provocare clară pentru concurență, Tomasz o enunță și mai clar. “Produsele noastre sunt pur și simplu de mai bună calitate”, spune el. “Și chiar dacă sunt mai scumpe, avem mult mai mult de oferit clienților, pornind de la mesajul simplu că nu este vorba de preț, ci despre valoare, și că produsele noastre sunt disponibile într-o gamă mult mai mare, astfel că în final Purmo este alegerea naturală și pozitivă”.

DAR IMAGINEA POATE FI CU ADEVĂRAT ATĂT DE POZITIVĂ?

Printre aceste semne pozitive și previziuni promițătoare, l-am întrebat pe Tomasz dacă se întrevăd ceva nori la orizont, dacă există vreo amenințare asupra performanței de succes a companiei. “Vinzările produselor noastre depind foarte mult de cererea din piață pentru clădiri noi sau renovări, piețe care definesc volumele noastre”, recunoaște el. “Dacă economia va continua să scadă, și cererea pentru credite ipotecare va scădea, aceasta va însemna o reducere a achiziției de noi locuințe, spre exemplu. Materia primă este de asemenea un factor important. Orice majorare de preț va avea un impact direct și ne va obliga în final să creștem prețurile, ceea ce va îngreuna situația. Dar acest lucru este compensat de lanțul puternic de distribuție, cu unități de producție în diferite piețe economice, garantând posibilitatea de a răspunde cererilor de livrare, iar dacă va deveni mai eficient economic să producem într-o anumită țară, atunci vom crește volumele pe acea piață pe o perioadă lungă. Totul se echilibrează și aceasta este parte a fundației solide a companiei”. Iar pe această fundație sunt bineînțeles și partenerii, distribuitorii, așa cum subliniază Tomasz. “Foarte importanți bineînțeles, foarte importanți. Distribuitorii Purmo își fac foarte bine treaba, obțin marje bune, ceea ce este o veste foarte bună, pentru că înseamnă că atunci când acestora le merge bine, ne merge și nouă bine. “Avem un număr constant de distribuitori în Europa de Vest și noi parteneri în Est, precum »



*Pentru prima dată
nu vindem produse
în cantități repetitive,
ci vindem un concept*



Practic pe fiecare piață suntem recunoscuți ca fiind oameni foarte prietenoși și cooperanți

Richter und Frenzel în Republica Cehă”. Discutând cu Tomasz, despre strategie, planificare, elaborare și concentrare, am acoperit multe subiecte, dar se pare că l-am uitat pe cel mai important. Nu uita de oameni! “Sunt patru stâlpi ai companiei în strategia noastră de marcă”, îmi amintește.

Produce, Calitate, Inspirație și Oameni. Practic pe fiecare piață suntem recunoscuți ca fiind oameni foarte prietenoși și cooperanți. Echipele noastre sunt mereu la dispoziția clienților – distribuitori, instalatori și proiectanți. Oferim suport tehnic, traininguri și programe de calculator dacă este nevoie, toate prin intermediul profesioniștilor și reprezentanților noștri de vânzări. Și nu sunt doar bine pregătiți, și nu sunt doar profesioniști. Sunt și oameni agreabili. Aud de multe ori din piață “Îmi place directorul vostru de vânzări, e un om de calitate”, și nu pot spune cât de mult înseamnă acest lucru pentru afacere. Partenerilor noștri le place să facă afaceri cu oamenii noștri, și într-o lume în care oamenii de vânzări nu au întotdeauna cea mai bună imagine este minunat să lucrezi într-o companie în care reprezentanții de vânzări sunt apreciați.

De fapt, avem o situație într-o anumită companie din estul Europei unde un client își schimbă distribuitorul actual pentru a lucra cu noi. L-am întrebat de ce. “Pentru că îmi plac oamenii voștri. Îmi place să fac afaceri cu voi”.

Acesta este numai un exemplu de oameni aflați în spatele mărcii în Purmo Radson. Având posibilitatea de a vorbi cu mulți dintre cei implicați în această companie de familie, m-am întrebat dacă are o legătură cu faptul că oamenii știu pentru cine lucrează, și sunt încântați de faptul că este o familie și nu un grup de acționari necunoscuți. “Cred că are legătură cu cultura organizațională”, admite Tomasz, “preferăm să angajăm oameni cu atitudine pozitivă, caracter plăcut și personalitate care se potrivește cu cultura organizațională a Rettig, care apreciază deschiderea, modestia, încrederea și corectitudinea”. Și așa cum se vede astăzi, este o cultură după care trăiește echipa de management, o cultură care dă rezultate.” ■

DESIGNUL
PE CARE ÎL
DOREȘTI



PAROS, noul radiator decorativ cu margini rotunjite elegante

Tinos și Paros sunt radiatoare decorative excepționale care continuă să trezească dorința de căldură. Aceste surse de încălzire au fost create special pentru a obține un loc special în casa ta. În timp ce Tinos radiază un design simplu minimalist prin liniile sale drepte, marginile rotunjite fine ale radiatorului Paros conferă un plus de valoare decorativă oricărui interior. Alegerea îți aparține! Radiatorul este disponibil și în noile culori naturale mate în concordanță cu ultimele tendințe.



Opțional, racord dublu și suport portprosop din oțel inoxidabil