



Hur håller man ett familjeföretag på topp?

Tomasz Tarabura, Brand Director för Rettig ICC, är baserad i Polen och sitter idag på ett familjeägt skidhotell i Österrike för att prata med oss om prestationer. Under vårt samtal hinner han med att diskutera den imponerande omsättningen 2011, den positiva prognosen för 2012, några avslöjanden om kommande produkter och en intressant syn på konkurrensen från Turkiet. Men först talar han entusiastiskt om en sprudlande österrikare som heter Chris.



“Det var en del av processen att få folk att arbeta bättre tillsammans”, säger Tomasz. “Ett mycket bra initiativ från Astrid, vår personalchef, som lade märke till att det blir hårda diskussioner ibland, och trots att det har gått fem år sedan varumärket omstrukturerades, kan det vara nog så jobbigt innan man hittar en gemensam förståelse och kan gå framåt.” Fem år kan låta mycket för en grupp på åtta personer att lära känna varandra. Tills man kommer underfund med att de kommer från alla håll i världen för att representera ett finskt företag. “I början var det vissa saker vi inte ens kunde prata om”, säger Tomasz, “men idag har vi anpassat våra individuella sätt att vara så de matchar gruppdynamiken. Allt det här hör till när man växer som ett team.”

ETT KULTURELLT PERSPEKTIV

Det initiativ för kulturkommunikation som Tomasz talar om är en guru som går runt i korridorerna hos högsta ledningen för många stora varumärken och håller workshops om vikten av att förstå

kulturella skillnader i ett internationellt företag. “Chris Fuchs har arbetat i alla världsdelar, har goda insikter i olika kulturer och nationaliteter och har under tiotals år skaffat sig erfarenheter och förmåga att se och dela med sig av hur människor i olika länder tänker och agerar”, säger Tomasz. Alla vi talade med på ledningsgruppsmötet i Österrike kom med samma entusiastiska beröm, inte bara för Chris som talare, utan för de aha-upplevelser han gav grupperna. Att kunna känna empati för den du talar med är en nyckel till nära förståelse, vilket är livsviktigt om du arbetar i ledningen för ett globalt familjeföretag. Temat om nära förståelse är en röd tråd i hela vårt samtal och genomsyrar faktiskt hela ledningsgruppen. Det verkar vara något av ett släktdrag. Men innan jag hinner fråga vad som utmärker en bra medlem i gruppen, förklarar Tomasz varför Rettig är ett så bra företag.

“Rettig är en av de stabilaste och pålitligaste samarbetsparterna på marknaden. Familjen Rettig har funnits i branschen i flera

Att kunna känna
empati för den du
talar med är en
nyckel till nära
förståelse



decennier och tänker vara kvar där många decennier till. De har en långsiktig vision, de är inte ute efter snabba pengar utan satsar på långsiktiga samarbeten med våra distributörer”, förklarar Tomasz. “Det centrala är kvalitet, och det är därför våra produkter är kända på alla marknader för att ha den bästa kvaliteten. I vår egenskap av det populäraste varumärket tycker vi att vi också bör ge inspiration till nästa kundnivå, installatörerna, liksom till våra indirekta kunder, slutanvändarna. Därför använder vi marknadsföringsmaterialet för att informera och inspirera.”

MEN ALLA FÖRETAG SÄGER JU ATT DE VILL INSPIRERA – ÄR DET INTE BARA MARKNADSFÖRINGSJARGONG?

Tomasz sväljer impulsen att känna sig förolämpad. Kanske hans workshop med Chris nämnde något om irländska skribenter med svåra frågor. “Innovation är vad vi menar, och innovation är vad vi levererar”, svarar han. “Många företag i vår bransch sysslar fortfarande med produktorienterad marknadsföring. De visar bara en bild av produkten, inte hur den skulle se ut i lägenheten eller huset. Vi visar produkterna som de skulle kunna se ut på plats, vi hjälper kunden använda sin fantasi och skapa sig en bild av hur deras hem skulle se ut med våra produkter. Alltså inspirerar vi dem. När det gäller värmeavgivare har vi lösningar som passar nästan för alla situationer”, fortsätter Tomasz. “Vi levererar också – och till och med producerar numera – golvvärme. Så vi visar inte bara en panelradiator på en vägg. Titta på vår broschyr så ser du ett komplett produktutbud för alla förhållanden. Inspiration!”

FUNGERAR STRATEGIN?

“Titta på siffrorna. De är helt klart positiva. Och med tanke på de omständigheter som särskilt Purmo Radson LVI kämpade med 2011, tycker jag de är mer än imponerande. Varför? Jo, praktiskt taget alla produktgrupper gav oss ökad omsättning jämfört med året innan. Under andra halvan av 2011 skedde en ekonomisk

nedgång i alla sektorer, men ändå trotsade vi trenden i alla våra grupper och ökade vår andel på många marknader, till och med där vi redan hade en stor marknadsandel. På en viss marknad är vi aktiva både med våra egna varumärkesprodukter och privata märken, och trots att våra märkesprodukter är dyrare än de privata märkena, ökade våra varumärkesprodukter mer än de privata. Vilket bevisar, som jag ser det, att vårt marknadsföringskoncept fungerar mycket bra.”

“Prognosen för 2012 är ett stort frågetecken för alla branscher”, säger Tomasz, “osäkerheten är stor, och vi ser hur reaktiv aktiemarknaden kan vara. Men vi kan se att fler och fler kunder blir övertygade om vår tillförlitlighet, vår förmåga att leverera – genom vårt oerhört omfattande logistiknätverk – och allt detta plus en del nya produkter som vi lanserar, gör att vi förväntar oss tillväxt under 2012.”

NÅGRA NYSKAPANDE PRODUKTER 2012...

“Det fina med Purmo Radson är att även om basprodukterna volymmässigt ibland går ner i nivå, kompenseras det med mervärdesprodukter som dekorativa produkter, radiatorer med slät front och så vidare. Dessa nya produktfamiljer blir större för varje år, oavsett volymförändringarna i basprodukterna”, förklarar Tomasz och fortsätter entusiastiskt med att beskriva de lysande stjärnorna bland 2012 års produkter.

“Vi tror mycket på framtiden för vår fläktkonvektor Vido. Vido har både värme- och kylkapacitet och går perfekt ihop med värmepumpar. Den dubbla kapaciteten att både värma och kyla ner är ännu mer imponerande när man ser att den gör det helt automatiskt, på egen hand. Det är klart att när vi utvecklade den var FoU-teamet tvungna att göra kompromisser: det handlade om att hitta balansen mellan bästa effekt, minsta möjliga djup och >>



♦ Ledningsgruppen för Rettig ICC i sammanträde med Chris Fuchs om kulturella skillnader och beteende (Leogang, Österrike)

att vara så tystgående som möjligt. Slutresultatet är otroligt positivt: ett extremt tyst och kompakt element med mycket konkurrenskraftig effekt. Det har redan lanserats med gott resultat på en del marknader, och fler är på gång, inklusive de vertikala radiatorerna Tinos och Paros.”

...OCH DET REVOLUTIONERANDE KONCEPTET “GARANTERAD KOMFORT I PAKET”

“Vi håller också på och testar marknaden för ett koncept som inte bara innehåller enstaka värmekomponenter utan hela system. Att erbjuda totalinstallationer inklusive blandarenhet, grenrör, pumpar, ventiler, styrsystem och så vidare”, säger Tomasz. Traditionellt innebär detta en massa jobb för installatören, som måste beräkna, ställa in och definiera många parametrar för att få den rätta inomhuskomforten. Det här nya konceptet gör hela installationsprocessen mycket enklare och snabbare.

“Vi kommer att erbjuda installatörerna fördefinierade enheter, ett slags “smarta lådor” där installatören bara kopplar in värmegeneratoren på ena sidan och värmeavgivaren på den andra. Vi kallar det för Plug & Play-installation (PPI), och vi vågar lova att det kommer att ge garanterad komfort. Det gör också installatörens jobb lättare och snabbare, vilket förstås betyder att han får mer gjort på en dag och ökar sin förtjänst. Det betyder också en viss grad av standardisering: med det här systemet har vi fördefinierade nivåer med fördimensionerade komponenter. Om något blir fel, så är det vårt ansvar att rätta till det, inte installatörens, så han får också den säkerheten på köpet – en win-win-situation för honom. Vi har redan testat det här framgångsrikt i Norden och nu håller vi på i Tyskland, som är en kärnmarknad för oss.

“Det är en helt nyskapande idé. För första gången i Purmo Radson historia säljer vi inte produkter i repetitiva kvantiteter, utan vi säljer

ett koncept. Jag skulle till och med kalla det en tjänst. Det öppnar förstås dörrarna för oss att sälja ytterligare komponenter, som flerlayersrör, kopplingar, grenrör och sådana saker, som är en klar affärsmöjlighet. Men den stora skillnaden är att vi säljer ett värmesystem, inte värmeelement”, säger Tomasz, som får det att låta som en så bra idé att det är konstigt att den inte redan finns.

“Det är faktiskt första gången som radiatorer och golvvärmesystem hanteras med samma kontrollenhet. Vi får konkreta marknadssiffror i slutet av juli, men vi ser mycket positivt på framtiden.”

UTÖKAD DISTRIBUTÖRSKANAL

Tomasz vill också gärna prata om en växande trend bland leverantörerna, något som har varit ett samtalsämne för många och en öm punkt för andra, både inom Purmo Radson och utanför. Under de senaste åren har vissa distributörer fattat det helt förståeliga beslutet att försöka hitta billigare leverantörer. Det har bland annat lett dem till Turkiet, där de hittade produkter som nästan kunde göra samma sak. Men var helt klart något som fattades. “Kvalitet, förstås”, säger Tomasz stolt. “Nu har trenden vänt. Fler och fler kunder kommer tillbaka till oss och nya knackar på och vill ha kvalitet, för det är vad deras kunder vill ha. Så både våra varumärkesprodukter och privata märken växer tack vare det här. Och kvaliteten får förstås stöd av tillgängligheten och stabiliteten hos familjeföretaget Rettig. Det är en kombination av alltihop. Folk kan förvänta sig pålitlig service, pålitliga leveranser och kvalitet.”

När jag pressar Tomasz på siffror som stödjer hans påståenden, är han först tveksam till att avslöja företagskänsligt material. “Om det ska tryckas, så skaffar jag klartecken av dem som bestämmer”, säger han sedan och fortsätter: “Det handlar om stora siffror, mellan 100 000 och 400 000 radiatorer, stora volymer, möjligheter genom

befintliga kunder, och detta enbart i Västeuropa, där vi redan har en stor marknadsandel. Det finns ökade möjligheter även i Östeuropa, där vi kan öka vår marknadsandel i exempelvis Tjeckien och Slovakien. Även i Ungern och Rumänien har turkiska produkter stark närvaro, så där har vi också möjligheter.”

Om allt det här låter som en klar utmaning för konkurrenterna, så uttrycker Tomasz det ännu tydligare. “Våra produkter har helt enkelt bättre kvalitet”, säger han. “Och även om de kostar mer, så har vi mer att ge kunderna, med det enkla budskapet att det handlar inte om pris utan om värde, att våra produkter är mer lättillgängliga och att vi har ett bättre utbud, så när det kommer till kritan är Purmo Radson det naturliga och säkra valet.”

MEN KAN BILDEN VERKLIGEN VARA SÅ POSITIV?

Mitt bland alla dessa positiva tecken och strålande framtidsutsikter frågar jag Tomasz om det finns några moln på horisonten, om det finns något som hotar företagets framgångar. “Vår försäljning är mycket beroende av marknadens efterfrågan på nybyggnation och renoveringar, de marknader som bestämmer våra volymer”, medger Tomasz. “Om ekonomin fortsätter att gå ner blir det svårare att få lån, vilket minskar nybyggnationen till exempel. Råvaror är också en nyckelfaktor. Alla dramatiska kostnadsförändringar påverkar oss och tvingar oss så småningom att öka priserna, vilket gör det besvärligt för oss. Men allt det här uppvägs av vår stabila leveranskedja med produktionsanläggningar på olika marknader med olika ekonomiska förutsättningar, vilket garanterar att vi alltid har förmågan att leverera. Om det blir mer kostnadseffektivt att producera i en viss lokal ekonomi, så ökar vi volymen där så länge det behövs. Allt jämnar ut sig, och det är en del av den solida grunden för det här företaget.” Och på den grunden finns förstås också våra samarbetspartner, distributörerna, som Tomasz påpekar. “De är oerhört viktiga. Det går bra för Purmo Radson distributörer, >>



*För första gången
säljer vi inte
produkter i repetitiva
kvantiteter, utan
vi säljer ett koncept*



*På praktiskt taget
alla marknader är
vi kända för att vara
mycket vänliga och
samarbetsvilliga*

de gör goda marginaler, vilket är väldigt tillfredsställande, för när det går bra för dem, går det bra även för oss. Vi har ett stabilt distributörsnät i Västeuropa och nya partners i Östeuropa som Richter und Frenzel i Tjeckiska republiken.

Innan Thomas gav sig ut i backarna med resten av ledningsgruppen för en välförtjänt rast från strategier och planerande, täckte vi en massa ämnen i vårt samtal, men det verkar som jag missade det viktigaste. "Glöm inte bort människorna! Vårt företag har fyra hörnstenar i sin varumärkesstrategi", påminner han.

"Produktutbud, kvalitet, inspiration och människor. På praktiskt taget alla marknader är vi kända för att vara mycket vänliga och samarbetsvilliga. Våra team är inriktade på att betjäna kunderna – distributörer, installatörer och planerare – på bästa sätt. Vi erbjuder teknisk support, utbildning och programvara om det behövs, och allt med stöd av våra professionella säljare. Och de är inte bara högt utbildade och professionella. De är också trevliga. Jag hör ofta folk på fältet som säger "Jag gillar er försäljningsdirektör, det är en bra kille", och jag kan inte nog understryka hur viktigt det är i affärer.

Våra partners tycker om att göra affärer med vårt folk, och i en värld där försäljare inte alltid har så bra image, är det fantastiskt att jobba på ett företag där säljarna är omtyckta. Vi har faktiskt ett exempel på ett östeuropeiskt företag, som håller på och byter sin nuvarande leveranskedja och ska börja arbeta med oss i stället. Jag frågade honom varför. "För jag gillar ert folk. Jag gillar att göra affärer med er."

Det är bara ett exempel på människorna bakom varumärket på Purmo Radson LVI. Efter att ha talat med många som är inblandade i familjeföretaget, undrade jag om det kan vara så att människor trivs bättre när de vet vem de arbetade för och att det är en familj och inte en grupp anonyma aktieägare. "Jag tror att de har mycket att göra med företagskulturen", medger Tomasz. "Vi föredrar att anställa människor med positiv attityd, ett vänligt sätt, en personlighet som stämmer överens med Rettigs företagskultur, som uppskattar öppenhet, anspråklöshet, förtroende och ärlighet." Och att döma av dagens samtal är det en kultur som ledningsgruppen lever efter, med resultat som bevisar att det fungerar. ■

DESIGN
MÖTER
LÄNGTAN



PAROS, den nya designradiatorn med vackra kurvor

Tinos och Paros är vackert designade radiatorer som uppfyller din längtan efter värme. De har utformats för att få en alldeles särskild plats i hjärtat av ditt hem. Tinos utstrålar en strömlinjeformad kubistisk design med sina raka linjer, och Paros mjuka kurvor ger varje interiör en touch av högklassig design. Valet är ditt! Finns också i nya, trendiga matta naturfärger.



Designventiler och handdukhängare i rostfritt stål finns som tillval.