

► Z prezesem Michałem Kulickim rozmawiała Małgorzata Tomasiak

## 20 lat na polskim rynku AFRISO po zmianach – teraz jedna mocna marka, już z własnymi regulatorami



### AFRISO w przyszłym roku obchodzić będzie 15 lat na polskim rynku...

Mówmy raczej o już ukończonych 20 latach, a nie nadchodzących 15. Mój pierwszy kontakt z firmą AFRISO miał miejsce podczas targów ISH we Frankfurcie nad Menem w roku 1991. Wkrótce później pierwsze produkty AFRISO sprowadziłem do Polski. Obchodzimy więc już teraz 20-lecie AFRISO na polskim rynku. Początkowo współpraca prowadzona była pomiędzy niezależnymi podmiotami. Pod koniec 1996 roku zaproponowałem partnerom niemieckim powołanie spółki – oddziału AFRISO w Polsce. Spółka ta powstała w marcu 1997 roku. Początki AFRISO w Polsce były dość skromne. W 1998 roku zatrudnialiśmy 4 osoby i zajmowaliśmy wynajęte pomieszczenia o powierzchni kilkudziesięciu m<sup>2</sup>. Przełomem w historii przedsiębiorstwa był dynamiczny wzrost sprzedaży w latach 1999 i 2000 oraz przenosiny do własnego budynku w Szaszy koło Gliwic w roku 2001. Inwestycja sprzed 10 lat świetnie się sprawdziła i właśnie przystępujemy do kolejnego etapu rozbudowy siedziby. Mamy świadomość, jak ważna dla firmy jest in-

frastruktura i solidne zaplecze. Wiemy jednak, że podstawową siłą przedsiębiorstwa pracującego z hurtowniami i instalatorami są doradcy handlowi i techniczni działający w terenie. Aktualnie zespół handlowców liczy 15 osób i jest stale powiększany.

### Historię firmy AFRISO można by podsumować jako „nieustanne zmiany” – ciągle nowe marki, produkty, duże zmiany w strukturach... Czy oznacza to poszukiwanie najlepszego modelu funkcjonowania na rynku?

Nieustanne zmiany to norma w świecie, w którym przyszło nam żyć i działać. A umiejętność skutecznego przeprowadzania zmian, to warunek osiągania sukcesów biznesowych. Zmartwię tych, którzy mają nadzieję znaleźć model obiektywnie najlepszy, optymalny – moim zdaniem taki nie istnieje. To co możemy i powinniśmy robić, to nie zatrzymywać procesu zmian na-

wet na chwilę – czasami odpowiadając na wyartykułowane potrzeby rynku, a czasami je wyprzedzając. Przypomina mi to jazdę na jednoślądzie, warunkiem utrzymania równowagi jest stały ruch do przodu. Nasi pracownicy są przyzwyczajeni do zmian i potrafią sobie z nimi dobrze radzić. Dzięki temu firma AFRISO elastycznie zaspokaja zmieniające się potrzeby klientów i skutecznie wykorzystuje pojawiające się szanse rynkowe.

### Dla mnie AFRISO zawsze kojarzyło się z grupami produktów funkcjonującymi pod określonymi markami/logami. Wiele grup produktów, wiele marek i wiele stron internetowych im odpowiadającym. Dziś widać tylko AFRISO, czyli jedna marka, jedno logo?

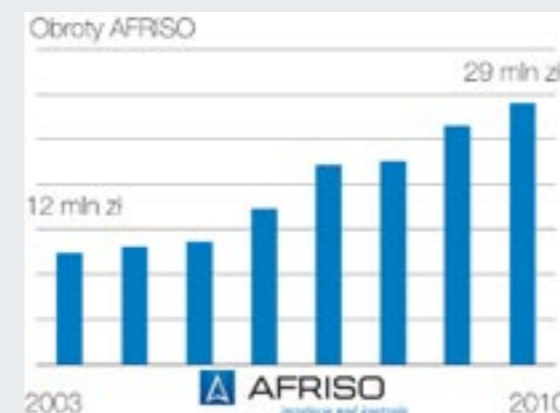
Pracujemy nad spójną, czytelną dla szerokiego kręgu odbiorców polityką informacyjną spółki. Przeprowadzone przez nas badania wykazały szereg korzyści wynikających z koncentracji na jednej, mocnej marce. W naszym przypadku jest to właśnie rozpoznawalna i dobrze kojarzona marka AFRISO. Jednak nadal zamierzamy rozwijać wiele marek, rozumianych jako nazwy grup produktów znajdujących się w ofercie firmy AFRISO. Wiemy, że „nienazwane nie istnieje” i zależy nam na tym, żeby w świadomości naszych klientów istniało wiele pod-marek głównej marki AFRISO. Takie własne pod-marki możemy samodzielnie kształtować i brać za nie pełną odpowiedzialność.

### Zakończyliście Państwo współpracę z ESBE, co więc w zamian?

Przez lata współpracy z ESBE otrzymaliśmy wiele sygnałów o rozmięciu się oferty z rzeczywistymi potrzebami rynku. Zdoby-

### AFRISO – pozycja rynkowa:

- liczba pracowników: 36
- obroty:



tą w ten sposób wiedzę wykorzystaliśmy podczas projektowania nowej rodziny produktów AFRISO przeznaczonych do regulowania instalacji grzewczych, chłodzących i ciepłej wody. Tę rodzinę produktów nazwaliśmy ProControl zgodnie z przedstawioną przed chwilą polityką kreowania pod-marek. W skład rodziny ProControl wchodzi mieszające zawory obrotowe ARV, pasujące między innymi do nich siłowniki elektryczne ARM oraz termostaticzne zawory mieszające ATM. W najbliż-

## AFRISO przez pryzmat „naj”

1. marka ciesząca się największym uznaniem klientów: „AFRISO – instalacje pod kontrolą”
2. najlepiej sprzedająca się grupa produktów: odpowietrzniki naprawdę automatyczne
3. najdynamiczniej rozwijająca się grupa produktów: armatura regulacyjna
4. najbardziej kreatywny pracownik: nikt pojedynczo; najciekawsze pomysły rodzą się podczas dyskusji w zgranej grupie współpracowników
5. najlepszy rok w historii firmy: dopiero przed nami
6. AFRISO na największym obiekcie w Polsce: autostrada A2 – kilkaset kilometrów długości (agregaty pompowe do oleju opałowego, pomiar poziomu, detekcja wycieków)

szych tygodniach rozpoczniemy sprzedaż tych produktów w Polsce.

### Jakie były powody rozstania z ESBE?

Tak postawione pytanie prowokuje do wygłoszenia negatywnych opinii na temat firmy ESBE i ludzi w niej zatrudnionych. Wolę uniknąć tego typu wypowiedzi. Mówiąc krótko – potencjał międzynarodowej Grupy AFRISO oraz pozycja polskiego AFRISO zarówno na rynku polskim, jak i w ramach Grupy umożliwiają nam skuteczne zastąpienie produktów ESBE własnymi wyrobami AFRISO. Jest to rozwiązanie zgodne z długofalową strategią AFRISO, zapewnia nam większe możliwości rozwoju i gwarantuje naszym klientom wyższe standardy obsługi.

### Jak dziś określiłby Pan charakter/specjalizację firmy AFRISO?

Pewne sprawy najlepiej widać od zewnątrz. Od kilku miesięcy porządkujemy wizerunek AFRISO przy pomocy zewnętrznego specjalisty. Za jego radą ustaliliśmy, że użytkownik produktów AFRISO powinien kojarzyć naszą firmę z dwoma komunikatami: „AFRISO – instalacje pod kontrolą” oraz „AFRISO – pomiar, nadzór, regulacja”. Nasza specjalizacja to dążenie do doskonałości w produkowaniu i dostarczaniu armatury grzewczej – regulacyjnej i zabezpieczającej oraz przyrządów pomiarowych. Bardzo istotne jest dla nas zrozumienie, że ta doskonałość to coś o wiele więcej niż zaawansowanie techniczne i jakość samych produktów. Duży nacisk kładziemy na systematyczną poprawę standardów obsługi naszych klientów bezpośrednich, czyli głównie sieci handlu hurtowego oraz instalatorów i projektantów.



### Polska firma AFRISO to część międzynarodowego koncernu. Czy podobne zmiany jak w AFRISO sp. z o.o. zachodziły też na innych rynkach?

Grupa AFRISO rozwija się na terenie Niemiec od ponad 140 lat. Oddziały w innych krajach Europy Zachodniej mają kilkudziesięcioletnie tradycje. My, jako oddział w Polsce, dogoniliśmy najprężniejsze spółki siostrzane w niespełna 15 lat. Na tamtych rynkach także zachodzą zmiany. Spółki AFRISO rosną, ewoluują i dostosowują swoje strategie do zmieniającego się otoczenia. Zajmują dobrą pozycję rynkową i mają pierwszorzędną wyniki finansowe. Jednak co do dynamiki zmian polskie AFRISO zdecydowanie przoduje. A przy

okazji tworzy szanse rynkowe, które mogą być wykorzystane przez wszystkie firmy należące do koncernu.

### Jak daleko sięga autonomia działania AFRISO sp. z o.o. na naszym rodzimym rynku?

Bardzo daleko. Trudno na to pytanie odpowiedzieć precyzyjnie, ponieważ nie istnieją formalne dokumenty definiujące naszą autonomię. Naturalne ograniczenia wynikają z obowiązujących przepisów oraz zasad dobrej praktyki w zarządzaniu ludźmi, pieniędzmi i wartościami intelektualnymi, takimi jak: marki, patenty, wzory przemysłowe. Dla mnie najważniejsze jest, że nasze dobrze przygotowane i solidnie uzasadnio-

ne inicjatywy spotykają się z reguły z pozytywnym przyjęciem głównego właściciela Grupy AFRISO oraz kolegów z siostrzanych spółek AFRISO.

**AFRISO zawsze było znane z kształtowania swojego wizerunku jako niekonwencjonalnie działającej firmy: ekstrawaganckie reklamy, strona internetowa z postaciami zarządu na czerwonej kanapie... Dziś może nie tyle spokojniej, co bardziej technicznie?**

Bardziej sumiennie i z większą koncentracją na rzeczywistych potrzebach i oczekiwaniach klientów. W efekcie – nudniej, ale bardziej profesjonalnie. Czerwona kanapa przydała się, by przyciągnąć uwagę publiczności. Utrzymanie tej uwagi i pozytywna ocena firmy wymagają czegoś więcej – na przykład rzetelnej, pełnej i rozsądnie zaprezentowanej wiedzy na temat produktów i ich zastosowań. Obiecuję jednak bly-

ski kontrolowanego szaleństwa, gdybyśmy zorientowali się, że zrobiło się zbyt nudno.

**Czym zaskoczy nas AFRISO w najbliższym okresie?**

Zapowiedziana niespodzianka przestaje być niespodzianką. Wobec tego tylko uchylę rąbka tajemnicy. Otóż będziemy udowodniali, że – nie tylko w przypadku kart kredytowych – „plastic is fantastic”. Jedną z podstawowych kompetencji zakładów produkcyjnych AFRISO jest umiejętność obróbki elementów poliamidowych o parametrach zgodnych z wymogami instalacji grzewczych. Uważamy, że właściwą odpowiedzią na nerwowo skaczące ceny mosiądzu jest zastępowanie go innymi, bardziej stabilnymi kosztowo materiałami, w tym: poliamidem. Tak więc zaoferujemy polskim instalatorom fantastyczną armaturę grzewczą z tworzywa sztucznego. Szczegóły wkrótce. ■



◀ **Michał Kulicki**

Prezes zarządu AFRISO sp. z o.o. od 1997 roku.

W 1988 roku ukończył studia na Wydziale Elektrycznym Politechniki Śląskiej w Gliwicach. W 1998 roku uzyskał tytuł MBA in International Business Akademii Ekonomicznej w Katowicach. W latach 1990. współuczestniczył w zarządzaniu Przedsiębiorstwem Usługowym Badawczo-Projektowym DYNAMIKA sp. z o.o. oraz Przedsiębiorstwem Handlowym DYNAMIKA II sp. z o.o. U pracowników szczególnie ceni niepopelnianie więcej niż jeden raz tego samego błędu oraz odwagę konstruktywnego krytykowania kierownictwa firmy.

*Urodzony w 1963 roku. Żonaty, syn 18 lat. Zainteresowania: praca zawodowa, podróże, języki obce, psy zaprzęgowe.*

**Oras zmienia organizację sprzedaży**



Marek Biały – nowy dyrektor sprzedaży firmy Oras w Polsce

fot. Oras

Firma Oras wdrożyła nowy system organizacji sprzedaży. Firma wyodrębniła dwa oddzielne działy: sieć sprzedaży detalicznej oraz dział do obsługi inwestycji komercyjnych. W nowej strukturze handlowej Oras wyodrębniono dział sprzedaży detalicznej oraz inwestycyjnej skierowanej do dużych obiektów komercyjnych, jak: hotele, szpitale, biurowce...

W dziale sprzedaży inwestycyjnej funkcjonować będą 4 regiony handlowe obejmujące teren Polski. Natomiast za sprzedaż detaliczną odpowiadać będzie 6 regionów. Szefem nowej struktury handlowej firmy Oras w Polsce został Marek Biały. Objął stanowisko dyrektora sprzedaży.

„Nowa organizacja pozwoli nam efektywniej zarządzać sprzedażą i siecią naszych partnerów handlowych. To jeden z elementów ekspansji na polskim rynku jaki firma planuje na najbliższe lata” – wyjaśnia Marek Biały. I przypomina, że Oras jest liderem armatury w Skandynawii. „W Polsce chcemy utrwać pozycję lidera nowoczesnych rozwiązań w armaturze w segmencie m.in. baterii bezdotykowych oraz ekologicznych” – mówi Marek Biały.

**Nowy dyrektor marketingu w Rockwool Polska**



Łukasz Glapa – dyrektor marketingu w firmie Rockwool Polska

Z początkiem marca br. Łukasz Glapa objął funkcję dyrektora marketingu w firmie Rockwool Polska. Na stanowisku tym zastąpił Jacka Kieszkowskiego, obecnie dyrektora marketingu Grupy Rockwool. Do zadań Łukasza Glapy należy zarządzanie marketingiem na rynkach: Polski, Czech, Słowacji, Litwy, Łotwy i Estonii.

Łukasz Glapa przez ostatnie 4 lata pełnił funkcję dyrektora marketingu w fińskiej firmie Ramirent, która jest europejskim liderem w obszarze wynajmu sprzętu budowlanego, kontenerów i rusztowań. Na stanowisku tym odpowiadał za działania marketingowe firmy na terenie Polski, Czech, Słowacji i Węgier. Wcześniej był związany m.in. z Philips Lighting Poland S.A., gdzie prowadził działania z zakresu trade marketingu.

*Łukasz Glapa jest absolwentem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Dodatkowo ukończył Podyplomowe Studium Zarządzania Marką w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prywatnie interesuje się polityką i ekonomią. Jest pasjonatem dalekich podróży, nowych kultur i obyczajów.*