

Etyka i jakość w biznesie

z Prezesem firmy ELEKTRONIKA S.A. Panem Wacławem Maniawskim rozmawia Marek Stachurka-Geller

– Firma Elektronika istnieje już na Polskim Rynku blisko 20 lat. Powstała w latach przemian gospodarczych w Polsce. Skąd pomysł na założenie takiej firmy?

– Aby odpowiedzieć na to pytanie, warto przypomnieć, że w polskiej gospodarce lata 80-te były latami dominacji przedsiębiorstw państwowych, podziału na tzw. JGU i JGN (jednostki gospodarki uspołecznionej i nieuspołecznionej), latami w których królował tzw. eksport wewnętrzny reprezentowany przez Pewex czy Baltonę oraz „import prywatny”, bardzo kreatywnie organizowany przez osoby fizyczne. Tą drogą wędrowały do kraju z Dalekiego Wschodu i z Europy Zachodniej tysiące komputerów i nie tylko komputerów trafiające do przedsiębiorstw, które nie miały na ich zakup tzw. dewiz. Legalnie – choć posuwające się do trików prawnych – działania osób prywatnych nie gwarantowały jednak żadnej firmie dystrybuującej pozyskany w ten sposób sprzęt, stabilności i terminowości dostaw, gwarancji jakości i ceny, spełnienia obowiązujących norm i kompatybilności urządzeń. Rok 1989 był w Polsce rokiem przełomowych zmian ustrojowych i ustawodawczych, umożliwiających przedsiębiorcom, którzy uwierzyli w nadchodzące zmiany - podjęcia prawdziwej przedsiębiorczości.

W wyobraźni przyszłych akcjonariuszy zakładających Spółkę Akcyjną „Elektronika”, powstały podmiot miał być epokową szansą na rozwój dobrze zorganizowanych struktur importu dobrej jakości sprzętu komputerowego, a także komponentów do produkcji różnych innych urządzeń i systemów elektronicznych.

Akcjonariusze uznali wówczas, za najbardziej stosowną i rozwojową formę - stwarzającą możliwość do dalszej otwartej gry - spółkę kapitałową, w którą wnieśli znaczące wówczas, choć niewielkie w dzisiejszych realiach, kapitały. Już na samym początku działalności otrzymaliśmy koncesję Ministerstwa Spraw Wewnętrznych na prowadzenie prywatnego składu celnego, stając się jedną z niewielu prywatnych firm polskich, posiadających tak cenne i pomocne wówczas narzędzie do działania.

– Na początku swojej działalności zajęli się Państwo chłodnictwem?

– No właśnie. Początek działalności to import, montaż i sprzedaż komputerów PC oraz komponentów elektronicznych do produkcji różnych urządzeń. To także własna produkcja radiowych, cyfrowych systemów transmisji danych, i... elektronicznych termostatów komorowych. Tak zaczęła się „przygoda” z chłodnictwem, która trwa do dzisiaj.



To w zasadzie klienci, poszukujący dobrej jakości urządzeń do chłodnictwa, nakłonili nas do podjęcia próby importu głównych komponentów niezbędnych w każdej instalacji chłodniczej, mam na myśli sprężarki i agregaty chłodnicze, wymienniki ciepła i niezbędną automatykę. Wśród dostawców i odbiorców, pojawili się kreatywni, zapaleni do działania ludzie, z którymi do dzisiaj prowadzimy interesy, choć oczywiście zmianie uległa skala współpracy. Dorastaliśmy razem z nimi i cieszy fakt, że mieliśmy już wówczas duży wpływ na zachodzące zmiany w polskim chłodnictwie.

Mieliśmy niewątpliwą okazję nie tylko obserwować, ale i uczestniczyć w rozwoju sektora chłodnictwa „meblarskiego”. Z dwóch przedsiębiorstw państwowych produkujących meble komercyjne, jakimi był ZPUCH w Bochni oraz BYFUCH w Bydgoszczy, sektor ten rozrósł się do kilkunastu zakładów, nierzadko przerastając potencjałem oraz ofertą oba te zakłady. W rynku zaopatrzenia OEM zawsze byliśmy w czołówce rynku. Wiele instalacyjnych firm chłodniczych powstałych w tym czasie, czerpiąc wiedzę z zasobów intelektualnych Elektroniki oraz korzystając z jej możliwości kapitałowych wyrosło na prężne podmioty, mogące śmiało konkurować z każdą firmą niedoścignionego nie-

gdyś zachodu. W 1994 roku, ze struktur Elektroniki S.A. wyodrębniono działalność związaną z branżą elektroniczną i komputerową, i od tego czasu Spółka zajęła się wyłącznie chłodnictwem i klimatyzacją.

– Ale kilka lat później w Państwa ofercie znalazły się również pompy ciepła?

– To efekt przyjętej przed laty strategii rozwoju. Nie obyło się jednak bez potknięć.

Jako dostawca urządzeń do producentów postanowiliśmy wesprzeć Secespol, który w Polsce był nie tylko prekursorem w dziedzinie produkcji pomp ciepła z wykorzystaniem dolnego źródła jakim jest ziemia lub woda, ale wyrósł na krajowego lidera produkcji tych urządzeń. Niestety, rozwój tej firmy skierowany został w stronę produkcji wymienników ciepła, a przeniesienie zakładu zaowocowało likwidacją produkcji pomp. Przynoszące coraz lepsze efekty wspólne działanie zostało więc „wyhamowane”. Dzisiaj nasze działy realizacji inwestycji opracowują i realizują jedynie specjalne projekty wykorzystujące tego typu pompy ciepła w dużych obiektach. Masowa ich sprzedaż została zastąpiona przez niestandardowe realizacje „szyte na miarę”.

Natomiast poprawnie rozwija się sprzedaż japońskich urządzeń i systemów klimatyzacyjnych *Mitsubishi Heavy Industries, Ltd*; również wykorzystujących pompy ciepła. Wybór partnera jest pochodną przyjętej strategii działania. Chcemy oferować urządzenia z najwyższej półki, interesuje nas nie tylko handel klimatyzatorami. Tak jak nasz japoński partner – proponujemy na polskim rynku najnowocześniejsze rozwiązania techniczne w zakresie klimatyzacji komfortu. Nie mając nic przeciwko powszechnie dostępnej produkcji chińskiej, nie chcemy uczestniczyć



Oddział Warszawa – Centralny skład Mitsubishi Heavy Industries

w „bijatyce” cenowej z niskiej jakości urządzeniami prowadzonymi z Chin. To byłoby sprzeczne z przyjętą misją firmy.

– Urządzenia jakich marek dystrybuują Państwo obecnie na Rynku Polskim?

– Naszym pierwszym dostawcą sprężarek i agregatów był *Maneurop* i *Electrolux Compressors*, wymienników ciepła – *Friga-Bohn*, natomiast automatyki – *Flica*. Następujące po sobie, rewolucyjne zmiany wycofujące z użycia R12, R502, a w końcu i R22, zastępowane sukcesywnie przez nowe ekologiczne czynniki chłodnicze, wymuszały z kolei zmiany w naszej ofercie. Wraz z tymi zmianami pojawiały się nie tylko nowe typy urządzeń, ale również nowi dostawcy jak *Allied Signal* – dostawca czynników chłodniczych, *Feinrohren* czy *Outocumpu* – dostawcy rur chłodniczych. Przybyło strategicznych dostawców: jak dla sprężarek i agregatów chłodniczych *Copeland*, *Frascold* oraz *ECO* (wschodząca od lat gwiazda na europejskim rynku nowoczesnych wymienników ciepła), czy *Danfoss*, który w późniejszym życiu firmy odegrał szczególną rolę. Okres intensywnego rozwoju branży chłodnictwa, to również okres sporych potrzeb w zakresie narzędzi dla chłodnictwa – stąd w ofercie znalazły się takie firmy jak *ITE* i *Refco*.

Po wielu przejęciach i zmianach własnościowych u niemal wszystkich naszych dostawców produkujących „sprzęt” chłodniczy, w ofercie Elektroniki znajdują się sprężarki i agregaty chłodnicze oferowane przez producentów: *ACC* (wcześniej *Electrolux Compressors*), *Danfoss Commercial Compressors* (wcześniej *Maneurop*), *Frascold* i *Copeland*. Na polskim rynku sprzedajemy wymienniki ciepła – oferowane przez *ECO* i *Friga Bohn*, *Alfa Laval* i *WTT*, automatykę *Danfoss*, *Alco*, *Johnsons Control*, *Honeywell* (wcześniej *Flica*), *Carell*, klimatyzatory i systemy klimatyzacyjne produkowane przez *Mitsubishi Heavy Industries* jak również czynniki chłodnicze, rury i złączki miedziane oraz akcesoria dla chłodnictwa i klimatyzacji – dostarczane bezpośrednio przez wielu znanych producentów światowych.

– Siedziba główna firmy znajduje się w Gdyni. Jak wygląda struktura dystrybucji urządzeń na terenie Polski?

– Posiadamy łącznie osiem Działów Handlowych i osiem magazynów handlowych w dużych miastach polskich: Gdynia, Katowice, Łódź, Poznań, Szczecin, Tarnów, Warszawa i Wrocław. Każdy z DH posiada sobie przypisany teren działania. Do pewnego czasu magazyn główny znajdował się w Gdyni, jednakże od czasu wprowadzenia „instytucji” Product Managera (opiekuna produktu), magazyny główne dla danego produktu istnieją także w wybranych

oddziałach – pod pieczęią własnych Product Managerów. Pozwala to na pełne wykorzystanie przestrzeni magazynowych (są to często magazyny wysokiego składowania), jak również ułatwia panowanie nad produktem Product Managerowi, równocześnie jednak nastręcza sporo nowych problemów natury logistycznej. W tym celu potrzebny jest sprawnie działający system ERP. Wszystkie oddziały pracują on-line, w identycznym trybie, co umożliwia dowolnemu handlowcowi pracować w dowolnym oddziale, w identyczny sposób.

Handlowcy z Działów Handlowych ściśle współpracują z mniejszymi firmami dystrybucyjnymi, instalacyjnymi, serwisowymi ze swojego terenu, wspierając je na co dzień wiedzą o produktach, materiałami technicznymi, bogatym zaopatrzeniem swych magazynów w urządzenia chłodnicze, akcesoria i narzędzia.



Magazyn wysokiego składowania w centrali firmy

W oddziałach oprócz Działów Handlowych pracują także Działy Realizacji Inwestycji, których zadaniem jest wyszukiwanie robót inwestorskich oraz ich pełna obsługa, począwszy od projektu/doboru urządzeń, a skończywszy na serwisie gwarancyjnym i pogwarancyjnym. *Elektronika S.A.* nie posiada własnych бригад instalatorskich, w zakresie wykonawstwa instalacji zawsze wspiera się na wybranych, sprawdzonych firmach instalatorskich z terenu inwestycji.

– Ale nie ograniczyli się Państwo jedynie do rynku Polskiego. Obecni są Państwo również na terenie Ukrainy? Jak ocenia Pan ten rynek?

– *Elektronika* zdecydowała się na wejście na rynek ukraiński w konsekwencji przyjętej w *Grupie Elsmark* strategii rozwoju. To właśnie nasza firma miała rozwijać w *Grupie Elsmark* rynki wschodnie.

Należy uświadomić sobie, że Ukraina jest krajem większym i bardziej zaludnionym od Polski, i podobnie jak Polska przed laty, wymagającym wielkich zmian strukturalnych. Ogromny potencjał Ukrainy oraz realizowane przemiany przekładają się na potrzeby zwią-

zane z chłodnictwem i klimatyzacją. Proszę zwrócić uwagę, że Ukraina na południu posiada o jedną strefę klimatyczną więcej – to także zwiększa potrzeby chłodnictwa i klimatyzacji w porównaniu do Polski. Praca na Ukrainie, to praca sprzed wielu lat w Polsce, ale musimy stwierdzić, że z satysfakcją obserwujemy rozwój naszej ukraińskiej spółki – córki. Oczywiście jest to w dużej mierze zasługa zatrudnionych ludzi, ale również samego rynku, który coraz bardziej potrzebuje prężnych, doświadczonych i – co znamienne – uczciwych i formalnie działających firm. Nie przestaliśmy się zmagać z powszechnym przed laty przymitem urządzeń z Polski czy Rosji, ale staje się to dla nas problemem coraz mniej istotnym.

– Tak duża oferta jak również sieć sprzedaży wymaga odpowiedniej logistyki oraz magazynów. Jak rozwiązali Państwo ten problem?

– W 1997 roku wprowadziliśmy system ERP „SUN”, oferujący niezwykle, jak na ówczesne czasy, możliwości działania i kontroli sprzedaży i obrotu towarowego w Spółce. Udoskonalony przez wiele lat, doszedł jednak do kresu swoich możliwości. Od 2 lat wdrażany jest nowy i bardzo kosztowny projekt informatyczny łączący możliwości kilku najnowocześniejszych systemów informatycznych – jeszcze nie stosowanych w naszym sektorze – tj. systemu ERP i wirtualnej logiki biznesu. Uważam, że bez doskonałych narzędzi informatycznych automatyzujących określone procesy działania oraz dobrze wyszkolonego zespołu prowadzącego logistyczną obsługę firmy, dalszy rozwój Spółki byłby mocno utrudniony.

– W 2001 roku stali się Państwo członkiem grupy Danfoss. Jaki charakter ma to członkostwo i co oznacza dla firmy?

– U schyłku lat 90-tych *Danfoss A/S* podjęła decyzję rozwoju swojej strategii, polegającej na dołączeniu do bazowego biznesu, jakim jest produkcja, również sieci własnych firm prowadzących hurtową sprzedaż urządzeń i komponentów dla chłodnictwa i klimatyzacji. Mając zupełnie szczerą intencję, chciał wykorzystać posiadany wówczas potencjał handlowy do rozwoju sprzedaży własnej i własnych firm w których posiadanie wszedł przez lata, bacząc jednak na dobro swoich pozostałych europejskich partnerów handlowych.

Elektronika S.A. jako czołowy dystrybutor urządzeń z *Grupy Danfoss* idealnie wpisała się w ten projekt. Poprzez emisję akcji, *Danfoss A/S* z Danii została 50%-owym akcjonariuszem w Spółce. Dla *Elektroniki* był to moment, w którym ziściły się plany związane w przeszłości z decyzją co do wyboru formy prowadzenia działalności gospodarczej – czyli spółki akcyjnej. Bez konieczności wprowadzania Spółki na



Salon sprzedaży w oddziale tarnobrzegim

gieldę, pozyskała ona niezbędny do dalszego rozwoju kapitał, a równocześnie godnego partnera, również idealnie wpisującego się w misję „partnerstwa z jakością”.

Po kilku latach okazało się, że działalność Grupy nie jest współbieżna z podstawowym interesem Danfoss A/S. Grupa Elsmark została sprzedana, natomiast Elektronika wydzielona z grupy Elsmark, pozostała w Grupie Danfoss. Ten etap życia Elektroniki zaowocował rozwojem strategii, podniesieniem kwalifikacji całego zespołu, wzmocnieniem kapitałowym, uwiarygodnił Spółkę w kontaktach ze wszystkimi kolejnymi dostawcami.

– Rozwój Państwa firmy oraz solidność w obsłudze klienta potwierdzona została godłem Fair Play?

– Uczestniczymy w programie Przedsiębiorstwo FAIR PLAY 2007 już po raz piąty. Organizatorem programu jest Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”. Jak do tej pory obserwujemy bardzo rzetelne podejście organizatorów do weryfikacji firm, ciekawe formy zachęty uczestników do uczciwego i dżentelmeńskiego prowadzenia działalności. Oprócz oceny zasad prowadzenia działalności, weryfikuje się również satysfakcję Klientów, wywiązywanie się ze zobowiązań wobec dostawców, stopień zadowolenia zatrudnionej kadry, społeczną odpowiedzialność i zaangażowanie w sprawy lokalnego środowiska. W mojej ocenie takie wszechstronne zaangażowanie przedsiębiorców jest bardzo cenne, zwłaszcza w okresie przemian gospodarczych i społecznych, kiedy nie zawsze Państwo jest w stanie wypełniać swoje podstawowe funkcje i obowiązki. Bo przecież naszymi Klientami są również nasi sąsiedzi i okoliczne firmy...

– Są Państwo również aktywnym członkiem Krajowego Forum Chłodnictwa?

– Tak, jesteśmy jedną z kilkunastu firm założycieli tej szacownej organizacji, od początku też jesteśmy we władzach KFCh. Uważam, że

KFCh na polskim rynku to wyjątkowa organizacja w rzeczywisty sposób wspierająca działalność firm z sektora RAC i mamy prawdziwy zaszczyt przynależności do grupy około stu firm, które zdecydowały się na członkostwo.

– W zakresie systemów klimatyzacyjnych są Państwo, jak wcześniej rozmawialiśmy, przedstawicielem na Polskę firmy Mitsubishi Heavy Industries. Producent ten oferuje nie tylko zwykłe splity, ale również duże systemy typu VRF?

– Japoński producent Mitsubishi Heavy Industries posiada w swojej ofercie klimatyzatory typu split, systemy Multisplit oraz systemy ze zmiennym przepływem czynnika chłodniczego VRF. Wszystkie urządzenia MHI pracują w oparciu o ekologiczny czynnik chłodniczy R410A, posiadają znak CE, ISO14001 oraz ISO9001, TUV, EUROVENT. Produkowane przez MHI urządzenia są energooszczędne, posiadają szeroki zakres temperatur pracy, wytwarzane są z poszanowaniem dla środowiska naturalnego (RoHS). Wyposażone są w sprężarki inwerterowe, doskonałe filtry



Warsztaty szkoleniowe – System VRF MHI – Serock 2007

o różnym przeznaczeniu, posiadają wiele unikalnych funkcji. Producent preferuje politykę ciągłego rozwoju, więc w każdym następnym sezonie klimatyzacyjnym wprowadza nowe urządzenia, ulepszenia, kolejne funkcje. Pomimo ogromnej konkurencji na rynku polskim, sprzedaż urządzeń MHI wzrasta z roku na rok w zaplanowanym tempie, co ku naszej satysfakcji świadczy o bardzo szybkim dojrzewaniu polskiego rynku, na którym już nie tylko niska cena staje się jedynym wyznacznikiem i kryterium decyzji o zakupie.

– Urządzenia te cieszą się dużym uznaniem na naszym rynku o czym może świadczyć otrzymany przez Państwa choćby Laur Klienta?

– Od kilku lat, a zwłaszcza od chwili wejścia Polski do Unii obserwujemy gwałtowny wzrost zapotrzebowania na klimatyzację. Wg naszej oceny rynek AC powinien nadal intensywnie rozwijać się, dzięki przejmowaniu europejskich standardów, zwłaszcza że przewiduje się w Polsce dalszy rozwój branży hotelarskiej oraz budownictwa. Pomimo kilkuletniej pracy nad promocją i reklamą klimatyzatorów MHI – Srebrny Laur Klienta 2007 w kategorii „Klimatyzatory” był dla nas zaskoczeniem. Jest to jednak bardzo cenne wyróżnienie, gdyż jest wynikiem największego programu konsumenckiego w Polsce, promującego raz w roku popularne marki i produkty. Grupa Media Partner prowadzi badania opinii konsumentów potwierdzające znajomość marki oraz podstawowe opinie na jej temat. Cieszymy się, że codzienna rzetelna praca naszego Marketingu, Product Managera MHI oraz naszych Handlowców – zostały nagrodzone a sam produkt – klimatyzatory MHI – tak wysoko ocenione przez użytkowników.

– Na koniec chciałbym spytać o Państwa plany rozwojowe na najbliższe lata, nowe produkty w ofercie. Czego możemy się spodziewać?

– Oprócz implementacji nowego systemu ERP zintegrowanego z projektem wirtualnej obsługi Klienta, planujemy dalszy rozwój struktury informatycznej Spółki. Chcemy utrzymać obecną, wysoką dynamikę wzrostu Spółki, zachowując wysoką jakość produktów, rozwijając jakość usług.

Spodziewamy się dalszego, systematycznego zwiększania naszego udziału w sektorze klimatyzacji. Już wkrótce planujemy uruchomienie centrum szkolenia MHI w Warszawie, w którym „na żywo” można będzie testować i programować pracę systemu VRF MHI. Wiele uwagi poświęcimy również nowym rynkom, a w szczególności naszej ukraińskiej spółce, którą zapewne wraz z rozwojem rynku czekają dalsze przekształcenia organizacyjne oraz zintegrowanie informatyczne ze spółką macierzystą w Polsce.

Nie przewidujemy znacznego rozszerzenia gamy naszych produktów, raczej będziemy koncentrować swoje działania na wzmacnianiu pozycji i zwiększeniu udziału w rynku urządzeń oferowanych przez naszych dotychczasowych partnerów. Nie ukrywam jednak, że prowadzimy rozmowy z nowymi producentami, którym zależy na naszym partnerstwie.

– Dziękuję za rozmowę.