



Hoe blijft een familiebedrijf zo succesvol?

Tomasz Tarabura is Brand Director Purmo Radson LVI en woont in Polen. Vandaag is hij in Oostenrijk om samen met zijn collega's van het management team van Rettig ICC over culturele verschillen en prestaties van gedachten te wisselen. Tijdens ons gesprek in een familiehotel in het skiresort Leogang, praat hij met ons over de indrukwekkende (verkoop)cijfers van 2011, zijn positieve vooruitzicht voor 2012, introducties van nieuwe producten en deelt hij zijn visie op de opkomende concurrentie uit Turkije. Maar eerst wordt hij lid van de fanclub van een bruisende Oostenrijker, Chris Fuchs.

“Het was onderdeel van het proces om mensen beter te laten samenwerken,” opent Tomasz. “Een geweldig initiatief van onze Chief Personnel Officer Astrid Tschernitz om ons te laten inzien dat er soms onbedoeld vanuit culturele verschillen meningsverschillen of zelfs conflicten kunnen ontstaan. Zelfs 5 jaar na onze merkherstructurering blijkt het soms moeilijk te zijn om meningsverschillen glad te strijken om tot een gedeeld standpunt te komen om verder te gaan.” 5 Jaar lijkt lang om elkaar te leren kennen, totdat je je realiseert dat deze acht leden van het MT uit alle delen van de wereld komen om een Fins bedrijf te vertegenwoordigen. “In het begin waren er problemen waar we niet eens over konden praten,” zegt Tomasz. “Maar ondertussen hebben we geleerd en ook geaccepteerd dat we ons dienen aan te passen en te conformeren aan de dynamiek van de groep. Als team zijn we dan ook echt gegroeid.”

EEN CULTUREEL PERSPECTIEF

De training ‘cultural communication’ waar Tomasz op doelt, wordt geleid door een expert die al vele management teams van grote bedrijven heeft getraind. In de vorm van interactieve masterclasses en workshops wordt het begrip ‘cultural differences’ voor alle deelnemers duidelijk. “Chris Fuchs heeft echt op alle continenten gewerkt en heeft daarom een unieke visie ontwikkeld inzake culturele verschillen tussen verschillende nationaliteiten. Mede dankzij zijn decennialange ervaring, ziet hij hoe mensen uit bepaalde landen denken en handelen,” zegt Tomasz. Het is niet alleen Tomasz die enthousiast is, maar ook alle andere MT leden zijn vol lof over de trainingssessie in Oostenrijk. Een sessie die het team klaarblijkelijk nieuwe inzichten geeft. “Empathie voor je gesprekspartner is een belangrijk onderdeel om een relatie die persoon op te bouwen.”

Empathie hebben voor degene met wie je spreekt is essentieel voor een goede verstandhouding



“Zeker als je tot het selecte gezelschap van een internationaal managementteam behoort. Het bouwen van een hechte band is de kern van het gesprek. Sterker nog, van het hele managementteam. Het lijkt wel een familietrekje. Maar voordat we kunnen ontdekken wat iemand tot een goede teamspeler maakt,” legt Tomasz Tarabura ons uit waarom Rettig zo’n succesvol bedrijf is.

“Rettig is één van meest stabiele en betrouwbare partners in de markt. De familie von Rettig is al decennialang actief in deze markt en is van plan dat nog vele decennia vol te houden. Ze hebben een duidelijke lange termijn-visie en zijn niet geïnteresseerd in snel veel geld verdienen. We concentreren ons dan ook puur en alleen op lange termijn relaties met onze klanten,” vervolgt Tomasz. “Kwaliteit is natuurlijk van cruciaal belang. Een kernwaarde die zich vertaalt in het feit dat onze producten in elke markt als beste worden gezien. Als marktleider vinden wij het onze taak om klanten, installateurs, alsmede onze indirecte relaties - de eindgebruiker - moeten inspireren. Reden dat wij marketing hoog in het vaandel hebben middels inspirerende campagnes en materialen.”

‘WIJ WILLEN INSPIREREN’. IS DAT NIET EEN LOZE MARKETINGBELOFTE?

“Met inspiratie bedoelen we ook innovatie. En dat is wat wij leveren,” antwoordt Tomasz Tarabura. “Veel bedrijven in onze industrie leveren nog steeds alleen een eenvoudige productgerichte oplossing in hun uitingen. Een plaatje met een product, zonder te laten zien hoe het er uit zou kunnen zien in een appartement of een woning. Wij laten juist zien hoe onze producten aansluiten bij een levensstijl, een interieur. Naast producten leveren we ook emotie, we geven hun fantasie de vrije loop over hoe onze radiatoren hun woning kunnen verrijken. We inspireren en prikkelen emoties. Als het om verwarmingsoplossingen gaat, hebben we producten voor bijna elke toepassing,” legt Tomasz uit. “Naast radiatoren produceren we met de overname van Hewing nu ook vloerverwarming. Blader maar eens door onze brochures heen, dan ontdek je pas hoe breed ons assortiment is!”

EN WERPT DEZE BENADERING ZIJN VRUCHTEN AF?

“De cijfers spreken voor zich. We doen het goed. Zeker als je kijkt naar de marktomstandigheden waarin we ons in 2011 bevonden, dan zijn onze resultaten zeer indrukwekkend te noemen. In vrijwel alle productgroepen zagen we de omzet groeien in vergelijking met het jaar daarvoor. In de 2e helft van 2011 hadden we in alle sectoren te kampen met de economische recessie, en toch wisten wij - tegen de verhoudingen in - ons marktaandeel opnieuw verder te vergroten. Zelfs daar waar we al een groot marktaandeel hadden. In één markt zijn we actief met zowel merkproducten als private labels. En ondanks dat onze merkproducten duurder zijn, nam de verkoop van deze producten sterker toe dan die van huismerken. Dit bewijst, mijn inziens dat ons marketingconcept goed werkt.”

“De voorspellingen voor 2012 geven aan dat geen enkele industrie weet wat ze kunnen verwachten,” zegt Tomasz. “De onzekerheid in sommige markten is dan ook groot, iets wat je terug ziet in hoe reactief aandelenmarkten kunnen zijn op dit moment. Wij profiteren in zekere zin van deze onzekerheid, want we zien dat veel marktpartijen overtuigd zijn van onze financiële slagkracht, betrouwbaarheid en onze leveringsgarantie – dankzij ons uitgebreid distributienetwerk. In combinatie met een onze noviteiten en nieuw te introduceren producten, zijn wij er van overtuigd dat we opnieuw zullen groeien in 2012.”

“We profiteren nu van het feit dat we onze basisproducten goed gepositioneerd hebben. Daarnaast hebben we in het midden en hoge(re) segment producten met een prachtige meerwaarde, waaronder design radiatoren. Productfamilies die elk jaar groeien. Ongeacht volumeveranderingen in het lage segment,” legt Tomasz uit alvorens hij de sterren voor 2012 benoemt.

“Ik heb bijzonder veel vertrouwen in de toekomst van onze nieuwe radiator “Vido” die zowel kan verwarmen als koelen. Een product dat uitermate geschikt is voor bijvoorbeeld warmtepompen.” >>



• Het Rettig ICC-managementteam buigt zich met Chris Fuchs over culturele verschillen en gedrag (Leogang, Oostenrijk)

“De mogelijkheid die “Vido” biedt om zowel te verwarmen als te koelen is nog indrukwekkender als je weet dat hij dit automatisch doet. Ons R&D team had tijdens de ontwikkeling te maken met het creëren van een balans tussen 3 doelen: optimale afgifte, esthetisch design en een geruisloze werking. Met het eindresultaat ben ik dan ook zeer tevreden: “Vido” is een uiterst stille, compacte en efficiënte unit die nu al in verschillende markten positief onthaald is door onze klanten.”

...EN HET REVOLUTIONAIRE CONCEPT VAN ‘COMFORTGARANTIE’ IN EEN VERPAKKING

“We testen op dit moment ook een concept waarbij we niet alleen individuele producten leveren, maar een volledig verwarmings-systeem. We leveren complete installaties, inclusief megeenheid, leidingwerk, pompen, kleppen, centrale regelingsunit, enzovoort,” vertelt Tomasz enthousiast. “Van oudsher is dit een probleem waar iedere installateur mee kampt. Hij moet alle parameters berekenen, instellen, definiëren en testen om de ideale omstandigheden voor comfort binnenshuis te creëren. Met dit nieuwe concept wordt het installatieproces een stuk eenvoudiger en sneller.”

“Waar nodig kunnen we onderdelen vooraf instellen en leveren wij de installateur een ‘smart box’ die hij simpel en eenvoudig aan de ene kant aan de warmtebron koppelt en aan de andere kant aan de verschillende warmte elementen. Een concept dat wij de naam PPI hebben gegeven: Plug & Play Installatie. Hoe toepasselijk! We zijn er van overtuigd dat dit installateurs zal helpen en dat het level van comfort verder toeneemt. Los daarvan zal dit het werk van de installateur sneller en eenvoudiger maken, wat betekent dat hij meer klussen op een dag kan doen en dus zijn rendement kan verhogen. Ik verwacht dat dit concept uiteindelijk tot een standaardisatie zou kunnen leiden van vooraf ingestelde levels en vooraf ontworpen elementen. Gaat er iets mis, dan ligt de verantwoordelijkheid bij ons en niet bij de installateur. Wat betekent dat wij met een oplossing moeten komen en niet de installateur. En die zekerheid is een win-win situatie voor beide partijen.”

“We hebben het concept ondertussen succesvol getest in Scandinavië en doen dit nu in Duitsland. Een kernmarkt. Ik denk dat dit concept meer dan een idee is. Het is eerder een revolutie. Voor het eerst in de geschiedenis van Purmo Radson LVI verkopen we geen producten, maar een totaaloplossing. Wat ook zou kunnen betekenen dat we een gecombineerd systeem van radiatoren en vloerverwarming leveren die door één unit worden geregeld. Ik ben er van overtuigd dat we met dit concept deuren openen. We kunnen extra componenten leveren zoals meerlagige buizen, verbindingstukken, leidingwerk, etc. Lijkt me dat hier kansen liggen die onze positie, maar vooral die van onze klanten, verder versterken,” zegt Tomasz. “Eind juli 2012 ontvangen we concrete markt cijfers, maar nogmaals, ik ben erg optimistisch over de toekomst.”

UITBREIDING VAN HET DISTRIBUTIEKANAAL

Tomasz voorziet een veranderende trend bij distributeurs om te zoeken naar goedkope(re) systeemoplossingen. Een gespreksonderwerp dat door sommigen misschien liever vermeden wordt, maar niet door hem. “Natuurlijk is er in de afgelopen jaren door distributeurs - soms ook begrijpelijk - besloten om te zoeken naar goedkope(re) alternatieven. Vaak leidde een dergelijke zoektocht hen naar Turkije, waar ze op het eerste gezicht gelijkwaardige producten vonden. Toch misten zij uiteindelijk overduidelijk iets... Kwaliteit! De trend is nu precies andersom. Klanten doen zaken met ons - net zoals nieuwe klanten bij ons aankloppen - omdat ze op zoek zijn naar een kwalitatief hoogwaardigde oplossing. Het gevolg hiervan is dat we de aantallen van onze merkproducten als private labels zien groeien. Los daarvan speelt hier ook onze leverbetrouwbaarheid en financieel gezonde en onafhankelijk positie. We mogen ons echt gelukkig prijzen dat we onderdeel zijn van een stabiel familiebedrijf als Rettig. Onze klanten kunnen daardoor altijd terugvallen op uitstekende voorwaarden, uitmuntende service en betrouwbare leverprestaties.”Gevraagd naar cijfers om deze claims te ondersteunen, aarzelt Tomasz even voordat hij toch deze informatie vrijgeeft. “We hebben het over bedrijfs-gevoelige informatie, laten we het houden op cijfers die schommelen

tussen de 100.000 en 400.000 radiatoren. Grote volumes, waarmee we met bestaande klanten in West-Europa een groot marktaandeel hebben. En we hebben hier nog mogelijkheden om met name in Oost-Europa ons marktaandeel verder te vergroten. Met name Tsjechië en Slowakije durf ik als echte groeimarkten te bestempelen. Maar Turkse producten doen het ook goed in landen als Hongarije en Roemenië, dus ook daar liggen mogelijkheden.”

Als deze uitdagende woorden aan het adres van de concurrentie niet duidelijk genoeg zijn, doet Tomasz er nog een schepje bovenop. “Onze producten zijn kwalitatief gewoon beter,” zegt hij. “Hoewel misschien duurder, kunnen wij klanten gewoon meer bieden. Het gaat niet alleen om prijs, maar ook om meerwaarde. Al onze producten hebben wij op voorraad en kunnen direct geleverd worden.”

IS HET PLAATJE ECHT ZO MOOI?

Te midden van al deze goede voortekenen en positieve voorspellingen vragen we Tomasz of er factoren zijn die een bedreiging vormen of zijn voor de toekomst van Rettig ICC. “De verkoop van onze producten is sterk afhankelijk van de vraag vanuit de nieuwbouw en renovatiemarkt. Deze markten bepalen uiteindelijk onze volumes,” geeft hij aan. “Als de economie verder daalt, wordt het verkrijgen van een hypotheek moeilijker, wat automatisch invloed zal hebben op het aantal nieuwbouwwoningen. Daarnaast zijn grondstofprijzen ook een sleutelfactor. Dramatische veranderingen in grondstofprijzen hebben onvermijdelijk hun invloed op onze prijspositionering en zullen ons uiteindelijk dwingen prijzen te verhogen. Iets wat we tijdelijk zouden kunnen ondervangen door bijvoorbeeld de productie in bepaalde fabrieken te verhogen of te verlagen, maar uiteindelijk zullen ook wij geen ijzer met handen kunnen breken... Maar dat is een doemscenario. Op dit moment hebben wij samen met onze partners in de markt gezonde marges, die er voor zorgen dat we een stabiel netwerk hebben en altijd en overal kunnen leveren. In West, maar ook in Oost Europa waar we met nieuwe partners zoals Richter & Frenzel bouwen aan de toekomst.” >>



We verkopen niet zomaar grote volumes, we verkopen een totaalconcept

In vrijwel elke markt staan we bekend als vriendelijk en behulpzaam



klaar om klanten – distributeurs, installateurs en voorschrijvers – op de best mogelijke manier te adviseren. We bieden technische ondersteuning, trainingen en indien nodig, software. Dit alles wordt ondersteund door onze professionele salesteams. En ze zijn niet alleen goed opgeleid en professioneel, maar ze zijn ook gewoon aardig. Ik hoor vaak mensen zeggen *ik mag jullie sales director, wat een aardige man*. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk dat is. Onze partners doen graag zaken met ons, en in een soms harde salesomgeving, is het fijn om te werken bij een bedrijf waar menselijke relaties belangrijk zijn. We hebben het voorbeeld van een Oost-Europees bedrijf waar een klant zijn hele distributieketen aanpast om met ons samen te werken. We vroegen hem waarom? *Omdat ik graag met jouw mensen werk. Ik doe graag zaken met je.*

Dit is slechts één voorbeeld van de mensen achter het merk Purmo Radson. Na veel mensen gesproken te hebben, vroegen wij ons af hoe het komt dat zij zo gemotiveerd zijn. Heeft dat te maken met het feit dat zij weten voor wie ze het doen? Is dit misschien het geheim van een familiebedrijf? “Ik denk dat het veel te maken heeft met onze bedrijfscultuur,” stelt Tomasz. “Wij werken het liefst met mensen met een positieve ingesteldheid en een open en vriendelijk karakter. Een persoonlijkheid die past bij de bedrijfscultuur van Rettig en bij onze merken. Een persoonlijkheid die staat voor openheid, bescheidenheid, vertrouwen en eerlijkheid. Als management staan wij garant voor deze bedrijfscultuur, met resultaten die voor zichzelf spreken,” besluit Tomasz. ■

Tijdens het gesprek met Tomasz – voordat hij de skipiste op gaat met de rest van het managementteam voor een welverdiende afleiding van strategieën bedenken, plannen en uitwerken – hebben we veel zaken besproken. “We hebben echter het belangrijkste aspect tot het laatste bewaard; Onze mensen! Binnen onze merkstrategie hebben we 4 pilaren,” herinnert Tomasz ons.

“Producten, Kwaliteit, Inspiratie en Mensen. In vrijwel alle markten staan we bekend als vriendelijk en behulpzaam. Onze teams staan



PAROS, de nieuwe designradiator met strakke lijnen

Tinos en Paros zijn schitterende designradiatoren die het verlangen naar warmte alleen maar zullen aanwakkeren. Deze warmtebronnen zijn ontworpen om een speciale plek in uw interieur te veroveren. Waar de Tinos met zijn rechte lijnen een strak kubistisch design uitstraalt, zijn het de afgeronde zachte vormen van de Paros die voor elk interieur een design-meerwaarde biedt. De keuze is aan u! Ook leverbaar in de nieuwe trendy matte natuurkleuren.



design ventielset en handdoekbeugel
(RVS) beide optioneel