MY FACHOWCY

rozmowa z **Adamem Krużyńskim**, dyrektorem sprzedaży ***Grupy Nice***

Adam Krużyński
lat 47, od 2000 roku pracuje w Nice, rozpoczynał karierę od stanowiska dyrektora sprzedaży w polskim oddziale, przez kolejne 15 lat zarządzał Nice Polska. W trakcie kariery w strukturach Nice, spędził 3,5 roku na placówce w Rosji jako dyrektor generalny Nice-Rosja. Obecnie pracuje na stanowisku dyrektora sprzedaży Grupy Nice. Pasjonat sportu, szczególnie sportów motorowych, wspiera sport lokalny. Motocyklista, akwarysta. Lubi też ludzi i rozmowy.

Grupa Nice, w której odpowiada pan za globalny wynik sprzedaży, kupiła ostatnio wiele spółek na całym świecie. Czemu to ma służyć?

Rzeczywiście, w ciągu ostatniego roku kupiliśmy pięć przedsiębiorstw (Abode, Fibaro, ACM, V2, Micanan) w różnych regionach świata, a wszystko po to, by zdywersyfikować geografię prowadzonych biznesów, otworzyć możliwość eksploracji nowych, interesujących i dynamicznie rozwijających się rynków oraz stworzyć sobie więcej możliwości działania. W dzisiejszym otoczeniu biznesowym niezbędne jest obserwowanie różnych rynków tak, aby nie przeoczyć najważniejszych momentów w nadarzających się okazjach; momentów do wykorzystania ich dynamicznego rozwoju oraz potencjału. Eksplorować nowe rynki można organicznie, wykorzystując potencjał intelektualny i *know how* własnego przedsiębiorstwa oraz tworząc niezbędne produkty w naszym dziale R&D. Jednak musielibyśmy poświęcić na to wiele lat i niemało środków. Działając w sposób zorganizowany, penetrując rynek i prowadząc działania z zakresu *bussines inteligence*, można wyselekcjonować ciekawe projekty biznesowe.

Akwizycja przedsiębiorstw jest więc sposobem na poszerzenie biznesu?

Łatwiej jest zainwestować w istniejącą bazę, tworząc zaplecze do dalszej biznesowej eksploracji i inwestycji. W ten sposób w krótkim czasie można uzyskać efekt synergii poprzez stopniową integrację absorbowanego przedsiębiorstwa z grupą. Tą drogą poszedł właściciel Nice – dzięki temu w minionym roku wytworzyliśmy jako grupa przychód 368 mln euro, a na obecny rok planujemy uzyskać 460 – 480 mln euro. Akwizycje spółek są więc dla nas sposobem na powiększanie przychodu, zdobywanie nowych rynków, technologii, innowacyjnych rozwiązań i otwieranie możliwości oferowania komplementarnych produktów, wykorzystując potencjał cross sellingu, ale też maksymalizację zysków. Staramy się bowiem kupować przedsiębiorstwa wysokomarżowe, mające technologie i unikalną pozycję lub ofertę na rynku.

Na pewno unikalne są technologia i know how Fibaro, firmy która stała się częścią grupy Nice w lipcu ubiegłego roku?

Owszem, ale zanim rozpoczęliśmy rozmowy, przez cztery lata obserwowaliśmy jej rozwój, i to nie tylko na rynku polskim, ale przede wszystkim za granicą. Kluczowa była również nasza prognoza rozwoju rynku smart home i długoterminowe perspektywy. Dobrze ocenialiśmy Fibaro, więc kiedy tylko pojawiła się możliwość kupna, natychmiast weszliśmy do gry i po nieprostych negocjacjach udało się sfinalizować transakcję. Wcześniej w USA kupiliśmy firmę Abode, która także specjalizuje się w rozwiązaniach smart home, gdzie widzimy naszą przyszłość. Rozwiązania te z pewnością zmienią świat i potrzeby konsumentów, a same produkty i technologia mogą być spoiwem, które połączy produkty z branży automatyki do bram i rolet z nowym konsumentem o wyjątkowych potrzebach i ich świadomości.

W jaki sposób można to łączyć?

Technologia smart jest kolejnym etapem rozwoju naszego sektora i całej branży budowlanej. Powinna dać nam szansę wprowadzenia do budynków inteligentnych i zintegrowanych rozwiązań oraz ich wspólnego funkcjonowania z innymi urządzeniami wykorzystującymi te same protokoły komunikacji. Do tej pory byliśmy jednak w ich zewnętrznym otoczeniu, skazani na rozwiązania autorskie, zamknięte na komunikację z otwartym środowiskiem. Żeby rozwijać biznes, podnosić jego rentowność, a jednocześnie uniknąć sezonowości, warto być obecnym z produktami również w środku budynku. W przyszłości będziemy używać w naszych domach wręcz niewyobrażalną ilość urządzeń podnoszących bezpieczeństwo i komfort życia, które będą komunikować się ze sobą i odtwarzać nasz cykl życiowy. Jednak nowoczesna technologia i komunikacja z domem oraz rozpoznawanie potrzeb użytkowników dają też możliwość sprzedawania wielu dodatkowych usług. Spójrzmy choćby na bezpieczeństwo i czasowe zabezpieczenie domostw przez profesjonalny monitoring, dodatkowe ubezpieczenie czy usługi specjalne, jak np. zarządzanie komfortem cieplnym. Za chwilę będziemy świadkami nowej ery – ery elektromobilności, gdzie rozwiązania smart będą powszechnie używane i my jako fachowcy będziemy niezbędni przy ich instalacji, projektowaniu i obsłudze. Wszystko to dzieje się na naszych oczach, to kwestia nie więcej niż dekady.

Kogo ma pan na myśli, mówiąc: my, fachowcy?

Myślę o całej naszej branży – od bram poczynając, przez okna, drzwi, rolety, na nowoczesnych osłonach zwiększających komfort termiczny kończąc. Myślę zarówno o producentach tych wyrobów, ich dystrybutorach, jak i o tych, którzy je instalują. Dzięki smart home branża ma kolosalną możliwość rozwoju, a ludzie, którzy w niej pracują jako instalatorzy, mogą odkryć zupełnie nowe, nieograniczone możliwości. Z klasycznych dziś instalatorów w przyszłości staną się integratorami proponującymi pakiet urządzeń zarządzany przez jeden wspólny mózg, centralę, gate way lub home center. Instalatorzy nie muszą przecież ograniczać się jedynie do produktów podstawowych, ale mogą pójść w stronę integracji, zarządzania, sterowania systemem urządzeń, środowiskiem systemowym; w kierunku nowych technologii i innowacyjnych produktów. Mogą być pomocni nawet przy projektowaniu systemu i rozpoznawaniu potrzeb potencjalnego użytkownika, bo z wieloma klientami trzeba będzie przejść przez cały proces, od zaprojektowania po wykonanie w ich domach całego systemu smart. Wspomniani „fachowcy" staną się projektantami, designerami systemu – integratorami.

Jak może się w tym odnaleźć dystrybutor stolarki?

Klasyczny dystrybutor, ale i instalator, ma okazję jako mentor i wyedukowany specjalista pokazywać te możliwości; może być edukatorem, doradcą klienta. Zasobność Polaków jest coraz większa, świadomość i otwartość na nowe

technologie oceniana przez wielu specjalistów jako jedna z najwyższych wśród wszystkich mieszkańców starego kontynentu. Najlepiej obrazuje to sukces nowych rozwiązań produktów bankowości – także elektroniczne płatności. Dziś jesteśmy w stanie wydać więcej pieniędzy, jeśli tylko będziemy wiedzieli, na co możemy sobie pozwolić, szukając komfortu i bezpieczeństwa w swoich domach. Dzisiaj konsumenci nie rozumieją jeszcze, po co mieliby wydawać pieniądze na smart home, bo nie znają dobrze nowoczesnych rozwiązań budynkowych. Trzeba im uświadomić, że dom nie składa się jedynie z najprostszych urządzeń, bez których nie wyobrażamy sobie życia, ale może być wyposażony w mnóstwo innych, które zapewnią bezpieczeństwo osobiste oraz zarządzanie wieloma domowymi instalacjami. Wszystkie te rozwiązania umożliwią optymalizację kosztów użytkowania budynków przy ich optymalnym wykorzystaniu, zgodnie z trybem naszego życia. Do tej pory sprzedawaliśmy energooszczędność, termoizolacyjność okien i drzwi poprzez śrubowanie parametrów, ale dzisiaj – wraz z zaoferowanymi rozwiązaniami komplementarnymi, osłonami, urządzeniami automatyzującymi oraz rozwiązaniami smart – możemy uzyskać wielokrotnie lepsze parametry oraz komfort termiczny w każdym budynku.

Żeby przekonać klienta, samemu trzeba mieć dogłębną wiedzę o tym?

Widzę ogromny postęp w tej kwestii i wydaje mi się, że świadomość dystrybutorów i instalatorów zmienia się, a podstawą tego jest edukacja. Myślę, że nadal musimy nieustannie pracować nad wiedzą i nowoczesnym postrzeganiem potrzeb klientów przez dystrybutorów i instalatorów z tej branży. Tylko wiedza na temat produktu oraz nowoczesnych rozwiązań dostępnych na rynku pozwoli im właściwie obsługiwać ludzi. Wiele firm z naszego sektora prowadzi takie działania w sposób usystematyzowany, a i Nice jest w wielu krajach prekursorem zaawansowanych projektów szkoleniowych oraz edukacyjnych. Dzisiaj to często sprzedawca, instalator, decyduje, w jaki sposób i w co klient zostanie zaopatrzony. Rekomendacja konkretnych rozwiązań i produktów przez sprzedawcę jest w zdecydowanej większości postrzegana jako kluczowy element podejmowanych przez konsumentów decyzji. Choć nasza branża jest dość konserwatywna, jeśli chodzi o osoby w niej funkcjonujące, to musimy pracować nad tym, żeby je otworzyć, przygotować i wyposażyć w niezbędną wiedzę o dostępnych możliwościach. Przychodzi czas na specjalistę nowego typu, integratora systemów i doradcę klienta.

Zakłada pan, że klient oczekuje oferty na tak kompleksową obsługę?

Wszyscy chyba zauważamy, że mamy coraz mniej czasu, jesteśmy coraz bardziej zabiegani. Jeśli budujemy dom, to coraz trudniej jest nam koordynować pracą pięciu czy sześciu firm i dlatego staramy się kupować jak najwięcej rzeczy z jednego miejsca, z jedną usługą. Z tego powodu poszerzanie oferty jest dość naturalne, bo jeśli klient jest zadowolony ze sprzedawcy, to chciałby jak najwięcej potrzeb zrealizować w tym jednym, sprawdzonym miejscu. Jeśli jesteśmy w stanie mu zaoferować komplet produktów, rozszerzając pakiet o rozwiązania komplementarne, które pojawiają się w jednej inwestycji, z pewnością możemy liczyć na to, że zabiegany inwestor skorzysta z naszej rady i oferty. Z tego między innymi powodu rynek musi zmierzać w tę stronę, a to pozwoli rozwijać przedsiębiorstwa w naszej branży. Co więcej, firmy, które są w stanie zbudować taką profesjonalną sieć zorientowaną na klienta oraz nowoczesne podejście do domów przyszłości będą coraz częściej wygrywać rywalizację na rynku. Pamiętajmy również o aspekcie zyskowności przedsiębiorstw z naszej branży. W obliczu bardzo agresywnej konkurencji, unikalność i oparcie działań firmy o innowacje i rozwiązania wysokotechnologiczne plus dodatkowe usługi sprawiają, że można liczyć na poprawę marż oraz dłuższą relację z klientami. Ciekawym przykładem działań z siecią dystrybucyjną są koncepty Krispolu czy Oknoplastu oraz Nice z jego projektem licencjonowania instalatorów. Powiązanie kompleksowości oferty z showroomem, pozwalającym na pokazanie wszystkich możliwości, a przez to budowanie świadomości konsumenta o dostępnych rozwiązaniach, jest bardzo trafne. Klient przychodzi po okno, bramę, napęd, ale jeśli będzie miał świadomość różnorodności dostępnych rozwiązań i zostaną mu pokazane konkretne przykłady – taki „experience center", pełen innowacyjnych możliwości, z pakietem nowoczesnych technologii – z pewnością rozszerzy to jego inwestycje oraz zwiększy zyski sprzedającego i instalującego.

Podane przykłady są wyjątkami, bo większość producentów ma jednak znikomy wpływ na swoich dilerów.

To w dużej mierze wynika z przeszłości, kiedy to producenci starali się sprzedawać coraz więcej, psując przez to swoje relacje handlowe, rujnując często delikatny system cen rynkowych oferowanych produktów. W imię większej sprzedaży stracili dobro dla siebie najwyższe, czyli stabilną sieć, kontrolę rynku, jakość świadczonych usług. W obliczu tych sytuacji producent pozostawał często już tylko z jednym argumentem – niższej ceny, a to automatycznie łączy się z niższą jakością produktu i związanej z nim usługi. Tymczasem jeśli chcemy sprzedawać dobrze, to produkt musi być wyceniany nieco wyżej, a dzięki jakości obsługi i jej kompleksowości oraz całemu pakietowi oferowanych produktów, usługa będzie kosztować więcej. Widać już próby działań zmierzających do uporządkowania tego rynku, przejęcia kontroli nad własną siecią i jakością usług – do tworzenia wyższych standardów obsługi. Jedyne czego mi brakuje, to współdziałania. Każde z obecnych na rynku przedsiębiorstw próbuje bowiem robić to „po swojemu", a taki sposób budowania standardu rynkowego jest bardzo mozolny, długoterminowy i kosztowny. Nawet liderzy nie są w stanie zaoferować pełnej gamy produktów i usług, dlatego powinni współpracować z innymi producentami i dostawcami, tworząc kompleksową ofertę oraz współdziałać w zakresie tak oferty, jak i usług oferowanych klientom.

Jak miałaby wyglądać taka współpraca?

Dobrymi wzorami są przykłady współdziałania znanych w branży firm. Muszę być obiektywny, wymieniając widoczne wspólne działania Wiśniowskiego i Somfy. Podobnie mogę powiedzieć o współpracy Nice z firmą Krispol, Anwis czy Selt. Jednak i Nice powinno zaprosić do współpracy kolejnych partnerów. W naszym przypadku rozwój projektu profesjonalnej, licencjonowanej sieci instalatorów przy udziale większej liczby firm może być kanwą takiej współpracy. Mając ujednolicone procesy i standardy

Środowiska montażystów okien, przesłon oraz instalatorów automatyki domowej wraz z nowo tworzącym się rynkiem integratorów wkrótce ulegną konsolidacji.

obsługi klienta, łatwiej będzie oferować dodatkowe produkty i nowoczesne rozwiązania, wykorzystujące wysokie technologie. To działanie – jeśli uda się je skonsolidować i znaleźć partnerów wyznających podobne zasady w biznesie – stworzy możliwość standaryzacji rynku instalacji w Polsce. Musimy spróbować znaleźć pomysł na to, jak działać wspólnie; jak razem poszukiwać dróg do podniesienia standardów obsługi klienta, oferować szeroką, multibrandową i komplementarną ofertę.

To jest poważny projekt na całkiem odrębny biznes dystrybucyjno-usługowy!

Owszem, ale proszę zauważyć, że jest to koncept dostępny niemal dla każdego: dla dużych producentów, działających w skali ogólnopolskiej, łączących swoje potencjały, i mniejszych, silnych, rozpoznawalnych w swoim regionie, a chcących skorzystać z doświadczeń i potencjału lokalnych partnerów. Jest to świetny projekt modelu biznesowego, który widzę od lat, ale wymagający też wyzbycia się nadmiernych ambicji poszczególnych firm. Pomysł łączenia sił, ofert i marek, które byłyby w stanie się porozumieć, zbudować uzupełniający się pakiet produktów. Wyobrażam sobie, że w oparciu o taki projekt współdziałania można stworzyć model biznesu, który da się skomercjalizować.

W naszym wspólnym interesie także leży połączenie sił w celu ochrony sektora przed brakiem jakości.

W jaki sposób?

Można by oferować go na zasadzie franczyzy czy sprzedaży poprzez zorganizowanych w grupę agentów handlowych funkcjonujących pod jednym szyldem, ale w oparciu o ofertę współpracujących marek. Dzisiaj, szukając w dystrybucji sukcesu biznesowego i pomysłu na stabilne przychody, trzeba podeprzeć się silną marką lub kilkoma, działającymi według podobnych standardów i zasad. Klient nowych czasów oczekuje produktu, który łączy się z gwarantowaną jakością, firmą, która oferuje stabilność i ma rekomendacje – tutaj marka ma coraz większe znaczenie. Dobra marka pozwala też więcej zarobić, bo jako konsumenci jesteśmy w stanie zapłacić więcej za coś, do czego mamy większe zaufanie, co jest pozytywnie rekomendowane przez innych odbiorców i użytkowników. W takim koncepcie współpracujących ze sobą firm i marek, można łączyć produkty, które stworzą ofertę kompleksową i pozwolą na wydłużenie obecności w procesie inwestycyjnym, realizowanym przez inwestora od początku budowy, może nawet do etapu wykańczania domu.

Będą to realizować montażyści stolarki czy raczej instalatorzy?

Myślę, że środowiska montażystów okien, przesłon oraz instalatorów automatyki domowej wraz z nowo tworzącym się rynkiem integratorów wkrótce ulegną konsolidacji. Tylko kompleksowa usługa, która będzie polegała na realizacji pełnego pakietu potrzeb skupionych wokół jednej inwestycji da szansę na stabilne i ekonomicznie uzasadnione prowadzenie biznesu. Przyszłość należy do firm zarabiających nie tylko na produktach, które często nie generują już wysokich marż, ale kluczowym aspektem będzie zarabianie na wiedzy, profesjonalizmie, jakości i rozległości oferowanej usługi. Wierzę, że jest możliwe stworzenie profesjonalnego wizerunku i zawodu instalatora, integratora w oparciu o wspólne działania branży i ujednolicanie standardów oraz swego rodzaju hermetyzację, która wykluczy udział osób i firm przypadkowych lub tych wyznających szkodliwe dziś zasady hołdowania wyłącznie cenie.

Wymaganie takiej wszechstronności oraz wysokie standardy wielu ludziom zamkną drogę do zawodu!

Dla branży to może być oczyszczające, a selekcja i profesjonalizacja to krok w kierunku wyższej jakości i większej zyskowności firm z branży, co pozwoli na stabilizację i przewidywalność sytuacji ekonomicznej. W ramach firmowych, odpłatnych kursów wyszkoliliśmy już kilka tysięcy osób na różnych poziomach doświadczenia zawodowego i wiedzy. Edukujemy wszystkich chętnych, którzy spełnią stawiane im wymagania początkowe, ale mamy też system ocen, aby tych najsłabszych, którzy nie sprostają oczekiwaniom, odsuwać od możliwości instalowania naszych produktów. Człowiek o niewystarczającej wiedzy i umiejętnościach nie może być licencjonowanym instalatorem automatyki Nice, nie może być wizytówką firmy, przedstawicielem reprezentującym markę, której zależy na długoterminowym działaniu. Nie bójmy się więc powiedzieć, że nie możemy sobie już dziś w branży pozwolić na to, by dopuszczać do zawodu ludzi o niskich kwalifikacjach i braku chęci do ich podnoszenia. W naszym wspólnym interesie jest zbudowanie prestiżu tego zawodu oraz usankcjonowanie standardów wykonywania profesji instalatora. W naszym wspólnym interesie także leży połączenie sił w celu ochrony sektora przed brakiem jakości.

W dobie sprzedaży internetowej za montaż może się brać przecież każdy.

Każdy, ale nie powinno się to wiązać z przejęciem odpowiedzialności przez producenta za wynik tej pracy. Nie zapominajmy o naszych możliwościach. Możemy przecież wprowadzić preferencyjne warunki gwarancji na produkty montowane przez profesjonalnych instalatorów. Pomysłem, który może pomóc rozwiązać kwestie sprzedaży internetowej, bez należytej kontroli jakości instalacji, jest sprzedaż połączona z gwarantowanym przez producentów profesjonalnym montażem, kupionym przez klienta w internetowym pakiecie – produkt plus usługa. Idealnym rozwiązaniem byłoby stworzenie wzorem innych rynków, np. niemieckiego, organizacji zrzeszającej instalatorów notyfikowanych przez branżę i polecanych przez producentów. Jeśli doprowadzilibyśmy do regulacji kwestii sprzedaży produktów z gwarantowaną ochroną konsumentów przez wszystkich zainteresowanych wytwórców w branży, to internetowy kanał sprzedaży nie będzie prowadził tylko do wojny cenowej, ale gwarantowałby nabywcy jakościowy produkt, połączony z profesjonalną obsługą, kupowany zgodnie z jego oczekiwaniami. Taki system dawałby klientowi bezpieczeństwo i wysoką jakość wraz z ochroną producenta.

Taka sytuacja wymagałaby daleko idącej zgody wśród producentów.

Właśnie w tym zakresie powinniśmy się konsolidować, bo w pojedynkę niczego rozsądnego nie osiągniemy, nawet jeśli będziemy największą firmą w swoim segmencie. Musimy wszyscy otworzyć się na współpracę, bo choć konkurentami będziemy zawsze, to jeśli chodzi o jakość usługi, powinniśmy szukać wspólnego standardu oraz godziwej ceny wykonywanych usług. Konkurujmy produktem, jego jakością, rozwiązaniami funkcjonalnymi, ale w przypadku instalacji połączmy siły i zadbajmy o jednakowe, wysokie wymagania. W ten sposób wzmocnimy swoich partnerów biznesowych i cały rynek.

Dziękuję za rozmowę

Robert Klos