

Krok po kroku zamiast skoku



LESZEK ŁOSIN

Prezes Zarządu, Maritex Sp. z o.o. oraz NIVISS PHP Sp. z o.o.

W dobie nowoczesnych technologii oraz globalizacji biznesowe *success story* utożsamiamy bardzo często z młodą firmą, która dzięki przełomowemu pomysłowi osiągnęła skokowy rozwój. Owszem, takie historie się zdarzają, jednak zdecydowana większość uznanych przedsiębiorstw wypracowało swoją pozycję oraz markę w wyniku trudnej, długotrwałej i mozolnej „pracy u podstaw”. O tym jak duże plony może dać systematyczny rozwój krok po kroku, dbanie o jakość wyrobów oraz stałe wzmocnianie ekonomiczne firmy, świadczy historia gdyńskiego Maritexu.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Jak zaczynał Pan swoją przygodę z biznesem?

Z wykształcenia jestem inżynierem elektronikiem. Gdy w 1987 r. zakładałem wraz z dwoma współnikami Maritex, bardzo wiele segmentów rynkowych było jeszcze w Polsce niezagospodarowanych. Rynek elementów elektronicznych był jednym z nich. Jeszcze przed otwarciem firmy mieliśmy wielkie problemy, aby dostać w kraju potrzebne do prac elektronicznych półprzewodniki. Mieliśmy świadomość, że nie byliśmy wówczas jedynymi, zmagającymi się z tym kłopotem. Postanowiliśmy zająć tę niszę. I tak też, począwszy od 1989 r., Maritex zaczął importować do Polski oraz sprzedawać na krajowym rynku trudno wcześniej dostępne komponenty elektroniczne. Przez kolejnych ponad 25 lat znacznie się rozwinęliśmy, lecz charakter przedsiębiorstwa pozostał ten sam. Wciąż jesteśmy firmą przede wszystkim handlową. Naszą filozofią nie jest jednak tylko „kupić i sprzedać”. Staramy się wypracowywać swoją przewagę konkurencyjną oferując klientom również coś więcej niż jedynie dostarczanie komponentów – pomoc w projektowaniu elektroniki, a także szkolenia. Nasi inżynierowie są w stałym kontakcie z konstruktorami i przekazują dalej wiedzę na temat poszczególnych produktów znajdujących się w naszym asortymencie.



Pod koniec lat 80. bardzo wiele obszarów rynkowych było w Polsce niezagospodarowanych. Powstające wówczas firmy starały się zająć istniejące nisze.

Po ponad 20 latach działalności, Pańska spółka zaczęła stawiać pierwsze kroki za granicą...

W momencie rozpoczęcia działalności przez Maritex nie sposób było nawet marzyć o operowaniu na zagranicznych rynkach. Kiedyś możliwości kontaktu ze światem nie były tak duże jak dziś, opierały się na łączności teleksowej. Poza tym rynek zagraniczny był i jest opanowany przez globalnych graczy, których kapitał liczony jest w miliardach euro. Model biznesowy mojej firmy zmieniał się jednak wraz z postępem technologicznym oraz sytuacją geopolityczną kraju. Wejście do Unii Europejskiej, a także rozwój nowoczesnych technologii pozwoliły nam na rozwinięcie skrzydeł. Początkowo nasz kontakt z zagranicą ograniczał się do sklepu internetowego, w którym nasze produkty kupowali również klienci spoza Polski. Teraz jednak, gdy jako przedsiębiorstwo dojrzeliliśmy i okrzepiliśmy na rynku, postawiliśmy na tworzenie zagranicznych oddziałów naszej firmy, tak by stać się tam aktywnym graczem.

“ **Postęp technologiczny oraz wejście Polski do Unii Europejskiej były w ostatnich dwóch dekadach czynnikami, które w sposób szczególny przyczyniły się do otwierania się rodzimych firm na rynki zagraniczne.**

Czy model ten umożliwia skuteczne konkutowanie ze wspomnianymi gigantami, którzy mają swoje kanały sprzedaży praktycznie na całym świecie?

Naszą szansę widzimy w tym, że sporo producentów części elektronicznych doszło do wniosku, że warunki handlowe stawiane przez wielkie koncerny wcale nie są takie dobre. Na wielu rynkach często żądały one wręcz komisowej sprzedaży, na zasadzie: „dostarczcie nam komponenty, a jeśli nie uda nam się ich sprzedać, to mamy prawo wam je zwrócić”. Producenci zaczęli szukać innych kanałów dystrybucji – mniejszych, lokalnych, stanowiących dobrą przeciwwagę dla dużych, globalnych dystrybutorów. Jako Maritex staramy się z tego skorzystać.

Kim są najwięksi producenci, których obsługujecie i dlaczego opłaca im się korzystać z usług firm takich, jak Maritex? Nie lepiej otworzyć własny dział dystrybucyjny?

W branży elektronicznej prym zdecydowanie wiodą Stany Zjednoczone oraz Azja. Firmy europejskie bronią się ciągle wysoką jakością produktów, a w ostatnich latach także ceną. Obecnie, głównie w Chinach, dość mocno wzrosły bowiem koszty produkcji. Otworzyło to szansę na ponowne otwarcie produkcji w fabrykach w Europie Środkowej i Wschodniej. Szereg z tych inwestycji powstaje również w Polsce. Jeśli chodzi o strategię rynkową potentatów, część z nich faktycznie próbuje tworzyć swoje własne struktury dystrybucyjne. Zdają sobie jednak sprawę z tego, że nasze kontakty na danym rynku są lepsze. Jesteśmy w stanie zapewnić progres sprzedaży, a to – bez odpowiednich nie tylko kompetencji, ale i znajomości, obycia na konkretnym rynku – nie jest wcale łatwe.



W branży elektronicznej globalny prym zdecydowanie wiodą Stany Zjednoczone oraz Azja. Firmy europejskie bronią się ciągle wysoką jakością produktów, a w ostatnich latach także ceną.

Czy za granicą wychodzicie do miejsc, w których takie kontakty posiadacie?

Niedawno otworzyliśmy swój oddział w Rumunii, a za chwilę będziemy mieli kolejny – w Szwecji. Nasza ekspansja opiera się na ludziach. Wyszukaliśmy profesjonalistów bardzo dobrze znających te rynki. Ich zadaniem jest zbieranie zamówień i pod komponenty i pod opracowania specjalistyczne, dotyczące np. specjalnego oświetlenia, które jesteśmy w stanie skonstruować i dostarczyć. Zdecydowaliśmy się na wyjście do tych dwóch krajów również ze względu na powiązania z producentami, których jesteśmy autoryzowanym dystrybutorem w Polsce.

Myśleliście o wyjściu na Wschód?

Znam firmy, które tam utonęły. Konflikt zbrojny, sankcje i dewaluacja rubla zrobiły swoje. Tamtejszy rynek jest nieprzewidywalny, w dużym stopniu się załamał. Na pewno nie będziemy zainteresowani wejściem na niego w obecnej sytuacji.

O ile Maritex stawia dziś za granicą dopiero swoje pierwsze kroki, o tyle na rynkach międzynarodowych od kilku lat skutecznie konkuruje jego spółka-córka – NIVISS. Skąd wziął się pomysł na jej założenie?

Wyłoniła się ona w 2011 r. z działu optoelektrycznego Maritexu i działa w branży projektowania i produkcji modułów oraz gotowych produktów na bazie technologii LED. Jest to spółka inżyniersko-produkcyjna, posiadająca własny dział konstrukcyjny oraz laboratorium badawcze. Jeżeli chodzi o powody jej powstania – zawsze chciałem założyć firmę produkującą elektronikę. Tuż po studiach pracowałem kilka lat jako projektant urządzeń elektronicznych. Jako byłemu konstruktorowi w tyle głowy zostało mi, że dobrze byłoby coś jeszcze kiedyś samemu stworzyć, opatentować. 7 lat temu pojawiła się na to realna szansa. Maritexowi udało się wówczas nawiązać współpracę z amerykańską firmą CREE, będącą światowym liderem w produkcji komponentów LED. Na poważnie zastanawialiśmy się, czy na bazie tych elementów nie produkować własnych gotowych wyrobów. Amerykanie zaczęli kręcić nosem, że skoro jesteśmy dystrybutorem ich produktów, to nie powinniśmy wychodzić na rynek z własnymi, hamując sprzedaż pozostałych. Mimo to udało nam się postawić na swoim i otworzyć NIVISS. Część wyrobów firma produkuje pod własną marką, a część pod marką klienta. Oczywiście, najbardziej zależy nam na promowaniu produktów obran-dowanych naszym logo. W szczególności staramy się zaistnieć w wąskiej, wyspecjalizowanej grupie wyrobów z branży oświetlenia gruntowego oraz basenowego LED. Jest to nasza nisza, w której próbujemy zaznaczyć swoją obecność w skali globalnej.

“ W 2011 r. z Maritexu wyłoniła się firma inżyniersko-produkcyjna NIVISS, działająca w branży oświetlenia LED. W przeciwieństwie do spółki-matki, od samego początku swój rozwój oparła na ekspansji zagranicznej.

No właśnie, NIVISS szybko zaczął wychodzić na rynki międzynarodowe...

Owszem, dzięki NIVISS-owi nabyliśmy bardzo cenne doświadczenie, jeśli chodzi o ekspansję na rynki zagraniczne. 80 proc. sprzedaży firmy wędruje właśnie za granicę, w tym głównie do Niemiec, Holandii, Francji, choć także i w tak egzotyczne miejsca jak Katar. Zaistnienie na rynkach międzynarodowych było dla NIVISS o tyle łatwiejsze, że od początku działalności nasza produkcja opierała się na komponentach z CREE i posiadała status CREE LED Solution Provider. Poświadczało to niejako o jakości naszych wyrobów i było dla nas niezwykle przydatne szczególnie w pierwszych dwóch latach działalności, kiedy nie mieliśmy jeszcze wyrobionej własnej marki. Otwierało nam to drzwi za granicą, bez tego trudno byłoby nam z początku zaistnieć poza Polską.

Jak duży jest to rynek?

Przede wszystkim jest to rynek nadal dość młody. Rozrasta się on dynamicznie, gdyż LED-y znajdują coraz szersze zastosowanie. To m.in. lampy samochodowe, policyjne lampy ostrzegawcze, oświetlenie ulic i budynków, a nawet kurników. Zakres jest bardzo szeroki, jest dużo miejsca, by się rozwinąć.

Wszystkie produkty NIVISS projektujecie i wytwarzacie w Gdyni?

Tu mamy swoje biuro projektowe, tu ściągamy wszystkie potrzebne komponenty i wykonujemy około 20 proc. produkcji. Resztę outsourcujemy. Wykorzystujemy inne firmy i ich moce przerobowe. Choć oczywiście później produkty te przechodzą u nas wszelkie testy oraz kontrolę jakości.

“ NIVISS ma w Gdyni swoje biuro projektowe, tu ściąga wszystkie potrzebne komponenty i wykonuje około 20 proc. produkcji. Reszta jest outsourcowana.

Jak sobie radzicie z wielkimi koncernami, które również działają w tej branży, jak np. Philips czy Osram?

Wszystko zależy od charakterystyki danego rynku. Dla przykładu, w Niemczech jest nam bardzo trudno, gdyż niemieccy klienci chcą kupować produkty ze swojego kraju. I nie chodzi tu tylko i wyłącznie o oświetlenie, ale też o maszyny, samochody, żywność itd. Nie jest tam nam łatwo zaistnieć ze swoją marką. Mamy jednak podpisaną umowę lojalnościową z jednym z niemieckich gigantów i w jej ramach produkujemy sprzedawane później pod ich logiem i marką komponenty. W innym wypadku

klient niemiecki ich po prostu nie kupi. Uważa on, że za niemieckim produktem idzie wyższa jakość. I mówiąc szczerze – mimo ostatnich tąpnięć, jak np. w Volkswagencie – tak zazwyczaj faktycznie jest.

Wykonujecie zatem produkty na bazie instrukcji dostarczonych przez niemieckiego partnera?

Nie jest to *stricto* wykonywanie czyichś instrukcji, gdyż nasz partner daje nam sporo wolnej przestrzeni. Mówi: „Potrzebujemy dobrego oświetlenia gruntowego”, a my im je projektujemy i produkujemy. On natomiast sprzedaje to później pod własnym brandem. Jeżeli chodzi o produkty marki NIVISS, celujemy w rynki mniej dojrzałe, jak np. bliskowschodnie, a także w rynki mniej naznaczone – nazwijmy to – regionalnym hermetyzmem gospodarczym, jak np. Francja czy Hiszpania.

“ **Polskim firmom trudno jest – nie tylko na rynku wyrobów elektronicznych – zaistnieć w Niemczech. Dlatego też NIVISS celuje ze swoimi produktami w rynki mniej dojrzałe, jak np. bliskowschodnie, a także w rynki mniej naznaczone regionalnym hermetyzmem gospodarczym, jak np. Francja czy Hiszpania.**

Hasło *Made in Poland* bardziej otwiera czy zamyka Wam drzwi na tych rynkach?

W mojej opinii polskie firmy cieszą się coraz większą renomą tak w Europie, jak i na całym świecie. To nie dziwi – wdrażanie obowiązujących globalnie standardów w procesie produkcyjnym, czy też systemów zarządzania jakością pomagają dostosowywać się do międzynarodowych wymagań. Naszą, polską zaletą jest też bez wątpienia to, że jesteśmy stosunkowo młodą gospodarką rynkową, żadną osiągnięcia sukcesu, nie zawsze postępującą według ustalonych szablonów. Poza tym wciąż nam się jeszcze „chce”, mamy w sobie wiele energii. To wszystko się liczy, ludzie za granicą to widzą. Co ciekawe, pomaga nam też czasem nasza pomorskość. O Gdańsku w latach 80. wiedział przecież cały świat i kibicował nam z całego serca. W biznesie liczą się takie sympatie, bo przy porównywalnych ofertach to one decydują, kto wygrywa. Mnie samemu zdarzyło się na tym skorzystać.

Nie macie obaw, że globalni potentaci z branży mogą „podkraść” Waszych najlepszych inżynierów? Niełatwo z nimi konkurować jeśli chodzi o np. wysokość wynagrodzenia pracowników...

Obecnie rywalizuje się nie tylko o sprzedaż produktów, ale także o pozyskanie najlepszych na rynku specjalistów, czy też utrzymanie kadr. Na pewno już od dłuższego czasu zachodnie koncerny sięgają po polskich fachowców z różnych dziedzin. Mimo, że nasi rywale są znacznie bogatsi od nas, to jednak mam wrażenie, że – wbrew pozorom – to my mamy więcej do zaoferowania pracownikowi. W mniejszym organizmie łatwiej jest pokazać się z dobrej strony i zaistnieć, a tym samym objąć kierownicze stanowisko. Dodatkowo jest dużo większa swoboda działania i możliwość aktywnego kreowania polityki firmy. Dla wielu osób jest to atrakcyjna perspektywa.

“

Mimo, że nasi rywale są znacznie bogatsi od nas, to jednak mam wrażenie, że to my mamy więcej do zaoferowania pracownikowi. W mniejszym organizmie łatwiej jest pokazać się z dobrej strony i zaistnieć, a tym samym objąć kierownicze stanowisko. Dodatkowo jest dużo większa swoboda działania i możliwość aktywnego kreowania polityki firmy.

Czy jako NIVISS odczuliście na własnej skórze trend nasilenia się protekcjonizmu państwowego na rynkach zachodnich, który – zdaniem wielu – ma obecnie miejsce?

Nie odczuliśmy tego na własnej skórze w Europie. Wyjątkiem mogą być tu Niemcy, ale bardziej niż protekcjonizmem państwowym nazwałbym to pewnym naturalnym sposobem zachowania niemieckiego konsumenta. Według naszych obserwacji niechlubnym liderem stosującym praktyki protekcjonistyczne, chroniące własne przedsiębiorstwa produkcyjne, są Chiny. Firmom chińskim trudno jest sprowadzać niektóre rzeczy z zagranicy. Teoretycznie prawo tego nie zabrania, ale w praktyce wymagane są liczne certyfikaty i innego typu uniedogodnienia mające zniechęcić tamtejsze przedsiębiorstwa do importu. Lepiej żeby wszystko było wyprodukowane na miejscu. Z chińskim podejściem protekcjonistycznym zdarzyło nam się już zetknąć osobiście, gdyż większość renomowanych – m.in. amerykańskich i japońskich – koncernów produkujących komponenty elektroniczne ma swoje fabryki właśnie w Chinach. Jako NIVISS oraz Maritex wiele z nich ściągamy do Polski. Czasem zdarza się, że w chińskiej fabryce ktoś się pomyli i podeśle nam złe części, które trzeba odesłać i wymienić. Wtedy robi się kłopot. Odesłanie komponentu z Polski do Chin jest prawdziwą drogą przez mękę. Dlatego też firmy chińskie, które przysłały nam mylnie jakieś komponenty często proszą nas, byśmy je po prostu zutylizowali, z uwagi na spodziewane kłopoty przy powrotnej odprawie celnej.

Na koniec mam jeszcze pytanie o polską gospodarkę z lotu ptaka: jakie Pana zdaniem modele rozwoju rodzimych firm mogłyby się najbardziej przyczynić do awansu Pomorza i Polski na mapie globalnego biznesu?

Często zastanawiałem się, jakim szlakiem powinna podążać nasza gospodarka by zaistnieć znacząco na europejskim oraz światowym rynku. Mój wniosek jest taki, że nie ma jednego złotego środka. Można wybrać co najmniej kilka dróg. Jedną z głównych jest stawianie na systematyczny rozwój krok po kroku, dbanie o jakość wyrobów oraz wzmacnianie ekonomiczne firmy, najlepiej wplatając w to wszystko innowacyjność. Może to się przełożyć na wykreowanie własnych silnych marek. Tak swoją pozycję budowali Japończycy, a teraz robią to też Chińczycy. Cenna może być również współpraca z wiodącymi światowymi firmami, która prowadzi do podnoszenia standardów organizacyjnych polskich przedsiębiorstw, a także – co być może najważniejsze – przekłada się na jakość kadry menedżerskiej oraz inżynierskiej. Mogę to potwierdzić na własnym przykładzie

po kilku latach współpracy z amerykańskimi i niemieckimi podmiotami. Podstawą całej tej układanki jest jednak racjonalny, sprawny i stabilny system prawny. Tylko wówczas można planować inwestycje w perspektywie wieloletniej. A to jest warunkiem koniecznym by zapewnić przewagę konkurencyjną naszych firm, bez której nie osiągniemy zadawalającego rozwoju gospodarczego kraju.

“ Jedną z głównych dróg do zaistnienia polskich przedsiębiorstw za granicą jest systematyczny rozwój krok po kroku, dbanie o jakość wyrobów oraz wzmacnianie ekonomiczne firmy, najlepiej wpłatając w to wszystko innowacyjność. Może to przełożyć się na wykreowanie własnych silnych marek.

O rozmówcy



LESZEK ŁOSIN

Prezes Zarządu, Maritex Sp. z o.o. oraz NIVISS PHP Sp. z o.o.

Leszek Łosin jest założycielem i prezesem firm Maritex Sp. z o.o. Sp.k. oraz NIVISS PHP Sp. z o.o. Sp.k. Absolwent Wydziału Elektroniki na Politechnice Gdańskiej. Autor wielu zgłoszeń patentowych, m.in. z dziedziny łączności radiotelefonicznej.

