

ASTOR

INNY WYMIAR KONKUROWANIA

Kultura organizacyjna i relacje z klientami



Spis treści:

Wprowadzenie.....	3
Słowa kluczowe	3
10 zasad Stefana Życzkowskiego.....	4
Historia pierwszego sterownika	5
Wiedza w cenie	8
Od rodzinnej spółki do stuosobowej firmy	10
Widoki na przyszłość.....	13
Goliat i Dawid.....	16
Wybory klientów.....	20
Silna grupa wsparcia technologicznego	22
Automatyzacja przemysłu z ludzką twarzą	24
Kultura organizacyjna w praktyce.....	27
Zadowolony pracownik, zadowolony klient	30
Od pozycji eksperta po firmę odpowiedzialną społecznie	32
Kultura organizacyjna - inwestycja cierpliwych	34
Przypisy	36

Opracowanie

dr hab. Robert Kozielski
Agata Mardosz

Konsultacja merytoryczna

dr Jerzy S. Czarnecki

Recenzja

prof. Tomasz Czaplą

Copyright © 2014 questus

Więcej informacji: www.questus.pl

Wprowadzenie

Przełom lat 80-tych i 90-tych wyzwolił polską inwencję i inicjatywę w zakresie przedsiębiorczości oraz otworzył przed polskimi firmami nowe możliwości, związane z w prowadzeniem gospodarki rynkowej. Koniec XX wieku to z jednej strony czas dynamicznego wzrostu, uczenia się rynku i zasad nim rządzących, z drugiej – poszukiwania najbardziej skutecznych metod i sposobów konkurowania. Źródła przewagi konkurencyjnej ewoluowały: od najatrakcyjniejszej ceny, przez jakość produktów, dodatkowe usługi i obsługę klienta, po markę czy relacje z klientami. Rosnąca rywalizacja na rynku wymusza dziś na organizacjach wchodzenie na coraz wyższe poziomy konkurowania i poszukiwanie nowych jego form.

Firma ASTOR działa na wysoce specjalistycznym rynku rozwiązań z zakresu automatyki i oprogramowania przemysłowego. Konkuruje z największymi międzynarodowymi korporacjami, takimi jak choćby Siemens. Jednak dla klientów na tym rynku

Słowa kluczowe

Strategia konkurencyjna, przewaga konkurencyjna, kultura organizacyjna, zarządzanie wiedzą, relacje z klientami, rynek B2B, NPS

znaczenie ma nie tylko jakość i zaawansowanie technologiczne produktów. Spektrum metod walki o klienta jest znacznie szersze.

Studium przypadku podejmuje problem wyboru metod konkurowania na rynku B2B: od najbardziej podstawowych (cena, jakość, obsługa, logistyka, itp.) po złożone (wiedza, relacje z klientami, itp.). W materiale poruszono także temat znaczenia kultury organizacyjnej w procesie budowania przewagi rynkowej i sposobów jej pomiaru w kontekście zdolności firmy do konkurowania.

Studium wpisuje się w problematykę przechodzenia od podejścia ukierunkowanego na „sprzedawanie” do podejścia ukierunkowanego na „wspólny biznes”, czyli najpełniejszego rozumienia biznesu klienta (...). Wartościowy i godny polecenia materiał dydaktyczny.

prof. nadzw. dr hab.
Tomasz Czapla
Uniwersytet Łódzki



10

zasad Stefana Życzkowskiego



*Warto
inwestować
w wiedzę*

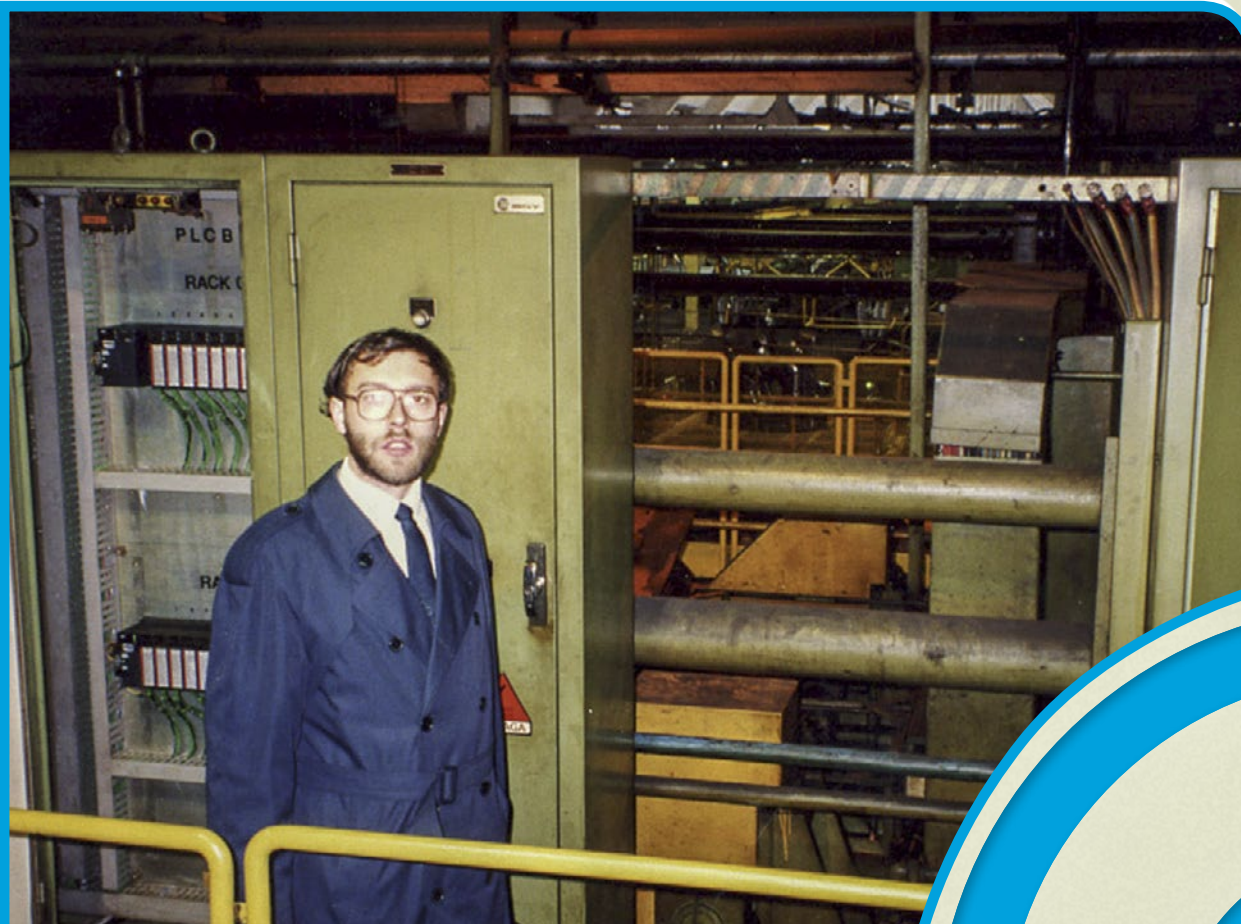
1. Najtańszy zawsze wypada z rynku.
2. Firmę można rozwijać, opierając się tylko na uczciwych zasadach.
3. Konkurencja bardzo rozwija i hartuje.
4. Pierwszą inwestycją w każdej firmie, jest marketing i reklama.
5. Warto inwestować w wiedzę.
6. Trzeba umieć sprzedawać własną głowę.
7. Biznesu nie można robić w pojedynkę.
8. Jeżeli ja jestem lojalny wobec pracowników, oni są lojalni wobec mnie. Jeżeli zachowuję się nieetycznie, nie mam prawa żądać, by inni zachowywali się etycznie wobec mnie.
9. Jeżeli ktoś nie ma doświadczenia, nie ma także złych nawyków.
10. Miarą sukcesu zawodowego jest nieustanny, niezależny od otoczenia biznesowego rozwój pracowników i firmy.

Historia pierwszego sterownika

– Nikt nie wiedział, co to jest sterownik i do czego służy – wspomina rok 1991 Stefan Życzkowski, prezes i założyciel firmy ASTOR. – Ludzie pytali, czy to się nie popsuje, kto to naprawi... A ja chodziłem po firmach i zapewniałem: razem damy sobie radę.

Wszystko zaczęło się od sterownika programowalnego marki GE, który z USA przysłał mu brat. Stefan Życzkowski szybko zorientował się, że aby zrobić z niego użytek, potrzebuje olbrzymiej wiedzy. Postanowił, że się tego nauczy i na tym oprze swój biznes.

Dziś ASTOR to stuosobowa firma, która z powodzeniem konkuruje na rynku z międzynarodowymi koncernami. W 2013 roku przyniosła 50 milionów złotych przychodu. Mimo to Stefan Życzkowski wciąż nie przestaje myśleć o niej jako o rodzinnej firmie, którą w 1987 roku zakładał razem ze swoimi braćmi, Adamem i Karolem. Przez te wszystkie lata ASTOR rósł, zmieniały się realia rynkowe i konkurencja, ale najważniejsze zasady, jakich trzymał się w prowadzeniu biznesu, pozostawały wciąż takie same.



Stefan Życzkowski w hali produkcyjnej FSO

Jednak kiedy firma, którą budowało się od podstaw, obchodzi 27-lecie istnienia, jest do dobry czas na podsumowania i plany na dalszą przyszłość.

Stefan Życzkowski od zawsze interesował się informatyką i elektroniką. Skończył Wydział Mechaniczny Politechniki Krakowskiej. Jego pierwszym narzędziem biznesowym był komputer ZX Spectrum 48 kB, który w 1983 roku, jeszcze zanim zaczął studia, dostał od swojego ojca. Napisał na nim pierwszy program, który udało mu się sprzedać za ówczesne 30 tysięcy złotych. Jak na tamte czasy był to całkiem dobry zarobek.

W 1986 roku Stefan Życzkowski pojechał do Hamburga i za pożyczone 200 marek kupił zepsuty i niekompletny komputer, do którego jako bonus dołączona była drukarka. Problem polegał na tym, że nie można było na miejscu sprawdzić, czy ta drukarka działa. Mimo to zabrał ją do Polski i sprzedał z pięciokrotnym przebicciem. Tak



**Stefan
Życzkowski:**

*Chodziłem po firmach
i zapewniałem: razem
damy sobie radę*

zarobił 100 dolarów, które stały się początkowym kapitałem zakładowym firmy ASTOR.

Początkowo ASTOR zajmował się sprzedażą sprowadzanych z Tajwanu komputerów. W Polsce u schyłku PRL-u nawiązanie kontaktu z azjatyckim dostawcą wymagało sprytu, zaufania do ludzi i znajomości angielskiego. Będąc na nartach w Austrii bracia Życzkowscy znaleźli w tamtejszej gazecie ogłoszenie tajwańskiej firmy, handlującej komputerami. Po powrocie, z Poczty Głównej w Krakowie wysłali zamówienie teleksem. Teleks to było energdowskie urządzenie wielkości dużej kserokopiarki, które zapewniało łączność ze światem. Faxów ani komórek jeszcze wtedy nie było. Zainwestowali 400 dolarów i... modlili się, żeby ten komputer w ogóle do Polski dotarł.

Sprowadzanie komputerów z zagranicy było w tym czasie zajęciem bardzo opłacalnym, ale też okupionym nie lada wysiłkiem. Żeby je kupować, trzeba było płacić obcą walutą.



Założyciele firmy na targach Automaticon (lata 90-te XX wieku)

Tymczasem w roku 1987, prywatne firmy nie mogły ani posiadać zagranicznych pieniędzy, ani nimi obracać. Jedyną możliwością ich zdobycia polegała na przywiezieniu oficjalnie do Polski obcej waluty przez osobę prywatną, ze specjalnym certyfikatem służb celnych. Następnie ktoś taki kupował komputery za granicą i przekazywał firmie. Dopiero potem ASTOR mógł odsprzedać komputer dalej. Ale było warto, bo każda transakcja zwracała się dwukrotnie. Tak funkcjonował ten rynek do transformacji gospodarczej. Po 1990 roku w Polsce zaczęły się pojawiać firmy takie jak Optimus, oferujące tanie komputery, więc wszyscy, chcąc się utrzymać, musieli obniżyć ceny.

– Wtedy zrozumiałem, że nie chcę na tym rynku działać. Że nie chcę sprzedawać tanich komputerów niczym jajek na bazarze – wspomina Stefan Życzkowski. Trzeba było więc poszukać nowego pomysłu na biznes. Wtedy właśnie dostał ze Stanów pierwszy sterownik GE. Tak podstawą działalności firmy ASTOR stała się automatyka przemysłowa. Był rok 1991, który bracia Życzkowsky wspominają jako moment, kiedy zajęli się biznesem na poważnie. ■

Wiedza w cenie

Czym dokładnie zajmuje się firma ASTOR? Stefan Życzkowski w żartach wspomina sytuację, kiedy jego sześciolatnia córka, na pytanie „czym zajmuje się tata?” odpowiedziała z rozbrajającą szczerością: „Ja wiem! Tata cały czas gra na komputerze!”.

Firma ASTOR działa na rynku *business to business* w branży automatyzacji procesów, technologii IT i podnoszenia efektywności w produkcji przemysłowej. Rozwój technologiczny sprawia, że w przemyśle coraz większą rolę odgrywają informatyczne rozwiązania, dzięki którym można usprawnić produkcję. Umożliwiają one automatyczne sterowanie maszynami, komunikację pomiędzy różnymi urządzeniami w przedsiębiorstwie czy też raportowanie i analizę danych, a dzięki temu sprawniejsze zarządzanie w oparciu o dokładne dane. Coraz więcej prac na liniach produkcyjnych wykonywanych jest nie przez ludzi, a precyzyjne roboty. Automatyzacja i robotyzacja zakładów w znaczący sposób przyczynia się do optymalizacji procesu produkcyjnego, zużycia mediów i oszczędności.

Sterownik PLC – z angielskiego *Programmable Logic Controller*, czyli programowalny sterownik logiczny – to, najprościej rzecz ujmując, mózg zarządzający pracą dowolnego urządzenia technologicznego lub całego zestawu takich urządzeń, np. linii produkcyjnej w fabryce. Konieczne jest jednak jego dostosowanie do specyfiki działania tych urządzeń. W tym celu do pamięci sterownika wprowadza się odpowiedni algorytm, dzięki czemu może on sterować maszynami zgodnie z oczekiwaniami. Wykorzystanie sterowników służy zautomatyzowaniu przemysłu i prowadzi do optymalizacji wielu procesów, a w konsekwencji do znacznych oszczędności w przedsiębiorstwach.

Ceny sterowników zależne są od ich wielkości i możliwości. Małe sterowniki, zarządzające pracą jednej maszyny, kosztują od ok. 1 000 do ok. 15 000 złotych. Średni sterownik (lub zestaw sterowników) to koszt wahający się pomiędzy 12 000 a 40 000 złotych. Natomiast w przemyśle ciężkim i fabrykach, gdzie istotną rolę odgrywa zapewnienie ciągłości produkcji, ceny zaczynają się od 40 000 złotych.



Wykład na temat systemów sterowania GE (lata 90-te XX wieku)

Właśnie takie rozwiązania swoim klientom oferuje ASTOR. Dziś to już nie tylko sterowniki, roboty i oprogramowanie przemysłowe, oraz zaawansowane systemy zarządzania i sterowania produkcją.

Klientami ASTOR są dwa rodzaje firm: użytkownicy końcowi, czyli fabryki, w których bezpośrednio wdrażane są oferowane rozwiązania,

a także tzw. integratorzy – firmy pośredniczące, które wdrażają produkty ASTOR u swoich klientów.

Ofertę produktową ASTOR uzupełniają usługi, takie jak: wsparcie techniczne, koordynacja projektów inwestycyjnych, szkolenia oraz konsultacje techniczne i biznesowe. Wszystkie te usługi oparte są o specjalistyczną wiedzę pracowników ASTOR, której zazwyczaj w takim zakresie nie posiadają klienci firmy.

Stefan Życzkowski nigdy nie chciał, aby ASTOR konkurował na rynku ceną. Zawsze chciał budować przewagę w oparciu o oferowane klientom dodatkowe wartości. – W naszym przypadku tą wartością jest właśnie wiedza. Za wiedzę ludzie zawsze będą chcieli płacić. Nie można być najtańszym i najlepszym. Najbogatsze i najlepsze firmy nigdy nie są najtańsze. Razem z moim zespołem nauczyliśmy się, że nie można sprzedawać taniej niż konkurencja. Trzeba być lepszym i dostarczać wartość dodaną – przekonuje prezes ASTOR.

W przemyśle
coraz większą rolę
odgrywają rozwiąza-
nia, dzięki którym
można usprawnić
produkcję



Łukasz Stec, założyciel
firmy ABIS (lata 90-te XX wieku)

ASTOR jest dostawcą takich rozwiązań, jak:

- **systemy automatyki przemysłowej**, na przykład sterowniki swobodnie programowalne, dzięki którym praca maszyny (lub cały proces technologiczny) może zostać zautomatyzowana, np. w fabrykach produkujących samochody czy w zakładach spożywczych,
- **systemy IT dla przemysłu**, dzięki którym można podnosić w sposób ciągły efektywność produkcji, monitorując jak działają maszyny i inne urządzenia w fabryce lub też jak wygląda zużycie mediów,
- **systemy robotyzacji**, czyli roboty przemysłowe, które wyręczają człowieka w ciężkich, powtarzalnych pracach, wymagających zapewnienia wysokiej jakości, szybkiego tempa produkcji lub ponoszenia ciężkich przedmiotów.

Od rodzinnej spółki do stuosobowej firmy

Jak firma ta przeszła drogę od małej, rodzinnej spółki do jednego z głównych graczy na rynku w swojej branży? Dziś, kiedy wchodzi się do siedziby ASTOR i podziwia widok na Wawel z tarasu na ostatnim piętrze należącej do firmy kamienicy, naprawdę trudno uwierzyć, że biznes ten rozkręcany był niemal w „garażowych” warunkach.

W automatyce przemysłowej ASTOR zaczął specjalizować się w 1992 roku. Aby przebić się na tym rynku, trzeba było nie tylko zdobyć wiedzę i wyspecjalizować się w programowaniu sterowników. Nie mniej ważne w uruchomieniu takiego biznesu w Polsce na początku lat 90-tych było zdobycie zaufania partnerów biznesowych i klientów. Zagraniczni dostawcy sterowników przyjeżdżali do niewielkiego biura ASTOR w Krakowie, w dodatku w trakcie remontu, i łapali się za głowę, widząc niewielką, rozkręcaną w domowych warunkach firmę. Ale ostatecznie stwierdzali, że nic nie szkodzi spróbować. W lutym 1992 roku ASTOR uzyskał status autoryzowanego dystrybutora firmy GE, globalnego producenta między innymi systemów

sterowania i oprogramowania przemysłowego. Dużo trudniej było o klientów. Sterowniki w tamtym okresie były bardzo drogimi urządzeniami, więc na pierwszego klienta



Stefan Życzkowski
(lata 90-te XX wieku)

czekać trzeba było aż dziewięć miesięcy. Zamówienie dotyczyło systemu sterowania sygnalizacją świetlną w Rzeszowie, która potem przez lata działała na sterownikach dostarczonych przez ASTOR.

– Zawsze, kiedy przychodziłem do klienta, mówiłem, że mam sterownik taki sam, jak

konkurencja, ale ja wiem o tym sterowniku znacznie więcej niż oni. I ja mogę w opowiedzieć o jego możliwościach, wyszkolić personel, dostarczyć dokumentację. On nie będzie najtańszy, ale będzie realizował swoje zadania zgodnie z oczekiwaniami – opowiada Stefan Życzkowski.

*Za wiedzę ludzie
zawsze będą chcieli
płacić*

Z początków działalności firmy właściciele szczególnie zapamiętali jeszcze jedno wydarzenie, kiedy w 1993 roku niespodziewanie jeden klient wykupił cały magazyn sterowników. Była to Fabryka Samochodów Osobowych na Żeraniu. Całą linię do zgrzewania nadwozia polonezów wyposażono w sterowniki od ASTOR. Dla braci Życzkowskich był to wtedy kontrakt życia, choć dziś tyle sterowników sprzedają w ciągu jednego tygodnia.

– Lata 90-te były okresem hartowania się firmy na rynku, naszej



Siedziba główna firmy ASTOR w Krakowie

walki o rynek. To nie był łatwy czas. Byliśmy małą firmą i wszystko robiliśmy sami: od programowania sterowników, przez sprzedaż, serwisowanie, marketing i komunikację, sprawy finansowe, po sprzątanie biura – wspomina Stefan Życzkowski.

Było to tym trudniejsze, że konkurentów na rynku było sporo – ASTOR nie miał wyłączności na dystrybucję sterowników GE. To prowadziło do ostrej walki cenowej, na którą Stefan Życzkowski nigdy nie chciał się zgodzić. – Można obniżyć cenę i wygrywać w ten sposób kontrakty, ale to bardzo krótkowzroczna strategia. Najtańszy zawsze wypada z rynku, bo w dłuższej perspektywie, nie ma pieniędzy na inwestycje – przekonuje prezes ASTOR. – Było niezwykle trudno się zmotywować, ale powtarzałem pracownikom: my sprzedajemy drożej, a im kiedyś zabraknie pieniędzy – wspomina.

Tym, co miało przekonać klientów, by zapłacić wyższą cenę za ten sam produkt, miała być wiedza pracowników ASTOR. Na niej opierała się wartość dodana, jaką oferowała ta firma – Stefan Życzkowski wraz ze współpracownikami



Paweł Handzlik,
ASTOR

*Powtarzałem
pracownikom:
my sprzedajemy
drożej, a konkurencji
kiedyś zabraknie
pieniędzy*

przekonywali, że dzięki swoim kompetencjom są w stanie w większym stopniu wykorzystać możliwości sterowników czy też zaprojektować niestandardowe rozwiązania. Gwarantowali też fachową pomoc w razie problemów technicznych i awarii systemu.

– W sytuacjach podbramkowych w trakcie negocjacji stosowałem tak zwaną „zasadę 105” – zdradza Stefan Życzkowski. – Kiedy widziałem, że klient

chce wybrać najtańszego oferenta, proponowałem, że zrealizujemy projekt za 105 procent najniższej zaproponowanej ceny. Oczywiście nie zarabialiśmy wtedy na tym tyle, ile chcieliśmy, ale klient cały czas miał świadomość, że oferujemy mu coś więcej niż konkurencja. Taka strategia negocjacyjna wytrącała też wszelki oręż z rąk konkurentów, bo dalsze obniżanie ceny do niczego już nie prowadziło – wspomina prezes ASTOR.

Przełomowy dla działalności ASTOR był rok 1999. Dzięki wynikom sprzedażowym firma ta została doceniona przez koncern GE i stała się jedynym w Polsce dystrybutorem sterowników tej marki. – To była nagroda za sześć lat bardzo ciężkiej pracy. I to wydarzenie pozwoliło nam rozwijać biznes na zupełnie innym poziomie – dodaje prezes ASTOR.

Dziś ASTOR to stuosobowa organizacja. W całej Polsce działa 6 oddziałów firmy: w Warszawie, Gdańsku, Poznaniu, Katowicach, Wrocławiu i Stargardzie Szczecińskim. ASTOR ma na koncie

przeszło 18 tysięcy sprzedanych sterowników GE i ponad 11 tysięcy licencji oprogramowania Wonderware, wdrożonych podczas współpracy z ponad 4 tysiącami klientów. Firma przeszkoliła też ponad 7 tysięcy inżynierów i managerów.

Przez 25 lat rosła nie tylko skala, ale też zakres działalności firmy ASTOR. Od 1995 roku ASTOR oferuje klientom oprogramowanie przemysłowe amerykańskiej firmy Wonderware. W 2003 roku firma stała się także dystrybutorem robotów – najpierw marki Fanuc, a kilka lat później marki Kawasaki. W 2009 roku ASTOR wprowadził na rynek własną markę Astraada, pod którą rozpoczął sprzedaż ekonomicznych komponentów automatyki: paneli operatorskich, falowników (urządzenia służące zamianie prądu stałego na prąd zmienny o określonej częstotliwości), urządzeń sieciowych, czy zasilaczy obiektowych. Ważne miejsce w ofercie znalazły też usługi, takie jak pomoc techniczna i serwis, szkolenia, a także usługi consultin-
gowe. ■

Widoki na przyszłość

Jeśli wziąć po uwagę ogólną sytuację w branży, ASTOR wciąż ma przed sobą perspektywy rozwoju. Rosnące koszty energii w przedsiębiorstwach i coraz większa świadomość oszczędności, jakie niesie ze sobą wykorzystanie zaawansowanych technologii sprawiają, że zapotrzebowanie na automatykę i oprogramowanie przemysłowe rośnie. Popyt ten jest szczególnie widoczny w rozwijających się gospodarkach. Również kraje Europy Środkowo-Wschodniej wciąż nadrabiają zaległości w wykorzystaniu nowoczesnych technologii, jakie mają w porównaniu choćby z Niemcami, Włochami czy Francją.

Stefan Życzkowski działa na tym rynku w Polsce od początku jego istnienia, będąc jednym z jego twórców. Bardzo dobrze pamięta, jak ciężko było na początku, kiedy mało kto miał pojęcie o tym, jak można wykorzystać technologie stosowane już wówczas na Zachodzie. Prezes ASTOR przez lata osobiście spotykał się z klientami: edukował ich, tłumaczył, przełamywał opory przed nowością i przekonywał, że to się opłaca. Na początku lat 90-tych barierą dla wielu zakładów była słaba znajomość języka angielskiego, więc to w ASTOR tłumaczono dla nich podręczniki



Polska potrzebuje kolejnych dwudziestu lat, aby dogonić Zachód

z zakresu programowania sterowników. Od tamtego czasu w Polsce sporo się zmieniło – w polskich przedsiębiorstwach świadomość korzyści, jakie niosą ze sobą inwestycje w zaawansowane technologie jest dużo większa. Posługiwanie się językiem angielskim przez polskich inżynierów jest normą. Jako kraj posunęliśmy się mocno do przodu, choć wciąż mamy jeszcze sporo do zrobienia. –

Polska potrzebuje jeszcze kolejnych dwudziestu lat, aby dogonić Zachód – ocenia Stefan Życzkowski.

Z badania przeprowadzonego przez *Control Engineering Polska* wynika, że rynek sterowników programowalnych, kontrolerów i komputerów przemysłowych stale się rozwija. Obecnie głównymi odbiorcami takich rozwiązań są przedsiębiorstwa zajmujące się przemysłem maszynowym, spożywczym i energetycznym.

Sporo zamówień płynie też ze strony branży ciepłowniczej, chemicznej i farmaceutycznej, rośnie też wykorzystanie rozwiązań z zakresu automatyki w budynkach.

W ankiecie, przeprowadzonej wśród dostawców sterowników i kontrolerów, 80 proc. badanych zadeklarowało, że ich sprzedaż w pierwszym półroczu 2013 roku wzrosła.



**Andrzej
Garbacki:**

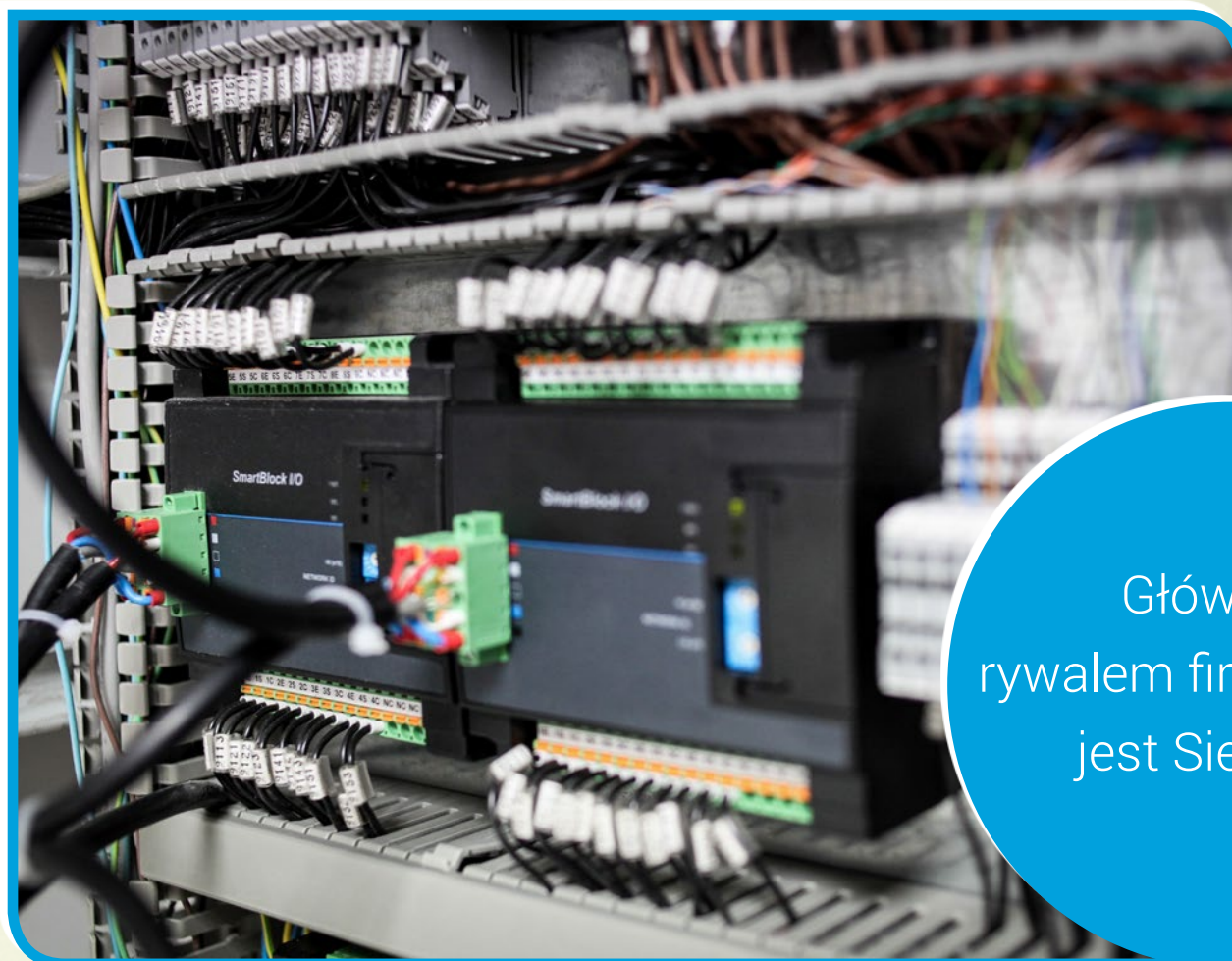
*Na rynku wygrywają
firmy, które umieją się
szybko dostosować do
zmieniającej się sytuacji*

67 proc. ankietowanych ocenia też, że w najbliższym czasie liczba zamówień wzrośnie, 29 proc., że pozostanie bez zmian, a tylko 4 proc. przewiduje spadek sprzedaży. Podobne pytania zadano także odbiorcom tych rozwiązań, a ich prognozy – choć nieco bardziej ostrożne – również wskazują na wzrost liczby zamówień w przyszłości. Jedna trzecia przedsiębiorców ma zamiar w nadchodzącym roku zwiększyć zakupy tego typu produktów w swoich firmach, 55 proc. deklaruje utrzymanie ich na dotychczasowym poziomie, a tylko 13 proc. zamierza kupić ich mniej niż w roku poprzednim.

Optymistyczne dla firm takich jak ASTOR są prognozy dotyczące zapotrzebowania na roboty przemysłowe. W Europie Centralnej w latach 2008-2011 liczba zainstalowanych robotów w przemyśle wzrosła z 10 do 17 tysięcy sztuk i prognozuje się, że w roku 2014 będzie ich ponad 28 tysięcy. Spośród ankietowanych przez *Control Engineering Polska* dostawców, 38 proc. zadeklarowało, że

w 2011 roku sprzedało mniej niż 10 robotów, 37 proc. – od 11 do 50 sztuk, a 23 proc. – od 51 do 100 sztuk. Jeśli chodzi natomiast o plany zakupowe klientów, 87 proc. planuje utrzymać zakupy na dotychczasowym poziomie. 12 proc. zadeklarowało, że kupi ich mniej, ponieważ ich zakłady posiadają wystarczającą ilość takich urządzeń. Zarówno dostawcy, jak i klienci za najbardziej perspektywiczne branże dla rozwoju rynku robotyki uznali przemysł maszynowy i motoryzacyjny, spożywczy, chemiczny, farmaceutyczny, metalurgiczny i medyczny.¹

Rynek, na którym działa firma ASTOR jest więc perspektywiczny, co jednak nie znaczy, że rozwija się w sposób stabilny i przewidywalny. – Sytuacja na rynku jest bardzo dynamiczna, co w ostatnich latach stało się cechą charakterystyczną dla prowadzenia biznesu nie tylko w naszej branży, ale w ogóle – ocenia Andrzej Garbacki, Dyrektor Działu Rozwiązań w ASTOR. – Obserwujemy bardzo duże zmiany popytu w przeciągu roku czy dwóch lat. Na rynku wygrywają więc firmy, które umieją się szybko



dostosować do takiej sytuacji – dostarczać inne rozwiązania lub w inny sposób prowadzić procesy sprzedażowe. Na pozycję firm w naszej branży coraz większy wpływ ma Internet, który daje klientom możliwość szybkiej weryfikacji kompetencji dostawcy, ale też szybkiego porównania cen. I to jest bardzo duże wyzwanie dla nas jako jednego z wielu graczy na tym rynku – dodaje. ■

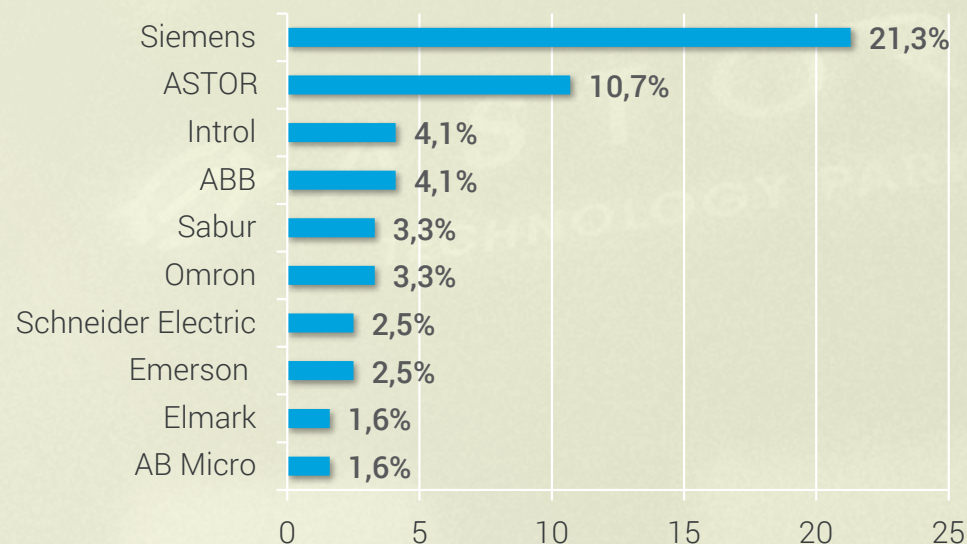
Głównym
rywalem firmy ASTOR
jest Siemens.

Goliat i Dawid

ASTOR ma na rynku szczególną pozycję – jest firmą polską i działającą wyłącznie na terenie Polski, podczas gdy jego głównymi konkurentami są międzynarodowe koncerny, reprezentujące marki rozpoznawalne na całym świecie. Co więcej, są to firmy dysponujące pokaźnym kapitałem, który pozwala im ubiegać się o realizację bardzo dużych kontraktów.

Na rynku sterowników programowalnych, głównym rywalem firmy ASTOR jest Siemens. Koncern ten oferuje klientom własne produkty i rozwiązania, podczas gdy ASTOR jest dystrybutorem marek swoich partnerów (GE). Siemens ma pozycję lidera – jego udział w rynku w 2011 roku wyniósł 22 proc., a w 2012 roku 23 proc.² Jest też najbardziej znaną marką w tej branży wśród kadry zarządzającej i pracowników technicznych w przemyśle. Warto dodać też, że do jej rozpoznawalności przyczynia się także to, że Siemens produkuje niemal wszystko – od lodówek, sprzętu gospodarstwa domowego po rozwiązania informatyczne dla przemysłu. Rozpoznawalność marki i zaufanie, jakim darzą ją klienci to główne źródło przewagi konkurencyjnej Siemens.

WYKRES 1. Spontaniczna znajomość marek dystrybutorów.

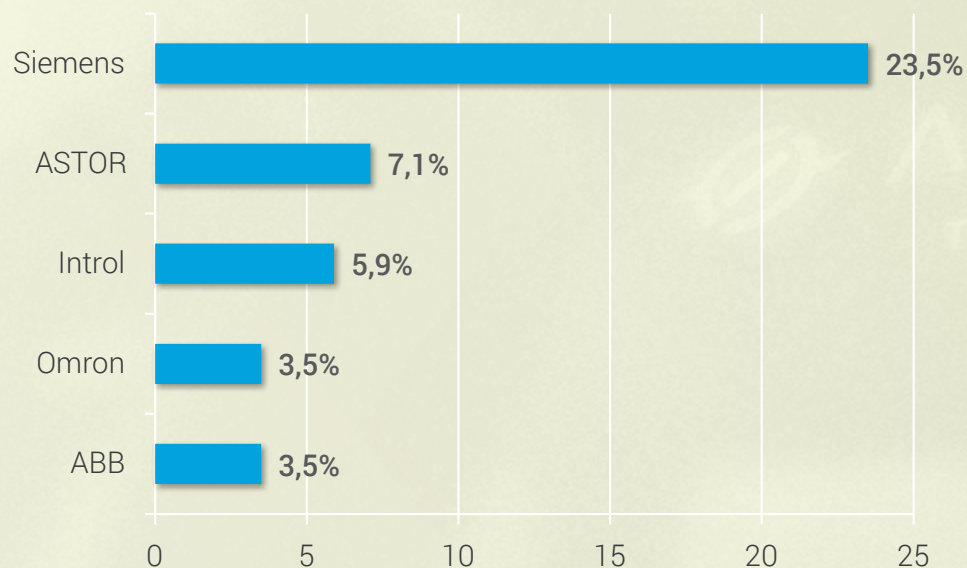


Źródło: ARC Rynek i Opinia, 2013

W badaniu przeprowadzonym wśród użytkowników sterowników na temat najchętniej wybieranych marek tych urządzeń, 76 proc. wskazuje Siemens. Na sterowniki GE (dystrybuowane w Polsce przez ASTOR), decyduje się 24 proc. użytkowników. Równie chętnie wybierają oni rozwiązania Schneider Electric (24 proc.) czy Omron Electronics (22 proc.), nieco rza-

dziej Allen Bradley (16 proc.) czy Mitsubishi Electric (16 proc.). Pozostali gracze na rynku mają wyraźnie słabszą pozycję.³

WYKRES 2. Spontaniczna znajomość marek dystrybutorów w grupie użytkowników końcowych

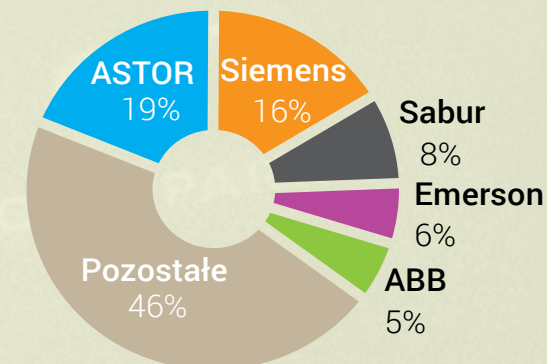


Źródło: ARC Rynek i Opinia, 2013

Konkurowanie z tak dużym graczem jak Siemens jest dla polskiej, rodzinnej firmy dużym wyzwaniem, jednak już sam fakt, że ASTOR może porównywać swoje wyniki z międzynarodowym koncernem, świadczy o jego mocnej pozycji. ASTOR jest drugą po Siemensie najczęściej spontanicznie wymienianą

marką wśród dystrybutorów systemów automatyki przemysłowej w Polsce. W badaniu rozpoznawalności marek przez klientów (zarówno użytkowników końcowych, jak i integratorów) Siemens wymieniło nieco ponad 21 proc. ankietowanych, natomiast ASTOR 11 proc.

WYKRES 3. Spontaniczna znajomość marek dystrybutorów w grupie integratorów.



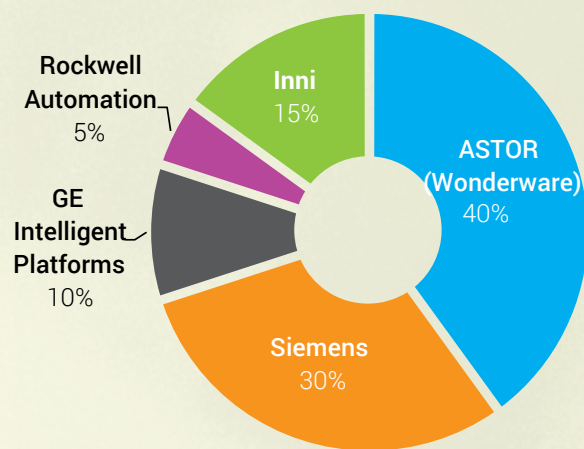
Źródło: ARC Rynek i Opinia, 2013

Siemens jest dużo bardziej rozpoznawalną marką w grupie użytkowników końcowych (firmy, w których ASTOR bezpośrednio instaluje oferowane rozwiązania). Co jednak warto zauważyć, integratorzy (firmy pośredniczące, wdrażające rozwiązania z zakresu automatyki przemysłowej u swoich klientów) najczęściej jako pierwszego dystrybutora

wymieniali firmę ASTOR (19 proc. wskazań). Siemens znalazł się na drugiej pozycji z niewiele niższym odsetkiem wskazań (16 proc. wskazań).

ASTOR jako firma działa nie tylko na rynku sterowników programowalnych, jest także dostawcą oprogramowania (jako dystrybutor marki Wonderware) i robotów dla przemysłu (jako dystrybutor marki

WYKRES 4. Rynek oprogramowania przemysłowego w Polsce – udział wartościowy

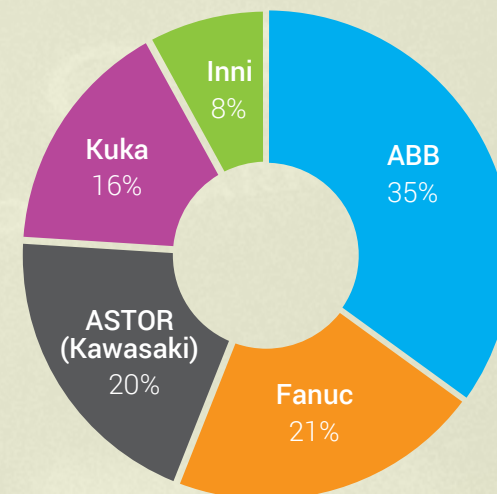


Źródło: Dane wewnętrzne ASTOR, 2013

Kawasaki). Według wewnętrznych danych firmy, na rynku oprogramowania może się ona poszczycić pozycją lidera, natomiast na rynku robotów przemysłowych zajmuje trzecie miejsce, za markami ABB oraz Fanuc.

Konkurentami firmy ASTOR są przede wszystkim międzynarodowe koncerny, ale też polskie firmy, będące – podobnie jak ASTOR – dystrybutorami zagranicznych marek. – Jeśli miałbym opisać strategię konkurencyjne naszych rywali, to z jednej strony mamy do czynienia z bazowaniem na silnej marce, jak również wykorzystywaniem możliwości, jakie daje dysponowanie dużym kapitałem przez międzynarodowe koncerny. Z drugiej strony, w przypadku pozostałych graczy na rynku, obserwujemy konkurowanie poprzez oferowanie jak najniższej ceny – ocenia Andrzej Garbacki. – Konkurencja jest duża, zwłaszcza jeśli chodzi o najprostsze rozwiązania. Jeśli systemy wysokich technologii mają elementy łatwo porównywalne, takie jak samochód, telefon komórkowy czy komputer, to mamy do czynienia z bardzo ostrą rywalizacją i walką cenową. Im bardziej rozbudowane, skomplikowane rozwiązania, tym konkurencja jest słabsza. A najniższa jest w przypadku inwestycji, które wiążą

WYKRES 5. Rynek robotów przemysłowych – udział na podstawie liczby zainstalowanych urządzeń



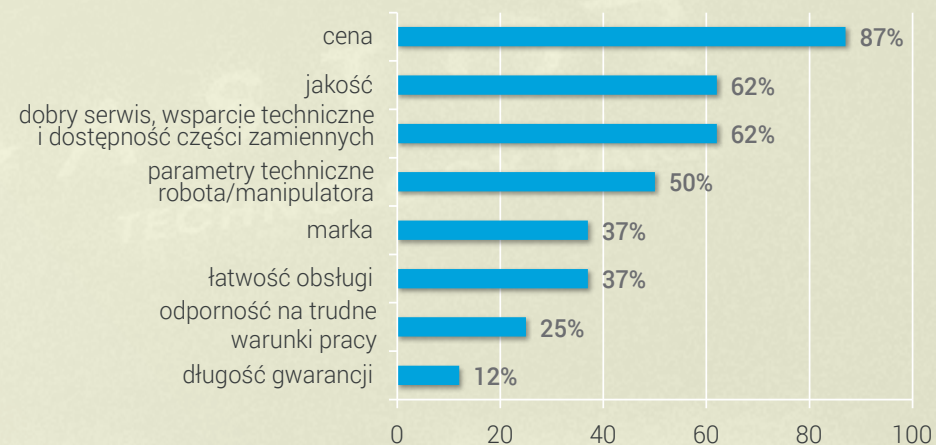
Źródło: Dane wewnętrzne ASTOR, 2013

WYKRES 6. Kryteria wyboru sterowników PLC przez użytkowników



Źródło: Control Engineering Polska , 2013

WYKRES 7. Kryteria wyboru robota przemysłowego/manipulatora przez użytkowników



Źródło: Control Engineering Polska , 2012

się dla klienta z wysokim ryzykiem, np. w ciężkim przemyśle, gdzie zatrzymanie produkcji podczas awarii wiąże się z ogromnymi stratami finansowymi lub też w fabrykach, gdzie różne urządzenia rozmieszczone są w dużej odległości od siebie i trzeba zintegrować system sterowania nimi. Tu liczy się wiedza i zaufanie, a klienci wkładają dużo wysiłku, by znaleźć

odpowiedniego dostawcę i odpowiednie rozwiązanie. W takich sytuacjach potrzebują gwarancji, że to, co zainstalują w swojej firmie, będzie działało jak należy i przyniesie określone korzyści – tłumaczy. ■

Wybory klientów

Czego oczekują polscy klienci od dostawców oprogramowania i rozwiązań służących automatyzacji w przemyśle? Jeśli przejrzeć wyniki badań i opinie klientów, cena jest cały czas czynnikiem, który odgrywa ważną rolę. Jednak na tym rynku cenę można rozumieć dwojako: jako wejściowy koszt inwestycji lub jako całkowity koszt inwestycji (tzw. *total cost of ownership*). – Kiedy mówimy o tym, że nasi rywale konkurują ceną, mamy na myśli maksymalne obniżanie wejściowego kosztu inwestycji. Najprościej rzecz ujmując, chodzi o to, by zainstalować jakieś urządzenie u klienta i jak najszybciej o nim zapomnieć. My dostarczamy te same produkty drożej, ale dążymy do obniżenia całkowitych kosztów ich użytkowania przez klienta, zapewniając korzystne warunki gwarancji, serwisu, a także szybką i profesjonalną pomoc techniczną w razie awarii – tłumaczy Andrzej Garbacki. – Nasza strategia ukierunkowana jest więc nie na pojedyncze transakcje, ale długoterminowe relacje z naszymi partnerami.

Patrząc wstecz, Stefan Życzkowski właśnie w takim podejściu do klienta upatruje źródeł dotychczasowych sukcesów firmy. I tego, że niewielka



**Andrzej
Garbacki:**

*Nasza strategia
ukierunkowana jest nie na
pojedyncze transakcje,
ale długoterminowe
relacje*

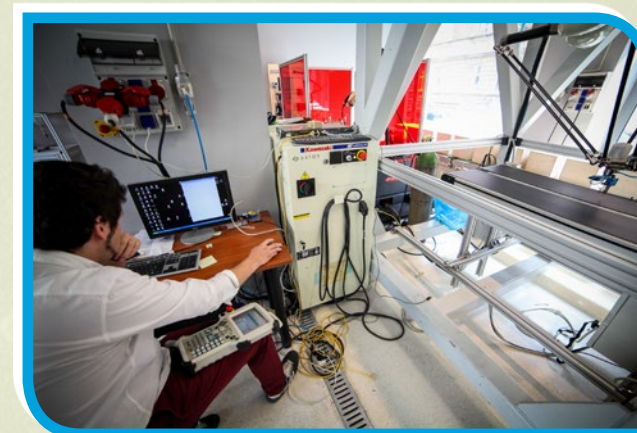
spółka z Krakowa może konkurować na równi z gigantem takim jak Siemens. – Jak chodziłem do szkoły, mówiło się o takiej zasadzie trzech „Z”, czyli „zakuć, zaliczyć zapomnieć”. Myślę, że duże korporacje, ze względu na skalę działania czy procedury, często mają takie podejście: żeby sprzedać i zapomnieć. My, jako mniejsza firma, mogliśmy zawsze pozwolić sobie na poświęcenie klientowi czasu, wysłuchanie go czy na większą elastyczność we współpracy. Chciałbym, żeby dalej było to możliwe, również wtedy, kiedy firma będzie się jeszcze bardziej rozrastać – ma nadzieję prezes ASTOR.

Strategia oparta o budowanie długofalowych relacji znajduje uzasadnienie w wynikach badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców, którzy instalują systemy automatyki w swoich zakładach. Z ich perspektywy ważna jest przede wszystkim niezawodność i czas bezawaryjnej pracy takich systemów. Istotna jest też łatwość programowania, natomiast cena, jako kryterium wyboru, zajmuje dopiero trzecie miejsce. Nie bez znaczenia pozostają też możliwość łatwego doboru dodatkowych modułów, marka producenta, wbudowana obsługa interfejsów komunikacyjnych, moc obliczeniowa i pamięć, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny, a także szeroki wachlarz dodatkowych funkcji związanych ze sterowaniem.⁴



Przedsiębiorcy, którzy w swoich zakładach korzystają z pracy robotów przemysłowych jako najważniejsze powody kupna takich urządzeń wymieniają: poprawę jakości i wydajności produkcji (75 proc.) i ochronę zdrowia pracowników (62 proc.). Natomiast już przy wyborze konkretnego modelu, kierują się przede wszystkim ceną, przy czym zwracają oni uwagę zarówno na koszt samego urządzenia, jak i koszty jego wdrożenia i eksploatacji. Jeśli spojrzeć na szczegółowe wyniki sprzedaży, najchętniej nie są wcale kupowane roboty najtańsze, ale te, które uznawane są za najbardziej niezawodne. Istotnym kryterium wyboru robota przemysłowego jest także wsparcie techniczne dostawcy, obsługa serwisowa, dostępność części zamiennych oraz jakość urządzenia.⁵

O klientach w tej branży warto wiedzieć także, że ceną oni dostawców przede wszystkim za dobre przygotowanie merytoryczne i wiedzę techniczną, fachowe doradztwo przy wyborze produktu, jak również za zaangażowanie podczas rozwiązywania problemów dotyczących konkretnej aplikacji. Ci, którzy byli niezadowoleni ze współpracy, narzekali głównie na niskie kompetencje pracowników obsługi serwisowej, brak wsparcia technicznego, długi czas



realizacji zamówienia, niedobór informacji w języku polskim oraz brak darmowych szkoleń. Klienci tej branży deklarują też bardzo wysoką lojalność względem dostawcy, z którym podjęli już współpracę. Aż 80 proc. ankietowanych zapewnia, że jeżeli w przyszłości będą kupować podobne urządzenia, to najprawdopodobniej skorzystają z oferty tego samego dostawcy. ■

Silna grupa wsparcia technicznego

Znając realia rynku i oczekiwania klientów, ASTOR już od 25 lat buduje swoją przewagę w oparciu o wiedzę swoich pracowników, a także ich umiejętności budowania partnerskich, długofalowych relacji z klientami. W ofercie firmy nie mniej istotną rolę niż same produkty, odgrywają liczne dodatkowe usługi, mające zapewnić klientom stałe wsparcie już po dokonaniu zakupu.

Dla klientów (użytkowników końcowych) stworzono system pozakupowych usług wsparcia technicznego. Przy każdym zakupie firma gwarantuje bezpłatny pakiet konsultacji ze swoimi specjalistami. Celem jest komfort klientów, którzy mają stały kontakt z inżynierami, udzielającymi pomocy technicznej, dzięki czemu efektywność rozwiązywania problemów rośnie, zmniejsza się też

W ofercie firmy istotną rolę odgrywają liczne dodatkowe usługi

ryzyko strat związanych z awariami i zatrzymaniem produkcji.

Po wykorzystaniu bezpłatnych pakietów, klienci mogą wykupić dodatkowy Kontrakt Pomocy Technicznej ASTOR, który zapewnia dostęp do wsparcia specjalistów oraz rabat na inne usługi serwisowe i szkoleniowe. W firmie również w taki sposób zorganizowano pracę magazynu, aby czas dostawy części zamiennych do klientów nie był dłuższy niż 24 godziny.

Ponieważ wdrożenie zaawansowanych systemów jest też dla wielu firm wyzwaniem menedżerskim i finansowym, utworzono jednostkę biznesową świadczącą usługi zarządzania projektami inwestycyjnymi. U klientów, którzy korzystają z takiej możliwości, ciężar związany ze skoordynowaniem inwestycji i odpowiedzialność za efekt finalny biorą na siebie pracownicy ASTOR.



Pod marką ASTOR Consulting firma oferuje swoim klientom usługi doradcze – mogą to być zarówno konsultacje techniczne, jak i biznesowe. W ich ramach na potrzeby klienta przeprowadzane są analizy efektywności ekonomicznej inwestycji w systemy IT, automatyzacji oraz w roboty.

Firma posiada też centra szkoleniowe na terenie całej Polski, w których pod szyldem Akademii ASTOR prowadzi dla pracowników swoich partnerów szkolenia i warsztaty, podnoszące kompetencje techniczne oraz zarządcze.

Stalym klientom ASTOR zapewnia też korzystne warunki płatności, jak możliwość przedłużenia terminu płatności lub zaciągnięcie nisko oprocentowanego kredytu na sfinansowanie konkretnego kontraktu.

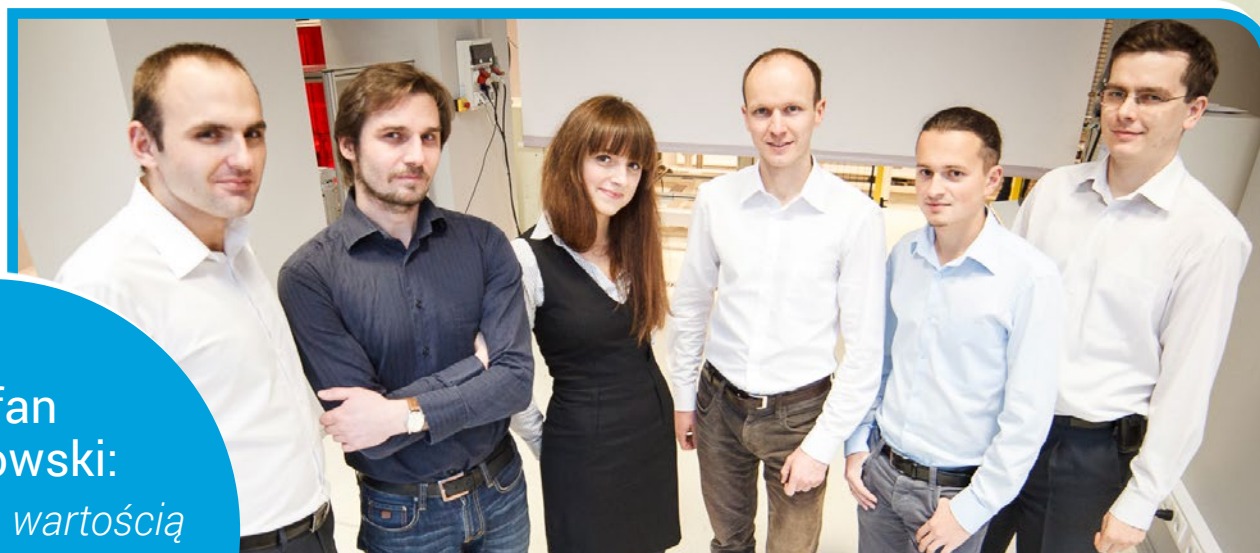
Oprócz użytkowników końcowych, bardzo ważną grupą klientów są również tzw. integratorzy, którzy sprzedają je i wdrażają u swoich klientów produkty ASTOR. Od 2002 roku firma prowadzi program certyfikacji dla współpracujących z nią integratorów. Ci, którzy mają największą wiedzę i udokumentowane praktyką doświadczenie we wdrożeniach, mogą ubiegać się o tytuły Złotego i Srebrnego Partnera ASTOR. Certyfikaty przyznawane są na rok na podstawie wery-

Stefan Życzkowski:
Największą wartością każdej firmy są pracownicy

fikacji wiedzy i umiejętności pracowników firm integratorskich. Specjalnie wyróżniane są też firmy, które wykorzystują produkty ASTOR w produkowanych przez siebie maszynach i urządzeniach – dla nich zarezerwowany jest tytuł Platynowego Partnera ASTOR.

Certyfikacja integratorów to nie tylko sposób na docenienie i wsparcie marketingowe najbardziej

wartościowych partnerów, ale też na utrzymanie standardów jakości obsługi klienta – ASTOR chce, by jego markę reprezentowały wyłącznie firmy, które rzeczywiście mają wiedzę na wyróżniającym się poziomie. Nie mniej ważne jest zaufanie, lojalność i uczciwość w relacjach z partnerami biznesowymi i klientami.



Automatyzacja przemysłu z ludzką twarzą

Wraz z rozwojem firmy ASTOR, przed jej prezesem i pozostałymi członkami zarządu pojawiały się kolejne wyzwania. – W miarę, jak rozrastał się nasz zespół, musieliśmy się uczyć, rekrutować odpowiednich pracowników, przekazywać im naszą wiedzę oraz doświadczenia – wspomina Stefan Życzkowski. – Największą wartością każdej firmy są pracownicy: ich wiedza, zaangażowanie, chęć uczenia się i umiejętność współpracy z innymi. Bez odpowiednich ludzi nasza strategia konkurowania w oparciu o wiedzę i budowanie trwałych relacji z klientami nie mogłaby się powieść – podkreśla.

Filozofia budowania silnego zespołu współpracowników według Stefana Życzkowskiego opiera się na kilku filarach. Są nimi przyjazna atmosfera w pracy, uczciwe i pełne zaufania relacje oraz wzajemne motywowanie się do rozwoju. Wierzy, że taka kultura wewnątrz organizacji sprawia, że pracownicy takimi samymi wartościami kierują się również

Zobowiązania względem siebie:

- komfortowe środowisko i koleżeńska atmosfera pracy,
- sprawiedliwe traktowanie,
- przejrzystość wartości i standardów przyjętych w firmie,
- szkolenia i rozwój,
- pomoc i wsparcie przełożonych oraz współpracowników,
- realizacja zadań zgodnych z posiadanymi kompetencjami i predyspozycjami,
- stabilne zatrudnienie.

Doceniane zachowania:

- wkład w sukces firmy,
- osiągnięcie zamierzonych celów,
- zaangażowanie,
- kreatywność,
- efektywna praca,
- staż pracy.

w relacjach z ludźmi spoza firmy: klientami, partnerami i dostawcami.

– Zasada, jaką kieruję się jest prosta – tłumaczy Stefan Życzkowski. – Jeżeli ja jestem lojalny wobec pracowników, oni są lojalni wobec mnie. Jeżeli będę zachowywał się etycznie, mam prawo oczekiwać, że inni będą zachowywali się etycznie względem mnie. Jeżeli zachowuję się nieetycznie, nie powinienem się

dziwić, jeśli doświadczam nieetycznych zachowań. Rodzinna atmosfera i proste zasady, jakie wprowadzamy w naszej organizacji, skutkują wzajemną lojalnością – przekonuje.

Rysunek 1. System celów i kompetencji w firmie ASTOR



Źródło: Dane wewnętrzne ASTOR, 2013

Zarówno dla Stefana Życzkowskiego, jak i jego współpracowników z zarządu, niemal od początku istnienia firmy ważne było prowadzenie biznesu w oparciu o wartości. Na początku, kiedy ASTOR liczył kilka osób, nie trzeba było ich definiować – były

to po prostu zasady, jakimi kierowali się w relacjach ze sobą i z partnerami biznesowymi.

– Kiedy zaczynaliśmy w trzy osoby, taką najważniejszą zasadą we współpracy było słuchanie siebie nawzajem – wspomina Agnieszka Politańska,

która pracuje w ASTOR niemal od początku istnienia, a dziś jest w firmie dyrektorem ds. personalnych. – Przez te 20 lat, kiedy rozwijaliśmy naszą firmę, zawsze słuchaliśmy i uczyliśmy innych słuchania. Kolejną bardzo ważną dla nas rzeczą jest zaufanie. Zawsze zakładamy, że druga strona ma dobre intencje, bo my takie mamy. Na takim fundamencie naprawdę łatwo jest budować dobrą kulturę organizacyjną opartą na relacjach – przekonuje.

Wartości te pozostały niezmiennie do dziś, co więcej leżą one u podstaw misji firmy, którą jest wspieranie klientów w podnoszeniu efektywności i konkurencyjności, poprzez dostarczanie im wiedzy i nowoczesnych technologii. W tym duchu zawsze opracowywana była strategia na kolejne lata, jak również inne ważne dokumenty, systemy i procedury, m.in. Deklaracja Polityki Personalnej czy System Celów i Kompetencji.

Deklaracja Polityki Personalnej to dokument, w którym zawarte są wzajemne zobowiązania i zachowania cenione w zespole firmy

ASTOR. Otrzymuje ją każdy nowy członek zespołu, do niej też zwykło się sięgać w trudnych lub spornych sytuacjach. W niej formalnie zawarte są także wyznawane przez pracowników ASTOR wartości. Są nimi: uczciwość, rzetelność, lojalność, odpowiedzialność, wartości rodzinne, wzajemna pomoc i wsparcie, współpraca w zespole i docenianie różnic, szacunek dla siebie nawzajem, klientów i dostawców oraz doskonalenie siebie i firmy.

Nie mniej ważny w codziennym życiu firmy jest autorski System Celów i Kompetencji, stworzony wspólnie przez zarząd i pracowników ASTOR. Cele i zakres odpowiedzialności członków zespołu ustalone są tak, aby każdy widział sens powierzanych mu zadań, rozumiał misję firmy i identyfikował się z nią. Zgodnie z tym systemem cele strategiczne firmy powinny być wyrazem jej misji i wyznawanych wartości. Cele poszczególnych działów wynikać mają bezpośrednio z celów strategicznych. Wreszcie indywidualne zadania pracowników muszą być spójne z celami całego działu. Ponadto zadania i obowiązki powinny być dopasowywane do kompetencji, talentów i mocnych stron każdego z członków zespołu.

System Celów i Kompetencji oraz Deklaracja Polityki Personalnej zostały opracowane przy udziale przedstawicieli wszystkich działów w firmie. – Te zasady stworzyliśmy sami. Nic nam nie zostało narzucone, nie musieliśmy spełniać korporacyjnych standardów, więc z jednej strony było nam łatwiej, ale z drugiej strony było nam też trudniej, bo musieliśmy się sami tego nauczyć – mówi Agnieszka Politańska. – Teraz już wiemy jak to się wszystko nazywa. Ubraliśmy nasze zasady w systemy. Mówimy o transparentności zasad, zbudowaliśmy system kompetencyjny, zbudowaliśmy system ocen i system realizacji celów oparty na naszym wewnętrznym systemie CRM. Ale jeszcze piętnaście lat temu po prostu to robiliśmy – wspomina Agnieszka Politańska. ■



Agnieszka Politańska:

Kiedy zaczynaliśmy w trzy osoby, najważniejszą zasadą we współpracy było słuchanie siebie nawzajem

Kultura organizacyjna w praktyce

Misję i wartości bardzo łatwo jest zapisać na papierze, wyzwaniem jest jednak urzeczywistnić je w codziennym życiu organizacji. Kultura organizacyjna to coś, co nie jest łatwe do zdefiniowania. Przejawia się ona w atmosferze pracy, relacjach między ludźmi w firmie, motywacji członków, pisanych i nie pisanych zasadach współpracy.



Kultura organizacyjna, która wspiera osiągnięcie sukcesu, integruje koncept i model biznesowy ze strategią i sprawnością operacyjną oraz pozwala firmie uczyć i wychowywać liderów, musi odznaczać się dwiema cechami. Po pierwsze powinna mieć własną, unikatową osobowość, opartą na wspólnych dla jej członków wartościach i doświadczeniach. Po drugie, kultura organizacyjna powinna opierać się na normach i zachowaniach, które są zobrazowaniem jej unikatowej osobowości, koncentrują się na kliencie i rentowności działania.

Jak kultura organizacyjna przejawia się w codziennym życiu firmy ASTOR? Jedną z najważniejszych obowiązujących zasad jest transparentność. W firmie wszyscy pracownicy mają dostęp do informacji o aktualnych obrotach firmy – każdy może je sprawdzić w Intranecie. Jawne są też opisy stanowisk i zasady przyznawania awansów, a także kryteria ustalania wysokości wynagrodzeń.

Pracownicy w firmie oceniani są metodą 360 stopni, co oznacza, że ocena dokonywana jest nie tylko przez przełożonych, ale też przez współpracowników i samego pracownika. Jej celem jest nie tylko dokonanie podsumowania wyników danej



osoby za ostatni rok, ale także ukierunkowanie jej rozwoju, a po analizie wyników ocen całego zespołu zwiększenie efektywności systemu szkoleń wewnętrznych. W firmie ASTOR hołduje się zasadzie, zgodnie z którą każdy powinien wzmacniać swoje talenty i mocne strony – w tym duchu planowany jest rozwój każdego członka zespołu oraz szkolenia.

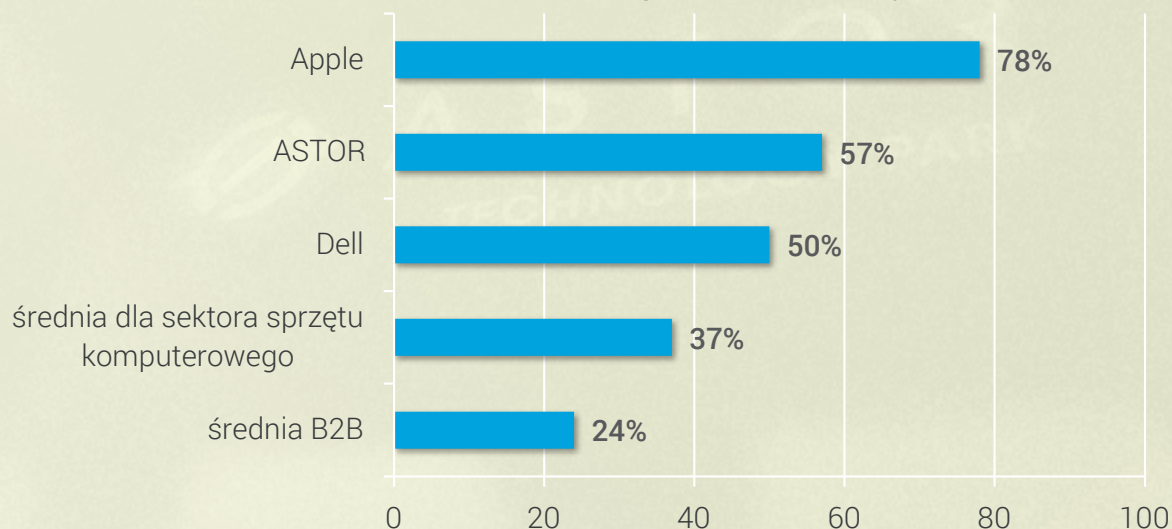
Firma docenia też pracowników, mających szczególny wkład w rozwój firmy. Co roku w demokratycznych wyborach przyznawane są nagrody, zwane Rapierami Czterech Muszkieterów. Rapier Atosa przyznawany jest za całokształt osiągnięć pracownikom z najdłuższym stażem. Rapier Portosa otrzymują osoby, które cieszą się największą sympatią współpracowników: bezkonfliktowe, służące innym pomocą, radą i dobrym słowem. Rapier Aramisa trafia do pracownika, który znacząco przyczynia się do rozwoju firmy, kreatywnie podchodząc do swoich zadań, generując nowe pomysły i motywując innych do działania. Z kolei Rapier D'Artagnana jest nagrodą dla najmłodszych członków zespołu, mających na koncie pierwsze sukcesy.

Wreszcie, nie mniej ważna jest codzienna atmosfera pracy. – Jesteśmy stuosobową organizacją, ale wszyscy do siebie mówimy „na ty”, wszystkie drzwi do pokojów są otwarte, a w naszej organizacji nie ma czegoś takiego jak gabinet prezesa. Prezes ma pokój, tak jak każdy inny pracownik. Każdy nowy pracownik przychodząc do firmy przesiąka tą atmosferą, może to zabrzmieć patetycznie, ale jednak bliskości – uważa Agnieszka Politańska. – Czy łatwo jest zbudować ciepłą atmosferę w pracy? To akurat w dużej mierze

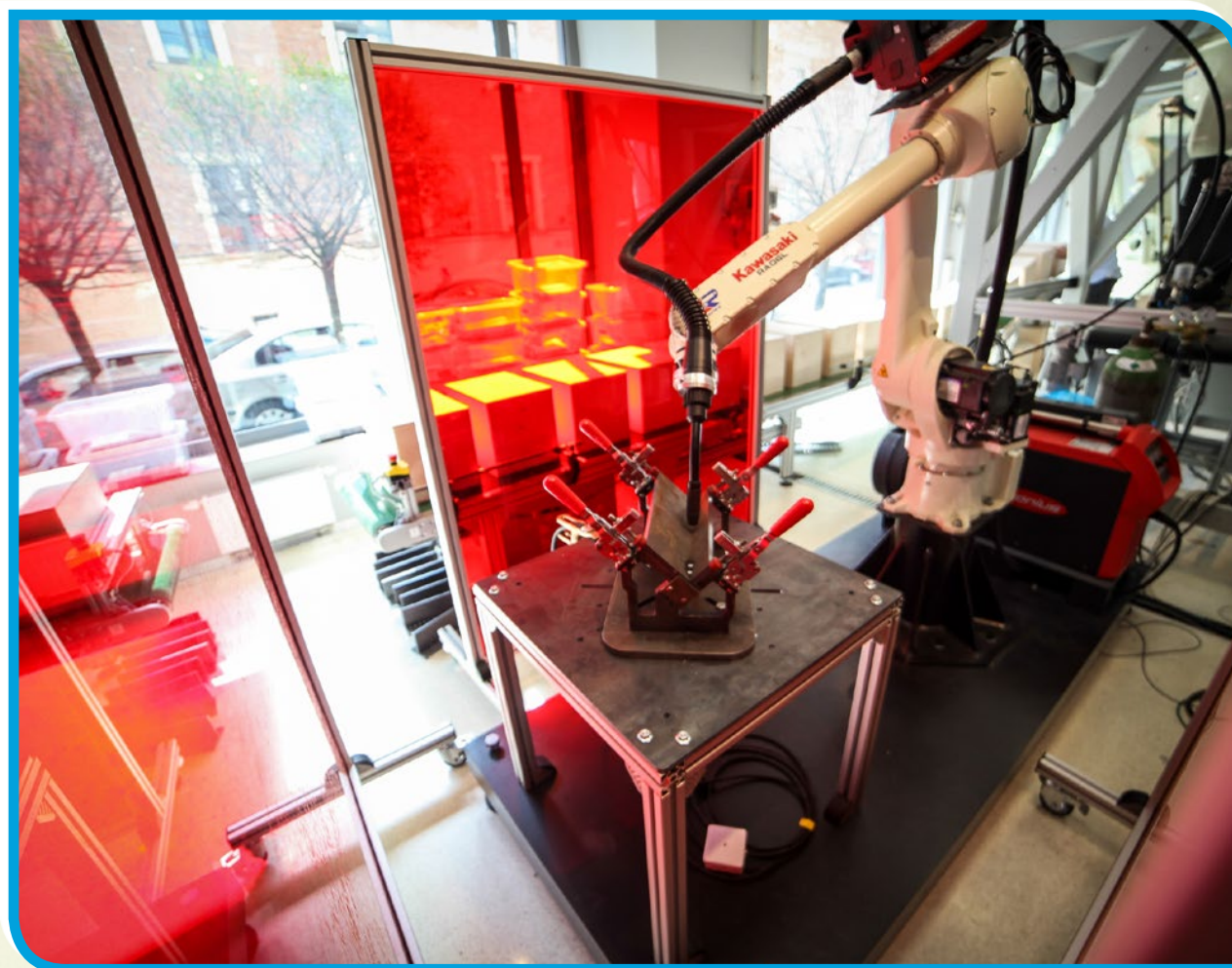
nie zależy od kadry zarządzającej, ale od samych pracowników, czy będą gotowi przyjąć nasze standardy. Od kierowników czy dyrektorów zależy jednak to, ile nauczymy tych nowych, czy dzięki nam przesiąkną tą kulturą, która ich otacza – podkreśla Agnieszka Politańska.

Czy członkowie zespołu ASTOR są zadowoleni z takich warunków pracy? Trzykrotnie, w latach 2006, 2007 i 2010, przeprowadzono badania

WYKRES 8. Porównanie wskaźnika rekomendacji w badaniu satysfakcji klientów ASTOR z wynikami analogicznego badania przeprowadzonego wśród firm amerykańskich



Źródło: Dane wewnętrzne ASTOR, 2013



satysfakcji z pracy, w których udział brali wszyscy członkowie zespołu pracownicy. Odpowiedzi były w pełni anonimowe, a badanie obejmowało 11 sfer z życia organizacji: relacje z przełożonymi, środowisko pracy, dostęp do informacji, przepływ informacji, wynagrodzenie, relacje z klientami, ocena organizacji, rozwój, zarządzanie zmianą, dialog strategiczny, identyfikacja z firmą. We wszystkich tych badaniach wskaźnik satysfakcji pracowników ASTOR przekraczał 80 proc.

W 2013 roku firma po raz pierwszy zdecydowała się wziąć udział w badaniu Great Place to Work. Udział w nim dawał możliwość porównania standardów pracy, kultury organizacyjnej i zadowolenia pracowników także z innymi firmami na rynku. W rankingu tym ASTOR zajął trzecie miejsce wśród firm zatrudniających do 500 pracowników, stając na podium obok Microsoftu oraz SAS Institute. ■

Zadowolony pracownik, zadowolony klient

– Wielką wartością firmy jest kultura organizacyjna, ludzie i sposób w jaki komunikują się, między sobą i z klientami. Przekazywanie wiedzy klientowi, stanowi wartość dla klienta, którą potem możemy odpowiednio wycenić i jest to trwałe, najważniejszy fundament działania każdej firmy – przekonuje prezes ASTOR.

Zadowolenie klienta to cel, jaki stawia sobie wiele firm. Pracownicy firmy ASTOR na bieżąco zbierają i analizują opinie swoich klientów, zazwyczaj podczas indywidualnych i bezpośrednich spotkań. To pozwala szybko reagować w przypadku zgłoszenia jakiegokolwiek nieprawidłowości oraz sprzyja budowaniu partnerskich relacji. – Od początku istnienia firmy dbaliśmy

W 2013 roku ASTOR
zajął trzecie miejsce w
rankingu
Great Place to Work



o to, by kupujący u nas klient wiedział, że może zawsze do nas zadzwonić i że będziemy starali się mu doradzić i pomóc w każdej sytuacji. Pamiętam taki kontrakt w zakładach azotowych w Kędzierzynie-Koźlu, gdzie prawie przegraliśmy przetarg, ale uratowało nas tylko to, że znaleźliśmy dogłębnie wszystkie problemy związane z instalowaniem takich systemów i potrafiliśmy wzbudzić w kliencie poczucie pewności, że wszystko się uda – wspomina Stefan Życzkowski.

W 2007 roku firma zdecydowała, że do tematu satysfakcji klientów należy podejść bardziej metodycznie i rozpoczęła ciągłe, całoroczne badanie zadowolenia klientów. Dzięki temu udało się uzyskać wiedzę o ogólnym poziomie zadowolenia klientów, ale też zauważyć trendy zmian w tym zakresie. Od 2011 roku firma ASTOR przeprowadza badania satysfakcji swoich klientów metodą wskaźnika rekomendacji typu *Net Promoter Score*. NPS jest miarą lojalności klientów i jakości budowanych z nimi relacji. Dzięki obserwacji zmian wskaźnika można w długim okresie określać jakość działań firmy, nakierowanych na budowanie satysfakcji klientów, a także możliwości przyszłego wzrostu.

W metodzie tej przyjęto założenie, że każde przedsiębiorstwo generuje „dobre zyski” uzyskiwane od lojalnych klientów i „złe zyski”, osiągnane od klientów, którzy nie są zwolennikami marki. „Złe zyski” w długim okresie przynoszą firmie więcej szkód niż korzyści, dlatego zadaniem każdej firmy jest oddzielenie „złych” od „dobrych zysków” i zwiększanie

korzyści płynących z „dobrych zysków”. Wychodząc z takiego założenia, klientów można podzielić na trzy grupy, w zależności od ich gotowości rekomendowania produktów lub usług firmy: promotorów marki, destruktorów marki i osoby neutralne. Wskaźnik NPS oblicza się odejmując od odsetka promotorów marki odsetek destruktorów marki. Może on

się na tyle usatysfakcjonowani ofertą firmy, by polecić ją znajomym i rodzinie.

Stefan Życzkowski:
Potrafiliśmy wzbudzić w kliencie poczucie pewności, że wszystko się uda i to nas uratowało



zatem osiągać wartości od -100 proc. do 100 proc. Im wyższy wynik, tym większa jest liczba tych, którzy

Obecnie wskaźnik NPS ASTOR wynosi 57 proc., podczas gdy średnia na rynku usług B2B to 24 proc., a średnia dla sektora sprzętu komputerowego to 37 proc. Największe światowe firmy, cieszące się najwyższą satysfakcją klientów, osiągają wyniki pomiędzy 50 a 80 proc., przykładowo wskaźnik NPS w firmie Dell wynosi 50 proc., a w Apple 78 proc.

Zaletą badań metodą NPS jest pomiar satysfakcji klientów przy użyciu wskaźnika liczbowego, który jest łatwy w interpretacji i pozwala na szybkie wprowadzanie zmian w działaniu firmy. Metoda ta – choć jest bardzo popularna – ma jednak też swoje ograniczenia. Przede wszystkim badanie ma charakter deklaracyjny i nie da się sprawdzić, czy rzeczywiście obecni klienci ASTOR polecają tę firmę innym, nawet jeśli deklarują taką chęć. Dlatego

ASTOR planuje w najbliższym czasie wdrożyć kolejne metody pomiaru satysfakcji i lojalności klientów, a także ich gotowości polecenia produktów i usług innym. Zespół ASTOR wierzy, że umiejętność myślenia klientem jest kluczem do budowania przewagi na rynku.

– Proces udoskonalania obsługi klienta w naszej firmie nigdy się nie kończy. Zawsze może być jeszcze lepiej. Myślę, że również w nadchodzących latach takie podejście do prowadzenia biznesu będzie kluczem dla dalszego rozwoju naszej firmy – przekonuje Stefan Życzkowski. ■

Od pozycji eksperta po firmę odpowiedzialną społecznie

Wartości i kultura organizacyjna ASTOR przejawiają się nie tylko na relacjach z klientami. Aby firma w wiarygodny sposób mogła budować wizerunek eksperta w swoim fachu i godnego zaufania partnera, nie może zapominać też o innych grupach interesariuszy – zarówno w branży, jak i poza nią. Dla ASTOR są to grupy takie jak dostawcy i inni partnerzy biznesowi, media czy pracownicy i studenci uczelni technicznych.

Dostawcami firmy ASTOR są globalni producenci sprzętu i oprogramowania, marki znane i szanowane na całym świecie: GE, Invensys Wonderware, Kawasaki, SATEL, EPSON. – Jesteśmy ich reprezentantami w Polsce i to od nas zależy ich wizerunek i wyniki na naszym rynku. Ich zaufanie nie jest dane raz na zawsze, trzeba pracować na nie cały czas – przekonuje prezes ASTOR. Wymogiem jest więc zapewnienie przejrzystości warunków współpracy,

wspólne planowanie działań, sprawna komunikacja i informowanie się z wyprzedzeniem o istotnych zmianach lub wydarzeniach, a także terminowe płatności. ASTOR inwestuje też we wspólny marketing, zarówno promujący swoją markę, jak i marki partnerów.

Wizerunek ASTOR jako eksperta w dziedzinie automatyzacji przemysłu promowany jest poprzez działania PR. Pracownicy ASTOR chętnie wypowiadają na łamach pism i portali branżowych jako specjaliści. ASTOR sam wydaje dwa własne magazyny: „Biznes i Produkcja” oraz „Biuletyn Automatyki”. Pierwsze z nich jest skierowane do kadry zarządzającej w przemyśle i koncentruje się na zagadnieniach unowocześniania polskich zakładów. Na jego łamach prezentowane są metodyki oraz przykłady zarządzania produkcją, a także możliwości biznesowe, jakie stwarzają



Stefan Życzkowski:
Proces udoskonalania obsługi klienta nigdy się nie kończy

najnowocześniejsze rozwiązania z dziedziny robotyki, automatyki i informatyki przemysłowej. Z kolei „Biuletyn Automatyki” jest kwartalnikiem dla kadry technicznej, opisującym instalacje automatyki uruchomione w polskim przemyśle.

Dla firmy ASTOR bardzo ważną grupą docelową są również pracownicy i studenci uczelni technicznych – w końcu tam kształcą się przyszli inżynierowie automatyki i robotyki. Celem firmy jest, by postrzegali oni ją jako solidnego, doświadczonego i uczciwego partnera czy też przyszłego pracodawcę. Od 1998 roku firma organizuje konkurs na najlepsze prace dyplomowe, których tematyka jest związana z systemami sterowania linią produkcyjną, monitoringiem i wizualizacją procesów przemysłowych, automatyzacją procesów produkcyjnych czy stanowiskami zrobotyzowanymi. Jedną z ważniejszych inicjatyw w firmie jest program praktyk studenckich – to nie tylko sposób promocji firmy, ale też dotarcia do obdarzonych wiedzą i umiejętnościami, ambitnych młodych ludzi, którzy mogliby wzmocnić zespół ASTOR. Wreszcie chcąc, aby produkty oferowane przez ASTOR i ich możliwości nie były obce przyszłym inżynierom, firma zapewnia uczelniom specjalne warunki zakupu wyposażenia labora-

toriów. W rozwiązania dostarczane przez ASTOR wyposażonych jest 600 placówek edukacyjnych w całej Polsce.

Wreszcie, ASTOR buduje swoją wiarygodność jako firma odpowiedzialna społecznie. Corocznie 2 proc. wypracowanego zysku netto przekazywane jest na cele charytatywne. O tym, jakie inicjatywy

są wspierane tymi pieniędzmi decydują sami pracownicy, a działania koordynuje powołana spośród nich Drużyna HEART-aktywna. ■



Panel sterujący inteligentną windą w siedzibie firmy

Zaufanie nie jest dane raz na zawsze, trzeba na nie pracować cały czas

Kultura organizacyjna - inwestycja cierpliwych

Czy to, że ASTOR dba zarówno o klientów, jak i pracowników, wspiera zdolnych studentów i angażuje się społecznie, może przekładać się na zyski firmy? Czy wartości i kultura organizacyjna mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej i mieć widoczny wpływ na wyniki finansowe? Mówiąc najprościej: czy to wszystko się opłaca?

Na tak postawione pytanie Agnieszka Politańska przytacza historię sprzed czterech lat: – Jest rok 2009, pierwsza fala kryzysu. W drugiej połowie roku wiemy



już, że nasze obroty nie będą tak wysokie, jak założyliśmy. Widzimy, że sytuacja gospodarcza jest coraz trudniejsza i odczuwamy to bardzo boleśnie. Co robimy? Rozmawiamy z pracownikami. Mówimy, że jest źle – ta transparentność zawsze nam towarzyszyła, więc nie mamy z tym problemu. Mamy też zaufanie pracowników, więc możemy o tym mówić otwarcie. Ustalamy wspólnie, że w roku 2010, zamiast zwalniać ludzi, solidarnie, wszyscy obniżamy sobie pensje. Ale oczywiście nie za darmo. Wyznaczamy sobie też bardzo ambitne cele. I obiecujemy sobie nawzajem, że w sytuacji, w której te cele zostaną osiągnięte, wypłacimy wszystkim nagrodę roczną z zysku firmy. Efekt? W 2010 roku osiągnęliśmy 35 proc. wzrostu obrotu w stosunku do roku poprzedniego i był to najwyższy obrót w historii naszej firmy.

Również Stefan Życzkowski uważa, że warto cofnąć się do historii aby wyciągać wnioski ze swoich sukcesów jak i porażek. Czuje też, że rok 2013 jest dla ASTOR przełomowy i może zaważyć na dalszym

Stefan Życzkowski:
Wyzwaniem jest uczenie sprzedaży poprzez wartość

rozwoju firmy. Wyzwaniem na dziś jest praca strategiczna i koncepcyjna nad sposobami działania, dzięki którym w przyszłości jego zespół będzie mógł walczyć o jeszcze większe kontrakty. I wygrywać.

– Nie ma róży bez kolców i nic nie dzieje się samo. Na każdy sukces trzeba ciężko pracować i trzeba być też bardzo cierpliwym, jeśli chce się działać długookresowo – podsumowuje 25 lat działania swojej firmy prezes ASTOR. – Uczenie kolejnych pokoleń sprzedaży poprzez wartość, a także tego, jak nasze dotychczasowe doświadczenia przekuć w kolejne sukcesy, jest trudne. Dużo łatwiej jest czasami samemu grać w piłkę niż być trenerem piłkarskim. To samo dotyczy dziś mnie i innych członków zarządu. To jest nasze największe wyzwanie i trud dnia codziennego – uważa Stefan Życzkowski. ■



Dziękujemy zespołowi
ASTOR za pomoc przy
realizacji case study

Przypisy

1. Agata Grabowska, *Polski rynek robotów i manipulatorów*, Control Engineering Polska, 19.04.2012 <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/polski-rynek-robotow-i-manipulatorow/> (odczyt z dnia 25.11.2013)
2. Control Engineering Polska, 24.07.2011, <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/polski-rynek-sterownikow-programowalnych-plc/> (odczyt z dnia 25.11.2013) Dane Siemens http://www.automatyka.siemens.pl/main_ia/Facts.htm (odczyt z dnia 3.12.2013)
3. Izabela Cieniak, *Polski rynek sterowników programowalnych PLC*, Control Engineering Polska, 24.07.2011, <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/polski-rynek-sterownikow-programowalnych-plc/> (odczyt z dnia 25.11.2013)
4. Agata Grabowska, *Polski rynek PLC/PAC/IPC*, Control Engineering Polska, 22.07.2013 <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/polski-rynek-plcpacipc/> (odczyt z dnia 25.11.2013)
5. Agata Grabowska, *Polski rynek robotów i manipulatorów*, Control Engineering Polska, 19.04.2012 <http://www.controlengineering.pl/menu-gorne/artukul/article/polski-rynek-robotow-i-manipulatorow/> (odczyt z dnia 25.11.2013)

Patroni medialni



nowoczesna firma



BRIEF