

# Od zera do bohatera



dr Piotr Wiśniewski  
Maflow CEO

Maflow to międzynarodowa grupa specjalizująca się w produkcji przewodów do klimatyzacji oraz innych aplikacji zapewniających transport płynów i gazów w samochodach osobowych oraz użytkowych. W roku 2009, wskutek kryzysu na rynku motoryzacyjnym, firma przechodziła proces upadłości, ale już rok później została kupiona przez jedną z największych grup przemysłowych w Polsce – Boryszew SA – dzięki czemu dziś aspiruje do miana największego światowego producenta przewodów klimatyzacyjnych. O drodze do sukcesu Mariuszowi Krysiakowi opowiada dr Piotr Wiśniewski, dyrektor zarządzający grupy Maflow.

## Jak obecnie wygląda sytuacja grupy? Udało się wyprowadzić Maflow z największych opresji?

Z całą pewnością tak. Dzisiaj sytuacja w firmie jest stabilna, obserwujemy tendencję do wyraźnej poprawy. Innymi słowy generujemy zyski skonsolidowane w obrębie wszystkich jednostek, co jest kluczowe, by myśleć o dalszym rozwoju biznesu.

## Ale to nie jest proste zadanie...

Nasi klienci w ramach polityki bezpieczeństwa nie uzależniają się od jednego dostawcy – jeden dostawca może mieć najwyżej 50% rynku. My jako grupa posiadamy 50% udziału w produkcji przewodów do klimatyzacji dla takich marek jak np. Audi czy Volkswagen w Europie. Doceniły nas również inne koncerny: Jaguar Land Rover, Volvo czy Renault. Podsumowując, pakiet zamówień jest już bardzo pokaźny, a przypomnę, że kiedy w roku 2010 firma Maflow została przejęta przez Boryszew, to ci sami klienci, którzy powierzają nam dzisiaj maksymalną część produkcji, prawie nie wierzyli, że może się tak stać.

## Piotr Wiśniewski, czyli Maflow CEO

Piotr Wiśniewski od roku 2011 pełni funkcję dyrektora zarządzającego Boryszew SA Oddział Maflow w Tychach oraz dyrektora generalnego grupy Maflow. Jest odpowiedzialny za budowanie strategii rozwoju firmy, prowadzenie relacji z klientami, a także nadzorowanie działalności operacyjnej wszystkich spółek grupy.

Od roku 2008 do roku 2011 był dyrektorem zarządzającym Boryszew SA Oddział Elana w Toruniu.

W latach 2007–2011 pracował w radach nadzorczych szeregu spółek: Alchemia SA, Hutmen SA, Narodowy Fundusz Inwestycyjny Krezus SA, Zakłady Metalurgiczne Silesia SA, Huta Metali Nieżelaznych Szopienice SA, Huta Aluminium Konin SA, Izolacja-Matizol SA, FŁT Łożyńska sp. z o.o., Boryszew ERG SA, eCoffee sp. z o.o., NPA Skawina sp. z o.o., MSU SA, Nadwiślana SA, JPW-DGA sp. z o.o., Torlen sp. z o.o., Ostrana Internationale GmbH (Wiedeń).

W latach 2004–2011 zajmował się pracą dydaktyczną na wyższych uczelniach ekonomicznych. W roku 2004 zdał egzamin przed Państwową Komisją ds. Doradztwa Podatkowego i od roku 2005 prowadzi działalność gospodarczą w tym zakresie.

Studia magisterskie ukończył w 2001 r. na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, natomiast tytuł doktora nauk ekonomicznych został mu nadany przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu w roku 2009.

W wolnych chwilach trenuje triathlon.



TUBE PROCESS TECHNOLOGY



The partnership between Boryszew Group, Maflow Div. and Italian firm Crippa S.p.A. was born several years ago. The mutual commitment in answering to higher and higher requirements both from a technological both from a manufacturing and qualitative point of view demanded by the automotive branch, has been involving a continuous work of research and development in order to satisfy the requests of the most important worldwide automotive brands.

For over 65 years Crippa has been manufacturing and selling thousands of machines all over the world, which have been appreciated from customers of different industries for their reliability, efficiency and for the quality of their work.

The experience reached by Crippa allowed the installation of plants working 24h/day on weekly turns in all world continents.

The many machines supplied to Boryszew Group, Maflow Division by Crippa S.p.A. have always been characterized by their customization, as they've been projected in order to respond to projects and processes which have been first developed then achieved.

Crippa distinguished itself for the supply of machines, plants and devices with the following features:

- High efficiency and high quality
- Reliability (no breaks down)
- Use of electric, pneumatic and hydraulic items of the most important brands
- Energy saving
- Layout of the machines aimed at assuring a safe production even in case of small working areas, by proposing, for example vertical or flexible machines.
- Short times to equip the machines or to change tools.

All the above mentioned characteristics gave Crippa the possibility to be always the ideal partner for Boryszew Maflow group, by offering innovative, reliable and technological answer to its needs.

**CRIPPA S.p.A.**  
Via Buonarroti 3, 22060 Arosio (CO) - Italy  
tel.: +39 031 760 200, info@crippa.it  
www.crippa.it

### Zobaczyli, że restrukturyzacja się udała, i uwierzyli?

Gdy zaczynaliśmy, nasi partnerzy zastanawiali się, czy w ogóle damy radę wyjść na prostą. Prawdą jest, że jeszcze cztery lata temu grupa Maflow nie była w praktyce grupą, ale jedynie zbiorem kilku firm o tej samej nazwie. Trzeba było opracować koncepcję zarządzania oraz strategię, wykorzystując namiastkę struktury organizacyjnej, która by za tym podążała. W Polsce takie podejście do zarządzania mimo wszystko jest rzeczą nową, ponieważ mało kto w naszym kraju wpada na pomysł, żeby odpowiedzieć sobie na pytania, jakie główne myśli i jakie pryncypia mają rządzić grupą czy dużym zakładem. Dodatkowo trzeba tak budować strukturę organizacyjną, aby wspierała ona poprawę efektywności, pracowitości i uczciwości. Jeśli nie ma takiej struktury organizacyjnej, to nie jest łatwo ją wymyślić. My to zrobiliśmy i w 2011 r. opublikowaliśmy wspólną strategię dla całej grupy, która zakładała przede wszystkim odbudowanie relacji ze stałymi klientami. Nie było to proste...

### Dlaczego?

Podam taki przykład. Pewnego dnia w roku 2009 wszystkie zamówienia z BMW nagle zniknęły, a tym samym wielki koncern z dnia na dzień przestał być klientem Maflow, tłumacząc, że nie jest zainteresowany dalszą współpracą. Warto jednak podkreślić, że doszło do tego w okresie, gdy włoska spółka przechodziła proces upadłości likwidacyjnej, a dziś jesteśmy już inną organizacją i zupełnie nowym podmiotem z polskim kapitałem.

Bez obrotu ciężko było szukać poprawy efektywności, zatem taki cios zmotywował nas do działania. Na szczęście szybko udało nam się odbudować zaufanie klientów. Dziś mamy ogromne projekty z VW. Praktycznie od roku 2016 tylko firma Maflow będzie dostarczała komponenty do klimatyzacji wykorzystywane w samochodach marki Porsche.

### A co z tym BMW?

Już mówię, bo to dla mnie bardzo istotna sprawa; moment, który natchnął nas do dalszej pracy. W listopadzie mieliśmy na nowo rozpocząć produkcję dla BMW, czyli jednego z najbardziej wymagających klientów z całej branży. Przyjechał wtedy do nas na audyt „Run at Rate” ich przedstawiciel. To był ten sam człowiek, który w roku 2009 podjął decyzję, że BMW kończy współpracę z Maflow. Przez dwa dni obserwował produkcję bardzo wnikliwie. Tym razem ocenił nas pozytywnie i droga do zamówień z BMW została otwarta.

Po spotkaniu zaprosiłem go na kolację, podczas której zapytałem, co by pomyślał wtedy, w roku 2009, gdybym mu powiedział, że cztery lata później uruchomi linię produkcyjną w tej samej fabryce bez jakichkolwiek niezgodności. Odpowiedział bardzo dosadnie: „Pomyślałbym, że zwiariowałeś”.

Na zakończenie tego wątku przywołam jeszcze jedną historię z audytu w Chinach. Usłyszeliśmy wtedy od audytora, że jest on „the fan of Maflow”. Ogromnie budujące i motywujące są momenty, kiedy najwięksi na świecie podchodzą do ciebie i mówią, że jesteś naprawdę dobry.

### Historia z BMW faktycznie dobrze się skończyła.

Zarówno ten przypadek, jak i całą naszą drogę – od przejścia do dnia dzisiejszego – podsumowałbym angielskim stwierdzeniem „from zero to hero”. Jeśli firma wychodzi ze stanu upadłości i w cztery lata staje się rentowna, to jest już coś, a my przecież poszliśmy jeszcze dalej i w roku 2016 zamierzamy być największym producentem przewodów klimatyzacyjnych na świecie. Warto zadać sobie pytanie, jak to możliwe. Chciałbym, żeby odpowiedź wybrzmiała wyraźnie...

Otóż możemy kupić maszyny, jakie mają wszyscy. Jeżeli jesteśmy bardziej doświadczeni i mądrzejsi, to ustawimy je trochę lepiej od konkurencji. Komponentów musimy używać tych samych co wszyscy i cudów w tym zakresie też nie dokonamy. W takim razie czym się może różnić jedna firma od drugiej? Z pewnością zespołem, jakością pracy ludzi i ich entuzjazmem, a także podejściem do wykonywanych zadań. My jesteśmy zespołem relatywnie młodym, a mimo to zaufali nam klienci z całego świata. Wydaje mi się, że właśnie budowa tego zespołu i zapał do rozwiązywania problemów są kluczem do sukcesu.



### Volvo docenia polską fabrykę

Boryszew SA Odział Maflow w Tychach jest pierwszą fabryką przewodów klimatyzacyjnych, która otrzymała nagrodę Volvo Cars Quality Excellence Award. 18 grudnia 2013 r. przedstawiciel firmy Maflow odebrał w Szwecji prestiżowe wyróżnienie przyznane za wysoką jakość produkowanych przewodów dostarczanych m.in. do samochodów Volvo XC70, XC90, C30, S80 i V70.

Volvo Cars Quality Excellence Award jest wyrazem uznania producenta samochodów dla ponadprzeciętnych starań jego dostawców, by sprostać najwyższym wymaganiom stawianym przez Volvo. Co roku firmy współpracujące z Volvo są oceniane w czterech kategoriach: społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), technologia, jakość i optymalizacja kosztów.

Boryszew SA Odział Maflow w Tychach uzyskał najwyższą ocenę – A – w 12 ocenianych w zestawieniu kryteriach, takich jak m.in. posiadanie niezbędnych certyfikatów czy spełnienie standardu MMOG/LE. Ta nagroda to uznanie zaangażowania tyskiej fabryki w dążeniu do osiągnięcia najwyższej jakości produktów.

Wysoką jakość przewodów klimatyzacyjnych produkowanych w tyskiej fabryce Maflow potwierdza także uzyskany w 2012 r. i utrzymywany do dziś status JLRQ od firmy JLR. Podobnie jak nagroda VQE Award status JLRQ oznacza, że dostawca spełnia wszystkie wymagania producenta w zakresie m.in. wysokości jakości produktów, optymalizacji kosztów produkcji czy terminowości dostaw.

i w których nie może dojść do wycieku większego niż 5 g w ciągu roku. Wycieki pojawiają się najczęściej na łączeniach i jeśli chodzi o wspomniane technologie, to jesteśmy właścicielami patentu połączenia aluminium z gumą. Jasne jest, że część działań, które dzisiaj realizujemy, została wymyślona jeszcze przez Włochów, ale automatyzacja procesów produkcji jest już wyłącznie naszym rozwiązaniem.

### Zmienię temat. Skoro zaczynaliście praktycznie od zera, to jak w ogóle doszło do tego, że firma Maflow została kupiona przez Boryszew?

To jest właśnie to ryzyko biznesowe, które czasem warto podjąć, by potem zwyciężyć. Właściciel miał niewielkie doświadczenie, jeśli chodzi o bardzo duży i niezwykle wymagający rynek Automotive. Od pierwszego dnia po przejściu Maflow moja praca polegała na tym, że jeździłem do klientów i z nimi rozmawiałem. Oni pytali, co zamierzamy zrobić, aby zrealizować ich zamówienia. Pamiętajmy, że przejęta została firma w upadłości. Odpo-

### Tym kluczem jest również dobra jakość produktów.

Owszem, to właśnie poprawa efektywności i jakości produktu była drugim punktem strategii naszego rozwoju. Żeby być partnerem wielkich koncernów z branży Automotive, nie można przekroczyć poziomu 50 ppm, czyli dostarczać więcej niż 50 wadliwych części na milion. W Maflow ten wskaźnik to 17 ppm. To właśnie jakość naszych produktów powoduje, że u wszystkich klientów mamy możliwie najlepsze ratingi i jesteśmy dopuszczani do wszystkich projektów. Oprócz jakości liczy się oczywiście cena. Ale bez jakości, standaryzacji i produkcji na wysokim poziomie nie byłoby w stanie zaoferować odpowiedniej ceny.

### A jak dbacie o tę jakość w praktyce?

Powszechne jest przekonanie, że to dział jakości ma pracować nad tym, aby kontrolować jakość produktu. Ale tak nie jest! Wszystkie działy firmy na każdym etapie procesu – zaczynając od zakupów, poprzez księgowość, produkcję, działy techniczne i logistykę – mają wykonać swoją pracę dobrze i właśnie dzięki temu produkt końcowy również będzie dobry. I to jest klucz do sukcesu. Jeszcze trzy lata temu w produkcji na wyjściu mieliśmy firewalla. Dzisiaj już nie stosujemy tej metody. Produkty od razu wysyłamy do klienta. Ale żeby dojść do tego momentu, trzeba było bardzo dobrze poznać pracowników, maszyny i usprawniać miejsce pracy na każdym etapie, tak by na końcu uzyskać właśnie najlepszy możliwy produkt.

### Poprawa jakości i obniżanie kosztów jednostkowych wytworzenia produktów to również inwestycje...

Przez ostatnie trzy lata wydaliśmy w Polsce na różne projekty 30 mln euro. Dzięki temu udało się pozyskać nowe projekty na większych marżach. Dzisiaj mamy nowy park maszynowy, wymieniliśmy urządzenia z napędem hydraulicznym na elektryczne. W Polsce jest już niewiele do zrobienia. Audytorzy z Toyoty powiedzieli mi, że polska fabryka to najlepszy zakład produkujący przewody do klimatyzacji na świecie. Dzisiaj w kraju nie inwestujemy tak dużo. Teraz pora na pozostałe zakłady, bo tam fala wygranych projektów przyszła jakiś rok później i jest sporo do zrobienia.

### A rozwój samej technologii?

Jesteśmy właścicielami kilku istotnych patentów w zakresie automatyzacji procesu produkcyjnego. Produkujemy przewody hydrauliczne służące do transportu gazu i płynów, które muszą być odporne na drgania i skręcenia

wiedziałem im wówczas: „I believe in something” czyli, że po prostu wierzę w nasze powodzenie i sukces. Sam potrzebowałem czasu, aby nabrać doświadczenia, i kiedy dziś spotykam się z klientami, nie mówię już „I believe”, tylko z całą stanowczością odpowiadam im „I know”, bo jestem pewien tego, co mówię. Cztery ostatnie lata naszej historii są tego najlepszym dowodem.

#### A czy są jakieś efekty synergii pomiędzy Maflow i Borszewem?

Na ten moment z obecności w grupie kapitałowej Borszew nie ma jakichś większych korzyści. Pracujemy z projektem wspólnych zakupów niektórych komponentów, ale to dopiero raczkuje i przed nami dużo pracy w tym zakresie. Mamy też kilka projektów w zaawansowanej fazie planowania. Maflow do grupy Borszew wnosi wsparcie niematerialne. Nowe systemy zarządzania, obecność globalna i duży entuzjazm są tym, czym chcemy się dzielić z innymi spółkami w grupie Borszew.

#### Na koniec proszę o prognozę dotyczącą rynku Automotive.

Rynek Automotive jest o tyle specyficzny, że do tej pory w przypadku dużych problemów, jakie pojawiły się w roku 2008, musiał zwolnić, ale był wspierany przez rządy. W tym momencie nie jest to już konieczne, bo rynek rośnie. Dodatkowo mamy rynek o naprawdę sporym potencjale. Jest wskaźnik, który to obrazuje, a mianowicie liczba samochodów na tysiąc mieszkańców. W USA jest to ponad 700, w Europie około 630, natomiast w Chinach tylko 37, a w Indiach zaledwie 13. Na rynkach wschodzących jest sporo do zrobienia, a co najważniejsze, zaczynają one dojrzywać i klienci będą chcieli samochodów lepszej jakości niż do tej pory. Oczywiście jest, że w Europie i na rynkach rozwiniętych status quo zostanie zachowane, natomiast rozwoju rynku Automotive spodziewałbym się w takich krajach jak właśnie Indie, Chiny, Brazylia czy Meksyk. Powiem więcej: Maflow już tam jest! Poza lokalizacjami europejskimi mamy swoje zakłady właśnie w Chinach, Indiach i Brazylii, a przygotowujemy się do uruchomienia zakładu w Meksyku.

”

NASZA FIRMA ROŚNIE ROCZNIE O MNIEJ WIĘCEJ 20%, JEŻELI CHODZI O WOLUMENY SPRZEDAŻOWE

#### To jakie są plany na przyszłość?

Bardzo mocno walczyliśmy o współpracę z GM i Nissanem. To jakieś 14 mln samochodów na świecie, a więc ogromny kawałek tortu do zjedzenia. Nasza firma rośnie o mniej więcej 20% rok do roku, jeżeli chodzi o wolumeny sprzedażowe, zatem by móc to wszystko w przyszłości zrealizować, musimy zatrudniać ludzi na wszystkich stanowiskach – od produkcyjnych po inżynierskie. Maflow to znakomita okazja dla utalentowanych osób z Polski, by pojechać w świat i zdobyć bezcenne doświadczenie. My wysyłamy naszych pracowników na takie 2–3-letnie epizody np. do Chin. Załatwiamy im mieszkanie, szkołę, ubezpieczenia i normalnie przesiedlamy menedżerów. To jedna z niewielu takich firm z polskim kapitałem. Mamy też bardzo rozwinięty program rekrutacji wewnętrznej. Niektórzy z dzisiejszych dyrektorów w Maflow zaczęli jako operatorzy lub ustawiacze maszyn na produkcji. Wysłaliśmy ich na studia, zapewniliśmy szkolenia, pomogliśmy rozwijać się wraz z organizacją. Zatem, tak jak już wspominałem, wniosek nasuwa się sam – maszyny można kupić wszędzie te same, wdrożyć identyczne procedury, działać na podobnych zasadach itd., ale najważniejsi w tym wszystkim są ludzie. Tym można wyróżnić się na rynku i to właśnie w nasz zespół w najbliższej przyszłości będziemy inwestować najwięcej. Ponadto opracowujemy właśnie nową strategię naszego rozwoju na kolejne lata, ale zostanie ona ogłoszona dopiero pod koniec roku, zatem nie mogę jeszcze uchylić nawet rąbka tajemnicy. ■



**43-502 Czechowice-Dziedzice**  
ul. Partyzantów 2  
tel/fax: 32 210-50-38

[www.srsautomation.pl](http://www.srsautomation.pl)



**Zajmujemy się kompletną realizacją projektów z zakresu automatyki i instalacji przemysłowych. Z firmą Maflow współpracowaliśmy w zakresie realizacji budowy maszyn dla produkcji.**

**Zakres prac:**

- projektowanie oraz budowa maszyn i przyrządów
- Projektowanie układów elektrycznych i pneumatycznych
- Programowanie sterowników PLC Siemens, Schneider-Electric, Allen Bradley
- Integracja systemów wizyjnych
- Projektowanie oraz realizacja zrobotyzowanych gniazd produkcyjnych
- Systemy transportu między operacyjnymi
- Usługi utrzymania ruchu
- Instalacje przemysłowe



**Passion for Quality**

CM MANZONI s.p.a. | Via S. Barbara | 164 48010 Fusignano (RA) - ITALY  
Tel. +39 0545 955811 | E-mail: info@cmmanzoni.it

Since 1965 CM Manzoni has been manufacturing specialised products for the rubber compound technical sector. The dedication and care given to every detail have led the company to meet ambitious goals, as well as to gain a consolidated clientele all over Europe. Thanks to the broad know-how acquired through the years, and to the constantly developing research work, CM Manzoni is able to provide customised solutions for the needs of its commercial partners.



**Our products can be used in the widest range of sectors**

> Automotive	> Household appliances	> Printing rolls
> Drinking and non drinking water	> Building	> O-Rings
> High pressure hoses	> Wire cables	> Seals
> Low pressure hoses	> Pharmaceutical	> Gaskets
> Technical items	> Conveyor belts	> Tyre retreading industry

[www.cmmanzoni.it](http://www.cmmanzoni.it)

# MIDEST

## 2014 PARIS

Międzynarodowe Targi Podwykonawstwa i Kooperacji Przemysłowej – Nr 1 na świecie



# Working together!\*

## 4 > 7 LISTOPADA

Centrum Wystawowe Paris Nord Villepinte - Francja

[www.midest.com](http://www.midest.com)

ZAREJESTRUJ  
DARMOWA  
WEJŚCIÓWKĘ  
na [www.midest.com](http://www.midest.com)

Kod: PZ

**KNOW-HOW  
PODWYKONAWSTWA  
I KOOPERACJI PRZEMYSŁOWEJ  
Z CAŁEGO ŚWIATA  
W JEDNYM MIEJSCU**

Obróbka metali / Obróbka tworzyw sztucznych, kauczuku, kompozytów / Elektronika i elektrotechnika / Mikroelektronika, Maszyny specjalne / Tekstylija techniczne, Obróbka powierzchni/Mocowania Przemysłowe Usługi dla przemysłu/ Przegład i konserwacja

**MIDEST 2013 W LICZBACH**

1 702 wystawców, w tym 40 % spoza Francji z 37 krajów

42 101 odwiedzających z różnych branż z 84 krajów

Kontakt: +48 22 815 64 55  
[promopol@it.pl](mailto:promopol@it.pl)

Reed Expositions

**FOCUS EDYCJA 2014**  
Tunezja – gość honorowy targów  
Lotnictwo – sektor w centrum zainteresowania targów  
Spotkania biznesowe  
Kanał TV!

Zapraszamy na nasze strony internetowe!  
[f](https://www.facebook.com/midest2014) [in](https://www.linkedin.com/company/midest2014) [in](https://www.instagram.com/midest2014)  
[www.midest.com](http://www.midest.com)

Targi towarzyszące **maintenance expo 2014**