

# Lubiana *Lubiana*

Ze Zbigniewem Andrzejewskim, Prezesem Zarządu oraz Rafałem Zimmermannem, Dyrektorem ds. Marketingu i Sprzedaży Zakładów Porcelany Stołowej Lubiana S.A. rozmawiają Monika Malinowska i Olga Nachyta



Na zdjęciach od lewej: Zbigniew Andrzejewski – Prezes Zarządu Lubiana SA; Lubiana – porcelana ręcznie malowana



Poniżej wykańczanie walcem – ręcznie malowane.



## Ile osób pracuje u „Lubianego” pracodawcy?

**ZA:** Obecnie zatrudniamy ponad 1420 osób. Ta liczba oczywiście się zmienia, wspieramy się pracownikami z Ukrainy, współpracujemy również z firmami zewnętrznymi. Z naszego punktu widzenia, firmy – pracodawcy, korzystanie z zatrudnienia zewnętrznego umożliwia optymalizację działania. To jest dla nas ważne. Lubiana docenia możliwość elastycznego dopasowania liczby współpracowników do bieżących potrzeb.

## Po połączeniu z Polskimi Fabrykami Porcelany „Ćmielów” i „Chodzież” zostaliście największą grupą porcelanową w Europie. Czy tak jest nadal?

**ZA:** 5 lat temu nastąpiło połączenie „Ćmielowa” i „Chodzieży”, w wyniku czego powstała spółka Polskie Fabryki Porcelany „Ćmielów” i „Chodzież” S.A. „Lubiana” cały czas była i pozostaje ich właścicielem kapitałowym. Natomiast, jako ZPS „Lubiana” S.A. nadal jesteśmy oddzielną spółką, która posiada osobne zaplecze produkcyjno-handlowe i marketingowe. Dysponujemy też własną produkcją kalki ceramicznej, poprzez firmę Limko oraz jedną spółką handlową „Lubiana-Hurt”, a wymieniam tylko najważniejsze.

## W jaki sposób Lubiana dba o integrację i dobre doświadczenia swoich pracowników?

**ZA:** Corocznie przygotowujemy spotkanie pracowników i ich rodzin podczas „Dnia Ceramika” – to impreza integracyjna, która jest świetną okazją do budowania pozytywnych relacji oraz daje możliwość zwiedzenia fabryki przez rodziny naszych pracowników. Proponujemy

projekty rozwojowe, motywujące oraz programy wspierające dla poszczególnych grup pracowników. W ramach funduszu socjalnego zainteresowane osoby korzystają z różnorodnych form wypoczynku, mogą także ubiegać się o dofinansowanie różnego typu aktywności poza godzinami pracy.

## Przychodzi tu na myśl Splyw Kajakowy Ceramików.

**ZA:** Tak! W tym roku Ogólnopolski Splyw Kajakowy Ceramików odbędzie się już po raz czterdziesty. To ważne dla firmy wydarzenie, organizowane przez nasze Koło Zakładowe PTTK. **Jak Lubiana buduje kadrę technologiczną? Bazują Państwo na współpracy z uczelniami czy stawiają na system wewnętrznych szkoleń?**

**ZA:** Dziś nie ma szkół technicznych, zlikwidowane zostały też w większości szkoły zawodowe, branżowe. Nie pozostało nam nic innego niż samodzielne rozwijanie własnej kadry. To, co liczy się w pracy z porcelaną, to wiedza ugruntowana dużym doświadczeniem. Uruchomiliśmy zatem wewnętrzny program „Akademia Wistilean” skierowany do osób z największym potencjałem. Zdajemy sobie sprawę, że własne programy rozwoju i szkoleń mogą zapewnić nam w przyszłości dobrze przygotowaną kadrę, gotową do pracy na ważnych stanowiskach. Współpracujemy też z uczelniami wyższymi w celu podniesienia kwalifikacji naszych pracowników, jak również zachęcamy uczniów szkół gimnazjalnych do podjęcia nauki w zawodzie operator urządzeń przemysłu ceramicznego. **RZ:** Upraszczenie procesów, skracanie czasu wdrożenia nowych osób nie sprawdzi się na

przykład w obszarze stanowiska technologa, stąd dbałość o unikanie rotacji na kluczowych pozycjach. Wewnętrzna praktyka i staż dają najlepsze efekty, a także najlepszą możliwość utrzymania jakości oraz efektywności procesów. Nasz główny technolog wraz z sześcioma członkami zespołu oraz działami pomocniczymi zapewnia produkcję 150 000 sztuk różnego asortymentu dziennie, przez 7 dni w tygodniu i przez 365 dni w roku. To również ogromne wyzwanie dla działu handlowego, aby tak wielki wolumen sprzedaży znalazł swoich

stanowią wyroby nieregularne. Już co trzeci element nie jest okrągły. W najbliższym czasie mocny akcent stanowią będą kolorowe szkliva, a także wyroby malowane ręcznie. Obecnie intensywnie pracujemy również nad wdrożeniem nowego fasonu, którego inaugurację planujemy w połowie roku. Będzie to zupełnie nowa koncepcja asortymentowa. Chcemy też pokazać więcej barwnej porcelany, podążać w stronę kolorystycznej rewolucji. Klienci oczekują różnorodności barw, takich



Na zdjęciach od lewej: roboty pracujące przy prasach izostatycznych; piec do wypału ostrego Riedhammer.

zadowolonych nabywców. Równocześnie wspomnieć należy o dobrze rozwiniętym dziale wdrażania nowych produktów i przygotowania narzędzi. Kluczowe jest bowiem przełożenie pomysłów designerów na produkt opuszczający nasze hale produkcyjne. Pragmatyzm jest w cenie. Mimo bardzo zaawansowanej technologii, automatyzacji i robotyzacji – to jednak człowiek, jego praca i doświadczenie są gwarancją sukcesu. **Co zatem z produkcją krótkoseryjną, tradycyjną, odtworzeniami autorskich wzorów?**

**RZ:** Jest to trudne, ale oczywiście wykonalne. Podam przykład kształtu, który towarzyszy nam od początku działalności, czyli od roku 1969 – to fason *Kaszub/Hel*. Kubki barowe *Hel* produkujemy nadal, obecnie również w dekoracjach nawiązujących do mody PRL, z logo Gminnej Spółdzielni, Pewexu i podobnych. Zmienił się skład komponentów i technologia wykonania – wcześniej nie było pras izostatycznych, nie było granulatu, zmieniła się technologia szklwienia i wypału. Dziś, po skoku cywilizacyjnym, zauważamy dużą poprawę jakości, technologii i samego procesu produkcyjnego, co jednocześnie idzie w parze z wydajnością. Realizacje, o które Pani pyta, stanowią drobny ułamek, czy wręcz promień spośród 3,5 mln sztuk wyrobów opuszczających miesięcznie fabrykę.

**Może dwa słowa o trendach...**

**RZ:** Wskazałbym na nieregularne kształty. Lubiana swój pierwszy nieregularny fason *Victoria* wprowadziła na rynki w roku 2005, do tamtego czasu 100% wzorów opierało się na kształtach regularnych. Dziś ponad 30% naszej produkcji

jakie występują na wyrobach kamionkowych czy ceramice i tu pojawia się problem, ponieważ porcelana wymaga wysokiej temperatury wypalania (1400°C) i atmosfery redukcyjnej. To są warunki, na które wiele barwników reaguje negatywnie. Pracujemy więc nad tym, aby z oferty pigmentów obecnych na rynku wybrać te, które pozwolą sprostać oczekiwaniom klientów i rodzącym się trendom barwienia szkliva porcelanowego. Taki jest również trend w sektorze HoReCa<sup>1</sup>. Powoli zaczyna się zacierać granica między klasyczną grubościenną „hotelówką” a porcelaną cienkościenną. Mamy w swojej ofercie wiele fasonów z powodzeniem używanych w hotelach i restauracjach, ale też w gospodarstwach domowych. **I nie tylko, bo przecież również przez hiszpańską rodzinę królewską czy podróżnych latających samolotami Juana Carlosa. Które wzory trafiły na te stoły?**

**RZ:** Hiszpański monarcha wybrał fason *Classic*, kwadratowy i nieregularny, natomiast Air Force Two<sup>2</sup> wyposażaliśmy w okrągły fason *Roma* ze zdobieniem i amerykańskim znakiem prezydenckim. **A kontrola jakości dziesięciokrotnie wzmocniona?**

**RZ:** Nie (śmiech), to standardowe wykonanie seryjne. Nasza jakość osiągnęła taki poziom, że nie potrzebujemy dodatkowej kategoryzacji jakościowej. **Czyli każdy może sobie zakupić taki „królewski” serwis?!**

**ZA:** Oczywiście. Wszystkich naszych odbiorców bardzo cenimy i wszystkim oferujemy najlepsze produkty. Wyjątek stanowią oczywiście zastrzeżone znaki klientów lub dekoracje dedykowane.

**Wprowadzają Państwo swoją ceramikę na**

1. HoReCa – ang. *Hotel, Restaurant, Catering/Café*.

2. Kryptonim nadawany każdemu samolotowi amerykańskich sił powietrznych, na którego pokładzie znajduje się urzędujący wiceprezydent Stanów Zjednoczonych.



zagraniczne rynki, a każdy z tych rynków ma własne wymagania co do kolorystyki, zdobień. Jak to się robi?

**ZA:** Lubiana eksportuje 70% swojej produkcji.

Tak jak Pani wspomniała, każdy rynek ma własne oczekiwania nie tylko w fasonie, ale również w zdobieniu porcelany. Mamy w swojej strukturze handlowej sieć własnych agentów, którzy znają poszczególne rynki i ich wymagania, dzięki temu dostosowujemy nasze produkty, ich kompletację do potrzeb klientów.

**Czy klienci przyjeżdżają ze swoimi formami?**



Na zdjęciach od lewej: Wydział Odlewni; wózki w kolejce do załadunku wypału w piecu ostrym.

**ZA:** Eksportujemy naszą porcelanę do 40 krajów na świecie, w większości są to kraje europejskie. Klienci z reguły wybierają fasony albo produkty z naszej oferty. Jeśli następuje dywersyfikacja, to najczęściej na poziomie dekoracji. Mamy tak dużą i różnorodną ofertę fasonów, że większość rynków i klientów może bez trudu znaleźć w niej coś w swoim stylu i guście. Można powiedzieć, że np. do Hiszpanii, Grecji czy Rosji dostarczamy produkty w nurcie lubiańskim, ale produkujemy również wyroby *stricte* dla klientów z ich znakiem czy brandem. Tak naprawdę naszą porcelanę można spotkać praktycznie na całym świecie. Jesteśmy otwarci na współpracę, na tworzenie z klientami ich własnych fasonów, przeznaczonych wyłącznie dla nich, ale także na wdrażanie nowości do oferty Lubiany. Dzięki własnemu centrum wdrożeniowemu wyróżniamy się na rynku. Potrafimy szybko przygotować i zaadaptować narzędzia do produkcji tu, na miejscu, w Lubianie. Zyskałoby przez to bardzo dużą niezależność, dodatkowo doświadczenie i możliwość szybkiej odpowiedzi na zapytanie klienta. Patrząc z szerszej perspektywy możemy powiedzieć, że co trzy – cztery dni powstaje w Lubianie nowy produkt. Kiedyś czas wdrożenia produktu liczyliśmy w miesiącach, a fasonów w latach. Tymczasem w ciągu kilku ostatnich lat w Lubianie wdrażaliśmy średnio ponad 100 produktów rocznie.

**W jednym z wywiadów powiedział Pan: „naszym kluczowym celem jest dostarczanie klientom świetnej jakości produktów w optymalnej cenie i w krótkim czasie”. W wielu branżach próba połączenia tych trzech czynników nie kończy się dobrze. Wam się udało. Jest na to jakiś przepis? Czy Wasz sukces to wynik doświadczenia?**

**ZA:** Przede wszystkim to sukces ludzi, procesów i dużego doświadczenia w organizacji i w produkcji porcelany. Uruchomiliśmy działania związane z kulturą i optymalizacją

procesów wdrażając narzędzia *lean manufacturing* w ramach programu Wistilean, dzięki temu przekształcamy nasze procesy w taki sposób, żeby dostarczać klientom produkty o jak najwyższej jakości i w jak najkrótszym czasie. Pracujemy przy tym nad usprawnieniem procesów w całym łańcuchu dostaw, czyli patrzymy też na obsługę i poziom zadowolenia klienta z dostaw w uzgodnionych terminach i ilościach. Są różne metodologie i różne programy, ale my wybieramy najlepsze i dostosowujemy je do naszej

firmy. Bardzo pomocna jest współpraca w ramach Grupy Kapitałowej Wistil, gdzie wymieniamy się informacjami i doświadczeniami z innymi podmiotami należącymi do Grupy. Wiele osób jest zaangażowanych w rozwój naszych pracowników i optymalizację produkcji. Skupiamy się głównie na poprawie procesu i redukcji marnotrawstwa. **Ponieważ aktualnie Państwa główny rynek to HoReCa, proszę nam powiedzieć, jak bardzo i czym różni się produkcja dla tej grupy odbiorców od produkcji naszych zastaw domowych?**

**RZ:** Jeśli chodzi o skład surowcowy czy sposób produkcji, to nie różni się niczym. Fizycznie to jest ten sam produkt. HoReCa to jest segment rynku, który ma pewne określone wymagania. Te wyroby z reguły mają się charakteryzować zarówno elegancką formą, ale muszą również posiadać pewne cechy wyróżniające je na tle porcelany cienkościenniej. Często jest to grubszy czerep – porcelana jest grubsza, ponieważ musi sprostać wyższym wymaganiom mechanicznym w codziennym użytku. To nie są naczynia, które wstawia się do szafy i używa od święta. Te wyroby codziennie są „w akcji”. Dodatkowo często mają wzmocnione obrzeża, są bardziej odporne na uszkodzenia czy uderzenia. Część bulionówek, filiżanek musi się sztaplować ze sobą, ale też ze spodkiem. Odporność musi być wyższa z racji częstszego użytkowania, np. w kuchenkach mikrofalowych i zmywarkach przemysłowych. Ale pod względem surowca są to dokładnie te same wyroby. Obecnie Lubiana sprzedaje swoje produkty w około 60% do segmentu HoReCa. Naszą bardzo mocną stroną są też właściwości porcelany, którą produkujemy. Gwarantujemy wyroby o jednej z najwyższych twardości i bardzo niskiej nasiąkliwości, jakie są oferowane na rynku europejskim. Wykonywaliśmy testy, badania i porównania z topowymi producentami na świecie. Nasze szkliwo jest bardzo twarde, niezwykle odporne na uszkodzenia mechaniczne. Do tego porcelana musi spełniać jeszcze warunki wymiarowe, czyli każdy wyrób winien charakteryzować się powtarzalnością wagową i rozmiarową, co też jest istotne w segmencie HoReCa. Mamy klientów, którym musimy gwarantować stałą gramaturę talerza, ponieważ sprzedają np. potrawy na wagę. Porcelana w samym procesie produkcyjnym kurczy się od kilku do kilkunastu procent. My gwarantujemy, że się sztapluje i ma te same cechy wytrzymałościowe. Gwarantujemy doskonałą powtarzalność. To jest bardzo ważne.

**ZA:** Jednocześnie duży nacisk kładziemy na rozwój naszego parku maszynowego po to, żeby produkować porcelanę najwyższej jakości. Co roku firma inwestuje kilka milionów w odnowienie, usprawnienie czy modernizację technologiczną parku maszynowego. Obecnie jesteśmy w trakcie realizacji dwóch dużych inwestycji: nowej szklawierki i nowej prasy, która będzie prezentowana na targach Ceramitec w kwietniu w Monachium. Prasa ta, niemalże bezpośrednio z targów i jedynie po niewielkim dostosowaniu, przyjedzie prosto do nas, do naszej fabryki.

**Nowością jest też chyba inwestycja w fotowoltaikę?**

**ZA:** Pracujemy nad „zieloną energią”. Obecnie dużą część energii odzyskujemy z procesów produkcyjnych i wykorzystujemy np. do ogrzewania hal produkcyjnych. Nasz produkt jest w 100% neutralny dla środowiska, powstaje z naturalnych surowców. Zaplanowaliśmy instalację fotowoltaiki na naszym sklepie firmowym, następnie chcemy zweryfikować osiągnięte korzyści w praktyce i – jeśli spełni nasze oczekiwania – zastosować to rozwiązanie na dachach hal fabrycznych. To w końcu kilkanaście tysięcy metrów kwadratowych do wykorzystania. Natomiast dziś, w dobie szybkiego rozwoju technologii, przyglądamy się również nowoczesnym rozwiązaniom z wykorzystaniem szkła okiennego, np. foliom na szyby, które również mogą kumulować energię.

**W produkcji jest około 35 fasonów. Który z nich jest najstarszy, który cieszy się największą popularnością, który ma potencjał?**

**ZA:** Ależ potencjał ma każdy! Najstarszym jest fason *Kaszub/ Hel*. Został wdrożony praktycznie w momencie uruchamiania fabryki, teraz jest tylko nieco technologicznie zmieniony. Ostatnie lata to moda na fasony nieregularne i myślę, że jeszcze przez kilka najbliższych lat takie fasony będą w naszej ofercie istotnym elementem. W historii Lubiana najwyższą sprzedaż i największą liczbę wyrobów osiągnęliśmy w fasonie *Victoria*.

**RZ:** Jak wspominałem wcześniej, w drugiej połowie roku planujemy wdrożenie zupełnie nowatorskiego fasonu. To będzie coś całkowicie nowego i odmiennego. Coś, czego Lubiana nigdy do tej pory w swojej ofercie nie posiadała. Widzimy w nim duży potencjał. Premiera przypadnie prawdopodobnie na czerwiec lub lipiec.

**Czy bazują Państwo wyłącznie na własnych projektantach, czy wzorem innych firm podejmują współpracę z osobami z zewnątrz?**

**ZA:** Współpracujemy z projektantami z różnych krajów, w większości z Niemiec i z Włoch. Mogę wspomnieć o markach takich jak: Pierre Cardin czy Alessi – to klienci udostępniający nam swój brand. Oprócz własnych pomysłów realizujemy te, które wspólnie z nimi wypracowujemy. Wynika to bardziej z bliższego oglądu rynków poszczególnych krajów. Szukamy nisz, w których z naszym produktem albo z naszym kształtem czy nowatorską linią uda się nam zaistnieć. To jest główny powód, ponieważ koszt wdrożenia każdego projektu jest bardzo wysoki. Jeśli zaś chodzi o kształty – tutaj artyści skłaniają się w stronę pragmatyzmu.

**Czy ma Pan czas, pomiędzy analizami, ciężkimi rozmowami z kierownikami, dyrektorami, na własny projekt? Czy odzywa się w Panu żyłka projektanta, tęsknota za własnym wzorem, spersonalizowaną filiżanką czy kubkiem?**

**ZA:** Całe doświadczenie i swoją wiedzę przekładam teraz na projektowanie i usprawnienia organizacji. Bardzo lubię pracować z ludźmi, zmieniać organizację po to, żeby była bardziej efektywna pod względem zadowolenia klientów, ale również pod względem zadowolenia z pracy zespołowej i osiągania coraz lepszych wyników – po prostu bycia liderem na rynku.

**Panie Prezesie, co uważa Pan za swój największy sukces?**

**ZA:** Nie oceniam miarą sukcesu, a miarą szybkości dostosowania

się do zmieniającego się otoczenia, rozwoju i zwiększania wartości spółki. Jest dużo tematów związanych ludźmi, z procesem zmian. Lubiana zawsze, w całej swojej historii bardzo mocno rozwijała się produktowo. Dzisiaj jest to dobrze zorganizowana firma. Chcemy podążać za nowoczesnymi metodami zarządzania, wśród których liczą się ludzie, zespoły i to, co jest najważniejsze w biznesie, czyli dbanie o bezpieczeństwo, dbanie o finanse i o kapitał. Przy czym mam na myśli nie tylko kapitał związany z finansami, ale także kapitał ludzki. Dzisiaj ważną kwestią w biznesie w ogóle i przy tak niskim bezrobociu, jest budowanie dobrego wizerunku pracodawcy. Wizerunkowo i produktowo Lubiana, jest dobrze postrzegana i rozpoznawalna głównie przez odbiorców związanych z HoReCa. Na rynku krajowym, wśród odbiorców detalicznych i gospodarstw domowych: być może mniej niż „Ćmielów” i „Chodzież” – to jednak dużo dłuższa historia. Natomiast ja dalej z taką samą pasją i energią chcę się skupiać na rozwoju firmy i ludzi, którzy tu pracują. Tak naprawdę w całym tym procesie staramy się być obecni w każdym miejscu, nawet w końcowej fazie powstawania dokonujemy ostatnich szlifów w nowych produktach. Można powiedzieć, że dotykamy każdego projektu i kształtu.

**Logo firmy od lat pozostaje niezmiennie...**

**RZ:** Tak, przy czym aktualnie trwają prace nad odświeżeniem logo. Chcemy odświeżyć wizerunkowo i marketingowo nie tylko Lubianę, ale i postrzeganie porcelany jako takiej. Ma to związek ze zbliżającym się 50-leciem firmy, które przypada na 2019 rok. Dlatego jeszcze w 2018 roku przedstawimy odnowiony znak firmowy, nowy kształt i nową kolorystykę!

**Zapytamy jeszcze o Państwa udział i wrażenia z tegorocznych targów Ambiente?**

**ZA:** Z dumą prezentowaliśmy nasze produkty i stoisko. Cieszyła nas liczba klientów odwiedzających naszą ekspozycję.

**Czy taka aktywność wystawiennicza przekłada się na wzrost sprzedaży?**

**ZA:** Niekoniecznie. Jest to działanie przede wszystkim wizerunkowe. Targi stanowią najlepszą platformę do prezentacji nowych wdrożeń, kreacji, do obserwacji trendów. Widzimy zainteresowanie wyrobami o nieregularnych kształtach, o bogatej kolorystyce. Można odnieść wrażenie, że segment porcelany cienkościennej, dekorowanej trochę się zawęża.

**RZ:** Stwierdziłbym nawet, że liczba odwiedzających w porównaniu do roku ubiegłego była mniejsza, ale ekspozycję Lubiana odwiedziły osoby, które przyszły specjalnie po to, aby spotkać się z nami. Frekwencja całkowicie nas zadowoliła, co nie dziwi w kontekście bazy klientów liczącej kilka tysięcy rekordów. Targi to miejsce, gdzie mamy okazję spotkać odbiorców z Dominikany czy Meksyku, którzy raczej nieczęsto odwiedzają swoich producentów, a na targach taka możliwość właśnie jest – w krótkim czasie na małej przestrzeni można spotkać się i porozmawiać ze wszystkimi. W zasadzie nasza obecność zaznaczona jest na wielu kontynentach, w większości krajów Europy, w Rosji i na Ukrainie.