

# Z apetytem na wzrost ROŚNIE APETYT NA RYZYKO

Z Andrzejem Niewińskim, prezesem Zarządu firmy Drempol, rozmawia Anna Szypulska.

**J**est Pan człowiekiem, któremu Drempol zawdzięcza przetrwanie kryzysu w latach 2010/2011. Co zadecydowało o tym, że udało się Panu wyprowadzić firmę na prostą?

Sądzę, że miałem dużo szczęścia, ale nie brakowało mi także wytrwałości w dążeniu do celu. Według mnie nie był to jednak prawdziwy kryzys. W pierwszej dekadzie XXI w. firma, jak to się mówi – nie odrobiła lekcji i popełniła błędy, konsekwencją których był kryzys w przedsiębiorstwie, który trwał mniej więcej od stycznia 2010 r. do końca lutego 2011 r. To był, niestety, kryzys na życzenie organizacji, która w tamtym

zostałem i po prostu w toku kryzysu przebudowałem pewne rzeczy.

Co konkretnie trzeba było zmienić?

Model biznesowy był podobny do tego, który mamy teraz. W obliczu kryzysu, firma musiała położyć nacisk na wymianę oferty produktowej. Trzeba ją było unowocześnić, bo ten kto stoi w miejscu, momentalnie stacza się w przepaść. Przygotowaliśmy więc bardzo dużo nowych modeli, stworzyliśmy nowy katalog, wymieniliśmy w firmie osoby, które odpowiadały za sprawy handlowe, za wzornictwo. To zadziało. W pewnym momencie wszyscy jeszcze żyli chyba kryzysem, zastanawiali się, co będzie za miesiąc, a zamówienia zaczęły

też uległ pewnej zmianie. Każdy chce kontrolować łańcuch marży, czyli chce po prostu wyeliminować pośredników. W związku z czym zmierza do tego, by dostarczać produkt gotowy finalnemu odbiorcy. Kontrolowanie marży, to z jednej strony kusząca droga, a z drugiej strony ryzykowna. Niestety produkcja na magazyn zawsze mnie przerażała. Jeżeli pobierzemy surowiec z magazynu i frez dotknie deski, to musimy wiedzieć, kto będzie finalnym odbiorcą, bo wtedy prawdopodobieństwo popełnienia błędu jest niewielkie. Natomiast jeśli produkujemy na magazyn, to zaczynamy tworzyć jakąś swoją kreację: „to jest piękne, więc powinno się sprzedawać”. Tylko dlaczego klient nie chce tego kupować? Powstaje dylemat. Zresztą, to nie jest moje autorskie przemyślenie, bo firma Drempol zdaje się w 2008 r. popełniła taki błąd – wybrała najlepiej sprzedający się model i wyprodukowała go na magazyn... Co tu dużo mówić – to był poważny błąd.

Czy produkcja na zamówienie może zapewnić firmie stabilność?

Na ten moment profil firmy jest taki, że realizujemy tylko i wyłącznie zamówienia. Prowadzimy produkcję według zleceń, co z jednej strony jest wyzwaniem, bo wiadomo, że ma się wtedy w produkcji niemalże kilkaset zleceń równolegle i trzeba zapanować nad tym od strony technologicznej, a mamy w ofercie produktowej prawie 50 modeli. Miesięcznie do firmy wpływa około tysiąc zleceń, czyli można powiedzieć, że tysiąc razy uruchamiamy proces produkcyjny. Jeżeli jesteśmy dumni ze swojej jakości, to musimy bardzo restrykcyjnie kontrolować proces technologiczny. W związku z tym, jeśli pojawia się coś takiego jak uszkodzenie w trakcie operacji, musimy uruchomić kolejne zlecenie na ten pojedynczy front. To jest

**JEŻELI POBIERZEMY SUROWIEC Z MAGAZYNU I FREZ DOTKNIJE DESKI, TO MUSIMY WIEDZIEĆ, KTO BĘDZIE FINALNYM ODBIORCĄ, BO WTEDY PRAWDOPODOBIEŃSTWO POPEŁNIENIA BŁĘDU JEST NIEWIELKIE. NATOMIAST JEŚLI PRODUKUJEMY NA MAGAZYN, TO ZACZYNAMY TWORZYĆ JAKĄŚ SWOJĄ KREACJĘ: „TO JEST PIĘKNE, WIĘC POWINNO SIĘ SPRZEDAĆ”. TYLKO DLACZEGO KLIENT NIE CHCE TEGO KUPOWAĆ?**

czasie zapomniała, że ten kto nie rozwija produktu, nie wprowadza innowacyjnych modeli, kto – krótko mówiąc – przestaje się rozwijać, ten się niestety cofa. Prawda jest taka, że konkurencja nigdy nie czeka, tylko tego kogoś po cichu wyprzedza.

Pan zjawił się w firmie kilka lat wcześniej.

Tak, pojawiłem się wcześniej, wszedłem w sam środek kryzysu. Ówczesni właściciele firmy widzieli już niepokojące objawy. Akurat wtedy się zjawiłem,

lawinowo sływać. Okazało się, że trafna oferta produktowa i w miarę poprawny stopień obsługi klienta mogą przynieść bardzo dobre efekty.

Wtedy jeszcze byliście Państwo bardzo mocno nastawieni na produkcję frontów meblowych, teraz ta oferta jest o wiele bardziej zróżnicowana.

To jest naturalny etap w rozwoju firmy, że zaczyna ona dywersyfikować swoją produkcję, poszukuje innych kanałów dystrybucji. Nie ukrywam, że model biznesowy firm tej branży w Polsce



**Andrzej Niewiński**  
jest prezesem Zarządu firmy Drempol od 2009 r. Wcześniej pełnił w firmie funkcję dyrektora ekonomicznego.

▷ to utrudnienie, ale z tym akurat zdołaliśmy sobie poradzić.

**W jaki sposób?**

Bardzo duże pieniądze wydaliśmy na projekt informatyzacji firmy, który cały czas trwa. Jest to bardzo zaawansowane narzędzie, ale tak jak to w życiu bywa, im bardziej zdywersyfikowana produkcja,

ze sobą zagrożenia. Wraz z apetytem na wzrost rośnie apetyt na ryzyko.

**W takim razie najbardziej pożądane byłoby utrzymanie status quo?**

Też nie. Na ten moment firma musi być przygotowana do wykonania skoku rozwojowego, ale do tego musimy mieć działający system informatyczny. Mu-

je się to nadzwyczaj dobrze, ale by się o tym przekonać, ktoś musi to zrobić, pokazać, by klient finalny miał przy najmniej wybór.

Tymczasem klienci są w wielu przypadkach stawiani przed faktem dokonanym.

Inspiracja jest podstawą. Nas może gubić to bogactwo oferty, bo mamy problem, podejrzewam jak każdy, kto chce podbić rynek, z dotarciem do klienta. Pomysły muszą do niego dotrzeć, być zweryfikowane przez rynek. Jeżeli ich jest za dużo, to mamy problem komunikacyjny.

**Jak ważny jest dla Państwa krajowy rynek?**

To jest polska perspektywa: krajowy/zagraniczny. Dla mnie każdy rynek, na którym mogę realizować w miarę bezpiecznie założoną marżę, jest moim rynkiem docelowym.

Kiedyś podczas świątecznej kolacji pojawiło się marzenie, bym pojechał z żoną na wczasy do Włoch, przez przypadek wszedł do salonu meblowego i co zobaczył... (uśmiech).

**A co z rynkami wschodnimi? Wiadomo, że sytuacja polityczna już od dłuższego czasu jest niekorzystna. Konflikt na Ukrainie i sankcje wobec Rosji skomplikowały jeszcze bardziej i tak trudne relacje biznesowe. Jak to wpływa na funkcjonowanie firmy Drewpol?**

Sytuacja jest trudna. Na tym rynku identyfikujemy około 20 partnerów, z którymi w ostatnich latach i w ostatnim roku współpracowaliśmy. Patrząc na to, co się dzieje, musimy zachować taki twardy rdzeń: sześciu klientów, których powinniśmy utrzymać. Natomiast nie mamy wpływu na kurs walutowy. Jeżeli

**NA RYNKACH WSCHODNICH JESTEŚMY PRZEZ KLIENTÓW IDENTYFIKOWANI JAKO DOSTAWCA Z WYŻSZEJ PÓŁKI. TAK NAPRAWDĘ WYBIERALI NAS, BO GWARANTOWALIŚMY IM DESIGN I JAKOŚĆ WŁOCHÓW, NATOMIAST CENOWO ZAWSZE BYLIŚMY OD WŁOCHÓW O DOBRE KILKANAŚCIE PROCENT TAŃSI. W TYM MOMENCIE WŁOŚI NA TYM RYNKU NIE EGZYSTUJĄ. MY NATOMIAST BARDZO ZAOSTRZYLIŚMY KRYTERIA PŁATNOŚCI, BO TO JEST PODSTAWOWA RZECZ.**



tym trudniej te wszystkie realne procesy włączyć do systemu. Idea jest taka, że w systemie musi funkcjonować pewien wzorzec, według którego oceniamy stopień odchylenia. Myślę, że kiedy uda się te zmiany do końca przeprowadzić, będziemy wiedzieli, ile faktycznie kosztuje nas dane zlecenie i jaką faktyczną marżę mamy na danym kliencie.

**Wtedy wszystko będzie pod kontrolą?**

To nie tyle kontrola, co wymóg. Jesteśmy firmą produkcyjną, a o sukcesie firmy produkcyjnej decyduje skala produkcji przy danych zasobach. Jeżeli nasze zasoby są na poziomie 8 tys. m<sup>2</sup>, to gdy będziemy mieli zamówienia na 8 tys. – pracujemy optymalnie, jeżeli na 7 tys., już coś zgrzyta, ale gdy będziemy produkować na 5 tys., to najprawdopodobniej zbankrutujemy. Chodzi o to, że w momencie, gdy mamy wszystkie koszty pokryte, ten słynny break even point, czyli próg rentowności, przy pewnym poziomie produkcji, to każde następne zlecenie może być kalkulowane w inny sposób. Nie trzeba opierać się na pełnym rachunku kosztów, tylko na rachunku kosztów zmiennych, gdzie każda marża na kosztach zmiennych jest de facto zyskiem. W tym momencie możemy być bardziej elastyczni, jeśli np. chcemy pozyskać klienta, możemy zaoferować mu ciekawe ceny, przynajmniej na początek współpracy.

**Czy macie Państwo plany zwiększania produkcji?**

Idea rozbudowywania firm jest troszeczkę przereklamowana, z tego tytułu, że każdy niekontrolowany wzrost niesie

simy dokładnie wiedzieć, gdzie następuje utrata marży, czy mamy produkt właściwie dobrany do gustów klientów. Oczywiście w tej chwili możemy mieć bogatą ofertę, tylko pytanie, czy ona się nie zdezaktualizuje. Byliśmy na targach w Mediolanie i w Kolonii, gdzie pojawiły się pewne wzornicze idee, ale nie wiemy, kiedy dotrą do Polski, może jeszcze w tym roku, może na początku przyszłego. Może się też okazać, że to był fałszywy sygnał, że projektanci wypuścili balonik i patrzą, jak klienci na niego reagują. Tymczasem w dalszym ciągu jesteśmy w epoce wysokich połysków, płyt, prostych form, gdzie nie wymaga się od projektanta żadnej inwencji. Nasz produkt jest wbrew pozorom bardzo skomplikowany, bo dany model składa się z kilkudziesięciu pozycji i aby wykonać z niego ciekawy

**NASZ PRODUKT JEST WBREW POZOROM BARDZO SKOMPLIKOWANY, BO DANY MODEL SKŁADA SIĘ Z KILKUDZIESIĘCIU POZYCJI I ABY WYKONAĆ Z NIEGO CIEKAWY MEBEL, TO PRZED E WSZYSTKIM PROJEKTANT MUSI SIĘ NATRUDZIĆ I GO POZNAĆ. JEŚLI NIE BĘDZIE WIEDZIAŁ, DO CZEGO SŁUŻY DANY ELEMENT, TO GO NIE WYKORZYSTA W ZABUDOWIE.**



mebel, to przede wszystkim projektant musi się natrudzić i go poznać. Jeżeli nie będzie wiedział, do czego służy dany element, to go nie wykorzysta w zabudowie. Poszliśmy więc o krok dalej, część naszych modeli, które są stricte kuchenne, umieściliśmy w aranżacjach pokojowych. Okazuje się, że prezentu-

w ciągu roku euro w rublach podrożało, a nasze produkty podrożały w walucie lokalnej o kilkadziesiąt procent, to bardzo trudno utrzymać się na tego typu rynku bez jakichś korekt cenowych. Oczywiście zadeklarowałem, że mogę oddać swoją marżę, którą na tych kontraktach mam, ale niewiele więcej, bo jak ja zacznę ▷

▷ oddawać więcej, to muszę z czegoś dokładać. Musimy wykazywać się dużym rozsądkiem w rozmowach z klientami. Na rynkach wschodnich jesteśmy przez klientów identyfikowani jako dostawca z wyższej półki. Tak naprawdę wybierali nas, bo gwarantowaliśmy im design i jakość Włochów, natomiast cenowo zawsze byliśmy od Włochów o dobre kilkanaście procent tańsi. W tym momencie Włosi na tym rynku nie egzystują, zostali przez tę sytuację wyautowani. My natomiast bardzo zaostrzyliśmy kry-

**Jaki wpływ na funkcjonowanie firmy mają wahania kursów walut?**

Nie ukrywam, że zawirowania na rynkach światowych w ostatnim czasie też nam trochę pomagały, bo kontrakty mamy w euro, złoty też odbył swój szalony taniec w grudniu. My świadomie, jako nieliczni, prowadzimy politykę zabezpieczeń przed ryzykiem walutowym i w tym momencie zabezpieczamy się przed tym ryzykiem, czyli nie ma problemu przy transakcjach walutowych. W ubiegłym roku zarobiliśmy spore pie-

**TRANSPORT DO MEDIOLANU NIE JEST DROGI, MOŻNA GO ZAPLANOWAĆ WCZEŚNIEJ, KUPIĆ BILET WCZEŚNIEJ, ALBO POJECHAĆ SAMOCHODEM, DLACZEGO POLACY NIE CHCĄ POJECHAĆ I PODPATRZEĆ CHOĆJAKBY JAK SIĘ ARANŻUJE EKSPOZYCJE. TO TAK JAK U NAS, MY TEŻ MOŻEMY CHLAPNAĆ FARBĄ NA FRONT, ALE TO MUSI BYĆ Z GUSTEM ZROBIONE.**

teria płatności, bo to jest podstawowa rzecz. Zaczęło się takie szarpanie: gdy oni uzbierają pieniądze, to my możemy uruchomić produkcję. Nie mogę podjąć ryzyka, nie wyprodukuję czegoś, bo nie wiem, czy ktoś to odbierze. Oni żyją w takiej schizmie, w momencie zamówienia jest jeden kurs, akurat dobry, a kiedy fakturujemy, to już może być niekorzystny. Muszę być pewny, że jeśli ja wypuszczam produkt i zrobiłem ukłon w stronę klienta, to muszę pieniądze mieć na koncie. W tym momencie klient uruchamia zamówienia nie wtedy, kiedy chce i mu pasuje, tylko kiedy ma możliwości finansowe. Zamówienia pojawiają się, klienci wpłacają część, liczą, że może nas skuszą, że jak zapłacili 50%, to my uruchomimy produkcję, a my mówimy, że zrobimy to, gdy wpłacą jeszcze 50%. Natomiast jest to specyficzny rynek, na którym są dobre ceny.

niądze z tytułu różnic kursowych, to był dodatkowy bonus.

To jest moje skrzywienie zawodowe, bo jestem ekonomistą, pewne rzeczy przestrzegam przez pryzmat liczb i parametrów (uśmiech).

**Ktoś musi obliczać ryzyko...**

Zawsze mam dylemat, kiedy apetyt na ryzyko rośnie. Wiadomo, że jeśli nie ma zamówień, to pojawiają się głosy: „musimy to, musimy tamto”. Wtedy mówię: „nie, nie, nie, nie musimy”.

**Czy w ochronę środowiska firma chciała zainwestować czy może musiała, było to konieczne?**

Miejmy świadomość, że dla firmy produkcyjnej, każdy wydatek, który nie jest bezpośrednio wydatkiem produkcyjnym, jest obciążeniem budżetu. Powiem może rzecz niepopularną, ale tak niestety jest: opłaca się truć, a nie inwestować w ochronę środowiska. Do tej inwestycji przekonało mnie wsparcie unijne. Jednak powiem szczerze, że w pewnym momencie byłem zablokowany, bo dostawcy tych urządzeń oszaleli. Ceny, jakich zaczęli żądać, były absurdalne. Mnie kusiło, by zamiast kupować to drogie urządzenie, którego eksploatacja kosztuje, postawić emiter, komin dwa razy wyższy i po prostu te LZO rozeszłyby się na większy obszar. Wydział ochrony środowiska by to kupił. Polityka w tym zakresie jest kompletnie niespójna, na tyle na ile ja to poznałem, opłaty są nieadekwatne do szkód, jakie się wyrządza. Ponadto wsparcie Państwa w tym zakresie jest przypadkowe i tak naprawdę tylko dziwny splot okoliczności spowodował, że tę instalację kupiliśmy.

**A co z innymi inwestycjami, czy planujecie Państwo jakieś w tym momencie?**

Mamy promesę kredytową z banku, ale sytuacja jest na tyle niepewna, że wstrzymaliśmy ten proces. Jesteśmy po słowie z dostawcami pewnych urządzeń, ale nie przystąpiliśmy do fazy realizacji kontraktu, bo musimy zobaczyć co się będzie działo na rynku, on musi się uspokoić. Nie wiem czy teraz produkcja będzie szarpana, a może znowu być tak, jak już kiedyś to przerabialiśmy. Gdy były zamówienia, to nie potrafiliśmy na czas ich zrealizować, a później zamówień nie było w ogóle. To były dosyć duże odstępy czasu.

**Czy myśli Pan, że taki stan rzeczy może powrócić?**

Myszę, że tak – ze względu na sytuację w Rosji. Oni będą mieli na rynku ▷

**INSPIRACJA JEST PODSTAWĄ. NAS MOŻE GUBIĆ TO BOGACTWO OFERTY, BO MAMY PROBLEM, PODEJRZEWAM JAK KAŻDY, KTO CHCE PODBIĆ RYNEK, Z DOTarciEM DO KLIENTA. POMYSŁY MUSZĄ DO NIEGO DOTRZEĆ, BYĆ ZWERYFIKOWANE PRZEZ RYNEK. JEŻELI ICH JEST ZA DUŻO, TO MAMY PROBLEM KOMUNIKACYJNY.**

▷ falowania cen ropy i od tego dużo będzie zależało.

**A jak wyglądają kwestie pozyskiwania surowca, z tym nie macie Państwo problemów w tym momencie?**

Surowiec to normalne ryzyko operacyjne. My pracujemy na umowach długoterminowych z dostawcami, czyli potwierdzamy ilości i ceny na dłuższe terminy dla swoich klientów. W tym roku z olchą nie widzimy problemów, z je-

**A w jaką część surowca zaopatrujecie się Państwo w Polsce?**

W Polsce kupujemy całą olchę, 80% jesionu i 50% dębu i to nie tyle ze względu na ceny, ile na specyficzne wymagania odbiorców. U nas te dostawy dębu wynikają z cięć, czyli jeśli się trafi jakieś siedlisko, to się okazuje, że tam jest cały przekrój kolorystyczny. Małe tartaki też nie potrafią profesjonalnie przecierać surowca, bo mnie nie interesują określone wady, które są podkreślane, tylko

**REALIZUJEMY TYLKO I WYŁĄCZNIE ZAMÓWIENIA. PROWADZIMY PRODUKCJĘ WEDŁUG ZLECEŃ, CO Z JEDNEJ STRONY JEST WYZWANIEM, BO WIADOMO, ŻE MA SIĘ WTEDY W PRODUKCJI NIEMALŻE KILKASET ZLECEŃ RÓWNOLEGLE I TRZEBA ZAPANOWAĆ NAD TYM OD STRONY TECHNOLOGICZNEJ, A MAMY W OFERCIE PRODUKTOWEJ PRAWIE 50 MODELI.**

sionem też nie. Nawet wydaje mi się, że nasi konkurenci się sparzyli, bo to jest bardzo trudny surowiec pod względem technologicznym. My w swoim czasie, gdy też wprowadziliśmy modele z jesionem, to byliśmy pewni siebie, ale gdy się zdarzyło kilka reklamacji systemowych, to nabraliśmy pokory. Jesion jest bardzo trudnym surowcem, trzeba go sezonować, pilnować wilgotności i powiem szczerze, że teraz na wyrobach jesionowych mamy taki sam wskaźnik reklamacji, jak na innych surowcach. A jesion szczególnie pod wybarwieniami kryjącymi wygląda fantastycznie, ma taką fajną strukturę, delikatne pory, jeżeli się je umiejętnie podkreśli, to jest to przepiękny produkt. Jedyne niebezpieczeństwo może być spowodowane sytuacją na Zachodzie, gdzie bardzo modny stał się dąb. Na tych wszystkich licytacjach w Lasach Państwowych wykupuje się więc wszystko.

**A to się przekłada na ceny.**

Zawsze jest tak, że jak ktoś przebił cenę, to za chwilę komuś zabraknie i musi podjąć działania korekcyjne. My się zabezpieczyliśmy w ten sposób, że kupujemy ten surowiec za granicą i w tym momencie płacimy w euro i to jest dla mnie o tyle fajne, że gdy euro jest drogie, to dużo płacę za surowiec, ale mam wysokie przychody. To działa też w drugą stronę, jeżeli euro jest tanie, to boli mnie, bo muszę sprzedawać tanio, ale i surowiec jest tani. Jeśli mam ekspozycję w euro, to wolę, mieć też trochę kosztów w euro, wtedy mi się to bilansuje, nie ma tego ryzyka.

taki sposób cięcia kłody, który maskuje, bo potrzebuję idealnej prawej strony frontu. Nie interesuje mnie krawędź, nie interesuje mnie lewa strona. Jeżeli operatorzy traków są dobrze wyszkoleni, to mogą wiele zdziałać. A jeśli ktoś nie ma wyszkolonej załogi, to potrafi z dobrego pniaka, mieć uzysk 30%, tymczasem ten, kto ma wyszkoloną ekipę może mieć uzysk 60%. Mówię to jako teoretyk finansista (uśmiech).

**Wszystko sprowadza się do jakości...**

Bo jakość to nie tylko jakość powłoki lakierniczej, ale też jakość obsługi, zawsze może się coś zdarzyć i trzeba te emocje, i zawiedzione oczekiwania klientów w jakiś sposób delikatnie rozładować. Nie wolno tego zostawić na zasadzie takiej, że to jest problem klienta. Jeśli mówimy, że jesteśmy liderem w zakresie wzornictwa, to nie możemy tego tylko mówić, musimy to pokazać, przyjechać na targi i zapytać klientów: „podoba się, nie podoba”? My też nie jesteśmy guru w tym zakresie. Jeżeli mówimy, że bazujemy na doświadczeniu i na tym, że staramy się stosować najlepsze technologie, jakie są dostępne na rynku, do wykańczania naszych produktów, to my nie mówimy, tylko to pokazujemy. Z drugiej strony fajne jest to, jeśli firma potrafi sama z siebie, wzorując się, inspirując na tym, co na rynku się pojawia, przygotować ciekawe propozycje. Zresztą wyzwaniem firm w tej branży jest przede wszystkim design. Myślę, że największą wadą polskiego przemysłu meblarskiego jest brak ośrodków badań nad wzornictwem. Według statystyk zdecydowaną

większość mebli eksportujemy na zasadzie produktów „no name”, to jest totalne mylenie pojęć. Nie chcemy w ten obszar wejść, bo to jest obszar, który czeka na kryzys. Gdy nadejdzie załamanie, to ci wszyscy producenci „no name” będą potwornie krwawić, dopóki się nie przedstawiają na kolejne modele, na kolejne technologie.

**Ten brak marki polskiego meblarstwa jest piętą achillesową.**

Ja wyznaję taką zasadę, że trzeba się otworzyć na pomysły innych, bo inaczej można się zablokować. Dlatego ci producenci „no name” są na to skazani. To nie jest kwestia produktu, to jest kwestia pewnej historii i przekazania tej historii, by ten potencjalny nabywca został zaintrygowany, skuszony. Wie Pani co mnie boli, transport do Mediolanu nie jest drogi, można go zaplanować wcześniej, kupić bilet wcześniej, albo pojechać samochodem, dlaczego Polacy nie chcą pojechać i podpatrzeć chociażby jak się aranżuje ekspozycje. To tak jak u nas, my też możemy chlapnąć farbą na front, ale to musi być z gustem zrobione.

**Gustu brakuje producentom mebli czy kupującym?**

Najlepsza jakość bez designu na właściwym poziomie nic nie wnosi, bo klient zazwyczaj spodziewa się, że produkt będzie wykonany poprawnie, będzie zgodny z jego wyobrażeniami. Jednak to design jest podstawą, a na to wielu klientów nie zwraca już uwagi. Proszę pomyśleć o naszych mieszkaniach, które zostały pozbawione mebli. Kiedyś w jednym pokoju stała meblościanka, dwa tapczany, stolik, telewizor i mnóstwo innych sprzętów. Teraz, gdy patrzy się na wnętrza, to pojawiają się w nich subtelnie, pojedyncze komody, bardzo wygodne meble i one tym bardziej muszą być ładne. To prosta zasada – jeśli masz mało mebli, one muszą cieszyć wzrok wykończoną powierzchnią, rysunkiem, muszą być zrealizowane z jakąś wizją. Zależy mi, by nasze produkty miały duszę i wiem, że część tych produktów ma duszę.

**Już samo drewno ją ma.**

Ale można tę duszę w drewnie zabić, tworząc potwora, a można piękno tej duszy podkreślić. Myślę, że społeczeństwo w miarę upływu czasu i poprawy sytuacji ekonomicznej, będzie się edukowało i będzie głosowało nogami. Nic nie wpływa bardziej motywująco na producenta mebli, od klienta, który robi w tył zwrot i idzie do konkurencji.

**Dziękuję za rozmowę.**