

A man with short brown hair, wearing a dark grey suit jacket, a white dress shirt, and a red tie with a small white grid pattern, stands outdoors. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is slightly blurred, showing a modern building with glass windows and some greenery.

**Zakup Elgo  
był dobrą decyzją**

## Rozmowa z Dariuszem Kamińskim, prezesem zarządu firmy Brilux SA

**ELEKTROSYSTEMY:** Jak obecnie wygląda struktura całej grupy Brilux?

**DARIUSZ KAMIŃSKI:** Spółką-matką dla wszystkich jednostek jest Brilux SA. Największe przedsiębiorstwo należące obecnie do grupy to fabryka Elgo Lighting Industries SA w Gostyninie, która została zakupiona w 2006 roku. Brilux posiada także inne podporządkowane spółki zależne – głównie za granicą. Jest to dziewięć firm typowo dystrybucyjnych zajmujących się sprzedażą produktów importowanych przez Brilux i produkowanych przez Elgo. Posiadamy także spółki krajowe, między innymi Luxmaster zajmujący się projektowaniem oświetlenia i wyposażaniem kompleksowym inwestycji w systemy oświetleniowe według specjalnych, indywidualnych rozwiązań.

– **Dlaczego podjęta została decyzja o kupnie zakładów Elgo?**

– Muszę przyznać, iż nie była to łatwa decyzja. Chcieliśmy w branży oświetleniowej zajmować nieco lepszą pozycję niż tylko jednego z importerów, których z roku na rok przybywa, a rynek dla nich się kurczy. Wszystkie sprowadzane wyroby są identyczne lub bardzo do siebie podobne, w związku z czym trzeba było postawić na własną produkcję, własne wzornictwo, własne technologie. Nie oznacza to oczywiście od razu zakupu fabryki – można produkować w innych fabrykach według własnych wzorów i pomysłów. Robimy tak np. w fabrykach chińskich, dostarczając swój projekt bądź narzędzia, a następnie odbierając wyroby.

Kupiliśmy Elgo, żeby odgrywać na rynku większą rolę i być uznanym, stabilnym dostawcą oraz mieć decydujący wpływ na jakość oferowanych produktów. Nie da się ukryć, że w Chinach jakość często nie jest należycie sprawdzana, a możliwości jej kontroli są ograniczone lub dość kosztowne. Elgo stanowi doskonałe uzupełnienie oferty firmy

Brilux i nie stanowi w żaden sposób konkurencji dla dotychczasowej palety produktów tego przedsiębiorstwa, a zakład posiada bardzo duży potencjał.

Po zakupie Elgo posiadamy własny, sprawdzony od wielu lat import, w tym także komponentów do produkcji, mamy własne nowoczesne centrum logistyczne na ponad 30.000 miejsc paletowych oraz własną, zaawansowaną technologicznie fabrykę z projektantami, biurem konstrukcyjnym, narzędziownią i liniami produkcyjnymi.

**Kupiliśmy Elgo, żeby odgrywać na rynku większą rolę i być uznanym, stabilnym dostawcą**

– **Czy patrząc z perspektywy dwóch lat przejście Elgo dało Briluxowi rzeczywistą przewagę konkurencyjną nad rynkowymi rywalami?**

– Szczerze mówiąc jeszcze tej przewagi wyraźnie nie widzę. Ale przejście Elgo niewątpliwie pozwoliło nam np. uporządkować współpracę z największymi dystrybutorami, czyli sieciami hurtowni, grupami zakupowymi. Jesteśmy postrzegani jako dostawca bardziej strategiczny niż wcześniej, o ustabilizowanej dostępności produktu, posiadający w swoim portfelu produkty wysokiej jakości.

Uważam, że zakup Elgo był dobrą decyzją, spójną z moją wizją rozwoju całej grupy, ale na efekty – w tym finansowe – trzeba będzie jeszcze poczekać.

– **Jakie zmiany zaszły w zakładach Elgo Lighting Industries SA w Gostyninie od czasu ich zakupu przez grupę Brilux w kwietniu 2006 roku?**

– Przede wszystkim Elgo, jako zakłady państwowe, nie prowadziły działań w dwóch kluczowych obszarach. Po pierwsze w zakresie rozwoju nowych

produktów, czyli prac nad wdrażaniem nowych, nowoczesnych rozwiązań będących odpowiedzią na ofertę konkurencji z Polski oraz zagranicy. Po drugie nie było aktywności w zakresie działań marketingowych, w tym dotyczących głównie rozwoju eksportu. Ograniczone działania marketingu skupiały się wyłącznie na rynku polskim. Dlatego zaraz po przejściu skoncentrowaliśmy się na wdrażaniu nowych, konkurencyjnych wyrobów oraz oferowaniu towarów marki Elgo za granicą poprzez własną sieć dystrybucji firmy Brilux. Produkty te były tam w zasadzie bardzo słabo znane – może poza Rosją, która od pewnego czasu stała się jednak rynkiem bardzo trudnym.

Obecnie sprzedajemy z powodzeniem produkty Elgo na Węgrzech, w Czechach, Słowacji, także w Rosji, Niemczech, Anglii, Rumunii, Bułgarii, w krajach nadbałtyckich. W zasadzie wszędzie tam, gdzie mamy własne spółki dystrybucyjne. W pozostałych krajach staraliśmy się pokazywać, że jest w Europie fabryka, o której prawie nikt wcześniej nie słyszał, a która posiada duży potencjał i możliwości. Dlatego bierzemy udział w wielu wystawach targowych. Zaczęliśmy od Hong-Kongu, byliśmy w Anglii w Birmingham, we Frankfurcie, w Moskwie, Dubaju. Ponieważ rynek polski ma ograniczone możliwości nastawiamy się głównie na eksport.

**W Chinach jakość często nie jest należycie sprawdzana, a możliwości jej kontroli są ograniczone lub dość kosztowne**

– **Czy wprowadzono duże modyfikacje w samej organizacji pracy fabryki?**

– Muszę powiedzieć, że ten zakład był zupełnie dobrze zorganizowany. Jako jeden z pierwszych w Polsce wpro-



Uważam, że zakup Elgo był dobrą decyzją, spójną z moją wizją rozwoju całej grupy, ale na efekty, w tym finansowe, trzeba będzie jeszcze poczekać – mówi Dariusz Kamiński

wadził np. system ISO. Jeśli chodzi o główne procesy nie trzeba było tam przeprowadzać żadnej rewolucji. Do Elgo została wprowadzona nowa kadra kierownicza, mająca m.in. za zadanie usprawnienie pewnych kwestii, np. związanych z opracowywaniem nowych konstrukcji. W zasadzie nie mamy problemu z Elgo, jeśli chodzi o możliwości produkcyjne. Szacuję, że obecnie potencjał produkcyjny tego zakładu jest wykorzystywany jedynie w 30 procentach – w każdym momencie możemy go szybko zwiększyć. Prawdziwym

problemem i wyzwaniem jest jednak sprzedaż tych towarów.

**Staramy się pokazywać, że jest w Europie fabryka, o której prawie nikt nie słyszał, a która posiada duży potencjał i możliwości**

Poza tym Elgo powinno zdobywać kontrakty produkcyjne. Zabiegamy o umowy gwarantujące produkcję wyrobów w obcych markach. Obecnie wytwarzamy oprawy dla jednej z firm an-

gielskich, podjęliśmy rozmowy z kilkoma innymi przedsiębiorstwami, dla których produkcja powinna się wkrótce rozpocząć. I co najważniejsze – podpisaliśmy umowę z koncernem General Electric na produkcję szerokiej gamy opraw oświetleniowych. Przygotowaliśmy się do tego prawie rok, ale obecnie jesteśmy już w fazie realizacji oprzyrządowania dla pierwszych partii towarów.

Szuję, że ten kontrakt może całkowicie zmienić oblicze Elgo i w pełni wykorzystać moce produkcyjne zakładów.

**Szacuję, że obecnie potencjał produkcyjny zakładów Elgo jest wykorzystywany jedynie w 30 procentach**

– Jak powstają nowe produkty?

– W Gostyninie znajduje się biuro konstrukcyjne opracowujące nowe projekty. Jednak do ich wdrażania potrzebne są nowe narzędzia. Dlatego obecnie nasze inwestycje idą głównie w kierunku zakupu nowych maszyn służących do produkcji narzędzi np. numerycznych obrabiarek wykonujących formy. Sam montaż końcowy odbywa się głównie ręcznie, ponieważ trudno go zautomatyzować ze względu na olbrzymią różnorodność produktów. Wszystkie komponenty do produktów są wykonywane w Elgo – na prasach, tłoczniach, wtryskarkach, w malarni, nawijane są transformatory i dławiki. Elgo jest typowym zakładem produkcyjnym wytwarzającym od podstaw – od powstania pomysłu, poprzez projekty, wykonanie narzędzi aż do produktu finalnego. W Elgo znajduje się magazyn wysokiego składowania będący organizacyjnie częścią systemu logistycznego Briluxa. Takich magazynów Brilux posiada trzy – dwa pozostałe znajdują się przy głównej siedzibie firmy w Starej Iwicznej pod Warszawą.

W ciągu ostatniego roku zostało wdrożonych kilkanaście nowych linii produkcyjnych w zakresie oświetlenia architek-

tonicznego, systemowego oświetlenia liniowego, oświetlenia biurowego. Cały czas trwają prace i praktycznie w każdym miesiącu powinniśmy wprowadzić na rynek nowy produkt.

– **Jakiego typu asortyment oferuje Brilux?**

– Posiadamy bardzo szeroki asortyment. Szczerze mówiąc zastanawiam się czasem czy nawet nie zbyt szeroki i czy nie należałoby ograniczyć go nieco w celu uporządkowania działań na rynku. Obejmuje on obecnie oświetlenie architektoniczne, przemysłowe, domowe, części i akcesoria oraz źródła światła.

**Podpisaliśmy umowę z koncernem General Electric na produkcję szerokiej gamy opraw oświetleniowych**

– **Czy fakt, iż całość importu pochodzi z Chin rodzi problemy dla wizerunku firmy związane z postrzeganiem tych produktów jako wyrobów często o niskiej jakości?**

– Wizja chińskich produktów, które są kiepskiej jakości i niebezpieczne w eksploatacji zaczyna być coraz mniej aktualna. Przeciwnie w zasadzie wszystkie duże koncerny produkują w Chinach i to nie tylko w branży elektrotechnicznej. Ale m.in. dlatego utrzymujemy markę Elgo, żeby móc oferować produkty oznaczone jako „Made in Poland” jako wyroby bardzo dobrej jakości. Wielu klientów np. z Bliskiego Wschodu przykłada do tego dużą wagę. Marka Brilum jest natomiast zarezerwowana dla produktów sprowadzanych z Chin.

– **Na ile istotne są produkty techniki oświetleniowej we współczesnych projektach budowlanych?**

– Wcześniej inwestorzy nie przywiązywali zbyt dużej wagi do opraw oś-

wietleniowych. Budowano jakby „z marszu” stosując produkty uwzględnione w projekcie przez architekta, który często z przyzwyczajenia używał stale wyrobów tej samej marki, bez szczegółowego wnikania w ich możliwości. Od paru lat proces ten ulega zmianom, m.in. na korzyść wzornictwa i jakości. Stosuje się często w instalacjach oświetleniowych wyszukane oprawy wyraźnie inne od większości dostępnych na rynku, oprawy nowoczesne, energooszczędne wykorzystujące nowoczesne źródła światła w tym metalohalogenowe oraz coraz częściej LED.

– **Jaką rolę odgrywa wzornictwo w produktach techniki świetlnej?**

– Wzornictwo niewątpliwie odgrywa większą rolę w technice świetlnej niż w tradycyjnie rozumianym przemyśle elektrotechnicznym, np. zabezpieczeniach, transformatorach. Jednak decydująca jest zawsze funkcja, energooszczędność, jakość. Naturalnie w takich produktach jak domowe oświetlenie dekoracyjne design ma znaczenie dominujące. Z drugiej strony w oświetleniu przemysłowym jego rola jest znacznie mniejsza. Produkty oświetleniowe starzeją się wyjątkowo wolno, wprowadzenie na rynek nowego wyrobu jest trudne i wymaga dużo czasu.

– **W jakim stopniu Brilux współpracuje z architektami?**



Elgo jest typowym zakładem produkcyjnym wytwarzającym od podstaw – od powstania pomysłu, poprzez projekty, wykonanie narzędzi aż do produktu finalnego –  
– wyjaśnia Dariusz Kamiński

– Po zakupie Elgo zwróciliśmy większą uwagę na ten obszar funkcjonowania. Podjęliśmy szereg działań zmierzających do rozwoju współpracy z architektami i pracownikami architektonicz-

**Asortyment firmy Brilux obejmuje oświetlenie architektoniczne, przemysłowe, domowe, części i akcesoria oraz źródła światła**

nymi. Wcześniej, kiedy mieliśmy w ofercie większość towarów importowanych z Chin ta współpraca była utrudniona ze względu na terminowość dostaw – trudno jest zagwarantować dostępność produktów w określonym czasie. Z tego względu nie byliśmy, jak sądzę, bardzo interesującym partnerem.

Teraz, kiedy dysponujemy własną produkcją i możemy dostosować się do potrzeb architektów, takich jak stosowanie wielu odmian opraw np. awaryjnych, z modułami, ze źródłami o różnych mocach i możemy to zrobić naprawdę szybko – współpraca ta powinna się rozwijać.

– **Jaka jest rola hurtowni i marketów budowlanych w sprzedaży produktów firmy Brilux?**

– Naszym głównym kanałem dystrybucji są sieci hurtowni elektrotechnicznych, takie jak TIM, Elektroskandia, Alfa-Elektro oraz grupy zakupowe składające się często z kilkudziesięciu mniejszych hurtowni i negocjujące wspólnie jednolite warunki współpracy. Niewątpliwie nie kładziemy głównego nacisku na współpracę z małymi odbiorcami, czyli sklepami, niewielkimi hurtowniami. Staramy się stwarzać bardzo dobre warunki współpracy dla dystrybutorów hurtowych – taka jest nasza strategia. Opieramy się głównie na sprawdzonych od wielu lat klientach. Dotyczy to zarówno produktów marki Brilum, jak i Elgo.

– **Dziękuję za rozmowę.**

Rozmawiał  
Jacek Różański