

Bojlery z Dražic pronikají na zahraniční trhy. V covidovém roce ekonomicky excelovaly

Bojlery z Dražic pronikají na zahraniční trhy. V covidovém roce ekonomicky excelovaly



DZ Dražice, český výrobce ohřívačů vody a prodejce tepelných čerpadel NIBE, dosáhl v roce 2020 rekordních tržeb. I v době pandemie koronaviru nabíral nové pracovníky, aby uspokojil poptávku po svých výrobcích. Generální ředitel DZ Dražice Karel

Pacourek v rozhovoru vysvětluje, jak se managementu žije pod švédskými vlastníky ze skupiny NIBE. Finanční ředitel Pavel Balog popisuje, díky čemu se podařilo společnosti dosáhnout nejlepších výsledků v historii.

Jako jedna z mála firem nečerpáte žádné úvěry. Čím to, že si můžete dovolit jít v Česku takto netradiční cestou?

Karel Pacourek: Pro nás jde o tradiční záležitost. I v roce 2006, když společnost kupovali švédští vlastníci, byla firma bez jakéhokoliv úvěru. Švédští majitelé mají velmi nestandardní způsob ovládání nakoupených firem, charakteristický samostatným přístupem ke každé firmě a zachováním lokálních značek. Je to něco jiného než anglosaský korporátní styl. Nám to dává svobodu řešit jak finance, tak vývoj či obchod, téměř ve všech ohledech na lokální úrovni. Jako jediný výrobce ohříváčů vody a akumulčních nádrží v Česku jsme vždy byli schopní situaci ekonomicky zvládnout tak, že jsme úvěr ani na investice nikdy nepotřebovali. Říkám to sice s nadsázkou, jsme sice vesnická firma, ale vždy jsme v rámci cash-flow dokázali vytvořit dost prostředků, abychom mohli obchodovat, nakupovat, vyrábět i investovat.

Investice, o kterých hovoříte, dosahují stovek milionů korun. V čem spočívá tajemství tak vysoké ziskovosti?

Pavel Balog: Naše ziskovost je poměrně vysoká, protože nejsme jen pouhou montovnou, ale u nás probíhají všechna stadia výrobního cyklu. Máme vlastní vývoj, nákup, výrobu i prodej. To všechno nám dovoluje dosahovat vyšších marží, než kdybychom byli jen montovnou. A díky tomu nám zbývá i dostatek volných prostředků pro investování a další rozvoj.

Jak se dá spojit nestandardní švédský styl řízení firmy s českým přístupem?

Karel Pacourek: Chce-li člověk řídit společnost samostatně, chce mít svobodu, pak musí zároveň nést i odpovědnost za kroky, které učiní. Pokud je pro člověka důležitá svoboda vlastního vývoje, vlastní obchodní strategie, samostatné rozhodování o směřování firmy, ale i zodpovědnost za finanční ukazatele, tak mu je švédský styl vlastně velmi blízký. Způsob toho, jak naše švédská matka zasahuje, či spíše nezasahuje, do našeho běžného fungování, je prostě úžasný. A neplatí to jen tady v Česku, prolíná se to celou skupinou NIBE. My si toho vážíme, že jsme takovou šancí dostali. Ale současně říkám, že to není pro každého, protože existují lidé, kteří milují korporátní styl vedení.

Uplatňuje NIBE stejnou strategii i v ostatních evropských zemích?

Pavel Balog: Filozofie skupiny NIBE, postavená na nadprůměrně vysoké autonomii jednotlivých dceřiných společností, stojí i za úspěchem celé skupiny. Ta každým rokem vykazuje silný růst a je čím dál úspěšnější. Je to obrovský rozdíl oproti německým společnostem, kde míra autonomie ponechaná dceřinkám bývá nesrovnatelně nižší.

Karel Pacourek: Pokud společnost NIBE koupí nějakou značku a prodávající mají zájem ve firmě dál pracovat, tak tam většinou zůstávají. U nás je to atypické, protože ti, kteří prodávali Dražice, byli už v důchodu nebo těsně před ním a po pár letech tedy odešli. Ve spoustě firem ale vlastníci zůstávají. Srdcaři, kteří vybudovali firmy, a pak se

rozhodli je z nějakých důvodů prodat nebo z nich částečně vystoupit, mají šanci zůstat a své „dítě“ rozvíjet dál. To také není úplně běžné.

Pavel Balog: Jedna věc je míra autonomie, ale tou druhou stránkou je velmi vysoká odpovědnost. Máme stanovené ekonomické cíle a očekává se od nás jejich splnění. Není nám ponechána volnost dělat si, co chceme.

Karel Pacourek: V roce 1989 jsem cinkal klíči na Václavském náměstí, protože jsem byl ve čtvrtém ročníku vysoké školy a přál jsem si kapitalismus. A my ho v rámci skupiny NIBE máme. Cíl je jasně nastavený. Není to tak, že když nám to na konci roku nevyšlo, my sesumírujeme důvody, proč to nevyšlo, a druhá strana řekne: Ok, my to chápeme. Ne. Cíle se musí splnit. A my jsme je zatím vždy splnili. To je pro mě ta výzva. Beru to pozitivně, protože k tomu máme potřebnou svobodu, ale k ní se váže ta vysoká míra odpovědnosti.

Narážíte na nějaké kulturní rozdíly? Jak Švédové chápou českou povahu?

Karel Pacourek: Nenarážíme. Asi i proto, že se v pracovní rovině nyní příliš často nepotkáváme, zhruba čtyřikrát za rok, navíc jen přes videohovory. A obchodní styl řízení je nám velmi blízký, velké rozdíly tam nevidím. Pokud lidé z centrály získají důvěru v to, že společnost je řízená transparentně, na to kladou velký důraz, což znamená, že nám mohou věřit, pak je další komunikace a rozhodování velmi zrychlené a funguje to velmi dobře.



Karel Pacourek (53 let)

Generální ředitel DZ Dražice, vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. Dříve pracoval ve společnostech ICI, R. J. Reynolds, Whirlpool, Indesit, Oras a NIBE. Mezi své koníčky řadí motorismus a lyžování.

Třetinu produkce vyvážíte do zahraničí. Jaké jsou příčiny úspěchu na zahraničních trzích?

Karel Pacourek: Dražice se historicky už od porevolučních dob snažily vyvážet. My jsme na to navázali. Když před čtrnácti lety přišel nový management, velká část vývozu mířila do států bývalého Sovětského svazu. Nyní jde většina do zemí Evropské unie. K tomu rozvíjíme náročné německy mluvící trhy na Západě. Také proto, že jsou vedle nás a uspět na těchto trzích je pro nás vlastně škola. Potřebujeme se učit, potřebujeme feedback z náročných trhů. Tím nechci říct, že na Východě jsou nenároční. Pokoušíme

se ale riziko rozprostřít. A vždy je lepší, když prodáváte tak říkajíc 200 kilometrů od domova, než 3 000 kilometrů východně.

Chcete dobývat i vzdálenější zahraniční trhy? Může být budoucností třeba Afrika?

Karel Pacourek: Afrika nejspíš ne. Evropských států, kde ještě neprodáváme, je kolem nás stále spousta. Navíc je před námi výzva tak zvaného zeleného údělu, která nám dává šanci uspět s novými produkty. Švédští majitelé nás do toho „tlačí“, jde o ambici, kterou máme splnit. Změnit portfolio z jednoduchých elektrických ohřivačů, levných produktů, ke složitějším a dražším, které jsou potřeba pro fotovoltaické aplikace. V segmentu nejlevnějších základních ohřivačů je obrovská cenová konkurence a už zde není možné vytvářet vyšší marže.

Co je onen zelený úděl?

Karel Pacourek: Další vývoj trhu bude ovlivňován snahami o snižování uhlíkové stopy. Týká se to jak firem, tak každého jednotlivce v rámci EU. My máme výhodu, že náš produkt je potřebný k životu. Teplá voda je něco, co si člověk odepře jako poslední. Na druhou stranu přicházejí v našem sektoru ke slovu trendy, které svět topení a ohřevu vody významně mění. A přináší to i velké šance, takže budoucnosti se nebojím.

Jak vás ohrožují kurzové změny?

Pavel Balog: Kurzové změny nás po celý rok zasahují poměrně významným způsobem. Jelikož naše tržby tvoří ze třetiny export, mohlo by se zdát, že oslabující koruna je pro nás plusem, ale naše situace je opačná. Máme totiž daleko více nákupů než příjmů v eurech. To, co se stalo během pandemie, kdy koruna „skočila“ z 25 korun za euro na 27,50, nás bohužel postihlo negativně. Po celý rok máme nedostatek eur, musíme je tedy dokupovat. Čím slabší koruna, tím hůř pro nás.

Jsou i ve vašem oboru konkurencí levnější výrobky z Asie?

Karel Pacourek: Minimálně. Je to dané tím, že ohřivač je poměrně levný, ale objemný výrobek, takže se tak zvaně vozí vzduch. V kontejneru nebo v kamionu zabírá hodně místa, když vezete plochou televizi, dáte jich do kontejneru víc. Tlak na ceny v logistice je poslední dobou obrovský. Nyní je doprava kontejneru třikrát dražší než před rokem. A to nám také pomáhá, protože i tato cena se musí přepočítat do ceny výrobku. To, co jsme schopni dovézt kamionovou dopravou, cenově pořád vychází příznivě.

Nejde však jen o asijskou konkurenci, ale také o tu z Balkánu, třeba z Bulharska, nebo z Itálie, kde vyrábějí v milionových sériích. Tyto produkty tady vždy byly a budou. My však chceme dál dělat klasickou českou kvalitu. Náš bojler je vždy těžší než konkurenční, což přináší životnost. Máme i jednu z nejlepších izolací na trhu. Dříve jsme to prezentovali tak, že zákazník ušetří peníze na spotřebě elektřiny, dnes už jde i o ekologii.

Celkově bych to přirovnal k tomu, že jsou lidé, kteří si koupí Dacii Duster, a ti, kteří si raději připlatí za Mercedes. My se snažíme být něco jako Škoda Octavia v našem byznysu.

Pavel Balog: S konkurencí z Asie nebo z Balkánu nemůžeme soupeřit v ceně. Naší výhodou jsou kvalita, tradice a také široká servisní síť, kterou tady oni nemají. Když se pokazí bojler nebo tepelné čerpadlo, tak tu situaci potřebujete řešit hned, což nabízíme i díky servisní lince.

Nabízíte také bojler s možností ovládání pomocí chytrého mobilního telefonu. Stal se hitem?

Karel Pacourek: Začali jsme s tím první ve skupině NIBE. Náš ohřívač OKHE Smart je první krok k tak zvaným chytrým domům a celkově k problematice, která nás do budoucna nemine. Před pěti roky jsme měli představu, že rychlost prodeje tohoto ohřívače, nebo alespoň jeho vnímání, bude rychlejší. Ovšem za poslední tři roky růst progresivně zrychluje.

Čemu to přičítáte?

Karel Pacourek: Rozšíření chytrých mobilních telefonů, dostupnosti mobilních dat, ale i tomu, že lidé milují displeje a moderní techniku, která umožňuje si s některým ovládáním i tak zvaně hrát.

O chytrých domech se mluví patnáct let, ale realita je jiná, stále nejde o běžnou věc. My však máme ohřívač, který je na to připravený. A v okamžiku, kdy přijde potřebný stimul, možná legislativního charakteru, se to třeba rozjede daleko více. Jako tomu bylo u tepelných čerpadel.

Kam se bude ubírat vývoj dále? Tušíte nějakou technologickou revoluci? Nebo ji snad sami připravujete?

Karel Pacourek: Propojitelnost našich spotřebičů se smartphony je alfou a omegou budoucnosti. Technologický základ jsme velmi rychle schopni aplikovat celou produktovou škálou a je to jen otázka zájmu. A na co bych si vsadil do budoucna, je fotovoltaika. A následně kombinace fotovoltaických systémů s našimi výrobky z Dražic. Nemám na mysli velké elektrárny, ale ty domácí na střeších rodinných domů. To přinese rozvoj tak zvaných ostrovních systémů.

Očekává se, že kromě baterií, které jsou nyní doplňkem fotovoltaických systémů, ale jsou velmi drahé, cena fotovoltaiky klesne. Ovšem má to svá ale... Již za minulého režimu se praktikoval tak zvaný noční proud. Stát v době, kterou si vybral, akumuloval výkon elektráren do ohřívačů napříč Československem. My říkáme, že budeme mít výrobky přizpůsobené pro ostrůvky vlastních fotovoltaických systémů a umožníme akumulovat elektřinu, kterou byste jinak nevyužili, do ohřevu teplé vody. I toto je pro nás šance, pokud budeme mít ve správný čas správné výrobky za správnou cenu, tento trh obsadit.

Jak se ještě může vyvíjet samotná technologie ohřevu vody?

Karel Pacourek: Nemyslím si, že nás čeká nějaká revoluce. My bychom ale budoucnost viděli především v tak zvaně inteligentní přípravě teplé vody.

Co si pod tím představit? Jak by to fungovalo?

Karel Pacourek: Ohříváč by po „učební“ době, trvající týden až dva, zjistil fungování rodiny ve smyslu potřebného množství teplé vody v daných časech, a následně by ohříval teplou vodu jen na ty časy a v tom objemu, který je potřeba. To by znamenalo velké úspory a v době, kdy potřebujete teplou vodu, ji prostě máte včas. A platí to i obráceně. Když jednotka zjistí, že jezdíte každý víkend na chalupu a nejste doma, tak teplou vodu ohřívát nebude, protože by to byla vyplývaná energie. A ovládání přes mobilní telefon má tu výhodu, že když se rozhodnete, že na chalupu nepojedete, tak si velmi jednoduše nastavíte, aby se vám voda ohřála. Víme, že vše musí být jednoduše ovladatelné. Pokud by to mělo být komplikované, ztrácí to půvab a nebude to úspěšné.

Co je nutné pro rozvoj takových systémů?

Karel Pacourek: Stejně jako u tepelných čerpadel by bylo dobře, aby se tento segment dostal do popředí zájmu podpory ze strany státu, aby lidé měli důvod se nad tím zamyslet a pak si to i pořídit.

Kdo je vlastně vaším zákazníkem?

Karel Pacourek: Naším zákazníkem není konečný uživatel. Je vlastně montážní firma, instalatér. Ano, někdo si bojler koupí v hobbymarketu a nainstaluje si ho sám. Ale většina lidí si kvůli pojištění domácnosti a potvrzenému záručnímu listu pozve instalatéra. Když jsme přišli s chytrým bojlerem, museli jsme nejprve vyškolit servisní síť, aby se ho instalatéri a technici nebáli, aby mu věřili a uměli ho opravit. Aby pak dokázali přesvědčit klienta, že to má smysl, že ušetří. Na našich lidech, což nejsou dvacetiletí, ale spíš padesátiletí řemeslníci, jsme si vyzkoušeli všechny nedůvěřivé dotazy a obavy. Myslím, že se nám podařilo je přesvědčit, že to funguje. Osmnáctiletí, kteří tráví denně hodiny na mobilu, s tím jistě nemají problém, ale důležité je, že ten systém mohou v pohodě ovládat i ti ostatní.



Pavel Balog (44 let)

Finanční ředitel DZ Dražice, vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. Před nástupem ke skupině NIBE v roce 2014 prošel oblastí automotive (Grammer, Fehrer/nectec, Denso), pracoval také ve společnosti Český Mobil. Rád cestuje, běhá nebo poslouchá hudbu.

Jaký dopad má pandemie koronaviru na vaši výrobu, případně na zaměstnanost?

Pavel Balog: Pro nás byl covidový rok 2020 i vlivem zaváhání našich konkurentů paradoxně nejlepším v historii. Naše tržby vzrostly o devět procent. Nestíhali jsme a museli jsme zavádět mimořádné směny po nocích či o víkendech, abychom uspokojili poptávku. Ač jsme to nepřepokládali, tak nám problémový rok přinesl spíš pozitiva než negativa.

Karel Pacourek: Měli jsme opačné problémy než většina ostatních, kteří museli propouštět, omezovat výrobu, posílat lidi na kurzarbeit. Jeli jsme na více než sto procent a lidé nám scházeli. Využili jsme toho, že lidé nemohli jet na dovolenou a přemístili své úspory právě do rekonstrukcí domů či bytů, takže poptávka stoupala. Ale dařilo se nám i v exportu. Skoro nám přišlo, že i v ostatních zemích je společnost skoro tak chalupářská jako u nás.

Pavel Balog: Nejen že jsme nepropouštěli, ale byli jsme nuceni nabírat nové lidi. Museli jsme vyřešit i to, že bylo moderní a doporučené nařizovat zaměstnancům home office, ale to neplatí pro pracovníky ve výrobě. Považovali bychom za ostudu, kdybychom se my z managementu všichni odebrali na home office a nechali tady jen dělníky z výroby. Šli jsme příkladem, a proto jsme jezdili denně do práce.

Karel Pacourek: Říkám kolegům, že vedení firmy je tu od toho, aby lidem demonstrovalo pozitivní myšlení a důvěru v lepší zítřky. Nejsme tu proto, abychom schovávali hlavy do písku a báli se. Chtěli jsme, aby lidé věděli, že to zvládneme.

Nazasáhly vás ani problémy subdodavatelů?

Karel Pacourek: Samozřejmě, když z dodavatelského řetězce někdo vypadne a ten, kdo vyrábí výrobek pro koncového uživatele, pak musí omezovat výrobu, je to problém. My jsme to ale zvládli a byli jsme schopni klientům zajistit stabilitu dodávek. Pomohlo nám to ekonomicky, ale také to posiluje důvěryhodnost firmy. Přiznávám, že i my jsme měli před rokem obavy, když si všichni mysleli, že přišla katastrofa. Nikdo nevěděl, co nastane. Byli jsme ostrůvkem na rozbouraném moři, ale dali jsme vědět, že dražický bojler se vyrábí a je stále dostupný.

Společnost DZ Dražice je hodně vidět i díky podpoře sportovních aktivit, například hokejového Dynama Pardubice či dakarského závodního týmu Buggyra. Vyplácí se to?

Karel Pacourek: Reklamu chceme zaměřit na naše zákazníky. Tím klasickým je instalatér, chlap, čtyřicet let a starší, takže vybíráme aktivity, které sleduje. Snažíme se také zasáhnout jak Českou republiku, tak i zahraničí. Proto právě Buggyra, která jezdí v seriálu mistrovství Evropy tahačů po západní Evropě. Ta nás zajímá. Nemáme na to, abychom financovali fotbalové zápasy po Evropě. Adam Lacko (český závodní jezdec v kategorii tahačů) byl mistrem Evropy ve sportu, o kterém si dovolím říct, že je slapský. Toto pro nás byla dostupná reklama a pomáhá nám to. Víme, že naším nejrychleji rostoucím trhem je Německo a tam jsou závody tahačů velmi navštěvované a populární, zajímají se o ně stovky tisíc lidí.

Propagujete v tomto případě vlastní značku z Dražic nebo skupinu NIBE?

Karel Pacourek: Dražice. Námi vyráběné produkty, tedy ohřívače vody a akumulární nádrže, prodáváme všude. Tepelná čerpadla NIBE prodáváme pouze v Česku a na Slovensku. Ve všech ostatních státech má NIBE pro své produkty své společnosti. Existuje NIBE Německo, které tam prodává tepelná čerpadla NIBE.

Pavel Balog: Vyvážíme do 28 zemí, takže máme zájem na tom, abychom byli vidět.

Karel Pacourek: Třeba i do Mongolska. Považujeme to za perličku, ale rádi se jí pochlubíme, i když je ten „byznys“ malý. Samozřejmě jde o tradici z dob minulých, dvakrát ročně jede náš kontejner do Mongolska. Přestože by si člověk mýsl, že je ekonomicky nesmyslné vyvážet ohřívače vody do Mongolska, tak přece jen některá technická řešení ty naše komplikované nádrže, několik výměníků, potřebují. A nacházejí se i takto daleko. Další zajímavou destinací je Kanada.

Stalo se vám, že některý z vašich zahraničních partnerů nedostal svým závazkům?

Karel Pacourek: Před dvěma lety jsme měli partnera v Polsku, kde běžel velký program na podporu solárních systémů na střechy. My jsme mu dodávali akumulární nádrže. Jenže ze dne na den dotace skončily. Pro nás to znamenalo několik desítek milionů korun ročního obratu s tímto partnerem. A přestože jsme o něj přišli, během roku jsme dokázali tento objem nahradit jinde. Proto se snažíme Dražice tak říkajíc bezpečně rozkročit, aby nás neohrozil výpadek jednoho trhu, jednoho partnera nebo něco, co by nás srazilo na kolena. Jde o takový „vesnický přístup“, ale v tom pozitivním smyslu slova.

Každý den dojíždím z Prahy, a přestože tady nebydlím, vím, že život na vesnici může mít svá úskalí. Ale i obrovské výhody. Zvláště když o něco jde. Většina našich pracovníků je ze širšího okolí a když se něco stane, mají chuť a vůli si pomoci. To ve velkých aglomeracích necítím.

Vstoupili jste do projektu certifikace společnosti Bisnode. Už se toto ocenění ve vašem byznysu nějak projevilo?

Pavel Balog: Toto ocenění nemáme dlouho, ale hned jsme ho prezentovali nejen na našich internetových stránkách, protože se domníváme, že je na co být pyšný. Je to snad i známka toho, že to tady dlouhodobě neděláme úplně špatně.

Karel Pacourek: V procentuálním nárůstu je naším největším zahraničním trhem Německo a pro tyto rozvinuté trhy, kde je opravdu těžké vytvořit dodavatelsko-odběratelské vztahy, je každý bod, který můžeme získat od renomované firmy, jako je Bisnode, plusovou záležitostí. Dodává nám na důvěryhodnosti, speciálně na Západě. Proto se snažíme postupnými kroky i na západ od českých hranic budovat jméno Dražic, abychom byli vnímáni jako spolehlivý a důvěryhodný partner. Firmy tam působí desítky let, nás však neznají. My potřebujeme krůček po krůčku vybudovat renomé a známost loga Dražic. Proto je certifikát Bisnode tím krůčkem, který jsme museli udělat.

<https://www.e15.cz/tematicke-specialy/certifikace-firem/bojlery-z-drazic-pronikaji-na-zahranicni-trhy-v-covidovem-roce-ekonomicky-excelovaly-1379141>