Český exportér může uspět kdekoli na světě

Společnosti ELKO a TONAK jsou úspěšnými českými exportéry. O tom, jak fungují na zahraničních trzích, jsme si v rámci Klubového setkání Exportní ceny DHL UniCredit povídali s majitelem společnosti ELKO Jiřím Konečným a spolumajitelem českého výrobce klobouků TONAK Michaelem Těleckým.

Pane Konečný, jaké byly začátky před těmi 20 lety?

Bylo to prozaicky jednoduché, protože jsem vystudoval Střední odbornou školu v Kroměříži se zaměřením na elektroniku. Po vojně jsem pracoval ve společnosti, která se zabývala výrobou elektronického vytápění. Zde jsem se tak s elektronikou setkal blíže. V garáži jsem vyráběl různé komponenty, které byly schopné nahradit stávající složité součástky. Po roce a půl jsem musel zaměstnání opustit, protože moje „domácí“ výroba zaměstnávala již nejen mne, ale i celou moji rodinu. Neměl jsem dostatek času se tomu věnovat naplno. Koníček se mi tak stal podnikáním, což vydrželo dodnes.

Začínal jste tedy sám?

Ano, začínal jsem sám. Postupně se připojila rodina, žena, otec a v podstatě celá ulice ve městě, kde jsem bydlel. Fungovalo to tak, že otec roznesl součástky, sousedé je spájeli a pak je táta zase sesbíral. Já jsem je otestoval a začal jsem je rozvážet.

Která byla první zásadní zakázka?

Zásadní bylo v roce 1996, tedy v době, kdy jsme sestrojili první časové relé, to, že jsme ho nabídli společnosti OEZ Letohrad. To si myslím, že bylo klíčové. Díky tomuto kontraktu jsme se dostali ze stovek na tisíce kusů měsíčně. Museli jsme výrobu přestěhovat do budovy bývalé vesnické školy, kam jsme pořídili první osazovací automat. To byl takový začátek naší továrny.

Pane Tělecký, vy jste v čele firmy s bezmála 200 letou tradicí. To je poměrně hodně zavazující. Jak se Vám to podařilo?

V prvé řadě musím říci, že na to nejsem sám. Dostal jsem se k tomu víceméně náhodou. Co se týče tradice, tak TONAK vlastníme spolu s dalšími dvěma kolegy. Pocházím z Prahy, z investičního byznysu. Naše historie spojená s Tonakem se datuje od roku 1999, kdy jsme se skupinou investorů koupili Fezko Strakonice, které v sobě mělo divizi pletených pokrývek hlavy. O rok později jsme koupili od investičních fondů českých bank TONAK, který také prošel privatizací. V podstatě jsme

převedli divizi pokrývek hlavy Fezka do Tonaku. A zpracovali jsme návrh na restrukturalizaci Fezka, které tehdy bylo tradiční textilní frabrikou vyrábějící tkaniny pro textilní průmysl, ale měla v sobě již tehdy základ automotive byznysu, dodávala první látky a tkaniny pro tehdejší Škodu Favorit. S investory jsme se rozhodli Fezko zcela zaměřit na automotive. Za dobu od roku 1999 do roku 2008, kdy jsme Fezko prodali francouzské konkurenci, se obrat Fezka navýšil zhruba na šestinásobek původního. Mimo Fezko jsme měli ještě v portfoliu pár dalších investičních projektů, které jsme všechny odprodali, a zůstal nám TONAK. Ten byl v té době vnímán jako Popelka s nepříliš velkým potenciálem. Část investorů, se kterými jsme spolupracovali, vyhodnotila tenkrát TONAK jako projekt s dlouhodobou vizí a nejevili o něj zájem. S několika kolegy jsme si však řekli, že to zkusíme, a začali jsme se Tonaku více věnovat.

Co Vás za tu dobu nejvíc překvapilo?

Zejména to, že vždy, když si myslíte, že se Vám začíná dařit v tržbách, tak Vás pak sejme kurz, nebo že když si myslíte, že dobře nakupujete surovinu, tak ztratíte některé trhy kvůli sankcím. Často se setkáváme se skutečností, že ty pozitivní věci nejdou ruku v ruce. Téměř vždy, když se Vám něco pozitivního povede, objeví se něco negativního.

Jiří, firma ELKO funguje přes 20 let. Dá se říci, co bylo nejtěžší na začátku a co dnes?

Firma je na trhu od roku 1994. Během prvních 10 let jsme se jejím chodem v podstatě nijak zvlášť nezabývali. Pracovali jsme, viděli jsme, že o výrobky je zájem. Kromě firem, kterým jsme dodávali, jsme začali budovat i vlastní síť. Zakládali jsme vlastní pobočky. Vše bylo spontánní, žádný plán jsme nepřipravovali. Tenkrát to bylo možné. Vážnější to začalo být v momentě, kdy jsme začali vyrábět pro velké zahraniční firmy, od nichž jsem se učil. Jednou za takových firem bylo Lovato Electric, ti mi dali „školu“. Dnes je naším významným klientem i GE. Těch dalších 10 let bylo ve znamení odpovědnosti, kdy jsme absolvovali nejen povinné ISO audity, ale chodí nás auditovat i z těchto firem. Ale myslím si, že je to ku prospěchu. ISO je takový základ. Audit z velké firmy přinese řadu zajímavých poznatků a rad. Problémy, které řešíme dnes, jsou shodné s těmi, které řeší i ostatní podnikatelé. Jedním z nich je kvalifikovaný personál. Neřekl bych, že není možné najít kvalitní zaměstnance, ale spíše „padá morálka mužstva“. Lidé na výrobních linkách vidí, že poptávka na obsazení těchto pozic stoupá, tak přijdou a řeknou, že chtějí přidat tolik co v Praze.

Jak jste ty velké klienty získali?

Přišli za námi. V podstatě všechny ty velké firmy nás samy oslovily. Někde naše produkty vidí například na výstavě a kontaktují nás.

Jaká je filozofie Vaší firmy, kterou motivujete lidi, aby měli k firmě vztah?

Dost jsem sázel na absolventy a dělám to stále, byť je jich čím dál méně. A co se týče filozofie. Tím, že se jedná o speciální obor, ve výrobě i v marketingu, museli jsme se v podstatě chovat stejně jako naši velcí konkurenti. Jsme na jednom trhu a musíme vůči nim obstát. Nemohli jsme stát někde stranou a říkat si předem, že v konkurenčním boji neuspějeme, protože jsme menší. Museli jsme být sebevědomí.

Jak se buduje loajalita ve firmě, jako je TONAK?

Snažíme se znovu vrátit slávu značce TONAK jako takové. TONAK je znám starší generaci, ale mladá generace ji často nevnímá jako českou značku, a dokonce si ji pletou s výrobcem nábytku TON. Už vůbec to povědomí není na západních trzích. Co se týče loajality, mohu potvrdit slova pana

Konečného. Lidské zdroje a loajální pracovníci jsou problémem v tom smyslu, že je velice těžké dostat je do firmy v momentě, kdy chcete navyšovat kapacitu. Najít ty správné lidi se správnou kvalifikací, ale i nekvalifikované dělníky na výrobní linku, je dnes složité. Bariéry spojené s náborem lidí jsou velké. Když si například vytipujete třeba 10 lidí na Ukrajině a chcete si je přivézt sem, je s tím velký problém. Kolečko, které musíte podstoupit s Úřady práce, je zdlouhavé a snižuje flexibilitu samotné výroby. Loajalitu u našich zaměstnanců se snažíme budovat tak, abychom je nadchli pro to, co děláme. Chceme, aby byli motivováni, aby za svou prací viděli produkt, za něž se mohou postavit a být na něj hrdí.

Které exportní destinace jsou vám, pánové, blízké?

Jiří Konečný: Já mám rád výzvy. Dělal jsem si statistiku v rámci zemí Evropské unie a musím říci, že Německo je pro nás největším propadákem. Do této statistiky jsem nepočítal země, ve kterých působíme prostřednictvím našich velkých firemních zákazníků. Někdo se mne třeba ptal, proč v Brazílii naše produkty nabízíme ve spolupráci se Schneider Electric, proč se neprezentujeme sami napřímo. Musel jsem mu vysvětlit, že zrovna v této zemi to není jednoduché. Vůbec získat licenci na dovoz je velmi složité. Na trhu je velká míra korupce. Dnes máme po světě 11 poboček. Poslední pobočku jsme minulý měsíc otevřeli v Chorvatsku. V současnosti se nejvíce zaměřuji na Írán, kde jsme už pobočku po velkých peripetiích otevřeli a již dva roky tam fungujeme. Zajímavé jsou pro nás Saudská Arábie, Indie, Spojené arabské emiráty. Na trzích Latinské Americe o úspěch bojujeme, rozdíly mezi jednotlivými zeměmi jsou velké.

Michale, jak je to u Vás s exportem do zahraničí?

U nás je to trochu komplikovanější, protože jsme jedni z mála výrobců klasických plstěných klobouků na světě. Producenti tohoto zboží by se dali spočítat na prstech jedné ruky, jsme to my se závody v Novém Jičíně a ve Strakonicích, dále pak naše bývalá sesterská společnost Polkap s Polska, náš největší konkurent firma Borsalino v Itálii a portugalská firma Fepsa. Potom po světě najdete řadu malých výrobců, ale pokud vezmeme producenty s výrobou několika set tisíc kusů klobouků ročně, jsou to ty výše jmenované.

Jak jste si rozdělili svět?

To členění je poměrně komplikované. Jde o to, že někteří jako Borsalino prodávají pouze pod svou značkou, která má tradici. To je to, o čem jsem mluvil na začátku. Máme v úmyslu zrestaurovat značku TONAK jako takovou. Po roce 1945 prodávala firma TONAK pod svou značkou pouze na východní trhy. Do západní Evropy, pokud vůbec vyvážela, tak pouze pod značkami svých zákazníků. Byl to B2B výrobce. Po celé západní Evropě a také v Americe klasičtí kloboučníci vymizeli a začali nakupovat od firem jako je TONAK, ponechali si přístup na trh a obchodovali pod vlastní značkou. TONAK prodává dnes zhruba 90 procent do zahraničí a celkem 80 procent celkového obratu firmy tvoří ten B2B byznys. Děláme buď hotové klobouky, nebo polotovary, které prodáváme kloboučníkům po celém světě. Ti je pak dokončují a prodávají pod svým brandem. A to je něco, co se chceme změnit, protože díky tomuto byznysu máme žádoucí objem, ale nemáme marže. V B2C byznysu, který se momentálně snažíme budovat, jsou marže vysoké, ale obchodujeme v menších objemech. Zamýšlíme tedy zůstat B2B firmou, ale na druhou stranu se pokoušíme expandovat v rámci B2C byznysu. V momentě, kdy toto děláte na stejném teritoriu, stává se váš zákazník vaším konkurentem. Proto je potřeba k tomu přistupovat diferencovaně a v teritoriích, které to „unesou“, se snažíme domluvit s našimi tamními partnery, aby do polotovarů byli ochotni dávat naše logo. Někteří zákazníci sami mají o takovou spolupráci zájem. Co se týče konkrétních teritorií, tak velkou roli u nás hrálo Rusko, prodej na tento trh zásadně během sankcí poklesl. Pak je to západní Evropa, prodáváme hodně do severní i jižní Ameriky. Začínáme s prodejem do Japonska. Kromě toho B2B a B2C se naše

podnikání dělí na fashion byznys a na religiózní byznys. Hodně dodáváme do židovské komunity, do New Yorku i Izraele. Prodáváme také různé folklórní klobouky, a to nejen na Moravě či Slovensku, ale také v Ekvádoru a Bolívii, což je velký byznys.

Uspěli jste u několika leteckých společností. To musí být dobré zakázky…

To je další segment, do kterého spadají bezpečnostní složky a další uniformované zakázky. O ty se ucházíme prostřednictvím tendrů. Naše klobouky můžete vidět například na hlavách letušek z Quatar Airlines.

Co všechno dělá společnost ELKO?

Za každým přístrojem, v každém rozvaděči, který otevřeme, najdeme relé. Dnes se ta chytrá relé ještě propojila a stala se součástí takzvaných smart home. Díky nim tak můžeme dálkově ovládat procesy v našich domácnostech, ale i jinde. Jde například o svícení, vaření apod. Funguje to tak, že nainstalovaná relé se následně naprogramují na funkce, které mají vykonávat. Instalace provádíme prostřednictvím instalační firmy, která je schopná zajistit správné naprogramování, aby vše fungovalo dle požadavků zákazníka.

Jaké má tato technologie využití pro firmy?

Momentálně přímo s DHL spolupracujeme na projektu řízení skladů. Právě řešíme trasování vysokozdvižných vozíků a transpondérů ve skladu. Systém nejen rozsvěcí a zhasíná, ale dokáže zajistit i bezpečnost, aby do sebe vozíky nenarážely, aby jezdily přesně po vytyčených trasách. Bohužel zaměstnanci často takové projekty odmítají, nemají dobrý pocit, mají-li být sledováni. Je třeba vysvětlit jim, že cílem použití těchto zařízení je usnadnit jim práci.

Inovace jsou Vaším denním chlebem. Jak si chráníte Vaše know-how?

Máme dva patenty, protože patentové řízení je složitá věc, a několik užitných vzorů. Co se týče inovací, myslím si, že dnes již velmi těžko někdo s revoluční inovací přijde. Bude se však stále rozšiřovat počet těch, kteří je budou ve svém životě využívat. Chceme zajistit maximální funkčnost našich výrobků a jednoduchost ovládání. Aby se vše schovalo do jedné aplikace.

Inovace a TONAK. Jaká je Vaše vize pro TONAK?

My jsme v úplně jiné situaci. Produkt, který prodáváme, se snažíme inovovat spíše po stránce módní, musí mít samozřejmě skvělou kvalitu, což bývá někdy problém. Klobouk je totiž dělaný z poměrně živého materiálu. Tradičně se dělá z králičího nebo zaječího chlupu, anebo druhá varianta je z vlny. To jsou materiály, které je potřeba vždy zhomogenizovat do té míry, že na konci výrobního procesu vypadne stejný produkt jako před týdnem, měsícem a rokem. Kvalita a výrobní postupy jsou něco, co se snažíme neustále vylepšovat. Na modernizaci části strojového parku spolupracujeme s Technickou univerzitou v Liberci. V součinnosti s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně se snažíme odpad vznikající ve výrobě přetvořit na hnojiva. Co se týče inovací, jde nám o to, aby náš produkt byl módní, nositelný a měl nějaký příběh. Neprodáváme inovativní produkt, naopak naším prodejním artiklem je tradice. A to je jedno z hesel, které do příběhu vkládáme. My jsme tradiční výrobce od roku 1799, děláme tradiční klobouky tradiční metodou z tradičních materiálů s vysokou přidanou hodnotou, s příběhem. Za naším produktem je spousta manuální práce, máme 600 zaměstnanců a musím říci, že je to velmi fyzicky náročná práce. V módním byznysu jde inovace jiným směrem. Snažíme se vychovávat mladší generaci zákazníků, spolupracujeme s módními návrháři, máme svůj interní designérský tým. Pokaždé si vybíráme někoho, kdo má ve světě módy dobré jméno, mohu jmenovat například Kláru

Nademlýnskou, Kateřinu Geislerovou a další nadané české návrhářky. Snažíme se také prezentovat na akcích jako je Fashion Week apod. Naše inovace se tedy zaměřují na budování značky jako takové. Snažíme se, aby TONAK nebyl vnímán pouze jako tradiční fabrika na klobouky, ale spíše jako módní značka. Tomu jsme přizpůsobili strategii v retailu, otevřeli jsme poblíž Pařížské ulice nový flag ship store, aby byla značka TONAK v blízkosti dalších věhlasných značek a našla si své nové zákazníky.

Kolik měsíčně spotřebujete materiálu na výrobu?

Ročně spotřebujeme zhruba 300 tun králičích kožek, ze kterých se použije jen vlastní srst. Zbylé kůže jsou určeny k recyklaci, snažíme se je přetvořit na hnojivo, jak jsem již dříve zmínil.

To hnojivo je produkt, který již existuje?

Momentálně jsme ve fázi testování. Ještě nemáme plný komerční prodej, ale naším cílem je čistě přírodní hnojivo bez dalších chemických přísad.

Kde provádíte testování?

V potravinářských, v pěstitelských ústavech apod.

Jaká je vaše vize ELKA v budoucích letech?

Již dnes máme zájemce o vstup do naší firmy, ať už je jejich cílem získat minoritní či majoritní podíl. To je jedna varianta. Druhá varianta je pak svěření podílu našim partnerům. S tím jsme již začali. V současnosti holding ELKO již není stoprocentním majitelem všech poboček. Z pravidla vlastní cca 80 procent a zbylých 20 procent je v rukách ředitele pobočky.

Máte instinkt na lidi?

Raději dáváme přednost vývojáři, který má nějaký závazek, ať už v podobě hypotéky, dětí nebo vazby na rodiče. Protože mladý absolvent, pokud je dobrý, jde na západ, a to nejen do Prahy, ale míří i do zahraničí. Zhruba 90 procent lidí, kteří pro nás pracují, k nám přišli na základě doporučení, referencí, jindy to bylo dílem náhody.

Michale, jaká je Vaše zkušenost investora?

Já bych nás jako skupinu definoval jako aktivní investory. Máme management, který se o podnik stará na každodenní bázi, máme rozdělené kompetence, do těch si vzájemně nezasahujeme. Jsme v úzkém kontaktu a strategii, týkající se všech aspektů byznysu, definujeme společně. Velice často se scházíme. Já osobně mám na starosti budování B2C segmentu. Snažím se hledat zákazníky po světě, naslouchat jim, zjišťuji, co od nás očekávají, v čem bychom se měli zlepšovat. Hodně se angažuji právě v retailu. Naše vize je taková, že zdaleka jsme potenciál společnosti nevyčerpali, snažíme se expandovat dál a rozhlížíme se po možnostech nákupu dalších byznysů k Tonaku, s významným prostorem na trhu, který chceme dále posílit, například v dost specifickém židovském byznysu, kde je takových hráčů několik. Ještě nevidíme, že bychom byli schopni a ochotni TONAK prodat.

Do 20. ročníku EXPORTNÍ CENY DHL UNICREDIT se můžete registrovat on-line na www.exportnicena.cz Registrace a účast v soutěži jsou zdarma.

Není tajemstvím, že je to právě český export, který stojí za růstem naší ekonomiky. Posláním soutěže

Exportní cena DHL UniCredit *je najít a ocenit malé a středně velké exportní firmy v České republice. Soutěž založila před devatenácti lety společnost DHL a od té doby tak existuje platforma, kde si exportéři a všichni zájemci o export mohou předávat své zkušenosti, sdílet informace a scházet se na společensko-odborných setkáních, na kterých mohou čerpat exkluzivní informace a data partnerů projektu o současné ekonomické a geopolitické situaci. A samozřejmě, mohou se stát některým z vítězů oceněných na slavnostním galavečeru, který probíhá pod patronací Ministerstva průmyslu a obchodu. Záštitu soutěži poskytuje agentura CzechTrade. www.exportnicena.cz*

© EPRAVO.CZ – Sbírka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- Novela zákona o znalcích: krok ke stabilizaci systému, který se potýkal s provozní nepružností
- ASPI přechází na webovou verzi: výhody a budoucnost právních technologií
- Studium LLM v oboru PRÁVO & OBCHODNÍ SEKTOR: Když právo potkává byznys
- Legal Innovation Day 2025 ukáže, jak na praktické využití AI
- D.A.S. právní ochrana slaví 30 let a rozšiřuje dostupnost právních služeb
- Využijte nového AI asistenta pro právní rešerše
- Českým živnostníkům chybí právní podpora. D.A.S. přináší dostupné řešení
- ČEZ Prodej spouští inovativní službu flexibility: na dálku bude regulovat přetoky domácích fotovoltaik
- Veřejné právo jako klíčová oblast právního systému
- Za oponou vývoje: jak Wolters Kluwer vytváří AI nástroje pro efektivnější právní praxi
- Rovnováha mezi rodinou a paragrafy: Otcové z D.A.S. sdílejí své strategie