

Ako sa obchodníci so vzduchom stali slovenskou jednotkou

Výchova manažérov, diverzifikácia a zameranie na procesy pomáhajú nitrianskemu Klimaku zvládnuť aj generačnú výmenu

Lukáš Kvašňák

Ak práve sedíte v kancelárskej budove alebo pracujete vo výrobnnej hale či sklade, existuje veľká pravdepodobnosť, že ste sa stretli s prácou spoločnosti Klimak. Na prvý pohľad ju síce nevidno, no pre každý developerský projekt je kľúčová. Človek sa s ňou dostane do kontaktu, keď sa natahuje s kolegami o to, akú teplotu v kancelárii nastaviť, alebo keď v lete sústavne zapína a vypína klímu. Nitrianska rodinná firma je totiž najväčším podnikom v oblasti dodávok a inštalácie vzduchotechniky, chladenia a kúrenia na Slovensku. Jej skupina štyroch firiem generuje tržby presahujúce tridsať miliónov eur a priamo zamestnáva 260 ľudí.

Netradičné spojenie

Rodinný aspekt je v spoločnom biznise zastúpený netradične. Zakladateľ Klimaku Ľuboš Laboš začal najskôr podnikáť so strýkom Štefanom Vaškom. Neskôr sa k nim pridal jeho syn a Ľubošov bratranec Marek Vaško. Veľký rozdiel medzi nimi je vždy dvanásť až trinásť rokov, pričom toto rozpätie zostáva aj v prípade ďalšej generácie, ktorá by do firmy teoreticky mohla nastúpiť v budúcnosti. Syn Ľ. Laboša momentálne študuje a syn M. Vaška je zatiaľ ešte mladý.

V skupine sú zamestnaní aj ďalší rodinní príslušníci z oboch vetiev, no podľa M. Vaška sa snažia držať rodinné väzby bokom od biznisu a nahrádzať ich profesionalitou. Ak sa aj objavili v minulosti tendencie uprednostňovať rodinných príslušníkov, rýchlo sa ukázalo, že to nie je správny smer. „Je pre nás extrémne dôle-



Marek Vaško, jeho otec Štefan a bratranec Ľuboš Laboš

žité vytvárajú jasné pravidlá a procesy, ktoré oceňujú pracovitnosť a snahu bez ohľadu na rodinné väzby. Ak je externý manažér šikovný a môj syn by sa tu zašival, hneď by sa to ukázalo a netoleroval by som to," vysvetľuje M. Vaško, ktorý je obchodným riaditeľom Klimaku a na starosti má aj stratégiu celej skupiny.

Investícia do mladej krvi

Najväčšou chybou domácich rodinných firiem je podľa neho to, že hoci sú úspešné, ich zakladatelia nevedia delegovať úlohy, nevychovávať si novú generáciu manažérov a chýbajú im jasne stanovené procesy a systémy, ktoré sú odolné aj voči zmene na čele spoločnosti. „Potom sa stane, že majiteľ má zrazu šesťdesiat rokov, zistí, že potrebuje nástupcu, no deti nechcú do firmy nastúpiť alebo majú nereálnu predstavu o práci. A on narýchlo zháňa externých manažérov, ktorých je na trhu nedostatok," vraví M. Vaško.

V Klimaku sa preto snažia mladých ľudí na vedúce pozície vychovávať. Táto zmena prišla s príchodom M. Vaška do spoločnosti pred štrnástimi rokmi, keď začal formovať novú štruktúru podniku a nastavovať profesionálne pravidlá fungovania. Privítal ho na palube bol zo strany jeho otca a bratranca odvážny krok. M. Vaško mal totiž len 23 rokov, keď nastúpil do čela obchodného oddelenia. Bol čerstvým absolventom a v Klimaku dovedy vypomáhal len na montážach či v sklade. Obaja konatelia však cítili potrebu prispôbiť sa moderným trendom manažovania projektov. „Myslím si, že je

dôležité, aby majitelia uvažovali perspektívne. Ja a Luboš by sme nezvládli nové trendy, technológie, komunikačné procesy či jazyky. Vyrastal som v inom prostredí. No chcem byť taký moderný, aby som vnímal tieto trendy a nebol ich brzdou," objasňuje pre TREND Š. Vaško.

Kombinácia know-how a snaživosti

Dôležité podľa M. Vaška bolo, že mu otec aj bratranec od začiatku nechali absolútnu slobodu, s ktorou však išla aj zodpovednosť. Ako hovorí, učil sa za jazdy, čo v začiatkoch prinieslo aj zopár zakopnutí, a „vtipné" poznámky si vypočul aj od starších

obchodných partnerov. „Doteraz zažívam, že mi ľudia nedôverujú pre vek. Nechám ich, nech sa vyrozmávajú, no za mňa hovoria výsledky," hovorí.

Klimak chystá návrat na český trh. V Prahe bude mať i kanceláriu

Z pôvodne trojčlenného obchodného tímu vybudoval silné oddelenie s pätnástimi ľuďmi, ktorému sa darilo kontinuálne zvyšovať obrat Klimaku z desiatich miliónov eur v roku

Ako vyzerá a funguje skupina Klimak

Firma poskytuje komplexné riešenia v oblasti technického zariadenia budov, kde sa sústreďuje na výrobu, inštaláciu, servis a dodávku vzduchotechniky, ústredného kúrenia, klimatizácií, merania a regulácie

Klimak

» komplexná realizácia diel vzduchotechniky, chladenia, vykurovania, merania a regulácie

Technov

» výroba potrubia a komponentov pre vzduchotechniku, ohýbanie plechu a kovovýroba, výroba špeciálnych aplikácií

Climaport

» výhradné obchodné a servisné zastúpenie chladiacich zariadení značky Carrier pre slovenský trh, distribúcia značky Alfa Laval

Klima Trend

» servisné služby v oblasti starostlivosti a údržby o technické zariadenia budov

Klima do domu

» obchodná značka spoločnosti Klima Trend zastrešuje predaj a montáž klimatizácií, vzduchotechniky, vykurovania pre domácnosti a malé komerčné priestory

PRAMEN: Klimak



Rodinné firmy

iný. Ak nie, môže prísť k útlmu v podniku, ľudia to začnú vnímať,“ myslí si Š. Vaško.

Historická škodovka ostala

Klimak vyrástol na základoch živnosti L. Laboša. Tú na prelome milénia transformoval na eseročku, kde je dodnes jediným spoločníkom a zároveň konateľom. Postupne sa k nemu pridali Š. Vaško. „Začali sme ako živnostníci, vzájomne sme si pri zákazkách pomáhali v jednotlivých činnostiach. Ja som mal na starosti techniku a získavanie zákaziek a strýko inštaláciu a nábeh vzduchotechniky a chladenia,“ spomína L. Laboš.

Na prvé zákazky chodili v starej Škode 1203, ktorá dodnes stojí pred ich nitrianskym závozom. Objem aktivít postupne rástol a s ním aj potreba servisných činností. V roku 1997 preto založili spoločnosť Klima Trend, kde sú dnes konateľmi všetci traja. „Nechceli sme robiť len rýchle biznisy, dodať technológiu, oživiť ju a odísť preč, ale chceli sme sa o tú budovu aj dlhodobo starať,“ uvádza L. Laboš. V tom čase bol Klima Trend malou firmou s desiatkou zamestnancov. Dnes má štyridsať pracovníkov, ktorí sa starajú o vyše štyristo budov po celom Slovensku, a dosahuje obrat 2,5 milióna eur ročne.

Vlastná výroba i cenotvorba

Čím viac Klimak rástol, tým akútnejšia sa ukázala aj potreba mať vlastné výrobné kapacity. Keďže firma musela nakupovať technológie aj komponenty, nemala pod kontrolou cenotvorbu ani čas dodávok. V roku 2006 preto začali rozmýšľať nad ďalšou diverzifikáciou portfólia a výsledkom bolo založenie výrobných spoločností Technov, ktorú L. Laboš vlastní so svojím bratom Jaroslavom. Tá sa zameriavala na jednoduchú výrobu vzduchotechnického potrubia.

Vlani firma významne investovala. Starý závod v obci Rumanová pri Nitre už nestačil pokryť rastúci objem zákaziek. Firma preto postavila neďaleko novú fabriku za viac ako dvadsať miliónov eur, ktorá sa aktuálne rozbieha. S tým prišlo aj rozšírenie činností Technovu. Okrem potrubia aj pre vzduchotechniku preniká aj



Nový závod firmy Technov, ktorú L. Laboš (v strede) vlastní spolu s bratom Jaroslavom (vpravo), získal aj cenu v súťaži Stavba roka.

do strojárského biznisu, keď robí dodávky pre firmy z elektrotechnického a automobilového priemyslu. No najmä rozšírila svoje portfólio aj o sofistikované produkty pre výrobcov vzduchotechniky či klimatizácií ako napríklad tlmiče hluku. „Na rozdiel od zá-

kazkovej výroby pri developer-ských projektoch, ktorá kolíše, tento typ produktov má dobrú predvídateľnosť. Má síce pomalý nábeh, keď nám len dva roky trvala certifikácia, ale vieme pri nej na mesiace dopredu povedať, koľko presne budeme do-

dávať a koľko na tom zarobíme,“ ozrejmjuje M. Vaško.

Obrat Technovu sa doteraz pohyboval na úrovni sedem miliónov eur ročne. Vďaka novému závodu by však mal poskočiť na desať až dvanásť miliónov eur. Gro nárastu má byť v strojárstve, ktorého zákazky by mali v budúcnosti tvoriť až sedemdesiat percent obratu spoločnosti, kým produkty pre vzduchotechniku by si mali zachovať súčasnú hodnotu, no tvoriť budú len tridsať percent obratu.

Dodávky aj maloobchod

Diverzifikácia sa však neskončila len pri výrobe. Pred piatimi rokmi pribudla do skupiny firiem aj dodávateľská spoločnosť Climaport. Tá je výhradným obchodným a servisným zástupcom chladiacich zariadení značky Carrier pre Slovensko. „Zistili sme, že isté kľúčové technológie potrebujeme mať viac pod kontrolou aj z obchodného hľadiska,“ vysvetľuje M. Vaško s tým, že takto posilnili svoju nezávislosť. Spoločnosť s jedenástimi zamestnancami dosahuje ročné tržby približne tri milióny eur.

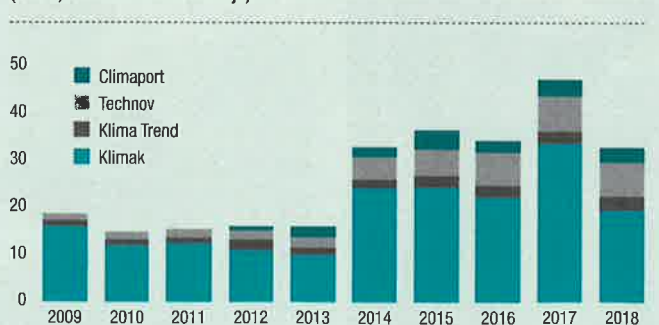
Pred dvoma rokmi sa Nitránia rozhodli expandovať aj na maloobchodný trh pod značkou Klíma do domu. Tá je zameraná na predaj a montáž klimatizácií, vzduchotechniky a vykurovania pre domácnosti, kancelárie a malé komerčné priestory. Značka patriaca pod firmu Klima Trend vlani dosiahla tržby sedemstotisíc eur.

Prísne biznisové pravidlá

Pri výrobných a distribučných firmách sa majitelia držia pravidla, že nesmú mať od Klimaku zákazky vo väčšom objeme ako tridsať percent ich ročného obratu. Chcú tým zamedziť, aby sa nestali od Klimaku príliš závislé a „nespohodlní“.

Diverzifikácia ide aj naprieč segmentmi, do ktorých Klimak dodáva, s cieľom ochrániť sa v prípade spomalenia v jednom z nich. Tradične silný je v kancelárskych a reálitových projektoch, keď sa podnik podieľal na väčšine významných stavieb v Bratislave ako River Park, Westend, Panorama City, Sky Park, Blumental či Digital Park. Rovnako sa Klima-

Obrat skupiny Klimak (mil. €, nekonsolidované údaje)



PRAMEN: Klimak

30%

V Klimaku platí, že jeden zákazník nemôže tvoriť viac ako tridsať percent obratu

ku darí aj pri obchodných centrách, ako je bratislavský Bory Mall, trnavská City Aréna či prešovská Eperia.

V budúcom čísle si prečítate príbeh **Velitsovov**, ktorí stoja v Púchove za firmou **Realdealcyclephile**

Zákazky má aj v priemysle, kde je dlhodobým partnerom automobilky Volkswagen Slovakia a nedávno dokončil aj projekt pre nitriansky Jaguar Land Rover. A poisťkou sú aj investície štátu a súkromníkov do výstavby a rekonštrukcie nemocníc, kde má Klimak referencie. Navyše mnohé komerčné budovy sa dostávajú do veku, keď musia prejsť kompletnou rekonštrukciou, čo

je ďalší segment pre nitriansku rodinnú firmu.

„Budovy zostarli a začína sa ich technologická obnova. Už dnes máme desatinu obratu práve z rekonštrukcií. Naším cieľom je byť pri zákazníkovi celý čas. Ak sme mu dodali vzduchotechniku v deväťdesiatych rokoch a pätnásť rokov servisovali, chceme byť aj pri rekonštrukcii,“ dodáva L. Laboš. Ide o cieľnú stratégiu, aby neboli príliš závislí od jedného sektora alebo jedného zákazníka. Platí pravidlo, že jeden zákazník Klimaku nemôže tvoriť viac ako tridsať percent jeho ročného obratu. Tradične majú jeden veľký projekt, ktorý ich živí aj dva roky, a k tomu niekoľko desiatok stredných a menších zákaziek.

Rásť chcú organicky

Klimak sa navyše pripravuje aj na návrat na český trh. Firma tu už v minulosti pôsobila, no pre zle nastavené procesy, keď bolo projektové riadenie centralizo-

„Nechceli sme robiť len rýchle biznisy, dodať technológiu, oživiť ju a odísť preč, chceli sme sa o budovy aj dlhodobo starať.“

Luboš Laboš,
Klimak



vané v Nitre, sa jej nedarilo tak, ako si predstavovali. Zákazky boli príliš práce a tržby nezodpovedali vynaloženému úsiliu. Tentoraz chcú v Prahe zriadiť vlastnú kanceláriu so samostatným riadením. Klimak počas krízových rokov pôsobil aj v Rakúsku, kto-

ré mu kompenzovalo výpadok na domácom trhu. Vysoké mzdové náklady a nemožnosť pracovať so živnostníkmi nakoniec prinútili firmu stiahnuť sa.

Skupina firiem okolo Klimaku vlni ukončila rok s obratom na úrovni 33 miliónov eur pri čistom zisku len necelého pol milióna eur. Rekordný rok mala skupina predvlni s obratom 47 miliónov eur a ziskom necelých deväťstotisíc eur. Išlo však o výnimočný rok, keď ich ťahala najmä zákazka pre Jaguar Land Rover.

Aj keď sa vlni obávali možného príchodu krízy, ochladenie na trhu sa nepotvrnilo a v treťom a štvrtom kvartáli prišli nové veľké zákazky. Tento rok očakávajú obrat skupiny nad 35 miliónov eur. „To je náš momentálny cieľ a postupne sa chceme posúvať k 40 miliónom. Má ísť však o organický rast, nie sme kaskadéri, ktorí chcú rásť každý rok o tridsať percent,“ uzatvára M. Vaško.

© TREND

” Výrazne zvýšiť výrobu je možné aj bez dodatočných investícií

Oddelenie prevádzkovej dokonalosti pomáha firmam zvýšiť výrobu a jej efektívnosť, prekonať zaužívané spôsoby a podporiť vás pri navrhovaní, riadení a vykonávaní potrebnej zmeny.

Pavel Dvornák

Direktor
Prevádzková dokonalosť

Ivo Doležal

Partner
Consulting



© 2019 PricewaterhouseCoopers Advisory s.r.o. Všetky práva vyhradené. Názov „PwC“ v tomto dokumente označuje spoločnosť PricewaterhouseCoopers Advisory s.r.o., ktorá je členom siete firiem PricewaterhouseCoopers International Limited, z ktorých každá je samostatným a nezávislým právny subjektom.

NMH21455/13