

POSEL SVĚTLA A STÍNU

Miroslav Jakubec vybuřoval od nuly miliardovou firmu Climax a pak sám sebe vyhodil. Dnes je řadovým zaměstnancem



Petr Weikert
weikert@mf.cz

I v Česku se může odehrát americký sen. Montér žaluzií Miroslav Jakubec nebyl v devadesátých letech spokojený s tím, že musí šetřit malému synovi rok na boty a rozhodl se začít podnikat, aby vydělal nějaké peníze. Dnes je to majitel jedné z největších firem v Evropě prodávající žaluzie, rolety, pergoly a další sortiment z oboru. Miroslav Jakubec nikdy nic nezprivatizoval ani nezískal v restitucích. Svoji firmu vytáhl k miliardovému obratu a teď přemýšlí, jak ji ještě posunout dál. Součástí plánu je, že se vzdal místa ředitele a stal se podřízeným jednoho ze svých zaměstnanců. „Vždycky jsem věděl, že ve chvíli, kdy se tady objeví někdo, kdo bude schopný společnost řídit lépe než já, společnost mu předám. Protože to, co jsme tady za 26 let vybudovali, je pro mě příliš cenné na to, abych to nějakou svoji ješitností kazil,“ říká v rozhovoru pro týdeník Euro.

► **Pokud se nepletu, váš podnikatelský příběh začal inzerátem v novinách, kde jste si přečetl, že shánějí montéry těsnění oken. Jak to tenkrát bylo?**

Byl jsem tehdy v nouzi. Krátce ženatý, malý syn a peněz nebylo moc. Vydělával jsem tuším dva tisíce tři sta hrubého. Když jsme chtěli synovi koupit boty nebo oblečení, museli jsme spořit celý rok. Tehdy jsem si řekl: Ne, takhle žít nebudu. Musím se umět postarat. Začal jsem se tedy poohlížet po jiné práci a našel jsem ten inzerát na montáže těsnění oken a dveří. Pak už to bylo jednoduché. Dostali jsme školení, rady, kde koupit nářadí, k tomu švédské těsnění a pak už jsme vylepovali letáčky, dávali inzeráty a začali jezdit po zakázkách.

► **Jaká to byla práce?**

Fyzicky dost těžká. Většinou jsme pracovali s velkými panelákovými okny, která měla svou váhu, a složitě se s nimi manipulovalo. Pracovali jsme čtrnáct i šestnáct hodin denně, někdy také o víkendech. Ale ten pocit, že jsme na vlastních nohou, byl skvělý.

► **Kolik vám tehdy bylo let?**

Zhruba pětadvacet, byl jsem těsně po vysoké škole.

► **Se žaluziemi jste začali v roce 1994 a paradoxně vás k tomu opět přivedl nedostatek zakázek. Čím to bylo?**

Málem jsme zkrachovali, protože jsme si neuvědomili, že v létě nebudou chtít lidé kupovat těsnění do oken. Přes léto tedy nebyla práce a přemýšleli jsme o vhodném doplňku. Napadly nás žaluzie. Nejdříve jsme je jen montovali. Nakupovali je v Polsku, potom na severu Moravy. Jenže jsme nebyli spokojeni s kvalitou ani nabídkou barev. Řekli jsme si, že když to umí oni, dokážeme to taky a lépe. Tak jsme si koupili mašinu na leasing za tři sta tisíc a začali jsme vyrábět.

► **Vyráběli jste prý na faře. Je to pravda?**

První mašinu jsme opravdu měli krátce postavenou na faře. Klobouk dolů před panem farářem, že nám to za minimální nájem umožnil. Po pár měsících jsme se i se strojem stěhovali do kulturního domu ve stejné vesnici. S tím nám pro změnu pomohl starosta, koneckonců zaměstnávali jsme dost lidí z obce, tak to aspoň neměli daleko.

Nesmíte si myslet, že sám víte všechno nejlépe. Já už jsem několikrát říkal, že nejsem žádný génius. To, co tady vidíte, bych nevybudoval bez šikovných lidí kolem a bez toho, že jsem se díval kolem sebe.

► **Ale v tom kulturáku se prý pořád konala představení. Jak jste to zvládali?**

Hlavně v zimní sezoně se tam konaly plešy. To jsme museli vždycky všechno poskládat a uklidit, aby se tam dalo tančovat. Z dnešního pohledu je to vtipné, nám to ale tenkrát moc zvláštní nepřišlo. Taková byla doba.

► **To je věc, která by mě zajímala. Jaké to bylo, začít podnikat z ničeho? Ziskat technologie, peníze, důvěru bank, když jste měli nulovou historii?**

Bylo to obrovské nadšení. Všechno, co se dělo kolem práce, marketingu, shánění zakázek, mě neskutečně bavilo. Opět to



z dnešního pohledu vypadá naivně, ale my jsme vůbec neřešili peníze. Důležité bylo, že nás lidé chválí, že se na nás smějí, že má firma dobré jméno. Peníze byly na druhém místě. Vlastně něco z toho přetrvalo ve firmě dodnes. Byla to i doba, kdy jsme se nesetkávali s nedůvěrou ze strany banky. Když jsme si pořizovali první budovu, v níž dnes sedíme, neměli jsme problém s tím přijít do banky a říct: „Nezlobte se, my vůbec nic nemáme, ale potřebujeme si půjčit na objekt za čtyři a půl milionu.“ A oni nám obratem půjčili.

► **Je pravda, že jste je prodávajícimu přinesli v igelitce?**

Tu budovu prodávala vsetínská zbrojovka a na pokladnu jsem je opravdu v igelitce přinesl. Z těch peněz se pak okamžitě vyplácely mzdy zbrojovákům, protože fabrika pomalu krachovala a neměla peníze.

► **To jsme pořád na začátku u ambiciózní firmy, která si pořizuje první vlastní budovu. Co všechno se ale muselo stát, aby z ní vyrostla společnost s miliardovým obratem?**

Zásadní věc je, že musíte chodit každý den do práce a každý den tu firmu o maličko posunout. Znít to vlastně jednoduše, až nudně, ale to kouzlo je opravdu jen a jen v práci jako takové. Pak potřebujete talent a štěstí na lidi kolem sebe. Také musíte mít otevřené oči. Dívat se na úspěšné firmy a nebát se od nich učit novým věcem. Nesmíte si myslet, že sám víte všechno nejlépe. Já už jsem

několikrát říkal, že nejsem žádný génius. To, co tady vidíte, bych nevybudoval bez šikovných lidí kolem a bez toho, že jsem se díval kolem sebe.

► **Myslíte, že je váš příběh zopakovatelný? Že v dnešní době může ještě někdo něčeho takového od nuly dosáhnout?**

Jsem stoprocentně přesvědčen, že ano. Občas slyším od mladých lidí, že je už všude konkurence, že není jednoduché začít, všechno je obsazené a tak dále. Vůbec to není pravda. Zkuste tak jednoduchou věc, jako si domů objednat elektrikáře nebo truhláře. Narazíte na obrovský problém. Proto když přednáším na školách, říkám: Začněte od práce rukama a naučte se řemeslo. Když to budete umět, můžete jít dál. Vezmete si pár zaměstnanců, budete řídit firmu, investovat. Když to budete dělat 26 let jako my, je velká šance, že budete úspěšní. Je jasné, že to nejde z roku na rok, ale jde to.

► **Chtěl jsem se zeptat, jestli je podnikání pro vás takovou zábavou, jako bylo na začátku, ale když vás poslouchám, tak je mi vlastně jasné, že asi je...**

Samo o sobě to tak úplně zábava není. Člověk si tu zábavu musí hledat. Zajímat se, co se děje ve firmě, bavit se s lidmi, poslouchat jejich nápady. Protože po čase se stává, že z vysoké pozice ztratíte s firmou kontakt a už jen kloužete po povrchu. Asi bych to neměl říkat, protože už nejsem ředitel, jen předseda představenstva, ale tahle denní operativa mě na tom baví nejméně.

► **Jak jste oslavili dosažení miliardového obratu?**

Vyhlašoval jsem to spoustu let a přemýšleli jsme o velkém večírku na konci roku, kde bychom to oslavili. Jenže přišel účetní s tím, že máme 999 milionů a nedokázal s tím pohnout ani o píd. Oslavy se tedy odložily. V lednu pak přišel znovu, že se asi spletl, a že jsme tu miliardu vlastně měli. Tím jsme se vyhnuli pompéznímu večírku a je to vlastně tak dobře. Letos už jsme na více než 1,1 miliardy a v příštím roce bychom chtěli mít obrat 1,3 miliardy.

► **Jedním z důležitých kroků byl také loňský nákup francouzské společnosti Baumann Hüppe. Co jste tím sledovali?**

Byla to soukromá firma, které jsme delší dobu dodávali naše zboží. Francie je už příliš daleko na to, abychom používali stejný distribuční systém jako v České republice, na Slovensku nebo v Rakousku, kam naši zástupci mohou kdykoliv přijet. Ve Francii jsme se rozhodli pro výhradní zastoupení a když jsme hledali vhodného partnera, našli jsme ho vlastně blízko ve firmě Baumann Hüppe. Šlo to možná zařídít i jinak, ale když máme jasnou představu a strategii, lépe se uplatňuje, pokud se staneme většinovým vlastníkem firmy.

Miroslav Jakubec (52)

- Vystudoval Stavební fakultu ČVUT.
- Po studiu krátce pracoval ve stavebnictví.
- Podnikat začal na živnostenský list v roce 1992.
- Jeho firma Climax má dnes obrat přes jednu miliardu korun a zaměstnává více než 400 lidí.
- Byl finalistou soutěže EY Podnikatel roku 2010.
- Je ženatý a má tři syny – Štěpána, Filipa a Matyáše.

► **Jak jste vlastně nastartovali vývoz? Protože vedle sousedních zemí, jako jsou Slovensko či Rakousko, vozíte zboží i na Blízký východ...**

Jako první jsme se rozhodli pro Rakousko. Do Vídně je to od nás ze Vsetína tři hodiny, což je vlastně za rohem. Ale nebylo to lehké. Nejméně dva roky jsme na tom prodělávali. Vozili jsme málo zboží, byla drahá doprava. Dokonce jsem přemýšlel o tom, že bychom tuto zemi opustili. Povedlo se nám ale získat dobré jméno a postupem času se situace obrátila. A když už jsme za sebou měli tuhle zkušenost, rozhodli jsme se jít dál. Naši obchodníci jezdili na nová místa, na výstavách se nám podařilo

získat řadu zajímavých kontaktů. Dnes už není problém dovézt naše zboží kamkoliv po světě.

► **Nemohu se nezeptat, jak reagují v zahraničí na jméno vaší firmy, které v angličtině znamená sexuální vyvrcholení?**

Naši zákazníci jsou především německy mluvící, takže si to většinou nespojí. Nebo nám to alespoň neříkají. Ale když už na to při jednáních dojde, je to spíše v humorném duchu. Vlastně to někdy i používáme, abychom přirovnali naše výrobky k vyvrcholení trhu stínící techniky.

► **V příštím roce jste se rozhodli přimnout zhruba třicet nových zaměstnanců. Je důvodem je rostoucí poptávka v zahraničí?**

Ano, zejména proto. I když Česká republika nás letos překvapila a myslím, že bude překvapovat i dále.

► **Proč vzrostla tak silně poptávka v Česku?**

Je to díky ekonomickému růstu. Lidé se stěhují do rodinných domů, mají zahrady a chtějí žaluzie, pergoly, markýzy.

► **Jak při snaze najít nebo udržet lidi pocítujete tlak na vyšší mzdy?**

Tlak na růst mezd je v pořádku. Je to nevyhnutelnost, jsme součástí EU, plynou sem zahraniční investice a dříve nebo později se mzdy dostanou na úroveň Západu. Ale v pořádku není v rychlost, s jakou se to děje. Není prostě možné, aby mzdy rostly meziročně o devět nebo deset procent. Tady nejde jen o naši firmu. Česká republika na to jednoduše nemá. Růst mezd v takovém tempu z dlouhodobého pohledu znamená, že firmy nebudou mít na investice. A když nebudou investovat, nebudou konkurenceschopné. Bojím se, že to pro řadu firem, a nakonec i zaměstnanců neskončí dobře. Dneska už situace není o tom, že si firma spočítá, jestli má lidi jak zaplatit, ale kolik jim zaplatí, aby je někdo jiný nepřetáhl.

► **Jednou jste řekl, že z pohledu výroby je Česko ve vašem oboru velmocí a patří k absolutní špičce, ale z uživatelského pohledu naopak zaostáváme. Proč to tak je?**

V České republice je v našem oboru několik velkých firem, které mají více než 50procentní podíl vývozu na tržbách. Dražší a kvalitnější výrobky jdou většínou právě na vývoz. Právě proto má Česko co dohánět. Vezměte si, že když jsme začínali, byly tu jen vnitřní žaluzie ve dvou barvách – hráškově zelená a slonová kost.

Nikomu to nepřišlo divné. Pak jsme tu měli látkové rolety na pružinu, které pořád padaly. Po otevření hranic se firmy musely přizpůsobit a nabídnout zákazníkům to, co je běžné v západní Evropě. Dodnes jsme ten deficit úplně nedohnali.

► **Na začátku rozhovoru jste naznačil, že jste jako malá firma málem zkrachovali, protože si lidé přes léto neobjednávali těsnění do oken. Jakou roli ve vašem byznysu hraje počasí? Ptám se s ohledem na měnící se klima a loňské extrémní léto.**

Horké léto nám v tržbách vždy výrazně pomůže. Když začne svítit sluníčko, spousta lidí zjistí, že nevidí na monitor, je jim doma teplo a podobně. Pak chtějí těsnění řešit okamžitě. To je pro nás samo-

je teď vlastně mým šéfem. Takže v mé odpovědnosti je nyní ekonomika, mám také na starost budovu a IT.

► **Jak to zvládáte?**

Není to úplně jednoduchá situace. Neustále musím přemýšlet o tom, na jaké židli zrovna sedím a z jaké pozice své rozhodnutí v danou chvíli dělám. Samozřejmě je to výzva nejen pro mě, ale i pro pana Žabčíka, nicméně zvládáme to dobře.

► **Dohlížíte tedy na otevření nové haly?**

Ten projekt jsme začali ještě v době, kdy jsem byl ředitelem společnosti, takže jsem si ho i dotáhl do konce. Byla to největší investice v historii firmy, protože hala má více než osm tisíc čtverečních

Není prostě možné, aby mzdy rostly meziročně o devět nebo deset procent. Tady nejde jen o naši firmu. Česká republika na to jednoduše nemá. Růst mezd v takovém tempu z dlouhodobého pohledu znamená, že firmy nebudou mít na investice.

zřejmě dobře, ale zase vinou tak extrémních roků, jako byly ty poslední, se nám zvyšuje rozdíl v odbytí v sezoně a mimo ni a my se s tím musíme vyrovnat, protože máme pořád stejný počet lidí. Pro představa – v létě je obrat přibližně trojnásobný oproti lednu a únoru.

► **Pomalu se dostáváme k budoucnosti Climaxu. Místo ředitele ve vlastní firmě jste přepustil Davidu Žabčíkovi. Co si od této změny slibujete?**

David Žabčík začínal jako obchodník a rostl spolu s firmou. Pracuje tu dlouho, známe se a přemýšlíme o věcech podobně. Rozhodnutí ukázat na něj pro mě nebylo těžké. A proč se to stalo? Vždycky jsem věděl, že ve chvíli, kdy se tady objeví někdo, kdo bude schopný společnost řídit lépe než já, společnost mu předám. Protože to, co jsme tady za 26 let vybudovali, je pro mě příliš cenné, než abych to nějakou svojí ješitností kazil.

► **S firmou se ale neloučíte?**

Nic jiného si nehledám. Jsem s firmou spjatý a chci tu dál fungovat. Určitě ještě mám co nabídnout. Stále jsem si ponechal funkci sekce šéfa vnitřních služeb, protože mám rád operativu, a pan Žabčík

metrů. Víím, že kdybychom ji nepostavili, v příštích letech budeme mít obrovské kapacitní problémy.

► **Jak tedy bude vypadat budoucnost Climaxu?**

Stále více komponentů si chceme vyrábět sami. U některých jsme závislí na dodavatelích a neradi bychom se stali jejich rukojmími. Naopak určitě nebudeme naše systémy sami montovat, to vždycky bude práce pro naše partnery. Chceme rovněž nabídnout nové výrobky a podle vývoje trhu jiné utlumovat.

► **Mohl byste být konkrétnější, co chystáte do budoucna?**

Lidé stále více žijí venku. Stěhují se z paneláků do rodinných domků. Když vyjdou na zahradu, zjistí, že sluníčko potřebují jen na některém místě. Chtějí tedy stav, kdy jsou venku, ale chránění před slunečním žářem. Logicky pak hledají pergoly, což je věc, která zaznamenává Evropě obrovský boom. My je zatím jen nakupujeme a prodáváme, ale nevyrábíme. To se změní. Populární, zejména v jižních evropských státech, jsou také fasádní látkové clony. Trend se postupně projevuje i u nás a my chceme být připraveni. ●