



Aj teraz, po mesiacoch, sa na tom zabáva. Evidentne to vychutnal. Bol to deň, keď mal podpísať zmluvu o predaji firmy. A ešte aj vtedy sa mu do auta nanominovali zástupcovia tretej spoločnosti, ktorá predtým s ponukou neuspela. Licitovali. K aj tak veľkému základu prihadzovali sumu, ktorá ako výhra v lote dokáže zmagnetizovať tisícky tipujúcich. Lenže nešlo o tipovaciu súťaž. Ale o predaj firmy, ktorú založil a vypíplal od samého začiatku. O tom, komu ju predá, sa nerozhodol za desať minút. A vôbec sa nechystal svoje rozhodnutie meniť. Sumu odmietol a vzápätí podpísal podľa dohody zmluvu, podľa ktorej už nie je jedným z dvoch majiteľov najväčšieho slovenského výrobcu plastových okien Slovactual. Nový majiteľ, švajčiarska skupina AFG Arbonia-Forster-Holding, zaplatil za stopercentný podiel zhruba miliardu korún.

MIMOCCHODOM ŠTART

Marián Krč nevyskúšal žiadnu inú profesiu. Emigroval skôr, ako vyplnil svoj prvý kádrový dotazník. A v Rakúsku začal s montážou plastových okien. Ako robotník, istý čas ako spolumajiteľ maličkovej firmy, potom ako spolupracovník. Ale to už nemontoval, skôr organizoval. Dušuje sa, že žiadna predstava o veľkej firme v rodnom Pravenci sa oňho vtedy ani neobtrela. Pred osemdesiatym deviatym by to aj bolo viac než vizionárske. No zopár faktov núti aspoň trochu pochybovať. Firma, ktorú začiatkom tohto roku predal, je jednotka na slovenskom trhu s plastovými oknami. Spoločnosť investovala do rozvoja v posledných piatich rokoch po sto miliónoch korún. Je bez dlhov. V jej areáli v Pravenci stoja štyri dobre vybavené výrobné haly, veľké sklady. Má tristo zamestnancov, viac ako stopäťdesiat predajných miest, ktoré majú vyše dvesto montážnych partíí.

Hovorí, že keď sa v deväťdesiatom vrátil na Slovensko, vôbec nerátal, že by to malo byť na dlhšie. Rakúska firma vtedy získala zákazku na okná pre bojnickú nemocnicu a nemal ich kto namontovať. Takže sa z Rakúska vybralo niekoľko ľudí. „Plánoval som to urobiť a vrátiť sa späť,“ tvrdí M. Krč. Lenže po Bojniciach prišla ďalšia objednávka, potom ešte jedna. Ukázalo sa ako praktické mať v krajine eseročku. Dostala jeho meno. Bolo to pár ľudí, ktorí začali s montážou. A v deväťdesiatych rokoch si užili divoké časy začínajúceho trhového hospodárstva. Keď banky nepožičiavali peniaze, dohody neplatili a partneri si neplatili faktúry.

Firma začala pomaly. Na výrobu prvých okien vo vlastnej réžii sa odhodlala v roku 1992. „Čosi sme zarobili a rozhodli sme sa to investovať, tak sme objednali malú linku,“ spomína M. Krč. Bola z rakúskej spoločnosti Actual, čo bola inšpirácia pri pre-

Pravenecký výrobca plastových okien mal prax z brandže z Rakúska a šéfovať sa učil od svojej firmy.

Marián Krč

menovávaní na súčasnú podobu. „Zdalo sa mi, že moje priezvisko sa na meno firmy už nehodí,“ dodáva M. Krč. Slovaktual začal vyrábať vo prvom vlastnom areáli v Nitrianskom Pravne. Jeho bývalý majiteľ spomína, ako bol presvedčený, že s priestormi vystačia desať rokov. No po roku sa tlačili. Záujemcov o plastové okná pribúdalo a Slovaktual sa musel naučiť rásť.

POSTUPNE, ALE RÝCHLO

Na otázku, ako sa učil, odpovedá stále rovnako. V brandži. Vo výrobe. U konkurencie, dodávateľov, kolegov. „Nikdy som sa nevenoval ničomu inému, len oknám,“ hovorí. Na Slovensku začínal od nuly a postupne. Táto profesia v krajine iba vznikala, bolo len pár firiem, ktoré vyrábali. Aj to v malom. A slovenský trh vyzeral, že sa bude rozbiehať vari desaťročia.

Prvá linka, ktorú do firmy kúpili, vyprodukovala dvadsať okien denne. Ale mali desaťročie skúseností a vizitkár s užitočnými kontaktmi z predchádzajúceho obdobia. Keď objednávok pribúdalo, mali možnosť porovnávať, ako na to išli Rakúšania alebo ako stavajú haly hoci v Nemecku, akú používajú technológiu špičkoví európski výrobcovia. „Všetky haly som si načrtnul sám,“ spomína M. Krč. Nemusel vymýšľať, stačilo myslieť. Pohyboval sa v brandži roky, chodil na rokovania a nákupy okien či materiálu do zahraničia. Stál vo výrobnej hale nejednej európskej oknárskej firmy. Všimol si chod výroby, pýtal sa na stroje, mohol si urobiť obraz o tom, čo fabrika v Pravenci potrebuje. Rovnakým spôsobom monitoroval ceny a dodávateľov materiálov. A strážil: „Všetky nákupy museli ísť cezo mňa.“

Nemal čas na školenia či študijné pobyty. Hovorí, že sa musel sám naučiť všetko, čo podnikanie prinieslo. Hnali ho čísla.

„Za devätnásť rokov podnikania sme väčšinou mali päťdesiatpercentný medziročný rast tržieb,“ vysvetľuje. Kým pri štarte išlo v absolútnych hodnotách o malé čísla, o štyridsať percent zvyšujú aj teraz – minulý rok utrženú miliardu.

„Keď som zistil, že nestíhame vyrábať, snažil som sa rýchlo reagovať,“ spomína. A dodáva, že konkurenti sa mu často smiali. Napríklad: na čo sú ti také veľké haly, budeš v nich hrať tenis? Na kurty nedošlo.

AKO PREDÁŤ

Rovnako sa mu čudovali, keď začal budovať predajnú sieť. Baví sa, keď na to spomína. Očividne ho stále teší, že mal pravdu. Nechcel sa orientovať na veľké firmy. Nelákalo ho dodávať okná po stovkách či tisícoch pre štátnu správu. A dodáva, že v tom nie je nič, len logika. Od veľkých zákazníkovi idú peniaze pomalšie ako od tých individuálnych. Stavebná firma môže mať problémy alebo krachnúť. „Zahltíte si tým kapacitu, prestanete robiť pre tých malých a keď veľkého klienta stratíte, nemáte komu predávať,“ vysvetľuje. Pripomína, že tak sa dostal do problémov nejeden výrobca okien. Ďalší argument bol, že dovtedy žil v emigrácii, nemal na Slovensku známosti. Takže mu chýbala obvyklá slovenská cesta k veľkým zákazkám.

Vydal sa inou cestou. Chcel predajnú sieť. M. Krč hovorí, že to už bola výroba slušne rozbehnutá. Prestal sa na ňu sústreďovať a v polovici deväťdesiatych rokov sa dva-tri roky venoval najmä sieti predajcov. Aj tu sa mu zišli rakúske roky. Začínal so Slovákmi, ktorých poznal z Rakúska. Jeden sa vrátil na Spiš, iný do Bratislavy. Poznali brandžu, mali základ. Tak vznikla prvá sieť – dvadsať či tridsať predajcov. Teraz má Slovaktual do stopäťdesiat predajných miest, ktoré

sa starajú o administratívu, zameranie, objednávky. Nie že by sa všetci osvedčili. No fakt je, že táto sieť je zrejme jedna z príčin komerčného úspechu firmy. Na otázku, aký je podiel veľkých zákaziek, odpovedá, že mizivý: „Tých nad päť miliónov korún je možno desať do roka.“ A dodáva, že ich nepotrebujú. Ak každý z predajcov pošle denne objednávku na desať okien, výroba má podľa neho o prácu postarané.

MEDZI NÁPADNÍKMI

Už pár rokov nepozná každého zo zamestnancov praveneckej fabriky. Ale tých prvých, vari dvesto, prijímal sám. Chcel vždy tých správnych, takže nezriedka išlo o metódu pokusov a omylov. Keď štartovali, okolo nich krachovala jedna fabrika za druhou. Mohli si ľudí vyberať. Teraz je to iné. Ani v regióne nadštandardný priemerný zárobok 25-tisíc korún negarantuje jednoduchý výber. „Musíte vyskúšať desať ľudí, aby vám jeden ostal,“ komentuje to M. Krč.

Tri roky rokoval s firmami, ktoré chceli Slovaktual kúpiť. Tvrdí, že nemusel predávať. Mal dosť na investície vo fabrike. A ani peniaze z predaja na osobnom účte jeho súkromný život nijako nezmenili. Ale vnímal, že budúcnosť je jasná. Slovenskí výrobcovia plastových okien sa skôr či neskôr predajú. Ak to neurobí aj on, dostane sa po čase do konfrontácie so silným medzinárodným konkurentom. Navyše čaká, že trh začne stagnovať, ako sa to deje v Česku. Potom sa bude predávať horšie. Tak sa rozhodol. Zdôrazňuje, že odmietal finančných investorov. Nejde o to, či im verí alebo nie. Len hľadal firmu, ktorá má výrobu okien v portfóliu. A Slovaktual do nej zapadne. Nie je mu jedno, ako fabrika skončí. Zatiaľ je jej konateľ, ako to má v zmluve. A pripravuje plán na ďalšie roky. © STREND

Marián Krč (51) má ukončené stredné odborné učilište, odbor elektrikár. Hneď po vyučení v roku 1979 emigroval. Desať rokov pracoval v rakúskych spoločnostiach vyrábajúcich, predávajúcich a montujúcich plastové okná. V roku 1990 založil so spoločníkom Jánom Svobodom firmu Krč, ktorú v roku 1993 premenovali na Slovaktual. Začiatkom tohto roku ju predali. M. Krč podpísal v zmluve, že najmenej rok ostane jej konateľom.