PROXIM s.r.o.

Rodinná firma je dlouhodobá záležitost a závazek

Jan Kroupa pomáhal svému otci, rovněž Janovi, už v podnikatelských začátcích, když mu bylo 11 let. Při první velké zakázce vlastnoručně přesypávali 50 tun hnojiva do jedenapůl- a tříkilových balení. Jak dnes Jan Kroupa říká, „překvapivě" ho to tehdy neodradilo a o tom, že by v budoucnu pracoval jinde než v rodinné firmě Proxim, ani vážněji neuvažoval. Od roku 2007 tak Kroupovi podnikají společně „na plný úvazek", jsou jediní dva majitelé a jednatelé zavedené firmy, která se specializuje především na výrobu bazénové chemie. Společně zvládli hospodářskou krizi i náročnou kompletní rekonstrukci sídla společnosti v Rybitví u Pardubic. „Velkou část toho, co vyděláme, se snažíme dát zpátky do firmy na obnovu a výstavbu něčeho nového," říká Jan Kroupa ml. v rozhovoru pro SP+ s tím, že pokud se bude společnosti dařit, mají vizi jejího rozšíření. Pozemky k tomu už ostatně mají koupené.

Podnikáte od roku 1992. Jaké byly začátky spojené s rozvojem společnosti?

Jan Kroupa st.: Firmu jsme zakládali čtyři společníci, většina z nás pocházela z výzkumného ústavu. Zpočátku jsme si mysleli, že budeme dělat zčásti výzkum a zčásti aplikovat výsledky do praxe. Tento záměr se ale nepodařil. Začali jsme hledat, co by pro nás bylo nejvhodnější, a zjistili jsme, že nejlepší bude, když využijeme naše chemické zkušenosti pro výrobu chemických látek a přípravků v oblasti spotřebitelské chemie. Tehdy byl velký problém sehnat řadu přípravků pro domácnost. Firmy, které to původně dělaly za socialismu, procházely složitou privatizací nebo úplně skončily, proto jsme se rozhodli právě pro tuto oblast.

Po průzkumu trhu jsme zjistili, že na trhu není hnojivo cererit. Nakoupili jsme dva kamiony cereritu ve zdejší továrně, pronajali si prostory v zemědělském družstvu, koupili lopatky a pytlíky a vyrobili jsme dva kamiony hnojiva cererit v balení po 1,5 kilogramu a třech kilogramech. Kupodivu se nám podařilo velice brzy těch padesát tun prodat. Navázali jsme spolupráci se zemědělským družstvem, jeho přidruženou výrobou, kde nám začali pomáhat a postupně přebírat manuální práci a my jsme se věnovali obchodu a hledání nových námětů.

Co následovalo?

Jan Kroupa st.: V polovině 90. let jsme měli deset vlastních výrobků a prodávali jsme je do prvních velkoskladů, které tehdy rychle vznikaly, ale bohužel také zanikaly. V té době jsme přišli poměrně o hodně peněz, protože obchody krachovaly a my jsme často nedostali zpátky ani korunu. Začali jsme se věnovat další činnosti – distribuci chemikálií průmyslovým podnikům. Zaměřili jsme se na mlékárny a pivovary a jim dodávali běžné přípravky pro čištění aparatur – kyseliny, louhy. V té době jsme taky přišli na to, že bychom mohli distribuovat potravinářský peroxid vodíku, který se používá při výrobě krabicových nápojů. To se ukázalo jako správné rozhodnutí, dnes už dodáváme peroxid vodíku velké většině výrobců krabicových nápojů v České republice.

Koncem 90. let jsme našli další možnost uplatnění na trhu, a tím se stala výroba a distribuce bazénové chemie. To byl pro nás rozhodující krok, dnes je to náš nosný program. V roce 2000 jsme bazénové chemie prodali asi deset tun a v současné době jí prodáváme zhruba 800 tun ročně. A to nejen v Čechách a na Slovensku, ale i v zahraničí. Dodáváme ji do evropských zemí, včetně těch „náročných", jako je Rakousko, Německo, Švýcarsko.

Je vidět, že budova, kde sídlíte, je čerstvě rekonstruovaná. Jak přestavba probíhala?

Jan Kroupa ml.: Objekt jsme koupili před dvaceti lety, kdy to byla neobydlená ruina. Tehdy jsme provedli základní rekonstrukci, aby se tady dalo vůbec vyrábět. Před dvěma lety jsme celý objekt zrekonstruovali, přistavěli jsme nové výrobní a skladovací prostory, část jsme zrekonstruovali pro administrativní kanceláře. Ještě před dvěma lety jsme sídlili v pronajatých kancelářích v centru Pardubic.

800 tun
bazénové chemie prodá firma ročně

49 milionů Kč
je roční obrat firmy (předpoklad 2015)

15 zaměstnanců
pracuje pro firmu

Prezentace společnosti na veletrhu

Tento krok byl určitě velkým posunem firmy z pohledu pohodlí, vznikly reprezentativnější prostory a vznikly i daleko pohodlnější prostory pro výrobu a skladování, kde nám přibyla vytápěná plocha. Nové sklady mají veškeré úpravy pro chemický provoz, včetně záchytných van a odsávání, splňují všechna nejnovější protipožární a bezpečnostní požadavky. Před dvaceti lety byly normy o poznání méně přísné a objekt je splňoval hraničně. Dnes splňujeme všechno, co bychom splňovat měli, a znamená to pro nás i klidnější spaní. Byla to zásadní investice ve výši dvanácti milionů korun z celkového obratu 42 milionů.

Kdy jste začali se synem podnikat společně? Kdy nastoupil do firmy?

Jan Kroupa st.: V roce 2007 jsme stáli se společníkem před problémem, komu firmu předáme. Oba dva jsme se blížili k šedesátce a zvažovali jsme, co dál. Já jsem měl pozici o hodně snadnější, protože syn s námi nějakou dobu spolupracoval. Vystudoval VŠCHT a už v průběhu studia se do naší činnosti zapojil a bylo jasné, že chce ve firmě pracovat. Kolega to měl složitější, neměl nikoho, komu by firmu předal. V roce 2007 z firmy odešel, já jsem ho vyplatil a v roce 2008 nastoupil do firmy syn.

Měl jste vždy jasně nastavené, že tady budete pracovat?

Jan Kroupa ml.: V podstatě jsem vážněji o něčem jiném ani nepřemýšlel. V jedenácti letech, když jsme „přepytlíkovávali" hnojivo, jsem byl také zapojen, což mě překvapivě neodradilo, a od té doby jsem se vždycky o firmu zajímal. Vždy jsem měl blízko k chemii a přírodním vědám, takže o nějaké jiné nabídce jsem vážněji neuvažoval, přestože zajímavé nabídky přicházely také.

Jan Kroupa st.: Od malička měl syn pocit, že firmu je třeba propagovat. Například na lyžařském zájezdu v Krkonoších hůlkou vypisoval do sněhu PROXIM.

„Od malička měl syn pocit, že firmu je třeba propagovat. Například na lyžařském zájezdu v Krkonoších hůlkou vypisoval do sněhu PROXIM."

Proxim

Ing. Jan Kroupa, Ph.D. (* 1981)
Vystudoval chemii na VŠCHT v Praze, Ústav organické chemie.

RNDr. Jan Kroupa, CSc. (* 1950)
Vystudoval chemii na Přírodovědecké fakultě UK v Praze. Před založením vlastní společnosti pracoval ve Výzkumném ústavu organických syntéz.

Kde vidíte největší výhody rodinného podnikání?

Jan Kroupa st.: Samozřejmě je to v komunikaci a určitě v tom, že je to dlouhodobá záležitost. Máme zaměstnankyni, která s námi začínala, byla naším prvním zaměstnancem, vydržela u nás 23 let a za tu dobu prodala zboží za téměř čtvrt miliardy, takže je to opravdu zkušená obchodnice. A máme tady víc zaměstnanců, kteří u nás pracují velmi dlouho.

Jan Kroupa ml.: Cítíme, že dlouhodobost je z hlediska odpovědnosti i jistá nevýhoda nebo spíš závazek, ale zároveň i benefit vůči našim zákazníkům. Přece jenom vidí, že to není projekt na jeden rok, firma má svou historii a počítá se s ní i do budoucna. Vnímání firem tohoto typu je ve společnosti pozitivnější, než bylo dřív.

Myslím, že také zaměstnanci pozitivně vnímají, že se nemusí bát, že by to otec za rok prodal, najednou by tady firma nebyla nebo dělala něco jiného. Máme štěstí na dobré lidi. Máme malou obměnu zaměstnanců. Přispívá k tomu i dobrá rodinná atmosféra. Nejsme ti, kdo by dělali rozhodnutí okamžitě, podle výsledků jednoho měsíce nebo dvou. Chceme tady mít stálé lidi. I když je třeba práce méně, tak si je tady držíme, protože víme, že se na ně můžeme spolehnout v letní sezoně, kdy je práce mnohem více a lidé „jedou" na 120 procent. A víme také, že neudělají nějaký průšvih, což se v chemii může stát velmi snadno a může to mít nebezpečné následky.

Projevila se ve vašem oboru také hospodářská krize?

Jan Kroupa ml.: Určitě bylo patrné, že krize byla. Pevně věřím, že krize skončila, protože tento rok byl velmi dobrý. Určitě byly větší tlaky na konkurenci. Ta si mohla dovolit jít s cenami dolů, ale protože my to bereme jako dlouhodobou záležitost, tak si nemůžeme dovolit riskovat, že bychom prodávali s nulovou marží nebo pod nákupní cenou. Nemůžeme si dovolit riskovat, že by firma nějak utrpěla. Dnes už vidíme, že to bylo správně, a po letošní úspěšné sezoně se zúročilo, že firmu vedeme s dlouhodobou perspektivou a naše obchodní postoje a strategie jsou konzistentní.

Vnímáte i nějaká negativa rodinného podnikání?

Jan Kroupa st.: Je nás málo a veškerou zodpovědnost, která je u velkých podniků rozložená na jednotlivá oddělení, neseme sami.

Jan Kroupa ml.: To je obecně problém malých firem, ne jen rodinných. Musíme obsáhnout neuvěřitelně širokou škálu různých opatření, která jsou v chemii hodně přísná – bezpečnost práce, technologie, životní prostředí, požární ochrana, značení obalů… Plus všechno ostatní, co musí zvládat každá firma, jako je personalistika, obchodní právo atd.

Hledáme třeba i externí spolupracovníky, ale odpovědnost je stejně na nás. Pokud si najdeme špatného poradce na personalistiku nebo na bezpečnost práce, je to naše chyba.

Využíváte služby poradenských firem?

Jan Kroupa ml.: Nevyužíváme služby poradenských firem, ale poradců. Většinou jsou to fyzické osoby, které mají dlouhodobé zkušenosti z průmyslu. Jsou to zkušení lidé, kteří v oboru pracovali pro velké firmy a nyní pracují pro nás a další menší firmy.

Jan Kroupa st.: Je složité sehnat poradce na marketing, protože většina jich je zvyklá na pravidla platící pro velké firmy, ale pro malé firmy tak moc neplatí. Nemůžeme vydávat tolik peněz za inzerce, patenty a ochranné známky, i když také nějaké máme. Budování značky je u malé firmy velmi důležité, ale je potřeba postupovat tak, aby nás to nezruinovalo.

Jan Kroupa ml.: Postupujeme po malých krocích. Velká firma vrazí do propagace značky velké peníze hned při vstupu na trh, to my si prostě nemůžeme dovolit.

Máte ještě jednoho syna, ten ale ve firmě nepracuje. Proč se tak rozhodl?

Jan Kroupa st.: Vydal se jinou, zajímavou a velmi úspěšnou cestou. Pracuje u Soudního dvora Evropské unie v Lucemburku na překladatelském odboru. Na toto místo vyhrál náročný konkurz před rokem 2004.

Jan Kroupa ml.: Konkurz tenkrát dělalo pět tisíc lidí a on byl mezi 25 nejlepšími. Není to tak, že by nedržel s rodinou, spíše naopak, ale prostě se vydal jinou cestou. A možná to je i dobře, je to trochu „diverzifikované" riziko. Kdybychom byli všichni v jedné firmě

Stánek společnosti na veletrhu

25 procent *obratu firmy je z exportu*

a opravdu se něco stalo, následky by nesla celá rodina.

Na jakých manažerských principech stavíte své podnikání?

Jan Kroupa ml.: Aby výrobky byly kvalitní a aby fungovaly tak, jak se deklaruje, a aby zákazníci byli spokojení. Asi každá firma říká, že dělá vše pro dobro zákazníků a spokojenost odběratelů. Myslím si, že o nás to určitě platí, právě proto, že to, o co se snažíme, funguje. V dnešní době není lehké získat nového zákazníka, ale co se týká dlouhodobých vztahů, tak ty máme vybudované a věříme, že budou úspěšně pokračovat. Samozřejmě ale nemáme vyhráno.

Jan Kroupa st.: Hrozně důležité je mít kvalitní zaměstnance. Tady se toho dá totiž strašně moc zkazit. Každý, kdo tady je, může udělat firmě obrovské škody. Počínaje námi, obchodníky, účetními, pracovníky výroby i expedice, protože každá chyba může vést k havárii a každá havárie vlastně znamená tak negativní PR pro firmu, že bychom se z toho dlouho vzpamatovávali, takže je potřeba, aby všichni zaměstnanci přesně věděli, co a jak mají dělat.

Je vaším cílem udržet firmu v rodinných rukou?

Jan Kroupa ml.: Plány být můžou a realita může být úplně jiná. Samozřejmě by to byla moje představa, ale nebudu to rozhodně nijak tlačit. Nechám to potom na dětech. Spíš se jim snažím ukazovat, že život rodinné firmy je fajn. Ony jsou ještě dost malé, ale určitě jim budu ukazovat, že to není špatné, a budu je sem chtít nalákat. Ale samozřejmě se může stát, že za patnáct dvacet let je zájem odnese někam jinam, v tom případě jim bránit nebudu.

Plánujete do budoucna firmu dále rozšiřovat?

Jan Kroupa ml.: Určitě ano. Velkou část toho, co vyděláme, se snažíme dát zpátky do firmy na obnovu a výstavbu něčeho nového. Sice je to po částech, ale postupně se něco neustále buduje a rozšiřuje. Máme hned vedle stávajícího areálu nakoupené pozemky pro případ, že se bude dařit. Už teď jsou v hlavě nápady, co by se dalo postavit, ale člověk se nesmí nechat unést a musí to jít pomalu po krocích tak, jak jde ekonomický vývoj firmy. Určitě vize do budoucna jsou, a když se bude dařit, tak je rádi zrealizujeme.

Majitelé firem, které vznikaly v 90. letech, momentálně často řeší otázku nástupnictví. Vy máte o nástupce zjevně postaráno, že?

Jan Kroupa st.: Samozřejmě, já to předám synovi. Už je v přípravě daleko a hodně věcí dělá samostatně. Například rekonstrukce je jeho dílo. Celé ho vymyslel, od začátku do konce. Já bych si na to možná netroufl.

Jan Kroupa ml.: Je pravda, že ve firmě jsem už hodně dlouho, takže si nemyslím, že by mě tady něco extra mohlo překvapit, že za mnou najednou přijde někdo s nějakým problémem, se kterým bych si vůbec nedovedl poradit. Ale na druhou stranu je pravda, že si ještě moc nedovedu představit, že některé strategické věci bych rozhodoval úplně sám. Ale asi to prostě nastane.

Využíváte v komunikaci se zákazníky například sociální sítě?

Jan Kroupa ml.: Za poslední tři roky jsme na tom začali trochu více pracovat, komunikujeme pomocí Facebooku, co se týká aktualit ve firmě. Máme poradenský web, co se týká péče o vodu. Nemáme samozřejmě takové možnosti, jako mají velké firmy, ale ve srovnání s podobně velikými firmami si myslím, že nejsme pozadu.

Má to nějaké přínosy?

Jan Kroupa ml.: Osobně si myslím, že to smysl má. V minulosti nám základní nastavení dělala agentura, nyní se v podstatě o Facebook starám já. Sice to „žere" čas, nemusí to být vždycky úplně marketingově stoprocentní, ale na druhou stranu k tomu mám nejblíže a vím, co chci prezentovat. Leckdy různé marketingové firmy chtějí některé věci zveličovat a my jsme spíše při zemi a chceme to prezentovat tak, jak to je, byť to není třeba tak marketingově atraktivní. Ale vidím, že vnímání firmy se za posledních pár roků hodně zvedlo, je to vidět na tom, že lidé nějak na příspěvky reagují, takže to není úplně hluché a bez odezvy. I když se bavíme s lidmi v našem okolí, tak si toho všímají. Jsou to sice malinké zprávy, ale vždy jim něco v hlavě utkví a firma je vnímána lépe než dřív. Není to tím, že by se nějak extra změnila, ale je to prostě jen prezentací vůči vnějšku.

Jan Horký