Dušan Kunovský, Central Group: Chceme zvýšit svůj tržní podíl i na úkor zisku

Author: SF / Petr Bým | Published: 14.09.2009

Central Group letos oslavila 15. narozeniny. Kde jste dnes, k tomu se ještě dostaneme, ale kde jste byli před těmi patnácti lety?

Začínali jsme v roce 1994 jako víceméně servisní firma. Našli jsme majitele parcel vhodných k výstavbě rodinných domů a zajistili rozvoj té lokality z hlediska formálního, mluvím o územním rozhodnutí a podobně, i prakticky – pozemky jsme rozparcelovali a vytvořili potřebnou infrastrukturu. Protože jsme do vlastních obchodních transakcí kromě zprostředkování prodeje nijak nevstupovali, šlo o přímý prodej majitelů pozemků stavebníkům, nevázala nám tato činnost žádné vlastní finanční prostředky. Z výnosů této činnosti jsme postupně vytvořili vlastní kapitál, který nám umožnil pustit se o pár let později do skutečného developmentu, tedy nakoupit pozemky a stavět. V prvních letech to byly takřka výhradně rodinné domy.

A tedy kde je vaše společnost dnes?

Budu stručný, jsou to už známé údaje. V roce 2008 dosáhl holding Central Group hrubého zisku 808 milionů korun, jednalo se o rekordní výsledek v celé historii firmy. V současnosti nabízíme vedle parcel asi 600 bytů v devíti projektech a 180 domů rovněž v devíti lokalitách. Už delší dobu usilujeme o to, aby 90 % projektu bylo prodáno už před jeho dokončením, a v zásadě se nám to daří.

Jak se v uplynulých letech změnily vaše produkty, tedy byty, respektive bytové domy a rodinné domy? Svého času právě ony byly často předmětem kritiky – šmoulí domečky, podnikatelské baroko …

Začínali jsme takřka z ničeho, proto jsme museli v zájmu rychlého a bezproblémového prodeje našich projektů velmi bedlivě sledovat poptávku, vkus a zájmy našich potenciálních klientů. A oni tehdy takovou architekturu preferovali. Zdobné prvky, hodně barev, polovalbové střechy se tehdy žádaly, snad to byla reakce na tu panelákovou šeď z předchozích let. Nyní už je tento styl překonaný, stavíme jinak, moderněji. Ale popravdě řečeno, někdy mám dojem, že by se to dobře prodávalo i dnes – současná standardní katalogová produkce není o mnoho lepší. Jak jsem ale říkal, my už jsme z hlediska architektury někde jinde. Mimo jiné to souvisí s tím, že jsme začínali v nižším středním segmentu a dnes se pohybujeme ve středním a vyšším segmentu rezidenční výstavby.

Zatím jsme mluvili o vaší společnosti, ale co váš zákazník. Jak ten se změnil v uplynulých letech?

Za zmínku stojí skutečnost, že výrazně opadl jeho zájem o příměstské satelity, ten boom je pryč, lidé se opět orientují na městské prostředí. Jinak jsou naši klienti určitě podstatně náročnější a kvalifikovanější. Ale jak jsem už naznačil, z tohoto hlediska jde to kultivování trhu pomalým tempem.

Zpátky k Central Group. V jejím vývoji je určitě významným momentem prodej 10% podílu švýcarské GPC. Proč a jak k tomu došlo?

V určitém okamžiku jsme potřebovali peníze na expanzi, chtěli jsme investovat do nákupu pozemků. Jedním z možných řešení tohoto problému byl úvěr. Já jsem ale v tomto ohledu konzervativní, podle mého názoru by si firma svůj rozvoj měla v zásadě financovat sama. Druhou možností bylo najít kapitálově silného partnera. Pár zajímavých nabídek jsme v průběhu let už dostali a v té době, o které mluvím, přišel

návrh GPC. Byl to přesně ten správný moment, a když se nám podařilo věci tak jaksi zakulatit, 10 % za 1 miliardu, mám rád takto zjednodušené věci, bylo to hotovo.

Omezuje vás nějak toto partnerství při řízení společnosti?

My máme vůči našemu partnerovi určité informační povinnosti a musíme s ním konzultovat strategická rozhodnutí. Ale rozhodně to neznamená, že bychom neustále telefonovali do Švýcarska. Koneckonců jsem a zůstanu většinovým vlastníkem.

Mimochodem – takže žádné úvěry?

My máme úvěry v řádu několika stovek milionů korun. A spíše je máme v bankách přichystány, než že bychom je čerpali.

Vraťme se ještě k té historii. Jak jste se za těch patnácte let změnil vy, co byste udělal jinak?

Myslím, že nějaké zásadní strategické chyby se nestaly. Určitou ztrátou času byl náš pokus o expanzi do regionů. Nějaké výsledky jsme tam nakonec měli, ale kdybychom tu energii a finance věnovali Praze, udělali bychom lépe. Ale zase to byla určitá zkušenost, která nás poučila o tom, že rezidenční development je lokální byznys – musíte znát prostředí, chování klientů, schvalovací procesy. Tahle zkušenost nás také uchránila před horkou hlavou stran zahraniční expanze. Myslím, že ti, kdo do toho šli, dostali právě teď těžce za uši. Druhou věcí, kterou bych asi se svými dnešními zkušenostmi udělal jinak, by byl rychlejší či dřívější vstup na pole bytové výstavby. V počátečním období jsme se takřka výhradně soustřeďovali na rodinné domy, dlouhou dobu byla naše značka spojována pouze s tímto typem výstavby. Tady jsme něco málo promeškali.

Změnily se v průběhu těch patnácti let vaše řídící metody, personální politika, práce s lidmi? Svého času jste měl v profesní komunitě pověst řekněme manažerského „drsoně“.

Vidíte, o tom jsem nikdy neslyšel. Občas asi dokážu být trochu nepříjemný a zvýšit hlas, ale to snad každý. Celá firma je již dlouhodobě personálně velmi stabilní, zejména management. Možná tomu pomáhají velmi neformální vztahy, které v práci máme. Téměř všichni na všech pozicích si tykáme. Pro lidi organizujeme také spousty teambuildingových akcí, kterých se účastní management i řadoví zaměstnanci. Naposledy jsme například na kole přejeli Šumavu, předtím to byly vinné sklepy, ještě dříve lyže v Rakousku a tak dále. Jsem rád, že hodně lidí v Central Group kromě práce spojuje i přátelství.

Dobře, pojďme dále. Co dnes na trhu prožíváme?

Nemám pro to jiné pojmenování než krize.

O příčinách se toho namluvilo dost, nechme to stranou, ale jaké jsou její projevy u vás a v celém vašem oboru?

Podle našich analýz ceny rezidenčních objektů klesly přibližně o 10 %. Poptávka je evidentně slabá. My pro letošní rok počítáme s prodeji zhruba stejnými jako v minulém roce a to i s ohledem na situaci na trhu. Na druhou stranu: po dlouhé době jsou k mání dobré pozemky. Objevují se možnosti zajímavých akvizic, dříve nebylo co nakupovat, dnes nějaká nabídka už zase existuje, s majiteli lze jednat, byť ceny nijak výrazněji neklesly. Krize také podle očekávání všech pročistí trh. Ještě nedávno chtěl být developerem každý, zdály se to být snadné peníze. V tomto ohledu věřím v ozdravné účinky krize. A my bychom chtěli náš podíl v souvislosti s tím ze současných 20–25 % zvýšit na třetinu.

Zmínil jste se o poklesu cen. Bude pokračovat?

My si myslíme, že nikoli. A podle našeho předpokládaného scénáře by se bytový trh mohl oživit už příští jaro. Poptávka po nových bytech tady stále je, jenom je teď potlačená obavami z budoucnosti. Oživení ekonomiky by to mělo změnit. Každopádně – ať už poptávka zesílí na jaře či později, my máme projekty připraveny a jsme schopni okamžitě kopnout do země.

Nicméně krize stále ještě trvá. Jak se s tím vyrovnáváte přímo v podniku, leckde se krátí marketingové rozpočty i propouští …

Krátit marketingový rozpočet v této době by bylo hodně krátkozraké. Možná ho spíše navyšujeme. Určitým způsobem ale přeskupujeme naše komunikační aktivity. Média samozřejmě nemůžeme zanedbávat, ale hledáme jiné cesty, jak třeba i nepřímo zviditelnit naši značku a posílit její image. Mluvím o našich charitativních projektech, soutěži Miss ČR, vlastním týmu pro Rallye Dakar nebo naší účasti na veletrzích MIPIM a Expo Real. Souvisí to s naším strategickým záměrem: posílit pozici Central Group na trhu a zvýšit její podíl na třetinu, a to i na úkor zisku.

Odpověděl jste mi na řadu otázek. Na co byste se zeptal vy, pokud byste věděl, že na svou otázku dostanete správnou odpověď?

Samozřejmě by mě především zajímalo, jak se bude současná krize dále vyvíjet. Mám pocit, že všechny ekonomicko-prognostické modely dnes selhávají. Hlavně by mě zajímal časový odstup, rozdíl mezi obnovením růstu ekonomiky a oživením realitního trhu. Ale ono je to nakonec jedno. Víte, krize je spravedlivá. Na všechny dopadne stejně. Jenom následky budou pro někoho snesitelné, pro jiného horší a bolestivější.

Fotografie a vizualizace: Central Group

14.09.2009 08:00, SF / Petr Bým