

V krizi se ukazují schopnosti nebo slabá místa firmy, říká **Miroslav Kotík**

„Dát igračkovi roušku? Zatím nejlepší nápad“

Jiří Bárta
redaktor
MF DNES

NOVÉ VESELÍ Malá firma, o které je o to víc slyšet. I tak by se dal shrnout příběh výrobce hraček v Novém Veselí na Žďársku. Zakladatel a šéf firmy Efko-karton Miroslav Kotík před deseti roky udělal důležitý krok, když investoval miliony a oživil figurku legendárního Igračka. Ten v čase pandemie nasadil roušku a proslavil se po celém světě. Mluvílo se o něm v CNN, New York Times nebo ve známé arabské televizní stanici al-Džazíra.

Jak pandemie koronaviru postihla výrobce hraček?

V samotném počátku hodně. Obchody našich zákazníků se zavřely z hodiny na hodinu. V té době jsme měli zrovna kontrahovaných pár větších odběrů, čekaly nám tady tři až čtyři kamiony zboží za několik milionů korun, které zákazníci kvůli karanténě stopli. Nezrušili sice objednávky, ale zastavili závoz zboží. Odložení dodávky na dobu neurčitou samozřejmě změnilo splatnost a ohrozilo naše cash flow.

Práce jste měli dost?

Ve výrobě jsme toho měli ještě relativně dost, dobíhaly zakázky. Před padesát procent děláme zakázkovou výrobu, o něco menší polka jsou naše vlastní produkty. Zakázky se většinou nerušily, ale pouze odkládaly.

Jak se v čase karantény změnil chod firmy?

Nějaký čas jsem ji dokonce řídil na dálku. Byli jsme předtím lyžovat v Rakousku. I když tato země nebyla v době odjezdu zakázána ani nedoporučovaná a vrátili jsme se s rodinou včas, hygienici mi doporučili, abych do práce nechodil.

Jaká to byla zkušenost?

Měl jsem víc času přemýšlet, hlavou se mi honilo hodně scénářů. Řešili jsme s kolegy, jak firmu a prodej rozpočítáme. Náš online jsme do té doby nijak netlačili z toho důvodu, že nejvíce produktů prodáme přes klasický retail. Ve chvíli, kdy se obchody zavřely, jsme viděli, že nás náš e-shop nezachrání. Chtěli jsme víc posílit v řetězcích se širokým sortimentem, kde jsme ale nejdříve narazili na to, že čelili tlaku a panice kvůli zásobování potravinami. Neměli na to kapacitu a nechtěli se zabývat jiným segmentem.

Do toho přišel spásný nápad přidat igračkovi roušku?

S prvním nápadem přišel kamarád Jirka Dvořák, můj kolega společník ve firmě Efko, abychom z toho udělali zajímavost. Nápad se vesměs zalíbil, přehlíželi jsme se přes videokonferenci. Ale když jsme do toho měli jít, museli jsme to udělat rychle, to znamená, aby byl do týdne hotový výrobek. Někteří si mysleli, že jsem se zbláznil. Ale podařilo se, že do týdne začaly chodit z výroby první hotové věci, což je absolutní extrém. Vymyslet to po technické stránce, zadat a vyrobit včetně potisku, grafiky...

Extrémní doba si žádala extrémní kroky, ne?

Všichni byli vyšponovaní, že to musíme dokázat. Jen drnčely telefony. Byl to dosud jeden z nejlepších nápadů, co jsme v historii firmy obchodně a hlavně marketingově měli.



První a poslední První figurka Igračka zedníka vznikla už v roce 1976. Kdysi populární hračka před deseti roky oživil Miroslav Kotík, od té doby figurky vyrábí firma Efko v Novém Veselí. Letos jich bude rekordní množství, i díky rouškové kampani, během které dostal nový potisk také voják. Foto: Jiří Bárta, MAFFA

Vyklubala se z toho akce Pomáhej s Igračkem, figurka se zakrytými ústy pronikla díky agenturnímu zpravodajství i na druhý konec světa. Kolik se dosud vybralo?

Rozhodli jsme se obětovat náš zisk, nastavili jsme jej na minimální míru. Z prodeje každé figurky šlo 15 korun na extra konto, ze kterého jsme pořizovali a pořizujeme ochranné prostředky a dezinfekce nemocnicím, záchranným službám, charitám, pečovatelským domům. Doposud se vybralo přes 1,1 milionu korun. Věděl jsem, že když se nápad chytne, pomůže nám to rozchýbat cash flow, a to opravdu zafungovalo.

Takovou vlnu zájmu o hračku, se kterou si hrála už generace Husákových dětí, jste nečekal?

Ne, rozhodl jsem, že v první sérii uděláme 20 tisíc figurek ve dvanácti různých provedeních. Využili jsme starší formu na Igračkovi hlavu bez nosu, aby šel potisk roušky dobře udělat. Zákazníci strašně pozitivně reagovali. Klasické prodejní kanály byly zavřené, museli jsme to oprít o náš e-shop, přes který běžně míváme v dobrém období řádově několik stovek objednávek měsíčně, protože slouží hlavně pro B2B segment. A my najednou měli asi 1 100 objednávek přes víkend. Lidé zjistili, že figurku s rouškou v obchodě ani na jiných e-shopech nekoupí. A na to jsme v tu chvíli nebyli připraveni procesně. Náš sklad funguje převážně pro odbavení větších objednávek odcházejících na paletách, a ne po jednotlivých figurkách balených do sáčku.

Co jste museli změnit?

Museli jsme zrychlit, i zaměstnanci

z kanceláře šli v sobotu pomoci do skladu, hledali jsme rezervy. Potřebovali jsme od ajťáka přenastavit některé věci, jinou tiskárnu... V takové chvíli se ukazují schopnosti nebo slabá místa firmy. Teď už umíme pružněji vyřizovat i malé objednávky pro B2C, tedy koncového zákazníka.

Kolik igračků s rouškou jste nakonec vyrobili?

Přes sto tisíc. Nestihali jsme vyrábět. Brzy se ozvaly i velké řetězce, že už by naše figurky chtěly. Přece jen už měly také volnější ruce a vi-

“Klasické prodejní kanály byly zavřené, museli jsme to oprít o náš e-shop.”

děly zajímavý produkt. Igraček s rouškou nám otevřel dveře, dostali jsme se totiž k zákazníkům, s kterými jsme dosud litovali o spolupráci. Hlavně to byl obrovský marketingový nástroj, protože takový prostor by si firma naší velikosti nikdy nemohla zaplatit.

Populární figurka ale nebyla jedinou koronavirovou akcí. Proč jste se rozhodli vyrábět štíty?

Byli jsme osloveni, zda bychom nepůjčili 3D tiskárnu na tisk štítů. Sice jsme neměli vhodnou tiskárnu, ale zaujalo mě to. Žďárští dobrovolníci měli problém s fóliemi, sháněli ty

obyčejné v papírnicku. Odvezl jsem si šablonu, překreslili jsme to s konstruktérem, poslali jsme to výrobci raznice, aby to promptně udělali. Do 60 hodin od získání vzorku jsme byli schopni dodávat sériové fólie. Nemohl jsem to dělat úplně zdarma, ale zase jen s minimálními náklady, aby nám to pokrylo režie. Dobrovolníci si předali informace a najednou všichni volali, měl jsem hlavu jak pátrací balon. Museli jsme udělat novou položku v e-shopu po 50 kusech, abychom to zjednodušili. Zájem byl obrovský. Chtěli jsme zjednodušit i výrobu čelenek pro štíty, abychom to sázeli jak Baťa cvičky a netiskli je pomalu na 3D tiskárnách.

Čekat na klasickou formu, která by výrobu čelenek držících štíty zjednodušila, nebylo možné?

Běžně se na formu čeká dva až tři měsíce a nikdo vám ji neudělá za deset tisíc, to je investice v řádu statisíců. Čelenku jsme upravili, využili jsme i pěnový materiál vylen ze žďárské firmy, zapojili jsme i výrobce gum v Kruceburku, takže všechno bylo z Vysočiny. Během pár dní jsme dokázali vyrobit štít prakticky v ceně roušky.

Co to udělalo s firmou a padesátkou zaměstnanců?

Valili se igračci, štíty, ochranné fólie. Dosud jsme dodali asi 150 tisíc náhradních fólií a 50 tisíc celých štítů. Nastartovali jsme cash flow, cítil jsem nadšení našich lidí, které vystrídalo počáteční paniku a otázky, co budeme dělat a zda bude na výplaty. Byla to obrovská energie.

Takže lidé neremcali, že musí dělat navíc, přitom měli doma svoje nečekané starosti?

Vizitka

**Miroslav Kotík
a Efko-karton**

● Firma Efko-karton Miroslava Kotíka začínala jako velkoobchod hraček, později přešla na výrobu her, hraček, zakázkovou kartonáž a zpracování plastů. „Něco málo přes 50 procent tvoří zakázková výroba pro jiné firmy, v tom jsou zahrnuty hry i reklamní věci,“ říká třiapadesátiletý podnikatel.

● Efko v minulosti zaujalo například vlastní stavebnicí Roto nebo deskovou hrou Jožin z Bažin, kterou vymyslel Ivan Mládek.

● Nejvíce se Efko zviditelnilo v roce 2010 uvedením oživeného Igračka na trh. Jeho původní výrobce – výrobní družstvo Igra – se v roce 2006 ocitlo v konkurzu. Kotík později koupil původní vstříkolisové formy na výrobu figurky a doplňků, spor o značku vyřešil mimosoudně, aby nezdržoval rozjezd výroby.

● Plastové figurky, vyráběné už od roku 1976, se v různých provedeních prodá kolem 250 tisíc kusů ročně, nejoblíbenější zůstávají profese policista a hasič. Komponenty se vyrábí v lisovně plastů ve spřízněné firmě Nimaplast v Krouhvi na Svitavsku.

● Končící akce Pomáhej s Igračkem vynesla z prodeje speciální rouškové edice přes 1,1 milionu korun. Efko za ně nakupuje ochranné prostředky, dezinfekci a další pomůcky pro krajské nemocnice, zdravotníky a sociální pracovníky po celé republice. Ochranné prostředky nakupuje hlavně u firem z Vysočiny.

● Obrat firmy loni činil kolem 95 milionů korun, zaměstnává 53 kmenových pracovníků.

Věděli, že to musí udělat a zabrat, protože to bylo potřeba, i když práce bylo opravdu nad hlavu.

Podařilo se vám díky těmto krokům zabránit propouštění?

Určitě. Naopak jsme museli navíc nabrat brigádníky. Naštěstí jsme měli jen málo zaměstnanců na ošetřovně. Zkrátka nás tohle období posílilo a stmelilo.

Byla koronavirová krize nejhorší moment za dobu, co podnikáte?

Ne.

Co horšího jste zažili?

Předchozí ekonomickou krizí v letech 2008 a 2009. Tu jsme si přivodili i sami, rok předtím jsme totiž udělali pár špatných obchodů a obrovsky jsme trafil. V Maďarsku jsme prodělali skoro devět milionů korun při rizikovém obchodu. Navíc pak přišel úpadek zakázek a do toho nám chtěli bankéři, kteří nás financovali, sebrat část našeho provozního kontokorentu. Tak jsem jim nabídl klíče od firmy s tím, ať si ji vezmou, dokud má ještě nějakou hodnotu. Přemýšleli jsme o každé koruně a krok, kterým by nám vzali několik milionů, by znamenal kudlu do zad.

Jak s odstupem několika týdnů hodnotíte nyní přístup státu?

Jako velmi zmatečný, s nejasnými pravidly. Události se dynamicky vyvíjely, ale bylo vyřčeno mnoho slibů, ale uděláno málo skutků.

Co jste v té situaci říkal na výrok ministrů spravedlnosti Marie Benešové, že podnikatelé mají mít „vatu na přežití“?

To je lepší nekomentovat, abych ne-

byl neslušný. Je vidět, že ve státní správě je většina lidí mimo realitu. I když by jim mělo být jasné, že jsou placeni z přidané hodnoty, kterou vytváří firmy. Samozřejmě si každý tvoří rezervy na horší časy nebo na investice, ale ne každý si může dovolit rezervu udělat. U nás je národním sportem neplatit, v tom stát taky zrovna nepomáhá.

Lidé byli zavřeni několik týdnů doma. Projevil se třeba zvýšený zájem o vaše společenské hry?

Až se zpozděním. Na začátku lidé nereagovali skoro na nic, jen sledovali zprávy a nakupovali potraviny. Ale protože měli děti doma, začali hledat různé aktivity.

Běžně vyrábíte 200 až 250 tisíc igračků ročně. Jaký celkový čekáte rok?

Tohle číslo možná o 100 tisíc překonáme. Ostatní věci se nejeví úplně špatně, poklesy v tržbách obchodníci nehlasí nijak velké. Největší úbytek je ve velkých obchodních centrech. Změnila se struktura nákupního košíku. Na druhou stranu máme od některých obchodníků poznatek, že ubylo lidí, kteří chodí jen korzovat a dívat se. Takže i když se zdá, že tolik lidí nenakupuje, ve výsledku jsou tržby slušné.

Změní se nějak globální trh?

Problémy jsou globální, v Asii je naše největší konkurence. Máme několik zakázek, které jsme dostali z obavy vyrábět s rizikem v Číně, kde se dlouhodobě cena výroby zvyšuje a kde platíte padesátiprocentní zálohy a pak čekáte tři měsíce, zda zboží vůbec přijde. Takže získáváme i zakázky částečně ovlivněné obavami zákazníků o svoje peníze. Více se mluví o deglobalizaci a snížení přílišné závislosti na Číně. Někteří chtějí více diverzifikovat možná rizika a zranitelnost.

Například vy něco z Asie odebíráte?

Úplně minimum, jen pár komponentů, nezbytně nutné věci, které se nedají v Evropě sehnat. Bud' bychom je museli nahradit dražším výrobcem, nebo to technologicky vyřešit jinak. Co vím, tak například takové přesýpací hodiny do her se v Evropě nevyrábí.

Po oživení igračka v roce 2010 jste loni získal výrobce tradičních autodráh. Máte slabost pro české retro značky? A jaké máte plány?

Koupil jsem majoritní podíl ve FA-ROfactory, která patří mezi malé firmičky. Možná jsem to koupil kvůli bláznovství a nadšení, které v sobě mám díky hračkám, s kterými jsem si hrál. Je to české, líbí se mi, přestože jsem věděl, že je firma ve velkých problémech. A nebudu jednoduše jí z nich dostat, koupil jsem 91 procent firmy. Podařilo se ji zachránit a dostat české autodráhy zpátky na trh.

Je o ně vůbec v době mobilů, herních konzolí a youtuberů zájem?

Není to masová záležitost. Nemůžeme si hrát na globální firmu a jít do přímého konkurenčního střetu třeba s Carerou. Když srovnám Igračka, tak konkurenční Playmobil je o řády někde jinde. Jen do novinek je schopný investovat o řád více, než my máme roční obrát. Autodráhy jsou okrajový trh, pro patrioty, kteří ocení kvalitní zpracování. Posunout značku někam dál by znamenalo hodně investovat a to je otázka návratnosti, což je kvůli počítačovým hrám a obrovské zahraniční konkurenci, která většinou vyrábí v Číně, složitě. Na trhu je i levná konkurence, která autodráhy úplně degraduje. Spousta lidí pak řekne, že už autodráhy nechce. Říkám jim: Divíte se, že nefunguje, když si koupíte za dvanáct stovek dráhu s ovladačem a trafem z Číny? Na cenu lidé slyší, ale pak vidí, že to není ono. Navíc děti mají opravdu jiné využití než v době, kdy v televizi běžel jeden kanál a pro děti jen večerníček a v neděli navíc Jů a Hele. V tomto případě musíme nadchnout kromě dětí i rodiče, jelikož je autodráha náročná i na prostor a čas.