

## „NA OČEKÁVANÝ VSTUP ZAHRANIČNÍ KONKURENCE BYLO MOŽNÉ SE PŘIPRAVIT,“

řekla v rozhovoru pro časopis Konstrukce Kateřina Čapková, výkonná ředitelka společnosti Excon, jedné z největších projektově-inženýrských společností v České republice a nového hráče na trhu developerských projektů v oblasti bydlení.

**K vízi firmy patří upevnění pozice v oblasti projektování a dodávek OK na společném evropském trhu a rozšíření exportu. Jak se daří tuto vizi naplňovat?**

Upevněním pozice na společném evropském trhu rozumíme hlavně udržení pozice v našem segmentu na domácím trhu po vstupu konkurence ze zahraničí. Tento úkol se nám naplňovat daří.

Máme v úmyslu intenzivněji expandovat – a to nejen na evropské trhy – především s naší projektční a inženýrskou činností. I v tomto směru jsem spokojená, protože každoročně roste objem zakázek pro zahraniční zákazníky.

**Kde v Evropě se vám podařilo získat zakázky?**

Zatím hlavně na Slovensku, v Německu a ve Švédsku. Největší projektční zakázku letošního roku máme od zákazníka z Turecka. Jedná o projekt a inženýring elektrárny v bulharské Maritze, kterou realizuje firma Alstom.

O úspěchu v zahraničí rozhodují hlavně reference. Výhodou také je, že již nejsme „jen“ projektční firma. Máme kvalitní lidské i ekonomické zázemí a můžeme zákazníkům nabídnout vyšší garanci.

**Nevidíte problémy v komunikaci?**

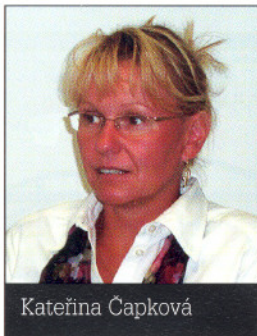
Realizovat zakázku na projekt nebo inženýring „na dálku“ je relativně snadné a díky možnosti předávání dat elektronickou formou i elegantně řešitelné. Z jakéhokoliv místa na světě a kamkoliv.

**Předpokládám, že jste zavedli všechny na zahraničních trzích požadované systémy jakosti...**

Samozřejmě, zavedli jsme systém jakosti a environmentu. To ale podle mého názoru vypovídá o míře uspořádanosti firmy jen částečně. Úroveň zvládnutí procesu se projevuje až při zpracovávání zakázky. Výsledek rozhoduje o tom, zda dostaneme další, nebo se zákazník přistě pohledně po konkurenci.

**Aktivně působíte na slovenském trhu. Před rokem jste zde založili dceřinou společnost Excon Slovakia. Jak se jí daří?**

Největším úspěchem našich obchodníků je zatím účast na výstavbě nové zinkovny pro U. S. Steel v Košicích. Na Slovensku se realizují nebo připravují zajímavé stavby a my chceme být u toho. Myslím si, že expanze na Slovensko je snazší než do jiných zemí unie. Pomáhá tomu podobný jazyk a myšlení i přátelské chování Slováků k Čechům...



Kateřina Čapková

**Pocítujete naopak nějaký tlak nebo zvýšenou aktivitu konkurenčních firem z jiných států Evropy na tuzemském trhu?**

Jako specializovanou firmu nás konkurence ze zahraničí trápí výrazně méně než například generální dodavatele staveb, tradiční stavební firmy. Konkurence jednoznačně přitvrdila v oblasti výstavby dopravní infrastruktury, v našem oboru jde zatím víceméně o pokusy o vstup na tuzemský trh.

Na druhou stranu se příchod zahraniční konkurence dal předvídat. Větší konkurence s sebou přináší menší procento vítězných tendrů a vyšší nároky na kvalitu nabídek. Abychom si zajistili potřebný objem zakázek, je nutné zpracovat více lepších nabídek než dříve. Toho lze dosáhnout navýšením kapacit obchodu, zefektivněním procesu zpracování nabídky nebo kombinací obou přístupů. Podle mého názoru je to jistější cesta, než volat po ochranných opatřeních. Jsem přesvědčena, že konkurence je prospěšná každému trhu, i našemu stavebnímu.

**Vaše firma byla dlouho známá jako čistě projektční. Nyní skupinu tvoří několik částí.**

Strategie společnosti je založena na dvou produktech. Tradičním je návrh a dodávka ocelových konstrukcí a novým developerské projekty.

**Na první pohled spolu tyto produkty vůbec nesouvisejí. Jak byste definovala jejich vztah z ekonomického hlediska?**

Za účelem trvale udržitelného rozvoje úzce specializovaného tradičního produktu bylo nutné nalézt a rozvinout produkt nový. Těší mě, že dnes mohou říci, že se oběma našim produktům daří dobře – v intencích potenciálu trhu, na který jsou umístovány.

**Konkurence v oblasti developmentu je ale velmi tvrdá...**

To ano, ale naštěstí část naší konkurence dělá chyby – ať již jde o nedotažené dispoziční řešení či o právní vady projektů. Takových chyb je potřeba se vyvarovat a nabízet po všech stránkách připravené projekty. Pokud je projekt kvalitní, prodáte ho i v ostře konkurenci.

**Jeden z vašich developerských projektů v pražských Kbělech je v plném proudu. Je úspěšný?**

I. etapa našeho pilotního projektu výstavby obytných domů na zelené louce, která byla kolaudována loni na podzim, je prodána,

II. etapa je těsně před kolaudací a III. etapu jsme právě zahájili.

Generálním dodavatelem první etapy stavby byl Metrostav, druhou etapu jsme realizovali sami a generálním dodavatelem třetí etapy je Skanska. Naše postavení na stavebním trhu je netradiční – v developerské činnosti zadáváme práci subjektům, u kterých se ucházíme o zakázky jako dodavatel ocelové konstrukce.

**Jaké největší kroky před částmi skupiny nyní stojí?**

Zásadním úkolem pro produkt Ocelové konstrukce je postupný transfer know how na novou generaci našich odborníků. Pro produkt Developerské projekty bude velmi důležité správně zareagovat na vývoj poptávky, zejména po zvýšení daně z přidané hodnoty pro bytovou výstavbu, to znamená dobře vybrat nové projekty.

**V oblasti strategie a strategického řízení spolupracujete s gurem českého strategického managementu Zdeňkem Součkem.**

Spolupráce je dlouhodobá a dnes má zcela jinou podobu. Již nepotřebujeme metodické vedení. Víme, které informace je třeba získat a jaké analýzy provést. Umíme si strategii zpracovat a udržovat ji aktuální. Pan profesor dnes působí v roli kouče, který nám připomíná, že je třeba plnit nejen krátkodobé, ale i dlouhodobé cíle, že je nutné mít vše promyšlené co nejvíce dopředu a variantně, že je nutné na všechny varianty firmu připravit, protože štěstí přeje připraveným... Na mnoho věcí má člověk zvenčí jiný, možná zdravější pohled. O ten se nechceme ochudit. Profesor Souček proto není našim jediným externím spolupracovníkem.

**Jste jedna z mála firem, které si uvědomují sílu architektů při výběru stavebního materiálu.**

Uvědomění si tohoto mimořádného postavení architekta by v konečném důsledku rozvoji oboru velmi pomohlo.

**Jak se daří je získávat pro ocel, pro ocelové konstrukce?**

Tuto ambici má naše marketingová komunikace. Snažíme se vyvolávat poptávku po ocelových konstrukcích, vyburcovat architektury k odvážnějším architektonickým návrhům. Snažíme se jim sdělit, že taková řešení nemusí nutně znamenat navýšení nákladů, pokud se do procesu přípravy včas dostane dostatečné know how. Například úzká a včasná spolupráce s našimi odborníky umožní snazší naplnění jejich představ a povede k variantnímu řešení jejich požadavků.

Stanislav Cieslar