

Rosteme rychleji než trhy, kde působíme

Rosteme rychleji než trhy, kde působíme, říká o zdařilém restartu společnosti Hamé její šéf Martin Štrupl



Bezlepkové, veganské, vysoce kvalitní či BIO. Takové vlastnosti si se značkou Hamé spojoval ještě před pěti lety málokdo. Od té doby potravinářský holding ušel dlouhou cestu. Zbavil se nejen medvěda v logu, ale také nálepky ryze konzervářské firmy. Nové pomazánky, které svačí nejlepší čeští biatlonisté, asi nejlépe vystihují zaměření na mladou generaci a celkovou modernizaci společnosti.

V Kunovicích se ale nespolehnou jen na inovaci sortimentu. Společnost vyváží do 40 zemí a jejich seznam roste. V loňském roce vyexpedovali do Číny první dodávky kojenecké výživy, do Vietnamu zase letos masové výrobky. V polovině letošního roku se Hamé pochlubilo dvouciferným růstem, a to i v Česku. „V tuzemsku nám významně pomohlo oživení ve stavebnictví,“ odhaluje poněkud překvapivý důvod růstu tržeb Martin Štrupl.

Když jste nastoupil na pozici generálního ředitele Hamé, firmě se příliš nedařilo. Co bylo špatně?

Firma se dostala do útlumu, a to nejen ekonomického, ale i ve vnímání značky a našeho portfolia. Marketing neměl pořádnou strategii, což se ve finále projevilo i v číslech. Bylo to

částečně důsledkem prodeje společnosti a odchodu původních majitelů. Ti byli zároveň ve vedení firmy, a měli tudíž vysokou motivaci a tah na branku. Nový majitel, islandsko-lotyšská skupina Nordic Partners, byznys příliš neovlivňoval. Museli jsme Hamé zmodernizovat. Zaměřili jsme se na mladší generaci a rozšíření a změnu portfolia. Objevily se nové trendy ve stravování a Májka ve své klasické podobě jejich nositelem nebyla. Zásadní byla také diverzifikace trhů, díky které se nám podařilo vybudovat z Hamé nadnárodní firmu. Dnes generujeme polovinu tržeb v zahraničí a rosteme rychleji než trhy, na kterých působíme.

„Zastávám názor, že firma naší velikosti potřebuje více bank, ale v Česku a na Slovensku je určitě nejsilnější ČSOB.“

Jaký měla na Hamé dopad ekonomická krize?

Mezi roky 2009 a 2012 Hamé poprvé po revoluci zaznamenalo propad tržeb. Krize měla ale například i ten efekt, že zbankrotovala islandská banka, která Nordic Partners uvěřovala. Akviziční úvěr se musel refinancovat, a to velmi rychle. Tehdy pro nás začaly být významným partnerem tuzemské banky. Úvěr se podařilo refinancovat konsorciem bank, ve kterém hrála hlavní roli ČSOB. Zastávám názor, že firma naší velikosti potřebuje více bank, ale v Česku a na Slovensku je určitě nejsilnější ČSOB. Má dobrou strukturu zdrojů, a proto může poskytovat dlouhodobě výhodné financování.

Vozí si Češi pořád do zahraničí paštiky a konzervy? Vidíte to na vývoji vašich prodejků?

Fenomén Chorvatska a vlastní stravy byl v minulých letech velmi výrazný, měli jsme obrovské nárůsty prodeje v období dovolených. V dnešní době je ale tento trend na ústupu. Češi si už mohou dovolit víc než paštiky a vlastní potraviny, což je dobře. Zajímavý je ale vliv stavebnictví. Typická svačina stavebního dělníka jsou paštiky, pomazánky a rohlíky. Nechali jsme si zpracovat několik průzkumů, které potvrdily, že tito

lidé ve velkém konzumují určitý sortiment našich výrobků, což má nemalý vliv na statistiky našich prodejů. Výrazný letošní růst v Česku je způsobený mimo jiné i růstem stavebnictví.

**“V tuzemsku nám významně pomohlo oživení ve stavebnictví.,,
Jak se letos vyvíjí celkové tržby Hamé?**

Za první pololetí jsme v meziročním srovnání rostli o 14 procent. Nebýt slabého rublu, zřejmě bychom dosáhli rekordních výsledků. A to i přesto, že ukrajinský trh je skoro na nule. Tam jsou teď naše běžné výrobky v podstatě luxusním zbožím.

Máte výrobní závod v Rusku, sankce ze strany Ruska se vás na rozdíl od mnoha jiných dovozců nedotýkají. Vnímáte to jako příležitost získat náskok před konkurencí?

Pětaosmdesát procent produkce pro ruský trh vyrábíme v Rusku. Sankce na nás tedy neměly zásadní dopad. Co se nás ale dotýká, je pokles rublu a obecně ruského trhu. Slabý rubl nás připravuje o zisky, jelikož je konvertujeme do českých korun. V Rusku navíc sílí orientace zákazníků na domácí produkci, a to nejen v potravinářství. Dá se na to dívat i tak, že sankce jsou z dlouhodobého hlediska příležitostí, někteří dovozci jsou na tom podstatně hůř než my. Nicméně potřebujeme, aby ruská ekonomika fungovala.



Zvažujete odchod z ukrajinského trhu?

Právě naopak. Jestli se na Ukrajině povede určitá restrukturalizace ekonomiky, bude to velmi zajímavá země na nějakou investici. Zejména v souvislosti s nedostatkem surovinových zdrojů u nás a na Slovensku.

Ovlivní další vývoj tržeb letošní extrémní sucha a neúroda?

Negativní vliv se určitě projeví. Stihli jsme zpracovat poměrně velkou část okurek, což je pro nás stěžejní komodita v zelenině. Postižena je ale košťálová a kořenová zelenina.

Nedostatek zeleniny v Česku je však dlouhodobý problém. Produkce už roky klesá, zatímco naše poptávka roste. Prověřujeme proto vhodné akvizice v zahraničí. Kromě již zmíněné Ukrajiny je zajímavý Balkán, například Srbsko. To je strategické rozhodnutí, které není o letošním počasí. Kvůli suchu budeme uvažovat o určitých technologických změnách ve výrobě, která by omezila spotřebu vody.

Jaký je potenciál expanze na zahraniční trhy s ohledem na odlišné chuťové a stravovací zvyklosti?

Je to o jednotlivých kategoriích výrobků. Letos jsme výrazněji vstoupili například na asijské trhy. Do Číny jsme odvezli další dodávky kojenecké výživy, do Vietnamu zase vůbec poprvé masové výrobky. Pokoušíme se o další trhy, jako je Írán. Nicméně asi nikdy nebudeme vozit paštiky do Thajska. Produkty musí být na trzích konkurenceschopné. Hodně příležitostí je třeba v Africe. Pokud bude mít Hamé silného vlastníka, máme potenciál stát se velmi silným hráčem na africkém kontinentu a v druhém kroku si tam zařídit i výrobu. Naše výrobky jsou pro africký kontinent přirozeně předurčeny. Vlastnosti jako trvanlivost a bezpečnost zmenšují nároky na distribuci, která je v Africe na velmi špatné úrovni.

Pohled experta



Ivan Meloun

ředitel Akvizičního financování
imeloun@csob.cz

Firma s tradičními výrobky, ale moderním vzhledem. Jednička na trhu ve střeoevropském regionu. Navíc s českým managementem, který z Kunovic řídí prodej domácích potravin do 40 zemí.

Firma působí v oboru potravinářství, který je v porovnání s

jinými obory sázka na jistotu. Žádné převratné technologické změny se zde neodehrávají, a že by domácím výrobcům hrozila konkurence z Asie, se asi taky obávat nikdo nemusí. Je to tedy hlavně o chutích, o módě, o inovaci značky, o logistice a prodejních dovednostech. Už to není jen o té Májce z plechové konzervy, ale i zdravé výživě Hamé life style. Už to není sponzor lokálního hokejového klubu, ale hrdý partner české a slovenské biatlonové reprezentace.

Financovat Hamé nebyl nikdy problém, banky si tam vždy podávaly dveře. Zlom nastal v roce 2007, kdy islandsko-lotyšská skupina Nordic Partners koupila Hamé a rok poté na Islandu zbankrotovaly banky, které tu akvizici financovaly. V tu dobu ČSOB řečeno fotbalovou terminologií „ukázala kvalitu a dala do toho srdce“. ČSOB islandské úvěry přefinancovala a vytvořila klub domácích bank. Nakonec se financování zúčastnily všechny pozvané banky.

Do budoucna bych Hamé přál, aby se jí podařila akvizice na západních trzích a prosadila se svými výrobky i tam.

Těší mě, že ČSOB je nejsilnější bankou v oblasti akvizičního financování na českém trhu. Poskytujeme úvěry na nákupy firem, na výplaty dividend či na výplaty společníků. Pomáháme našim klientům realizovat jejich akviziční, nebo naopak divestiční záměry. Díky našim výsledkům jsme získali šest ocenění prestižního britského časopisu ACQ Finance Magazine.