

David Mencl

SNADNÝ A DLOUHÝ ÚSPĚCH VEDE K AROGANCI

Společnost se stamilionovými obraty a pobočkami na Slovensku a v Polsku řídí dvacet let z malého města u Plzně. „V Praze jsem firmu nikdy mít nechtěl. V regionech mimo ni si snáz vychovám loajální lidi, kteří mi neutíkají jinam. S fluktuací bych měl v Praze větší problémy,“ říká David Mencl, majitel a zakladatel developera rodinných domů, firmy Ekonomické stavby. »



Hana Filipová
Foto Michael Tomáš



» **Před sedmi roky jméno vaší firmy plnilo televizní obrazovky, stránky novin i webových serverů a ne zrovna v dobrém. Teď se o vás pár let nemluvalo. Byl cíl stáhnout se do ústraní po té negativní reklamě?**

Negativní reklamu jsme nemohli nijak ovlivnit, ale soudy později prokázaly, že tvrzené informace byly nepravdivé. Myslím, že až si lidé, kteří to spustili, zahojí rány, udělají to zase. Souvisí to s naší pozicí na trhu. Je to cyklická věc, přijde znovu.

Opravdu?

My jsme v oboru na začátku fungovali trochu jako zjevení, to, co se nám nezdálo, jsme velmi kritizovali. Byli jsme hodně mladí, možná i necitliví. Sice to dnes vidím stejně, ale už bych to tolik nekřičel. Měli jsme s firmou obrovský nástup, co se klientů týká, a pro ostatní hráče jsme se stali nutně terčem. Později se ukázalo, že to bylo zmanipulované, že konkurence využila naši klientku, ale v ten moment na to nebyla obrana.

Kolik vás to stálo? Na reputaci, nákladech za právníky, soudy?

V nákladech jsou soudy naprosto zanedbatelná položka. Problém je, že pravdy se dovoláváte hrozně dlouho. Věc vás v jeden moment poškodí, ale rozhodnutí soudu, které ukáže, že to nebyla pravda, dostanete za čtyři roky, kdy už to nikoho nezajímá. Moji kolegové vnímají toto období velmi negativně a neslyší moc rádi můj pohled. Ale já myslím, že firma, která prožívá rychlý růst a snadný úspěch, tohle strašně nutně potřebuje.

Takže souhlasíte s názorem, že správný chlap a podnikatel zvlášť musí mít škraloup a za firmou musí být nějaká černota?

Vidím to ještě malinko jinak. Když jsme přišli na trh, rychle za námi šli klienti, a když jich máte plné kanceláře, chtě nechtě by se u mých kolegů projevil dvě věci: přestali by službu rozvíjet, nebyl by důvod pracovat na tom, aby byla lepší. A druhá: bojím se, že když je úspěch snad-

ný a dlouhý, vede to k určité míře arogance. Malinko to zhorší charakter člověka. Naši firmu ta kauza semkla a lidé začali intenzivně pracovat, takže z dlouhodobé perspektivy to ES prospělo.

Jedna z věcí, kterých se kauza týkala, bylo zvláštní financování staveb a poskytování úvěrů lidem, kteří nedosáhnou na půjčku od banky.

Ano, poskytujeme překlenovací úvěry.

Na to nemusíte mít licenci od ČNB?

Nespadáme pod podmínku licence, protože nejde o spotřebitelský úvěr, na které se vztahuje. Navíc máme nulový úrok a RPSN taky nula. Licence by obecně nebyla problém, dokonce v Polsku i na Slovensku licenci máme. V Česku ji nepotřebujeme. Ale kdyby ČNB změnila podmínky, určitě o ni požádáme. Zpočátku jsem dokonce lidem půjčoval ze svých soukromých peněz, ne z peněz společnosti. Mělo to být bez rizika, nakrátko, jistěně směnkou. Klientů, kteří neměli peníze do začátku, se objevovalo víc a víc, neúročili jsme to. Tehdy jsme mysleli, že je to bez rizika, ale po roce se objevili první neplatiči. Měl jsem v tom svoje peníze,

Období, kdy jsme pro prvých pár neplatičů začali půjčky úročit, považuji za svoji nejhoupější myšlenku. Přistoupili jsme tak na obecné fungování, kdy slušní doplácejí – úrokem – na neslušné.

Dobře. Úrok nyní nemáte, ale je tam klasicky sankce za pozdní splacení.

Jasně, tu myšlenku jsem narovnal a otočil. Slušní mají úvěr zadarmo, bez poplatku. Ti, co to nevrátí včas a pořád jsou slušní, mají malou sankci – to jsou jednotky lidí za rok. Neslušní, co si chtějí vzít půjčku, nevrátit ji a utéct do insolvence, platí pokutu.

Kolik procent je neplatičů?

Za poslední dva roky to nemám úplně v hlavě, ale bývala to asi tři procenta. Neplatičů bylo pořád méně, než mají hypoteční banky na hypotékách.

Kolik máte rozpůjčováno z firemních peněz?

Klidně 500 milionů.

Dostane od vás půjčku člověk se záznamem v registru dlužníků?

To je velké téma, parametry se pořád mění. Ve firmě se nyní otevřela disku-



KDYBYCH FIRMU PRODÁVAL, ČÍSLO, O KTERÉM BYCH ZAČAL PŘEMÝŠLET, BY BYLY TŘEBA DVĚ MILIARDY. ALE NAKONEC BYCH ASI STEJNĚ NEPRODAL.

z firmy jsem je legálně vytáhnout nemohl, a tak jsme řekli, že musíme začít úročit. Výše úroku se změnila a lidé začali tvrdit, že na tom vyděláváme.

A ne snad?

Poskytovat bezúročnou půjčku nám celé roky generuje ztrátu. My jsme chvíli půjčky úročili, ale teď už zas pět let ne.

ze, zda z nějakých konkrétních důvodů neuvolnit pravidla. V posledních letech jsme měli pravidla přísná, když byl vážný záznam v registru, klient u nás úvěr nedostal.

Nerozvolní se u vás pravidla i proto, že se změnila doporučení ČNB pro banky, za jakých podmínek a komu poskytovat hypotéky?



Zvažujeme to. Vyjdeme asi vstříc klientům, kteří mají záznam v registru, ale je to opravdu začátek diskuze. Jsem tomu mírně nakloněn, ale vždy to přináší spoustu problémů.

Očekáváte tedy, že kvůli novým podmínkám při poskytování hypoték bude tento váš program bobtnat? Že lidé, co nedostanou hypotéku, u vás budou žádat častěji?

Jsmo strašně nešťastní z toho, co ČNB přináší. Jde úplně proti naší filozofii umožnit mladým lidem bydlet ve svém.

To může být z vašeho pohledu pravda, ale ona musí hlídat stabilitu trhu a podíl nesplácených úvěrů.

Ale nesplácených úvěrů nepřibývá. Z EU máme nejzdravější banky.

Což může jít částečně ke cti ČNB, že drží podmínky tak, aby podíl neplatičů nerostl, v extrému až ke krachům bank a podobně. To je přece v pořádku, ne?

Ona ale vzala celoplošné opatření, kterým popráškovala Česko, byť má lokální problém v Praze a Brně a ještě jen u bytů. U rodinných domů se žádný neřízený růst cen neděje. Oni zvolili morbidní opatření, které zasáhlo a poškodilo celý trh, byť potřebovali řešit lokální problém. To ČNB

vyčítám, jsem zklamán neodborností jejího rozhodnutí. Ve výsledku způsobila jen to, že lidé dřív platili na hypotéce třeba devět tisíc a dnes platí dvanáct. Není to ochranné opatření, jen vytáhnou mladé rodině víc peněz z kapsy a nahnat ji do špatných doplňkových úvěrů.

Není ale rolí ČNB řešit povolovací procesy, legislativu stavebního zákona. To musí řešit úřady, magistrát, ministerstvo.

Tak ale centrální banka neměla dělat takové rozhodnutí. Když už měli pocit, že mají regulovat hypotéky, tak v segmentu, kde se ceny přehřívají, kde vzniká bublina. Mohli to opatření nastavit sofistikovaněji, vztáhnout ho jen na určité regiony. Navíc jde o spojené nádoby: když zregulujete hypotéky, okamžitě vyskočí nájmy. Tudy cesta nevede.

Nevidíte žádné plus v tom, že v momentě kdy přijde další krize, bude český trh ochráněn, banky nezkrachují, lidi nepřijdou o úspory?

V evropských testech bank vyšly ty české jako naprosto zdravé, mimo jakékoli nebezpečí. Ale pro Čechy je vlastní bydlení nejméně dostupné z celé Evropy. A ČNB volí drakonické řešení, které to nedostupné bydlení učiní ještě nedostupnějším – aby ochránila banky, které žádnou

ochranu nepotřebují. Zcela se nám vytratil zdravý rozum.

Takže nevidíte krizi na obzoru? Žádné prasknutí bubliny?

Ceny bytů se přehřívají hlavně v Praze, ale opravdu není důvod dusit možnost vlastního bydlení třeba v Tachově, kde ceny nerostou. A vůbec není důvod dusit hypotéky na byty. Restrikce centrálních bankéřů fungují 1,5 roku, ale ceny bytů v hlavním městě letí vzhůru dál. Takže nefungují. Řešení není v omezování hypoték, ale ve vyřešení územního plánu Prahy.

Co by se stalo s firmou, kdyby se ekonomická situace v Česku celkově zhoršila, kdyby přišla další krize?

Tu poslední jsme zvládli dobře, a kdyby byla o dva roky kratší, byla by i vysoce prospěšná. Donutí pročistit krev ve firmě, nutí se podívat, které procesy nefungují dobře. ES by nezavřela, možná by se zmenšila o třetinu.

Vraťme se k vašim půjčkám. Kolik klientů o ně žádá?

Půjčujeme, když potřebujeme pro klienta rychle koupit pozemek a není čas na vyřizování hypotéky na pozemek, nebo při stavbě, aby banka financovala to, co je



DAVID MENCL (45)

Absolvent Střední průmyslové školy strojní, studia na vysoké škole nedokončil, upozadil je kvůli podnikání. Firmu Ekonomické stavby založil s kamarády v roce 1998, je jejím majoritním akcionářem. Dnes postaví ročně až 500 domů v Česku, na Slovensku a v Polsku, jednotky domů staví v Německu a Portugalsku. Zaměstnává až 800 lidí a spolupracuje až s 80 stavebními firmami.

» prostavěno. A procentní použití překlenovacího úvěru při stavbě bude klidně 70 procent.

Ač jsou půjčky bezúročné, příliv klientů znamená zisk. ES jsou dlouhodobě v plusu. Jaké jsou výsledky za loňský rok?

Zisk je v desítkách milionů korun. Letos za skupinu protneme miliardový obrat, loni jsme byli někde na 800 milionech.

Všechny peníze, co vyděláte, jdou zpět do firmy? Nevyplácíte si žádné dividendy?

Ne, všechno jde zpátky do firmy.

Zainteresováváte manažery, kteří firmy vedou, akciovými podíly?

Chceme připravit zaměstnanecké akcie, ale narážíme na legislativu, právníci z toho mají vítr, jak to dotáhnout. Trochu to zatím obcházíme tak, že si sáhnou na peníze ze zisku.

Kolik toho postavíte ročně?

Letos postavíme a předáme 450 až 500 domů podle podzimu a zimy. Můj cíl je stavět na klíč, nicméně nějaká procenta dělají zakázky, kdy si klienti přebírají domy v hrubé stavbě a podobně.

Mluvil jste o skupině, jak se jednotlivé zahraniční pobočky podílejí na výsledku?

Z hlediska regionů dělá stále 80 procent Česko, zbytek si rozdělí Polsko a Slovensko. Obě země mají velkou dynamiku, jsou na velké růstové křivce. V Česku už nemáme moc ambicí a možnost růst, protože narážíme na své vlastní limity.

Jak vypadají expanzivní plány do Německa a Portugalska?

V Německu jsme, máme první lokální klienty, stavíme tam šest domů, další připravujeme. Narážíme ale na personální strop v Česku a museli jsme si to v Německu zjednodušit. Udělali jsme čáru, za kterou

nepůjdeme dál do vnitrozemí. Jsme podél hranic s Českem.

Nezakládáte tam nějakou organizační složku?

Zatím to řídíme odtud, ale kdyby bylo víc klientů měsíčně, bylo by nevyhnutelné tam něco zřídit.

A Portugalsko?

Tam bude náš byznys vypadat jinak. Budeme stavět jednotky velmi náročných a drahých domů, které budeme prodávat už hotové.

Je to ve stejném módu jako Německo, co se nějaké právní entity týká?

Je asi jasné, že v Německu dospějeme k tomu, že musí vzniknout celá struktura firmy. Jen to několik let odsouváme, protože máme pořád hodně práce tady. K Portugalsku nedokážu odpovědět, protože půjde o jiný objem práce – do 10 mimořádných domů ročně. A na to nepotřebuji zřizovat firmu, to uřídím tady odsud.

Jiné země vás nelákají, anebo už nevidíte prostor, který by pro vás dával smysl?

Máme poptávku z Rakouska, Francie, Německa.

Nedokážete tam prodat franšizu?

Je to cesta, o které intenzivně přemýšlíme dva roky, ale máme trochu problém sepsat dobře franšízovou smlouvu a dozorovat kvalitu služby. Rozhodnutí nepadlo, je to tak 50 na 50. Za sebe osobně se mírně přikláním k variantě, kterou jsme šli v Polsku a na Slovensku, byť je to cesta velmi



dlouhá a náročná. Tedy vybudovat tam celou infrastrukturu a mít vlastní vyškolené lidi. U franšizy mám obavu, že je to sice snazší cesta, samozřejmě ekonomicky lákavá, ale asi bychom nedokázali donutit kupce franšizy zdokonalovat koncové lidi tak, jako to děláme my.

Na kolik vlastně přijde developera rodinných domů expanze do ciziny? Do Německa, Portugalska, Polska, na Slovensko?

Například Polsko stálo 50 milionů korun. Udělali jsme tam řadu chyb. V Česku jsme se cítili už hodně na koni a mysleli jsme, že celý proces jde rychle přesunout tam.

Proč jste si vybrali zrovna Polsko? Na něm si vylámala zuby už spousta firem.

Zvládnout Polsko je opravdu těžké. Ale to jsme si nemysleli. Začali jsme s poznávacím trhem a říkali si: to je bomba, tady budeme od prvního dne kralovat. Postupně jsme zjišťovali, že mentalita je jiná, že se musíme přizpůsobit. Není možné tam přijít profesorským způsobem, že už všechno víme a známe.

Koho vlastně tam i tady berete jako konkurenci?

Jsou to všechny alternativy bydlení, které se používají. Třeba i bytaři, kteří přesvědčí klienta, aby utratil peníze za bydlení v bytě. I když uznávám, že jsou skupiny klientů, pro něž má byt větší smysl než dům.

Nechtěl jste se nikdy pustit do konkurenčního boje právě s developery bytových domů? Dostat se do tohoto byznysu?

Jsem společníkem ve firmě, která pár bytových domů postavila. Je to skvělý byznys, ale jako produkt mě to úplně nebaví.

Baví vás domy i proto, že jste skvěle využil touhy Čechů vlastnit kus půdy a mít svůj dům? Přišel jste někdy na to, proč to tak je?

Mně osobně to je velmi blízké. Ne-přemýšlel jsem, co by mohlo na trhu

fungovat, ale tak jsem to cítil, to pro mě má smysl. Pro mě vlastnit kus země a dům je nepředstavitelně lepší než platit někomu nájem.

Jsou vaše domy letos opět dražší?

Zdražovali jsme hodně loni, letos již jen mírně.

Proč? Kvůli dražšímu materiálu, lidem?

Doba je v tomto...

... doba dává příležitost zdražit?

Ne, to úplně ne. Zdražování není příjemné, klienti mají od nás často katalogy z předchozích let a ptají se, jak to, že to stálo přede dvěma lety o 100 tisíc méně? Ale loňský rok byl utržený ze řetězu. Jsme zvyklí, že klíčoví výrobci v oboru jednou za rok zdraží materiál, ale loni se zdražovalo i pětikrát. Byl nedostatek stavebního materiálu, nevěřil bych, že se to může



ČNB UČINÍ NEDOSTUPNÉ BYDLENÍ JEŠTĚ

NEDOSTUPNĚJŠÍM, ZCELA SE NÁM VYTRATIL

ZDRAVÝ ROZUM.

ještě stát. Nebyl porotherm, stavěli jsme z heluzu, ale i ten došel, tak jsme to vozili z Německa, ale i tam pak došel. Materiály postupně zmizely, ceny šly nahoru, výrobci prodávali draho.

Stavební firmy si v podstatě outsourcujete.

Je to jednodušší než si vybudovat vlastní stavební divizi?

Pracuje pro nás asi 80 firem, v řadě máme i kapitál a vliv, ale kdyby se ještě dál výrazně zhoršovala situace na pracovním trhu, donutí nás to některé skupiny převzít.

Dá se ještě princip ES někam rozvinout?

Máme v běhu jednu věc: přišel za mnou kamarád, který chtěl ještě něco jednoduššího, než děláme – najít pozemek, prověřit,

koupit, vytvořit dům. Prý je to pořád moc času a snadnější by pro něj bylo koupit hotový dům.

Takže budete stavět takřkajíc na sklad?

Zaujalo mě to a tak tento projekt podporuji. Kapitálem i myšlenkami.

Na kolik si vlastně ceníte ES, jaká je valuace firmy?

Kdybych firmu prodával, číslo, o kterém bych začal přemýšlet, by byly třeba dvě miliardy. Ale nakonec bych asi stejně neprodal. Z důvodu, který vysvětlím. Je to složitější a je dost pravděpodobné, že si to mí kolegové přečtou. Myslel jsem si, že budu budovat, budu budovat a nedávno jsem zjistil, že si kopy past. Mě aby celá ta cesta bavila, potřeboval jsem fajn lidi, s nimiž mám dnes poměrně hluboký vztah. A kdyby přišel do Ekonomie kdokoli jiný, ve vteřině by změnil podmínky lidem, se kterými

jsem celých dvacet let firmu budoval. Logicky. Udělá kroky, které bych taky udělal, kdybych přišel do jiného podniku. Ale já se cítím být příliš vázaný k lidem, se kterými jsem tu dlouhou cestu šel.

A když neprodáte, bude komu to předat, když se manažeři nestanou spolupodílníky? Budou to vaše děti schopné a ochotné vést?

To je přesně to, proč jsem říkal, že si spíš kopy past. Člověk stárne, životní perspektiva se mění. Nicméně bych nechtěl být otec, který silou vede děti k tomu, že musejí v díle pokračovat. Zatím nevidím východisko a trochu se utěšuji, že jsem mladý a objevím cestu nebo se děti vyprofilují. ■