

Jako bájný Fénix...

aneb 70leté výrobní družstvo nabírá nový dech

S městem Rousínovem se v poválečné historii pojí dvě nábytkářské legendy: UP závody Rousínov (později Tusculum) a **DŘEVODÍLO Rousínov**, výrobní družstvo. Společnost Tusculum, jakožto nástupce národního podniku UP závody Rousínov, zanikla v roce 2007 sloučením s a.s. JITONA, která o rok později v rousínovském závodě definitivně ukončila výrobu. DŘEVODÍLO Rousínov sice výrobu nikdy nepřerušilo ani nezastavilo, ale pozvolna upadalo v zapomnění, až málem dospělo k podobnému konci. Od bankrotu ho v roce 2014 zachránila jen včasná změna vedení. Jeho téměř 70letá tradice výroby nábytku tak mohla pokračovat.

Autor: Radomír Čapka
Kontakt: radomir.capka@gmail.com
Foto: autor a archiv výrobce

Sejde z očí, sejde z mysli

DŘEVODÍLO Rousínov bylo založeno v roce 1945 jako nákupní a prodejní družstvo rousínovských stolařů a postupně se stalo jedním z nejvýznamnějších výrobců nábytku v tehdejší Československu. Po roce 1990 prošlo vlnou restitucí a v 90. letech se stejně jako řada dalších podniků vlivem kritické finanční situace dostalo do existenčních problémů, které řešilo mimo jiné prodejem nebo pronájmem nemovitostí.

Z těchto důvodů ve druhé polovině 90. let opustilo svoji hlavní provozovnu v Rousínově a celou výrobu, administrativu a nakonec i sídlo přesunulo do sice méně provozně nákladných, ale bohužel také méně vyhovujících prostor v nedalekých Bučovicích. I když družstvo i nadále existovalo, vyrábělo a investovalo do svého rozvoje, svým odchodem z Rousínova u veřejnosti postupně upadlo v zapomnění. Velký vliv na to měla i změna sortimentu a prakticky nulová propagace. Družstvo, zvyklé z dob socialismu na sériovou výrobu dýhovaného sektorového nábytku střední kategorie a bezstarostný prodej na základě pravidelné účasti na Jarních veletrzích spotřebního zboží v Brně, se kvůli rostoucí tuzemské konkurenci a silicím

dovozu levného nábytku z Polska přeorientovalo na individuální zakázkovou výrobu atypických interiérů – a zapadlo tak mezi stovky dalších podobných firem. Hlavním nástrojem v konkurenčním boji se stala cena. Ve snaze o udržení konkurenceschopnosti investovali do nových technologií, které měly zvýšit produktivitu a snížit výrobní náklady. A když chyběly finance, pomohli si prodejem některé další nemovitosti. Tak postupně „prohospodařili“ velkou část svého majetku. Nejdříve prodali část výrobních budov v rousínovském závodě. V roce 2008 prodali i provozovnu v Bučovicích a přestěhovali se zpět do Rousínova do jedné ze zbývajících budov, kterou následně v roce 2010 zrekonstruovali. Sestupný trend se jim však odvrátit nepo-

Předseda Dřevodíla Rousínov Michal Navrátil je jedním ze tří členů družstva, kteří se v roce 2014 pustili do záchranu krachujícího podniku



V loňském roce družstvo investovalo do nových moderních výrobních technologií, ...





... které mezi sebou komunikují pomocí čárového kódu (nářezové centrum, olepovačka hran, CNC obráběcí centrum)

dařilo. Situaci družstva ovlivnila i ekonomická recese, která v té době negativně postihla většinu tuzemských nábytkářů. Prodejem zbývajících nemovitostí se vedení družstva sice podařilo agónii o pár let prodloužit, avšak kvůli chybějícím financím se postupně dostali do platební neschopnosti a když už bylo krůček od insolvence, kdy jim narostly dluhy nejen u dodavatelů, ale i na výplatách zaměstnanců, sociálním a zdravotním pojištění atd., přišla záchrana v podobě zásadních změn ve vedení a zároveň ve vlastnických poměrech družstva.

Finanční stabilizace, aktivní marketing a obchod

Koncem roku 2014 družstvo přebírá nové vedení. Jejich prvořadým úkolem je především finanční stabilizace družstva, zastavení odlivu pracovníků a zajištění dostatečného množství zakázek. „První, co muselo přijít, bylo obnovení finančního toku neboli cash flow. Bylo nutné uhradit stávající dlužné částky, které se pohybovaly v řádu jednotek milionů korun, a zároveň umožnit nákup materiálů, služeb a energií. Dále bylo nutné stabilizovat pracovní kolektiv. Nálada v družstvu nebyla dobrá. Zaměstnanci dostávali mzdu se zpožděním a firmu postupně opouštěli. V době našeho nástupu mělo družstvo asi 12 zaměstnanců. Tento trend jsme museli zastavit a otočit. Museli jsme je přesvědčit, že nám jde především o záchranu družstva a o navrácení značky DR (DŘEVODÍLO Rousínov) zpět mezi elitu tuzemské nábytkářské výroby,“ říká současný předseda družstva Michal Navrátil, který před svým příchodem do Dřevodíla pracoval ve vrcholovém managementu v oblasti ecommerce a následně působil jako byz-

nysový konzultant zaměřený na obchod, marketing a projektové řízení. Dalším krokem bylo vybudování obchodního a marketingového oddělení, které do té doby v družstvu prakticky neexistovalo. „Bývalé vedení spoléhalo na to, že zakázky, tak jako v minulosti, budou přicházet samy,“ říká M. Navrátil a pokračuje: „Takže jsme začali dělat aktivní obchod. Obvolávali jsme známé i nové architekty a architektonická studia, kontaktovali jsme bývalé i nové potenciální zákazníky z řad odběratelů a realizačních firem, účastnili jsme se veřejných zakázek apod. Jezdili jsme i do konkurenčních firem a nabízelí jsme jim své kapacity. Šli jsme i do malých zakázek, které sice nebyly ekonomicky nijak zvlášť výhodné, ale pro nás měly cenný marketingový efekt. Důležitým vedlejším efektem všech těchto aktivit bylo to, že se mezi zákaz-

niky začala šířit informace, že Dřevodílo opět funguje a že dělá stále pěknou práci. Jedním z prvořadých úkolů v oblasti marketingu byl proto i re-design našich webových stránek a loga.“

Modernizace výroby a rozšíření pracovního kolektivu

Když se podařilo stabilizovat finanční a personální situaci, pustilo se vedení do nových úkolů souvisejících s modernizací výroby. Družstvo se po této stránce nacházelo na úrovni 90. let a tento stav bylo kvůli zajištění konkurenceschopnosti nutně změnit. „Zatímco rok 2015 byl rokem stabilizace a učení se dělat práci trochu jinak, rok 2016 byl rokem investic. Vlastně jsme s nimi začali již v předchozím roce, kdy jsme si pořídili jednak podnikový software, zahrnující jak skla-

Kromě toho družstvo používá i dvě původní více než 12 let stará CNC obráběcí centra



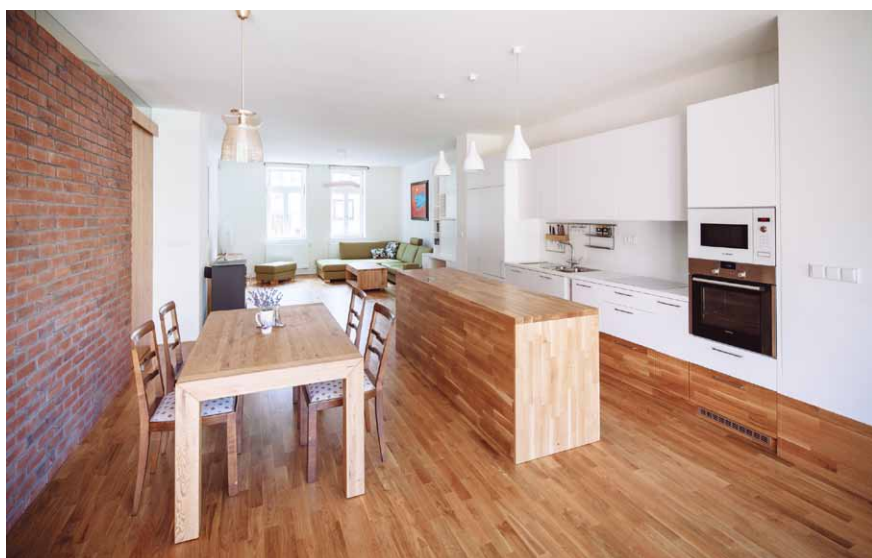


Jedním z produktů v kategorii sériové výroby je dřevěné plážové lehátko určené pro reklamní potisk



Uplatnění našli i pro staré repasované hoblice. Originální stůl s pracovní deskou z tvrzeného skla byl součástí expozice Dřevodíla Rousínov na letošním veletrhu MOBITEX v Brně

Ukázka realizace: Interiér rodinného domu v Brně (design: Studio AEIOU)



ové hospodářství, tak fakturační systém, a jednak konstrukční software pro navrhování nábytku. V roce 2016 jsme zakoupili tři nové technologie – nářezové centrum, olepovačku a CNC obráběcí centrum – které jsou síťově propojené s konstrukčním softwarem a vzájemně mezi sebou komunikují pomocí čárových kódů,“ seznamuje nás s dalšími organizačními kroky Michal Navrátil.

Nejtěžším úkolem pro nové vedení družstva ale bylo získat zpět ztracené odborníky. „Od počátku roku 2015 jsme již měli dostatečné množství zajímavých zakázek, ale nebyli jsme schopni je realizovat, protože v dílně s více než 4000 m² plochy a 60 stroji pracovalo jen asi 10 lidí. A hlavně za těchto podmínek byl provoz značně nevhodný,“ pokračuje předseda družstva a dodává: „To byl další a zároveň nejtěžší úkol, který jsme museli zvládnout. O zaměstnání v Dřevodílu totiž po dřívějších zkušenostech nikdo neměl zájem a nebylo jednoduché někoho přesvědčit, že to se záchranou Dřevodíla myslíme vážně.“ Jedním z argumentů byl nově zavedený systém odměňování, založený na principu společného úkolu. Každá zakázka je naceněna a současně je na ni stanoven výrobní čas. Tyto údaje jsou uloženy do podnikového systému, do kterého se pracovníci pomocí osobních čipových karet přihlašují a pouze označují, na kterém projektu právě pracují. Od toho okamžiku se jim načítá čas strávený na dané zakázce. „Pokud zakázku vyrobí ve stanoveném čase, mají zajímavé prémie. Vše probíhá online v reálném čase, takže můžeme průběžně sledovat, kdo na jaké zakázce právě pracuje, respektive měl by pracovat. Splnění či nesplnění dané-



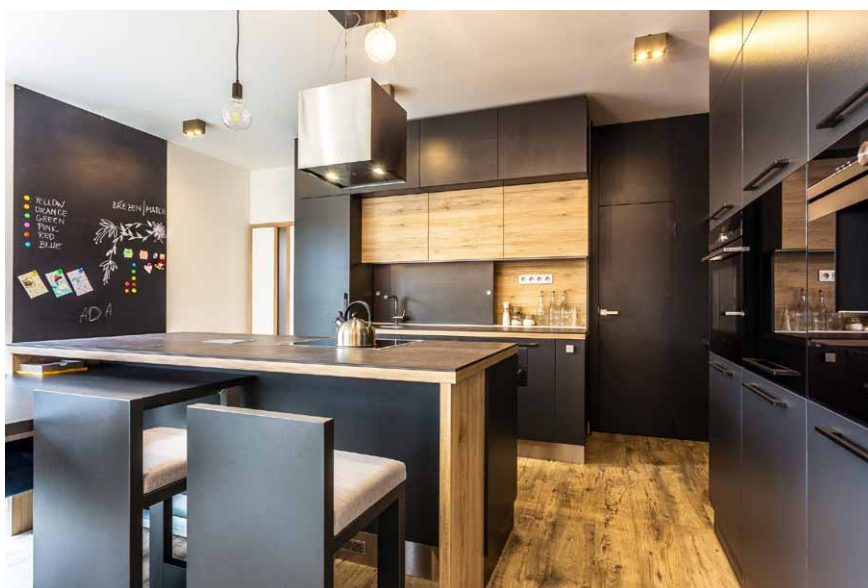
Ukázka realizace: Kanceláře v Praze-Jinonicích

ho úkolu má ale vliv i na prémie THP pracovníků. Jsou tak motivováni k tomu, aby každou zakázku připravili zodpovědně,“ vysvětluje princip systému odměňování předseda.

Tým pracovníků družstva se tak postupně rozrostl na současných 40, z toho 30 ve výrobě a 10 v administrativě. To, s čím se vedení Dřevodíla aktuálně potýká, tak není nedostatek pracovníků, ale nedostatek prostoru. A tak nastává paradoxní situace, že zatímco předchozí vedení rozprodávalo výrobní budovy, aby družstvo udrželo při životě, současné vedení se snaží tyto prostory zpětně odkoupit, aby družstvo mohlo dál růst a rozšiřovat výrobu.

Epilog

To, čemu by ještě před několika lety jen málokdo věřil, tedy že DŘEVODÍLO Rousínov nabere nový dech a vrátí se zpět na výsluní, získává rok od roku stále reálnější podobu. Názorně to dokumentují např. hospodářské výsledky. Zatímco rok 2014 družstvo zakončilo obratem 9 mil. Kč a hlubokou ztrátou -2,5 mil. Kč, již v následujícím roce do-

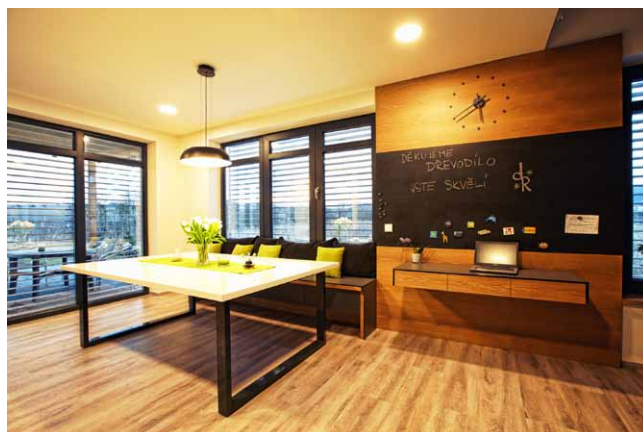


Ukázka realizace: Kuchyň v rodinném domě ve Velešovicích

sáhlo obratu 14 mil. Kč a zisku 0,1 mil. Kč. V roce 2016 dále významně rostlo, když vytvořilo obrat 23 mil. Kč a zisk 1 mil. Kč. Další růst očekává i letos, i když kvůli omezeným prostorům ne tak výrazný. Předpokládaný obrat by se měl ustálit na cca 30 mil. Kč.

Současný výrobní program tvoří z jedné poloviny individuální zakázkový nábytek a interiéry (kanceláře, veřejné interiéry, rodinné domy, byty) a z druhé poloviny tzv. sériová výroba založená na spolupráci s výrobními či obchodními firmami. Zakázková výroba je z 50 % realizová-

Ukázka realizace: Interiér rodinného domu





Ukázka realizace: Kuchyň v soukromém bytě v Praze

na na základě spolupráce s architekty, z 25 % s realizačními firmami a 25 % tvoří přímí zákazníci. Se svými produkty začíná pronikat také na zahraniční trhy, především do Rakouska, Německa, zemí Beneluxu a Velké Británie.

V letošním roce se družstvo stalo členem Klastru českých nábytkářů a Asociace českých nábytkářů a podalo žádost o udělení značky kvality „Česká kvalita NÁBYTEK“ pro službu „zakázková výroba nábytku“.

Letos v dubnu se opět po mnoha letech prezentovalo na veletrhu nábytku MOBITEK v Brně a v září ho čeká účast na výstavě Decorex International v Londýně, což je veletrh designu se zaměřením především na luxusní zboží. Co k tomu ještě dodat? Snad jen „ať se vám daří“.



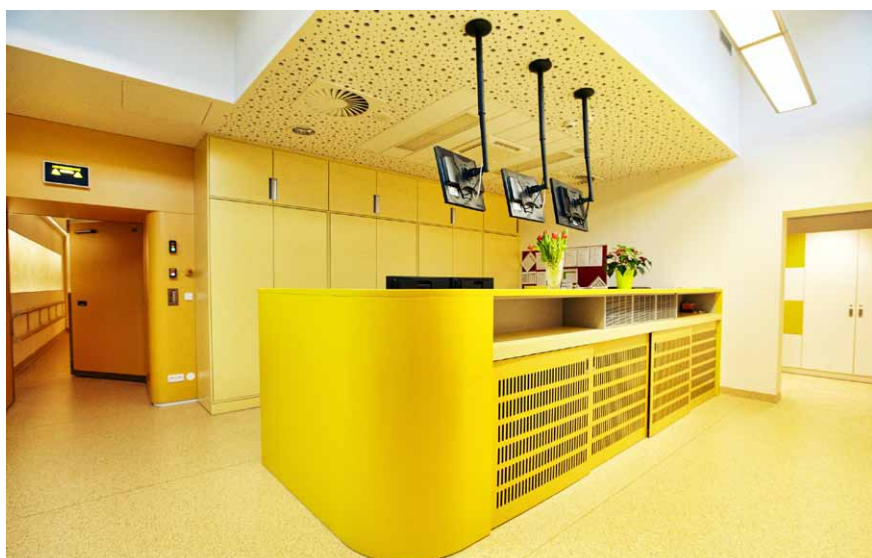
Ukázka realizace: Kancelář předsedy SČMVD Praha

Základní faktografické údaje o firmě

Název: DŘEVODÍLO Rousínov, výrobní družstvo
 Místo: Rousínov
 Rok založení: 1945
 Počet zaměstnanců: 40
 Obrát: 23 mil. Kč
 Web: www.drevodilo-rousinov.cz



Ukázka realizace: Masarykův onkologický ústav v Brně



Ukázka realizace: Restaurace Secret of Raw

