

## **Rozhovor s CEO spoločnosti Floril**

V nasledujúcom rozhovore sa budeme rozprávať s CEO spoločnosti Floril s Ing. Beatou Liščíkovou ktorá nám priblíži fungovanie a postoj k inováciám ich podniku.

### **1. Tieto inovácie ste použili ako prví na Slovensku, alebo na základe pozitívnych skúseností zo zahraničia?**

Na spoznávanie nových inovácií väčšinou chodíme na rôzne veľtrhy do Štutgartu, ale aj Mníchova. V Štutgarte navštevujeme Südback v Mníchove na IBU a SIGEP v meste Rimini v Taliansku. Toto sú tri najlepšie výstavy v celej Európe. Všetky sa opakujú každé dva roky a snažíme sa dostať aspoň na dve z týchto troch v danom roku. Vždy zostavíme tím z pracovníkov z vyššieho vedenia a takto spolu absolvujeme tieto výstavy. Všetky nápady na inovácie zbierame týmto spôsobom, lebo na internete nie sú tie inovačné nápady dostatočne dobre prezentované. Na Slovensku nie sú žiadne podobné výstavy takejto úrovne a žiadna firma v našom obore neinovuje toľko, koľko my. V Nemecku sa obe výstavy špecializujú hlavne na stroje - na stroje vo výrobe, na automatizáciu a robotiku. V Rimini sa výstava naopak špecializuje na rôzne cukrárenské výrobky, ingrediencie, metódy prípravy. Je tam vystavených veľmi veľa nových zákuskov, ktoré si môžeme odfotiť, dokonca aj ochutnať a potom z nich čerpať inšpiráciu pri našej vlastnej tvorbe.

### **2. Ako vnímate postavenie vašej firmy Slovensku?**

Sme najväčšia cukrárenská výroba na Slovensku, ale ešte sa nám stále nepodarilo pokryť našimi výrobkami celú krajinu. Cukrárenská výroba je veľmi špeciálna, lebo zákusky sa veľmi rýchlo kazia a preto naša hlavná konkurenčná výhoda spočíva v tom, že ich vieme rýchlo doručiť. Ak si cukráreň alebo kaviareň u nás objedná zákusky do polnoci, tak na ďalší deň, najneskôr medzi 9-10 ráno, bude mať zákusky u seba. Veľmi dbáme na spoľahlivosť a rýchlosť dodania. Na plánovanie rozvozovej trasy používame softvér, aby sa eliminovala chybovosť a boli tak naši zákazníci spokojnejší. Na západnom Slovensku máme dominantné postavenie a jediný limitujúci faktor je, že doba trvanlivosti jednotlivých zákuskov je väčšinou iba 48 hodín. Tým pádom nie sme schopní rozvážať zákusky do vzdialenejších miest, preto rozvoz robíme maximálne po Nitru. Minulý rok sme začali vyrábať mrazené zákusky a tie potom rozvážame aj na stredné a východné Slovensko. Týchto objednávok však máme zatiaľ málo. Vidím tam perspektívu na rozšírenie našej pôsobnosti, ale len s mrazeným sortimentom.

### **3. Považujete sa za inovatívnu firmu?**

Jednoznačne áno!

### **4. Ako vnímate vašu firmu v európskom alebo svetovom meradle?**

Aktívne pozorujeme čo sa deje vo svete a ako a na čom pracujú tie najväčšie cukrárenské výroby. Je veľmi užitočné chodiť na rôzne výstavy, lebo tie odrážajú celosvetový trend v našej oblasti. Snažíme sa nasledovať trendy a vieme, že podľa nich pracujú aj vo vyspelých krajinách, ako napríklad vo Francúzsku, Taliansku alebo v Nemecku, ktoré sa považujú za mekku cukrárstva.

### **5. Aké inovácie plánujete zaviesť v blízkej budúcnosti?**

Chceli by sme ďalej zdokonaľovať náš bezlepkový a bezlaktózový sortiment, ktorý ešte nie je dokonalý a nasledovať trendy - ako zákusky s obsahom málo sacharidov a výroba zákuskov s väčším množstvom proteínu.

### **6. Čo považujete za váš kľúč k úspechu?**

Kľúčom k úspechu je podľa mňa to, že človek neustále hľadá nové metódy, ako zdokonaľiť svoj biznis a to práve súvisí s inováciami a podnikovými procesmi. O tom je aj japonská metóda na riadenie Kaizen, ktorá rozpráva tiež o tom, že firmy by sa nikdy nemali uspokojiť s aktuálnym stavom a vždy je priestor na zdokonaľovanie sa. Druhým veľmi dôležitým faktorom je nechcieť z daného podnikania hneď zbohatnúť a podnikat' v tom, čo rád robíš a vedel by si to robiť hoci aj zadarmo. To bol aj náš prípad, keď sme roky robili aj 18 hodín denne len preto, lebo nás to bavilo. Jedným z hlavných vecí je, že to netreba nikdy vzdávať a treba ísť za svojim cieľom. Všetci vidia že si úspešný, ale to, že koľkokrát sme zakopli to už vidí málokto. 90% tých ľudí, ktorí zakopli to vzdali, alebo hľadali ľahšiu cestu, ale len málokto si vyberie tú dlhšiu a ťažšiu cestu, ktorá vedie k úspechu.

### **7. Odkiaľ sa inšpirujete inovačnými nápadmi?**

Okrem toho čo som už spomenula, tak sa inšpirujeme aj na Pintereste a Instagrame.

### **8. Ako ste sa dostali k vedeniu a aké bolo vaše pôvodné zameranie?**

Firmu sme vytvorili traja sa manželom a švagrom. Naša pôvodná myšlienka sa veľmi nemenila. Firmu som vymyslela ja, keď sme v tretom ročníku na obchodnej fakulte mali vypracovať biznis plán a ja som navrhla práve koncept Florilu. Táto úloha ma nabádala

k tomu, aby som rozmýšľala nad tým, čo je na trhu, aká je konkurencia, aké majú ceny, aké sú trendy, aká je legislatíva, aké produkty existujú atď. SWOT analýza mi vtedy veľmi pomohla. A vtedy sme s tým začínali tak že, švagor ako vyučený cukrár piekol a my s celou rodinou sme mu pomáhali u nás doma v pivnici. Vtedy som ešte len umývala riady a plnila zákusky. Navrhla som to tak, aby to bol rodinný podnik. Ja by som sa venovala ekonomike, môj manžel by mal na starosti rozvoz a švagor spolu s jeho mamou pečenie. Vymyslela som komu a ako by sme predávali naše výrobky, za aké ceny, kde je diera na trhu. Videla som, čo a za aké ceny predáva konkurencia a že v kvalite je veľmi veľká diera, ktorú by sme mohli zaplniť práve my. Vtedy bol najväčší problém cukrárenských výrobní, že už existovali viac ako 20 rokov a viedli ich starší ľudia, ktorý neprinášali kreativitu a nepiekli ani veľmi chutne. Vtedy sme sa začali obzerať, ako to vyzerá v zahraničí a začali sme piecť spôsobom, že sme na ničom nešetrili a používali len kvalitné suroviny. Ak by sme s tým mali dnes začať, tak piecť poctivo a z kvalitných surovín je už štandard a nie konkurenčná výhoda.

Vtedy som si predstavovala, že podnikáť je oveľa jednoduchšie a ako som postupom času zistila, vôbec to tak nie je. Začala som riešiť ekonomické a legislatívne veci, rôzne účtovnícke záležitosti doma takpovediac „na kolene“ a spravila som milióny chýb. Jediné šťastie bolo, že to bola len taká mladícka nevedomosť, lebo kebyže viem, čo to všetko obnáša, asi by som sa do toho nepustila a išla by som radšej niekam inam pracovať. Neexistuje žiaden portál pre začínajúcich podnikateľov, kde by nám povedali čo všetko treba spraviť a tým pádom sme si to museli sami zisťovať postupne. Napr.: sme nemohli otvoriť cukráreň, kým priestor nebol skolaudovaný ako obchodný priestor a hygiena chcela, aby to bolo skolaudované ako cukráreň. Potom bolo treba ísť na stavebný úrad, tam bolo treba podať žiadosť na zmenu užívania stavby, tým pádom zavolať inšpektorát práce, preukázať im dispozičné riešenie, potom to doriešiť s hasičmi, potom toto všetko poslať na stavebný úrad, oni vydali povolenie, potom nájomná zmluva, potom zase povolenie od hygieny a až potom sme sa mohli nasťahovať. Takže tento proces trval asi pól roka. Potom zase dostali rôzne pokuty od inštitúcií, že neplatíme čo sme ani nevedeli, že máme platiť. Aby bolo GDPR v pohode, aby sme mali ciachované váhy, BOZP, overenie pracovnej záťaže a podobné záležitosti.

**9. Aké sú prioritné ciele pre vašu firmu v súčasnosti a aké sú vaše plány na ich dosiahnutie?**

Najväčšia naša priorita je teraz v tom, aby sme otvorili čo najviac vlastných predajní, lebo vidíme, že inflácia veľmi ovplyvnila ceny všetkých vstupov, no bohužiaľ tieto ceny nevieme

na 100%- ne uplatniť v cenách pre našich B2B zákazníkov. Ako stúpajú náklady na energie a vlastne vo všeobecnosti vo výrobe, za chvíľu sa už koncovému zákazníkovi neoplatí kupovať od iných cukrární a kto si sám nebude vyrábať zákusky, ten pravdepodobne skrachuje. Čo vidíme, tak naša kamenná predajňa tu v Malinove a naša vlastná cukráreň v Bratislave sú našimi najväčšími odberateľmi spomedzi všetkých našich veľkoobchodných odberateľov. Vnímam to tak, že postupne tržby od našich veľkoobchodných odberateľov oslabia a my ich môžeme nahradiť našimi vlastnými prevádzkami, aby sme nahradili výpadok našich príjmov. My už našu výrobu nevieme veľmi rozšíriť, hoci máme v pláne ešte čosi pridať. Napríklad tento rok sme postavili zimnú záhradu pre návštevníkov, máme v pláne ešte vybudovať viacej kancelárskych priestorov, ale výrobu ako takú, už nemáme veľmi možnosť rozšíriť, ale naopak v predaji sa ešte máme kam posúvať.

#### **10. Ako sa vaša firma líši od konkurencie a aké sú vaše konkurenčné výhody?**

Konkurenciu sledujeme intenzívne a určite máme jeden z najširších sortimentov spomedzi cukrární. Snažíme sa dosiahnuť najlepší pomer ceny a kvality, rýchlosti, máme dobré logistické pokrytie, máme dobrú komunikáciu jednak so zákazníkmi, ale aj so zamestnancami. Kolegyne v uplynulom mesiaci spracovali veľkú konkurenčnú analýzu, spravili mystery shopping a získavali rôzne informácie, jednak o množstve objednávok, ktoré majú a jednak aj o cenách. Asi 30% opýtaných prevádzok sa nám ozvalo a ostatných sa nedalo nijak zastihnúť ani ohľadom cien. Veľká konkurenčná výhoda je tiež náš nový e-shop, ktorý naši konkurenti vôbec nemajú. U nás ako v jedinej cukrárenskej výrobe, aspoň na západnom Slovensku, si na e-shope môžu objednať tak B2B zákazníci, ako aj koncoví a to podľa toho, pod akým kontom sú prihlásení im je pridelovaná zľava. Tiež je našou veľkou konkurenčnou výhodou to, že zákazníci si môžu objednávať až do polnoci a majú garantované, že zákusky im doručíme do nasledujúceho dňa.

#### **11. Aké sú najväčšie výzvy, ktorým musí vaša firma čeliť v oblasti inovácií a technológií?**

Asi zelená ekonomika. Teda kvôli energetickej kríze je asi najväčšia výzva to, kde sa dá ušetriť. To dnes vieme len prostredníctvom fotovoltiky. Teraz sa snažíme zabezpečiť ešte väčšiu elektrárňu ako máme teraz. Takto vyprodukovanú energiu využívame na pokrytie približne 10% našej energetickej spotreby, čo okamžite spotrebujeme a nemáme nadbytok elektrickej energie. Tá nová elektrárňa by mala byť 3x väčšia ako je táto a tam už by

nadbytok energie prúdil späť do rozvodnej siete, čo už máme dohodnuté so spoločnosťou ZSE, ktorá ju od nás odkúpi.

## **12. Ako vaša firma spolupracuje s inými firmami a inštitúciami v oblasti inovácií a technológií?**

Každý rok v januári a februári debatujeme s kolegami, aké zákusky sa predávali minulý rok najviac a ktoré najhoršie, podľa toho niekoľko zákuskov vyradíme z našej ponuky a pridáme namiesto nich nové. To čo pridáme, zvolíme na spoločnom brainstormingu podľa toho, aké chute alebo formy sú trendy. Párkrát máme takzvané „tasty dni“, kedy naši cukrári upečú zákusky a vrchný management ich hodnotí podľa rôznych kritérií, podľa jednotlivých oddelení, jednotlivé pripomienky sa aplikujú a nakoniec ten zákusok alebo torta ide na fotenie, vypočítajú sa nutričné hodnoty a následne sa pridajú do ponuky. Toto sme doteraz robili týmto spôsobom, ale teraz nedávno nám jeden náš dodávateľ, od ktorého veľa nakupujeme, navrhol, že nám vytvorí nový sortiment len nech mu povieme, čo by to približne malo byť. On totiž zamestnáva na jednom svojom oddelení jedného cukrára, technológa a marketéra a my sme sa tak navrhovaním vôbec nemuseli zaoberať.

## **13. Ako sa vaša firma snaží zabezpečiť a udržať si kvalifikovaných a talentovaných zamestnancov?**

Prostredníctvom talentmanažmentu. Tým talentovanejším aspirantom na zamestnanie dávame na vyplnenie Gallupov test osobnosti a tým chceme zistiť, aký je ich potenciál v našej firme a ako ho vieme naplno využiť. Nie sme všetci rovnakí a práve týmto spôsobom vieme zabezpečiť diverzitu vo firme. Ak zamestnanci robia to čo ich zaujíma, alebo čo robia radi, tak sú ochotní robiť za menej peňazí a oveľa lepšie. Snažíme sa byť k nim seriózni a féroví. Čo im dáme my, to väčšinou aj dostaneme späť. Všetci sa sťažujú, že je veľký problém v dnešnej dobe zohnať kvalitných ľudí s dobrým prístupom. Podľa mňa problém nie je s ľuďmi, ale o v zaobchádzaní so zamestnancami. Ak je šéf taký, že svojich zamestnancov buzeruje a za všetko im vynadá, tak sa nemôže čudovať, že sa to pretaví aj do komunikácie s klientmi. Ak je zamestnanec spokojný, bude spokojný aj klient. Je veľmi dôležitý kolektív ale aj prístup kolegov. čo som práve dnes čítala, že „nezamestnávajú ľudí kvôli ich schopnostiam ale kvôli ich prístupu“. Keď sa chce človek učiť, tak sa veľmi rýchlo naučí hocičo v tomto odvetví, ale ak k tomu nemá dobrý prístup, tak len bude kaziť kolektív a celú atmosféru v podniku. Ak sa obklopíš ľuďmi, ktorí majú podobné hodnoty ako ty, tak sa s nimi bude robiť dobre, ale ak len hľadá výhovorky prečo sa to nedá, tak ho ani

neprijmeme. Pre nás v podniku je veľmi dôležité, aby bola rodinná atmosféra a zamestnanci radi chodili do práce, lebo ak človek chodí do nejakej práce, kde sa necíti dobre, firma nebude mať dobré výsledky. Na druhej strane, ak bude atmosféra pozitívna a rodinná, tak ten daný človek nebude chcieť odísť z tej roboty, ani keby mu niekto navrhol o 100€ vyšší plat. Treba im dať najavo, že pracujú v úspešnej firme a aby cítili, že sú pre podnik dôležití. Podľa výskumov, väčšinou odchádzajú ľudia kvôli zlému kolektívu a nepriaznivým podmienkam.

**14. Ako sa vaša firma prispôbuje aktuálnym trendom v oblasti inovácií a technológií, ako je napríklad umelá inteligencia alebo blockchain?**

Možno chat GPT by sme využili na tvorbu obsahu. Podľa mňa by sme tento nástroj ešte možno vedeli využiť v našom ERP systéme, ale v cukrárstve si to ešte zatiaľ neviem predstaviť. Možno o niekoľko rokov keď to už bude vyspelejšie.

**15. Ako vaša firma prispieva k udržateľnosti a ochrane životného prostredia?**

Možno práve tou úsporou energie prostredníctvom fotovoltických panelov a snažíme sa kupovať čo najnovšie stroje práve kvôli väčšej energetickej úspore. Veľmi dôkladne separujeme odpad a aj tie zákusky, ktorým vyprší expiračná doba vozíme na farmu pre ošípané a na oplátku dostávame mäso od chovateľa. Snažíme sa ešte nakupovať suroviny v čo najväčších baleniach, aby sme neprodukovali toľko odpadu. V cukrárstve je normálne, že sa vyhadzuje približne 10% vyrobených zákuskov. My sa snažíme toto číslo znížiť a vyrobené množstvo prispôsobiť predikciám.

**16. Aký je váš postup pri výbere nových nápadov na inovácie a ako sa rozhodujete, ktoré nápady sa budú realizovať?**

Produkty som už spomenula. Za technologické inovácie väčšinou hlasujeme manžel, švagor a ja. Väčšina samozrejme vyhráva.

**17. Ako vaša firma zvládla pandémiu a aké kroky ste podnikli, aby ste sa prispôbili novým podmienkam?**

Bolo to veľmi ťažké, museli sme rozdeliť pracovníkov. Niektorí odišli na OČR, niektorí na PN a niektorým sme skrátili úväzok. Niektorí z manažmentu povedali, že budú aj naďalej chodiť do práce, hoci za to nedostanú peniaze. Naša tržba klesla o 80%, takže sme museli vyriešiť problém so zamestnancami. Bolo nutné tiež zúžiť sortiment a zavrieť pre verejnosť, takže sme prešli na výdaj cez okienko. Ďalej sme znížili minimálnu sumu pre rozvoz,

vytvorili sme nový slaný sortiment a rôzne darčkové balíčky s tematikou napríklad Vianoc, ktoré sme robili spoločne s firmou, ktorá vyrába víno. Začali sme byť aktívnejší na LinkedIn-e, kde sme ponúkali naše služby veľkým firmám. Vytvorili sme odberné miesto pre viacero spoločností a keď si prišli pre svoj tovar, tak si väčšinou automaticky zobrali aj zákusky. Potom sme vyvíjali ten spomínaný e-shop a rozvážali spolu so zákuskami aj tovar iných firiem ako je Lunys alebo nejaké farmárske produkty alebo dokonca aj zmrzlinu.

**18. Aké sú vaše plány na rozšírenie vašej firmy na nové trhy alebo do nových oblastí?**

Minulý rok sme začali rozvážať tovar do Rakúska pre e-shop, ktorý predáva aj naše produkty a potom ich roznáša Rakúšanom. Ďalej sme rozšírili oblasť kam vozíme zákusky - a to až po Nitru. Začali sme voziť aj mrazený sortiment, ten rozvážame až na východ Slovenska. Časom možno pôjdeme aj na ostatné zahraničné trhy, ale tu na západnom Slovensku máme ešte veľmi veľa priestoru na rozvoj. Teraz sme najnovšie kúpili pražiareň kávy a tak chceme v našich prevádzkach podávať aj našu vlastnú kávu.

**19. Ako sa vaša firma snaží podporovať diverzitu a inklúziu vo svojom tíme a v rámci svojich produktov alebo služieb?**

Máme aj viacerých zamestnancov s rôznymi postihnutiami, ktorých sa snažíme čo najlepšie začleniť. Máme aj zamestnancov rôznych národností.

**20. Ako sa vaša firma snaží zlepšiť zákaznícku skúsenosť a aké kroky ste urobili na zlepšenie služieb alebo produktov v minulosti?**

Snažíme sa, aby náš e-shop bol user fiendly, všetci zamestnanci, ktorí obsluhujú priamo zákazníkov sa zúčastňujú tréningu 5\*-ho zákazníckeho servisu, ako sa treba správať a ako odpovedať na kritické otázky náročných zákazníkov tak, aby sa neurazili.

**21. Ako by ste opísali svoj inovačný proces a aké sú jeho hlavné kroky?**

Náš inovačný proces má nasledovné kroky:

1. Úvodná analýza predajnosti,
2. Výber nepredajných produktov a ich následné vyradenie zo sortimentu
3. Úvaha o nahradení sortimentu prostredníctvom návrhov manažmentu
4. Brainstorming nápadov o nových produktoch
5. Výber navrhovaných produktov na vývoj
6. Testovanie a ochutnávka produktov (niekoľkonásobné testovanie)

7. Doladenie sortimentu
8. Vytvorenie propagačných materiálov
9. Nafotenie produktu
10. Určenie cenotvorby, výpočet nutričných hodnôt
11. Zaradenie do katalógu

**22. Aké sú najväčšie úspechy a neúspechy, ktoré ste zažili vedením inováčnej firmy a čo ste z toho odniesli?**

Asi by som vystihla to, že v modernom svete nie je vždy najvhodnejšie riadiť firmu dominantne a kľúčom moderného líderstva nie je veľa rozprávať, ale naopak veľa počúvať zamestnancov a potom spoločne rozhodnúť. Pri inováciách tiež spoločne rozhodovať pri výbere stroja. Teraz naposledy, keď sme boli na výstave, sme sa akurát rozhodovali či máme kúpiť väčší stroj na tlačenie popisov na zákusky a torty, ale nakoniec, keďže väčšina za to nehlasovala, tak sme ho nekúpili.

**23. Ako by ste charakterizovali svoje vedenie a aké sú vaše silné stránky ako lídra?**

Snažím sa byť ten, kto prichádza s inováciami a víziami, vždy rozmýšľam nad budúcnosťou. Kolegovia ma častokrát držia pri zemi aby som neuletela. Je dôležité, že sa vždy vieme dohodnúť.