NEBBIA, s. r. o.
Dlhá 74/85,
010 09 Žilina,
SLOVENSKO

UniCredit pre Česko a Slovensko

Každá firma má svoj príbeh





Od značky, ktorá vznikla z vášne pre fitness, až po globálne ambície. Martin Pecko, spoluzakladateľ NEBBIA, rozpráva o takmer 30-ročnej podnikateľskej ceste, kľúčových rozhodnutiach, ktoré formovali rast firmy, aj o lekciách, ktoré priniesli úspechy i chyby. V rozhovore odhaľuje, čo stojí za silou značky, prečo sú ľudia a produkt jej najväčším kapitálom a kam smerujú ďalšie kroky NEBBIA.

Martin Pecko
CEO NEBBIA

Ako sa zrodil váš podnikateľský nápad?
V kontexte 90. rokov a určitého „hladu po nezávislosti“, ktorý mala veľká časť našej generácie, sme stále hľadali spôsob, ako si privyrobiť a byť čo najmenej závislí od niekoho iného. Zároveň sme obaja žili fitnessom. Obdivovali sme amerických kulturistov, ich životný štýl a, samozrejme, aj oblečenie, ktoré nosili. Stanka začala hľadať látky a spôsob, ako vyrobiť oblečenie, ktoré by sa tomu americkému podobalo. Asi sa jej to darilo, pretože postupne začala obliekať prakticky všetkých našich známych z fitka. A potom sa úplne prirodzene spojili túžba po nezávislosti, podnikaní a tvorivosti. Dali sme oblečeniu meno a vznikla NEBBIA. Keď sa na to pozerám spätne, vlastne sa spojili naše dva svety: Stankin svet dizajnu a tvorivosti a môj svet fitness.

Čo bolo zlomovým bodom, ktorý umožnil rast a rozvoj?
Nemyslím si, že existoval jeden moment, po ktorom sa všetko zmenilo.
Ak by som však mal vybrať dva dôležité zlomy, prvým bolo pochopenie, že NEBBIA nemusí byť iba slovenská značka. Že produkt, ktorý tvoríme, má potenciál uspieť aj mimo Slovenska a že naším prirodzeným ihriskom môže byť celý svet. Druhým bolo pochopenie, že firmu nemôžeme riadiť stále rovnakým spôsobom. To, čo fungovalo, keď sme boli štyria alebo šiesti, prestalo fungovať, keď nás bolo niekoľkonásobne viac. Každá ďalšia fáza rastu si vyžadovala zmenu spôsobu riadenia, procesov, ľudí aj nás samotných. A samozrejme, veľkú rolu zohralo aj šťastie a ľudia, ktorých sme počas takmer 30 rokov stretli. Niektorí nám otvorili dvere, iní nás veľa naučili a ďalší nás posunuli tým, že nám ukázali aj to, čo robiť nechceme.

S akými prekážkami ste sa na svojej ceste stretli?
Asi najväčšou výzvou, ktorú vnímame prakticky dodnes a ktorá nás začala sprevádzať už veľmi skoro, je riadenie ľudí. V momente, keď NEBBIA prerástla naše vlastné kapacity, úspech firmy už nebol iba o tom, čo dokážeme urobiť Stanka a ja. Začal závisieť od toho, čo dokážu naši ľudia. Ako dobre ich vieme viesť. Ako jasne im dokážeme vysvetliť, kam smerujeme. Čo od nich očakávame. Aké máme hodnoty. A či ich dokážeme pre túto víziu nadchnúť. Pracovný trh sa zároveň veľmi rýchlo mení. Prichádzajú nové generácie ľudí s inými očakávaniami od práce, vedenia aj firmy. Nemyslím si, že riešením je hovoriť, že mladí ľudia sú horší alebo lepší. Sú jednoducho iní. A úlohou lídra je túto zmenu pochopiť a prispôsobiť jej spôsob vedenia tak, aby firma zostala výkonná.

Akú úlohu na vašej ceste zohrala UniCredit Bank?
Nielenže zohrala, ale stále zohráva úlohu spoľahlivého partnera. V živote aj v podnikaní je veľmi príjemné obklopiť sa ľuďmi, pri ktorých viete, že keď ich budete potrebovať, zdvihnú telefón. A presne tak vnímame aj ľudí v UniCredit. Nejde o to, že by banka za nás riešila naše problémy. Ide o to, že keď problém vznikne, máme na druhej strane partnera, ktorý sa snaží pochopiť náš biznis a kontext a spolu s nami hľadá riešenie. Pre firmu, ktorá vyrába, exportuje, financuje zásoby a podniká na viacerých trhoch, je takýto partner veľmi dôležitý. Aj vďaka stabilným partnerom si môžeme dovoliť myslieť vo väčšom a pokračovať v našom sne vybudovať z NEBBIA jednu z popredných globálnych značiek vo fitness segmente.

Aké sú silné stránky vašej spoločnosti?
Jednoznačne produkt. Fitness nebolo niečo, čo sme si vybrali ako atraktívny trhový segment. Bolo súčasťou našich životov dávno predtým, ako vznikla NEBBIA, a je ním dodnes. Myslím si, že práve preto veľmi dobre rozumieme tomu, pre koho naše produkty tvorme. Rozumieme našim zákazníkom, ich životnému štýlu aj tomu, čo od produktu očakávajú. A potom sú tu ľudia. NEBBIA nie je veľká spoločnosť, aj keď naša značka môže niekedy pôsobiť väčšia, než v skutočnosti je. O to viac záleží na každom človeku vo firme. Potrebujeme ľudí, ktorí sú ochotní spraviť tú povestnú extra míľu. Ktorým nestačí povedať: „Urobil som svoju časť,“ ale zaujíma ich výsledok celej firmy. Ak by som teda mal naše najsilnejšie stránky zhrnúť, sú nimi hlboké porozumenie fitness segmentu, ktoré vieme pretaviť do kvalitného produktu, a ľudia, ktorým na výsledku skutočne záleží.

Aké sú vaše plány a ciele do budúcnosti?
Máme za sebou približne tri roky bez výraznejšieho rastu. Nebudem sa vyhovárať iba na trh. Urobili sme aj sériu zlých rozhodnutí, predovšetkým v rokoch 2021 a 2022, a ich dôsledky sme si museli odpracovať. Zároveň sme zásadne zmenili náš výrobný model. Presunuli sme výrobu do Turecka, zmenili množstvo interných procesov a museli sa naučiť veľa nových vecí. Dnes mám však pocit, že sme sa dostali na novú štartovaciu čiaru. A teraz chceme opäť rásť. Veľkou témou je internacionalizácia. Spúšťame predaj v USA, kde sme museli vyriešiť množstvo logistických, procesných aj personálnych otázok. Zamestnávame prvého človeka priamo v USA a budujeme tam aj lokálny zákaznícky servis. Nechceme však rásť len tým, že budeme otvárať ďalšie krajiny. Chceme byť lepší aj v tom, čo už robíme – v produkte, e-commerce, práci s dátami, marketingu a v rýchlosti, s akou dokážeme reagovať na trh. Našou veľkou výhodou je takmer 30-ročná história vo fitness. Fitness pre nás nie je trend, ku ktorému sme sa pridali. Je to svet, v ktorom žijeme celý život. A naším cieľom je pretaviť túto kredibilitu do ďalšej fázy rastu značky NEBBIA na globálnom trhu.

Aká pracovná chyba vás naučila najviac a čo vám priniesla?
Jednou z chýb, ktoré sme v minulosti robili, bolo, že sme sa príliš pozerali na výrazne väčšie firmy a snažili sa prenášať ich spôsob fungovania do NEBBIA. Dnes už viem, že to, čo funguje niekomu inému, nemusí fungovať aj nám. Firma našej veľkosti by pravdepodobne urobila chybu, keby sa dnes snažila kopírovať Adidas. Oveľa zaujímavejšia otázka pre mňa je: Čo robil Adidas v čase, keď bol stokrát menší? Aké rozhodnutia vtedy robili? Akých ľudí naberali? Čo im umožnilo vyrásť? Čo dokázali robiť rýchlejšie alebo lepšie ako ostatní? Dnes sa preto snažím neinšpirovať tým, čo veľké firmy robia vo svojej súčasnej veľkosti, ale tým, čo im umožnilo dostať sa tam, kde sú.

Akú radu by ste dali svojmu mladšiemu ja?
Aby sa menej porovnával s okolím. Aby sa príliš nezaoberal tým, v čom je priemerný, a nemíňal príliš veľa energie snahou dostať svoje slabé stránky aspoň na priemernú úroveň. Oveľa skôr by som mu poradil, aby čo najrýchlejšie pochopil, v čom je naozaj dobrý. A potom sa v tom snažil byť najlepší na svete.

Ako vo vašej firme vznikajú nové nápady a čo musia spĺňať, aby sa premenili na realitu?
Tie najlepšie nápady väčšinou nevznikajú vo chvíli, keď si desať ľudí sadne do meetingovky a povie si: „Teraz poďme vymyslieť niečo skvelé.“ Často vznikajú pri káve, na chodbe, počas úplne iného rozhovoru alebo náhodným stretnutím dvoch ľudí, ktorí by sa možno na oficiálnom mítingu ani nestretli. Aj preto si veľmi uvedomujeme význam firemnej kultúry a osobnej interakcie medzi ľuďmi. Zaujímavé je, že každý z nás dvoch so Stankou tvorí úplne inak. Stanka ako dizajnérka najlepšie tvorí mimo firmy. Niekedy jej stačí deň alebo dva v inej krajine, nové prostredie, ľudia, architektúra či ulica a príde s množstvom nových nápadov. Ja to mám presne naopak. Moje najlepšie nápady často vznikajú vtedy, keď všetci odídu z officu, zostanem tam úplne sám a všetko okolo mňa stíchne. Samotný nápad však nestačí. Aby sa zmenil na realitu, musí podľa mňa prejsť tromi jednoduchými filtrami: musí dávať zmysel zákazníkovi, musí byť správny pre značku a musí dávať ekonomický zmysel. A potom ho treba čo najrýchlejšie otestovať. Mám oveľa radšej nedokonalý nápad otestovaný v praxi ako perfektnú prezentáciu, o ktorej sa tri mesiace diskutuje v zasadačke.

Ktorá kniha, film alebo osobnosť najviac ovplyvnili váš spôsob uvažovania a prečo?
Na začiatku podnikania to bol jednoznačne Tomáš Baťa. Fascinoval ma jeho prístup k podnikaniu a schopnosť hľadať riešenia aj tam, kde sa zdalo, že žiadne neexistujú. Mnohé princípy, ktoré zaviedol pred sto rokmi, podľa mňa fungujú dodnes. Ak by som však mal vybrať jednu osobnosť, ktorá najviac ovplyvnila môj pohľad na produkt, bol by to Steve Jobs. Jeho posadnutosť produktom a schopnosť spojiť dizajn, funkčnosť a emóciu sú niečím, čo sa snažíme prenášať aj do NEBBIA. Aj preto sme odvážni nerobiť produktové kompromisy. Vo firme napríklad neuvažujeme spôsobom: O koľko môžeme znížiť kvalitu materiálu, aby sme zvýšili maržu? Takto produkt nevnímame. A potom je tu ešte jedna skúsenosť s knihou, na ktorú často myslím. V období, keď NEBBIA prakticky nežila e-commerce, som čítal knihu o Amazone. Vtedy som ju asi ani nedočítal. Ešte som nerozumel tomu, čo Bezos videl v budúcnosti online predaja. Pred približne dvoma rokmi som ju našiel vo svojej knižnici a prečítal prakticky jedným dychom. Pamätám si, že som si po dočítaní povedal: *Kde sme dnes mohli byť, keby som tú knihu a to, čo v nej bolo, pochopil už vtedy?* Niekedy totiž nestačí mať správnu informáciu pred sebou. Treba byť pripravený ju aj pochopiť.

UniCredit Bank