

STATUS

⇐ FOKUS

Nic jsem nedostal
na zlatém
podnose

⇐ VERSUS

Gin od zdroje.
Bez zkratek
a trendů

⇐ GLOBUS

Moldavsko vás
zpomalí. Ať
chcete, nebo ne

**Budoucnost patří těm,
kteří dokážou zůstat
v klidu a přesto
jít vpřed.**



„Žádný člověk, žádný problém“ je výrok, který bývá připisován Stalinovi. Ve skutečnosti se jedná pouze o literární fikci, jejímž autorem je Anatolij Rybakov. Přesto k němu neodmyslitelně patří – dokonale totiž vystihuje cynickou logiku jeho vládnutí.

FIRMY BEZ LIDÍ ZTRATÍ SVOU IDENTITU

V posledních měsících se mi tato věta vybavuje stále častěji. Samozřejmě ne v kontextu fyzické likvidace, ale ve spojení s překotným rušením pracovních míst a transformací firemních procesů. Nástup umělé inteligence totiž svádí k jednoduché manažerské zkratce: nahradit drahý a často nedostatečný lidský kapitál algoritmem. Škrtnout problém s lidským faktorem. Konečně přestat řešit všechny

musíte čekat, až se s tím vyrovná a bude zase psychicky v pohodě. Nemusíte se bát, že už nepřijde do práce. Platíte jen relativně levnými tokeny. Tak nějak vypadá představa manažerského nebe.

Nebo ne?

Umíme si dnes objektivně odpovědět na otázku, jakou měrou tvoří hodnotu našich

Nejsme jen snadno zaměnitelným kódem v databázi trhu.

ty situace, kdy někdo nepřijde do práce, stěžuje si na nedostatečné firemní benefity, neudělá dobře ani včas svou práci, a ještě se u toho tváří, jak neskutečně trpí tím, že do práce vůbec musí chodit. Umělá inteligence chyby dělá také, mnohdy až nepochopitelně hloupé. Můžete jí dát zpětnou vazbu, dokonce ji můžete seřvat. Ne-

firem právě lidé? Ti, kteří jsou schopni vymyslet nový produkt. Ti, kteří umí zachránit klíčového zákazníka. Ti, kteří vyřeší situaci, když nejde všechno podle předem připravených plánů. Opravdu budeme mít právo na firemní existenci, když za nás budou s okolním světem komunikovat jen virtuální asistenti? Domnívám se, že fir-



my bez lidí ztratí svou identitu. Bude to jako instantní strava. Pokud potřebujete rychle a levně doplnit živiny a neřešíte, jak tato snadno zaměnitelná hmota chutná, je to dobré řešení.

Proč pak ale dáváme tolik peněz do budování značek a snažíme se odlišit od všech ostatních na trhu? Nástroje umělé inteligence se při rozhodování neřídí pocity, přestože je umí někdy až dokonale předstírat. Naopak lidé jsou bytosti emoční, které se občas snaží předstírat rozum. I tohle někteří umí velmi dobře. Budoucnost úspěšného byznysu proto podle mě

neleží v nahrazování lidí algoritmem. Po-
užijme technologie tam, kde šetří čas
a odbourávají rutinu. Neztrácejme ale
to podstatné – lidskost s jejími chybami,
emocemi i schopností vytvořit něco neo-
pakovatelného. Protože nakonec jsou to
právě lidé, díky kterým nejsme jen snad-
no zaměnitelným kódem v databázi trhu.

Přeji vám inspirativní čtení.

S úctou,

Petr Schaffartzik
předseda představenstva skupiny K2



FOKUS → 8

**Když mi řeknou
„nejde to“, udělám to.**



VERSUS → 18

**Láhev v pondělí.
Druhá až na podzim.**



RÉBUS → 30

**Konferenční sály
už nám nestačí.**



GLOBUS → 36

**Slow tourism tu není
trend. Je to realita.**



CYKLUS → 48

**Dobrý manažer musí
umět potlačit ego.**



RÁDIUS → 56

**Technologie jsou
zásadní. Lidé také.**



BONUS → 60

**Chtěli jsme, aby Vision
měla budoucnost.**

Ne, tohle opravdu nebude fádňá byznys story, pomysleli jsme si hned, když Jan Melichar vstoupil do dveří. Ročník narození 1989, vysportovaná postava, bezmála dva metry, dokonale bílé zuby. Ale především obrovský proud energie, který z jednatele společnosti MEKR'S doslova tryská, ať už s ním stočíte řeč na kterékoliv téma.

NIC JSEM NEDOSTAL NA ZLATÉM PODNOSE

„Kdysi jsem hrával třetí ligu ve fotbale, ale byl jsem jako Řepka. Pořádně mě to začalo bavit, až když to jiskřilo, taky to byla samá ‚rote‘,“ směje se. „Měl jsem spíš dělat hokej jako brácha, který hrával roky v Kanadě, protože tam jedete minutu naplno, nadechnete se a jdete do toho po hlavě znovu,“ říká.

Právě tak od roku 2015 řídí také společnost MEKR'S, která dodává spojovací materiál a kotevní techniku do 20 zemí v Evropě. Na skladu byste našli přes 60 000 položek, jež odebírají přední firmy v oblasti strojírenství, elektroniky, hutnictví a automobilového průmyslu. Stejně tak do portfolia společnosti patří kamenné prodejny, kam chodí nakupovat kutilové. Na účetních závěrkách pak svítí výrazně plusová čísla – z velké části i proto, že

Jan Melichar nedokáže sedět na místě. A vždycky, když byznys začíná upadat do stereotypu, vyrazí na lov: koupí konkurenční nebo spřátelenou firmu, případně investuje do dalších prostor.

„Nedokážu jen tak sedět v kanceláři, koukat do systému a užívat si, že se nám ekonomicky daří. Vždycky, když taková chvíle přijde, okamžitě potřebuji změnu a adrenalin,“ nezapře v sobě sportovní geny a vrozenou soutěživost.

V genech ji má po tátovi i strýci, kteří oba svého času hrávali volejbal v legendární Odoleně Vodě a pak se sportem živili jako profíci v Německu. Po otci také „zdědil“ firmu – ale nebylo to na zlatém podnose a cesta k její dnešní kondici pak byla klikatější než silnice do podkrkonošské Úpi-



ce, kde jsme si s Janem Melicharem dvě hodiny vyprávěli a často se při jeho bezprostředním a jadrném vyjadřování smáli.

Ale pěkně popořádku, protože i tento firemní příběh má devadesátkovou příchuť. Jan Melichar se narodil v Němec-

ku, kde rodiče měli tou dobou všechno. „Táta měl dvě zaměstnání a vedle toho hrál vrcholově volejbal. Vydělával velmi slušné peníze – a nikdo příliš nepočítal s tím, že bychom se vraceli do Česka,“ vzpomíná Jan Melichar na chvíle, kdy mu byly čtyři.

Tři stovky za den

Jenže přišel rok 1993 a telefonát od tátova bratra z Česka. Ten do Německa vzkazoval: „Vraťte se, tady nic není, dá se prodávat cokoliv a vydělávat pěkné peníze.“ Právě volejbalové kontakty přivedly otce k majiteli tehdy největšího velkoobchodu se spojovacím materiálem v republice.

V lednu 1994 si tak v Úpici pod náměstím otevřel první prodejničku pod názvem Spojovací a upevňovací materiály Melichar. Vedle šroubů v ní prodával i sportovní oblečení a vybavení značek Mizuno nebo Rebound, na které měl zastoupení.

První den v obchodě byl ale jako studená sprcha. V pokladně se na konci dne sešlo pouhých tři sta korun. Otec tehdy se smíchem i obavou říkal mámě: „Nebal kufry, prosím tě, za chvíli se vrátíme zpátky do Německa.“

Nakonec kufrů zůstaly na půdě. Základní školu měl Honza necelého půl kilometru od prodejny. Jakmile v půl dvanácté padla,

běžel do obchodu a odpoledne jezdíval s mámou na rozvozy zboží po zákaznících. „Jako malý kluk jsem se chlubil, že už řídím. Máma mačkala pedály a já jsem zatáčel volantem. Když jsem pak ve čtrnácti jezdil sám po vesnici a v osmnácti šel do autoškoly, měl jsem naježděno už tak dvanáct až patnáct tisíc kilometrů. Rodiče trávili v práci spoustu času, ale o to lepší bylo moje dětství – lítal jsem po venku, pořád jsme něco hráli, někam vyráželi,“ vzpomíná Jan Melichar – mimochodem, dnes otec sedmileté a pětileté dcery a tříletého syna.

Firma rostla společně s ním. Spojením s panem Králíkem a jeho firmou Kráter vznikl název ME-KR'S – složenina ze jmen Melichar a Králík. Když se cesty partnerů kolem roku 2005 rozešly, byl už součástí společnosti velkoobchod i prodejny v Hradci Králové a Úpici. „Ale praxe ukázala, že mít více logistických center generuje neefektivní náklady. Vizí se stalo mít vše pod jednou střechou,“ říká Jan Melichar.



Býval jsem divizna



Pokud by si někdo představoval, že Jan Melichar mladší dostal ředitelské křeslo s červeným kobercem, byl by na omylu. Když po maturitě oznámil tátovi, že přemýšlí o vysoké škole, dostal věcnou odpověď: „No tak si to plat sám.“

„Trvalo asi tři vteřiny, než jsem univerzitu vzdal, protože jsem to skutečně dělal spíš proto, abych si prodloužil mládí, mohl dál hrát fotbal, balit holky a vyrážet s kamarády na pivo,“ směje se. „Zároveň jsem chtěl vydělávat vlastní peníze a měl jsem v sobě touhu podnikat. Už od dětství jsem chodil na brigády a od otce nikdy nedostal peníze jen tak. Uvažoval jsem o lékárně a měl jsem

dokonce chuť provozovat vlastní franšizu McDonald's, jenže mi jaksi chybělo dvacet milionů do začátku,“ říká.

V roce 2009 proto nastoupil do rodinné firmy jako obyčejný řádový zaměstnanec. Prošel si kompletním kolečkem od samého dna. Tři čtvrtě roku strávil na příjmu ve skladě v době, kdy veškerá logistika běžela ručně bez čteček čárových kódů. „Ať už jsem dělal cokoli, nikdy jsem se nedokázal smířit s tím, jak to právě děláme. Vždycky jsem měl nutkání věci posouvat. V týmu mi dokonce kvůli tomu začali říkat divizna, protože jsem se pořád divil, proč se to nebo ono dělá tak neefektivně,“ vypráví.



Řeknou mi, že to nejde? Udělám to.



Mohlo být dobře, jenže přišel OLAF

Skutečný křest ohněm však měl teprve přijít. V letech 2013 až 2015 zasáhla firmu ničující rána v podobě antidumpingových opatření Evropské unie na dovoz asijského spojovacího materiálu. Evropský úřad pro boj proti podvodům (OLAF) dohledával takzvaný transshipment – praktiku, kdy asijské dodavatele deklarovali čínské zboží přes zemi původu v Thajsku, ve Vietnamu nebo na Tchaj-wanu.

Přestože soudy později potvrdily, že ME-KR'S byl ze strany asijských dodavatelů podveden, evropská legislativa byla neúprosná: doplatit clo musel český dovozce.

„Jednoho dne dorazila zpráva z banky o exekuci na účtech na 86 milionů korun. Celkově úřady doměřily firmě závazky ve výši 150 milionů korun v době, kdy obrat podniku činil kolem 430 milionů. Banky chtěly okamžitě sesplatnit úvěry a poradci doporučovali stáhnout roletu.“

Jan Melichar si při vzpomínkách na tyto chvíle neodpustí ostřejší slovo. „Byli jsme neuvěřitelně v pr.... Měli jsme 300 milionů dluhů. Banka nás chtěla položit, přišla exekuce na účty. Poradci tátovi říkali, že to v téhle chvíli nemůžu zvládnout. Ale já jsem Blíženec – když mi někdo říká, že něco nedokážu, postavím si hlavu a udělám to už z principu. Zvládli jsme to. Byla to ta nejlepší škola. Nikdo mi nemůže říct, že jsem firmu dostal na zlatém podnose, protože právě tohle byly moje začátky v roli jednatele,“ vysvětluje Jan Melichar.

Právě v této situaci v letech 2014–2015 převzal plnou odpovědnost a operativní řízení. Vyjednal splátkové kalendáře s brutálními penále a úroky. Přesto dokázal udržet provoz, v roce 2014 poprvé překonat hranici obratu půl miliardy korun a v roce 2020 zaplatit do posledního haléře finální splátku.

Táta položil tužku

Zatímco časopisy obvykle píšou příběhy o složitých procesech zaučování potomků, v rodině Melicharových to proběhlo radikálně. Otec Jan Melichar starší dne 31. prosince 2014 doslova položil tužku a ve firmě se pět let vůbec neobjevil.

„To byla obrovská výhoda. Mám kamarády mezi staršími majiteli a vidím, jak rodiče pořád dětem do řízení kecají a nemohou se podniku vzdát. U nás táta odešel a už se neobjevil. I proto si dneska voláme každý den a máme skvělý vztah. Jsme spíš bráchové než táta a syn. O práci se prakticky nebavíme,“ dodává s úsměvem.

Když se v roce 2020 firma očistila od stínu antidumpingu a zadlužení kleslo k nule, stanul mladý jednatel před otázkou: Co dál? „Spojovací materiál není a nikdy nebude typický lovebrand, u něhož by zákazníci platili dvojnásobek ceny za značku. Když konkurence nabídne šroub o deset haléřů levněji, velkoobchodní odběratel přejde.“ A protože bylo jasné, že organický růst má své limity, vedla cesta k další expanzi výhradně přes akvizice.

Prvním velkým úlovkem se stala společnost Pematex se třemi maloobchodními prodejny a velkoobchodem. Násle-





Všechno, co vyděláme, reinvestujeme do růstu.

dovaly další a postupně vznikla síť šestnácti prodejen i akvizice zavedených značek jako D-Holz nebo Hopefix. Posledně jmenovaná firma představovala přímou konkurenci zaměřenou na takzvané „rohlíky“ – vysokoobratkový, jednoduchý sortiment matic a podložek s nízkou marží a minimálními režijními náklady.

„Kolem roku 2020 jsme byli bez dluhů a říkali jsme si, že se tu houpeme na židli a není do čeho píchnout. Vývoj nesmí zakrnět. Jak říká můj kolega: ‚My nikdy nemáme místo na skladě a jsme pořád švorc.‘ Všechno, co vyděláme, reinvestujeme do růstu a řešíme, co dál.“

Koupit devět firem vyžadovalo vytvořit přesný akviziční systém. Jan Melichar se naučil číst v účetních závěrkách. Finální

hloubkové prověrky dělá s externím poradcem panem Sklenářem, bývalým expertem z E&Y a PwC, se kterým se sblížil už během krize v roce 2014. Akviziční cíle vybírá osobně a zvažuje návratnost na úrovni pěti či šestinásobku EBITDA.

Přes rozsáhlou síť prodejen je však Jan Melichar v hodnocení maloobchodu realistický. Tradičním malým železářstvím většinou těžké časy. Rostoucí mzdové náklady, které se o víkendech s příplatky šplhají přes 400 korun na hodinu, nelze pokrýt z prodeje tří šroubků zákazníkovi, který v prodejně nechá 30 korun. Trendem je koncentrace do velkých hobby marketů typu Hornbach či Uni Hobby, do kterých MEKR'S dodává.

„Když manželka chce, abych doma něco vyvrtal, půl roku mi to opakuje, až se naštve a vezme vrtačku sama. O víkendu pak jedeme do OBI, kde si koupím šroubek za 25 korun, který tam dodáváme za 2,50. To je neudržitelné. Proto jsme další růst maloobchodu zastavili a soustředíme se na zákazníky s vysokou přidanou hodnotou – průmysl, zemědělce a DIY řetězce,“ popisuje strategii. V letošním roce jsme takto odmětli odkup čtyř prodejen, protože nevidíme do budoucna v menších a středních městech jejich ekonomický potenciál,“ říká Jan Melichar.

Evropa bez růžových brýlí

Z MEKR'S Group je dnes miliardová společnost, jež dodává do 20 zemí Evropy. A jak Jan Melichar říká, mnoho věcí se za poslední roky neuvěřitelně proměnilo.

„Dřív jste přijeli do Německa ve Volkswagenu a oni se na vás dívali přes prsty. Dnes tam musíte přijet ve Škodovce, abyste je

Současnou módu nekritického uctívání umělé inteligence však odmítá: „AI není všespásná, když nemáte v pořádku základní procesy. Mě baví firmy, co básní o AI, a přitom nemají například ani automatickou fakturaci. Nemám rád Teamsy. Když se má něco podstatného vyřešit, sbalím se a jedu přes půl republiky na

Byznys je o lidech a komunikaci z očí do očí.

neprovokovali, protože oni sami mají obrovské problémy. Na dálnici jedete 180 kilometrů v hodině a potkáváte řidiče, co jedou v levém pruhu devadesátkou. Naopak Polsko udělalo neskutečný skok – z bývalých ‚paštikářů‘ je dnes dvacátá největší ekonomika světa s perfektní infrastrukturou a obrovskou pracovitostí. Tam vidíme obrovský prostor pro růst,“ naznačuje Jan Melichar strategii směrem do budoucna.

„Nesnáším korporátní šablony, rigidní porady a přehnanou závislost na technologiích. Ano, investovali jsme desítky milionů do automatizace, ale proto, že jsme si dokázali spočítat návratnost. Máme systém K2, který nám pomáhá s daty a procesy, protože víme, že to potřebujeme.“

osobní schůzku a kafe. Byznys je o lidech a komunikaci z očí do očí,“ tvrdí nekompromisně.

„To, že někdo sedí devět hodin u počítače v kanceláři, znamená, že devět hodin dělá. Já se snažím čas využít na maximum. Úterky, středy a čtvrtky cestuji po pobočkách a na schůzky, pondělky a pátky jsem v Úpici. A nejlepší nápady stejně nikdy nevzniknou v kanceláři. Tři nebo čtyři akvizice jsem vymyslel na dovolené na Maledivách, když se po týdnu začnu nudit. Nejvíc věcí stejně vyřešíme v hospodě nad pivem, fotbalem a prací,“ uzavírá energicky – a nám je jasné, že v Úpici se jen tak nudit nikdo nezačne. S Janem Melicharem to ani nejde.





κ Martin Žufánek

TY KRÁSO, ŘEKL JSEM SI, KDYŽ JSEM GIN PRO K2 OCHUTNAL

Měl to být rozhovor o limitované edici ginu, kterou křtíme novou verzí K2 bora. Jenže u Martina Žufánka nikdy věci nejsou tak, jak si je předem namalujete. Majitel, ředitel a zároveň „palírník moravský“ rodinné ovocné destilérky v sobě nezapře svéráz divokých Bílých Karpat, kde v Boršicích u Blatnice firma sídlí. Mluví svérázně, přemýšlí neortodoxně, na módních trendech nenechá suchou nit. Jenže právě takové lidi a takové jejich produkty potřebujeme jako sůl v době, která nám algoritmizuje naše životy a v níž se byznys plány generují s pomocí jazykových modelů. Proto nevznikl rozhovor, ale spíš monolog, jenž i kvůli autenticitě necháváme často v originálním znění. Možná i díky tomu lépe pochopíte, proč gin K2 bora chutná právě tak osobitě a nezkrotně.



Ostatně i proto jsme se k Martinu Žufánkovi po letech vrátili. Právě on a jeho stejnojmenná destilérka (žádný marketingový kalkul, ale reálné příjmení rodinného klanu) totiž připravili vůbec první verzi našeho ginu. A ačkoli jsme původně mysleli, že vždy budeme dávat prostor novým a novým výrobcům, originalita chutí i palírníka nás přiměla se do podhůří Karpat vrátit.



Začneme trochu jinak. Není trochu nešťastné podnikat v oboru alkoholu na prahu roku 2027, kdy se stalo extrémně módní nepít?

Jo. Můžeme klidně začít tím fenoménem, protože to je věc, která v novodobé historii nikdy nebyla. Mně bude za dva roky padesát, ale ani můj děda by si nepamatoval, že byla doba, kdy by docházelo k tak velkému poklesu konzumace alkoholu. Samozřejmě to sleduju. Jsem výrobce alkoholu, pracuju s ním. Vždycky jsme to měli tak, že jsme pod-

porovali gentlemanský způsob pití alkoholu. Nikdy jsme neměli reklamy, jak lidi křepčí na diskotéce nebo na párty a my jim k tomu máváme fanglema „pojdme chlastat, je to strašná zábava“. V tomto jsme strašně konzistentní. Když si najdete třeba nějaké patnáct let staré rozhovory se mnou, tak říkám furt celou dobu toto samé: „Kupte si láhev slivovice třeba v pondělí a druhou si kupte na podzim.“ Nechci, abyste kupovali tu láhev každý týden. Nechci, abyste pili.



Alkohol tedy pro vás není věc každodenní spotřeby?

Ne, člověk by neměl pít pravidelně. Alkohol má být požitek. A dopřávání si s sebou nese i nějaké negativum. Jenže dneska jsme se přesunuli k extrému, kdy požitky do našeho života přestávají patřit.

Kdy přišel ten zlom?

Hodně s námi zamával covid. Děcka, která v té době měla chodit ven, byla dva roky zavřená doma. Právě v době, kdy se jim vyvíjí sociální konstrukty, mají navazovat kontakty, mají chodit ven, mají se seřezat tak, jak jsme se seřezali dřív my. Mladí mají výhodu, že v osmnácti nebo ve dvaceti mají dostatečně pevné zdraví na to, aby se po víkendu v pondělí otřepali a šli do školy, jako by se nic nestalo. To se zpretrhalo. Zvykli si na to, že si



Alkohol má být požitek.

třeba nemusí ani vařit, že stačí vzít aplikaci, ťuknout si na meníčko, které vám přivezou domů. Přestali se socializovat. Naše generace byla taková, že když jsme chtěli se seznámit s holkou, tak jsme museli někam ven. Do baru, do restaurace, abychom se o ní něco dozvěděli. Ale dneska si jí ti smradi najdou okamžitě na Instagramu a vidí všechno. Kam

chodí, co má ráda, co navštěvuje, a už nemají vůbec důvod jí někam zvát a něco z ní tahat, protože všechno ví.

A další taková věc: naše generace narozená v 70. a 80. letech už samozřejmě nezvládá pít, jak jsme pili dřív. Začínáme se víc zajímat o zdraví – a v posledních dvou nebo třech letech tady úplně vybuchl trend health a longevity. Najednou všichni chtějí žít do 100 let, do 120 let a snaží se hacknout svoje zdraví. Dosáhlo to tak absurdní úrovně, že dneska jsou lidi, co baští sto supplementů denně, chodí spát

v osm večer hnedka po Večerníčku, aby nahnali devět hodin spánku. Všechno si hlídají. Máme Apple Watch, máme Oura prstýnky, máme sto různých zařízení a všichni se kontrolujeme. To mi přijde jako totální peklo, že se všichni kontrolují, jako by byli nemocní. Ale my se kontrolujeme, i když jsme všichni zdraví.

Vrchol je pak moment, kdy se bavím s kamarády a ti mi hlásí: „Víš co, já na ten večírek nepůjdu, protože oni tam stejně budou pít. Ale já ne. Přišel bych o svůj spánek, druhý den bych nemohl uběhnout svých deset tisíc ki-





lometrů a zvednout tunu železa.“ Když si to pak vezmeme, tak všichni se potkáme na smrtelné posteli a ten, co tam prostě bude dodržovat ten health and longevity styl, bude chodit spát v 6 hodin večer a nebude jíst, tak bude litovat jenom toho, o co všechno přišel, co nestihl, co neviděl. Zjistí, že na těch večírkách se lidi seznámili. Že se seznámili takovým způsobem, že někdo z těch do té doby neznámých vám najednou jde za svědka na svatbu. Kapka alkoholu k tomu patří, protože nás zbavuje sebekontroly.

Jasně, můžeme se potkat někde nad nějakým zdravým salátem a čerstvým humusem, jenže pak se rozejdeme a řekneme čau. Jdeme se měřit a jdeme běhat.

Nedávno jsem četl takovou fakt hezkou studii v Americe, která probíhala snad sto let a zkoumala lidi. Ukázalo se, že největší zkracovač života je samota a největší základ psychických problémů je samotářský životní styl, že je několikanásobně horší než třeba neustálé kouření.

Máte také dvě čerstvě dospělé děti, jak jsou na tom ony?

Anežka má dvaadvacet, Martin dvacet. Jestli byli v baru desetkrát za život, tak je to moc. Oni jsou furt doma. Všechno mají v mobilu, v počítačích, na sítích, ve whatsappových skupinách. Říkám: „Smradi, běžte ven! Běžte se bavit, vy teď poznáváte, jak to prostě je. Pak už nebudete moct.“



Na druhou stranu – covid vám přinesl rekordní čísla.

Jo, ten všechny takové ty firmy jako my vystřelil do výšin, protože lidi, jak byli zavřená nikam nechodili, objednávali si všechno domů. My jsme měli fakt obrovský nárůst. Ale mně to nevadí. Pro mě je současný stav nový normál. Máme přesně taková čísla, na která je naše firma stavěná. Na co je stavěná práce dvou lidí v lihovaru a pár lidí v expedici. Byla to abnormalita, která se stane jednou za život, jednou za století, že přijde něco

takového jako totální lockdown a lidi pijí doma ze žalu, protože neví, co se bude dít. To, že se teď nepije tak strašným způsobem, pro nás to znamená jenom to, že nejsme v tom brutálním stresu, jak jsme dřív bývali, kdy jsme v práci skoro spali. Kdy jsme všechno obětovali práci, jenom se nonstop plnilo. A lidi byli tady v práci nevrlejší, naštvaní, nic se nestíhalo. Ten stres byl brutální. Dnes jsme v pohodě, že takto by to asi mělo vypadat. Na rozdíl od firem, které mají board manažerů a dneska tam skáčou z oken.

Chtěl jsem udělat gin, který bude odrážet místo, odkud pocházíme.





Pojďme k ginu, který dnes poprvé slavnostně otevíráme. V čem je podle vás kouzlo tohoto nápoje?

Gin má v podstatě neomezené množství kombinací, takže palírníka nikdy nepřestane bavit. Třeba mě šíleně baví hrát si s bylinkami. Když děláte slivovici, chutná to jako švestka. Hruška jako hruška. Whisky je drink, který si dáte do sklenice večer, ale kdo si dá přes den nakouřenou whisky?

Vy jste byli jedněmi z těch, kdo ginové mánii v Česku hodně foukal do zad, že?

Je to sranda, protože když jsme začali destilovat gin, tak v České republice gin nikdo nededtiloval. Nikdo to nedělal řemeslným způsobem. Byly tu jen neslavné giny míchané z lihu a trestí. Ani ty značky nechci říkat, ale flaška ginu nemůže stát 110 korun. To je jen peklo. Cukr a nic víc. Teď si vezměte, že my v té době jsme začali destilovat



gin tady na Moravě, který jsme nacenili na třeba pět set korun. V situaci, kdy litrovka Beefeateru stála třeba tři stovky. Ale strhla se úplná mánie. Lidi to dokázali ocenit. Až se bude psát historie českého alkoholu, budeme v ní tučným písmem, protože to, co se nám povedlo udělat s ginem na českém trhu, nemá obdoby.

**Dnes jsou tu desítky
řemeslných výrobců. Proč
bych měl zvolit Žufánka?**

Ono to bude znít možná samolibě, ale tady v Česku je to brané jako gin od zdroje. Prostě od člověka, který nastartoval ginovou revoluci. Od toho roku 2013 jsem udělal stovku receptur. Troufám si říct, že za tu dobu mám největší zkušenosti s přípravou a destilací bylin. Protože když něco děláte v podstatě pravidelně nonstop takhle dlouhou dobu, tak se dostanete pak do situace, kdy jenom přijdu, čichnu k nějaké bylině a hnedka vím, kolik jí použít. Nebo přivoním a řeknu si: „Aha, tak ona se bude dobře párovat s tímto.“ A to se naučíte až zatraceně dlouhým zkoušením.

Neustále ochutnávám. I to, co dělají druzí výrobci. Kdybych pil pouze naše věci, tak mi zakrní jazyk a vůbec se nikam nerozvinu. Sleduju, jak ostatní destilují jinak. Hned také poznám výrobní vady. Řeknu si: „Aha, tento mace-roval v moc silném lihu. Tento to zavčas neodříznul.“ Navíc jsem



v celé rodině i celém lihovarnickém byznysu známý tím, že jsem jako strašný pedant. Nesnáším chuť a vůni vyšších alkoholů. Lidi tomu lidově říkají ocasy. Vím, kdy destilát utnout, přerušit a zbytek znehodnotit.

Jak to děláte?

Při výrobě ginů to máme tak, že přestávám brát alkohol, který

Když se K2 po letech znovu ozvala, věděl jsem, že chci udělat edici z Bílých Karpat. Mě baví používat lokální věci. Chtěl jsem udělat gin, který bude odrážet místo, odkud pocházíme. Hned mi cvaklo, že použiju borovické výhonky a maliny z místních lesů. Přidali jsme lipový květ a rakytník, který roste kousek od naší firmy. A pak se to stalo.

Za takovým produktem bych si nemohl stát.

klesne pod 70 %. A teď si vezměte, že od těch 70 % třeba po 20 % vám vyteče ještě spousta alkoholu. Reálně třeba 16 %. My to likvidujeme, nepoužíváme. Přitom to není špatné ani zdravotně závažné. Jenom se při těch vyšších teplotách a vyšším alkoholu destilují látky, které mně nevoní. Mně to nechutná. Za takovým produktem bych si nemohl stát.

V čem je výjimečná K2 bora, již jste připravil pro edici stejnojmenné verze podnikového systému?

Co přesně?

Když se gin vydestiluje a zředí vodou, potřebuje třeba 14 dnů, během kterých se molekuly vody spojí s alkoholem a ta aroma se krásně spojí. Jak jsem to ochutnal, říkal jsem si: „Ty krásno!“ Mně ten gin tak strašně zachutnal, že jsem ho začal používat jako primární. Doufám, že se nám podaří pár lahví stopit, že K2 nedáme všechno. Fakt se mi hrozně líbí a mám z něho fakt velkou radost.



TEXT: ONDŘEJ HOLOMEK
FOTO: MARTIN PINKAS



K2 IDEA FACTORY V LA FABRICE BYLA SKVELA, ALE PRISTE MUSIME JINAM





K2 idea factory je akce, na které se setkáváme s téměř třemi sty IT správci a administrátory. Pár let nám trvalo, než jsme vyladili k dokonalosti ideální koncept a našli místo s perfektním zázemím a zároveň s výjimečným geniem loci. Našli jsme La Fabriku, bájnou továrnu na sny, a spojili veletrh nápadů a konferenci. Už loni to bylo podle vašich ohlasů opravdu dobré – a letos vlastně ještě lepší. Pohříchu až tak, že pro příští ročník musíme hledat nové prostory.

Důvod je jednoduchý. Osvědčený konferenční sál i veletržní místnosti přestávají naší akci stačit.



23
přednášek



3
konferenční bloky



21
vystupujících



Jsou to samozřejmě příjemné starosti, protože si opravdu vážíme toho, že jsou firmy v dnešní době ochotny uvolnit své klíčové lidi na celý den, který stráví ve společnosti „Kádvojky“. Protože jim to dává smysl, protože vědí, že je to „návrtná investice“ v podobě smysluplné inspirace pro operativní i strategické řízení.

Víme, že to důležité nesmí zmizet. Zejména komunitní atmosféra a přátelské povídání, které povyšuje naše akce. Stejně jako svižné tempo přednášek, kdy řečníci shrnují všechny své myšlenky do pár minut. Z ohlasů vidíme, že

vás baví i propojení konference s veletrhem nebo poctivý catering, který na naše akce dodává společnost Imrvére.

Můžeme vám slíbit, že to bude znovu větší. A La Fabrice moc děkujeme za to, že tři roky dostala svému jménu a byla vždy v květnu skutečnou továrnou na nápady pro řízení firmy. Ale příští rok musíme díky stále většímu zájmu našich partnerů jinak.

A že je na co se těšit. Na viděnou 19. května v Uhlém Mlýně v Libčicích u Prahy.

277
hostů

5
speciálních
tramvají, které
jezdily z nádraží
k La Fabrice

700
připravených šálků
kávy

32
vypitých lahví ginu
K2 nara

5
hostesek, které se
na vás usmívaly

14
členů cateringu,
již vám servírovali
skvělé jídlo

250
kilometrů nachodil
cateringový tým
během příprav
a realizace



3 ročníky v La Fabrice



0 prázdných židlí v konferenčním sálu



CREDITS:
REDAKCE
FOTO: MARTIN PINKAS





DO ZEMĚ, KAM JEZDÍ NEJMÉNĚ TURISTŮ V EVROPĚ

Moldavsko vám něco
ze slow tourism dopřeje,
ať už chcete, nebo ne.

Je to nejchudší a nejméně navštěvovaná země Evropy. Vklíněná mezi západ Ukrajiny a východ Rumunska. Chybí jí přístup k moři i velké hory. A ač je rozlohou nevelká, je uvnitř rozervána vedví hranicí, nad níž zůstává rozum stát. Moldavsko bývá obvykle někde na konci seznamu „must-see“ destinací, protože jeho deset nejkrásnějších míst překoná vlastně každý český okres. Ale právě tady někde začne hlodat červík plný pochybností. Možná by právě tohle bylo dobré vidět na vlastní oči. Zvláště pokud jste se nedávno mačkali v davu turistů před přeplněnou Fontánou di Trevi v Římě.

Jeden z nejvýraznějších cestovatelských fenoménů posledních let se ostatně jmenuje „slow tourism“. Snaží se vás zpomalit, nehnat se za místy v mapě, ochutnávat lokálně vypěstované pochutiny a najít čas na hledání zenu v sobě samých – ideálně při líném pozorování obilných klasů pod zapadajícím sluncem. Ruku na srdce, obvykle nemáte tolik dovolené, abyste takové tempo vydrželi. Ale Moldavsko vám něco z toho dopřeje, ať už chcete, nebo ne.

Nejzajímavější na Moldavsku je viditelný konflikt dvou světů, z nichž každý si chce celou zemi uchvátit pro sebe. Metropole Kišiněv je evropská, druhé největší město Tiraspol je ruské. Obě místa od sebe dělí necelých osmdesát kilometrů, přesto musíte mezi nimi přejít přes mimořádně otravnou hranici. V oficiálních mapách není, protože Transdněsterskou (či Podněsterskou) republiku uznávají jen Jižní Osetie a Abcházie. Tedy dvě separatistická území s podobně omezeným mezinárodním statusem.









Hnát se není kam, protože vidět není co

Když ale jedete autobusem z jednoho města do druhého, musíte u města Bender vystoupit a jít do unimobuněk, ve kterých vystojíte frontu k přepážkám. Za nimi sedí červenolící chlápci, kteří by z fleku mohli hrát sovětské mužiky. Neusmějí se, nepodívají se na vás. Jen významně vezmou váš pas a tři minuty z něj opisují vaše iniciály. A protože legitimně uznávaní nejsou, vloží vám do pasu papírek, který budete muset při návratu zase

vracet. Podivnosti tím nekončí: v Tiraspolu musíte směnit peníze, protože moldavské lei neberou a karty nefungují. Ve směnárně musíte získat podněsterské rubly a teprve pak vyrazit objevovat město, které je takovým podivným předpolím Moskvy. Jsou tu velké hotely v sorelovém stylu s nápisy v azbuce, jen v nich skoro nejsou hosté. Vlají tu bílo-modro-červené vlajky a mluví se výhradně „pa rusky“.



Tiraspol se do hlav podstatné části z nás dostal ve chvíli, kdy se místní Sheriff před pěti lety kvalifikoval do základní skupiny Ligy mistrů a na podzim vyprášil v Madridu slavný Real. Když jдете po stopách fotbalového úspěchu, narazíte na historii, která je slavná o poznání méně. Místní klub spadá pod obří konglomerát Sheriff Ltd., který v roce 1993 založili bývalí příslušníci sovětské tajné služby KGB Viktor Gušan a Ilja Kazmaly. Ti si díky krytí tehdejšího prezidenta Igora Smirnova a nejrůznějším šmelinám se zbraněmi, al-

koholem a cigaretami postupně vybudovali obří podněsterský monopol, který ovládá většinu místního hospodářství – od sítě čerpacích stanic a supermarketů přes telekomunikace a banky až po televizní stanice a samotný fotbalový klub. A tak jako je Sheriff státem ve státě, je i stadion městem ve městě. Komplex oběhnaný vysokými ploty, přes které zahlédnete stadion z kilometrové vzdálenosti. V komplexu najdete vedle tréninkových ploch také vlastní letiště, na kterém přistávají hráči ze všech koutů světa.

Moldavsko se právě odráží od stínů své minulosti.



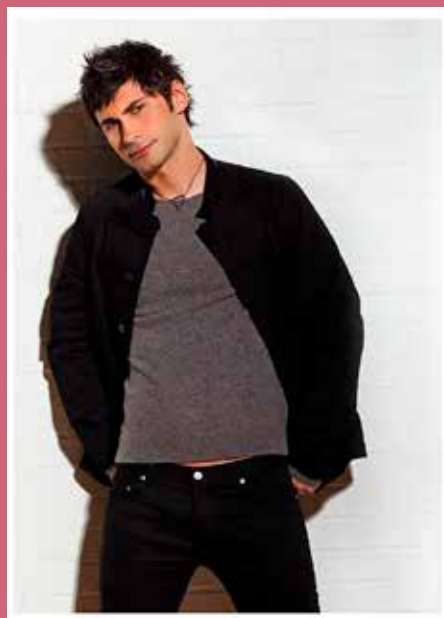
Všichni dobří rodáci

Ale pojďme zpátky do Moldavska. Tedy toho, které si tak říká, má modro-žluto-červenou vlajku a rádo by se stalo součástí Evropské unie a standardních tržních mechanismů. V posledních letech k tomu má pod vedením prezidentky (a bývalé premiérky) Maji Sandu docela našlápnuto. Prezidentka, o níž se často mluví také v českém mediálním prostoru, nedávno dokázala ustát hodně špinavou předvolební kampaň a obhájit mandát. Evropskou integraci coby strategický cíl země se jí na podzim roku 2024 podařilo prosadit do ústavy a debata s evropskými orgány se rozběhla naplno. Rusko se však své enklávy vzdát nechce – tím spíš, že

v rámci ukrajinského konfliktu využívá území Podněstří o rozloze 4 163 kilometrů čtverečních jako základnu pro případné útoky na západní část Ukrajiny.

Nejslavnějším moldavským občanem však prezidentka Maja Sandu není. Těmi jsou už od léta 2003 Dan Balan, Radu Sirbu a Arsenie Todiras, kteří tvoří hudební seskupení O-Zone. Svým letním hitem *Dragostea Din Tei* (zkuste si zabroukat májahí a numa numa jej) dokázali zbořit žebříčky hitparád na celém světě. Na diskotékách od San Francisca přes Ostravu až po Kišiněv se tato vtíravě chytlavá melodie hraje dodnes.

↘ O-Zone member compilation
— Whyiseverythingalreadyused,
CC BY-SA 4.0, Wikimedia
Commons





To, co vás obklopuje, vás utváří

Á propos, Kišiněv. Hlavní město Moldavska má přes půl milionu obyvatel a už dávno nepatří mezi místa, kam byste se měli bát přijet. Divoké devadesátky tu připomíná spíš vizuální smog, v němž se o vaši pozornost neustále překřikují barevné poutače jednotlivých obchodů, a jemný nevкус, který rámuje všudypřítomná brutalistní architektura. Na druhou stranu Kišiněv patří mezi vůbec nejzelenější města Evropy a rychle se mění. Procházka po hlavní třídě Štefana Velikého je vlastně fajn. Z mno-

ha kaváren se k vám line odér výběrové kávy, najdete tu také několik českých konceptů pivnic a potkáváte lidi, kteří se teprve učí usmívat. Možná to může znít trochu středoevropsky povýšeně, ale z ulic na vás dýchá pocit, že Moldavsko se právě odráží od stínů své minulosti, od šedivých a uniformních domů k barvám, od postsovětismu k něčemu novému – a snad lepšímu. Turistů tu není moc, ale ne proto, že by si je místní nepřáli. Spíš proto, že tu není moc co vidět. Ani v Kišiněvě, ani za hranicemi města.

Moldavsko je šedé. A nemá to na co uhrát. Nejvyšší hora, Dealul Bălănești, je kopec o výšce 430 metrů nad mořem. Venkov připomíná zpomalený film, prašné cesty vás vedou mezi vinicemi a slunečnicovými poli k osadám, kde se farmaří. Ale není to vegan, bio ani raw. Je to prostě jen život v domě s traktorem a polem za domem. Když už dojedete k nejposvátnějšímu místu země – komplexu Orheiul Vechi, jste tam sami. Skalní klášter vytesaný ve vápencovém ostrohu nad mean-drující řekou Răut je to nejhez-

la do celého východního bloku. Je to monumentální podzemní komplex plný uliček a elektrických vozíků. Dodnes se tu skládá víno pro mnoho známých firem nebo slavných osobností, jejichž podobizny zdobí stěny společenských místností. Je to vlastně typicky sovětské – velké, pompézní, zlatem zdobené a spíš kýčovitě než stylové. Ale je to vytržení v zemi, která mnoho krásy a sebevědomí nepobrala.

Ale opomíjet ji je škoda. Už proto, že cestování je krásné právě

Opomíjet Moldavsko by byla škoda.

čí, co tady uvidíte. Ale není to uchvacující, není to dechberoucí. Podobné to je, když pozorujete řeku Dněstr, kolem které občas táboří skupinky mladých. Neu-chvátí ani gastronomie – typická hustá kukuřičná kaše podávaná s brynzou a pečeným masem je bezesporu autentická, ale to neznamená fantastická nebo výjimečná.

Bezpochyby pozoruhodný je obří podzemní komplex Cricova s desítkami kilometrů vnitřních cest ve vápencových sklepech. Právě tady se ukrývá neskutečná zásoba vína, jež se dříve exportova-

v tom, že vás dokáže vytrhnout z letargie a přinést vám jiný úhel pohledu na stokrát viděné věci. A také proto, že fenomén „slow tourism“ tady není fenoménem, který dráždí marketingové mágy, ale žitou, a vlastně často i dost složitou každodenní realitou. Obzvláště na vesnicích je to pomalé, líné, opakující se. Ve městech našedlé, ale s problikujícími paprsky. Už dávno ne nebezpečné – tedy ve smyslu vnitřního nebezpečí a mafiánských gangů. Ale stále jste na hranici s Ukrajinou a v zóně, ze které nechce ruský medvěd pustit svou těžkou nohu.



TEXT: ONDŘEJ HOLOMEK
FOTO: SHUTTERSTOCK.COM

37 Krajina s vinicemi

38 Budova ze sovětské éry v Kišiněvě

40 Radnice v Kišiněvě s vlajkami EU a Moldavska, symbolizujícími evropskou integraci
Autor fotografie: DanielaStr

40 Nejvyšší rada PMR (Podněsterské moldavské republiky) a Leninův pomník v Tiraspolu, hlavním městě Podněstří
Autor fotografie: Matyas Rehak

40 Komunistická propaganda v Tiraspolu
Autor fotografie: Dan70cz

41 Pevnost Bender na řece Dněstr v Podněstří, Moldavsko

42 Stadion FC Sheriff Tiraspol
Autor fotografie: Vitalii Vitaleo

43 Krajina v Orhei Vechi s řekou Raut

43 Pohled na řeku Dněstr ve městě Soroca

45 Obytné budovy v ulici Albisoara a u řeky Bic ve městě Kišiněv
Autor fotografie: Fotokon

47 Zvlněné kopce s vinicemi ve venkovské vinařské oblasti Moldavska



Po předchozích manažerských štacích má takzvaně, vyděláno. Už v sedmadvaceti řídil šest stovek zaměstnanců ve známé masovýrobní společnosti Procházka. Před lety společně s obchodním partnerem vybudoval a následně úspěšně prodal jedničku v importu chlazených potravin, společnost Zedníček, s ročním obratem 1,5 miliardy.

DOBRÝ MANAŽER MUSÍ UMĚT POTLAČIT EGO

Jenže Jiří Puršl nedokáže sedět se založenýma rukama. Přiznává, že po osmi letech, kdy se věnoval synovi a motokárám, rodinnému sportovnímu centru a dětem v soukromé základní škole Smart, mu začal náročný svět velkého managementu chybět. Proto přijal výzvu, kterou před něj položil majitel DT-holdingu Daniel Tomeš. Tedy uřídit pět různorodých společností v rámci holdingu, sjednotit jejich vizi a poslání a samozřejmě je přivést k ještě lepším hospodářským výsledkům. Když po čtyřech letech v pozici generálního ředitele Jiří Puršl říká: „Myslím, že snad nevsadil špatně,“ na tváři se mu roze- hraje úsměv.

Co přiměje člověka, který je zajištěný, vstoupit do každodenního řízení velkého holdingu? Vždyť už jste v minulosti prošel rolí ředitele i spolumajitele – a peníze jen těžko mohly být hlavním motivem...

Před nástupem do holdingu jsem měl po prodeji předchozí firmy osmileté „prázdniny“. A postupem času jsem zjistil, že mi ta velká manažerská scéna chybí. Chybí vám to spolurozhodování, tvorba hodnot, ovlivňování změn a možnost být u toho, když z něčeho průměrného vzniká něco výjimečného.

zal velmi statečně zvládnout roli majitele, který nezasahuje do denní operativy a nechává management dýchat. Není to vždycky jednoduché, občas to mezi námi zajiskří, protože jsme oba silné osobnosti s různým životním příběhem, ale v tom zásadním se doplňujeme. Výsledky, hospodaření i růst hodnoty jeho aktiv naznačují, že cesta, kterou jsme společně zvolili, je správná.

Co konkrétně vás zlákal? Vize pana Tomeše?

Poprvé jsme se potkali na konci roku 2021. Jeho požadavek byl naprosto přímočarý: uspořádat

Postupem času jsem zjistil, že mi velká manažerská scéna chybí.

Vztah mezi majitelem firmy a najatým generálním ředitelem může být někdy třaskavý. Jak funguje chemie mezi vámi a zakladatelem DT-holdingu?

Tohle je moje třetí velká manažerská mise v české firmě. Za ty roky jsem se naučil jednu zásadní věc: člověk v této roli musí umět úplně potlačit své ego. Jakmile to dokážete, ztotožníte se s rolí, která se od vás očekává. S panem Tomešem jsme si důvěru vzájemně vybudovali. Nesmírně si vážím toho, že doká-

rozličné společnosti do jednoho funkčního celku, dát celému holdingu jasnou strukturu, pevný řád a finanční disciplínu. Když jsem si udělal prvotní hloubkový vhled do fungování jednotlivých firem, hned od počátku roku 2022 jsem se vedle samotného holdingu rozhodl přímo převzít i řízení společnosti Traficon. Byla to jednoznačně vlajková loď celého portfolia s největším tržním potenciálem, ale zároveň byla po léta řízena spíše provizorně, což se výrazně podepisovalo na jejím výkonu.



**Jak se vám dařilo propojit
tak nesourodé obory: od
maloobchodu s nikotinovými
výrobky přes výrobu nábytku,
reality až po vývoj softwaru?**

Museli jsme postupovat nekompromisně a úplně od základu. S celým novým managementem jsme začali tvořit novou vizi, misi, dlouhodobé strategie a definovat konkrétní měřitelné cíle pro každou entitu. Obrovskou výhodou, ale zároveň i zvláštností, bylo, že nikdo z nás v manažerském týmu

původně nepocházel z této konkrétní maloobchodní branže. Já sám jsem celoživotní potravinář, i když jsem si v minulosti prošel vlastním podnikáním v retailu, realitách, sportu i školství. Možná právě díky tomu jsme neměli provozní slepotu. Všechny firmy jsme propojili skrze společné hodnoty – transparentnost, otevřenou interní komunikaci a finanční plánování. Dnes má každá společnost své strategie, krátkodobé i dlouhodobé cíle,



budgety, investiční plány i výhledy cash flow. Z původního provozního chaosu vznikl kompaktní celostní organismus.

Jak jste zmínil, vlajkovou lodí holdingu je Traficon, který historicky stál na prodeji nikotinových výrobků a tiskovin. To jsou obory čelící obřím legislativním změnám i ústupu zájmu. Neměl jste obavu cílit a dál investovat do segmentu s klesající tendencí?

Vůbec ne. Od začátku jsme na Traficon nahlíželi čistě analyticky přes čísla a parametry jakéhokoliv jiného byznysu. Majitel Daniel Tomeš díky svým třicetiletým zkušenostem v oboru sám cítil, že se branže dramaticky proměňuje – a naopak vytváří obrovské množství nových příležitostí. Z klasických „trafik a okének“ s novinami jsme vytvořili síť specializovaných prodejen, které posunují standardy retailu 21. století. Zákazník dnes vyhledává moderní méně škodlivé alternativy, nahřívaný tabák, elektronické cigarety, vapy či nikotinové sáčky. Zatímco klasické cigarety nabízí pět-šest tradičních dodavatelů, v nových kategoriích jsou

to stovky evropských i světových výrobců. To nám otevírá úplně jiné maržové možnosti i prostor pro budování našeho vlastního věrnostního programu, digitálního marketingu a vysokého zákaznického zážitku z nakupování přímo v prodejnách.

V roce 2025 jste v rámci sítě provedli masivní modernizaci – více než sto prodejen prošlo remodelingem nebo novou výstavbou. Jak takový nápor zvládly ostatní firmy v holdingu?

Byla to obrovská zatěžkávací zkouška, která však v plné nahotě ukázala sílu naší skupiny. Využili jsme kapacity naší dceřiné společnosti Remy Design, která vyrábí mimo jiné retailový nábytek a interiéry. Z menší výrobní firmy se díky této masivní zakázce stala moderní, kapacitně silná společnost, která po přestěhování do nových prostor dokáže dnes obsluhovat i náročné externí zákazníky. Stejně tak společnost EQ Invest zajišťovala majetkové, nájemní a smluvní vztahy pro desítky nových prodejen a vývojářská firma NG Retail pro nás připravila na míru

K2 nám dnes poskytuje kmen všech našich dat.

nový pokladní systém. Každá součást holdingu dodala svůj díl do skládačky a dokázala, že umí pracovat i pod velkým tlakem.

Abyste takto obří soukolí uřídili a propojili, museli jste zásadně investovat do technologií. Proč jste vsadili právě na systém K2?

Když chcete zefektivnit řízení holdingu a mít stabilní, důvěry-

řízení je bezpečné, auditovatelné a pro uživatele srozumitelné.

Jste spokojený s tím, kde je DT-holding dnes?

Ano. Jsem přesvědčený, že DT-holding je dnes vnímán konkurencí i dodavateli jako nejprogressivnější hráč v oboru, který zvládá transformaci i růst s lidskou tváří. To je pro mě ta největší osobní i profesní odměna.

Z původního provozního chaosu vznikl kompaktní celostní organismus.

hodnou základnu dat, bez špičkového ERP systému se neposunete ani o krok. V lednu 2024 jsme úspěšně implementovali účetní modul a o rok později i skladový modul od společnosti K2. Sám mám s tímto systémem letité zkušenosti už od roku 2002 z předchozích firem, takže jsem přesně věděl, co od něj můžeme čekat a jak zvládne náš tlak na čas, rozpočet i kvalitu. K2 nám dnes poskytuje kmen všech našich dat, na který následně napojujeme specializované softwary – ať už jde o pokladní systémy, e-shopy, správu vozového parku nebo nástroje na schvalování dokumentů. Data z celého holdingu se tak sbíhají na jednom místě,

Kam dál se v rámci rozvoje holdingu díváte? Plánujete další akvizice nebo spíše stabilizaci?

Daniel Tomeš je velmi činorodý podnikatel a neustále zvažuje a posuzuje několik nových akvizičních možností. Dokončením hlavní fáze vnitřní transformace se nám uvolnily ruce a kapacita pro další rozvoj. Předpokládám, že už v blízké době představíme další zajímavé akvizice. Vyjma toho se samozřejmě soustředíme na dokončování rozjetých projektů, posilování naší pozice na trhu a hledání příležitostí v nových oborech. Chceme, aby skupina byla dlouhodobě finančně zdravá a připravená na jakékoliv

výkyvy trhu, proto posilujeme i personálně, kdy do skupiny přicházejí další zkušení manažeři.

Kromě náročné práce v holdingu se už čtrnáctou sezónu pohybujete v prostředí motokárového sportu, kde závodí váš syn. Dá se z depa závodního okruhu přenést něco do světa velkého byznysu?

Motokáry jsou neskutečně tvrdá, ale spravedlivá škola života. Když bylo synovi pět nebo šest let, byl neposedný, všude ho bylo plno a chyběla mu soustředěnost. Tento sport ho naučil obrovské pokoře, disciplíně a schopnosti důležité koncentrace. Dnes je mu osmnáct, jezdí královskou třídou KZ2, kde stroj zrychlí z nuly na sto za tři vteřiny, dosahuje rychlosti až 150 km/h a sedíte jen několik centimetrů nad zemí



se opít rohlíkem. Musíte umět přijmout porážku, poučit se z ní, každý den na sobě pracovat a mít kolem sebe tým, kterému věříte. Ale ze všeho nejdůležitěj-

V byznysu i v motorsportu musíte vnímat realitu takovou, jaká je.

bez jakýchkoliv bezpečnostních pásů či karoserie.

A ta paralela s byznysem?

Ta je jasná. V byznysu i v motorsportu musíte vnímat realitu takovou, jaká je, a nenechat

ší je zůstat slušným a pokorným člověkem. Jakmile si v byznysu nebo na závodní trati začnete myslet, že jste nejdůležitější na světě a nic vás nemůže ohrozit, je to první krok k tvrdému pádu.

DO CELÉHO SVĚTA. S ÚCTOU K PŘÍRODĚ A TRADICI OD DOB LIECHTENSTEINŮ

**Technologie jsou pro naši
výrobu zásadní. Stejně jako
lidé, kteří je ovládají.**

Před dvěma lety za námi přijel Jiří Oslizlo. Zakladatel a majitel akciové společnosti AGROP NOVA byl hostem odpoledního bloku konference K2 STATUS, kde zaujal svým příběhem o tom, jak na Prostějovsku vybudoval v dřevařském segmentu mezinárodně uznávanou značku NOVATOP. Výrobní areály ve Ptení a v Plumlově se rozkládají na ploše 11 hektarů, ročně zpracují řezivo v objemu přes 50 tisíc kubických metrů a vyvázejí je odtud do 26 zemí světa.

Teď přišel čas, abychom mu jeho návštěvu vrátili. Vypravili jsme se s fotoaparátem do podhůří Dražanské vrchoviny, abychom viděli místa, kde vznikají třívrstvé dřevěné desky a na ně navazující ucelený stavební systém, který odsud právě pod značkou NOVATOP míří do Švýcarska, Rakouska, Itálie, ale třeba také do Kanady nebo Japonska. Ocitli jsme se v ráji dřeva, kde každý kousek voní přírodou a kde úcta nebo respekt k přírodě nejsou jen prázdná slova, ale každý den



zнову a znovu prožívaná realita. „Práce se dřevem je krásná, navíc dřevo je jediný stavební materiál, který ve svém životním cyklu od růstu až po zabudování do stavby více oxidu uhličitého pohltí, než vyprodukuje,“ říká Jiří Oslizlo, předseda představenstva, jenž se ve firmě zaměřuje na firemní strategii, finance a rozvoj obchodních příležitostí. Dnes má po svém boku i své dva syny, kteří se dobrovolně rozhodli přidat a jsou mu oporou na postech technického a provozního ředitele.

Příběh rodinné firmy, jež navázala na tradici zpracování dřeva v tomto regionu, kterou zde zahájil už v roce 1865 rod Liechtensteinů, několikrát přepsal geografické, technologické i myšlenkové hranice. Je skvělé mít možnost ho na vlastní oči vidět – a je nám velkou ctí být toho aspoň malou součástí.



1. OD SUROVINY

Kvalita NOVATOP začíná už výběrem vstupního materiálu. Zpracováváme řezivo s ověřeným původem, které pečlivě třídíme a pozvolna sušíme v areálu v Plumlově – v místě, kde se historie a tradice zpracování dřeva přirozeně setkávají se současností.

2. DŘEVO MĚNÍME V NOVATOP

V areálu ve Ptení měníme dřevo v NOVATOP. Dřevěné lamely pečlivě třídíme, povrchy desek jemně brousíme a pozornost věnujeme každému detailu. Každý výrobek na konci procesu prochází osobní výstupní kontrolou.

3. RUCE A TECHNOLOGIE

Technologie jsou pro naši výrobu zásadní. Stejně jako lidé, kteří je ovládají.

4. DETAIL, KTERÝ JE VIDĚT

Pohledové desky vyspravujeme ručně a používáme k tomu pouze přírodní suky. Právě důsledná práce s povrchem vytváří charakteristickou prémiovou texturu a jednotný vzhled dřeva napříč všemi výrobky NOVATOP.

5. ROBOTIKA VE VÝROBĚ

Součástí technologického vybavení výroby je také moderní robotická linka, která přebírá vybrané operace vyžadující opakovatelnost.

6. ZÁKLAD JE TŘÍVRSTVÁ DESKA

Základem výrobků NOVATOP je třívrstvá masivní dřevěná deska. Ročně ji vyrobíme přibližně 1,3 milionu m². Navazující portfolio zahrnuje konstrukční panely i materiály pro interiér, exteriér a výrobu nábytku.

7. PŘESNOST NA MILIMETRY

Jednotlivé desky opracováváme na moderních CNC strojích. Digitální data z projektu se tak s vysokou přesností přenášejí přímo do dřeva.

8. LIDSKÝ DETAIL

Lidské ruce mají v naší výrobě stále nezastupitelné místo. Především tam, kde zkušené oko, řemeslná zručnost a cit pro dřevo žádný stroj plnohodnotně nenahradí.

9. Z ČESKA DO SVĚTA

Vyrábíme v Česku, pracujeme pro celý svět. Výrobky NOVATOP míří na vyspělé evropské i světové trhy a stávají se součástí architektury daleko za našimi hranicemi.

10. DŘEVO VYUŽÍVÁME DO POSLEDNÍHO KUSU

Také dřevní odpad z výroby má další využití. Část slouží jako zdroj tepla pro výrobní provoz a sušárny, další zpracováváme lisováním na dřevěné brikety. Materiál, který při výrobě zbývá, tak vracíme zpět do smysluplného využití.





CHTĚLI JSME, ABY NAŠE DÍTĚ JMÉNEM VISION MĚLO BUDOUCNOST

Když v létě skupina K2 oznámila, že kupuje olomouckou společnost Vision Software, zaznamenala to nejen odborná či oborová média, ale zašumělo to i v nejčtenějších zpravodajských titulech. Nestává se často, aby dvě firmy, které v raných devadesátkách postavily na zelené louce byznys s informačními systémy, byly po bezmála pětatřiceti letech své existence v takové byznysové kondici, že jsou schopny společně vytvořit vůbec největšího ryze česky vlastněného hráče na poli ERP systémů. A mířit k miliardovému obratu.

„Vision bude i nadále fungovat pod svou značkou. Je ideálním řešením pro menší výrobní podniky, které potřebují efektivně řídit výrobu a zakázky. Jak tyto firmy rostou, přirozeně se otevírá prostor pro přechod na komplexnější řešení K2. Obě společnosti tak společně pokryjí potřeby firem od menších výrobců až po velké průmyslové podniky,“ říká v červenci k akvizici Petr Klapka, výkonný ředitel Vision Software, který i dál zůstává v jejím čele.

Ale dost čísel a oficialit. Nás zajímal především příběh Petra Klapky, který nevyčtete z výročních zpráv. Probrali jsme astronomii, projeli se na skejtu, zastavili na pivo ve studentské Olomouci, vylezli ze škodovky napěchované merkaptanem, obrazili na skialpech pár hor a dotkli se i několika byznysových vrcholů.

„Vždycky jsem měl rád matiku a fyziku – a tak nějak se předpo-

kládalo, že bych se měl stát učitelem. Jenže po revoluci se otevřely nové možnosti a já zjistil, že to není to, co mě úplně láká. Že jsou ve společnosti větší výzvy. Protože mě eminentně zajímaly počítače, nechal jsem se hned po škole zaměstnat v jedné softwarové firmě. Po chvíli už jsem měl pocit, že jsem natolik dobrý, že si můžu založit vlastní firmu. To bylo tak krásně naivní,“ směje se ještě dnes Petr Klapka.





Evropa 2 a oblaka merkaptanu

„Dnes je těžké najít na trhu místo. Všechno už je, někdo na tom dělá. V tom byl rok 1992 unikátní – ať jste se podívali na kterýkoli segment trhu, byla tam vždycky příležitost. Potkali jsme se s kamarády, nikdo neměl korunu navíc, nikdo žádné zkušenosti, ale už jsme si rozdělovali role v byznysu. Pamatuju si, že jsme třeba jednou takto vytvářeli pobočku rádia Evropa 2. Chybělo nám vlastně všechno k tomu, abychom mohli uspět. Jen elánu jsme měli na rozdávání,“ vzpomíná.

Nakonec se jeho profesní cesta nepotkala s Patrikem Hezuckým ani Leošem Marešem, ale s bratry Frýbortovými, Marti-

zvolna. My jsme začali zpracovávat drobné úkoly, s nimiž se potýkali lidé – řešili jsme úkolové mzdy nebo saldokonta. Něco, na co dnes stačí Excel. Jirka Frýbort to přepsal pro péčěčka, Franta Frýbort to začal servisovat a školit ve firmách. Martin Šťastný k tomu přidal jednoduchou skladovku. To, co jsme vytvořili, by dnešní AI zvládla během chvíle. Ale tehdy to byly desítky probdělých nocí nad kouskem kódu v MS-DOS a Microsoftu. I byznys se dělal jinak. E-maily neexistovaly, všechno se řešilo telefonicky nebo osobními návštěvami. Vzpomínám na moment, kdy jsme ve čtyřech lidech vyrazili za potenciální zakázkou do Jemnice. Měli jsme firemní Škodu Rapid přestavěnou na plynový pohon. Najednou se mezi poli ozvalo ze zadní části vozu, kde tehdy býval motor, takové pšouknutí – a hned potom celé auto zahalil smrad z unikajícího plynu. Klukům ze zadních sedadel se podařilo neuvěřitelně rychle vyskočit z auta ještě před námi, ačkoli dveře byly jen vpředu, a lehli si na pole nohama směrem k autu, aby dokázali případný výbuch přežít. Nakonec jsme jen vrátili hadičku na původní místo, ale k zákazníkovi jsme dojeli zablácení a načichlí merkaptanem,“ dává k dobrou historiku z časů, kdy se za byznysem muselo vyrážet tváří v tvář.

Vždycky je to celý tým, všichni dohromady.

nem Šťastným a Jitkou Wolfovou. K nim se v roce 1992 přidal, protože jim tou dobou chyběl někdo, kdo by se postaral o prodej účetního systému do firem.

„Výpočetní technika byla tou dobou jen sporadicky v některých bohatších firmách. A to ještě ve formě obřích sálových monster, osobní počítače začínaly jen po-

Jupiter je také jinde než v devadesátkách

Pak tým z Visionu začal jezdit na brněnské veletrhy Invex a do Prahy k Hybernům, kde vždy v předvečer akce smontovali papundeklový nábytek improvizovaného stánku a teprve ráno se oblékli do saka a uvázali „šolny“. Výsledky to mělo a firmě z hanácké metropole začali přibývat zákazníci. Zejména z řad menších výrobních podniků.

„Jenže tehdy byly znalosti úplně jinde. My jsme u Jupiteru napočítali 13 měsíců, dnes už víme, že jich jsou desítky,“ dává příměr z astronomie, své celoživotní vášně. A nás zajímá, jestli se dá z pozorování vesmírných těles brát inspirace také pro byznys. „Ano. Třeba v marketingu. Bylo zajímavé, že Američané vždycky všechno zveřejňovali předem, kolem každého vzletu udělali obří boom. U Rusů se člověk dozvěděl všechno až s dvouměsíčním zpožděním – a to ještě jen v případě, že to dopadlo úspěšně,“ rozesměje se Petr Klapka.

Ale už vážnějším tónem dodává: „Astronomie je nádherná věda. Vždycky jsem ji považoval za matku všech věd. Pokud sami sebe vnímáme jako součást vesmíru, pak si musíme připustit, že jsme nicotní. Všechno, co řešíme a čím se zabýváme, je z pohledu času a prostoru jen drobnost. Na druhé straně je to i motivace vy-

užít svůj vyměřený čas na maximum a skutečně přispět do celého ekosystému něčím, co dává smysl. Je to příležitost, která se neopakuje.“

Jak se vůbec výkonný ředitel Vision Software smiřuje s dobou, v níž jazykové modely přicházejí s vylepšeními nikoli na bázi let, ale měsíců? „Nemůžeme se zbláznit. Je to do značné míry i věc sebeprezentace. Nové verze se vydávají i proto, aby se dávalo najevo, jak ohromnou rychlostí vše frčí – a jak vytvářet v zákaznických strach, že jim vlak už dávno ujel. Z praxe ale vím, že na konci je člověk, který ty inovace musí vstřebat. Už dnes je horko těžko zpracovávají vývojáři, natož běžní lidé ve firmách, kteří mají své starosti a svoji agendu. Jednoznačně je skvělé, že za mě AI dokáže spoustu věcí udělat, zpracovat a předžvýkat mraky informací. Jenže na konci dne máme jen další spoustu dat, kde musí někdo kompetentní učinit rozhodnutí, za které pak nese zodpovědnost. Těch příkladů, kdy někdo zavedl AI ve firmě do praxe a přineslo to přesně to, co se očekávalo, jsou desítky, možná stovky. Ale na firmy a především na samotné lidi se musí jít krok za krokem,“ říká muž, který už od mládí upouští ventil svých pracovních povinností při sportu.





Nepovažuju se za workoholika

„Nerad mluvím o sobě. V každém případě nepatřím do skupiny lidí, kteří by se dali považovat za workoholiky. Je jasné, že když chcete něco vybudovat, dáváte tomu víc. Padly víkendy, večery, občas jsem makal do tří do rána a od devíti zas. Jenže to se nedá dlouho vydržet, pokud nechcete vyhořet. Pokud chcete stát v čele firmy i po třiceti letech, musíte umět žít. Najít čas na rodinu i sebe sama. A především sport mi dal neskutečně mnoho inspirace pro podnikání. V mládí jsem hrával hokej a naučil se, že gól nedostává jen brankář a branku nikdy nevsítí jen útočník. Vždycky je to celý tým, všichni dohromady. Takto jsme firmu také vnímali. Nehledáme viníky, ale jdeme s kůží na trh jako celek. Během studií jsem hodně jezdil na skejtu, začal jsem ještě za socialismu. Naučil jsem se tvrdě trénovat a vstávat po každém pádu. V osmadvaceti letech jsem se vrhl na snowboard a poznal skvělou partu lidí z celé republiky, ze kterých mám dodnes mraky byznysových i nebyznysových přátel. Jenže dnes už jsou v Česku hory příliš malé a příliš plné, proto jsem utekl ke skialpům a na kolo. Stačí pár hodin a mám dokonale vyčištěnou hlavu,“ vysvětluje muž, který je navzdory šedinám v perfektní kondici.

Myslí mladě. A v nejmladší generaci také docela věří. „Mám rád na mládí tu schopnost vrhat se do věcí po hlavě. Postupem času tyhle vlastnosti nahradí obezřetnost a opatrnost. Logicky – protože když si nabijete ústa jako mladí, máte ještě mraky času to opravit. U naší generace už to tak není, chce-

Mám rád chvíle, kdy se promíchají generace a naslouchají si.

me dělat jen kroky, které vedou k očekávaným výsledkům. Proto mám rád chvíle, kdy se promíchají generace a naslouchají si. Možná mi občas u mladších chybí to, že si věci nemusí vydřít. Ale nevím, jestli za to mohou oni, nebo spíš jejich rodiče a prostředí, ve kterém vyrůstají. Já věděl, že když chci kazeták, musím na brigádu. Dnes mladší nejnovější typ telefonu dostanou, pokud se budou dostatečně dlouho rodičům připomínat. Na druhé straně, my měli život sevřený hranicemi a ostnatými dráty. Naše

děti a vnoučata mají srovnání, jezdí po světě a nenechají si nakukat povídačky o spálené zemi. Mají přesah, globální srovnání a kontakty napříč zeměkoulí,“ vypočítává Petr Klapka.

Poslední otázka míří na samotnou akvizici s K2. Co se odehrává v hlavách lidí, kteří řídí firmu s rodinnou atmosférou, jíž před pětatřiceti lety společně zakládali (a dodnes jsou uvedeni na cedulkách u vchodu i v obchodním rejstříku), když zatuká „konkurent“? Pokud si myslíte, že pět společníků sedne na pivo a hodí na stůl plusy a mínusy, vlastně nejste daleko od pravdy. „Pokud má firma víc než jednoho majitele, jen těžko vychováte nástupce. My jej nemáme – a vlastně ani nechceme, aby tu panovala nevraživost mezi některými z našich dětí. Zároveň všichni chceme, aby to ‚naše dítě jménem Vision‘ mělo budoucnost, a možná i lepší, než jakou jsme mu dokázali nabídnout sami. A tím, že jsme si s představiteli K2 sedli i lidsky, nakonec jsme se domluvili. Řekl bych, že se to podařilo dokonce nadmíru,“ říká Petr Klapka otevřeně a se širokým úsměvem, jako po celou dobu našeho rozhovoru.

STATUS

Magazín STATUS
Workstylový magazín STATUS vydává
společnost K2 atmitec s.r.o., výrobce
a dodavatel podnikového systému K2

Číslo 17
Datum vydání: 1. 11. 2026

Redakce
Miroslav Böhm
Petr Schaffartzik
Ondřej Holomek
Markéta Kotásková
Hanka Balcar

Fotografie
Martin Pinkas
[shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Design a sazba
[glyf.studio](https://www.glyf.studio) s.r.o.

Tisk
Printo spol. s r.o.