

**PŘÍBĚH
VLADISLAVA
VESELÉHO, KTERÝ
VYMYSL EL VEKRU**

Král oken

Sešli se dva - Veselý a Kratochvíl a založili firmu, kterou pojmenovali zkratkami svých jmen. Tak vznikl fenomén VEKRA, který svého času ovlivnil celý český stavební průmysl v oblasti výroby oken. Je to zároveň příběh VLADISLAVA VESELÉHO (63), který celý tento podnik na koleně založil a v době největší slávy prodal za stamiliony.



Ležet doma není zdravé, řekl si Vladislav Veselý a opět se pustil do podnikání.

■ **Začínali jste v roce 1991, kdy se většina lidí rozkoukávala v novém podnikatelském prostředí a kdo měl nápad a základní kapitál, tak mohl být hodně úspěšný. Jak se však ze stavbyvedoucího stal vlastník podniku s miliardovým obratem?**

Já jsem podnikatel z leknutí. Pracoval jsem u Konstruktivy, která ovšem přestávala fungovat. A tak když mi v polovině roku 1990 nabídl jeden známý místo v nově vzniklé stavební společnosti, tak jsem tam odešel. Stal jsem se stavbyvedoucím s tím, že si mám vše udělat sám. Řekl mi najmi si lidi, seženi si práci, vydělej peníze a pak přines fakturu. To byla forma spolupráce, která se mi nelíbila. Byl jsem velmi zklamán chováním i takovým přístupem, a tak jsem po dvou měsících odešel. V tu chvíli jsem se mohl vrátit do Konstruktivy, která už dnes neexistuje a tenkrát jsem správně odhadl, že dlouho nevydrží, nebo se o sebe postarat sám. Začal jsem tedy se stavařinou samostatně. Tenkrát bylo výhodou, že se účtovalo podle ceníků, které byly postaveny pro gigantické firmy typu IPS (dnešní Skanska, pozn. red.). Na tom bylo vidět, jak ty firmy měly obrovskou režii a pracovaly neefektivně. Takže i já jako

„Zachránil nás rok 1994 a panelové domy.“

malá firma jsem měl na zakázkách vysoké zisky.

■ **Jak se zrodil nápad dělat u nás plastová okna. Byli jste jedni z prvních...**

V době, kdy jsem se už věnoval stavařině, tak jsem byl osloven Prahou 4, jestli bych nechtěl dělat ředitele místního bytového podniku, poněvadž jsem tam kdysi jako šéf údržby pracoval. Tam jsem na Jižním městě začal první experimenty s plastovými okny. Třebaže se mi na místě ředitele v OPBH (někdejší Obvodní podnik bytového hospodářství, pozn. red.) nelíbily vztahy v obecní politice, naučil jsem se tam rozumět oknům. A tak když jsem se záhy vrátil ke stavařině, tak jsem se začal věnovat i oknům, které ve finále převážily. Napřed jsem podnikal sám a i když jsem pracoval šestnáct hodin denně, tak jsem nestíhal a poprosil jsem mého kamaráda

Petra Kratochvíla, jestli by mi nezačal vést účetnictví. Tak v roce 1991 vznikly první myšlenky na společnost Vekra, kterou jsme záhy založili. A únoru 1992 se už vyrobilo první okno.

■ **Začali jste plastová okna dovážet ze zahraničí?**

Tehdy byly platy na úplně jiné úrovni než dnes. Dovoz byl na naše poměry neskutečně drahý. Plastové okno ze zahraničí stálo moc peněz, i ve srovnání s dnešními

cenami bylo o dvě třetiny dražší. Tímto směrem to bylo neprůchodné. Přesto jsem se hledal a hledal až jsem se dopídlil k rakouské firmě Actual, kde pracovala jedna česká emigrantka a ta nám trošičku pomohla - s nákupem technologie, materiálu a získali jsme i know how. Pak už stačilo si jen pronajmout v Praze Běchovicích garáže a pustit se do výroby.

■ **To zní jednoduše, jenže nákup technologií musela být tehdy neskutečně velká**

„Měli jsme platy nižší než naši zaměstnanci.“

investice...

Díky tomu, že moje stavařina byla úspěšná, tak bylo na to si pronajmout garáže a udělat stavební úpravy ve výzkumném ústavu v Běchovicích. Tam jsme nechali všechny vydělané peníze, na víc nebylo. Rakušané nám pomohli získat od jedné rakouské banky provozní úvěr a rakouská firma, která dodávala technologii, nám pomohla přes Technoexport zaúvěrovat stroje a zařízení. Takže jsme začínali s minus patnácti miliony korun.

■ **To vám tak Rakušané věřili, nebo to brali jako příležitost k expanzi na nový trh?**

Brali to jako expanzi, proto nám hodně pomáhali. Ale zase tak moc nám nevěřili, protože veškerý náš majetek, který nebyl veliký - ale takové ty chatičky a polnosti, nás i příbuzných, jsme dávali do zástavy. Tehdy jsem s Petrem Kratochvílem a dalším společníkem Zdeňkem Brothánkem zadlužili celé naše rodiny.

■ **Hovořil jste o tom, že trh nebyl připraven na drahá plastová okna. Jak jste tedy zvládali začátky výroby?**

Zpracoval jsem poměrně dobrý podnikatelský plán se vstupy, které jsem jednak znal a jednak jsem dostal podklady od rakouské firmy. Vše to bylo přesné, kalkulace vyšla přesně, ale jediné, co mě tenkrát nenapadlo, že to co vyrobíme, nemusíme prodat. Na to jsme v komunismu nebyli zvyklí, tady byl všeho nedostatek a vše se okamžitě prodalo. Nastala situace, že jsme měli v prvních asi dvou letech velké problémy s prodejem. To bylo dosti stresující období, kdy jsme nemohli plnit závazky. Půjčky jsme spláceli opožděně, ale nakonec jsme vše splatili.

■ **Dostavila se i krize, kdy jste uvažovali o ukončení výroby?**

Pamatuji si, že jste tenkrát měli s dalším společníkem Petrem Fulínem vážnou debatu, jestli to zabalíme nebo ne. To bylo po dvou letech, kdy jsme neplnili finanční závazky a bohužel jsme viděli, že je ani v dohledné době nejsme schopni narovnat. Že jsme schopni splácet jenom 70 procent mě-

síčního penza, ke kterému jsme se zavázali. Vývoj ničemu jiného nenasvědčoval.

■ **Co se stalo, že se vše obrátilo k lepšímu?** Přišel rok 1994, kdy se situace rychle a výrazně změnila. Začaly probíhat restituce a konkrétní vlastníci si začali svoje nemovitosti dávat do pořádku. Hlavně nám pomohlo, že se obecní majetek předával bytovým družstvům a nová sdružení vlastníků zejména panelových domů se začala o ten majetek starat. A nejpotřebnější byla výměna oken. Najednou jsme se dostali do situace, kdy už jsme nestačili vyrábět a museli jsme přistavovat, dokupovat a expandovat.

■ **Takže vás zachránily panelové domy?**

V podstatě ano.

■ **V roce 1994 jste už objekt v Běchovicích koupili, obrat se vyhoupl ke sto milionům, měli jste 118 zaměstnanců. Nezatačila se vám z toho všeho hlava? Spoustu podnikatelů té doby si hned s prvními úspěchy nakoupili drahá auta a veliké domy...**

To nešlo. My jsme si v tomto období stanovili mzdu nižší než nejlepší naši zaměstnanci. Protože na to nebylo.

■ **Jak těžké bylo stát se jedničkami na trhu?**

Hlavní výhodou byla příznivá doba a to, že jsme byli parta lidí, která měla zájem to někam dotáhnout. Někdy stačí být jednooký mezi slepými...

■ **K desátému výročí firmy jste už otevřeli velkou továrnu v Lázních Toušeň...**

Prostory v Běchovicích nebyly vhodné na výrobu, protože se tam pracovalo ve dvou prostorách a polotovary se převážely z jedné haly do druhé. Pokud chcete vyrábět levně, tak musí být výrobní proces optimalizovaný a nesmí tam být ztrátové časy na převoz. Navíc stroje, se kterými jsme začínali byly z dnešního pohledu dosti jednoduché a neefektivní. Pokud jsme chtěli vyrábět ve větším množství, ve větší kvalitě a ekonomičtěji, tak bylo potřeba nakoupit jinou technologii. Proto jsme se pustili do stavby toušeňské fabriky, která už byla vybavena výhradně CNC mašinami, úroveň technologie byla srovnatelná se světovou špičkou a samozřejmě to také bylo za úplně jiné peníze.

■ **Byl risk vzít si v té době úvěr 50 milionů?**

V té době ne. Náš výhled byl velmi pozitivní, bylo vidět, že se v Česku obnovuje

to, co bylo za mnoho desítek let zanedbáno a majitelé se pustili do obnovy. Poptávka byla velmi vysoká a když jsme si porovnávali objednávky oken na hlavu u nás a ve vyspělé Evropě, tak jsme na tom byli lépe než Němci. A to ještě nebyla poptávka zdaleka dokončená... A také se ukázalo, že tento odhad byl správný.

■ **V té době jste měli už 350 zaměstnanců a firma začínala být docela kolos...**

Dařilo se a fungovalo to. Vždy jsme se ale snažili chovat mravně. To co jsme dělali nás bavilo, chtěli jsme to někam dotáhnout a to byla naše priorita. Takže ani v této době jsme neblbli s nějakými drahými vozy a podobně.

■ **Jak fungovalo, že jste firmu řídili čtyři rovnocenní společníci. Neskřípalo to? Přece jenom, když je jeden majitel, tak má za své rozhodnutí jasnou odpovědnost...**

Vše má své výhody i nevýhody. Když se řídí kolektivně, tak možnost přehmatu je menší, názorů je více a člověk se nad nimi zamyslí a musí dojít k výsledku cestou nějaké diskuze. Takže to je výhoda. Nevýhoda je, že na bitevním poli má být jeden generál, když je jich tam více, tak to někdy přináší i určité komplikace. Nás potkalo oboje.

■ **V roce 2006 jste měli obrat přes miliardu. Neměli jste nutkání firmu prodat?**

To nás ještě tenkrát ani nenapadlo. Když jsme se ale bavili, tak jsme neměli žádnou představu o tom, jak to budeme dělat do budoucna. Už jsme také nebyli nejmladší a co dál jsme vymyšlené neměli. Já jsem

„Byli jsme slušní a to se nám vracelo v dobrém.“

dělal práci, která mě bavila. Kdo může říci, že postavil dvě fabriky na zelené louce a dvě zrekonstruoval. Měl jsem úžasnou práci, jezdil jsem po Evropě a koukal jsem, co se kde vyrábí, co je nejmodernější a podle toho jsme nakupovali technologie a s projektanty jsem na základě toho vymýšlel, co kde a jak postavíme a uděláme. Obchody šly, fungovalo nám to, postupně se nám dařilo odlaďovat naše nedostatky a oproti konkurenci jsme měli tu výhodu, že jsme fungovali velmi solidně. Byli jsme

slušná firma a uměli jsme vždy vyřešit nějaký nedostatek, který se občas objevil. A tak se k nám lidi vraceli, protože jsme měli dobré jméno.

■ **Proto jste jako slušná firma v roce 2006 bouchli do stolu a na protest proti poměrům v českém fotbale ho přestali sponzorovat? Byli jste významnými partnery Sparty, Slavie i Teplic.**

Ano, tenkrát fotbal provázely různé finanční skandály a považovali jsme se vždy za slušné lidi, kteří se nezapřeli ničemu špatnému, tak jsme nechtěli, aby nás někdo spojoval s něčím špatným. Zůstali jsme ale u hokeje. Měli jsme asi dvouleté období, kdy jsme sponzorovali hokejovou Slavii, a z hlediska marketingu bylo velmi úspěšné.

■ **Úspěch dravé české firmy nemohl zůstat bez odezvy. V roce 2007 se objevila první nabídka na prodej firmy...**

První přišli Francouzi s velkorysou nabídkou, ale finální podoba nabídky se nám nezdála příliš solidní, takže jsme se nedomluvili.

■ **A pak se objevili Wood & Company a vy prodali. Vycítili jste jako vizionář, že to je nejlepší doba k prodeji?**

Těch okolností bylo více. Dva jsme to chtěli prodat, dva ne. Hlavně jsme ale neměli vizi do budoucna, kdo se o firmu bude starat, léta přibývala a penze se blížila. Další okolností bylo, že jsme nikdy nevymysleli, jak by to mohlo fungovat bez nás. Takže nakonec jsme se všichni čtyři dohodli, že podnik prodáme. Ještě jsme ale stačili v době prodeje dokončit projekt na novou továrnu ve Staré Pace, v té době nejmodernější továrna na výrobu dřevěných oken v Česku a jedna z nejmodernějších i na evropské poměry.

■ **Firmu jste prodávali v roce 2007 na vrcholu. Vzápětí však nastala ekonomická krize, která během dvou let ohromně srazila hodnotu společnosti a začali bankrotovat jedna okenářská firma za druhou...**

To byla náhoda. To jsme nedokázali vůbec odhadnout a vůbec jsme netušili, že toto může nastat. Když se objevila krize, tak jsme někteří z nás měli ještě snahu díky našim zkušenostem společnosti pomoci, ale zjistili jsme, že máme jiné názory na řízení firmy, než má nový majitel.

■ **Po šestnácti letech intenzivní práce jste vystoupili z podnikatelského kolotoče**



Vladislav Veselý
nyní staví takovéto
dřevostavby.

■ **a mohli si užívat vydělané peníze. Nezatčila se vám z toho hlava?**

V našem případě to neudělalo skoro nic. Z jednoho prostého důvodu. Jak jsem za ta léta poznal lidi, tak ten kdo v restituci, bez jakéhokoliv vlastního přičinění nebo jiným způsobem získal velký majetek, tak tomu to často udělalo šmouhu na duši a neuměli zvládnout tu situaci. Moje zkušenost je taková, že kdo si k úspěchu pomůže sám, léta pracuje a poctivě si peníze vydělá, tak to umí i dobře zvládat. Zkrátka to s ním neudělá nic. Člověk měl spíše vztah ke kolegům a spolupracovníkům, kteří mu chybí. Osobně jsem věděl, že musím s něčím pokračovat. Ne v takové intenzitě, protože léta přibývala, ale sedět doma nejde. Tak jsem začal přemýšlet o tom, jak naložit s volným časem. Dokud člověk může, tak je práce přirozená činnost, kterou by měl člověk dělat. Ležet doma není zdravé.

■ **Měl jste už v hlavě další podnikatelský plán, nebo jste nevěděl, kterým směrem povedou vaše kroky?**

Bylo jasné, že se vrátím ke stavařině, protože to je obor, kterému rozumím a člověk má dělat to, čemu rozumí. Začal jsem se zajímat o malé společnosti, které by byly

„Věděl jsem, že sedět doma s miliony nebudu.“

na trhu k máni. Naskytl se příležitost vstoupit do malé začínající firmy, která začala dělat dřevostavby. Za pár korun jsem koupil knowhow a do dřevostaveb jsem se doslova zamiloval. Je to velice zajímavý segment, který má spoustu úžasných výhod a podíl na českém trhu je stále velmi nízký. Na rozdíl od jiných částí světa a Ev-

ropy – celá Skandinávie je ze dřeva, celá Severní Amerika je ze dřeva, Rakousko, Německo, Švýcarsko – tam všude se podíl dřevostaveb blíží třiceti procentům. Když to v těchto vyspělých zemích mají vyzkoušeno jako dobrou věc a dělají to pořád, tak to asi špatné nebude. U nás to myšlení ale sahá až do Rakousko-Uherska, kde Josef II zakázal dekretem stavět ze dřeva ve městech, protože časté požáry komplikovaly život. Jenže to byly opravdu domy ze dřeva, dnešní dřevostavba je opláštěná nehořlavými deskami a hořlavost domu je úplně stejná, jako toho zděného. Toto nebezpečí už vůbec nehrozí a strach z požáru už vůbec nemá opodstatnění.

■ **Když se řekne dřevostavba, tak si člověk představí srub. Ono to ale asi tak není, že?**

Tak to vůbec není. Dřevostavba je stavba, kde je nosná konstrukce domu ze dřeva, ale objemově jsou největší částí domu te-

plné izolace a dům, pokud člověk není odborník, tak na první pohled vůbec nepozná, že je to dřevostavba. Opticky vypadá stejně jako dům stavěný zděnou metodou. Pro naše klimatické podmínky je to poměrně vhodná stavba.

■ **Začal jste prodávat dřevostavby pod názvem firmy VEXTA (opět začátek firmy podle jména Veselý). O jaké typy domů mají Češi největší zájem?**

Řekl bych, že až 90 procent jde o patrové domy, je to dáno dvěma faktory. Jednak územním plánem pro danou lokalitu, kde požadavek na výšku převažuje, a pokud ten územní plán umožňuje, že tam může být i přízemní bungalov, tak to má tu nevýhodu, že dnes je často cena pozemku větší, než cena domu. Naše domy se pohybují mezi dvěma až dvěma a půl miliony a cena pozemků 1000 metrů čtverečních je přibližně podobná – to nemluvíme o exponovaných lokalitách, kde je to pod-

PROČ MÁM RÁD DŘEVOSTAVBU

ÚSPORA TEPLA. „Výhoda dřevostavby je například, že při stejné tloušťce obvodové stěny je izolace dvakrát lepší než zděné stavby. Pokud si někdo postaví dům, který má 100 metrů zastavěné plochy, ze dřeva, tak při stejných izolačních vlastnostech bude mít uvnitř patro o deset metrů čtverečních více. Anebo se tam velice snadno a ne drazo přidá tepelná izolace a pak bude ta stěna stejně široká jako zděná, ale ušetří se desítky procent při vytápění,“ tvrdí Vladislav Veselý.

RYCHLOST. „Dřevostavba se dá postavit za dva až tři měsíce, je okamžitě připravena k bydlení, není tam zvýšené vlhkost a je připravena k plnohodnotnému bydlení. To u klasické stavby nejde, když se spočítá doba stavby a odvlhčení, aby tam byl život hygienicky nezávadný, tak dojdete na dobu minimálně dvojnásobnou, většinou i delší. Dřevostavba, ať se to vezme z jakéhokoliv pohledu, tak vždycky něco ušetří,“ dodává Vladislav Veselý.

statně více. Lidé chtějí šetřit na velikosti pozemku a proto ho chtějí využít tím, že postaví patrový dům. Proto to v Česku výrazně převyšuje.

■ **Je tento byznys pro vás jen rozmarem, nebo jde o začátek něčeho podobného, jako byla Vekra?**

O rozmar určitě nejde, tento byznys velmi dobře funguje po celém světě velmi dobře, je to pro mě náplň života – člověk nemůže jenom hrát tenis a cestovat. A proč by VEXTA nemohla mít podobný osud jako VEKRA?

Lubor Černošlák

