





POPELKU JSME PROMĚNILI V PRINCEZNU,

ŘÍKÁ ŠÉF VIZOVICKÉ LIKÉRKY PAVEL DVOŘÁČEK

POPRVÉ PAVEL DVOŘÁČEK VSTOUPIL DO AREÁLU VIZOVICKÉ LIKÉRKY RUDOLF JELÍNEK COBY ČTYŘIADVACETILETÝ STUDENT. O ROK POZDĚJI SE STAL MENŠINOVÝM AKCIONÁŘEM, OD KONCE ROKU 1998 SPOLEČNOST VEDE.

autor: Jan Filgas

foto: Dalibor Glück

Původně chtěl Pavel Dvořáček vizovickou společnost dostat z existenčních potíží a prodat. Navzdory tomu stojí v čele likérky i po pětadvaceti letech. Značka RUDOLF JELÍNEK mu totiž přirostla k srdci natolik, že původní plány přehodnotil. A vše nasvědčuje tomu, že v areálu stráví celý profesní život.

Vaši první zkušenost při návštěvě areálu ve Vizovicích v devadesátých letech minulého století jste popsal tak, že vám všechno připadalo socialistické. Jak byste charakterizoval areál dnes?

Podařilo se nám Popelku přeměnit na princeznu. Zvládli jsme přechod ze socialismu do moderní, standardně fungující rodinné firmy. Možná vůbec nejdůležitější je to, že se do 21. století dokázali přenést i naši lidé. Největší změna proběhla nejen v technologiích nebo ve fasádách budov, ale také v mentálním nastavení našich zaměstnanců a kolegů. Těší nás to, ale zároveň je třeba říci, že za vším je obrovský kus energie, přemýšlení a nasazení celého našeho týmu.

Teze, že přístup a mentalita zaměstnanců jsou pro rozvoj a úspěch firmy klíčové, to je časté téma v byznysových rozhovorech s podnikateli a majiteli firem.

Když jsem do Vizovic přišel, byli v areálu dva vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Dnes tvoří vysokoškoláci zhruba třetinu všech našich lidí. To je asi dostačující informace. Bez kvalitních lidí bychom to neměli šanci dokázat.

Princezna zní ve spojení s likérkou zajímavě.

Berte to, prosím, s nadsázkou. Ale nemáme se vůbec za co stydět. Za pětadvacet let jsme investovali přes miliardu korun, dneska jsme největším výrobcem ovocných destilátů na světě, největším pěstitelem švestek v Česku, vracíme se k tradicím, k přírodě, exportujeme do pětatřiceti zemí, jsme zajímavým zaměstnavatelem, máme jasně danou firemní politiku udržitelnosti a vztahu k životnímu prostředí. Původní a vlastně tehdy jedinou výrobu ovocných destilátů jsme zásadně posunuli a extrémně zvýšili záběr našich činností. Dneska máme záběr od sadařství přes destiláty až po zábavu a gastronomii. A máme další vize.

Původní plán byl firmu očistit, restrukturalizovat a prodat ze ziskem nejvyšší nabídce. Dokážete určit moment, který rozhodl o tom, že jste se do záchranu likérky pustil takřikajíc natvrdo? Co vás přimělo tady zůstat?

Těch důvodů je více. Zaprvé to bylo odkrývání historie vizovických, převážně židovských palírníků. Ze sedmi desítek jich druhou světovou válku přežilo šest. Pátrání po jejich osudech, to byla ohromná nálož emocí, stovky příběhů. Nakonec jsme ve Francii

našli i prasynovce Rudolfa Jelínka, pana Andrého Lenarda. Příležitost být součástí historie nepřichází každý den. Takže se naše myšlenky začaly ubírat směrem, že tu chceme zůstat. Prostě nám začalo dávat velký smysl káru tohoto silného příběhu Rudolfa Jelínka ve Vizovicích tlačit dál.

Které další důvody vás definitivně zlomily k setrvání?

Velký vliv na mě měla také linie rozhodnutí jít do vlastní sadařské výroby. Když jsme koupili první pozemky pro naše sady, už jsem věděl, že neodejdu. Ostatně, původ příjmení Dvořáček se nejčastěji vysvětluje jako větší svobodný sedlák, tedy ten, kdo vlastnil dvůr. K zemědělství patří i naše rodinné kořeny, v Kostelanech jsme dlouhá staletí vždy měli pevný vztah k půdě a přírodě.

Asi to ale nemohlo být jen o pocitech nebo emocích. Protože kdyby vám budoucnost likérky nedávala ekonomicky a byznysově smysl, těžko byste zůstal. Nadšení a emoce jsou fajn, ale byznys a čísla jsou věc druhá. Je to tak?

Samozřejmě. Jsou to spojené nádoby. Od počátku nás příběh likérky pohltil emočně, ale také jsme viděli velký byznysový potenciál. A vidíme ho i po pětadvaceti letech.

Ovšem ovocné destiláty jsou ale všude na celém světě zpravidla velmi úzce spojené s regionem, jeho charakterem a lidmi. Neměli jste obavu, že budete hrát na malém regionálním hřišti?

V případě značky Rudolfa Jelínka jsme se velmi brzy přesvědčili, že značka má ve srovnání s regionálními konkurenty nesrovnatelně větší potenciál.



Povídejte.

Když jsme v počátcích jezdili do Spojených států a vytáhli při jednáních firemní vizitku s logem Rudolf Jelínek, všichni značku znali. Když stojíte na Páté avenuí v centru Manhattanu a v jednom z tamních nejstarších obchodů s alkoholem vidíte vizovickou sliovici, v ten okamžik jasně cítíte obrovskou hodnotu této značky. A my jsme měli chuť na ní pracovat dál. Takže jsme zůstali.

Předpokládám, že jste svého rozhodnutí ve Vizovicích zůstat natrvalo nikdy nelitovali...

Samozřejmě jsem mnohokrát pochyboval, protože pochyby k životu i byznysu patří. Byly těžké momenty, například během prohibice nebo když jsme se museli srovnávat s politickými rozhodnutími, která byla z našeho

pohledu obtížně pochopitelná. Občas se člověk zaobírá personálními souvislostmi a vztahy, některé věci vás mrzí, v hlavě si říkáte, jestli to máte vůbec zapotřebí. Ale vždycky si nakonec odpovím, že mám, protože mě to baví. Nikdy jsem rozhodnutí zůstat ve Vizovicích nelitoval.

Který milník v historii společnosti považujete za ten úplně nejzásadnější?

To je zajímavá otázka, není na ni jednoduchá odpověď. Rozdělil bych to do více etap. První byla skutečně ta syrová restrukturalizace a záchrana. Přišli jsme ve chvíli, kdy byla firma jednoznačně v konkurzní situaci. Bylo nezbytné okamžitě osekát náklady a zvýšit tržby. To bych přirovnal k rekonstrukci domu. Také řešíte jenom věci, které vám padají na hlavu.

Jak dlouho toto období trvalo?

Asi tři roky. Pak jsme začali řízeně investovat do výroby i areálu. A rozhodli se masivně podpořit Plum vodku. Vsadili jsme na to

Značka RUDOLF JELÍNEK je dnes spojená s prvotřídní kvalitou, prémiovostí.

opravdu hodně. Neměli jsme tehdy tak velké strategické zásoby slivovice nebo ovocných destilátů, zároveň jsme chtěli omladit naši zákaznickou skupinu v Česku a na Slovensku a rozšířit povědomí o značce RUDOLF JELÍNEK. Vsadili jsme právě na Plum vodku a byla to trefa do černého. I díky úspěchu pak následovalo poměrně bouřlivé období rozvoje.

Takže přišel další milník v historii firmy.

Začali jsme investovat v zahraničí. V Srbsku, Bulharsku, Rumunsku, v dalších zemích. Vyzkoušeli jsme ledacos. Sháněli jsme nové trhy. Jak prodejní, tak i zdrojové pro výkup nebo pěstování ovoce. Ne všechny tyto investice byly úplně úspěšné, ale pokud jsme někde skončili, tak s čistým štítem bez velkých ztrát, většinou i s mírným ziskem. Nebo případně s nulou, ale s novými zkušenostmi.

Jak moc společnost zasáhla prohibice? V případě likérky to byl nepochybně zásadní moment.

Rok 2012 byl jediný, kdy jsme skončili ve ztrátě. Logicky. Trh se ze dne na den zastavil. Zůstali jsme bez příjmů. Ale zvládli jsme to, a dokonce si troufnu říci, že nás tato složitá éra posunula. Prohibici zpětně vnímám jako ránu, která nás posílila. Utřídili jsme si spoustu věcí, udělali jsme si pořádek, protože jsme měli čas a prostor na strategické věci. Rozhodli jsme se jít cestou větší prémiovosti našeho portfolia. Začali jsme více cílit na zákazníky, kteří dokáží ocenit kvalitu, historii i naše aktivity v sadařství. V té době už jsme začali produkovat z vlastních sadů, velké investice se začaly vyplácet.

A přišla ta úplně největší.

Ano, Muzeum slivovice v Praze. Souvisí to s tím focusem na prémiovost. Věděli jsme, kam značka RUDOLF JELÍNEK patří, kam přesně chceme jít, tedy na ty nejlepší adresy.

Jak náročný projekt Muzea slivovice byl?

Budovali jsme ho šest let, s přípravou zabral více než dekádu. Bohužel jeho start poznamenal covid, ale poslední rok naznačuje, že udělat něco tak krásného a prémiového na prestižní pražské adrese bylo naprosto správné rozhodnutí. Posunuje nás to dopředu a já věřím, že podobná naše centra jednou budou také jinde ve světě.

Tím jsme se dostali od vašich začátků ve Vizovicích až do dnešních dnů.

A vlastně asi i k zatím poslednímu milníku našeho rozvoje, alespoň já to tak vnímám. Po dlouhých letech složitých jednáních jsme dokončili odkup historického mlýna v těsné blízkosti areálu. Jeho původní majitelé byli vlastníky většiny pozemků tady na Razově, postupně je prodávali rodině Jelínků. Příští rok slavíme 130. výročí založení firmy a pro mě je velmi symbolické, že se nám podařilo celý areál postupně dostat pod jednoho majitele, který pokračuje v rodinné tradici a chce ji dále rozvíjet.

Kolik nabídek na prodej firmy jste za ta léta dostali? Nebyla žádná z nich natolik lákavá, že jste reálně o prodeji přemýšleli?

Pokud jsme o něčem takovém přemýšleli, tak spíše nad možností, že bychom se stali sou-



Muzeum slivovice v Praze



částí nějakého většího celku. Prostě najít investora, který by možná rozvoj mohl urychlit. Nicméně v konečné fázi jsme se nakonec vždycky shodli, že půjdeme vlastní cestou. Možná pomalejší, ale naší. Pozitivem je, že máme vše v našich rukách. Sady počínaje a marketingem konče.

Do kolika slepých uliček jste se za čtvrtstoletí vydali?

Když běžíte, občas do slepé uličky zabloudíte. To se stalo i nám. Naštěstí jich nebylo tolik, vždycky jsme se zatím dokázali vrátit na správnou cestu. Možná bych zmínil investice v Srbsku, ty bychom dneska udělali jinak. Ale i ty pro nás měly význam ve smyslu zkušeností.

Které vaše rozhodnutí bylo nejtěžší?

Před lety jsme ukončili výrobu slivovice říznuté lihem. Patřila k určité vývojové etapě, byly s tím spojené velké prodeje. Bylo obtížné to

rozhodnutí udělat. Znamenalo to, že jsme kus trhu předali konkurenci a rázem se připravili o nemalou část tržeb. Ve vztahu k brandu to ale bylo klíčové rozhodnutí. Značka RUDOLF JELÍNEK je dnes spojená s prvotřídní kvalitou, prémiovostí. A vývoj ukázal, že jsme udělali dobře. Navazujeme na tradici zakladatele, což je pro nás důležitější.

A nejhorší vaše rozhodnutí?

Když vezmete do firmy kamarády a potom jim omlouváte věci, které byste jiným neomluvil, není to dobře. Druhou zásadní chybou bylo, že jsme během covidu lidi z některých středisek nechali doma, část jejich mezd platil tehdy stát. Mělo to špatné důsledky ve smyslu, že někteří, zdůrazňuji někteří, propadli pocitu, že mají právo se mít dobře

a nemusí pro to nic dělat. Kdybych to mohl vrátit, tak bych určitě postupoval jinak. Neměli jsme to připustit.

Dokážete vzpomenout chvíli, kdy s vámi nejvíce cloumaly emoce? Ať už v pozitivním, nebo negativním smyslu?

Léta působím jako prezident Unie výrobců a dovozců lihovin, z čehož vyplývá, že jedním se státními úřady a politiky o pravidlech pro náš trh. A je obrovsky frustrující, když se musíte vyrovnávat s neuvěřitelnou nekompetencí. Náš výrobní sektor platí dohromady osm miliard korun jen na spotřební dani a je logické, že se chceme spolupodílet na podmínkách tohoto trhu. Naším podnikům ale politici ne vždy naslouchají. Konkrétním takovým příkladem je trojí zvýšení spotřební daně, které nás čeká. A které mine tichá vína. Výsledkem je pak naprosto vychýlený trh. Dostaneme se na vyšší daň, než mají v Rakousku nebo Německu. A příjmy rozhodně nejsou v Česku na úrovni těchto zemí. To pak občas cítíme bezmoc a nemožnost, která nám bere sílu.

A pozitivní emoce?

Velké jsem vnímal při otevření Muzea slivovice v Praze. Překážek, které jsme během projektu museli překonat, bylo neskutečné množství. Když jsme to zvládli, cítil jsem extrémní uspokojení, že jsme to nevzdali. Nebo třeba při setkání členů Spolku přátel Jelínkovy slivovice tady ve Vizovicích každoročně vidím, jak za námi lidé rádi jezdí, jak cítí propojení s naší firmou. A to mě zase ohromně nabíjí.

Když se rozhodujete, do jakých projektů jít, či nikoliv, jste pragmatik, nebo dáte na intuici?

Dobrá otázka. Bezpochyby hraje intuice ne-

malou roli. Ale ekonomika a počty samozřejmě také. Pokud bych to měl nějak upřesnit, tak třetina jsou počty, třetina zkušenosti a třetina intuice.

Pojďme tedy na chvíli ke konkrétním číslům. Už jste se v tržbách dostali zpět na úroveň před pandemií?

Rok 2022 byl z pohledu historického působení ve Vizovicích rekordní, tržby přesáhly šest set milionů korun, se započtením spotřební daně se přiblížily miliardě. To vše se ziskem necelých pět procent. Což sice není velké procento, ale znamená stabilitu.

Co letošní rok?

Čísla budou určitě nižší, ale pořád ještě solidní a uspokojivá. Mírný náraz čekám právě kvůli zvyšování daně až další léta.

Jak se vyvíjí ekonomika Muzea slivovice v Praze?

Momentálně si Muzeum slivovice na svůj provoz vydělá. Pro nás je důležité, že už tam nemusíme posílat peníze, muzeum letos vytvoří kladné cashflow. Návštěvnost je solidní, blížíme se k číslům, která jsme očekávali v našem byznys plánu. Návratnost investice jsme spočítali na zhruba patnáct let. Možná to i kvůli covidu bude trvat trochu déle. Ale je třeba se to podívat také optikou marketingové hodnoty a v neposlední řadě také equitní hodnotou, protože jsme mnohonásobně zhodnotili starý dům na prestižní adrese v Praze. Víme, že je to model, který v budoucnu můžeme multiplikovat, opakovat v jiných destinacích. Jestli to bude Santiago de Chile, které má sedm a půl milionu obyvatel, nebo třeba Singapur či New York, to je otázka. Ale určitě to je směr, kterým značku RUDOLF JELÍNEK chceme posouvat.

Padesát jedna boxů, které máte v pražském muzeu připravené pro exkluzivní členy kluby, už máte plné?

Zatím ne, to je pomalý proces. Nikam nespěcháme. Ten kolektiv lidí budujeme postupně. Není to o tom, že přijde zájemce, zaplatí a je tam. Funguje to na bázi britských klubů, všichni stávající členové se musí ztotožnit s novými, musí je nevetovat.

Seznam členů je asi velké tajemství.

Přesně tak.



Co letošní úroda?

Tragédie. V Česku i na Slovensku opravdu velká bída. Meruňky na nule, švestky na deseti procentech očekávání. Kvalita ovoce sice lepší než průměr, ale objemy skutečně tragické. Museli jsme více ovoce dovézt. Výkyvy počasí a úroda neovlivníme.

Takže zákazníci mají čekat, že Jelínkova slivovice bude nedostatkové zboží?

Ne, to se bát nikdo nemusí. S horšími léty samozřejmě počítáme. Produkci to plně nezasáhne, protože jsme na podobné věci připraveni. Naše zásoby jsou takové, že jsme schopni pokrýt i dvě na úrodu slabé sezony. Ale radost z toho nemáme.

Tak z čeho jste letos měli radost?

Určitě třeba z toho, jak se nám vyvíjí podnikání v Chile. Tam jsme letos v našich hruškových sadech sklídili rekordní úrodu, 1,2 milionu kilogramů vlastních hrušek. Nikdy to nebylo více. Celkově máme v Chile dobrou pozici.

Jezdíte tam váš byznys kontrolovat často?

Dříve jsem tam létal jednou ročně, letos jsem naše sady a výrobu v Chile navštívil dvakrát. Na přelomu ledna a února jsme tam

byli svědky obrovských požárů, zasáhly i naši firmu, když nám shořelo osm hektarů našeho lesa. Věříme, že tam byznys dál poroste. Do Chile se vrací náš dlouholetý manažer, který s sebou bere celou rodinu. Náš slovenský kolega má s místním trhem již zkušenosti, jde do známého prostředí. Za jeho dřívějšího působení jsme zrealizovali dva velké investiční projekty. Věříme mu!

Kolik peněz jste letos proinvestovali?

Průměrně každý rok investujeme kolem padesáti milionů korun. Letos to bylo méně, spíše jsme dotahovali projekty z předchozích let. Šlo především o akce spojené s energiemi a jejich úsporami. Ať už to bylo vybudování dvou nových kotelen, přípravu velkého fotovoltaického projektu na další střechu nebo třeba výměnu oken či instalaci ledkových světel do veřejného osvětlení areálu. Také jsme investovali na stáčírně do nového technologického vybavení.

Co vaše sady? Žádné nové nechystáte?

I tady jsme měli jednu zajímavou investici. Vysadili jsme nově patnáct hektarů sadů na jižní Moravě. Současně jsme vyklučili a vyčistili dalších třicet šest hektarů, kde bude výsadba nových stromů následovat.

Plynule přecházíme k tomu, co společnost RUDOLF JELÍNEK čeká v příštích letech. Kam směřují vaše vize a plány?

K tomu, o čem jsme již mluvili. Především se budeme snažit zvýšit podíl prémiových produktů, primárně našich sadařských pálenek. Pracujeme s odrůdami, jednotlivými ročníky, způsobem zrání, v některých případech může být extrémně zajímavý i obal. V listopadu jsme uvedli novou řadu patnáctileté Family Reserve. Historicky jsme měli

šest šarží této slivovice v limitovaných edicích. Teď z ní děláme standardizovaný výrobek, bude běžně k dostání.

Co nějaký delší časový horizont?

Plánů máme dost, uvidíme, kam nás ekonomika pustí. Ale rozhodně chceme dál expandovat s našimi sady, získávat další země pro export a případně investice. V Evropě je spousta zemí, kde ovocné destiláty znají. Tam nás expanze zajímá. Třeba tam už prodáváme, ale vidíme velký potenciál růstu. Nebo třeba převzetí místních značek či spolupráce s nimi. A potom jsou samozřejmě země, kde ovocné destiláty moc neznají, a my věříme, že za pokus by to určitě stálo. Ostatně, třeba v Asii nebo Japonsku před sto lety vůbec neznali koňak a jak se tam dokázal prosadit.

Zkuste být konkrétní. Kde chcete mít firmu za deset let?

Značka ideál by byla mít export do padesáti zemí, v tuto chvíli jsme na zhruba pětatřiceti. Aktivně nyní podnikáme v sedmi státech, za deset let bychom chtěli být v deseti. To znamená mít tam vlastní lidi, vlastní zastoupení, vstup do toho trhu, ideálně výrobu nebo sady. Ohledně sadařské produkce bych chtěl mít tady v Česku za deset let dvě stě hektarů produkčních sadů, v tuto chvíli jsme na sto padesáti. Nějaké hektary snad přibudou i v Chile a Bulharsku, tam bych si v obou případech představoval, že se můžeme dostat na padesát hektarů, nyní máme v každé této zemi pětatřicet.

Co areál ve Vizovicích? Plánujete proměnu?

Už příští rok chceme modernizovat návštěvnické centrum, vylepšit prohlídkovou trasu pro návštěvníky. Modernizace areálu, to je naše vysněná vize už dlouhá léta. Díky tomu, že jsme odkoupili historický mlýn a máme tak všechny potřebné pozemky, získává tento sen konkrétní obrysy. Ty už jsou dokonce i na papíře.

Povídejte.

To je záležitost na mnoho let. Ale umím si představit, že areál bude jednou mít ubytovací kapacity, restaurační provoz, vylepšené zázemí pro zaměstnance.

No a nějaký opravdu velký sen?

Taky už jsem o tom mluvil. Muzeum slivovice v Santiagu, Singapuru

nebo třeba New Yorku, to kdyby se podařilo, tak můžu s klidnou hlavou firmu předat dál.

O tom jste ostatně v jednom z rozhovorů mluvil už před časem.

Ty moje úvahy na toto téma byly spíše o pokusech najít kvalitního člověka na pozici výkonného nebo provozního ředitele. Ne proto, že bych už nechtěl pracovat, ale abych se mohl kvalitně věnovat strategickým záležitostem. Není to tak, že bych chtěl úplně z tohoto vlaku vystoupit, práce mě pořád baví a obrovsky naplňuje. Ale projektů a rozvojových plánů máme víc, než jeden člověk může zvládnout.

Co vaši tři synové? Mají osmnáct, dvacet jedna a dvacet čtyři let. Zamíří někdy v budoucnu do Vizovic? Předáte někdy řízení právě jim?

Byla by to krásná životní výhra, kdyby se synové firmě věnovali. Takové hezké naplnění. Na druhou stranu se k tomu upínat určitě nechci, abych pak nebyl třeba na sklonku profesní kariéry zklamáný. Nechávám tomu volný průběh, síly ještě mám a když se tady některý z mých synů objeví a bude chtít spojit svoji budoucnost se značkou RUDOLF JELÍNEK, budu jenom rád.

A jsou nějaké signály, že by to mohlo dopadnout?

Nejmladšího čeká maturita, ten má čas. Nejstarší se zapojuje, ale opravdu jenom jako takový brigádník, protože si myslím, že je správně získávat ostruhy i v jiných firmách. Nechci nic lámat přes koleno. Ale studují obory, které by jistě i tady u nás využít mohli. Nejstarší dodělal ekonomku, v Singapuru dokončil MBA a pokračuje na právech, prostřední syn je na potravinářské univerzitě.

Závěrem jeden odlehčený dotaz. Když máte rodinnou oslavu, co na ní pijete?

Určitě ne pivo, to naši rodinu historicky míjí. V jiných oborech se říká, že lidem práce občas přiroste k srdci, u nás říkáme, že si musíme dát pozor, aby nám práce nepřirostla k játrům (smích). Takže pokud už občas nějaký alkohol, tak spíše něco lehčího, nějaký mix, třeba s tonikem. Samozřejmě mám rád naše sadařské pálenky. A to neříkám z nějakého byznysového přesvědčení, například Starovická meruňkovice, ta je skvělá. Ono se to samozřejmě vyvíjí v čase, je to mnohdy o momentální chuti, náladě, ročním období.



PAVEL DVOŘÁČEK

- Narodil se 8. června 1972.
- Vystudoval finance a podnikové hospodářství na pražské VŠE.
- S firmou je spjatý už od roku 1994. Tehdy se sem přišel podívat ještě jako student, zrovna dokončoval Vysokou školu ekonomickou.
- O rok později se stal menšinovým akcionářem, v roce 1996 členem představenstva a od konce roku 1998 společnost vede.
- S manželkou mají tři syny.
- Ve volném čase sportuje, aktivně lyžuje, nejraději má pohyb v přírodě. Ať už odpočinkový běh nebo nordic walking.