



TAROS NOVA s.r.o. – stavby za hranicí stereotypu

Společnost TAROS NOVA je dnes známa po celém světě a to zejména díky své poslední realizaci „Stezky v oblacích“ na Dolní Moravě. Stezka je sice mimořádná, nicméně nijak extra nevybočuje z portfolia této mladé a provokativně kreativní společnosti...

Standa Müller; homoPROFIS >>

Radku, prostá otázka na začátek. Kde to začalo? Na začátku asi nebyla představa vybudovat firmu, jakou jste dnes...

Radek Ondruch, TAROS NOVA >>

Ne, to určitě ne. Vzniklo to tak víceméně neřízeně. Pracoval jsem u firmy, která se zabývala mimo jiné také montážemi lepených konstrukcí. Nejdříve jsem makal jako montážník a později jako parťák. Nakonec i to mi bylo málo a měl jsem pocit, že dokážu víc. Cítím jsem, že ty věci jdou dělat i jinak a že není jiná cesta, než se do toho pustit na vlastní triko.

Takže vize vlastní výrobní a montážní firmy?

To ne. Neměl jsem žádný kapitál na pořízení výroby. Na začátku jsem neměl prakticky nic, kromě starého kufříku, tužky a notesu. Moji kanceláři byly kavárny a telefonoval jsem z budky.

To není nic moc na začátek. Jak jsi chtěl zrealizovat první zakázku?

Z kupónovky jsem si koupil základní vercajk a dělal jsem obyčejné tesařské a truhlářské práce. V té době mě ani nenapadlo, že budu dělat takové dřevostavby. Chodil jsem po výběrových řízeních a snažil se získat větší realizace.

Kdy to tedy vlastně začalo?

S.r.óčko Taros Nova je tady už šestnáct let. Před tím jsem vystupoval asi tři roky jako fyzická osoba s označením „Taros“ a se vznikem s.r.óčka jsme pak už jen přidali slovo „Nova“.

Založení společnosti po Tvém odchodu ze zaměstnaneckého vztahu na sebe tedy nedalo dlouho čekat. Měl jsi nějaký potenciál díky škole, který Ti ten růst usnadnil?

Tak to vůbec ne. Já jsem studoval lesnické učiliště a pak jsem rovnou nastoupil jako montážník do té firmy, která stavěla všude po republice a hlavně v Praze. Učil jsem se vše tedy za pochodu a přímo z praxe.

To je často nejlepší škola...

To určitě. Mělo to svoje výhody i nevýhody. Když ale něco chceš a jdeš si za tím, tak si poradíš se vším.

Kdybys měl nějak v kostce projít ten postup firmy na začátku, jak to probíhalo?

Začalo to tedy živnostenským listem. Dělal jsem různé montáže nejdřív sám, pak jsem si najímal lidi a montoval například pro Tesko, Škorpila, Ingenii apod.

Později jsem se začal sám účastnit výběrových řízení a s externími projektanty jsem po nocích zpracovával nabídky a projekty.

Se zakázkami přišli i první zaměstnanci a tak to pomalu rostlo.

Vzpomínáš si na první velkou zakázku?

Opravdu velká zakázka, která by vlastně i dnes byla velká a tehdy na mě byla extra velká, bylo zastřešení zimního stadionu v Krnově.

Už jako s.r.o.?

Právě, že ne. Já sám, jako fyzická osoba jsem podal nabídku na realizaci a proti mně stály společnosti jako Tesko. Nicméně moje nabídka šéfa generálního dodavatele stavby zaujala a úspěšně jsem ji obhájil. Až po dokončení stavby mi tenhle člověk řekl: „Na začátku jste dal sice zajímavou nabídku, ale já jsem vůbec nevěděl, jestli Vám ji mohu svěřit.“

Já se mu nedivím. Přejde neznámý člověk se starým kufříkem, nestojí za ním žádná společnost, žádné velké reference a tvrdí, že dokáže postavit halu za miliony...

Byla to tehdy akce za víc než deset milionů.

To je zajímavé. Při rozhovoru s [Daliborem Houdkem](#) (v minulém čísle PROFISu) jsem se dozvěděl taky takový zajímavý osudový zlom, který zapříčinil jeden člověk. On se mohl zachovat úplně jinak, nikdo by mu to nezazlíval, ale Tvoje cesta by se pak ubírala úplně jiným směrem...

Je to tak. Byl jsem tehdy ještě mladej kluk, vyzbrojený hlavně odhodláním a nezdolným přesvědčením, že to dokážu. Dneska už vím, jaké to bylo obrovské riziko pro obě strany [smích].

Tenhle člověk patřil mezi ty osvícené, kterým záleží na schopnostech a rozumných argumentech, ale tak to většinou není. My jako redakce homoPROFIS občas narážíme na to, že firmy mají problém s tím, že nejsme vydavatelství jako s.r.o. Bojoval jsi s tím taky?

Mockrát. Často to používala i konkurence jako argument při soubojích u výběrových řízení. Jakože nic nemám, nemám reference, jsem „jen“ fyzická osoba atd. Při výběrových řízeních jsem se vždycky snažil přesvědčit lidi svými přístupem a nadšením.

Nemyslím si, že moje ceny byly nejnižší, to ne. Ty větší firmy šly s cenou mnohdy níže, aby se zbavily konkurence v mé

podobě.

Máš nějakou radu pro ty, kteří by do toho chtěli jít podobným způsobem, jako tehdy Ty?

Je to o tom, jestli vytrváš ve svém boji a myšlence, která se různě jakoby posouvá. Je to o tom, že to chceš dělat dobře, poctivě, že tomu věříš a taky, že potkáš ty správné lidi.

Tenhle člověk svého rozhodnutí tedy nelitoval, chápu to dobře?

Když se potkáme, tak se tomu společně zasmějeme a občas spolu komunikujeme, což je úžasný, protože mnohdy se ty cesty po dokončení staveb rozejdou kvůli malichernostem.

V čem spočívala ta zakázka? Dělal jste i projekt nebo jen montáž?

V té době byl už hotový projekt, konkurence ho v podstatě už i vyráběla a já se k tomu tak jako vlomil. Výrobu nosníku jsem zobchodoval s Teskem a montoval jsem si to sám. Těch profesí jsem až na projektanta dělal docela hodně.

Náš úkol coby subdodavatele spočíval v realizaci skořepiny.

Musel jsi být pod neuvěřitelným tlakem ze všech stran. Kdo Ti pomáhal ustát to psychicky?

Moje přítelkyně. Byla se mnou už na samém začátku, když jsem se rozhodoval, jestli dám výpověď a půjdu na vlastní nohy a podporovala mě i tam, kde by asi už většina žen začínala kolabovat [smích].

Je pro mě obrovská podpora, i když se dnes už ve firmě nezapojuje tolik jako dříve, protože má na bedrech celou domácnost s dětmi.

Její největší role v současné firmě, kromě ekonomických věcí, je něco jako psycholog, který má lví podíl na pohodové atmosféře v Tarosu.

A jak to funguje u vás doma. Předpokládám, že tam nejsi ředitel firmy... [úsměv s pochopením]

Díky mému vytížení má na starosti veškerou organizaci doma a když se někdy po návratu z firmy nepřepnu do módu „nejsem ředitel“, tak mě zase vrátí do těch správných kolejí [smích].

A bavíte se doma o práci?

Protože dobře zná všechno okolo firmy, tak umí velmi dobře přispět svým názorem a chce být stále v obraze. Dřív jsem o tom doma potřeboval mluvit já. Dnes je to naopak, protože já už se doma o práci bavít nechci, ale žena stále vyzvídá [smích]. Teď to zlehčuju, ale ve skutečnosti jsem rád.

No, až se přestane zajímat, tak bude něco špatně...

Přesně tak. Nám to funguje skvěle.

Někde jsem Tě slyšel říkat, že nevnímáš nějakou pevnou hranici mezi materiály, ze kterých stavíte. ...že už to není jen o dřevě. Jak ses k tomu dopracoval?

Na začátku jsem to absolutně nevnímal. Byl jsem rád, že jsem se uživil, a nemohl jsem být vybíravý. Prostě bereš, co přijde. Teprve s postupem času, když firma funguje, tak začneš přemýšlet dál. Už to neděláš jenom pro peníze, ale hledáš v tom víc. Dnes už je to tak, že jsme se našli v těch atypických zakázkách, které nejenom posouvají ten obor samotný, ale hlavně posouvají dopředu všechny v té firmě. Tyhle atypické zakázky přinášejí mnohdy víc zkušeností a

sebedůvěry týmu, než peněz, ale to vnímám jako důležitější. Na tom vlastně ta firma dneska stojí. Tvoříme atypické konstrukce a využíváme pro ně ty nejhodnější materiály. Ty hranice možností v podstatě zmizely.

Rozumím. Našli jste se v atypických projektech...

Začali jsme rozvíjet myšlenku, že ta hodnota firmy se dá budovat jinak. Že to není o objemu zakázek, že to začne být o lidech, o zajímavých výzvách. A vlastně dneska už je to o tom, že pro Taros žádné hranice nevidím. Vlastně díky mým lidem jsem si uvědomil, že mě přitahují věci, které jsou atypické. Když ti lidé to zvládnou a dokážou navrhnout dřevo, beton, ocel a vůbec kombinace různých materiálů, tak se ti ty hranice samy ztrácí. Důležité je, aby tě v tom podpořili tví lidé. Pak je to úžasné...

Radku, atypické zakázky jsou skvělé, ale já si prostě nedokážu představit, jak tyto zakázky mohou táhnout celou firmu. To je přece nárazová záležitost. Jak fungujete v mezidobí?

Máme to nastaveno ve dvou rovinách. Máme určitý základ, který je důležitý pro režii firmy. Takové standardní věci. Ono se jinak funguje, když člověk má pokrytou režii a může si vymýšlet různé experimenty. Dneska pořád jedeme i běžné stavby, abychom dokázali pokrýt režii firmy, ale to procento atypů stále roste. Já se už těším na to, až se ten poměr převrátí a možná dojde i na to, že se Taros rozdělí na dvě firmy, na standardy a atypy.

Rozumím. Ty budeš určitě šéfovat té kreativní skupině...

No jasně [smích].

Myslím, že spousta lidí vás má zafixované v těch atypických stavbách. Nějakou dobu o vás prostě není slyšet a skoro to vypadá, že Taros už není a pak najednou prásk. Je tu další pecka...

Tak to samozřejmě není. Máme spoustu zakázek i menšího charakteru. Některé zakázky sice už odmítáme, jako například příhradové vazníky nebo některé krytiny a podobně, ale jinak se nebráníme i naprosto obyčejným stavbám.

Vybavuješ si další nějaký zásadní zlom ve firmě? Byla to nějaká událost nebo zakázka, co nějak významně ovlivnila další směr Tarosu?

Asi před čtyřmi, pěti roky, nastal takový zásadní zlom. Těžko se to popisuje. Představ si, že máš firmu a ta už je schopna fungovat sama. Ty se jako majitel můžeš jakoby odtrhnout od toho dění ve firmě a oni pokračují sami. Potíž je v tom, že když s těmi lidmi nekomunikuješ, tak se začnou odchylovat od tvé vize. Dělají svoji práci, získávají a realizují zakázky, přináší zisk a žijí tak jako sami pro sebe. Pak je jen otázkou času, než někteří začnou zneužívat svého postavení a to už je pozdě. Mnohdy si za to člověk může sám, že to nechá z pohodlnosti zajít tak daleko.

No a pak se něco stane, něco se v tobě zlomí a řekneš dost. Takhle to vlastně nechceš...

Cos udělal?

Během jednoho roku jsem se rozešel prakticky s většinou lidí ve firmě a zůstali mi vlastně jen tři skalní lidé.

Začal jsem znovu od začátku, i když s jiným nadhledem, s jinými zkušenostmi. Uvědomil jsem si, o co jsem sám sebe ochuzoval a co mě vlastně naplňuje.

Takže jsi začal hledat nové lidi, stavět nový tým...

...úplně od začátku, přesně tak. A díky tomu přišel další zlom v podobě člověka jménem Aleš Gebauer, který dřív dělal v ocelářské firmě, se kterou jsme obchodovali. Tehdy jsem mu udělal nabídku, jestli nechce přejít ke mně na pozici výrobáka. Jakože já budu shánět zakázky, budu ten vizionář a on bude stavět a mít na starosti projekci.

A vaše první společná stavba byla?

To byla Aula ve Stockholmu a právě i kvůli ní se Aleš myslím rozhodl spojit síly s námi. Ta možnost realizovat se úplně jiným způsobem ho nadchla asi stejně jako mě.

To rozvržení náplně práce, které jsi popsal, funguje stejně dodneška?

Tam se nic nezměnilo. O projektech se bavíme hlavně před tím, než se zakázkami stanou a pokud se rozhodneme, že ten projekt chceme, tak každý máme svoji jasnou roli. Já musím zakázku získat a on ji musí postavit. Pak už si jen v podstatě mezi dvěma říkáme, jde to, nejde to. Moc pravidelných porad nemáme. Jednoduše spoléháme na svoje lidi a každý v týmu ví, co, proč a jak má dělat. Ne proto, že bychom na to měli nějaké směrnice, ale protože každý člen týmu zná svoji roli a je reálně důležitým článkem v řetězu.

To se hezky poslouchá a spousta firem by to asi chtěla mít zařízené takhle, ale je to v reálu takhle možné?

Je to prostě symbióza podobně smýšlejících lidí. To není jen o mě nebo o Alešovi. To nadšení a zapálení pro věc je prosycený všemi tady. Bez nich by to nešlo a bez nich bych byl jen blázen s šílenou vizí.

Jak u vás probíhá taková normální atypická zakázka?

Tak ten začátek je vlastně ještě dřív, než zakázku vůbec získáme. Na základě podkladů komunikuju s rozpočtářem a projektantem. Ověřujeme statiku, abychom věděli, zda je projekt v pořádku a nenaceňovali jsme něco naslepo. Dál hledáme alternativy řešení konstrukce, pokud to investor připustí.

Když zakázku získáme, tak si tu sedneme a řekneme, jestli jedeme podle původního projektu nebo jsou dohodnuté mantinely, změny a podobně.

Pak se to předá výrobě, ta začne vytvářet výkresy a začínají se zadávat subdodávky a dostává to spád.

Já připravuju smlouvy a komunikuju s výrobou ohledně termínů, specifikací, ale dál už se v zakázce nijak neangažuju, pokud mě třeba nepožádají o nějaké vysvětlení v rámci obchodu.

Samozřejmě sleduju, jak se zakázka vyvíjí dál, ale snažím se do ní nezasahovat a věnovat se získávání další zakázky.

Nedochází občas k rozbíhání mezi řekněme divizí obchod a divizí výroba? Když se vžijete do role běžného výrobáka, tak bych asi vždycky nebyl úplně nadšený z toho, že jako obchodník získáváš mnohdy dost komplikované stavby, do kterých třeba i jiné, rozumnější firmy nechtěly jít...

Pro mě a pro Aleše jsou tyhle atypické výzvy určitě zajímavější, ale naše nadšení rozhodně nesdílí ve firmě všichni [smích].

Když jsme dělali naši, zatím asi nejextrémnější stavbu, kterou byla Stezka v oblacích, tak na tom projektu dělala většina lidí a ti, co zbyli, se třepali, kdy i oni dostanou nějakou část stezky na starost [smích].

To docela chápu [smích]. Řekni mi ještě něco bliž k těm atypickým zakázkám. Dovedu si představit dva typy takových zakázek. Jeden je atyp, který je ale do posledního šroubku už naprojektovaný, a druhý je třeba jen ve fázi studie anebo ani to ne. Který atyp je pro Tebe zajímavější?

Ideální jsou zakázky, kdy investor zadává pouze základní požadavky, jako třeba, že chce most, s takovým rozpětím, takovou nosností a určí místo, kde má stát.

My dojedeme na to místo, natočíme to z dronu, nafotíme, zaneseme do map, do katastru a přijdeme s návrhem nejen

vizuálním, ale i konstrukčním. Aby si investor dokázal stavbu představit, tak jsme schopni vytvořit reálné video s vizualizací toho mostu, kdy člověk má pocit, že to už je opravdu reálný most. Samozřejmě zpracujeme cenovou nabídku a všechny tyto výstupy investorovi odprezentujeme. No a nakonec, pokud tu zakázku získáme, tak jsme schopni tuto cenu také udržet, což se může zdát jako samozřejmost, ale v praxi tomu u mnoha firem tak nebývá.

Takže čím dřív se investor dostane k vám, tím může taky víc získat, protože žádná z cest není uzavřená a to jak z pohledu kreativity, tak i ceny. Je to tak?

Přesně tak. Někteří architekti nebo projektanti jsou svým způsobem svázaní svým strachem, pustit se do něčeho jiného, než jsou zvyklí. Ten klient se tak vlastně ani nemusí dozvědět, že existují ještě jiné možnosti. Tím, že my dnes už nejsme vyhranění konkrétním stavebním materiálem, dokážeme přinést často nečekané návrhy, a ty také umíme velmi věrohodně vizuálně ztvárnit, aby si klient dokázal udělat jasnou představu o té stavbě.

Zmiňuješ tady vizualizace. Pokud vím, tak vy projektujete v Cadworku. V čem děláte vizualizace?

Projekce je kompletně v Cadworku a pro vizualizaci využíváme symbiózu externího týmu lidí, kteří jsou pro tyhle šílenosti podobně nadšení jako my. Nejraději mají, když takové výstupy po nich chceme třeba do týdne [smích].

Kde hledáš lidi do svého týmu? Co vím, tak je dneska problém sehnat schopné lidi do běžné projekce...

Spíš je to tak, že oni hledají nás. Ale o tom, zda ten člověk nakonec zapadne do firmy rozhoduje ten kolektiv, ne já.

Co si mám pod tím představit?

Ta firma je takový organismus a ten musí být zdravý, aby fungoval. Pokud přijde někdo, kdo je sice třeba výkonný, ale není týmový hráč, tak ten tým ho nepřijme. Ze začátku je to těžké pochopit, ale snažíme se tady otevřeně bavit o věcech, které jinde běžné nejsou. Lidé mají potíže, říkat otevřeně svůj názor, třeba na svého nového kolegu.

Vytvořit takhle fungující tým není asi nic snadného. Máš na to nějakou kuchařku nebo doporučení?

Kuchařku nemám. Je to takový dlouhý proces, kdy se postupně snažíš dosáhnout toho, aby se ti lidé dokázali ztotožnit s firmou jako takovou. Musíš je nechat částečně nahlížet do obchodu, do výroby atd. Každé oddělení firmy je schopno vidět věci z různých úhlů, ne jen z toho svého úhlu pohledu. Není to jen o tom, že se tu lidé naučí projektovat nebo stavět nebo obchodovat, ale tak nějak prolnout a pochopit i ty ostatní buňky. Myslím tím ty oddělení nebo týmy.

To je režim, který u nás moc k vidění není. Nebo alespoň ne v oboru stavebnictví...

Mně se líbí, že to i oni sami dokáží ocenit. Hlavně když třeba komunikujeme s jinými firmami, a tam vidí, jak to funguje jinde, a řeknou: „Hmm, stojí to za to, i když je to...“ [smích] (pozn.red. Radek diskretně nedokončil větu, ale odhaduji, že nechtěl přímo citovat výroky svých zaměstnanců, občas dohnaných na okraj svých možností a možná ještě dál).

Inspirovalo Tě něco k tomuhle přístupu? Tak nějak cítím, že ten restart, o kterém jsme se bavili, Ti vlastně prospěl. Měl jsi možnost začít od začátku, ale už s mnoha zkušenostmi...

Asi je to tak. Celou firmu hodně ovlivnila ta stavba ve Švédsku. Stavebnictví tam je mnohem dál než tady a to hlavně i v lidskosti. Řemeslník je tam „někdo“, firma se nevybírám podle nejnižší ceny, detaily řeší opravdu specialisti a řeší to raději do noci před nástupem na plac, než přímo na stavbě, úroveň zázemí stavby, jinak se řeší přesčasy, víkendy. Prostě celé to „sociálně“ je tam někde jinde a nás to hodně posunulo. O to horší byl návrat zpět [smích].

Pak přišly stavby jako Čapí hnízdo, Hipoaréna Šamorín, UCEEB, nebo Stezka v oblacích. Co ale rodinné nebo bytové domy?

V minulém roce jsme se začali zabývat i individuálními domy a tenhle směr chceme rozvíjet dál. Mám na mysli rezidenční stavby nebo bytové domy.

Mluvíš o bytových dřevostavbách?

Přesně tak. Chceme se věnovat velkým stavbám z CLT a pracovat s tímhle materiálem podobně, jako přistupujeme k BSH. To znamená podílet se na projektech už od samého začátku a otevírat možnosti, o kterých tady možná mnoho investorů a developerů ani neví, že jsou u nás možné.

Na konec ještě jedna formální otázka, protože si troufám odhadnout Tvoji odpověď. Kam až bys chtěl v těch bytových stavbách dojít?

Já chci stavět mrakodrapy v Česku.

[smích] **Radku, nečekal jsem od Tebe nic menšího, a kdybych nevěděl, co máš za sebou, tak bych Tě měl asi za blázna.**

Držím Ti palce a ať se Tobě i lidem kolem Tebe daří. Díky za rozhovor.

Děkuju, rádo se stalo.

Ředitele Radka Ondrucha zpovídal Standa Müller, šéfredaktor magazínu homoPROFIS.

.....
...VIZITKA.....

TAROS NOVA s.r.o.

IČ: 25866125

Radek Ondruch

jednatel a ředitel

+420 571 655 176

jednatel@taros-nova.cz

Aleš Gebauer

výrobní ředitel

+420 777 282 168

realizace@taros-nova.cz

www.taros-nova.cz

