

Pavel P. Novotný
pavel.novotny@hn.cz



Víkend

V

Noví vládcí našich hor

Lanovka za čtvrt miliardy, zasněžování za desítky milionů. Tenhle byznys není pro chudé. Vyšší nároky návštěvníků, nevypočitatelné počasí a s tím související nutnost velkých investic zcela proměnily horské podnikání.



Chlebičky, pivo a vepřo knedlo zelo

Antropoložka jídla Eva Ferrarová vysvětluje, proč tradiční kuchyně boduje i v globalizovaném světě a kde se vzal vřelý vztah Čechů k alkoholu.

Strany 20–21



Apple ani Musk nemají nic jisté

Dnešní šampioni mohou být zítřejší poražení. Příklady úspěšných firem z minulosti ukazují, že v kapitalismu nikdo nemá nic jisté.

Strana 24

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

Málokterý lyžařský areál zažil v posledních patnácti letech takový vzestup jako krušnohorský Klínovec. Nové lanovky, vleky i pásy pro děti za stovky milionů korun vytvořily z podceňované lokality, která ještě v 90. letech zápasila s pověstí zdevastované nezdravé krajiny, jeden z největších a nejoblíbenějších ucelených areálů v Česku.

Za vzepětím okolí nejvyšší hory Krušných hor stojí zejména podnikatel Petr Zeman, který je dnes jediným majitelem společnosti Skiareál Klínovec. Při pohledu na sjezdovky obsypané návštěvníky, vymetenou modrou oblohu a bílé svahy na začátku února neskrývá radost a také úlevu. Aby ne. Na zdejší byznys vsadil opravdu hodně.

„Je to velká radost, ale také velké stresy. Jízda na tygrovi mi nevádí, ale musí to být podloženo zodpovědností,“ říká muž, jehož příběh je v mnoha ohledech netypický. Přesto demonstruje vývoj tuzemského horského podnikání jako málokterý.

Petr Zeman patří mezi nejvytrvalejší horské byznysmeny v Česku, když do krušnohorských vleků a lanovek majetkově vstoupil již na začátku 90. let. A to přesto, že se narodil přes dvě stě kilometrů daleko, v jihočeském Táboře.

Do skupiny zdejších privatizátorů ho přivedl spolužák ze Stavební fakulty Českého vysokého učení technického v Praze, Radek Plavjaník, který pocházel z nedalekého Chomutova a měl na zdejší podniky dobré kontakty. Ze čtyř tehdejších společníků – zakladatelů novodobého areálu – ve firmě dnes Zeman zůstal sám. Posledního z nich – Martina Píšu – vyplatil zhruba před pěti lety.

Zeman tak bezesporu patří k nejdéle sloužícím majitelům skiareálů na českých horách. Obor totiž od 90. let prošel bouřlivým vývojem a složení horských investorů se značně proměnilo. Sportovní svazy či tělovýchovné jednoty a první nadšenec, často rozené horaly, lyžaře a místní majitele chat a hotelů testující první možnosti horského kapitalismu postupně nahradili bohatí investoři, finančníci a developeri z velkých měst s kapitálovým zázemím.

Důvodem změn byla hlavně zvyšující se finanční náročnost horského podnikání, tlak na kvalitu řízení provozů a zejména pak kolísavé počasí. Špatných zimních sezon za posledních 25 let přibývalo, naopak zasněžovaných dní je čím dál méně a ekonomický model vleků se otřásl v základech. Tento mix neblahých faktorů nebyli menší provozovatelé schopni dlouhodobě ustát a z trhu se postupně stáhli.

„Transformace majetkové struktury skiareálů v ČR začala v roce 1990 převody a odkupy od původních vlastníků. Těmi byly za socialismu většinou tělovýchovné jednoty, případně Svaz lyžařů ČR, nebo tehdejší ČSTV. Od těchto subjektů se v devadesátých letech skiareály hromadně přebíraly formou privatizací. Novými majiteli byli první podnikatelé a částeč-

ně města či obce,“ shrnuje začátky podnikání na tuzemských hřebenech Libor Knot, ředitel Asociace horských středisek ČR, která zdejší areály sdružuje a zastupuje. V majetku jednot a svazů aktuálně podle Knota zůstává již jen malá část z větších areálů.

Většinu z nich jednoty a svazy v průběhu let prodaly nebo dlouhodobě pronajaly. To je i případ nejznámějších krkonošských středisek ve Špindlerově Mlýně a Peci pod Sněžkou. K dlouhodobému pronájmu obou nejhodnotnějších aktiv v držení sportovců se šéf České unie sportu, někdejšího ČSTV, advokát Miroslav Jansta, rozhodl po bouřlivém krachu loteriijní společnosti Sazka v roce 2011.

Ostatně také působení Petra Zemana na Klínovci prošlo turbulentním vývojem. Vystudovaný stavař popisuje své začátky ve skiareálu spíše jako pasivní. Řízení se věnovali spíše jeho společníci, on byl hlavně finančním investorem.

„Měl jsem k tomu osobní vztah, už za socialismu jsme sem jezdili lyžovat. Ale příliš jsem se tomu tehdy nevěnoval. V 90. letech mě vytěžovalo jiné podnikání. Do skiareálu jsem si odkládal jen nějaké vydělané peníze, z dnešního pohledu vlastně marginální částky,“ popisuje jedenašedesátiletý podnikatel, který nejdříve dovážel ze zahraničí textil a vydělané peníze kromě krušnohorských vleků a lanovek investoval také do pražských nemovitostí. Jako stavař ho to táhlo k rekonstrukci starších činžovních domů. Jeden z nich, pohledně zrekonstruovaný bytový dům v Belgické ulici na Vinohradech s 27 byty, drží a pronajímá dodnes.

„Dařilo se nám kupovat domy v horším stavu. Následně jsme je zrekonstruovali a buď prodali, nebo pronajali. Dnes by se řeklo, že jsem byl takový mikrodeveloper. Je to až úsměvné. Dům na Vinohradech jsme kupovali za 3,6 milionu korun. Tehdy si známí ťukali na čelo, že to v životě nezaplatíme. Bylo regulované nájemné, domy v zoufalém stavu. Dnes to беру jako moje důchodové připojištění,“ směje se.

Jak postupně rostlo pražské podnikání, sílila také Zemanova pozice na Klínovci. První dva společníci vystoupili z firmy již po několika letech. S posledním partnerem Martinem Píšou se kolem roku 2010 rozhodli, že pokud mají v byznysu dlouhodobě uspět, musí klínovecké podnikání posunout na vyšší úroveň. „Do té doby to bylo malé regionální středisko, z pohledu velikosti možná v druhé desítky areálů v Česku. Kolem roku 2010 ale padlo rozhodnutí, že se tomu budeme věnovat naplno,“ vzpomíná Zeman.

Brzy tak přišly velké investice do infrastruktury. Zejména do moderních vyhřívaných lanovek s bublinou, které má dnes Klínovec hned tři, tedy s přehledem nejvíce v Česku. Vznikly nové sjezdové tratě, vleky a dětské parky. Celkem areál nabízí pět lanovek, nespočet vleků a přes 30 kilometrů sjezdových tratí. Zeman ke Klínovci totiž připojil sousední areál Neklid. Strategické partnerství a společný skipas vytvořil také s blíž-

kým areálem na německé straně hranice v městečku Oberwiesenthal a horou Fichtelberg. Dohromady si tak na jeden skipas mohou lyžaři užít 47 kilometrů sjezdovek a mezi vrcholy je zdarma převáží skibus.

„Měli jsme výhodu i nevýhodu, že tu prakticky žádná infrastruktura vybudovaná nebyla. Stavěli jsme doslova na zelené louce. Nebyly tu ubytovací kapacity, na rozdíl od Krkonoš a Šumavy tu za minulého režimu nevznikly velké hotely, ubytovny a podnikové chaty. Hodně to tu stálo na jednodenních návštěvnicích, což je pro podnikání velmi rizikové s ohledem na výkyvy počasí,“ popisuje s tím, že právě v ubytovacích zařízeních má lokalita stále velké rezervy.

„Je to znovu objevená oblast a potenciál růstu zde vidíme obrovský. A to nejen pro nás, ale pro další investory a podnikatele,“ zamýšlí se. Zeman sám sebe zároveň popisuje jako velkého milovníka přírody a k její ochraně se během rozhovoru často rád vrací. „Nemyslím si, že areál a příroda musí být v konfliktu. Sázíme více lesa, než musíme. Snažíme se chovat šetrně. Víme, že lidé sem nejedou jen kvůli lyžování, ale i kvůli přírodě. Tě se snažíme vracet její půvab a zdraví. Vzpomenete si, jak Krušné hory vypadaly v 80. letech? Dnes jsou tu možná nejkrásnější a nejjednodušší lesy v Česku,“ říká nadšeně Zeman.

Finančně na rozjezd areálu vsadil značnou část majetku. Do lanovek, moderního zasněžování a navazující infrastruktury firma od roku 2010 poslala podle Zemana výrazně přes miliardu korun. Do toho v roce 2020, tedy těsně před covidem, Zeman vyplatil i svého posledního společníka Martina Pišu.

Zeman na investice i výplatu společníků použil stovky milionů, které získal z rozprodeje některých pražských nemovitostí, například z dalšího velkého bytového projektu také na Vinohradech u Havlíčkových sadů.

„Věděl jsem, že jdeme do velkého rizika. Ale hodně nás podpořila Česká spořitelna, se kterou dlouhodobě spolupracuji v případě realitních projektů. Panuje mezi námi vysoká míra důvěry. Šla se mnou do rizikových projektů i v době, kdy banky na horské podnikání příliš neslyšely,“ pochvaluje si podnikatel. S výplatou Piši a poslední fází transformace firmy mu pomáhal také advokát a investor Ondřej David z advokátní kanceláře DBK Partners. Někdejší majitel výrobce oken Vekra, který mimo jiné investuje do developmentu v Česku a Spojených státech, krátce figuroval i mezi spolujednateli areálu, ale šlo jen o přechodnou pomoc. Aktuálně je Petr Zeman jediným vlastníkem horské společnosti.

„Ve skutečnosti jsem sám nezůstal. Mám kolem sebe lidi, kteří to se mnou táhnou dlouho a o areál se starají. Dnes jsou to všechno kamarádi, bez jejich nasazení by to nešlo. Je to náročná práce, když se vám největší záprah nakumuluje do pár týdnů a měsíců. Můžu se o ně opřít,“ říká muž, který v areálu zaměstnává až sto lidí, v hlavní sezóně i více, a zároveň firmu staví také jako rodinný podnik. Zapojené jsou i jeho dvě dcery, ačkoliv obě nyní řeší zejména mateřské povinnosti. Ve vedení skiareálu má důležitou roli také zeť Martin Koky, který je obchodním a strategickým manažerem firmy.

Ačkoliv Klínovec, stejně jako většina tuzemských areálů, má za sebou obtížné roky – poslední dvě sezony nebyly ideální sněhové podmínky, předtím celý obor paralyzoval covid a státem řízené uzavírky –, Petr Zeman je optimista.

Optimismus díky technice

„Budoucnost nevidím vůbec černě. Ale je to o velkých investicích. Kdo nebude investovat, bude mít brzy problém. Aktuálně máme rozjeté projekty za 200 až 300 milionů korun. Technologie jdou natolik dopředu, že prakticky dokážou vykrývat klimatické změny. Umíme dnes zasněžovat při vyšších teplotách, počet dnů, kdy můžete zasněžovat, se zvýšil. Také lanovky jsou stále lepší, ale samozřejmě tomu odpovídá cena, která se pohybuje kolem 200 milionů korun,“ zamýšlí se Zeman.

Vysoké tempo investic by měl Klínovec ekonomicky nadále zvládnout. I během horších sezon firma podle Zemana dokázala generovat pozitivní ukazatel EBITDA, tedy provozní zisk před odpisy a úroky. Tržby se standardně pohybují kolem čtvrt miliardy korun, což podle něj stačí na to, aby firma dokázala splácet úvěry. Aktuálně vydává na dluhovou službu asi 70 milionů korun ročně. „Nemám velkou osobní spotřebu, z firmy si nic neberu. Důležité jsou zdroje na investice, bez nich to nepůjde,“ říká. Klíčovým projektem ve vzdálenější budoucnosti je chystaná velká kabinková lanovka, která by Klínovec propojila přímo s německým areálem Oberwiesenthal.

„Lanovka s kabinou pro 80 až 100 lidí by vedla vysoko nad údolím do Německa. Není třeba prakticky nic kácet, ale byla by to monumentální atrakce. Pracujeme na projektu s německým partnerem. Bude to samozřejmě oříšek, protože se jedná o propojení dvou zemí, tedy dvě rozdílná povolovací řízení,“ trochu se zasní Zeman. Předběžné odhady hovoří o investici kolem půl miliardy korun. Vše je ale v přípravné fázi, takže podnikatel nechce spekulovat o tom, kdy by unikátní lanovka mohla vozit první návštěvníky. Jen příprava projektu bude trvat nejméně tři roky.



Plánů má Zeman v okolí Klínovce dost. Rád by se pustil do výstavby hotelu, moderní restaurace, wellness, chce posílit letní sezonu, která aktuálně tvoří zhruba 15 procent celoročních příjmů. Vedle toho chce vybudovat novou retenční nádrž, ze které by se brala voda na zasněžování. Důležitá a trochu nevděčná investice nepřináší okamžitý ekonomický efekt, ale podle Zemana je pro budoucí fungování areálu nezbytností. Tím by se podle Zemana udrželo lyžování na Klínovci po dobu dalších desítek let.

Za dva roky by měla firma splatit hlavní úvěry a pak si chce Zeman opět určit priority a hlavní budoucí investiční projekty. Seznam, který má připravený, je už teď hodně dlouhý.

Nové a náročnější poměry v horském byznysu potvrzují i další významní hráči, kteří do českých vleků a lanovek pumpují v posledních letech stovky milionů korun.

„Už to není lidová zábava. Doby, kdy se místní tělovýchovná jednota složila na provoz vleku, jsou pryč. To nemá šanci na přežití. Dnes musíte masivně investovat do zasněžování, do retenční nádrže, která nic nenese, ale potřebujete ji. Mrazivé dny se změnil na hodiny. Na přírodní sníh nelze spoléhat, jinak je to na krach,“ potvrzuje Igor Rattaj, přední investor do lyžařského byznysu v Česku a na Slovensku, který v roce 2009 zformoval skupinu Tetry Mountain Resorts. Ta dnes provozuje střediska na Slovensku, v Česku, Polsku a Rakousku. V Čechách řídí v rámci širší investorské aliance vleky a lanovky ve Špindlerově Mlýně, v pronájmu od města Liberec má také skiareál na Ještědu. Zde chce ale letos přehodnotit podmínky nájmu a o dalším pokračování vyjednávat s vedením města.

Ačkoliv Rattaj je bývalý výkonnostní lyžař a dal by se zařadit i do kategorie horských nadšenců, jeho background finanční skupiny J&T z něj dělá zejména chladnokrevného finančního investora, který se netají názory, že lyžování není a nebude koníčkem pro každého.

„To není o nabubřelosti. Avšak matematika investic je neuprosná. Já se snažím pouze kopírovat model ze Spojených států. Je to drahé a není to zdaleka pro každého, to je zkrátka fakt.

I tak byznys na horách bude fungovat dál, v Česku a na Slovensku lyžuje 16 procent populace a to je hodně,“ říká Rattaj.

Návštěvníci tento trend pochopitelně pociťují na svých peněženkách, i když podle Libora Knota z Asociace horských středisek se průměrný růst cen skipasů v posledních deseti letech drží pod růstem cen v ekonomice. V roce 2011 například celodenní skipas ve Špindlerově Mlýně, v poslední sezóně pod vedením ČSTV, stál 700 korun. Srovnání se současností pokulhává, neboť Rattaj a spol. v bezkonkurenčně nejdražším areálu v Česku zavedli pohyblivé ceny a podobně jako u letenek se liší podle termínu a obsazenosti areálu. Navíc rozlišuje ceny na pokladně a v elektronickém systému Gopass. V hlavní sezóně se letos ve Špindlu prodával denní skipas pro dospělé osobu v rozmezí od 1190 online až do 1690 korun na pokladně. Například zmiňovaný Klínovec drží pevnou cenu za denní skipas 990 korun při nákupu online, na pokladně pak návštěvník zaplatí 1150.

Podle Rattaje budou na trhu brzy dominovat výše položené areály nebo ty, které budou schopné investovat a budovat zázemí pro celoroční pobyty. Ze současných zhruba 150 areálů podle něj všichni rozhodně nepřežijí.

„Trh se zúží na několik areálů. Špindl, Pec, Rokytnice, Klínovec, Lipno, Dolní Morava, možná pár dalších. Třeba takové Jizerské hory jsou na vyměření. Dolní Morava to postavila obráceně, má brutální léto a zimu vlastně jako doplněk. I to je cesta,“ myslí si Rattaj a posílá na dálku poklonu zkušenému brněnskému stavaři a developerovi Jiřímu Rulíškovovi, majiteli skupiny Imos, který za ambiciózním areálem Dolní Morava na pomezí Orlických hor a Jeseníků stojí. Ostatně právě Rulíšek spolupracuje na některých plánech také s Petrem Zemanem v Krušných horách. Společně třeba chystají developerské projekty v Jáchymově.

„Už nejde jen o lyžařský byznys, ale o trávení času na horách. V létě v Praze brzy nevydržíte a budete se chtít někde zchladit. A dva měsíce u moře asi nebudete. Horské areály tak získají nový význam s wellness, bikeparky a dalšími zážitky,“



Igor Rattaj v roce 2009 zformoval skupinu Tetry Mountain Resort, která provozuje areály už ve čtyřech zemích. Lyžování není a nebude koníčkem pro každého, říká. **Foto: TMR**

Petr Zeman stojí za mohutným rozvojem skiareálu na Klínovci. Nabízí kryté lanovky, přes 30 kilometrů sjezdovek a do budoucna by chtěl lanovkou propojit Klínovec s německým Oberwiesenthalem

Foto:
HN – Honza Mudra

zamýšlí se Rattaj, který se stejně jako Zeman rozplývá nad aktuálními sněhovými podmínkami. „Zatím jsme v tržbách 30 procent nad plánem, zima je opravdu mimořádně dobrá, snad to vydrží,“ těší slovenského finančníka.

Právě kvůli potenciálu letních měsíců přichází podle Rattaje do odvětví velcí developéři, kteří se na rozvoj horských středisek dívají v širším kontextu než pouze skrze vleky a lanovky.

Typickým příkladem je pražský developer Marcel Soural a jeho skupina Trigema. Ta již 15 let stojí za rozvojem středočeského areálu Monínece, vedle toho jí patří menší středisko Samoty u Železných Rud v Šumavě a před dvěma lety získala od sportovní jednoty TJ Spartak známý krkonošský areál v Rokytnici nad Jizerou. Zároveň pošilává po nedalekém Harrachovu, který ale nadále kontrolují sportovní svazy v čele s ČUS.

„Na Moninci nás zajímalo to, že jsme mohli budovat celé nové středisko. Stejně do Rokytnice jsme nevstupovali proto, abychom opravili lanovky. Horský byznys se bude překlápět ze zimního na celoroční. Cílem je návštěvníkům místo tří nabídnout 12 měsíců zážitků. A to souvisí s developmentem. Naše víze je postavit na nohy celé město a vytvořit celoroční areál v našich nejvyšších horách a krásné přírodě,“ popisuje Marcel Soural. Ten už dříve uvedl, že v příštích letech chce v Rokytnici investovat zhruba 1,3 miliardy korun. V plánu je například propojení Horních Domků se Studenovem novou lanovkou.

Pražský developer potvrzuje i přetrvávající zájem o nedaleký Harrachov, avšak jednání se sportovními svazy na toto téma podle Sourala aktuálně neprobíhají.

Podle Libora Knoty, šéfa Asociace horských středisek ČR, tuzemské horské společnosti do zimní sezony investují každoročně kolem miliardy korun. Z toho necelá polovina končí v zasněžovací technice. Právě zefektivnění technického zasněžování je podle něj hlavním trendem horského byznysu. Za posledních 10 let tyto technologie mají o pětinu nižší spotřebu energie a zároveň jsou o 30 procent účinnější ve výrobě sněhu. S tím souvisí již zmiňované budování akumulčních nádrží pro technické zasněžování.

„Dále lze jmenovat trend investic do technologií, které pomáhají šetřit náklady. Třeba zařízení SnowSat, které se montuje do sněžných roleb za účelem hlídání výšky sněhové vrstvy. To kromě optimalizace množství sněhu na sjezdovkách přináší úsporu vody, pohonných hmot a času,“ dodává Knot. Dalším důležitým elementem je pak digitalizace. A to zejména při prodeji skipasů a dalších služeb.

I přes technologické a klimatické změny má podle Knoty provozování lyžařských středisek v Česku budoucnost, a to zejména v několika následujících desítkách let. „Může dojít ke snížení počtu míst, kde se lyžování provozuje, zejména s ohledem na nadmořskou výšku a ekonomiku provozu. Nicméně z hlediska nabídky počtu kilometrů sjezdovek, či kvality a kapacity, nebude pokles nijak zásadní,“ uzavírá Knot a stejně jako podnikatelé Petr Zeman či Igor Rattaj věří v růžovou (či spíše bílou) budoucnost tradičního oboru.

Marcel Soural se vedle developerských projektů v Praze vydal také na středocheský Monínece. Jeho výhodou je blízkost metropole a kvalitní systém zasněžování. Teď se zaměřuje na investice v Rokytnici.

Foto:
HN – Matej Slávik

Pavel P. Novotný

Propojení ve Špindlu se blíží

Jak se dostat bez zouvání lyží z jedné části skiareálu do druhé. To je otázka, kterou ve Špindlerově Mlýně řeší už dlouhé roky.

V mnohaleté martyrium se změnil ambiciózní plán investorů ve Špindlerově Mlýně na propojení dvou hlavních částí zdejšího lyžařského areálu – tedy Medvědína a Svatého Petra.

Společnost Melida, která má od roku 2012 zdejší areál v dlouhodobém nájmu od sportovních svazů, na projektu propojení pracuje od roku 2014. Původně měla s projektovou dokumentací finišovat již v roce 2019, stavět se mělo už v letech 2021 a 2022 a celá stavba měla trvat dva roky. Ale píše se rok 2025 a návštěvníci se s lyžemi na nohou z jednoho svahu na druhý stále snadno nedostanou.

V roce 2023 sice Igor Rattaj a spol. využili získaná povolení a na každém ze dvou kopců vykáceli nové sjezdovky o celkové ploše přes 20 hektarů. Ale tím to skončilo.

Projekt nového terminálu, který měl vyrůst na střeše parkovacího domu a který by spojil obě nové sjezdovky, společně s dvěma novými lanovkami nabral další zpoždění. Covid, špatné zimní sezony, válka na Ukrajině, energetická krize a růst cen stavebních nákladů totiž vyšrobovaly cenu celého projektu z původních 750 milionů korun takřka na dvojnásobek.

Melidu kvůli tomu ochromily spory, když se investiční apetit některých akcionářů – zejména křídla kolem exšéfa ČEZ Martina Romana – výrazně snížil. Plány komplikoval také povolený limit zadlužení firmy, které Melidě předepisuje nájemní smlouva se sportovními svazy.

Chvilí to dokonce vypadalo, že s novými investicemi by Melidě mohl pomáhat i miliardář a majitel Penty Marek Dospiva. Toho do projektu lákal Igor Rattaj, který Dospivou ale spíše „strašil“ své váhavé společníky. Melidu vlastní kromě Rattaje a skupiny TMR Martin Roman, političtí podnikatelé Tomáš Hrdlička a Roman Janoušek či průmyslník Michal Korecký.

Taktika Rattajovi vyšla, majitelé Melidy se na konci roku dohodli na pokračování v propojování, byť v kompromisní verzi.

Definitivně padla výstavba velkého parkovacího domu, nahradila jej levnější verze přemostění obou částí areálu a projekt byl rozdělen do více fází. Igor Rattaj aktuálně hlásí, že Melida již koupila pro Špindl první novou lanovku.

„Máme zaplacenou zálohu. Nová lanovka z Parkoviště 1 na Hromovku by se měla začít stavět už letos a hotová by měla být v prosinci 2026. Stejně tak by měl být hotov dojezd sjezdovky, včetně nutného přemostění Labe. Druhou stranu na Medvědíne řešíme,“ říká slovenský finančník Igor Rattaj.