

# Kdybychom se všichni spojili a společně prosazovali obor, bylo by tolik práce, že bychom ji ani nestihli udělat

Za jednu z nejkrásnějších dřevostaveb současnosti považuje novou víceúčelovou halu švédského Národního muzea vědy a techniky. Tvrdí, že kdyby se mu podařilo navrhnout podobnou samonosnou dřevěnou mřížovou skořepinovou konstrukci, mohl by už do konce života odpočívat. Jenže tomu se těžko věří – plánů, a rozhodně ne malých, má totiž nespočet. O kom je řeč? O Tomáši Nemravovi, výkonném řediteli skupiny NEMA, se kterým jsme si povídali o jeho vizích, budoucnosti velkých dřevostaveb, ale i dřevařské komunitě.

*Na trhu jste 32 let, které roky byste označil za nejnáročnější?*

Jsem v neustálém růstu, a tak je to náročné pořád. Když jsem do firmy nastoupil, vyráběly se zde palety a roční obrat činil přibližně 18 milionů. Dnes celá skupina dosahuje obratu 900 milionů. Nicméně náročnost spočívá zejména v tom, že v našem oboru jednoduše chybí specialisté, které bychom mohli okamžitě zaměstnat. Ačkoli se náš segment podobá stavařině a nabíráme z něj zkušené odborníky, dřevěné konstrukce jsou úzce profilovaný obor, ve kterém je nutné se specializovat. Proto když vezmeme nové projektanty, stavbyvedoucí, přípraváře, všechny musíme zaučit a stojí nás to spoustu času, energie i financí. S procesem učení totiž přirozeně přicházejí chyby, kdy neustále něco opravujete, řešíte a korigujete. Když ale po dvou letech vidíte, kam se daný člověk posunul, víte, že investice stála za to. Vždy říkám, že 80 % firmy představují lidé a procesy – stroje si může pořídit kdokoli, ale skutečnou hodnotu a sílu tvoří tým lidí, kteří přesně vědí, co dělají, a dokážou efektivně spolupracovat. V tomhle směru mě hodně inspirovala návštěva automobilky Porsche, kde jsem měl možnost se podívat na průběh montáže.

*Co vás na tom nejvíce zaujalo?*

V hale se nacházely stoly a uprostřed byl „uzel“. U stolů seděly skupiny po šesti lidech a každá parta se jeden měsíc specializovala na montáž jedné části vozu. Lidé u jednoho stolu se ještě mezi sebou v rámci měsíce střídali, aby si osvojili

Vazníky NEMA jsou vyráběny ze sušeného hoblovaného dřeva, což zajišťuje jejich vysokou tvarovou stálost. Díky nižší hmotnosti a přesné výrobě umožňují až dvakrát rychlejší montáž.



všechny dílčí práce, třeba na montáži přístrojové desky. Po měsíci tým rotoval na jinou část vozu, kterou montoval. Tím automobilka zabránila monotónnosti práce, dosáhla absolutní zastupitelnosti lidí a hlavně do roka měli člověka, který umí postavit celé Porsche. Inspirovalo mě to a rozhodl se pravidelně střídát své lidi, a to nejen ve výrobě, ale i v projekci, aby získávali širší přehled, nové zkušenosti a jejich práce neztratila dynamiku.

*Vybudovat firmu z obratu 18 milionů na 900 milionů jistě nebylo snadné. Co byste označil za milníky, které vás vždy posunuly vpřed?*

První zásadní milník nastal po třech letech mého působení ve firmě. Tehdy jsme pořídili první tesařský CNC stroj na krovy. Tenhle krok nás definitivně posunul směrem ke stavařině, a navíc šlo o strategickou investici, protože jsme mohli s jeho pomocí efektivně zpracovávat dřevo z vlastní pily. Další posun nastal zhruba po třech letech, kdy jsme potřebovali kapacitu stroje naplno využít. Začali jsme vyrábět vazníky a logickým krokem bylo i rozšíření naší činnosti o výrobu a montáž dřevěných rodinných domů. Později, v rámci realizací, jsme si uvědomili, že efektivnější bude přesunout výrobu do haly, než to vyrábět na stavbě. Investovali jsme proto do specializovaných stolů na panely a do technologií pro výrobu vazníků i panelů, a tím jsme spustili automatizovanou výrobu dřevostaveb. Následným logickým krokem bylo vlastní lepení KVH/BSH hranolů.

Poslední přelom přišel před čtyřmi lety, kdy jsme se rozhodli, že rodinné domy nemají takovou budoucnost jako velké dřevostavby, a přeorientovali jsme se na veřejný sektor. Protože pro takovéto realizace potřebujete větší haly, větší stroje, nakoupili jsme větší CNC, které obsluhuje právě můj bratr, a tím jsme se začali otáčet k větším veřejným budovám.

*Nejen technologie a větší výrobní prostory posouvají společnost kupředu. Co lidé, kteří vás na této cestě nejvíce ovlivnili?*

Jedním z nich byl bezpochyby můj táta. Na počátku devadesátých let postavil pro nás dům ve veškerém dostupném komfortu, ale za tři roky ho s mamkou prodávali, aby měli peníze na podnikání. Přestěhovali jsme se do starého domu, kde jsme se koupali na dvoře v plechové vaně, chodili na suchý záchod a spali ve dvou



## TOMÁŠ NEMRAVA

Vystudoval Stavební fakultu VUT v Brně, ale jeho skutečnou školou života byla rodinná firma NEMA, kterou v roce 1993 založil jeho otec. Do podniku se naplno zapojil hned po studiích a od roku 2004 stojí v jeho čele.

místnostech, které byly plesnivé, takže je táta obil OSB deskou, abychom tam vůbec mohli žít. Máma to tenkrát celé obřečela. Táta mě vždy inspiroval svou odvahou zdravě riskovat a nebát se výzev. Vždy si na něj vzpomenu, když stojím před klíčovými rozhodnutími, a ptám se sám sebe: Chci to celé podstupovat? Chci se zavázat k úvěru? Říkám si, že už to někdo přede mnou dokázal, tak bych měl i já, protože přirozeně jedna generace překonává tu minulou.

*„Táta mě vždy inspiroval svou odvahou zdravě riskovat a nebát se výzev. Vždy si na něj vzpomenu, když stojím před klíčovými rozhodnutími, a říkám si, když už to někdo přede mnou dokázal, tak bych měl i já, protože přirozeně jedna generace překonává tu minulou.“*

Dalším inspirativním člověkem je například můj společník ve firmě Zbyněk Kraus. Měl 171. největší firmu na světě, kdy s několika lidmi distribuovali produkty Hewlett Packard. Přinesl mi cenné businessové znalosti, které jsem do té doby neznal, a naučil mě dívat se na věci z úplně jiné perspektivy. Už jsem nebyl tím klukem z malého truhlářství, jeho podněty mě posunuly dál.



NEMA pro Farmu Hanč provozující Jahodárnu Vraňany realizovala dřevěnou prodejnu, jejíž součástí je i bistro.

Nikdy jsem taky nepřestal hodně číst. Zajímám se o řízení firem, personalistiku a autobiografie úspěšných lidí. A každý rok si dopřávám školení, ze kterého nabyté zkušenosti přenáším do praxe. Klíčem k růstu je totiž sebevzdělávání, protože žádné ucelené know-how vám nikdo předem nepředá – musíte si ho postupně poskládat sami.

**„Klíčem k růstu je totiž sebevzdělávání, protože žádné ucelené know-how vám nikdo předem nepředá – musíte si ho postupně poskládat sami.“**

**Když jste popisoval finanční náročnost začátků rodinného podnikání, napadá mě – jak jste se vypořádával s odpovědností převzetí firmy?**

Nejsem s tím vypořádáný dodnes a tlak je velký. Firmu prodat nemohu, protože ji rodiče budovali pro další generaci. Chtěli, abychom se měli dobře, a já cítím jako svou povinnost tento odkaz zachovat a jednou předat firmu dál.

**Jak by firma měla vypadat, až ji budete předávat další generaci?**

Tak zaprvé – cítím, že ji brzo budu muset předat do rukou výkonného ředitele. Ve skupině máme pět firem a ke všem se chovám macešsky. Potřebuji proto schopného manažera, který převezme řízení, zatímco já se posunu na strategickou úroveň a budu dohlížet na celou skupinu jako celek.

**„Přibližně za rok budeme stavět velkou moderní pilnici, díky níž si veškerý materiál, který potřebujeme, budeme vyrábět sami. Tato nová technologie nám umožní zvýšit produkci sedminásobně, a to se stejným počtem lidí, ale s výrazně vyšší efektivitou a výtěžností.“**

Teď ale zpět k vaší otázce. Myslím, že konečný moment, nad který už to nedává smysl dál rozvíjet, bude nákup ještě jedné firmy do našeho portfolia. Přibližně za rok budeme stavět velkou moderní pilnici, díky níž si veškerý materiál, který potřebujeme, budeme vyrábět sami. I když nyní provozujeme menší pilu, tato nová technologie nám umožní zvýšit produkci sedminásobně – se stejným počtem lidí, ale s výrazně vyšší efektivitou a výtěžností. Být závislí na dodavatelích může být extrémně nebezpečné. Samozřejmě i oni usilují o přidanou hodnotu u svého dřeva, což má vliv na cenu, a hrozí, že mi nebudou ochotni materiál prodat za částky, které požadují.

**Co bude s původní pilou, až postavíte pilnici 21. století?**

Na jejím místě plánujeme vybudovat halu pro modulární výstavbu. V současnosti realizujeme 2D prefabrikaci pomocí panelů, ale cílem je přejít na 3D prefabrikaci, kdy budeme v hale kompletně instalovat dlaždičky, umyvadla, toalety, elektroinstalace i topení. Věřím, že právě tento přístup představuje budoucnost stavebnictví – posunout co nejvíce práce do výrobních hal, kde lidé pracují raději než přímo na stavbách. Díky tomu půjde zavést efektivní směnný provoz, kdy jedna směna končí v půl třetí a druhá ji okamžitě střídá. Tím by se mělo stavebnictví zlevňovat.

**Stavební trh možná také ovlivní úprava norem požární výšky pro výškové dřevostavby – čekáte se změnou norem zlatou éru velkých dřevostaveb?**

Bude to postupný proces a bude trvat stejně dlouho jako u rodinných domů. Pro ilustraci – v roce 2004 se v Česku postavilo jen 350 dřevostaveb, dnes je to už 3 500 a segment dále roste. Dokonce už máme generaci, která vyrostla v dřevostavbě a nyní si staví vlastní.

Ve stejných jednotkách, jako se dříve stavěly rodinné domy, se dnes staví bytové domy, školy, školky nebo administrativní budovy ze dřeva. Jsme teprve na začátku změny.

**Jak by šlo tuto změnu více podpořit, urychlit?**

Stále existuje mnoho neopodstatněných předsudků, a proto je potřeba budovat povědomí o tom, že velké dřevostavby nejsou žádným rizikem. Proto mě těší, že už máme první realizace, které můžeme referenčně ukazovat zákazníkům. Jakmile se totiž projdou interiérem, pochopí, že je to stavba jako každá jiná.

Máme jednu velkou výhodu – trhy v Rakousku, Německu a Švýcarsku, které patří ke špičce v dřevostavitelství, už prošly všemi zásadními změnami a udělaly obrovské pokroky. Díky tomu, že jsou před námi, disponují cenným know-how, které k nám přenášejí dodavatelé dřevařských inženýrských výrobků. Právě díky existujícím znalostem to můžeme rychleji dohnět. Přesto je to běh na dlouhou trať a nelze očekávat změny ze dne na den.

**Má NEMA Construction připravený projekt výškové dřevostavby, který by mohl být realizován, jakmile dojde ke schválení nových norem?**

Připravovali jsme jeden projekt, který jsme nazvali jako studii proveditelnosti osmipatrové dřevostavby. Spolupracovali jsme mezioborově, dokonce i s naší konkurencí, abychom společně vytvořili komplexní analýzu. Zabývali jsme se statikou, požární bezpečností, akustikou nebo tepelnou technikou.

**Je spolupráce v rámci dřevařské komunity běžnou praxí, nebo se jedná spíše o výjimečné případy?**

Jde o společenství jako každé jiné. Naleznete v něm lidi, kteří za obor dýchají, pak také, co zajímá jen profit firmy. Přesto je pravda, že komunita je velmi srdečná – lidé ve dřevu věří, fandí mu a vystudovali na to primárně i nějakou školu. Když se podívám na



kluky z VOŠ Volyně, je jasné, že dřevo je pro ně klíčovým důvodem, proč v práci jsou. Dřevo je srdcem našeho oboru a propojuje celou komunitu, dřevaři spolu dokážou držet. Stále ale říkám, že kdybychom se všichni spojili a společně prosazovali obor, bylo by tolik práce, že bychom ji ani nestihli udělat.

**„Dřevo je srdcem našeho oboru a propojuje celou komunitu, dřevaři spolu dokážou držet.“**

Další věcí je, že obor potřebujete doplňovat novými lidmi. Proto jsme otevřeli učňovský obor na střední škole v Trhových Svinech a zaměstnali jednoho z nejlepších tesařů z jižních Čech, co znám. Chceme, aby se věnoval studentům a dokázal je pro obor nadchnout. Jasně že se musí naučit frézovat, brousit dřevo a podobně – ale to není to hlavní. Nejde jen o technické dovednosti, ale o to, aby si k řemeslu vytvořili vztah a dali do něj srdce. Nechceme, aby po vyučení skončili jako skladníci v obchodě. Naším cílem je, aby u řemesla zůstali a dál rozvíjeli dřevařský obor.

**Co všechno pro to dále podnikáte?**

Neučíme je jen tesařinu, ale celý dřevostavbařský obor. Takže je vozíme na stavby nebo pouštíme inspirativní videa.

**Jaký projekt z poslední doby, který jste realizovali, vás nejvíce těší?**

Realizujeme rozsáhlé projekty, které jsou zajímavé třeba z perspektivy tesařiny. Treba teď v Jindřichově Hradci děláme 450 kubíků krovů. Jde o obrovský sál pro divadelní představení, který je výjimečný svou atypickou konstrukcí s oblouky.

↳ Ve Žďáru nad Sázavou staví NEMA ve spolupráci s DBČS dva bytové domy s cenově dostupnými byty. Za architektonickým návrhem stojí ateliér Kuba & Pilař architekti.

↳ Unikátní dřevěný obvodový plášť Envilop při rekonstrukci SŠ Českobrodská v Praze, realizace NEMA.



Ve stejném objektu se počítá i s výstavbou čtyřpatrového krovu. Další významnou zakázkou je rekonstrukce historického krovu v Kounicově dvoře a velký projekt na krovy máme také v České Lípě.

Podílíme se rovněž na výstavbě tělocvičny včetně krovů a fasády pro školu v Bášti. A když už jsme u škol, dělali jsme krásnou nástavbu na internát vedle střední stavební školy v Českých Budějovicích, kterou jsem sám navštěvoval. Původně se jednalo o nevyužitou půdu, kde byl uprostřed prefabrikovaný krakorec. Spolupracovali jsme s firmou, která zakázku získala formou design & build a pomohli jí navrhnout dřevěnou nástavbu jako páté patro, tedy půdní vestavbu s celkovou zastavěnou plochou 1 000 m<sup>2</sup>. Díky tomu, že jsme ji koncipovali ze dřeva, nebylo nutné výrazně posilovat nosnou konstrukci budovy.

Konstrukčních projektů, kdy řešení musíte vymýšlet, máme poslední dobou poměrně dost. Třeba teď pracujeme na rekonstrukci 34 metrů dlouhé lávky v Českých Budějovicích a nutno podotknout, že do toho nám zde běží výroba vazníků, krovů a dřevostavby.

#### Vidíte u zadavatelů veřejného sektoru rostoucí zájem o dřevostavby?

Klíčovou roli hraje edukace, a proto aktivně pořádáme semináře, provázíme zadavatele na našich stavbách a ukazujeme jim výrobu v praxi. Velkou podporu nám poskytují i naši

*„Nikdy jsem taky nepřestal hodně číst a každý rok si dopřávám školení, ze kterého nabyté zkušenosti přenáším do praxe. Klíčem k růstu je totiž sebevzdělávání, protože žádně ucelené know-how vám nikdo předem nepředá – musíte si ho postupně poskládat sami.“*

zákazníci. Když dokončíme projekt, například školku nebo dům pro seniory, často nám umožní uspořádat v budově setkání pro další starosty. Ti tak na vlastní oči vidí, co lze ze dřeva postavit, a mohou si vyslechnout zkušenosti starostů, kteří stáli před stejným rozhodnutím. Tato kombinace, čili hotová realizace a reference od lidí z jejich vlastního prostředí, funguje nejlépe. Je to však nesmírně náročný proces, který vyžaduje obrovské množství energie, a ne vždy přinese okamžitý úspěch. Přesto věříme, že postupnými kroky lze dosáhnout změn.

#### Jak se k vyššímu využití dřeva staví architekti?

I architekti mají zájem o velké dřevěné konstrukce, ale dosud je brzdil strach, že pro realizaci nenajdou zkušené partnery a nikdo jim to nepomůže konstrukčně navrhovat. Když vidí, že na trhu schopné firmy jsou a mohou se na ně obrátit, tak se do toho bez problémů pustí. Ve výsledku architekt je právě tím, kdo může zákazníka motivovat a přesvědčit o výhodách dřeva. A když investor následně vidí nějakou hotovou realizaci nebo naši výrobu, většinou do toho jde, protože skvěle vypadá a dává smysl.

#### Ve svých rozhovorech často mluvíte o tom, že věci musí dávat smysl. Co pro vás osobně má největší smysl?

Mým smyslem života je prostě žít – žádný jiný jsem nevymyslel. Beru život takový, jaký je, se všemi jeho krásnými i těžkými chvílemi. I ty náročné okamžiky přijímám, protože si říkám, ano i tohle je součástí života. Pro mě je klíčové, aby moje práce měla smysl. Nedokázal bych dělat něco jen pro peníze. Kdyby mi šlo jen o zisk, mohl bych firmu prodat, investovat do akcií a žít v klidu bez práce. Ale to by mě nenaplňovalo. Potřebuji tvořit, budovat a vidět reálný dopad své práce – to je to, co mi dává smysl.

Martina Tůmová

# STAVTE NA PEVNÝCH VĚDOMOSTNÍCH ZÁKLADĚCH

**PŘEDPLAŤTE SI ČASOPIS KONSTRUKCE NA PŘÍŠTÍ ROK.**



S naším dvouměsíčníkem získáte exkluzivní přístup k nejnovějším informacím o tuzemských stavebních projektech, trendech a technologiích. Každý výtisk vám doručíme až do vaší domovní schránky nebo firmy.

Předplatné na celý rok je dostupné za pouhých 750 korun, a pro studenty je dokonce jen za 600 korun. Objednání je snadné a rychlé – stačí vyplnit jednoduchý formulář na webových stránkách [send.cz/konstrukce](https://send.cz/konstrukce).

**Nenechte si ujít tuto jedinečnou příležitost a předplaťte si svou dávku inspirace ještě dnes!**

## NEMA

Firma disponuje devíti výrobními halami, třemi výrobními areály a vlastním certifikovaným stavebním systémem pro dřevostavby, který umožňuje efektivní projektování i realizaci širokého spektra staveb – od rodinných a bytových domů přes průmyslové haly a mosty až po veřejně prospěšné budovy, jako jsou školy, školky či domovy pro seniory. Denně zpracují 110 m<sup>3</sup> dřeva, jež pak přírodě vrátí, protože každý měsíc vysazují 2 200 nových stromů do české přírody.

V roce 2024 se NEMA zařadila mezi 100 nejlepších českých firem, kde zvítězila v kategorii Stavebnictví & doprava.