



TOP RODINNÉ FIRMY
#188
ŽEBŘÍČEK 2025

NATÁLIE
KAZÍKOVÁ

JAROSLAVA
FRIČOVÁ

JAROMÍR
FRIČ ST.

ZA ČERVENÝMI KRABY

DESETIBOJAŘ, GYMNASTKA, BOXER A ATLETKA. TAHLE KOMBINACE ČTYŘ SILNÝCH OSOBNOSTÍ SE V ČESKÉ FARMACEUTICKÉ FIRMĚ HEATON NAVÝSOST OSVĚDČILA. VE VŮBEC PRVNÍM SPOLEČNÉM ROZHOVORU MLUVÍ RODIČE A DĚTI FRIČOVI O TOM, JAK DOSAHUJÍ SOULADU A RODINNÝ BYZNYS POMALU, ALE JISTĚ ŽENOU K MILIARDĚ.



ANETA ŠAFEROVÁ, FOTO: JAN BEROUNSKÝ

K

Koncem listopadu se na Vánočním ostrově v Indickém oceánu odehrává jedna z nejúžasnějších podívaných planety. Suchozemský krab červený, který žije pouze na tomto území patřícím Austrálii, opouští lesní nory a stěhuje se k pobřeží, aby nakladl vajíčka do oceánu. Ohromující je množství migrujících rubínově zbarvených krabů – hustý koberec čtyřiceti milionů dospělých jedinců na dlouhé dny doslova pokryje zem, zastavuje silniční provoz a láká návštěvníky k bizarní podívané. Předloni se za tímto úkazem vydali i Jaromír a Jaroslava Fričovi, kterým tahle daleká cesta v mnohém změnila život – a byznys.

„Bydleli jsme na odlehlé straně ostrova v chráněné rezervaci, kde nebylo živáčka, tedy kromě spousty krabů. Říkal jsem ženě, že cestou zpátky se musíme zastavit někde, kde jsou lidé. A vyrazili jsme do Singapuru,“ líčí mi v moderních prostorách firmy Heaton na pražské Pankráci Jaromír Frič starší, který se z asijského městského státu ne tak úplně shodou náhod zrovna před pár dny opět vrátil.

„Tehdy v listopadu nás Singapur okouznil. Bylo tam nádherné počasí, osmadvacet stupňů, procházeli jsme

pulzujícím nábřežím plným restaurací s nejrůznějšími světovými kuchyněmi. A najednou vidíme logo Pilsner Urquell. Ze zvědavosti jsme si tam sedli a za chvíli nám přinesli v klasickém půllitru krásně načepovanou zpeněnou plzeň. Napil jsem se a říkám: Jaruško, tady se mi začíná líbit. Tady musíme něco vymyslet, abychom sem mohli jezdit na služební cesty,“ líčí Frič. „Okamžitě jsem začala psát esemesky do firmy: Dejte si bacha, dostal nápad!“ směje se jeho žena Jaroslava, štíhlá vitální dáma, která ani na prahu sedmdesátky spolu s manželem nelení a pouští se do neprobádaných vod. Za pouhý rok a půl se jim skutečně podařilo pobočku v Singapuru otevřít. Před pár týdny tam dorazila první dodávka zboží, konkrétně produktů Gynella pro ženské zdraví, které Heaton vyvinul a o něm je, jak už vědí z předchozích zkušeností z Vietnamu, v jihovýchodní Asii velký zájem. Ale vezměme to od začátku.

Aby bylo možné rozvíjet pobočky, musí existovat stabilní mateřský byznys. Rodinnou firmu Heaton zakládali Fričovi před třídvaceti lety, nejdříve se zaměřovali na vyřizování registrací léčiv pro jiné společnosti, poté začali farmaceutické produkty prodávat sami. Dnes drží více než sto registračních rozhodnutí na léky na předpis v rámci Evropy, zaměřují se na oblast gynekologie, urologie, nefrologie, onkologie, diabetologie a antibiotik. Sami zároveň vyrábějí už zmíněné dámské zdravotnické prostředky Gynella, které ženám ulevují při vaginálních infekcích, problémech s močovými cestami, zajišťují intimní hygienu, pomáhají v těhotenství, při poporodních poraněních nebo při menopauze.

Společnost má pobočky v Německu, na Slovensku, v Rumunsku, nově v Singapuru a léky, na něž má licenci, prodává do mnoha dalších zemí. Loni se jí mimořádně dařilo. Mimo jiné i díky uvedení nového typu antibiotika, které dosud nebylo na českém trhu k dostání, obrat vzrostl o třetinu na 425 milionů

korun a ziskovost EBITDA překročila sto milionů.

„To byl náš dlouhodobý cíl, který se povedlo splnit. A když je splněný jeden cíl, musí se okamžitě nastavit další. Tím je dosažení miliardového obratu během příštích pěti let,“ prozrazuje charismatický Jaromír Frič, tělem i srdcem sportovec, který se v nebývalé kondici i ve dvaasedmdesáti udržuje pravidelným tréninkem.

Ostatně právě sport je s manželkou kdysi spojil. Potkali se v sedmdesátých letech na studiích v Praze, on přišel na fakultu tělesné výchovy a sportu z Hradce Králové, ona z Přestic u Plzně. On byl úspěšný desetibojař, který to dotáhl až na mistrovství Evropy, ona se věnovala moderní gymnastice. Jaromír pak vystudoval ještě medicínu, po atestaci působil jako internista a sportovní doktor. Po revoluci ale přeskočil z lékařského prostředí do farmacie.

„V té době v Česku otvíraly svá zástupení zahraniční firmy a jejich obchodní zástupci vydělávali třikrát tolik co doktoři. Ted' už je to našťěstí přesně naopak, ale tenkrát to bylo velmi lukrativní zaměstnání,“ vzpomíná na rok 1993, kdy se stal zástupcem farmaceutické divize Knoll, patřící do německého koncernu BASF. Po pouhém půlroce, kdy obcházel ordinace a nabízel léky z firemního portfolia, povýšil a na své místo doporučil svoji ženu.

„Já jsem jí vlastně celý život dělal šéfa. Dnes by nepřicházelo v úvahu, aby byli v takhle velké firmě dva rodinní příslušníci v jednom týmu. Navíc ona byla vždy nejšikovnější, což pro ostatní možná zavánělo tím, že jí nadřazují. Ale stála za tím jen povitivá práce,“ popisuje muž, který v rámci korporace vystoupal po kariérním žebříčku až do německé centrály Knollu, kde měl na starosti prodejní strategie pro všechny země, v nichž firma působila. Jeho žena zůstala na obchodní pozici osm let.

„Řekla bych, že lékařské vzdělání je tu trochu na závalu. Když jde lékař

proti lékaři, vždy hraje roli ego. Já s humanitním vzděláním jsem se sice musela spoustu věcí naučit, ale dovedla jsem s doktorem vytvořit dobré partnerství. Měla jsem povinnost jim léčiva dobře představit, ale oni měli konečnou odpovědnost v tom, komu je předepíší,“ zamýšlí se Jaroslava Fričová, která se se stresujícím povoláním zaměřeným na výsledky a objem uzavřených obchodů rozhodla na prahu nového milénia skončit. Její muž už mezitím Knoll také opustil, chvíli pracoval v původně české farmaceutické firmě Lachema, již během jeho působení koupila chorvatská Pliva, a nakonec zakotvil jako obchodní ředitel v továrně na léky VUAB Pharma v Roztokách u Prahy.

„Obchodní pozice a továrna byly dva úplně jiné světy. Pamatuji, jak se mi žena chtěla a koupila mi rádiovku a plechovou bandasku na kafe, když tedy chodím pracovat do fabriky,“ naráží na humor a souznění, které mezi manželi celoživotně panuje.

Jaroslava v té době začala pracovat sama na sebe a rozjela akciovou společnost Heaton, která se zaměřovala na registrační procedury léků a pronájem obchodních zástupců. Mimochodem, název Heaton je v podstatě náhodný – aby si Fričovi ušetřili anabázi se zakládáním firmy, koupili už existující „prázdnou“ společnost a jméno jí nechali. Po čtyřech letech se k Jaroslavě připojil i její muž. Tehdy se rozhodli zaregistrovat pro sebe první léčivo, konkrétně jeden typ antikoncepce, které zrovna skončila patentová ochrana a byla pro český trh k mání.

„Tím jsme vstoupili do segmentu gynelogie a šlo to ráz na ráz. Začátky byly dost drsné, protože jsme neměli žádný záchranný kapitál. Co jsme vydělali, to jsme investovali do dalšího nákupu zboží. A takhle fungujeme dodnes, nikdy jsme si nevzali bankovní půjčku ani externí investici, rosteme organicky, postupně. V tomhle jsme stará škola,“ popisuje Frič, kterého s manželkou spojuje nejen společný

„DOPLŇUJEME SE, NESOUTĚŽÍME, NEŠTVEME SE NAVZÁJEM. A ZATÍM JSME, MYSLÍM, NEUDĚLALI ŽÁDNÉ VYLOŽENÉ ŠPATNÉ ROZHODNUTÍ.“

smysl pro humor, ale také skvěle se – i v byznysu – doplňující povahy.

„Sám tihnu k rychlým rozhodnutím, stále přicházím s nápady, opírám se o čísla, ale moje míra empatie je nizoučká. Oproti tomu moje žena je vrba, má hypertrofickou empatickou složku. Když mi tedy někdo chce něco říct, nejdřív jde za ní a ona mi to vhodně přetlumočí. Doplnujeme se, nesoutěžíme, neštve se navzájem. A zatím jsme, myslím, neudělali žádné vyložené špatné rozhodnutí.“

VE SPORTOVNÍM DUCHU

Dílčích rozhodnutí bylo na byznysové cestě pochopitelně zapotřebí mnoho, jedním z největších bylo vyřešení nástupnictví. Když se Jaromír s Jaroslavou chystali do důchodu, byli připraveni společnost prodat. Záležitost by se zřejmě vyřešila rychle, protože kolem české farmaceutické firmy v soukromých rukách, kterých v Česku existují jednotky, neustále – i dnes – krouží hladové nadnárodní korporace toužící po rozšíření byznysu. Když o svém úmyslu řekli svým dvěma dětem, dceři Natálii a synu Jaromírovi mladšímu, byli překvapení. Oba jejich potomci totiž navrhli, že by v rodinném podnikání chtěli pokračovat. A to

i přesto, že pracovali v úplně jiných odvětvích.

Syn Jaromír po studiích informatiky na ČVUT v Praze působil deset let jako softwarový architekt v poradenské společnosti McKinsey & Company, kde měl ke konci na starosti čtyřicetičlenný mezinárodní tým rozptýlený v různých zemích světa. „Korporátní zkušenost pro mě byla hlavně velkou školou managementu, člověk se naučí mnoho o charakterech lidí z různých kultur,“ říká šestačtyřicetiletý Jaromír Frič mladší, který má i zkušenost s vlastním byznysem. Souběžně s prací pro nadnárodní společnost totiž po večerech

obcházeli nakladatelství a získávali zajímavé tituly do portfolia. Firmu jsme od začátku tvořili s tím, že ji chceme prodat. Což se podařilo, když ji od nás koupil Albatros Media,“ popisuje Frič mladší transakci v hodnotě desítek milionů korun.

Jeho o čtyři roky mladší sestru Natálii, dnes provdanou Kazíkovou, to už od studií táhlo do světa. Během studia na Vysoké škole hotelové a ekonomické pracovala jako servírka a barmanka v Irsku, později vyrazila ještě dál, do Austrálie a na Nový Zéland, kde si také vydělávala v kavárnách a jako personál na cateringových akcích.

působila na marketingových a obchodních pozicích v různých firmách. Také se vdala a narodily se jí dvě děti. To, že se posléze přidala do rodinné společnosti, jí přišlo přirozené.

„Díky tomu, že pocházím z rodiny majitelů, udělám pro firmu víc. Mám k tomu jiný vztah než běžný zaměstnanec. Velmi si vážím rodičů za to, kam firmu dostali, a zároveň oceňuji, že nepodléhají tendenci nám do toho zasahovat. Pořád jsou pro mě vzorem a ráda k nim zajdu pro radu,“ popisuje Natálie Kazíková, která po odchodu rodičů z vedení firmy zastává pozici výkonné ředitelky. Na starosti má krát-



se dvěma společníky založil a vybudoval firmu E-Reading, jež reagovala na někdejší boom elektronických knih.

„V Číně jsme nakoupili čtečky, které nám český programátor nakonfiguroval tak, abychom do nich, po vzoru Kindlu od Amazonu, mohli zasílat zakoupené e-knihy online. Pak jsme

„Právě u protinožců jsem se naučila, jak se o sebe postarat. Byla to velká škola, tenkrát nebyly moderní technologie jako dnes, když chtěl člověk mluvit s rodinou třeba přes Skype, musel do internetové kavárny. Dalo mi to do života hodně,“ vzpomíná vysoká energická žena, která po návratu do Česka

kodobé cíle, vyhledávání nových obchodních příležitostí a rozšiřování portfolia. Jejím srdečním projektem je právě ženská řada Gynella, na jejímž vývoji se podílela a která dominuje exportu.

Bratr Jaromír z pozice generálního ředitele zodpovídá za dlouhodobé cíle

a celkovou vizi. „Navázání na dlouholetou práci našich rodičů má pro mě nezanedbatelnou vnitřní hodnotu, vnímám to jako milou povinnost a budování rodinného odkazu, který třeba jednou předáme našim dětem,“ říká Jaromír Frič mladší.

Se sestrou jsou prý povahově na-prosto jiní, jako extrovertka a introvert se ale ve vedení skvěle doplňují. Spojuje je společný byznys, touha po dosahování cílů a taky láska ke sportu. Oba se v mládí věnovali atletice, Jaromír pak ještě fotbalu a nakonec se zamíloval do boxu.

„Myslím, že sportovní duch je pro obchod a úspěch důležitý. Pokud chcete vyhrát zápas nebo mít nějaké skóre, musíte se hodně věnovat přípravě, což platí i v podnikání. Zatímco já se dívám na věci komplexně a z dlouhodobé perspektivy, sestra je extrémně silná v operativě,“ hledá podobnosti a rozdíly Frič mladší.

Než ale před osmi lety sourozenci Heaton naplno převzali, pomohl jim externí německý manažer, kterého firma na překlenovací pětileté období do svého vedení najala. Za tu dobu měli Jaromír s Natálií možnost proniknout do specifik farmaceutického průmyslu a postupně si převzít nové role.

Majiteli dosud zůstávají rodiče, jedinou akcionářkou Heatonu je po celou dobu maminka Jaroslava Fričová. Neuvažovali v průběhu času nad tím, že by firmu měli třeba s manželem napůl? „Je to historicky podmíněné. Měnit to nebudeme,“ říká jednoznačně Jaromír Frič starší. A děti mají své role také jasně dané. „My jsme zaměstnanci, kteří mají za úkol splnit zadané cíle,“ dodává Natálie Kazíková.

MEXICKÉ INTERMEZZO

Maminka Jaroslava dnes už jen zpozvzdálí kontroluje finance, do kanceláře jezdí jednou týdně a podílí se na administrativě. K hladkému fungování firmy přispívá i tím, že dceři Natálii pomáhá s dětmi. Tatínek Jaromír se věnuje svým dvěma velkým projektům. Kromě rozšiřování byznysu do Singapuru jsou to investice do vývoje, který je pro něj splněným snem a může v něm výborně uplatnit své medicínské znalosti. Před třemi lety se totiž Heaton pustil do vývoje léku na sarkopenii, tedy nemoc způsobující úbytek svalů, k níž dochází například při dlouhém pobytu na lůžku a v současnosti na ni neexistuje lék.

„Naše firma je kontinuální sérií náhod s pozitivním dopadem. Jednou jsem seděl doma a v časopise jsem četl článek o dlouhověkosti, kde byla zmíněna molekula, která by v této problematice mohla pomoci. Nikdo na světě ji ale pro lidské použití nevytvořil,“ popisuje Jaromír Frič starší projekt, do kterého se pustil ve spolupráci se specializovaným biotechnologickým pracovištěm v Litvě a do něhož Heaton investoval už desítky milionů korun.

„Jakýkoli výzkum je nákladný běh na dlouhou trať s nejistým výsledkem, který může kdykoli skončit. Já jsem o tom stoprocentně přesvědčen, výsledky preklinické fáze jsou velmi povzbudivé. Uvidíme, co přinesou další testy,“ hledí do budoucnosti, ale horizont, v němž by mohl být nový lék dostupný pacientům, se pochopitelně neodvažuje odhadovat. „Samozřejmě ho vyvíjím hlavně pro sebe, abych mohl pokračovat ve sportu,“ směje se muž, který se ještě před pár lety účastnil veteránských závodů v desetiboji. Jako lékař mimochodem osobně drží

i nepřetržitou firemní telefonní pohotovost, kam mohou pacienti a lékaři hlásit případné nežádoucí účinky léků, jež Heaton prodává. „Tento telefon ale našťásti moc často nezvoní.“

Aktuální expanze do Singapuru, který je známý svou dynamickou ekonomikou a platí za uznávaného lídra v oblasti farmaceutických inovací a zdravotnictví, je pro Fričovy výzvou. Při zřizování pobočky je mimo jiné zaujalo, že celý administrativní proces je téměř kompletně digitalizovaný. Heaton tam už nyní provozuje vlastní e-shop, kde si pacientky mohou produkty Gynelly objednat, a snaží se rozhybat poptávku lékařů. V tamější kultuře je totiž běžné, že se léky na předpis prodávají přímo v ordinacích. Jaromír Frič starší proto ve spolupráci se specializovanou agenturou přímo na místě obchází pracoviště, která projevila zájem, a produkty jim osobně představuje. „Jde o velmi dobře informované lékaře, kteří získali vzdělání ve Velké Británii nebo v Austrálii,“ říká s uznáním.

Jeho dcera Natálie si od otevření pobočky slibuje další expanzi v oblasti. „Singapur určuje směr ostatním asijským trhům, funguje jako jakýsi hub. Registrujeme naše produkty tam, protože potom bude snazší dostat se do dalších zemí. Už teď vyřizujeme registraci v sousední Malajsii,“ popisuje Kazíková s tím, že Heaton už dříve začal obchodovat s Vietnamem, kde byl silný zájem o Gynella Natal Ferti Gel, tedy produkt pro páry, které se snaží otěhotnět. „Každý týden nám chodily poptávky od vietnamských firem, že chtějí další dodávku zboží. Tamější partneři mají zájem o evropské produkty, které jsou sice dražší než čínská nebo indická konkurence, ale mají pro ně punc kvality. Asiie má pro nás z obchodního hlediska naprosto nevyčerpatelný potenciál. Jsou to populačně obrovské trhy, mluvíme v číslech, která si v Evropě ani nedokážeme představit,“ dodává Kazíková s tím, že nepolevují ani v expanzi na starém kontinentu

„ASIE MÁ PRO NÁS OBCHODNĚ NEVYČERPATELNÝ POTENCIÁL. MLUVÍME V ČÍSLECH, KTERÁ SI V EVROPĚ ANI NEDOKÁŽEME PŘEDSTAVIT.“



a letos plánují otevřít další významný evropský trh.

Klíčovým ale pro firmu stále zůstává Česko, které tvoří polovinu obratu, a důležitou součástí portfolia je nadále hormonální antikoncepce. A to i přesto, že mladé ženy v současnosti vyhledávají stále častěji nehormonální varianty ochrany před početím. „Je to pro nás citlivé téma. Trh poměrně dlouho klesal a pořád trochu klesá, ale už to není tak dramatické. Každá antikoncepce má své plusy a minusy. Existuje spousta faktorů, které to ovlivňují. Třeba já jsem na hormonech vyrostla, porodila jsem dvě zdravé děti a měla je hned, kdy jsem chtěla. Myslím, že trh už zůstane stabilní a antikoncepce si bude stále nacházet uživatelek, které v ní vidí benefity,“ popisuje Natálie Kazíková segment, v němž je Heaton dvojkou až trojkou na českém trhu.

Uvnitř firmy se společně s bratrem snaží udržovat atmosféru rodinnosti, již považují za zásadní. „Stavíme na hodnotách, které nás učili rodiče. Každý, kdo u nás pracuje, nám může věřit, stěžejní je otevřenost. Všichni můžeme udělat průšvih, ale pokud se neřeší, jen bobtná. Důležité je o problémech mluvit a proaktivně hledat řešení

a cesty, jak se posunout dál,“ vysvětluje Kazíková s tím, že bytí má každý ve firmě jasně danou pozici, nefunguje tu striktní hierarchie a všichni spolu mohou mluvit napřímo.

Loňský rekordní jednatřicetiprocentní nárůst obratu připisuje nejen uvedení nových produktů a zahraniční expanzi, ale především dobré práci šedesátky svých zaměstnanců. S těmi se rozhodli o úspěch podělit a jako poděkování je letos v březnu vzali na týdenní firemní dovolenou do mexického Cancúnu. „Je potřeba nejen pracovat, ale také se umět odměnit,“ připomíná Natálie Kazíková, podle níž rychlý a dynamický růst vedle pozitiv nese i své stinné stránky. A to hlavně co se týče připravenosti procesů, aby ho firma zvládala.

Od ostatních farmaceutických firem se Heaton odlišuje třeba velmi benevolentní skladovou politikou. „Máme hodně zboží na skladě, což by ve velké korporaci neprošlo, protože je to z finančního hlediska nevýhodné. My si to můžeme dovolit a pomáháme tím firmě ke stabilitě. Když má konkurence výpadek, můžeme zboží okamžitě nabídnout. Chceme být spolehlivý a zodpovědný partner,“ říká Fríč mladší.

A dodává, že i přes četné nabídky Heaton rozhodně není na prodej. „Přineslo by to starosti, co s tolika penězi dělat. Nás naplňuje budování podniku, pracovat společně nás baví.“

Soulad ve vedení a jednotném směřování firmy hledá rodina ve vzájemném respektu. „Ne vždycky máme všichni stejný názor, jinak by to ani nebylo dobře, protože bychom se nemohli doplňovat a posouvat. Vše je o diskusi, důvěře a respektu jak v rodině, tak ve všech funkčních mezilidských vztazích,“ zamýšlí se Natálie Kazíková.

Práci a osobní život prý dovedou dobře oddělovat. Když se sejdou ke společnému nedělnímu obědu, baví se o byznysu jen výjimečně. „Samozřejmě, všichni tím žijeme, ale i vůči našim partnerům a dětem by to nebylo fér, protože nemají do problematiky takový vhled,“ doplňuje ji bratr.

Energii pro vedení firmy čerpají oba sourozenci jak jinak než sportem, kterému se věnují nejčastěji v brzkých denních hodinách. Natálie si několikrát týdně chodí zaběhat nebo vyrazí do posilovny. „Ta ranní hodinka je skutečně čas jen pro mě, kdy kolem mě nejsou děti a nikdo po mně nic nechce. Mám kolem sebe mlhu, nikoho nevnímám a přemýšlím o svých věcech. Samotu si užívám i v autě během každodenních cest z Plzně, kde bydlíme, do pražské kanceláře. Zavolám si s kamarádkami, zazpívám si, poslechnu audioknihu v němčině,“ usmívá se Natálie Kazíková, která se ale zároveň věnuje umělecké činnosti. Ráda maluje krajiny podle youtubového kanálu amerického malíře a učitele Boba Rosse. Na chodbě v kancelářích firmy také visí abstraktní obraz v odstínech modré, který zaměstnanci Heatonu vytvořili v rámci teambuildingu v Anežském klášteře.

„Každý rok navíc k Vánocům obdarováváme naše lidi vlastnoručně vyrobenými dárky. Naposledy máma uštrikovala teplé ponožky a já vytvořila na hrnčířském kruhu šedesát misek. Byly křivé, ale vyrobené od srdce. Takhle my se ve firmě bavíme.“