



# 25 LET SVOBODNÉHO PODNIKÁNÍ

28 PŘÍBĚHŮ

Ladislav Bartoníček

Pavel Baudiš

Daniel Beneš

Vladimír Bezděk

Jan Brázda

František Dostálek

Zbyněk Frolík

Martin Herrmann

Petr Choulík

Petr Jan Kalaš

Jiří Kejval

Jiří Kunert

Tatána le Moigne

Renata Mrázová

Jan Mühlfeit

Eduard Palíšek

Šimon Pánek

Jana Roithová

Tomáš Sedláček

Marta Slánská

Marcel Soural

Sanjiv Suri

Tomáš Šabatka

Ondřej Šteffl

Zdeněk Tůma

Libor Winkler

Jan Zadák

Jan Žůrek







# Úvodní slovo

Předkládáme vám knihu příběhů lidí z prostředí českého byznysu navazující na 25. výročí působení společnosti KPMG na českém trhu. Byla to zajímavá a z pohledu naší firmy úspěšná doba. Byli jsme přímými účastníky historické transformace české ekonomiky a celé společnosti. Spolupracovali jsme s mnoha firmami ze všech sektorů, byli jsme u řady strategických transakcí.

Řekli jsme si, že by bylo zajímavé, kdybychom zaznamenali něco z té dynamiky uplynulých 25 let. Uvědomovali jsme si však, že by to byl dost úzký pohled determinovaný našimi osobními zkušenostmi. Proto jsme se rozhodli oslovit řadu dalších lidí z prostředí českého byznysu, ať už vlastníků, nebo top manažerů. Snažili jsme se získat co nejpestřejší mozaiku různých pohledů, názorů, postojů i zkušeností z různých odvětví a okruhů činnosti.

Jsmo rádi, že velkou většinu náš nápad zaujal a že si na jeho realizaci ochotně našli čas. Nakonec je jich 28. Požádali jsme o spolupráci respektovanou novinářku Julii Hrstkovou, která se všemi zúčastněnými pohovořila a jejich myšlenkám a názorům dala písemnou podobu. Všechny texty prošly autorizací.

Lze najít řadu článků nebo i publikací popisujících různé fáze vývoje české společnosti a ekonomiky od roku 1989. Často jsou jejich autory bývalí politici, novináři či analytici. Hlasy těch, kteří byli či stále jsou na exekutivních pozicích českého byznysu, moc slyšet nebyly. Proto jsme považovali za vhodné dát prostor hlavně jim. Cílem bylo zachytit osobní příběhy a získat nezávislý pohled na to, co se dělo v naší zemi v posledních 25 letech, a to s podmínkou, že PR firem, které uvedené osoby vlastní nebo řídí, bude sníženo na minimum.

Při výběru respondentů jsme se neomezovali pouze na osoby, které více než 20 let pracují na špičkových pozicích. Oslovili jsme i lidi věkově mladší, jejichž působení je časově kratší, ale přesto stojí za pozornost. V knize dostali prostor také ti, kteří nikdy nezastávali vysokou manažerskou pozici, nicméně jejich příběhy a názory považujeme za zajímavé. Přizvali jsme také zástupce sfér, které nejsou typicky podnikatelské, jako je školství nebo humanitární pomoc. A jsme rádi, že ve sborníku zazní hlas špičkového vědce ze základního výzkumu.

Nestanovili jsme pevnou osnovu jednotlivých příběhů, bylo to ponecháno na svobodné vůli zúčastněných. I při respektování pravidel dodržování obchodního tajemství všichni dotázaní otevřeně a často kriticky prezentovali své názory. V rozhovorech se dotýkají řady společných témat, jako je privatizace, působení zahraničních firem na českém trhu, fungování českého státu apod. Jejich pohled na nedávnou historii je někdy dost odlišný, podobně jako se různí názory v české společnosti. Myslíme si, že by tato publikace mohla být jedním z kamínek velmi pestré mozaiky historie české ekonomiky a společnosti za uplynulých 25 let.

Přeieme Vám příjemné čtení.



Jan Žůrek



František Dostálek

0 1

# Ladislav Bartoníček

Jeden ze zakladatelů největší české investiční skupiny PPF

4

---

Účastnil se kuponové privatizace, pod hlavičkou PPF restrukturalizoval řadu firem z jejich portfolia. Byl dlouholetým ředitelem České pojišťovny, kterou dovedl až k prodeji italskému gigantu Generali. V současné době řídí Sotio, biotechnologickou společnost skupiny PPF.





# Měl jsem štěstí na chytré lidi



„Byli jsme mladí, drzí, udělali jsme spoustu chyb, a stejně jsme mohli přežít,“ vzpomíná na vznik PPF Ladislav Bartoníček, který byl u skupiny od začátku. Jeho jméno je spojeno s dlouholetým působením v čele České pojišťovny, z níž udělal respektovanou a finančně zdravou instituci. O totéž se nyní snaží v Sotiu, které vyvíjí léky na rakovinu.

6 **Jste jedním ze zakládajících členů skupiny. V roce 1991 jste se již účastnil privatizace. Jak to všechno vlastně začalo?**

Po studiích jsem pracoval téměř dva roky jako zkušební technik. Tehdy se v Praze otevřela možnost studia MBA, program pod názvem American Business School in Prague, sponzoroval to Anheuser Busch pod záštitou Rochester Institute of Technology. Naším štěstím bylo, že nás učili ti nejlepší profesoři z celé Ameriky, například Douglass North, nositel Nobelovy ceny (pozn.: dostal ji v roce 1993 za znovuobnovení výzkumu ekonomické historie za účelem vysvětlení ekonomických a institucionálních změn), či Michael Mussa, tehdejší hlavní ekonom MMF. A tehdy jsme se přes spolužačku z MBA seznámili s Petrem Kellnerem a začali spolupracovat.

**Jaká byla cesta ke vzniku PPF, tehdy ještě pod jménem Správa prvního privatizačního fondu?**

Probíhala kuponová privatizace, kterou jsme vnímali jako příležitost. Řekli jsme si, že má smysl na tom začít pracovat. Snažil jsem se aplikovat moudra, co jsem se naučil v MBA. Ale uvědomovali jsme si, že se věci mění za pochodu a že musíme hbitě reagovat na to, co se tehdy dělo.

**Jak jste si tehdy v rámci privatizace vybírali společnosti, které podle vás stály za to?**

Probíhaly aukce, kde se za podniky platilo kupony. Nejprve jsme o sobě museli dát vědět a přitáhnout pozornost a hlavně držitele kuponových knížek. Potom bylo potřeba se probrat zhruba dvěma tisíci podniky a najít ty správné. Na to jsme měli kombinaci mladých studentů a ekonomů ze starší školy, pány, kteří zažili předsocialistickou ekonomii.

Podniky jsme se snažili posuzovat podle řady kritérií, někde se nám po-



dařilo, někde ne. Výsledkem první vlny kuponové privatizace bylo velmi široké a roztráštěné portfolio. Museli jsme je konsolidovat, něco prodat a něco jiného dokoupit, tak abychom se dostali na rozumný podíl v relevantních společnostech. Bylo jasné, že nelze být pasivním investorem jako na burze. Některé z těch firem se spravovaly lépe, jiné hůře. My jsme se snažili tam, kde to šlo, kde jsme byli v orgánech, být aktivní, mít vliv na firmu.

### **Jak se měnily podíly ve firmách, fondů bylo hodně, jak to probíhalo?**

Za kupony jsme získali akcie firem a s těmi se obchodovalo. Buď přes trh, nebo jsme kupovali bloky akcií od ostatních fondů.

Trvalo nám jistou chvíli dobrat se k tomu, že dává smysl za poslední procento do 51 % dát víc peněz v přepočtu na akcii, než kolik stála ta předtím. Protože teprve toto procento dává možnost s podnikem pracovat a je tam majoritní premie.

### **Jak se vám spolupracovalo s managementem podniků?**

Byli jsme velmi drzí, ono to nešlo udělat jinak. Na trhu tehdy kromě individuálních investorů – DIKů – byly především bankovní fondy. A ty měly své úředníky, což se od starého managementu firem příliš nelišilo. A pak jsme byli my a několik dalších, kteří posílali do představenstev a dozorčích rad strašné „smrkáče“ včetně mě. Dnes nevím, kde jsme brali tu drzost všechny poučovat, jak se to má dělat. Někdy to byly hříchy mládí, někdy to zafungovalo.

### **Můžete být konkrétnější?**

Zajímavou zkušenost jsme udělali s firmou Elektromontážní závody Praha, kde lidé ve vedení podniků znali byznys a řemeslo a zároveň přemýšleli velmi

proobchodně. Tam to fungovalo. Problematické byly například Přerovské strojířny, které vypadaly velmi dobře, ale kvůli nedostatku zakázek v kombinaci se špatnou obchodní politikou firma nakonec zkrachovala. Vedli jsme tam řadu diskusí o tom, jak situaci řešit, ale nepodařilo se.

Ta doba byla úžasná v tom, že jsme mohli udělat spoustu chyb, a přesto přežít. Byla to doba, která odpouštěla, všechno se tvořilo a neznalost či naivita se dala nahradit nasazením a aktivitou. Dneska nic takového nejde.

### **Jak se tehdy dělala restrukturalizace, když staré trhy krachovaly a nové ještě nevznikaly?**

Ona se v řadě případů moc nedělala. Souvisí to se stavem tehdejšího bankovního sektoru a s tím, jak banky fungovaly. Někdy trvalo hodně dlouho, než se začalo něco dít v podniku, kde by se něco dít mělo. My jsme se nějakých restrukturalizací účastnili a snažili jsme se formou osekání nákladů a prodejem zbytných aktiv firmě pomoci. Pokud ale přestane fungovat odbyt, můžete náklady řezat donekonečna a stejně to nepomůže. A firma zahyne.

Restrukturalizace se potom děla živelně, firmy se často rozdělily na menší podniky, probíhala skrytá manažerská privatizace, kde si lidé, kteří pracovali v některých částech firem, byli schopni v areálu firmy založit něco nového, co fungovalo.

### **Ve spolupráci s PPF?**

Někdy jsme se s nimi dohodli na prodeji, někdy to ukradli. Osobně se domnívám, že se tomu dalo těžko zabránit. Když slyším diskuse o správnosti volby kuponové privatizace, nemohu říkat, že byla špatná, když PPF vznikla díky ní. A nemám rád paušální odsuzování, že

transformace byla špatně, protože se při ní stala řada nepravostí. To je sice pravda, ale nevíme, jak by to vypadalo při jiné alternativě. Nemáme s čím srovnávat. Příklad mladoboleslavské Škody Auto je skvělý, ale zas takový zájem o české podniky nebyl. A přišlo mi lepší rozdat majetek našim lidem zadarmo než ho prakticky zadarmo rozdat cizincům, jak se posléze stalo v případě některých bank.

## Mrtví koně jako zástava

Zlomem v historii PPF je rok 1995, kdy nakoupila 20 procent akcií České pojišťovny na volném trhu (od Interbanky a České spořitelny) a díky tomu získala jedno místo v dozorčí radě. Poté již PPF postupně získávala větší vliv v České pojišťovně, až v roce 2001 získala od státu poslední část akcií.

## Jak to vlastně bylo s Českou pojišťovnou?

Poprvé jsme zainvestovali do České pojišťovny v roce 1995. O rok později jsme převzali manažerskou kontrolu. Tehdy na tom byla Česká pojišťovna velmi nedobře. Byla vlastněna velkými bankami, které měly své zájmy, a pravděpodobně se nikdo o tuto firmu moc nestaral. Největším problémem České pojišťovny bylo, že se během začátku 90. let lehkomyšlně nakládalo s aktivy. Například někdo měl nápad, že si založí banku a že se do ní nainvestuje, byla tam Pragobanka a Kreditní banka Plzeň. Tak se do ní nainvestovalo, ale kapacita řídit či hlídat banku nebyla. Šlo o střední banky se všemi problémy, které nastaly. To jsou nejznámější příklady problémů s portfoliem pojišťovny, ale bylo tam toho mnohem víc.

Mým oblíbeným příkladem je, že kolaterál za úvěry byli dostihoví koně. Ale ti koně byli mrtví. Kdybychom chtěli zlikvidovat zástavu, tak to nešlo, maximálně do maggi...

**Jak jste se vůbec k České pojišťovně dostali? Stát, respektive jeho představitelé měli mnoho let poté pocit, že přišli o majoritu, aniž by chtěli...**

To bylo až později. Na začátku, v polovině 90. let, probíhala velká diskuse, jak zachránit velké banky a co dál s pojišťovnou. Tehdy jsme v rámci dohod s Komerční bankou, IPB a ČSOB uzavřeli smlouvu o tom, že budeme pojišťovnu manažersky řídit. Měli jsme štěstí v tom, že oni se mezi sebou přetahovali a my jsme byli stravitelní. Podmínkou bylo, že pojišťovnu vyvedeme ze ztráty a dostaneme do kondice.

My jsme tehdy netušili, jak velký je rozsah problému. Byly tam i podvody a kriminální věci. Museli jsme řešit vyvážení majetku, vše jsme se snažili dát dohromady a nastavit systém, jak pracovat s rezervami, aby to dávalo smysl.

Díky té díře v rezervách byla ale pojišťovna technicky v bankrotu. Neměli jsme příliš mnoho času portfolio vyčistit, protože by se mohlo stát, že pojišťovna na sebe bude muset vyhlásit konkurz. Měli jsme šťastnou ruku s Michalem Větrovským (pozn.: investiční bankéř, působil mimo jiné i ve vedení Komerční banky), který měl relevantní zkušenosti z bank.

No a v roce 1997 začalo přšet a byly povodně. Kvůli problémům na straně aktiv byla pojišťovna, co se týká díry v bilanci, na hraně. Do toho přišel dopad povodní přes pět miliard. Kdyby těch pět miliard měla nést pojišťovna, neunesla by to. Vznikla zajímavá diskuse, jestli byly tehdejší povodně na Moravě, a trochu i v Čechách, způsobeny jednou nebo několika příčinami. To všechno kvůli technické definici smluv, co je a není kryté v rámci zajištění smlouvy. Na chvíli jsme se stali odborníky na počasí, museli jsme vybojovat a obhájit u zajišťoven peníze, museli jsme je přesvědčit, že naše verze, která splňuje podmínky zaplacení, je správná. Podařilo se.

V roce 1998 jsme se posunuli od čištění aktiv a finanční stabilizace k restrukturalizaci firmy jako takové. Pojišťovna byla v té době svazem pojišťovniček a jednotlivých agentur, kterých bylo asi sedmdesát a které se vlastně ještě dělily na agentury podnikatelské a agentury pro pojištění občanů. Postupně jsme firmu zcentralizovali včetně implementace nového softwaru pro životní a neživotní pojištění a back office. Pobočky pojišťovny jsme zaměřili téměř výhradně na obchod a služby s ním spojené. To trvalo několik let. Zároveň to znamenalo dramatickou obměnu lidí ve firmě, kdy jsme museli vybrat progresivní lidi a nezabít know-how, které tam bylo.

### **Tehdy jste chtěli koupit Českou spořitelnu. Proč to nedopadlo?**

To jsme chtěli, ale nikdo se s námi nechtěl dostatečně bavit. My jsme tou dobou zkonsolidovali podíly v pojišťovně. Ve finále jsme měli opční podíl od IPB (pozn.: Investiční a poštovní banka byla po roce 1989 jednou z největších bank v České republice; její pád v roce 2000 byl největším bankrotem v historii ČR), ale tím, jak banka bojovala o život, přestala dodržovat smlouvy. Probíhal legální boj o to, abychom přinutili IPB plnit smlouvy a převést nám akcie. Tehdy také pobíhala po trhu a ministerstvech Allianz, která se chtěla dostat k podílu v pojišťovně.

### **Stát to přece chtěl prodat Allianz, aby poslůze zjistil, že neprodává zlato, ale minoritu...**

Stát se začal starat, protože ho k tomu někdo ponoukal. To bylo v období před pádem IPB.

## **Na náhody v případě IPB nevěřím**

### **Zájem o IPB jste neměli?**

To se tehdy seběhlo zvláštním způsobem, že ani ne. Byli jsme blízko, ale získat IPB jako takovou by bylo složité. I když předtím, než tam vltli s beranidlem (pozn.: po víkendovém jednání uvalila ČNB na banku nucenou správu), bylo na stole mnoho variant.

### **Vltli tam s beranidlem, protože banka neměla peníze a nikdo jí nechtěl půjčit...**

To je složitější. Banka na tom byla špatně, ale stejně špatně na tom byly i další. A tam stát nějakým způsobem problémy odgarantoval.

Na IPB proběhl run, což bylo označováno za hlavní důvod, proč se muselo jednat rychle. Já nevím, jestli tomu runu někdo nepomohl, protože kdyby se člověk podíval, kdy a co se tehdy v novinách psalo, vypadalo to, že nejde o náhodu. Teď už je to jedno, ale ty zprávy dle mého názoru neprosáky jen tak náhodou.

### **Nakonec jste koupili Expandia banku, což v porovnání s tím, o co jste měli zájem, nebyl zrovna největší obchod...**

Chtěli jsme využít široké klientské základny pojišťovny a udělat z toho velký byznys. Ukázalo se, že Expandia banka měla sice super systém, ale její schopnost nabrat klienty a udělat z toho ziskový byznys byla limitovaná. Za prvé byla tehdy mobilita klientů malá. Za druhé bylo třeba zajistit, aby se banka stala hlavní bankou klientů. Řada z nich byla nadšená ze systému banky, ale velké peníze měli jinde. Ale něco jsme se naučili a pak jsme ji prodali a neprodělali na tom. Nemohu říci, že šlo o nejlepší investici ve smyslu návratnosti, ale byla to zajímavá zkušenost.

Důležité pro PPF na pojišťovně bylo, že jsme v portfoliu zdědili i MLOS – Moravskou leasingovou společnost. Byla ve velmi špatném stavu, plná nedobytných pohledávek. Tehdy jsme řešili, jak ji zachránit, a pak jsme rozhodli, že to musíme zavřít. Ale idea consumer finance zůstala a na jejím základě jsme začali budovat Home Credit. A to zafungovalo.

### **Proč jste se pojišťovny nakonec zbavili a prodali ji italské Generali?**

Protože jsme chtěli vydělat. V roce 2007 jsme usoudili, že už nejsme schopni přinést pojišťovně další zásadní hodnotu. Původně jsme ji chtěli připravit na IPO, začali jsme se bavit s investičními bankami, ale nebyla na to vhodná doba. Rozhodli jsme se proto zkusit i prodej či fúzi se strategickým investorem. Začali jsme aktivně hovořit s potenciálními partnery, jako byla například Axa, Allianz, AIG nebo Generali. Nakonec se ukázalo, že s Generali, která v té době byla ve východní Evropě marginální, jsme schopni se domluvit na podmínkách, jež byly pro nás velmi zajímavé. Podrželi jsme si manažerskou kontrolu, mohli jsme rozvíjet větší byznys ve 14 zemích a měli jsme zafixovaný exit. Velmi důležité bylo, že od začátku transakce jsme po celou dobu měli celý podíl zafinancovaný. Získali jsme velkou likviditu. Struktura obchodu i valuační podíl byla mimořádně zajímavá.

### **Do roku 2006 jste byl generálním ředitelem, potom už jenom předsedou představenstva a ředitelé se tam střídali. Bylo to tím, že pod Generali to bylo přece jenom jiné?**

Tam mám trochu černé svědomí. Přivedli jsme tam Larda Friese, který záhy přišel s tím, že dostal skvělé místo v ING v Holandsku, a chtěl domů do měsíce a půl. To jsem si připadal hloupě. Finálně

se nám zadařilo s Pavlem Řehákem, který si vybudoval dobrý tým a kterému se podařilo firmu rozhýbat. Proto mě mrzí, že po našem odchodu bylo vedení v České pojišťovně kompletně rozprašeno.

### **Místo detektivek si čtu knížky o rakovině**

**Ve vedení pojišťovny a posléze Generali PPF Holdingu jste působil celkem sedmáct let. Teď řídíte Sotio, firmu, která se specializuje na biotechnologie. Jaký je přeskok z finančnictví k vědě?**

Nechtělo se mi do toho, protože biotechnologiím a farmacii nerozumím. Ale pak jsme si řekli, že to zkusíme. Sotio vedl Karel Nohejl, který odvedl velký kus práce, ale posléze nebylo jasné, kam by firma měla směřovat. Tak jsem to převzal.

### **Jak vlastně funguje byznys se zdravím a léky?**

O byznysu budu, doufám, moci hovořit za několik let, nyní probíhají klinické zkoušky. Základ Sotia je postavený na tom, že chceme přivést na trh novou metodu léčby rakoviny, na které pracují profesori Radek Špišek a Jiřina Bartůňková již 16 let. Tou novou metodou je aktivní buněčná imunoterapie. Dnes, ač máme daleko do registrace, pokrývá Sotio všechny oblasti jako středně velká farmaceutická firma. Máme vlastní vědu a výzkum, process development, výrobu i klinický vývoj. A pak máme development operations, to jsou lidé, kteří zajišťují exekuci klinických hodnocení, jež jsou velmi přísně regulovaná a drahá. Máme také statistiky a datamanazery, kteří zpracovávají data ze zkoušek tak, abychom jim dobře rozuměli a mohli je předložit regulátorům. Máme také logistiku, protože vakcína se vyrábí pro každého pacienta individuálně z jeho krve, která musí být do 30 hodin v naší pražské

laboratoři. Řešíme i takové věci, jestli je tornádo nebo sněhová bouře v Americe, protože i tam probíhá naše klinické hodnocení.

**Kromě vlastního vývoje nakupujete i další firmy, které se věnují podobnému výzkumu...**

Rozhodli jsme se expandovat a rozložit riziko. Nikde není dané, že nám hodnocení vyjdou tak, aby nám přípravek schválili k prodeji. Proto se aktivně díváme i na to, co se děje jinde v oblasti, kterou jsme si sami definovali, což je imunoterapie s hlavním zaměřením na imunoonkologii. Zajímají nás také autoimunitní onemocnění.

Díváme se na firmy či patenty, léky ve vývoji, do nichž bychom mohli investovat. Tam, kde si myslíme, že je šance na to, abychom lék dostali na trh, a kde máme know-how.

Důležité je, že Sotio sice sedí v Praze, ale tým je mezinárodní, protože jenom na Čechách by to postavit nešlo.

Například náš chief medical officer je Švéd, který má 25 let praxi v onkologii a 15 let ve vývoji léků. A tak zkušené lidi v České republice prostě nenajdeme.

**Jak do toho zasahujete vy?**

Vytvářím co nejlepší podmínky pro efektivní práci. Sama věda je něco, čemu nemohu detailně rozumět, ale je fascinující a stojí za to se učit. Vždy jsem říkal, že jsem měl velké štěstí, že jsem dělal se spoustou velmi chytrých lidí. Připadá mi, že v Sotiu jich je úplně nejvíc. Máme asi největší koncentraci Ph.D. na jednoho zaměstnance. Všechno jsou to extrémně vzdělaní a kvalifikovaní lidé a já se jim snažím moc nepřekážet. Doma u postele mám knížky o rakovině, tak si je čtu místo detektivek.



0 2

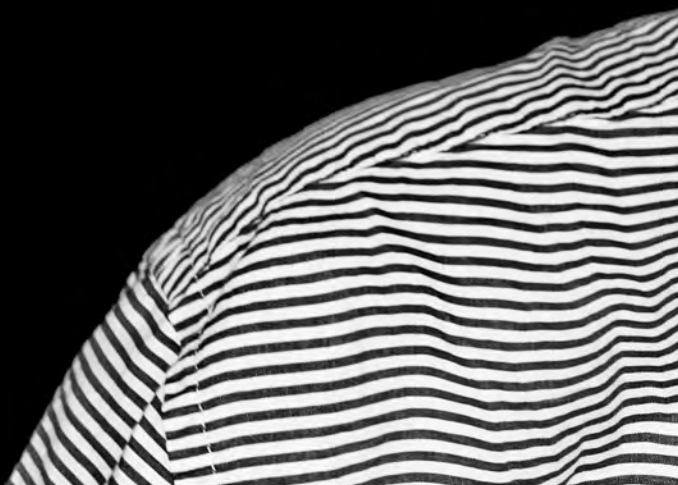
# Pavel Baudiš

Člen představenstva a jeden ze zakladatelů firmy Avast

---

12

Před spoluzaložením společnosti Avast pracoval jako specialista na grafiku ve Výzkumném ústavu matematických strojů. Těsně před rokem 1989 se podílel na vzniku družstva, pod jehož hlavičkou začal distribuovat první program proti tehdejšímu viru Vienna pod názvem Avast antivirus.







# Je to pořád moje dítě



Dneska už se lidem do programování neplete, nejnovější vývoj si ale ujit nenechá. Pavel Baudiš, tvůrce prvního antivirového programu Avast a spoluzakladatel stejnojmenné firmy, se do důchodu rentiéra rozhodně nechystá.

14

**Zaujalo mě, že jste ještě před rokem 1989 založili družstvo. Byla to inspirace tehdejším družstvem Slušovice, které vyrábělo například osobní počítače IQ 154?**

To rozhodně ne. My jsme s kolegou Kučerou (pozn.: Eduard Kučera, spoluzakladatel a spolumajitel Avastu) tehdy pracovali ve Výzkumném ústavu matematických strojů. Seznámili jsme se tak, že já jsem měl k dispozici osobní počítač z Itálie značky Olivetti, Eda měl už rok objednaný originál IBM, a protože mu stále nepřicházel, chodil se hladově dívat aspoň na ten můj.

Psal jsem tehdy programy na počítačovou grafiku. Problém byl, že v té době v celém Československu existovaly jen dva počítače, na kterých se to dalo použít. Člověk z toho nemohl mít dobrý pocit, protože využití nedávalo velký smysl. Dnes mě fascinuje, že naše programy používá takové množství lidí.

Pak jsme začali spolupracovat se Zenit centrem, které bylo zřízeno Svazem mládeže. Tam jsme potom přešli a prodali první kopii Avastu nějaké firmě. Ukázalo se, že Zenit centrum nebyl nejšťastnější krok, bylo to tam dost hrozné. Tak jsme začali zvažovat, co dál, a tehdy jiná varianta než družstvo nebyla. Nakonec vzniklo v listopadu 1989. Záhy se objevily i jiné možnosti. Za další rok a půl se družstvo podařilo vypořádat a udělat z toho nějaké normální firmy.

**Proč jste vsadili od začátku na antivirové programy?**

Měli jsme dvě oblasti. Za prvé to byla bezpečnost. Program SUP (správce uživatelských programů) zabezpečil, že uživatelé mohli spouštět jen ty programy, které jim správce povolil. To se používalo například v pražském metru. Druhou oblastí byla podpora češtiny, tak jsme dělali programy, aby klávesnice uměla česky, stejně jako displej a tiskárna.



Z historických dob rozdělení družstva vznikla dále firma Alwil Trade, která náš antivirus distribuovala po celá 90. léta. Nás bylo zpočátku čtyři až pět lidí, my jsme to vyvíjeli a oni to prodávali. Na počátku byli úspěšní, měli řadu velkých firem a ministerstev.

S příchodem e-mailu, internetu a Windows začaly být viry složitější a složitější byl i vývoj. Současně Alwil Trade ztratil několik velkých zákazníků. V druhé polovině 90. let navíc na český trh vstoupila firma Symantec, nasadila agresivní cenovou politiku a my jsme přišli také o pár státních institucí. Příjem peněz se tenčil. V roce 1997 nás oslovila firma píše se McAfee s tím, že nás chce koupit, ale to jsme odmítli. Nakonec z toho byla licenční dohoda, která vydržela rok.

## V Číně věcem zdarma nevěří

**V té době jste byli před krachem. Jak jste dospěli k tomu, že jste začali své antivirové programy dávat místo prodávat?**

Koncem 90. let se situace zhoršila, prodeje Alwil Trade klesaly, český trh byl malý a ještě jsme na něm ztráceli. Současně byl vývoj čím dál náročnější, tak jsme museli nabírat lidi. Už jsme nebyli čtyři, ale bylo nás tak dvanáct patnáct. V této situaci jsme měli dvě možnosti: buď to zavřít, nebo to dělat úplně jinak. V roce 2001 jsme se proto rozhodli dávat software zdarma. Poučili jsme se z chyb, které udělalo AVG, jež s tímto krokem přišlo o tři roky dřív. Oni dali volně k použití jen anglickou verzi a jen pro Angličany a Američany a byli za to dost kritizováni. My jsme řekli, že to bude zadarmo všechno, a to včetně české verze, která nás stále ještě živila.

**Jak se vlastně dělá reklama po celém světě? Jak jste dali vědět veřejnosti, že si může zdarma stáhnout zrovna váš program?**

Rozhodnutí poskytnout antivirus zdarma nahrazuje reklamu. O něco později jsme zjistili, že jsme měli neuvěřitelné štěstí, především v načasování. Kdybychom s tím vyšli o pět let dřív, tak bychom zkrachovali, protože internet nebyl zdaleka tak rozšířený. O pět let později by už asi nebyla díra na trhu.

Také jsme zjistili, že nestačí, aby byl program zadarmo, ale že musí být dobrý, což našťastí byl. Dodnes do všech testů antivirů posíláme ten program, co je zadarmo. Bráníme se tak kampaním, v nichž velké firmy tvrdí, že programy zadarmo jsou špatné.

Celé je to založené na doporučení. Funguje to tak, že v každé komunitě, v každé domácnosti je někdo, o kom si ostatní myslí, že počítačům rozumí víc než oni, bez ohledu na to, jestli je to pravda. A když on poradí a poradí nás, má to daleko větší váhu než reklama nebo nějaké recenze. Nám se podařilo oslovit tyto lidi. První milion uživatelů nám trval 30 měsíců. Pak to bylo každý rok o 50 milionů víc.

**Kdo dělá všechny jazykové mutace? Máte programátora v každé zemi?**

Na jazykové verze jsme využili naše uživatele, kteří to přeložili zadarmo. Dnes máme 43 jazykových verzí, z toho osm až deset vzniká u nás a zbytek včetně vietnamštiny překládají uživatelé. Třeba tím, že jsme měli první francouzskou verzi antiviru zadarmo, jsme rázem získali 70 procent trhu uživatelských počítačů. A to platí dodnes, aniž bychom vydali jediné euro na reklamu.



**Živí vás ale placené verze. Jak moc jsou lidé ochotní platit za to, co je zadarmo?**

Každý se musí na začátku zaregistrovat. Po třiceti dnech dostane nabídku na placenou verzi, a když ji odmítne, tak software dál využívá zadarmo. Zákazníka máme, může nás doporučovat a po roce se ho zeptáme znovu. Když to rok spokojeně používá, tak šance, že si koupí placenou verzi, roste.

Liší se to teritoriálně, v Číně to nekoupí nikdo. Kdysi tam byla populární placená ukradená verze. Ve chvíli, kdy dostali možnost si vše stáhnout legálně zdarma, nám tam výrazně klesl počet uživatelů. Oni odmítají používat něco,

co je oficiálně zadarmo. Naopak v Americe si koupí placenou verzi desetina lidí. Celosvětově to vychází na tři až čtyři procenta.

**Změnily se viry, respektive ti, kteří je píšou, od té doby, co jste vytvořil první antivirový program?**

Do roku 2000 až 2005 viry vytvářeli mladí kluci, kteří chtěli mít svých pět minut slávy. Dnes je to hlavně o penězích, jde o to ovládnout počítač, ukrást účty, platební karty. Nikdo už nedělá viry proto, aby tam napsal žertovnou hlášku.

## Vyšší škola investora

**S prvním investorem jste začali jednat až poté, co se vaše finanční situace díky antiviru zdarma výrazně zlepšila. Jaký jste k tomu měli důvod?**

S investory jsme začali jednat v roce 2005. Chtěli jsme minoritního investora kvůli diverzifikaci i zkušenostem. Trvalo to asi tři čtyři roky. Pro nás to byla velmi zajímavá zkušenost, kdy jsme se dozvěděli, jak to chodí v byznysu.

My jsme chtěli na začátku peníze od investorů, abychom se mohli vrátit k antivirům pro větší firmy. Ale investoři říkali, že když nám to tak funguje, abychom to nedělali. Byla to zajímavá škola a navíc zadarmo.

**Když jste hledali investory, našli jste ředitele. Byla to vaše volba? Jak se vybírá ředitel do rodinného podniku?**

Ředitel byl jedním z požadavků investorů. Eduard byl zpočátku proti, ale nakonec se s tím smířil a my jsme měli velké štěstí, že jsme získali Vincenta Stecklera.

Na začátku jsme požádali o výběr headhunterů a to byla katastrofa. Předvedli nám asi patnáct kandidátů a bylo to hrozné – byli z jiného byznysu a o našem nevěděli nic. Použitelný byl jeden ze Symantecu. Jeho žena však řekla, že do Prahy nepůjde. Jeho prostřednictvím jsme se ale dozvěděli, že Vincent Steckler, který byl rovněž v Symantecu, končí a má zájem o práci. Ale museli jsme mu velmi dlouho vysvětlovat, jak přesně náš model pracuje, než jej přijal a stal se jeho největším zastáncem. Pomohl nám i se vstupem Summit Partners, kteří v roce 2010 koupili dvacet procent a pak dalších pět procent.

Tehdy jsme zvažovali vstup na burzu, ale v té době udělaly primární úpis firmy AVG či Facebook a nebylo to dobré. Tak jsme to odpískali.

**V loňském roce jste získali dalšího velkého spoluvlastníka, a to fond CVC Capital. Tímto krokem jste také ztratili majoritu. Proč jste se takto rozhodli?**

Oni nás oslovili, přemlouvali nás dlouho. Nebyli jsme si jistí, jestli to potřebujeme, ale nakonec jsme se dohodli. CVC Capital je zajímavá firma, patřilo jim London Eye, Lego Parky, Formule 1. Poprvé nás oslovili v roce 2012.

Vybíráme si investory podle toho, jestli chápou princip byznysu. Když jsme poprvé vyjednávali v Londýně, tak vybuchla islandská sopka. Místo dvou dnů jsme tam nuceně strávili celý týden a během něj stoupaly nabídky investorů. Byli jsme v pozici, že jsme si mohli vybírat.

**Mají vaši zaměstnanci akciový podíl?**

Už při vstupu prvního investora dostalo pět klíčových zaměstnanců malý podíl. Pak máme opce pro manažery a v tom pokračujeme. Dneska je to zhruba deset procent akcií mezi zaměstnanci, Vincent Steckler a Ondřej Vlček (provozní ředitel) mají víc než ostatní, ale akcie má zhruba 20–30 zaměstnanců.

**Uvažujete o prodeji svého podílu?**

V žádném případě. Považuji to za svoje dítě, pořád mě baví sledovat, co se děje. Ještě před čtyřmi lety jsem se účastnil vývoje. Dneska už je to zprofesionalizované a už mě do toho nepustí.

## Zvažujete alespoň výhledově vstup na burzu?

V současné době ne. Ale i ten nový investor bude časem přemýšlet o výstupu a bude záležet na tom, jestli se nám podaří firmu posunout. Ukázalo se, že když je produkt zaměřen na domácí uživatele, není firma pro investory tak atraktivní. Záležet bude na situaci na burze a na atraktivitě. IPO v horizontu dvou tří let nevylučuji.

## Talenty se najdou

### Jak se podle vašich zkušeností mění distribuce programů? Bude za chvíli všechno zdarma na síti?

Dnes už třeba moc nefungují předinstalované programy v počítačích. Po roce 2000 měly úspěšnost 24 procent, tedy čtvrtina lidí si předinstalovaný program koupila. Před třemi lety to byla už jen tři procenta. To vše kvůli nám a AVG, tento kanál jsme zlikvidovali.

My jsme čistě internetová firma, máme 250 milionů uživatelů, ale bez nich a internetu nemáme nic. Kolega Kučera dostal před lety ocenění Podnikatel roku, ale my nemáme žádnou továrnu, stroje... Máme počítače a servery po celém světě, ale nevozíme materiál a nic nevyrábíme. S tím softwarem je to tak, že se velmi lehce ukradne, ale když už ho jednou vyrobím, tak ho velmi lehce rozdistribuuji. Každý uživatel nás stojí jeden americký cent ročně. Kdyby nás kvůli obalu stál dolar ročně, distribuce by stála 250 milionů dolarů a to si nemůžeme dovolit. Díky tomu můžeme být tak efektivní.

### Jak si vybíráte spolupracovníky?

Spolupracujeme s Fakultou elektrotechnickou ČVUT. Kdysi jsme jim přebírali učitele Assembleru (pozn.: programovací jazyk) a pět nejlepších žáků

a zlobili se na nás. Ale pak jsme se dohodli, že jim náš učitel bude přednášet zadarmo a my si za to budeme moci vybrat ty nejlepší – a to funguje. Studenti vědí, kam jdou, mají zaručenou práci, technologické talenty máme.

## Pomáháme tam, kde můžeme

### Vy jste od roku 2010 spoluinvestorem v Credo Ventures. Jak si vybíráte vhodné investice?

My chceme být spíš pasivními investory, protože jednání mám dost vlastních. Snažíme se dělat spíš technologické investice. Musíme počítat s tím, že je tam obrovský odpad. Na mobilech jen tři procenta aplikací mají více než 30 tisíc stažení a to je nic. Naprostá většina neuspěje – a mohou to být dobré aplikace.

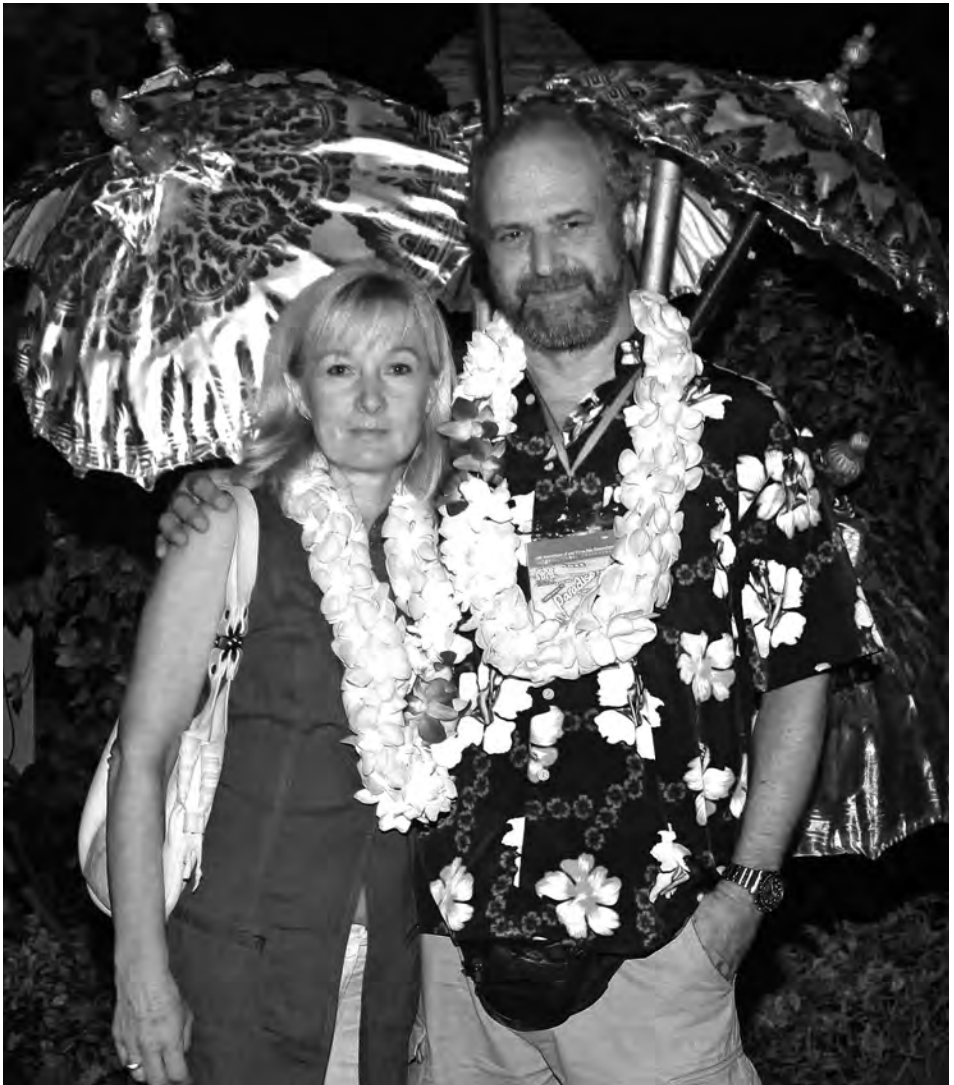
### Máte nadační fond Avast, který je největším privátním fondem tohoto druhu v České republice. Jak vybíráte, komu pomůžete?

Prostřednictvím nadačního fondu Avast jsme za loňský rok rozdistribuovali přes 70 milionů korun, v prvním roce to bylo 10 milionů. Roste i počet projektů, loni jich v paliativním programu měli přihlášeno 105, všechny se musely projít, byla s tím spousta práce. Věnuje se mu především moje žena, ale když se rozneslo, že fond existuje, sama to zvládnout nemohla. Navíc tam musí být kontrola využití peněz, což limituje počet projektů. Nyní nám pomáhá Martina Břeňová, která přišla z Člověka v tísni, má další k ruce a roste to rok od roku.

Zaměřujeme se na pomoc starým lidem. Nedávno jsme podpořili domácí hospice, které umožňují umírajícím lidem zůstat doma. Díky nim se mohou rodiny postarat o své umírající členy a odbornou zdravotní pomoc jim například poskytuje Cesta domů. Pořád to vychází daleko laciněji, než když je člověk v LDN. Ale VZP řekla, že podpoří projekt pro 300 lidí jenom na 30 dní. Asi by měl člověk umřít včas. To je přece strašné. To je jako kdyby řekli důchodcům, že mají fixní částku a pak konec.

Další projekty navrhuji zaměstnanci. Většinou jsou z jejich okolí a oni se na nich také podílejí.

Kdysi jsme podporovali školy, ale z darů softwaru zdarma musíme odvádět DPH, tak jsme ho přestali dávat.



0 3

# Daniel Beneš

Předseda představenstva a generální ředitel Skupiny ČEZ

---

20

Do firmy nastoupil v roce 2004, do té doby vedl závod Tchas, který se specializoval na dovoz, nákup a prodej paliv. Kariéru zahájil ve firmě Bohemiacoal, následně působil jako ředitel vlastní společnosti Hedviga Group.





# Na vrcholu hodně fouká



**ČEZ zná naprosto dokonale. Daniel Beneš, generální ředitel energetického obra, zná jména minimálně tisícovky kolegů a ví, kam a k jaké práci je přiřadit. Podle svých slov takto postupuje vždy, když něco dělá. A všechno, co dělá, dělá s plným nasazením, protože jinak to ani nemá cenu.**

## 22 Pocházíte z Havířova. Jaký měla vaše rodina vztah k energetickému sektoru?

Moje první zaměstnání po vysoké škole bylo ve firmě, která obchodovala s uhlím. Bylo to v roce 1993, v době, kdy všichni chtěli a začínali podnikat. V tu chvíli jsem dostal nabídku od otce, který zakládal firmu, kde byl ředitelem a spoluvlastníkem. Dalším velkým spoluvlastníkem byly OKD. Firma vlastně vznikla proto, aby obchodovala s uhlím OKD, a obchod s uhlím je blízký energetice. Možná jsme tehdy dodávali uhlí i ČEZu.

Začínal jsem v odbytu, celkem nás na začátku bylo šest. Důležité bylo pochopit systém z hlediska kvality, logistiky, toho, jak funguje doprava. Začínal jsem úplně od začátku a díky tomu toho vím o uhlí skutečně mnoho. Dodnes když se bavím se svými kolegy, oni vědí, že i po těch letech o tom vím víc než oni. To je velká výhoda.

## Co bylo nejtěžší?

Největší problém byl, že si všichni mysleli, že všichni všechno všem zaplatí a nikdo nikomu nezůstane nic dlužen. Ale ukázalo se, že ne všechny firmy jsou seriózní. To byla stresující doba – my jsme museli platit dodavatelům, i když odběratelé nezaplatili. Dnes jsou vztahy daleko více usazené. A všichni, kdo byli neseriózní, už tady nejsou. To byl raný kapitalismus.

## V Bohemiacoal jste byl pouhé čtyři roky...

Ano. A bylo to tak akorát. Protože mým nadřízeným byl můj otec, což mělo své výhody i nevýhody. Byl obchodníkem už předtím. Co si pamatuji, celý život dělal v OKD a byl na pozici, která souvisela s obchodní činností. Všechno, co mě mohl naučit, mě naučil. Pak už jsme se názorově nepotkávali.



Založil jsem proto Hedvigu Group, která obchodovala s polským uhlím, abychom se nekřížili s firmou mého otce. To by mi připadalo nemravné. Chtěl jsem zkusit podnikat sám za sebe, kromě uhlí jsem obchodoval s vápenci, důlními stroji.

**Potom jste relativně rychle zamířil do firmy Tchas, která obchodovala také s polským uhlím. Proč člověk v pozici majitele přijme nabídku na manažerskou pozici?**

Tchas byl největší importér polského uhlí a já dostal nabídku, která se neodmítá. Věděl jsem, že jako malá firma nemohu klást odpor. Odešel jsem z obchodu s uhlím a nechal jsem se koupit větším konkurentem. Hedviga Group tehdy kromě ukončení obchodování prodala Tchasu i zákazníky. A já se tam stal manažerem.

Šel jsem sice z pozice vlastníka do pozice manažera, ale do větší firmy. Pro dnešní mé působení to byla velmi dobrá zkušenost. Jsem jedním z mála, kdo může říci, že dělal ve firmě s ručním omezeným, kde bylo pár společníků, potom ve vlastní firmě, ve středně velké firmě se stovkou zaměstnanců a nyní pracuje ve velké firmě. Mám zkušenost ze všech typů podnikání.

**Co přesně jste dělal v Tchasu?**

Šéfa závodu, který obchodoval s palivou. Jezdil jsem do Polska obchodovat s uhlím. Potom jsem umluvil majitele, abychom dováželi uhlí z Ruska z Kuzbasu. Měli jsme vztahy s ruskými obchodníky, v ceně byla dodávka do Polska. Uhlí bylo levnější a navíc jsme měli páku na polské partnery.

## Nabídka, která se neodmítá

**Z Tchasu jste odcházel do ČEZu z funkce ředitele na nižší pozici. Na první pohled to vypadá jako sestup. Proč jste přijal tuto nabídku?**

Nabídka je daná nejen postem, ale také korporací. Když jste ve firmě, která má určitý počet zaměstnanců a určitý obrat a jste tam generálním ředitelem, tak to může být méně než ve velké korporaci na čtvrté úrovni řízení. Vždy je potřeba se dívat na konkrétní situaci.

Nabídka z ČEZu byla opět z těch, které se neodmítají. Sbalil jsem si věci do dvou kufrů a odstěhoval se.

**To znamená, že jste od začátku věděl, že tady zůstanete dlouho...**

Když chcete dělat něco pořádně, nepřemýšlíte, na jak dlouho to je. Nejsem zároveň ten typ, který by chtěl dojíždět. Tak se nedá pracovat naplno. Znáám lidi, kteří dojíždějí, jsou v Praze tři dny, pak v Ostravě. To je ale na úkor úplně všeho, nefunguje to ani v práci, ani doma.

**Jaký byl váš první úkol v ČEZu a jak na něj zpětně vzpomínáte?**

Když jsem přišel do ČEZu, přišel jsem s mandátem zcentralizovat nákup. Do té doby si každá elektrárna všechno nakupovala sama. To nebyl efektivní systém.

**Narazilo to na odpor? Stát se o centrální nákup snaží aspoň dvacet let a nedaří se mu to. A ČEZ je polostátní firma...**

V korporaci na odpor není prostor. Řekl jsem, jak to bude, a tak to bylo. V politice se to dělá hůř, struktury fungují jinak. V korporaci zavelíte a příkaz shora je povinný pro všechny. Ale jedno ministerstvo druhému zavelet nemůže.



**Tehdy proběhlo také první propouštění. Bylo to v době, kdy ČEZ rostl a vydělával. Proč došlo k tak radikálnímu řezu?**

Byla tady přezaměstnanost. Před 12 lety sice bylo období boomu, ale to neznamena, že firma může být neefektivní.

**Jak dobře se v takovém prostředí prosazuje propouštění?**

Mně se to povedlo velmi rychle. Měl jsem vizi a od ní jsem neustoupil. Přišel jsem v polovině května 2004 a v září 2004 už centrální nákup fungoval. Postupně se všechno přesoutěžilo a dospěli jsme k velkým úsporám. A to, co jsem tehdy udělal, funguje víceméně dodnes.

**Kde se vám podařilo uspořit nejvíc?**

Největší část v nákupech bylo uhlí. Byla to doba, kterou jsem si odborně uží-

val. Seděl jsem se svými kolegy z nákupu ČEZ a oni na mě hleděli, protože věděli, že o tom vím víc než oni.

Nejlepší je, když tu komoditu znáte a léta s ní obchodujete a posadíte se na druhou stranu stolu. V tu chvíli totiž víte všechno, znáte potenciální rizika, znáte triky, schopnosti a možnosti. Když vám tvrdí, že něco nejde, tak vy víte, jestli to je pravda, anebo zda existuje řešení. Když tvrdí, že jim něco nečiní problém, tak vy víte, že jim to naopak problém způsobí, a že vám proto musí ustoupit.

**To vás asi neměli moc rádi...**

Ne. Speciálně v OKD mě v té době neměli rádi.

**Tlačil jste na ceny víc než dřív?**

Vždy se snažíte vyjednat pro svoji stranu ty nejlepší podmínky, ale liší se to

podle toho, jak se vyvíjí světový trh. Pamatuji léta, kdy byl takový nedostatek uhlí, že nám diktovali podmínky uhlaři. Třeba řekli: „Bude to tak, a když nám do zítřka do 15 hodin neřeknete, že odeberete uhlí, tak jej nedostanete.“ A pak byla zase léta, kdy nám říkali, ať si to uhlí vezmem, že ho mají nadbytek.

### **Funguje v tomto oboru tzv. win-win strategie, tedy že by obě strany měly odcházet z obchodu spokojené?**

V době, kdy jsem kontrakty vyjednával, neměli v OKD úplně pocit, že win-win strategie je ta správná. Mysleli si, že budou diktovat všem všechno, a dařilo se jim to. Jediný, kdo jim kladl odpor, jsme byli my. Všude měli odběratele, kteří tomu moc nerozuměli a brali uhlí, protože ho potřebovali. A pak jsem se jim postavil já, který věděl o vnitřku OKD někdy víc než oni, který věděl, co chce a za jakou cenu.

### **Dost času na seznámení s firmou**

**Na pozici šéfa obchodu jste dlouho nevydržel. Záhy jste přibral reorganizaci, správu majetkových účastí a následně jste se stal výkonným ředitelem ČEZu. Co přesně tato funkce zahrnovala?**

To bylo v době, kdy se Martin Roman nechtěl věnovat vnitřnímu chodu, ale jenom vnějším vztahům, public affairs. Aby se mohl věnovat akvizičnímu růstu v zahraničí, nechal si právní útvar, akvizice a finance. Zbytek firmy – výrobu, obchod a distribuci – jsem řídil já. Z jednoho generálního ředitele vznikl tandem. Měl jsem dost času a let na to, abych se tu firmu naučil celou řídit.

Tímto krokem se také z mých kolegů stali moji podřízení. A to je velký rozdíl.

### **Co bylo nejtěžší?**

Když přišla krize a začaly klesat ceny energií a bylo potřeba změnit mentalitu lidí, kteří jsou zvyklí, že všechna čísla jdou každý kvartál nahoru, že všechno stále roste. A najednou se to celé začne hroutit. Lidé si v tu chvíli neuvědomují, co vlastně přichází. Mimo jiné také proto, že obchodujeme elektřinu na tři roky dopředu, takže máme tříletý předstih před jakýmkoliv nárazem na ledovec.

### **Jak se mění mentalita?**

Velmi těžko. Zejména ve chvíli, kdy čísla jsou díky zmiňovanému tříletému polštáři skvělá. Jenže já vidím tři roky dopředu a musím to umět vysvětlit. Zjistil jsem, že většina lidí v korporaci se věnuje jenom tomu, co konkrétně dělá, a nemá vůbec zájem o to mít nadhled, zvednout hlavu a podívat se, kam vlastně celá ta loď jede. Proto velmi často vůbec nechápou, co se jim člověk snaží vysvětlit. Ale to je právě dovednost manažera, to dokázat a věnovat tomu dost času.

### **Jak dlouho trvala změna mentality?**

Pereme se s tím dodnes. Teď už ale všichni vidí to, co se děje, i na číslech. Viditelné je to ale i na tom, co prosazují a co v ČEZ realizujeme: zefektivnili jsme provoz, museli jsme propouštět, přejednávat smlouvy...

## Tanec na špičce jehly

**Jak moc velká změna to byla? Pozice šéfa ČEZu byla vždy vnímána více jako politická funkce než „jenom“ manažerská.**

Šéf ČEZu je manažerská funkce, pozice, v níž manažer musí velmi často mluvit s politiky. Zároveň to ale není politická funkce.

Jedním z mých úkolů je vysvětlit politikům, co je to ČEZ. A to není jednoduché. ČEZ byl dokonce v jednu chvíli v očích politiků vnímán jako mocensko-lobbistické centrum. Stavěli nás do roviny s finančními skupinami, jen jim přišlo, že jsme o něco zdatnější. Já se ale snažím vysvětlit, že jsme velká firma vlastněná z velké části státem, že nejsme žádná soukromá korporace a že oni jako volení zástupci lidu mají povinnost se ČEZu věnovat. Protože pokud chtějí, aby firma platila dividendy, s nimiž počítají v rozpočtu, musí jí občas pomáhat. Chápu, že pro některé politiky je velmi obtížné, když jim manažer ČEZu přijde vysvětlovat, co je to státní zájem v energetice. Ale já to dělat musím, musím s politiky mluvit. To je součást mé práce. Stejně jako musím jezdit do Bruselu a vysvětlovat eurokomisařům, jaké by mělo být podle nás nastavení trhu v zájmu zachování energetické bezpečnosti, soběstačnosti a ve prospěch ekonomické konkurenceschopnosti celé Evropské unie.

Velice podstatná je pro mne zároveň komunikace dovnitř firmy, diskuze s kolegy. To mi dává odbornou sílu. Nechci být jako ta učitelka, která je jen tři lekce před žákem. Vždy v té firmě budu trávit mnoho času, nebudu vypravěč příběhu, který mi někdo strčí do ruky chvíli předtím, než jdu na jednání za politikem.

**S každou novou vládou musíte obhajovat svoji pozici. Vaše pozice je v Česku ta, která je ohrožena nejvíc...**

To se nedá nic dělat. Když vylezete na Mount Everest, je tam řídký vzduch a hodně fouká.

**Jak se politikům vysvětluje propad zisku?**

Je to složitá disciplína. Poslední léta jsou v energetice náročná jako nikdy předtím. Je to kombinace krize, energetické politiky Evropské unie, jež na nás dopadá se všemi špatnými důsledky, a technologického pokroku, který nikdy nebyl tak rychlý. Navíc v poslední době politici za všech okolností následují směr svých voličů, místo aby ukázali cestu jim. Oni žijí od voleb k volbám. My děláme rozhodnutí na nadcházejících třicet čtyřicet let.

**Kromě vysvětlování politikům, co je ČEZ, jste zřejmě dovnitř firmy musel vysvětlit, kdo jste vy. Alespoň jak to vypadá zvenku podle značných personálních změn...**

Zúžil jsem organizaci. Nechtěl jsem mít výkonného ředitele, protože jsem si tu firmu chtěl řídit sám. A také jsem chtěl, aby bylo ve vedení méně lidí, ale aby měl každý větší odpovědnost. Některé lidi jsem vyměnil a společně jsme vytvořili růstovou strategii, abychom se dostali na čísla před krizí.

**Nová strategie je ale, co se týká investic, vcelku pochopitelně značně nekonkrétní. Proč vlastně ČEZ přestal s expanzí? Jsou za tím špatné zkušenosti z minulých let?**

Zažil jsem řadu případů, kdy byl někdo pod tlakem, že musí udělat akvizici, až udělal špatnou akvizici. My máme jasně definovanou strategii a akviziční růst je jedním ze tří jejích pilířů. Ale to neznamená, že koupím první, co se namane.



Jednou z možností, které jsou nyní k dispozici, jsou Slovenské elektrárne, ale je tam spousta nejistot. Za prvé do stavba Mochovců je vzhledem k postoji slovenské vlády velmi riziková. Za druhé je rok do voleb a akvírovat SE navzdory slovenské vládě není rozumné.

Věnujeme se Vattenfallu (pozn.: energetická společnost ČEZ uvažuje o akvizici německých elektráren a dolů, které nabízí k prodeji švédská skupina Vattenfall Group), ale také technologickým start-upům. Není to moc vidět, ale je to sázka na budoucnost. Mohl bych si sednout a nedělat vůbec nic. Ale to nemohu dopustit, protože firmu by to mohlo stát život.

**Jak tedy zpětně hodnotíte rozhodnutí o zahraničních akvizicích z minulých let? Bulharsko, Albánie i Rumunsko vypadají jako jeden velký průšvih.**

Podívejte se, jaká byla doba a kolik tehdy stála akcie ČEZu. Tržní kapitalizace byla 200 miliard korun, trhy šly najednou nahoru, očekávala se nová energetická politika a hodně států chtělo privatizovat energetiky. Za této konstelace tato strategie nebyla špatná a hodnota firmy díky ní výrazně rostla. V maximální hodnotě před krizí dosáhla tržní kapitalizace 700 miliard korun. ČEZ odvedl 500 miliard na daních, dividendách a jiných poplatcích, všichni investoři na tom velmi bohatli. Když se na to podíváte v celé délce, kterou pamatuji, byl to pro mnoho investorů velmi úspěšný příběh. A pro stát také. Samozřejmě že se někdy něco podaří a něco ne, ale to je normální. Úspěch manažera není v tom, že se

všechno daří, ale že umí řešit i ty věci, které se nedaří.

### **Vzpomínáte si na nějaká klíčová rozhodnutí, která nejvíc ovlivnila další podobu ČEZu?**

Byla dvě. U jednoho jsem byl zprostředkovaně a u druhého osobně. První bylo, když se ČEZ rozhodl podat nabídku na Slovenské elektrárne a následně je nekoupil. To se nemělo stát, měli jsme je koupit. Potom by celá expanze vypadala jinak. Jenže tehdy byl ČEZ konzervativní a Enel ho přeplatil. Druhá zásadní věc byla expanze do Ruska kolem roku 2006. Šlo o stavbu plynové elektrárny u Moskvy. Nakonec padlo rozhodnutí, že do Ruska vůbec nepůjdeme. Když dnes vidím, kolik peněz tam odepsali Němci, Francouzi či Italové, tak naše tehdejší rozhodnutí bylo bezchybné. Jen dokazuje, že i rozhodnutí něco neudělat může být s odstupem času velmi dobré.

### **Elektrárna do každé rodiny**

**Nová energetická koncepce je založena na jádru a na obnovitelných zdrojích. Nakolik je to podle vás reálná strategie, když vláda odmítá jakoukoliv finanční spoluúčasť a obnovitelné zdroje nejsou zrovna populární?**

Debatu o jádře všichni zužují do státních garancí. Musíme ale mluvit o modelu financování jaderných elektráren. Společným prvkem všude na světě je, že když se stát rozhodne pro stavbu JE, aktivně do toho vstupuje. Buď vytváří pobídky, nebo je součástí dohody. V Číně jde o direktivní rozhodnutí. Ve Finsku vznikla speciální SPV (pozn.: společnost Special purpose vehicle, jejíž účel je předem jasně vymezen) developera, který má 15 procent, a zbytek mají velké firmy – spotřebitelé. Vzniklo tak něco na

způsob Národního divadla – elektrárna, která patří „všem“. Ve Francii je developerem EDF (pozn.: energetická společnost Électricité de France), která má předem uzavřené kontrakty s francouzskými podniky. Britové udělali reformu energetického trhu a jedno z pravidel je, že stát vyjedná ceny, které garantuje na 37 let. V České republice nějaká podobná dohoda se státem rovněž musí vzniknout, jinak se nic nového stavět nebude.

### **Když jste před pěti lety vypisovali tendry na dostavbu Temelína, o ničem takovém se ale nemluvilo...**

V roce 2010 stála elektřina 90 eur a modely vycházely samy od sebe. Když elektřina stoupala od 50 eur výš a výš, odhady se dělaly jinak, než když elektřina stojí 30 eur. Ale přišla krize, k ní se přidala netržní schémata pro obnovitelné zdroje a pokřivení trhu. Teď Evropa řeší, jak tuto situaci vrátit zpět a narovnat trh. Doufám, že se to stane rychle. My chceme dělat výběrové řízení v roce 2020. Máme tak pět let na to, vést diskuzi se státem.

### **Stavět nové bloky by se měly i v Dukovanech. Ani tady se nezdá, že by stát byl vstřícnější...**

Zajímavé je, že všichni žijí výstavbou nových bloků. Zásadní je ale provoz současných bloků. Potřebujeme zachovat dalších 20 let Dukovany, kterým nyní, kdy jim je 30 let, končí životnost. My, a teď myslím celou Českou republiku, je přitom potřebujeme. V Dukovanech musíme investovat do zvyšování bezpečnosti kvůli přísnějším pravidlům. Zároveň elektrárnu modernizujeme. Prodloužení životnosti, zvyšování bezpečnosti a modernizace Dukovan, to je největší projekt dalších deseti let.



**Hovořil jste o nákupu start-upů. Co vlastně kupujete a jaké jsou výsledky?**

Se start-upy jsme začali teprve nedávno. Dnes je velmi složité odhadnout, která technologie bude ta, co převáží. Musíme mít dostatečně flexibilní zaměstnance, kteří musí být orientováni obchodně a navíc musí umět rychle posoudit, co je potřeba. A to je to nejtěžší.

Vycházíme z toho, že větší část marže nebude mít výrobce elektřiny, ale ten, kdo jedná se zákazníkem. To je vidět u mobilních telefonů, kde nejdřív byl králem jejich výrobce, teď je to dodavatel obsahu. Lidé požadují chytrá řešení. Stejně to bude v energetice.

**Ve strategii máte s jistou nadsázkou „elektrárnu do každé rodiny“. Jak to má fungovat?**

Dřív všichni kupovali elektřinu od ČEZu, protože neměli jinou možnost. A měli pocit, že je drahá, protože neměli

srovnání dokonce ani s okolními státy. Těmto lidem zůstaly negativní emoce, které chceme změnit. Protože jinak o tyto zákazníky přijdeme.

Nyní, s možnostmi nových technologií, není těžké být nezávislý. Jde jen o to, jestli tuto nezávislost – a produkty a služby, které ji umožní – budeme nabízet my, nebo nějaká jiná firma. Před dvěma lety jsme proto přišli s novou strategií, změnili jsme celý reklamní koncept. Už netvrdíme, že ČEZ je ten velký hráč, co si může dovolit cokoli. Víme, že jsme „jen“ služebník. Jsme ale užitečný služebník. A partner. Stejně jako měníme svoje uvažování, snažíme se změnit myšlenkové nastavení našich klientů. Přejeme si, aby s námi byli dobrovolně. Aby si nás vybrali proto, že právě, anebo jenom, my jim dodáme chytrá řešení.



0 4

# Vladimír Bezděk

Nový generální ředitel ČSOB Pojišťovny a bývalý šéf  
Asociace penzijních společností

---

30

V letech 2004 a 2010 vedl tzv. Bezděkovy komise, které měly navrhnout podobu penzijní reformy. Byl členem Národní ekonomické rady vlády (NERV). Kariéru zahájil v České národní bance, první příležitost ve vrcholovém managementu dostal v roce 2007 na pozici generálního ředitele a předsedy představenstva v Aegon Česká republika. Posléze působil na Slovensku v pojišťovně Generali, od léta 2013 byl generálním ředitelem a předsedou představenstva Penzijní společnosti České pojišťovny.





# Češi jsou konzervativní investoři



Pokud je někdo v České republice synonymem pro penzijní spoření, potom je to ekonom a vrcholový manažer Vladimír Bezděk. Dvě ze tří komisí, které měly za úkol najít cestu pro důstojné stáří, nesly jeho jméno. Zastihli jsme jej těsně před oznámením o přestupu do ČSOB Pojišťovny. V první lize managementu se pohybuje už sedm let. Nejtěžší pro něj byly ale začátky, především vedení první komise. „Zpětně mi manželka řekla, že jsem sice byl doma, ale duchem jinde. A že přemýšlela, že ode mě odejde.“ Nakonec přežil komisi i manželství, jak dokazuje nejen jeho impozantní kariéra, ale také – a možná hlavně – čtyři děti a jedna žena.

32

**S vaším jménem si každý spojí penzijní připojištění. Není vám smutno z toho, jak to nakonec dopadlo?**

Upřímně, trochu ano. Protože jsem přesvědčen, že jakákoliv reforma je lepší než žádná. Možná to, co vláda premiéra Nečase přijala, nebylo „first best“ či „second best“ a možná to bylo až „fifth best“, ale určitě to byla změna k lepšímu. A nakonec druhý pilíř ukončíme po třech letech existence.

Čeho se však obávám nejvíc, je, že tato tříletá epizoda zavře v naší ekonomice prostor pro jakoukoliv úvahu tohoto typu na další dvě generace.

**Proč se domníváte, že to skončilo? Debaty o soukromém penzijním připojištění tady přece kvasí od počátku 90. let.**

Podle mého názoru jde o kombinaci několika věcí. Za prvé v Česku na rozdíl od okolních zemí stát nebyl v 90. letech v tak špatném fiskálním stavu. Například v Polsku měli a trochu mají

i dnes důchodový věk pro každou profesi jiný. Systém je velmi rozštěpený. U nás nic takového není, a proto byla poptávka po změně penzí velmi omezená.

Druhým faktorem může být i to, že víra typického Čecha ve schopnost státu se o něj postarat je větší než u lidí v okolních zemích.

## Museli jsme se domluvit

**Jak jste se vy konkrétně dostal k důchodům? Když jste byl v první komisi, měl jste těsně po vysoké škole...**

Dostudoval jsem v Praze v červnu 1997 a současně jsem pracoval na částečný úvazek v Citibank. Tam mi nabídli místo, stejně jako v ČNB. Chvíli mě lákal „Citi“ plat, ale celé prázdniny to ve mně

hlodalo, a tak jsem zavolaal do ČNB a nastoupil raději tam. Myslím, že mě tehdy ochránil anděl strážný, protože to bylo klíčové pro celý můj další život.

K penzím a ČNB jsem se dostal úplně náhodou. Pod tehdejšími Institutem ekonomie ČNB se uvolnilo jedno tabulkové místo, neboť náhle zemřel pan Kotulán. On se dlouhodobě věnoval veřejným financím a fiskální politice a já to místo zdědil i s náplní. A když jsem se podíval, co to přesně je, zjistil jsem, že jde ze 45 procent o penze.

### **Jak jste se dostal do první důchodové komise?**

Na půdorysu tehdejší koalice ČSSD, Unie svobody a KDU-ČSL a tehdejšího premiéra Vladimíra Špidly se objevila myšlenka důchodové komise. Najednou se začalo skloňovat mimo jiné i moje jméno jako koordinátora a začalo jednání mezi vládou a ČNB. Bylo to tak trochu o mně beze mě. Šlo o to, zda by mě ČNB zapůjčila na tuto práci, a Zdeněk Tůma, tehdejší guvernér, mi to umožnil.

### **Když porovnáte práci první, druhé a nyní už třetí komise, jak se liší?**

V první komisi to byla trochu politická práce, protože jsme se museli domluvit a snažili jsme se, aby s tím nikdo neskončil. To se nám tehdy asi povedlo, nikdo těmi dveřmi nepráskl. Tehdejší politická reprezentace byla alespoň ochotná akceptovat některá východiska.

Navíc mi bylo 30 let a zpětně mohu říci, že to pro mě byla malá životní univerzita z hlediska toho, jak něco řídit. Do té doby jsem byl sólo hráč, neměl jsem žádnou manažerskou odpovědnost. Bylo to pro mě dost psychicky náročné. Pamatuji si, jak jsem se v noci budil hrůzou.

### **Není trochu frustrující, když jste v komisi, dáte doporučení a... nic? A za pár let jste opět v komisi a celé to začíná znovu?**

To je pravda, ale také mi to hodně dalo. Ty plusy jsou vidět až později, minusy cítíte ihned.

První komise trvala tři čtvrtě roku a já jsem v jejím průběhu poznal tři premiéry. Začal to Vladimír Špidla, pak tam byl Stanislav Gross a dokončil to Jiří Paroubek. Přitom to byla stále ta samá koalice.

Když jsme v červnu 2005 skončili, tak premiér Paroubek svolal do Kramářovy vily jednání všech předsedů politických stran. Já jsem tam byl přizván jako host. Předmětem diskuse byla závěrečná zpráva. Premiérovi poradci zpracovali návrh asi pěti bodů, na kterém by se mohlo shodnout všech pět stran. Tím pádem by z toho nebyla „politika“.

Kupodivu u toho stolu byla vysoká míra shody na některých bodech. Jedním z nich bylo zvyšování věku odchodu do důchodu. Všechno šlo hladce do té doby, než KSČM řekla, že to s ohledem na nadcházející volby nepodpoří. V tu chvíli se přidala i ČSSD a pak byl konec.

Tehdy jsem začal sbírat ponaučení, že jeden svět je odborný a ten druhý je reálný, politický, svět těch, kteří rozhodují.

## Pochopil jsem, co jsem neznal

### Pak jste se vrátil do ČNB...

Na rok a půl. K tomu, co jsem dělal předtím, jsem přibrál i vedení referátu finanční stability. Na konci roku 2006 jsem odešel.

### Jaké to je, přejít ze státní instituce do soukromé, notabene s úkolem rozjet penzijní fond?

Strašné. A strašně zajímavé. Asi až po roce a půl od toho přechodu jsem pochopil, co jsem všechno neznal a nevěděl v okamžiku té změny. Šel jsem do Aegonu, zakládal jsem penzijní fond. Ale hlavně jsem nastoupil v lednu 2007 a v září jsem se stal předsedou představenstva a ředitelem nejen penzijního fondu, ale i té pojišťovny, co tady Aegon má.

Rozhodnutí však nelituji. Naopak jsem cítil, že po devíti letech v ČNB, která byla fantastická, potřebuji změnu. Mně bylo tehdy 32 a chápal jsem, že je brzy na to stát se doživotním úředníkem, byť v nejlepší instituci celé země, a že potřebuji jinam. A že když nepůjdu teď, neudělám to třeba nikdy.

### Využil jste zkušenosti z komise?

Minimálně. Pro mě byl Aegon velká změna. Za prvé zjistíte, že v soukromém sektoru opravdu fouká. V centrální bance, jakkoliv byla a je pokrokovou institucí, jste pořád chráněni jako ve skleňníku. A to v soukromé firmě není.

Druhou rovinou nárazu bylo, že jsem velmi záhy seděl na špičce pyramidky, kde jsem měl přímou či nepřímou odpovědnost za 60–70 lidí a mezi mnou a těmi dole byly další dvě linie řízení. To jsem nikdy nezažil. Třetí vrstvou nárazu bylo pojišťovnictví. To mi trvalo dva tři roky, než jsem pochopil, o čem to přesně je a jak se naše kroky promítnou v bilan-

ci. To jsem chytil se zpožděním. Ale bylo to skvělé.

### Do jaké míry jste ovlivňoval strategii Aegonu, o níž se tehdy soudilo, že je až příliš agresivní?

Strategie byla samozřejmě jednou z klíčových náplní mé práce. Tehdy Aegon fungoval relativně dost decentralizovaně, jednotlivé země měly dost volnosti. Kolem roku 2009 se to ale začalo měnit, řekl bych, že zejména v souvislosti s ekonomickou krizí. Krize i v případě Aegonu vedla k tomu, že udělal dohodu s nizozemskou vládou, aby si mohl dolít kapitál, pokud by jej potřeboval. A to vedlo ke změně strategie a způsobu řízení.

Jinak ano, o Aegonu se říkalo, že je dost agresivní. Ale já jsem všechny smlouvy podepisoval, takže vím, že z hlediska provizí se platil tržní standard. Rozhodně jsme to nebyli my, kdo prolomil 200 procent na životním pojištění.

### Jak se projevila krize?

Z našeho pohledu lidí v Česku přišla dost neočekávaně a realita byla mnohem hlubší, než někoho napadlo v letech 2008–2009 předpokládat. Stejnou chybu jsem udělal i já, v roce 2009 jsem sebevědomě tvrdil, že česká ekonomika je odsouzena k růstu, a další nesmysly. A pak se stalo, co se stalo.

### Proč to na nás tak dopadlo, bylo tam podcenění?

Myslím, že se tam bohužel setkal negativní vliv slabého exportu s poklesem vládních investic, které se naprosto zastavily, aby se zabrzdil schodek. Ten nakonec stejně skončil ve výši 190 miliard a k tomu se přidal pokles ekonomiky.

### Jaký měla krize vliv na třetí pilíř?

Moc ne, tehdy do něj každý rok vstupovalo dvě stě až dvě stě padesát tisíc nových klientů. A pak přišel rok 2012 a tam nový obchod explodoval, protože to byla poslední šance koupit pojištění s garantovanou nulou. Tehdy se za rok získalo trojnásobek běžného počtu nových klientů.

### Jak moc dobře se nyní vysvětluje klientům, že mohou prodělat?

Myslím, že moc dobře ne, že to je jeden z důvodů, proč je dodnes tak populární staré penzijní připojištění, proč tak málo lidí ze starého systému přechází do nového. Češi jsou velmi konzervativní investoři a vidím to i sám na sobě.

### Díky a konec

**V roce 2010 jste nastoupil do druhého NERVu, kam vás pozval premiér Nečas. Tehdy se opět obnovila myšlenka druhého pilíře. Věřil tomu i NERV, když už to byl druhý NERV?**

Ono tam bylo dost lidí z toho prvního NERVu (Národní ekonomická rada vlády). Ale když se mě ptáte, jestli jsem někdy v životě neměl pocit zmaru, tak v této životní anabázi možná ano.

Bylo zajímavé, že premiér Nečas chodil na všechny debaty. Ale standardní zakončení té debaty bylo „děkujeme za zpracovanou analýzu, budeme se tím dále zabývat“, což jsem si přeložil jako „zavíráme do šuplíku a už se to nikdy nikde neobjeví“.

Specificky k důchodům dal tento NERV vládě stejná doporučení jako druhá Bezděková komise, která byla za úřednické vlády Jana Fischera a ministra financí Eduarda Janoty. Nicméně vláda se stejně rozhodla jít v některých oblastech vlastní cestou. Jeden příklad za

všechny: NERV doporučil druhý pilíř povinně, odvod tři procenta a bez kofinancování. A realita? Vstup byl dobrovolný a bylo tam dvouprocentní spolufinancování od klienta. Druhý příklad: NERV navrhoval udělat druhý pilíř tak, že soukromé společnosti budou jen spravovat peníze a nebudou znát koncové klienty. Ty měla znát třeba Česká správa sociálního zabezpečení nebo Burza cenných papírů. Realita? Druhý pilíř je podobný jako třetí, a proto se zavedla plošná regulace provizí. Výsledkem je, že finanční poradce dnes nemá motivaci hledat klienty na penzijní spoření, když za jiný investiční produkt, například od investičních společností, dostane na provizi i desetkrát víc. A to je důvod, proč do třetího pilíře vstupuje tak málo lidí.

**Druhé Bezděkově komisi ale nakonec lidé vyčítali, že šla příliš na ruku penzijním fondům.**

Tehdy se na mě přímo obrátil ministr Janota, abychom dodali doporučení, co by se v této oblasti mělo dělat, což byl přesný opak toho, co jsme dělali v první komisi, kdy se naopak žádné konkrétní doporučení nevyžadovalo.

Dostal jsem pravomoc složit si druhou komisi, jak uznám za vhodné. Mediální obraz byl posléze takový, že je komise sestavena nevyváženě. Na to jsem vždy odpovídal, že komise nemá za úkol reprezentovat všechny proudy, které se tady v oblasti penzí vyskytují. Má za úkol oprášit výsledky první komise a dodat doporučení. A aby každý, kdo to kritizuje, mohl kritizovat, zda tam dochází ke konfliktu zájmů, či nikoliv, byly všechny materiály včetně zápisů z jednání s tím, kdo jak jmenovitě hlasoval, volně přístupné na internetu.

Tím se zadání lišilo například od stávající komise profesora Potůčka, která má naopak shromáždit všechny názory, aby byla co nejvíce reprezentativní.

**V roce 2010 jste to zabalil a odjel na Slovensko. Odchod z NERVu v roce 2012 jste přitom vysvětlil právě prací na Slovensku. Proč taková časová disproporce?**

V létě 2010 jsem začal fungovat v NERVu a od září 2010 jsem začal pracovat v Generali na Slovensku. Skoro dva roky jsem působil paralelně. Jenže jak šel čas a vývoj v NERVu, klesala motivace dávat NERVu čas. Tak jsem poslal rezignační dopis.

**Jak bylo na Slovensku, kde už penzijní reforma fungovala několik let? Je tam rozdíl v přístupu lidí?**

Ano, Slováci méně věří státu, že se o ně postará. Na druhou stranu je tamní život výrazně složitější než v Čechách. Je tam stále ještě nižší platová úroveň, ale ceny jsou vyšší. To vytváří určité pnutí v zabezpečení se na stáří, protože lidé mají menší možnost si dát něco stranou. V Bratislavě to mnohdy řešili druhým zaměstnáním. Ale chtějí druhý pilíř. Podívejte se například na Fica. Ač levicový politik, druhý pilíř čtyřikrát otevřel, udělal významné změny, ale nikdy ho nezrušil a pořád dává smysl. Na rozdíl od pravicového Orbána v Maďarsku či Tuska v Polsku, kteří ho zrušili.

Fico vidí, že bez druhého pilíře by to bylo za deset patnáct let špatné. Oni však na rozdíl od Čechů nezajistili při startu jejich reformy v roce 2005 dlouhodobou finanční udržitelnost prvního pilíře.

**Myslíte, že u nás za 30 let budeme garantovat stejný poměr penzí vůči platům jako dneska?**

U nás je systém parametricky stabilizovaný díky malé důchodové reformě. A i když se výhledově zastropuje věk odchodu do důchodu, půjde o kosmetickou změnu, protože než tam věk v realitě skutečně vystoupá, věk odchodu se stejně později dále zvýší. Co mě znervózňuje, jsou ideje o různém důchodovém věku pro různé profese. A to je to, co mají v Polsku či ve Francii, kde před tím strašně varují. Protože jakmile pustíte jedněm, pustíte nakonec všem a spadne to jak domeček z karet.

**Vy máte pocit, že horníci budou pracovat do 65 let?**

Na to odpovím protiotázkou: Vy si myslíte, že je fér, aby problémy z prokazatelně horšího zdravotního stavu plynoucího z toho, jakým podmínkám jsou lidé dlouhodobě vystaveni u svého zaměstnavatele, nesl stát, potažmo daňoví poplatníci? Aby je nenesl zaměstnavatel?

Jako ekonom tvrdím, že by se na tom měl podílet ten, kdo dostává hodnotu z té práce. A to je především zaměstnavatel.

**Kde vidíte úlohu penzijních společností, třetího pilíře v budoucnu? Může výhledově nahradit životní pojištění?**

Spíš si myslím, že se životní pojištění bude transformovat na pojištění, především na rizikové, a méně prostoru tam bude pro akumulaci část. Důvodem jsou částečně tlaky Evropské unie na ochranu spotřebitele a pojišťovny budou chtít předejít problémům, které by mohly přijít. A pak asi přijde i taková poptávka klientů, respektive finančních poradců, protože to bude levnější a bude to umožňovat větší pohyb klientů mezi pojišťovnami.



### **Dobře, ale co nahradí nebo jaké budou možnosti zabezpečení na stáří?**

Stále doufám, že vláda řekne, jak má vypadat třetí pilíř, když zrušila ten druhý. Co se povedlo v letech 2012–2013, byla změna třetího pilíře a podmínek státní podpory. To pomohlo z roku na rok navýšit roční objem úspor, celkem šlo o skoro 32procentní nárůst příspěvků klientů a stát to přišlo jen na 8procentní zvýšení objemu státního příspěvku. To by mohla být cesta. Jeho výhodou i slabinou je, že je jeho výhodnost silně spojena s mírou státní podpory – příspěvek, odpočty. A proto by vláda měla říci, co si od toho systému výhledově slibuje.

### **Jaké vidíte největší výzvy v ČSOB Pojišťovně? Jakou máte vizi, s níž nastupujete?**

ČSOB Pojišťovna je pátou největší pojišťovnou na českém trhu s tržním podílem kolem 7 %. Myslím, že v rámci ČSOB skupiny je velká vůle a ambice se

trošku „opřít“ do nového byznysu, využít distribuční sílu a kapacity ČSOB banky a dalších společností ve skupině a posunout se v žebříčku pojišťoven směrem vzhůru.

### **Umíte si představit, že půjdete do politiky?**

Ano, až naberu víc životní moudrosti. Prvním kritériem je pro mě dosažení určité míry finanční nezávislosti, abych – když to přeženu – nemusel být závislý na platu z politiky. Věřím, že tento pocit velmi osvobozuje, když máte vnitřní svobodu, a pak je větší pravděpodobnost, že to člověk dělá správně. A za druhé jsem si stanovil, že dřív než v pětáctyřiceti padesáti letech bych nic takového nedělal. A na to mám ještě dost času.



0 5

# Jan Brázda

Zakladatel a partner společnosti Constellation, která vyhledává a vybírá vhodné kandidáty do managementu firem

Zkušenosti z headhuntingu získal ve firmách Hays Specialist Recruitment a Spencer Stuart. Na začátku kariéry působil u Veletrhů Brno, posléze řídil World Trade Center Brno. V letech 1999–2005 řídil českou pobočku a poté i středoevropskou centrálu American Express. Jan Brázda také působí již 6 let jako viceprezident Americké obchodní komory v České republice. V posledních letech jako hobby provozuje na pražské Kampě půjčovnu elektrokol pro turisty.





# Každý podnikat nemůže a neumí



Na počátku 90. let organizoval oficiální mise doprovázející prezidenta Václava Havla a tehdejšího premiéra Václava Klause na zahraničních cestách, teď organizuje především sám sebe a zábavu pro své přátele a klienty. Také poznal, že za velkou manažerskou chybou může stát dobrý úmysl a že rozhodnutí velkých korporací se nedají vždy racionálně vysvětlit.

**Kde se v Brně na začátku 90. let vzalo Světové obchodní centrum (WTC)?**

Brněnské veletrhy hledaly cestu, jak se více zapojit do mezinárodních institucí, a tehdy jsme jako vhodnou platformu našli WTC Association se sídlem v New Yorku. Byla to vlastně franšíza, po světě tehdy bylo v této síti kolem 250 center, která se zabývala zprostředkováním kontaktů v mezinárodním obchodu. Začali jsme organizovat podnikatelské mise do potenciálně zajímavých teritorií. Ve spolupráci s dalšími WTC po světě jsme organizovali výstavy českých výrobců v zahraničí, namátkou třeba několikrát v Číně. V roce 1994 jsme se přihlásili do tendru MPO, ten jsme vyhráli a další čtyři roky jsme organizovali podnikatelské mise, které doprovázely české politiky na jejich zahraničních cestách.

**Jací byli účastníci podnikatelských zájezdů z počátku 90. let?**

Byl to mix ředitelů státních podniků a nových dravějších podnikatelů. Bylo zajímavé sledovat debaty mezi nimi. Tenkrát jsme se o řadu z nich museli starat jako o děti, někteří neuměli jazyk, neuměli se o sebe v zahraničí postarat. Namátkou vzpomínám na prezidentskou večeři na Filipínách, kdy mi kolem 20 účastníků před odchodem na večeři volalo, co si mají vzít na sebe, přestože měli všechny informace u sebe na papíře.

Ti, kteří měli za sebou obrovské státní firmy, ať už to byla Poldi Kladno, nebo OKD, si velmi často mysleli, že tam jedou jen na výlet. Když jsme jim zorganizovali obchodní schůzky s místními firmami, tak ani nebyli moc šťastní. Jednak to pro ně bylo moc práce, jednak často neuměli cizí jazyk. Ale nerad bych paušalizoval, byli i šéfové velkých státních podniků, kteří se v cizině výborně domluvili a snažili se svým firmám přinést co nejvíce nových obchodů.

### **Pamatujete si nějakou příhodu, na kterou se nedá zapomenout?**

V červnu roku 1991 jsme přivezli do Paříže zhruba 250 českých podnikatelů a zástupců firem. Bláhově jsme se domnívali, že bude nejlepší, když všem snížíme náklady na minimum, aby tehdejší státním podnikům neutratili tolik peněz. Tak jsme je všechny ubytovali v hotelu Formule 1, který byl tenkrát velmi, ale opravdu velmi levný. Až na to, že se nacházel mimo Paříž a jednotliví ředitelé tam museli spát po dvou nebo po třech, a to někdy i pod jednou dekou. No, nebylo to šťastné rozhodnutí. Z těch 250 lidí se tam, celkem oprávněně, 200 odmítlo ubytovat a museli jsme pro ně v největší sezóně sehnat během jedné noci ubytování ve tří- a čtyřhvězdičkových hotelích v centru Paříže. Ta původní úvaha byla velmi chybná, i když za ní byl dobrý úmysl.

### **Z Brna do americké korporace**

#### **V roce 1999 jste odešel do Prahy řídit českou pobočku American Express. Proč jste odešel z českého byznysu?**

Na konci 90. let jsme chtěli jako management spolu s americkým partnerem odkoupit brněnské výstaviště, které tehdy patřilo českému státu. V tendru nás však na poslední chvíli přeplatila německá firma Messe Düsseldorf. S německými majiteli jsem vydržel půl roku. Šlo o to, že německá státní firma převzala českou státní firmu a tenkrát tam poslala jako nové šéfy manažery třetí kategorie.

Na svoji další pozici jsem se dostal zajímavým způsobem – přes novinový inzerát na post generálního ředitele společnosti American Express. Dodnes jsem žádný podobný inzerát na tak významnou pozici – a to už je patnáct let – neviděl. Přihlásil jsem se a za dva měsíce jsem

výběrové řízení vyhrál, přestože z mého dnešního pohledu lovce hlav bych se nezařadil ani na tzv. long list možných kandidátů. S tímto druhem byznysu jsem totiž do té doby neměl nic společného ani jsem předtím neřídil více než 10 zaměstnanců.

#### **V AMEXu jste nakonec strávil více než šest let. Lišila se firma, do které jste nastupoval, od firmy, kterou jste opouštěl?**

Když jsem do firmy nastoupil, měl jsem na starosti všechny obory podnikání AMEXu (pozn.: vydávání platebních karet a jejich akceptaci obchodníky, prodej letenek pro firemní klientelu, směnárný, cestovní kancelář pro individuální turistiku), když jsem odcházel, už jsem měl zodpovědnost jen za jednu část. Navíc firmy, které rostou, jsou čím dál složitější. Například mí „podřízení“ v Praze měli skutečné šéfy třeba v Londýně nebo v Paříži, já jsem naopak řídil část firemního byznysu v Rusku, Polsku či Řecku.

Musel jsem se v tom naučit pohybovat, protože jsem své kolegy současně řídil i neřídil. Nebyl jsem jejich přímý nadřízený, ale na českém trhu jsem za ně byl zodpovědný. Celý trh mě vnímal jako šéfa značky a přitom jsem ani lidem v kanceláři nenastavoval cíle a bonusy. Poslední tři roky jsem trávil svůj pracovní život cestováním po svém teritoriu, občas jsem se vzbudil a nevěděl, kde vlastně jsem. Postupně se navíc rozhodovací pravomoci přesouvaly stále více do ústředí firmy a já neměl žádný prostor pro samostatné rozhodování. Nakonec jsem kvůli tomu odešel.

## Řídil jste mimo jiné řeckou pobočku. Jak jako „insider“ vnímáte tamní krizi?

Zažil jsem tam rozhovor s člověkem, který byl zaměstnaný v bance, co zrušila pobočku v Řecku. Zaměstnanci ale stále do té banky docházeli, protože měli celoživotní kontrakty, a jak mi to prezentoval onen bankovní úředník, nebylo možné se s nimi rozloučit. Podmínkou výplaty ovšem bylo, aby do té práce opravdu chodili. Tak tam přicházeli, nic nedělali a brali plat. A ta banka jim musela posílat peníze, protože bylo jednodušší platit lidi než zrušit banku. Tehdy jsem pochopil, že ta země nemá příliš velkou ekonomickou budoucnost. Dalším podobným zážitkem byla návštěva olympijských sportovišť v Aténách rok po olympiádě. Viděl jsem, jak ty stavby chátrají, a bylo jasné, že si ta země troufla na něco, na co nemá.

## Co vás na práci v korporaci nejmíc překvapilo?

Velké korporace dělají důležitá rozhodnutí většinou mimo Českou republiku. Místní manažeři tak nemusí být velcí stratégové, ale musí plnit příkazy a moc o nich nepřemýšlet. A ta rozhodnutí jsou někdy směšná. Třeba si pamatuji, že na základě americké zkušenosti nám přišlo rozhodnutí, že jeden obchodník se musí starat o více než dvacet milionů dolarů klientských výnosů. Jenže to byl celý byznys v mém regionu střední a východní Evropy, o který tehdy pečovalo dvanáct lidí. Nakonec jsem skutečně musel jedenáct z nich propustit, přestože jsem se snažil svým šéfům vysvětlit, že těžko bude někdo z Česka řídit maďarské klienty, kteří jinak než maďarsky nehovoří. Samozřejmě se tito obchodníci za rok nabírali za vyšších nákladů znovu.

## Univerzální návod neexistuje

**Poměrně dlouho jste působil na manažerských pozicích. Co vás přimělo přestoupit na druhou stranu a ředitele naopak vybírat pro jiné firmy?**

Připadalo mi, že když už tak dlouho zvedám hodnotu jiným firmám, že bych mohl zase pro změnu zvyšovat hodnotu nějaké vlastní firmě. Na začátku jsem měl představu, že mi všichni moji kamarádi na pozicích generálních ředitelů budou dávat zakázky jako na běžícím pásu, což byl samozřejmě velký omyl, protože když se stanete z kolegy možným dodavatelem služeb, musíte nejdřív prokázat, že něco umíte. Historii ve výběru lidí jsem neměl, začínal jsem podnikat v době krize v roce 2009 a musel jsem firmu vydupat ze země. A pak přišly hubenější roky 2012 a 2013, kdy firmy manažery nenabíraly a na „lavičce náhradníků“ seděla spousta lidí, kteří o práci přišli. V té době si nás firmy, co je propustily, najímaly na to, abychom propuštěným manažerům řekli, jak se svým pracovním životem naložit dál (tzv. outplacement). Často šlo o lidi, kteří pracovali dvacet let v jednom zaměstnání a po propuštění byli na trhu práce naprosto dezorientovaní. V té době jsem dostával minimálně pět životopisů manažerů denně, ale nebylo moc možností, jak jim pomoci.

V posledních dvou letech se poptávka po kvalitních manažerech výrazně zvedla, nabrali jsme do firmy další zaměstnance a pracujeme na celé řadě zajímavých projektů, stále více i pro dravé české firmy a české fondy privátního kapitálu.



### Jak se liší poptávka po manažerech před deseti patnácti lety a nyní?

Začátkem nového tisíciletí tady převažovali zahraniční manažeři, teď jsou to naopak z 80–90 procent Češi. Pro cizince to tady bylo dobrodružné, líbila se jim kvalita života v Praze, celá řada z nich tady zůstala. Většinou si vzali české dívky za manželky a často teď u mne v kanceláři sedí a chtějí další práci. Někteří mají šanci, jiní, kteří jsou tady deset let a nedokázali se naučit víc než pět českých slov, většinou zajímavou práci neseženou. Ti žijí v takovém svém ghettu, bydlí v Nebušicích, jejich děti chodí spolu do mezinárodní školy, navštěvují podobné restaurace, necítí potřebu se naučit česky. Na druhou stranu dobře hodnotím toho cizince, který je tady pár let, učí se česky a snaží se být lámanou, ale přece jen češtinou se svými kolegy dohovířit.

Samozřejmě zahraniční zkušenost kandidáta je pro všechny potenciální zaměstnavatele zajímavá, stejně jako široký rozhled ve více oborech a schopnost a ochota se neustále učit. Rozvoj nových technologií zcela mění kompetence, které jsou nyní od jednotlivých manažerů vyžadovány, a celoživotní zaměstnání u jedné firmy je již dávno minulostí.

### Jak se liší mladý management od toho starého?

Nová generace nechce trávit v práci dvanáct hodin denně, vyžaduje možnost pracovat z domu, flexibilní pracovní dobu apod. a starší manažeři se tomu musí přizpůsobit. Mladí zaměstnanci už nechtějí v práci vysedávat do noci a všechny velké firmy typu právnických či poradenských společností na tento problém narážejí. Podle mého je to správné a osobní život by neměl být



upozaděn kvůli práci v kanceláři. Navíc je to trend, který se prosazuje všude v civilizovaném světě. Nedávno jsem byl v Norsku a bavil jsem se s kolegou headhunterem. Byl v kanceláři ve čtyři hodiny odpoledne úplně sám, všichni jeho kolegové už odešli ke svým rodinám. Možná to není tak zcela typický případ, ale nová generace už funguje tímhle způsobem. Primárně jde v tomto novém uspořádání o to, jak pracovat efektivněji za využití moderních technologií, flexibilní pracovní doby, budování a řízení virtuálních týmů apod. a jak motivovat zaměstnance, i když pracují z domova a nemáte nad nimi přímý dohled.

### **Podle čeho vybíráte, kdo je dobrým manažerem a kdo na to nemá?**

Není žádná „one size fits all“. Někteří z českých manažerů například vyrostli příliš rychle. Když to přeženu, tak kdo uměl v 90. letech dobře anglicky, stal se velmi brzy ředitelem. Tehdy těmto manažerům bylo třicet pětáctilet. Někteří na to tenkrát třeba neměli, ale dorostli do toho, jiní ne. Ti dnes ve svých pětáctýřiceti narazili na svůj strop a nemají kam růst. Když se s nimi firma rozloučí, mají většinou velký problém s dalším uplatněním.

Nás třeba často varuje už životopis kandidáta. Pokud manažer změnil zaměstnání již po dvou letech, lze to někdy logicky vysvětlit. Když se to opakuje třikrát čtyřikrát, je to už problém. Ale také není dobré, když je člověk patnáct let v jedné firmě. Optimální je být tak pět až šest let na jednom místě a zažít práci v různých prostředích i v rozdílných firemních kulturách.

Poté co jsem strávil dvacet let v různých manažerských funkcích, dokážu odhadnout, zda uchazeč zapadne do dané firemní kultury, jestli má potřebné

kompetence a zkušenosti. V rámci své činnosti nabízíme i psychologické rozbor osobnosti. Protože nikdo si nedokáže vymýšlet při správně řízeném pohovoru celý den, projeví se, jestli je kandidát konfliktní, jak reaguje, zda stresuje sebe či jiné a zda umí řídit lidi. Zjišťujeme, zda mluví pravdu ohledně svého vzdělání i předchozích zaměstnání. Zkoumáme, co se o něm psalo v médiích, jestli jsou tam nějaké negativní informace, zda má registrované dluhy. S tímto hloubkovým průzkumem musí samozřejmě kandidát souhlasit, ale když se uchází o exponované místo, tak souhlas většinou poskytnete.

Vždy je také dobré pohovořit s jeho současnými či bývalými podřízenými, nadřízenými a dalšími kolegy. Reference jsou v našem oboru klíčové.

### **Je nějaká specializace, která na českém trhu chybí?**

Dodnes je velký problém najít manažery, kteří by byli dobří v prodeji. Je spousta českých manažerů, kteří jsou výborní ve financích, v logistice a dalších technických profesích, ale s obchodem máme problém. Často je lepší vzít na tuto pozici cizince, který dokáže motivovat kolegy Čechy a má výrazně větší tahu na bránu. A pak je tady nová generace, to jsou Češi, kteří pracují v zahraničí a jsou ochotní se vrátit. Práce v nadnárodních korporacích začíná být z jejich pohledu trochu nudná, takže když dostane kvalitní manažer se zahraniční zkušeností možnost nějaký zajímavý byznys opravdu řídit, třeba pro větší českou investiční skupinu, tak neváhá vrátit se do Čech.



### **Z kolika uchazečů vybíráte toho pravého?**

Jsou pozice, kde jsme rádi, že najdeme alespoň jednoho. Například logistický ředitel pro velký internetový obchod nebo výrobní ředitel pro firmu, která vyrábí díly pro letecké motory, se hledají těžko.

Jednou jsme hledali šéfa železnorudného dolu na Ukrajině a nakonec jsme našli Brita pracujícího v Namibii. To byl příklad těžko obsaditelné pozice, kdy vlastně děláte práci detektiva a projekt trvá i půl roku a déle. V průměru však na každou pozici oslovujeme 30–40 možných kandidátů. Osobně děláme pohovor se zhruba 20 kandidáty a do finálních pohovorů s potenciálním zaměstnavatelem postoupí většinou 3–5 z nich.

### **Je nějaký typ lidí, který nejste schopni umístit?**

Velký problém je s kandidáty nad padesát let. Máme v databázi spoustu manažerů, kteří mají dvanáct nebo patnáct let do důchodu, a nejsme schopni jim najít nové místo.

Firmy mají pocit, že takový člověk už nemá drive, je cynický a navíc si dělá, co chce. Trošku mluvím i o těch nadnárodních korporacích, které potřebují, aby lidé víc poslouchali, než něco vymýšleli. Takže raději dají přednost někomu kolem 35 let věku. Navíc tito zaměstnavatelé vyžadují velmi dobrou znalost cizího jazyka a to je dodnes u starších manažerů velký problém. Firmy je nechtějí na nižší pozice, protože jsou podle nich překvalifikovaní, a navíc se bojí, že je opustí, když se jim naskytne něco lákavějšího.

Velice rádi obsazujeme do manažerských pozic ženy, což je i jedním z důvodů, proč jsem členem poroty v anketě Top 25 žen českého byznysu, organizované Hospodářskými novinami.

### **Doporučujete propuštěným manažerům, aby si založili vlastní firmu jako vy?**

Není to tak jednoduché, začít v padesáti letech podnikat. Musíte mít nápad, službu, která zákazníky zaujme. I já, přestože jsem měl hodně kontaktů mezi firemními manažery, jsem v prvních letech balancoval na hraně, zda uspěji, nebo ne. Abych se trochu odreagoval, před dvěma lety jsem ještě s kamarádem založil firmu, která organizuje výlety pro turisty na elektrokolech. Občas tam dělám průvodce, naučil jsem se provádět po Praze v angličtině a je to velmi zábavné. Dáváme práci šesti studentům, firma sice příliš nevydělává, ale ani neprodělává. Rád dělám víc věcí najednou a rád se nové věci učím. Před pár lety jsem se rozhodl, že se naučím čínsky, a před dvěma lety jsem k tomu přibral ještě hru na cimbál. Když bude nejhůř a nikdo nebude nové manažery potřebovat, budu hrát na svatbách na cimbál moravské lidovky.

Všem doporučuji totéž: nezůstávat v jedné škatulce a snažit se uspět v různých oborech, v případě pozitivního přístupu určitě něco vyjde.

0 6

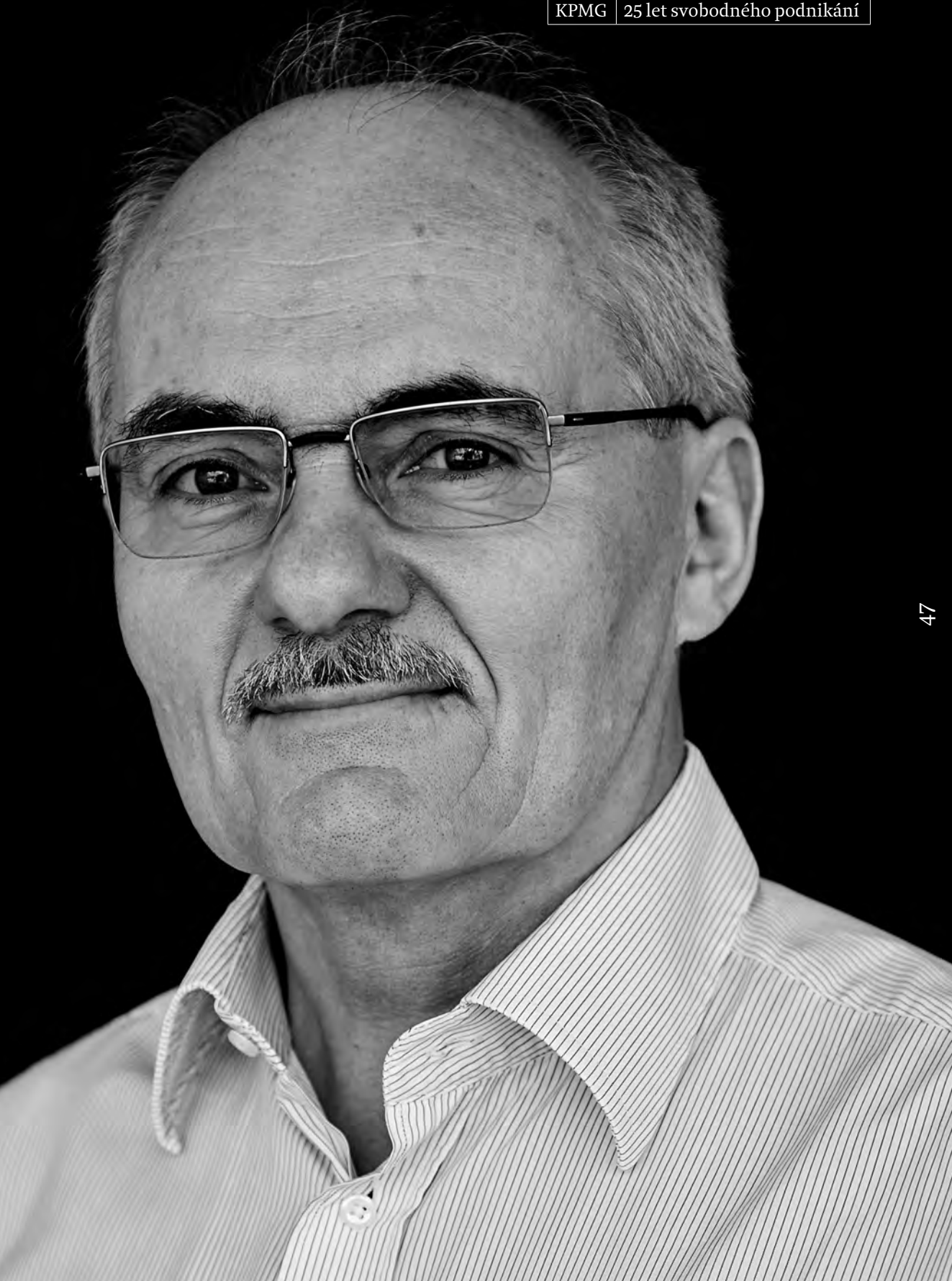
# František Dostálek

Jeden ze dvou zakladatelů KPMG

---

46

Do roku 2010 byl řídicím partnerem KPMG v České republice, v období 2006–2014 působil jako předseda a výkonný ředitel KPMG pro střední a východní Evropu, člen Global Board KPMG a člen řídicího výboru KPMG pro Evropu, Afriku a Střední východ. Od června 2012 zastával dva roky pozici prezidenta Americké obchodní komory v České republice. Řadu let působil ve správní radě Junior Achievement a v řídicím výboru Institutu členů správních orgánů.



# Když je to pravda, nemohu mlčet



Má plné zuby létání po světě a chce se věnovat už jen české firmě KPMG, kterou se svým kolegou Janem Žůrkem doslova vydupali ze země, a také svým koníčkům. František Dostálek, zakladatel a bývalý řídicí partner KPMG v České republice, zažil všechny vzestupy i pády české transformace. Měl možnost získat zkušenosti v prostředí těch nejlepších a nejdřívějších a sdílet je s ostatními. A uspěl, přesto, nebo právě proto, že vždy říkal, co si myslí.

**V roce 1990 jste založili pobočku KPMG. Kontaktovaly vás hned v počátcích firmy ze zahraničí, které tady chtěly nějakým způsobem působit?**

Velmi opatrně. Byly to zejména firmy, které už začátkem 90. let vážně uvažovaly o tom, že mají zájem o akvizice podniků. Podíleli jsme se například na privatizaci Technoplynu ze strany firmy Linde či akvizici firmy Cementárny Hranice ze strany Italcementi. Tam jsme působili jako účetní, daňoví a do jisté míry právní poradci, protože to všechno se odehrávalo na půdě legislativy socialismu.

**Hned na začátku jste v KPMG měli kolegy ze zahraničí. Jak se dokázali vyznat v socialistickém účetnictví českých podniků?**

Dost těžko. Naším velkým úkolem byla transformace českých účetních závěrek do západních účetních standardů. Při ní nám pomáhali naši zahraniční kolegové, kteří už v té době v Praze pracovali.

Pohled západních investorů byl totiž standardní tržní, zatímco české účetní závěrky neměly takové položky, na které byli běžně zvyklí, například opravné položky k pohledávkám nebo zásobám. Všechny pohledávky byly dobytné za socialismu a byly dobytné ještě v roce 1991. Totéž se týkalo třeba hodnoty zásob. Problém byl v tom, že investoři byli zvyklí zásoby oceňovat opatrně a ty, které nebyly potřebné, se oceňovaly nízko. V českých podnicích nic takového neexistovalo, zásoby se oceňovaly účetní hodnotou.

Struktura účetní závěrky vypadala jinak, o příloze ani nemluvě. Bojovali jsme s takovými věcmi, jako je fond kulturních a sociálních potřeb na straně pasiv podniků. S tím jsme měli vůbec potíže, vysvětlit, o co jde.

## **Jak moc se lišila očekávání státu o ceně majetku od toho, co byli ochotni zaplatit investoři?**

V mnoha případech zásadně, dost často stát kvalifikovanou představu o ceně neměl. Specifickou kapitolou byla hodnota pozemků, které v účetnictví byly za nulu. Byly také časté nedostatky v katastru, někdy se zjistilo, že tam pozemek chybí. Podniky a jejich vedení a nadřízený orgán, což bylo tehdy generální ředitelství a Ministerstvo financí, neměly ponětí o tom, jaká je hodnota podniku. Oni samozřejmě věděli, jaká je účetní hodnota čistých aktiv, ale tržní ocenění jim nic neříkalo. I když někteří teoreticky znali tržní hodnotu založenou na diskontovaných budoucích výnosech, prakticky se budoucnost nedala spolehlivě modelovat. Proto měl na začátku privatizace Fond národního majetku hodně těžkou úlohu.

Investoři se na to dívali jinýma očima, z hlediska budoucího tržního podílu i potenciálu po reorganizaci, kdy podnik bude mít jinou hodnotu, než když ho kupovali. Ty představy se prostě sejít nemohly.

## **Byla poptávka ze zahraničí velká? Kdo rozhodl, že se podniky mohly prodat do zahraničních rukou?**

Situace se lišila podle sektorů, v maloobchodě byla poptávka mnohem větší než třeba ve strojírenství. Nebylo to obvykle tak, že by česká ministerstva nabízela podniky do zahraničí a hledala zájemce. Ve většině případů zájemce přišel sám. Například když se jednalo o privatizaci části Škody Plzeň, tak přišli ABB, Westinghouse a Siemens. Česká strana si najala IFC (International Finance Corporation). Po mnoha měsících náročných jednání, výběru investora a uzavření předběžných dohod to nakonec vyhrála česká cesta.

Prodeji zahraničním zájemcům ale nebránil Fond národního majetku ani ministerstva. Zejména po rozdělení Československa se k tomu česká vláda stavěla vstřícně.

## **Jak probíhala spolupráce s tehdejšími managementem?**

Ve většině případů spolupracovali, ale byla tam cítit obava z toho, co bude, až se podnik zprivatizuje. Někdy jsme narazili na aktivní odpor. Pamatuji si, jak jsme přišli do jednoho podniku a ekonomický náměstek měl před sebou horu sbírek zákonů od 50. let až do roku 1992, ve kterých zaškrtl všechny paragrafy, jež podporovaly jeho neochotu nám poskytnout jakékoliv podklady.

## **Můžete srovnat přístup českých a zahraničních investorů k nákupu firem?**

V řadě případů se lišil cíl. Zahraniční investor kupoval trh, kapacity a kvalitní technické odborníky. V případě české cesty tam byla spíš snaha kupovat podnik, na jehož řízení se budoucí majitel cítil, protože s ním měl jako manažer dlouholeté zkušenosti.

## **Dělali jste audity českých podniků?**

Málokdy. Podniky se tomu bránily, protože věděly, že když uděláme audit podle mezinárodních standardů, dopadnou špatně. A tak nám říkaly, že nás nechtějí, protože potřebují čas na to, vyřešit nedobytné pohledávky a neprodejné zásoby. Věděly, že když přijdeme my, tak by jim to všechno ihned spadlo do hospodářského výsledku a dostaly by se do problémů s bankami.

Proto jsem v roce 1993 navrhl Ministerstvu financí, aby odpis starých nedobytných pohledávek a odpis nepotřebných zásob nešel přes hospodářský výsledek, ale aby to šlo odepsat proti

základnímu jmění. Jenže Ministerstvo financí se bálo manipulací a podvodů a nepovolilo to. Přesto, nebo právě proto vznikala spousta účetních triků, jen aby se podniky nedostaly do ztráty a účetní závěrka vypadala dobře.

### **Radili jste privatizačním fondům? Jak to probíhalo?**

Někdy po nás chtěli audit firem či vybraných aktiv. Pamatuji si na řadu jednání, z dnešního pohledu legračních, s představenstvy podniků, kde seděli zástupci různých investičních fondů, kteří neměli žádné zkušenosti s řízením podniků. A my jsme s nimi diskutovali na téma, jak ověřit hospodaření podniků, což bylo někdy složité. Zejména když jsme našli nepořádek v účetnictví, v inventurách a předložili představenstvu řadu připomínek. To byly těžké diskuze, protože ti lidé z fondů často ani nechápali, o čem se s nimi vlastně bavíme. Někdy to raději ani nechtěli slyšet.

### **Jak vidíte zpětně jejich úlohu?**

Obecně je to otázka schopnosti vykonávat vlastnická práva odpovědně a řídit podniky s dlouhodobým cílem konkurenceschopnosti. Nemám pocit, že by řada těchto lidí a jejich šéfů měla vizi, jak podniky dlouhodobě budovat. Bylo v tom hodně netrpělivosti, ale také šlo o výsledek krátkodobých záměrů tlačených obrovskými úvěry.

### **Chyběly nám důvěryhodné podklady**

#### **Jak je možné, že v 90. letech měla většina bank audit bez výhrad a pak zkrachovaly?**

Trošku bych rozlišoval mezi velkými bankami a těmi nově založenými. Problém byl v tom, že při auditu úvěrového portfolia banky jsme se mohli opí-

rat pouze o účetní závěrky podniků. Ale ty byly buď neauditované, nebo nebyly auditované spolehlivým auditorem. My jsme neměli možnost napadat kvalitu auditu, a tudíž kvalitu a spolehlivost účetních závěrek. Pamatuji desítky, stovky případů, kdy jsme říkali „toto je špatně“. Ale banka řekla, že jim podnik předkládá to, co má, a k tomu navíc kvalitní byznys plán. Byly to neuvěřitelně obtížné diskuze s úvěrovými odděleními bank, kdy ony samy často tušily, že tam je problém, ale hájily svoji práci.

Vzpomínám si na případ, kdy jsme pro zahraničního investora udělali finanční due diligence v jednom podniku. Výsledek byl katastrofální a investor odstoupil. O pár měsíců později jsme se dozvěděli, že se jistá banka chystá poskytnout tomuto podniku vysoký úvěr. Náhodou jsem se tou dobou bavil s náměstkem ředitele té banky, který odpovídal za korporátní úvěry, a odvážil jsem se ho zeptat, zda si podnik prověřili. Jeho protiargument byl, že když úvěr neposkytnou oni, nahradí je konkurence. Oni to brali jako šanci umístit peníze a vydělat na tom. Ale nejen v tomto případě neudělali práci, kterou udělat měli. Ten úvěr ve výši asi tři čtvrtě miliardy skončil jako nedobytný v Konsolidační bance.

#### **To ale pořád neodpovídá na otázku, proč byly banky auditovány bez výhrad. Tehdy se hodně hovořilo o kvalitě auditorských firem.**

To se nedá paušalizovat. Dnes už mohu říci, že jsem tehdy odmítl, abychom auditovali IPB. Vadilo mi, že jsme byli vždy na slabší straně. Nemohli jsme pracovat s žádnou relevantní historií podniků, natož s jejich budoucností, neměli jsme oporu v jejich účetních závěrkách a zpochybňovat práci jiných auditorů se moc nedalo.





**Nakolik byly tehdy banky provázány s podniky? Myslím například personálně.**

Určitě to tam bylo, ale mezi bankami byly už tehdy velké rozdíly. V jedné velké české bance jsme dělali speciální audit na základě požadavku ČNB a první verze naší zprávy o řízení rizik byla taková, že se její vedení zhrzlo, že to banku položí. Měli jsme nekonečná jednání s bankovním dohledem ČNB. Je pravda, že kdyby banky byly privatizovány dřív, tak by byl systém řízení rizik zkvalitněn dřív. Ale ty banky by nemohly podporovat podniky.

**Očekávali jste vlnu konkurzů kvůli tomu, co jste viděli v podkladech bank?**

V letech 1994–1995 jsme si mysleli, že půjde spousta podniků do konkurzu. Povolali jsme kolegu Čechokanadana, odborníka na konkurzy, aby nám pomohl. Neměl ale co na práci, protože ty podniky byly drženy při životě bankami.

**Jak dobře fungovala Konsolidační banka, která na sebe nakonec postupně všechny dluhy podniků převedla?**

Vždy se dá říci, že to mohli dělat líp. Nejsem si jistý, jestli tlak na dluž-

níky byl dostatečný, a nevím, jestli tam reálně fungoval systém odměňování lidí podle toho, kolik vymůžou. Když jsme dělali speciální audit úvěrového portfolia Konsolidační banky, měli jsme mnohem skeptičtější pohled na dobytost pohledávek než její vedení a bohužel čas dal spíš za pravdu nám. Víte, diskuze o tom, jaké byly, měly či mohly být náklady na transformaci ekonomiky, které se nejvíce promítly do bilancí bank, nemohou vést k jasnému výsledku. Je však nesporné, že se tyto náklady kumulovaly postupně, a když začínaly být zřejmé, nebylo politicky přijatelné o nich mluvit. Naše zpráva o kvalitě úvěrového portfolia Konsolidační banky skončila hluboko v trezoru.

**Mladí mají jiné hodnoty**

**Jak jste vnímali změnu, která nastala po zavedení investičních pobídek, kdy se do Česka začali „valit“ zahraniční investoři ve velkém?**

Ten zákon byl důležitý, protože v té době už končila privatizace a motiv jít do Česka klesal. A konkurence ostatních zemí střední a východní Evropy s jejich investičními pobídkami byla velká.

## Jak se k vám a k lidem v podnicích zahraniční investoři a jejich manažeři chovali?

Tehdy k nám řada lidí ze západní Evropy přicházela s despektem. Mnohým trvalo hodně dlouho, než pochopili, že jsme stejně kvalitní, inteligentní, máme stejné schopnosti jako oni, jen nás poznamenalo čtyřicet let vývoje. Často byl problém v tom, že Češi nemají dost sebedůvěry a neumějí se prodávat. To také ztěžovalo odbourávání pocitu nadřazenosti řady zahraničních expertů, kteří tady fungovali. Dneska už to tak naštěstí není.

## Co vlastně považujete za největší změnu?

Po listopadu 1989 diferencovala lidi schopnost učit se a ambice co nejrychleji si osvojit nové věci. To platí pro moji generaci a pro generaci, která začínala v 90. letech.

Největší změna je v tom, že se nám otevřel celý svět. O Česích se říká, že neradi cestují za prací do zahraničí, ale já jsem se na svých služebních i soukromých cestách setkal s krajany, většinou mladými lidmi, prakticky všude, od Aljašky po Nový Zéland.

Dnes také musíme k vedení mladých lidí přistupovat odlišně. Je to první generace, která má jiné priority, která nepocítila reálný materiální nedostatek v tom základním smyslu slova. Mladí dnes hledají jiné hodnoty než v 90. letech. Tehdy to bylo hlavně o životní úrovni, kterou zabezpečovala nějaká vysněná pozice.

## Hlavní je nebát se vlastního názoru

**Vy jste byl v roce 2006 jmenován členem Global Board KPMG a členem řídicího výboru KPMG pro Evropu, Afriku a Střední východ. Co to vlastně znamená?**

Dostal jsem se do skupiny dvaceti pětadvaceti lidí, kteří byli velmi zkušenými

lídry významných firem s dlouhou historií ve své zemi, s obraty v řádu miliard nebo stovek milionů dolarů. Tito lidé odpovídali za řízení jedné z největších globálních poradenských a auditorických firem, která působí ve 140 zemích. Byly to velké osobnosti a já jsem přišel do této společnosti z České republiky se zkušenostmi, které byly naprosto nesrovnatelné. A v této skupině jsem se měl vyjadřovat ke globálním problémům, jež vedení řešilo. Byl jsem tam za střední a východní Evropu, která v době, kdy jsem tam přišel, rostla zhruba o dvacet pět procent ročně a byla považována za nejslibnější region na světě.

V obou nejvyšších světových a evropských orgánech jsem působil osm let. To je naprosto unikátní a pro mě velmi obohacující zkušenost. Občas si ještě vzpomenu na to, jak jsem si na prvních jednáních připadal jako u vidění. Říkal jsem si, že ta silueta New Yorku nebo Hongkongu za okny je sen, že se teď probudím doma v Praze a jen na ni budu vzpomínat.

## Co si lze představit pod pojmem „vyjadřovat se ke globálním problémům“?

V posledních letech šlo hlavně o realizaci globální strategie, tj. do kterých druhů služeb, sektorů a regionů bychom měli investovat. Už před několika lety jsem patřil k těm, kdo prosadili investici do služeb, jež se zaměřují na tzv. big data. V Praze dnes máme jedno z center excellence pro tyto služby. K důležitým tématům patřilo např. řízení rizik, regulace auditorických firem nebo struktura a způsob řízení firmy. K nejzajímavějším zážitkům patřily aktivity zaměřené na identifikaci a formulaci vyššího smyslu KPMG.

## Jaké změny jste zaznamenal v průběhu oněch osmi let?

Především tam byl posun směrem ke skutečné globalizaci. Lidé ve vedení nyní prosazují, aby se věci řešily globálně a jednotně, přestože se mohou dostat do konfliktu se zájmy svých zemí. Uvedu příklad: Příspěvek do globálního rozpočtu málokdo platí s nadšením a jeho zvyšování je někdy obtížné doma vysvětlit. Přesto se i tady dospělo ke shodě, protože bez globálních projektů a investic nelze budovat globálně působící firmu.

## Sám jste říkal, že jste přišel sice z rychle rostoucího regionu, ale nikoliv nejvýznamnějšího. Jaký jiný pohled na věc jste jim přinesl?

Nemyslím, že je to hlavně o jiném pohledu. Je to spíše o přípravě na jednání a odvaze říci vlastní názor ve složité diskuzi. Kolegové na mně asi oceňovali otevřenost, prostě jsem říkal, co si myslím, i když by bylo pohodlnější mlčet. A to i o dost kontroverzních tématech, například o způsobu řízení a financování globální firmy.

Pro mě bylo vrcholem uznání, když mě jmenovali předsedou nomináčního výboru pro volbu šéfa KPMG pro Evropu, Afriku a Střední východ. Protože to znamená, že máte absolutní důvěru.

## Co vám osobně působení v globální roli dalo?

Globální pohled na byznys, ekonomiku i politiku. Pochopení toho jak je důležité mít vizi pro firmu i pro stát a důvěryhodné lídry. Díky členství v Global Board jsem měl možnost zblízka poznat nejvyšší manažery světových firem i celebrity, jako jsou např. princ Charles, světoznámý klavírista Lang Lang nebo autor mnoha knih a komentátor Fareed Zakaria. Z boardu jsem si ale odnesl i mnohá poučení. Panuje tam tvrdá disciplína, vždy se začíná včas, dodržuje se časový harmonogram a na konci se kriticky zhodnotí průběh celého jednání. Nastane něco, co nejlépe vystihují slova „brutálně otevřená diskuze“. Ta se koná bez šéfa, pokud není požádán, aby zůstal, ale je s jejími výsledky seznámen. Říci vlastní kritický názor vyžaduje sebedůvěru. I na posledním jednání v září 2014 jsem se vyjádřil, že některé body jednání měly být lépe připravené. Netuším, jestli si kolegové řekli, že ještěže ten Frank už končí, nebo škoda že už končí. Ale na závěrečné společné večeři jsem slyšel slova uznání, na která budu tajně pyšný do konce života. A také jsem dostal pěkný dárek: příští největší světová akce KPMG, která se koná jednou za dva roky, bude v roce 2016 poprvé ve střední a východní Evropě. A přímo v Praze.



0 7

# Zbyněk Frolík

Zakladatel, jednatel a generální ředitel společnosti LINET

---

Od dubna 2015 je viceprezidentem Svazu průmyslu a dopravy. Přednáší na řadě vysokých škol, v roce 2005 založil Akademii produktivity a inovací. Je členem Rady vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst a členem vědecké rady ÚVN. V průběhu let působil v Radě vlády pro rozvoj lidských zdrojů, v Exportní akademii ČR a v Radě vlády pro vědu a výzkum.



# Nakonec jde úplně všechno



Představitel dravého podnikání a amerického snu v jednom Zbyněk Frolík začínal, jak se sluší a patří na správného byznysmena, s „dolarem“ v kapse. Respektive se sisalovým provazem ve stodole, z něhož nejdřív on a posléze i celá vojenská posádka, jíž byl tehdy součástí, dělali drhané sovy. A vydělávali na nich. Záhy poté se chtěl vrhnout na pěstování zeleniny, jeho tehdejším osudem se však nakonec staly řezané růže, které vázal do kytic. Nejenže vydělal, ale ještě pronikl do filmu – kultovní komedie století S tebou mě baví svět.

K nemocničním lůžkům se dostal podstatně později, kdy působil jako technický ředitel motolské nemocnice. Tehdejší vybavení bylo nejen zastaralé, ale také poměrně letité a opravu či kreativní „modernizaci“ potřebovalo často. A bylo také dosti inspirativní pro budoucnost Zbyňka Frolíka.

V roce 1990 založil v Železčicích u Slaného společnost LINET a v polorozpadlé budově bývalého kravína se objevila první nemocniční postel, na jejíž „vzdálené příbuzné“ o dvacet pět let později lehávají pacienti po celém světě.

Nejen profesní kariéru Zbyňka Frolíka po celou dobu sledovala jeho žena Naděžda. „Známe se od malička. Chodili jsme spolu do školky, v sedmé třídě jsme spolu začali chodit a pořád se strašně milujeme a pořád jsem ji za těch padesát let doopravdy nepoznal,“ vysvětluje Zbyněk Frolík. Dodává, že letos oslaví 40. výročí svatby. Paní Naděžda Frolíková nemohla chybět ani u tohoto rozhovoru.

**Jste úspěšný podnikatel a manažer. Kromě toho se však angažujete v oblasti vzdělávání. Vy sám přednášíte na vysokých školách, firma LINET podporuje základní i střední školy v regionu a má i mateřskou školu. Jak jste k tomu vůbec dospěl?**

Vše má rovinu ekonomickou, ale také rovinu společenskou odpovědnosti. Mám rád férové jednání a můj manažerský přístup je trochu netradiční, neboť jsem vlastník a nečelím bezprostřední-

mu ohrožení pracovní pozice. Vždy jsem řídil lidi tak, že jsem je nechal pracovat a odstraňoval pracovní překážky, aby je práce bavila, protože podnik potom mnohem lépe funguje.

Lidé a jejich znalostní kapitál jsou to nejcennější, co podnik má, ale je jich nedostatek. Proto se věnujeme celému vzdělávacímu systému, abychom si vychovávali své budoucí potenciální kvalitní zaměstnance.



Rozkvět podniku i mé kariéry nastal až po roce 2000, kdy jsme si vybudovali zázemí. V té době mě někdo přihlásil do soutěže Podnikatel roku, kde jsem se stal finalistou a v roce 2003 jsem ji vyhrál. Najednou mi došlo, že náš byznys je edukativní. Z triviálního produktu děláme velmi sofistikovaný. Tehdy jsem si uvědomil, že bych měl zpětně společnosti něco dávat. Nestačí věci jen kritizovat, ale je potřeba je reálně ovlivňovat. Abych měl sám před sebou čisté svědomí, zkusil jsem to.

V té době jsme také potřebovali udělat produkt, který by konkuroval největším světovým výrobcům. Bylo to velmi náročné a my jsme s technologiemi neměli žádnou zkušenost, protože žádná taková firma, jako jsme my, široko daleko neexistuje.

Chodili jsme tehdy do podniků, které vyráběly pro automobilový průmysl. Ale ty se nechtěly dělit o informace. Měly strach z úniku know-how. Uvědomil jsem si, že je lepší založit společnost, která bude poskytovat poradenství a tvořit výuku. A tak vznikla Akademie produktivity a inovací.

### **Jak se prostřednictvím Akademie dá „opsat“ know-how?**

V Akademii se vytvořil přirozený uzel znalostní výměny mezi podniky navzájem. Dělalí jsme školení, konference, před šesti lety jsme založili výuku a certifikované studium průmyslového inženýrství a udělujeme i tituly. Škola to jednak učí, ale také chodí dělat konzultace do podniků a je placena z toho, kolik firmě uspoří. Protože studenti a učitelé chodí zhruba po 80 podnicích, potom to know-how správné výrobní praxe kumulují v Akademii. A logicky se dělí mezi všemi. Tak by se měly asi chovat naše vysoké školy.

Díky tomuto přístupu jsme jako LINET technologicky rychle vyrostli. Spojil jsem se s univerzitou v Coburgu (pozn.: Wois Innovation Institut), kterou založil profesor Hansjürgen Linde. Ten vycházel z teorie řešení otázek výzkumu (theory of the resolution of invention-related tasks) ruského vynálezce a autora sci-fi Genricha Altshullera, který zkoumal několik set tisíc světových patentů a zjistil, že všechny patenty mají 43 fyzikálních principů, na nichž jsou založeny. Na tomto základě sestavil matici, která slouží jako pomůcka pro konstruktéry, jak rychle řešit problémy. Profesor Linde využil tuto teorii jako jádro a kolem toho vybuďoval inovační metodiku pro podniky.

### **Stále to ale neodpovídá na otázku, jak jste tuto teorii dokázal využít v praxi...**

My jsme se od nich učili, jak vést inovace, a to nejen produktové a designové, ale ve všem, co se v byznysu a podnicích odehrává. Nakonec jsme se naučili odstraňovat provozní slepotu, která je na všech úrovních. Tím jsme se nejen dostali daleko ve vlastnostech produktů, ale také jsme pochopili, že byznys je o emocích. Že výrobek musí mít i krásný tvar nebo vlastnosti, které umíte vysvětlit pomocí dobrého příběhu.

Od inovací produktů jsme se posléze dostali k inovacím ve vzdělávání lidí ve svém okolí tak, aby byli nastaveni pozitivně. Zvali jsme si profesionály v oblasti emoční inteligence a od toho jsme přešli k hodnocení lidí prostřednictvím různých technologií, abychom dokázali využít jejich silných stránek. Pravidelně také hodnotíme firemní kulturu. Kombinací těchto technik jsme si vytvořili systémový vztah k tomu, jak pracovat s lidským potenciálem, aby na konci byly dobré produkty a firma dobře fungovala.



Říkal jsem si, že bych to měl sdílet s okolím. Přijal jsem proto v roce 2005 pozvání do Rady vlády pro rozvoj lidských zdrojů a posléze v roce 2008 do Rady vlády pro výzkum a experimentální vývoj a inovace. Tam jsem působil do roku 2014, kdy jsem měl zásadní problém s politickým nastavením v oblasti řízení vědy a rozdělování peněz. Mám historicky špatnou zkušenost, když má politik pod sebou peníze.

### Co přesně vám vadilo?

Pamatuji si, jak se ještě před vznikem TAČRu (pozn.: Technologická agentura ČR) rozdávaly neprůhledně peníze od stolu kamarádům. I to urychlilo vznik TAČRu. Nyní jsem opět viděl snahu manipulovat již nastavený systém a neprofesionalitu politicky dosazených lidí, kteří ho mají postupně optimalizovat, aby přispíval ke konkurenceschopnosti ČR.

Ale jako viceprezident Svazu průmyslu a dopravy jsem v Radě vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský rozvoj, a tak mám dost prostoru se vyjádřit.

## Lidé chtějí rychlý úspěch

**Vraťme se k výuce. Kde vidíte jako bývalý student Fakulty elektrotechnické ČVUT se zaměřením na kybernetiku a počítače její největší slabiny?**

Začal bych už na základní škole. Kdysi jsem inicioval s prof. Petrem Matějů a Eduardem Kučerou z Avastu projekt „Matematika s chutí“, který jsem i spolufinancoval. Zapojili jsme sto škol, dva tisíce žáků a soutěž spočívala v tom, jak se nejefektivněji učit matematiku na prvním stupni ZŠ, kdy nastává u žáků zlom. Chtěli jsme zjistit, zda existují alternativní metody a jaký mají dopad.

U nejúspěšnějších z nich jsme také zkoumali osobnostní profil kantorů, kteří dosahovali největší přidané hodnoty při výuce. Zjistili jsme, že se matematika učí lépe tam, kde se pracuje podle metody profesora Hejného. (pozn.: Milan Hejný, matematik, odborník na didaktiku matematiky. Jeho metoda výuky dětí vychází z 12 principů, které skládá do uceleného konceptu tak, aby dítě objevovalo matematiku samo a s radostí.) Výsledky jsme zveřejnili a postupně se snažíme zapojit další učitele.

**Dá se něco udělat se středním školstvím? Svaz průmyslu dlouhodobě horuje pro podporu učňovského školství...**

Zdá se mi, že stát neví, co nebo kdo je jeho zákazníkem v oblasti vzdělávání. Má snahu, aby všichni měli jednotnou maturitu, a nerespektuje ani Gaussovu křivku, ani demografický vývoj a budoucí potřeby českého hospodářství. Problém je, že v ČR je sice průmyslová tradice tak trochu v DNA, ale počet lidí, kteří jsou schopni zvládat techniku, je omezený. Nyní však tito nadaní lidé utí-

kají do IT, na práva či k ekonomice, protože tam vidí lepší platové vyhlídky. A jednoduchý diplom, který si hodně mladých lidí představuje jako vstupenku na plat, ne na znalosti, které by je měly živit. Ale měli by si všimnout, že konstruktéři, ale i řemeslníci si vydělají dost. A pokud ne, mohou jet do Rakouska nebo Německa, kde se určitě uplatní, protože i tam jich je málo. Tento vlak ujel všem.

Ve středním učňovském školství je obrovský problém nejen s množstvím škol, ale také s kvalitou žáků. Dříve bylo daleko přísnější školní prostředí, dnešní morálka rodičů je úplně jinde.

### **Jaká je vaše zkušenost s absolventy vysokých škol? Proč nikdo nechce podnikat?**

To je pozůstatek přerodu z komunismu do kapitalismu. Tyto věci vycházejí z rodiny. Rodiče dnešních vysokoškoláků žili v době nivelizace.

Také platí, že lidé chtějí rychlý úspěch a ten se rychleji dostavuje v manažerské funkci v nadnárodní společnosti. Navíc do toho často nemluví žádný majitel, protože je tam rozptýlené vlastnictví. A s manažerem se dá dohodnout.

Začít s podnikáním je navíc velmi obtížné. Je mnoho zákonů, které je potřeba respektovat. Když začnete, uděláte mnoho chyb z neznalosti, ale pak trpíte. Ztratíte peníze, které jste do toho dali. Podnikání je rizikové. Když si vezmete kombinaci nivelizace s jistotou korporace, kde se dá vyrobit rychlé CV se zvučným názvem, potom není důvod podnikat.

Existují samozřejmě výjimky. Jsou to mladí z IT, kde se dá oslovit svět. Udělat fabriku, jako jsme to dělali my, je dnes skoro nemožné. Ale existují samozřejmě živnostníci, kteří to berou vážně a rostou. A jsou zde i zkušení manažeři, kteří si vydělali v pozici CEO a chtějí si to zkusit sami.

## **Většina se spokojí s málem**

### **Když se díváte vy sám na 25 let v byznysu, myslíte si, že je dobře, že se podnikání neustále zpřísnuje?**

Já nevím, jestli skutečně dochází ke zpřísnění. Mám podniky v 16 státech světa a snad celkem spravedlivě umím posoudit podmínky pro podnikání v různých zemích, jako jsou například Brazílie, Mexiko, Spojené státy, Francie, Anglie, Belgie, Rusko, Německo... To vše jsou státy, kde mám padesát sto lidí. Musím říci, že my jsme ještě v ráji. Naši lidé jsou pracovití, nejsou jen možná tak organizovaní, např. v Německu jsou kontinuálně výkonnější. Ale třeba naše pracovní právo je skvělé oproti tomu, co je na Západě. Také legislativní podmínky jsou v ČR o něco měkčí. Třeba v Americe špatně zaplatíte daně a rázem jste vnímání pomalu jako těžcí zločinci. To je zakotveno i ve společnosti a všichni se toho bojí. Problémem je u nás také pomalá vy-mahatelnost práva.

České podmínky pro podnikání nejsou špatné, máme lukrativní podporu z EU. Peníze, které sem přišly, se dostaly do ekonomiky, do kupní síly lidí. Teď sem půjde 500 miliard a to něco znamená. Naše podniky v Německu a ve Francii mohou jen závidět, tam se středně velká firma k něčemu takovému nedostane, jen velké giganty jako Siemens. My jsme oproti tomu ve výhodě.

Je zde už i zavedená podpora start-upů, pomáhá CzechTrade, ambasády a různé fondy. Jde spíš o to, že by se měli podnikatelé víc účastnit těchto aktivit.

Máme tady už špičkové biotechnologie, textil, strojírenství. Spíš vidím spokojenost s málem. Někdo je zklamaný, že přišel o peníze v krizi. Nemáme historickou kapitalistickou zkušenost cyklů. Když se nám deset let dařilo, všichni

čekali, že bude dobře, a když nebylo, řada lidí se divila, že přišla o peníze. Na Západě vědí, že tohle není důvod to zabalit. Já myslím, že na to bude připravená až další generace.

### **Kromě vzdělávání a firmy LINET působíte i v hotelnictví. Proč zrovna takový vzdálený obor?**

Hotel jsme postavili proto, abychom blízko vytvořili prostředí pro své hosty a pro sebe. Pak jsme přikoupili další, protože je lepší být na malém městě jednookým králem než ve velkém slepým. Trošku jsem si to zmonopolizoval, jeden hotel jsme pojali jako ubytovnu pro naše zaměstnance, máme tam moderní fitness, bowling, squash, aerobik, sauny. Čtyřhvězdičkový hotel Hejtmanův dvůr jsme si nechali spravovat profesionálním ředitelem z Prahy, pak jsme ale zjistili, že nás trochu balamutí, tak jsme se s ním rozloučili a převzala to manželka. Zalíbilo se jí to a máme stejné problémy doma k řešení. Má hobby a já jí do toho moc nemluví, spíš se kolem toho hádáme.

### **U hotelů jste však neskončil...**

LINET vydělává slušné peníze, a když přebytek rozdělíme, tak je potřeba je někam dát. Koupili jsme podíly ve firmě Karex, která vyvází autobusy do Ruské federace sibiřským naftařským společenstvem. Jsem vedoucím investorem ve švýcarském výrobci generik kyčelních kloubů, investorem ve firmě, jež se zabývá výstavbou a provozováním větrných parků v Polsku, které v tomto okamžiku generují kolem 32 megawattů. Také jsem investorem ve fondu Credo Ventures, jenž se zaměřuje na technologické start-upy. Investoval jsem do společnosti damejido.cz, kterou jsme již ale zase prodali, a nyní máme rohlik.cz. V těchto

společnostech se snažím občas radit.

### **Mnoho lidí si stěžuje, že je velmi obtížné najít kvalitní investici. Jaké jsou vaše zkušenosti?**

Mně i kolegům chodí hodně nabídek, ale často jsou za nimi naivní představy. Něco se však dá okopírovat zvenku a rozjet to úspěšně v českých podmínkách. No a pak máte vnoučata, tak už nemáte čas na nic.

### **Příliš mnoho závisti**

#### **Jste podnikatelsky velmi aktivní. Neuvažoval jste o vstupu do politiky?**

Fungoval jsem v komunální politice, byl jsem v Radě ve Slaném a mám s tím strašně špatné zkušenosti.

#### **V jakém směru?**

Na malém městě je velkým problémem závist. Je tam spousta závistivců, kteří mají možnost ovlivňovat veřejné mínění. My jsme ve městě investovali a ono se to ukázalo jako negativní prvek. Koupil jsem kasárna. Městu jsem za ně dal 46 milionů. Mimochodem žádná kasárna v podobně velkém městě široko daleko nikdo nikdy nekoupil a musela to sanovat města za své. Byla to kasárna tankové divize, byla promořená benzinem. Postavil jsem tam novou čtvrť pro 500 lidí a zbyly mi dvě budovy, velké, ale v totálně zbědovaném stavu. To bylo v roce 2008 a v té době jsme chtěli rozvíjet Akademii na úroveň vysoké školy. Pak přišla krize a nedalo se z těch kasáren udělat nic. Ale město mi to prodalo s podmínkou, že zaplatím pokutu milion korun, když z toho neudělám vysokou školu. Tak za mnou přišli, že chtějí milion. V té době jsem již postupně daroval celkem 30 milionů Kč slánské nemocnici. Komunističtí a sociálně demokratičtí

radní mi tehdy naznačili, že když je na kolenou odprosím, tak by hlasovali proti pokutě. Na to jsem však příliš hrdý – odmítl jsem to a dostal jsem pokutu. Od té doby jsem městu Slaný nedal žádný sponzorský dar, přitom jsme dosud přispívali na řadu sportovních akcí. Ale to je závist. Místní nás berou jako naplaveninu, přišli jsme z Prahy. Hodnotí nás komunista, který je živnostník, neplatí ani korunu daní a vypráví, jak bych to měl dělat já a kolik a kde bych měl platit na daních. Tak jsem rezignoval a z Rady odešel.

### **To musíte podporovat elektronickou evidenci tržeb...**

Já se na to hrozně těším. Například my hotel provozujeme absolutně poctivě, navíc nás každý hlídá. Přitom se mi zdá, že se spousta jiných snaží stát okrást. Řemeslník, který se ptá, jestli chce zákazník doklad, je u nás běžná praxe. Třeba moje maminka chtěla opravit dům. Řekl jsem, že to zaplatím. Opravili, přinesli na papírku účet. Když jsem trval na faktuře, hrozně se kroutili, ale nakonec mi ji dali + DPH. Ale maminku

ve vsi totálně pomluvili a ostatní babičky s ní přestaly mluvit. Protože na té vesnici to všichni chtějí levněji, daně chápou negativně.

Manželce když přišli do hotelu instalovat nový systém do pokladny, první, na co se jí zeptali, bylo, jestli chce využít možnost část tržeb stornovat nebo odklonit. Bylo to prezentováno jako největší benefit, když si vybereme jejich firmu.

Je potřeba, aby měli špatné spaní ti, kdo podvádějí. Ale je pravda, že ti, kteří podnikají jako živnostníci, by měli mít menší daně, protože coby manažer velké firmy máte na všechno odborníky, ale živnostník musí věnovat čas hlavně shánění a realizaci práce, a ne studiu neustále se měnících zákonů a účetnictví. Živnostníci jsou zranitelnější a jdou do většího rizika než zaměstnanci. Křik odborářů není fér, ale stát zatím nenašel cestu, jak je motivovat a současně je přinutit platit daně.

Takže v současných podmínkách vlastně lidi v podstatě učíme krást. Pro mě je to výzva, ukázat, že to jde. Je s tím práce, ale jde to.



0 8

# Martin Herrmann

Předseda představenstva RWE Česká republika  
a CEO RWE East

62

---

Do koncernu RWE přišel v roce 2002, a to na post finančního ředitele RWE Transgas. Předtím působil jako konzultant při prodeji státního podniku Transgas právě pro firmu RWE. Svoji kariéru v České republice odstartoval jako investiční bankéř v pražské pobočce Commerzbank.





# Změna je jediný konstantní faktor



Mluví skvěle česky, v Německu už nemá žádnou adresu a poslední čtvrtstoletí vnímá nejen v rozměrech pracovní kariéry, ale také v důležitých drobnostech, počínaje jídlem přes silnice, auta až po služby. A dnešní Česko s tím minulým, i když porevolučním, považuje za nesrovnatelné.

Martin Herrmann, šéf RWE, se coby mladý německý bankéř poprvé dostal do České republiky na počátku 90. let. V rámci trainee programu Commerzbank zaměřeného na investiční bankovníctví zamířil do Čech. Jak se ukázalo, pro investičního bankéře tady bylo hodně práce – začínala druhá vlna kuponové privatizace, projektů bylo víc než dost.

Záhy dostal nabídku, aby zůstal v Praze a vedl malý tým investičních bankéřů Commerzbank, a od té doby tady, až na jednu přestávku, zůstal dodnes. Praha mu totiž, jak vzpomíná, učarovala na první pohled. „Stále si pamatuji, jaký obrovský dojem na mě udělalo Staroměstské náměstí,“ vzpomíná Herrmann. Na počátku sice postrádal některé obchody, ale ty vyrostly v pražských ulicích velmi rychle.

Jako bankéř si vystačil docela dobře s angličtinou a němčinou, protože čeština, kterou nyní mluví naprosto plynně, pro něj tehdy představovala až příliš velkou výzvu. Co jej však nakonec překvapilo nejvíc, bylo odlišné sebevědomí českých a zahraničních manažerů. „Dlouho jsem bojoval s tím, že mnoho lidí neumělo komunikovat, neumělo prezentovat. Ti lidé se mnou hovořili a přitom se dívali úplně někam jinam. A to mě iritovalo,“ vzpomíná Herrmann.

Jeho úkolem investičního bankéře bylo vyhledávání zajímavých investičních příležitostí v Česku. Bylo to období, kdy české firmy nutně potřebovaly silné partnery. A zájem na německé straně byl velký. Nakonec byl tedy oboustranný. „Byli jsme svědky naprosto nového způsobu privatizace (pozn.: kuponová privatizace) a říkali jsme našim německým partnerům, že pokud tady chtějí být, musí jej akceptovat.“

Od počátku spolupracoval s Čechy – vybral si do týmu mladé (ostatně i jemu tehdy ještě nebylo ani třicet) a aktivní a vybral dobře. Jak připomíná, všichni jsou dodnes činní v bankovníctví a vedou si skvěle.



## Transgas a RWE poprvé a navždy

Česká republika se pro něj stala osudovou nejen v profesním životě. Jeho manželka je Češka, oženil se v roce 1996. Přišel první potomek, druhý a v takovém případě se vztah k zemi automaticky změní, upevní. A jak dodává, začal se ještě více věnovat místním reáliím, historii, sledoval politiku a společenský život. To vše se pro něj stalo postupně velmi důležitým.

Ještě do začátku milénia si ale nebyl tak úplně jistý, zda bude Česká republika jeho osudem navždy. I s manželkou a dětmi se na počátku roku 2000 nakrátko vrátil do Frankfurtu. Jenže když padlo rozhodnutí vlády privatizovat český plynárenský podnik Transgas a zvažovaly se varianty privatizace Unipetrolu a ČEZu, dostal nabídku zpátky do Čech. „Měli jsme mandát od našeho klienta, kterým bylo konsorcium Wintershall – RWE. V průběhu procesu Wintershall ztratil zájem, ale pokračovali

jsme jako poradci RWE a vyhráli jsme,“ přibližuje Herrmann. Vláda premiéra Miloše Zemana v prosinci 2001 rozhodla o tom, že Transgas prodá německému RWE. A Martin Herrmann za své zásluhy na privatizačním projektu dostal nabídku od RWE na pozici finančního ředitele. Přijal ji. „Pravděpodobnost, že se někdy bude opakovat tak velká transakce, je mizivá. Navíc v letech 2001–2002 počet transakcí v investičním bankovníctví klesl. A také moje žena se chtěla vrátit do Prahy. Nabídka od RWE tak vše vyřešila,“ vzpomíná Herrmann.

Z pozice poradce se dostal na formální pozici finančního ředitele a člena představenstva. Potom přišla jazyková výzva. „Byl jsem zvolen členem představenstva RWE a paní Vitásková (pozn.: Alena Vitásková působila na pozici generální ředitelky společnosti Transgas) byla ředitelkou. Už při prvním setkání jsem chtěl vyjít vstříc, tak jsem coby nováček navrhnul češtinu. A u té nakonec zůstalo.“ Každý měsíc se zlepšoval. Jednání představenstva byla dlouho jak v němčině, tak i v češtině za pomoci simultánního překladu. Až před pár lety se nakonec všichni shodli, že bude nejlepší jednat v angličtině. Přestože je RWE německá firma, korporátní řečí je tedy angličtina. Ale smlouvy a všechny právní podklady musely zůstat v češtině, a Herrmann tak pokračoval ve výuce.

Příchod do tehdy právě zprivatizovaného Transgasu byl konfrontací s úplně jiným způsobem práce. „Tenkrát se kladl hlavní důraz na administraci. Ale my jsme chtěli řídit a měnit a od té doby říkám, že změna je jediný konstantní faktor,“ říká Herrmann.

„Změn bylo potřeba skutečně hodně – mimo jiné bylo nutné integrovat všechny distribuční společnosti do skupiny RWE. Měnila se postupně i vnitřní kultura společnosti. Převzít německý vzor se stoprocentně nedá, protože by to nefungovalo. Musíte akceptovat to, co tady je a funguje. Nemůžete však přijmout negativní přístup zaměstnanců a neochotu právě k potřebným změnám. Postupem času se podařilo vytvořit novou atmosféru, nový tým, ve kterém zůstali jen ti se zdravými ambicemi a ochotou změnit starou firmu na moderní společnost,“ dodává.

## V Německu už nemám adresu

Změnit se ale musel i Martin Herrmann. I když by mu to nikdo nevěřil, tvrdí, že na počátku kariéry byl založením introvert. Řízení malého týmu, posléze stovek a tisíců lidí a nekonečné prezence jej ale kompletně změnily. Spolupráce je podle něj výzva a v češtině pak dvojnásobná, a jak je vidět, naučil se obojí, přestože tvrdí, že i když v Česku žije druhou dekádu, stále se prý s jazykem potýká. K tomu je zapotřebí dodat, že to nebylo vidět ani slyšet.

Rozhodně se ale nepotýká s prostředím, v němž působí. Stal se jeho respektovanou a přirozenou součástí. Lidi, které poznal na počátku 90. let, potkává dodnes. „Viděl jsem, jak byl Václav Klaus premiérem a potom Miloš Zeman, celkem jsem poznal už deset českých premiérů,“ vzpomíná.

Setkání s politiky je pro něj důležité. RWE je strategickým podnikem, a i když vždy striktně opakuje, že je společně s firmou apolitický, velmi dobře si uvědomuje, že potřebuje dobré vztahy. Když už pro nic jiného, tak proto, aby vysvětlil, co se na tomto trhu děje. „Snažíme se, konzultujeme, vysvětlujeme. Jde hlavně o to, aby zákony dávaly smysl, aby věci fungovaly z ekonomického pohledu. A je jasné, že osobní kontakty vždy pomáhají,“ říká.

Komunikaci s politiky potřebuje i kvůli obrovským změnám na trhu a nutnosti měnit strategii. A přiznává, že za úspěch považuje i to, co neudělal, jako například výstavbu paroplynové elektrárny. Plynové elektrárny se v mezi-

dobí staly napříč celou Evropou nerentabilními. Zastavení projektu ještě ve fázi přípravy tak bylo prozřívavé. Musel také rozhodnout o prodeji firmy Net4Gas, protože koncern potřeboval peníze.

V současné situaci je podle něj extrémně obtížné vytvářet nové strategické plány typu výstavby nové elektrárny. Změny v oblasti legislativy i technologií se dějí v jednotkách let, zatímco podobné projekty jsou investicí na řádově desítky let. I to je důvod, proč musí sledovat dlouhodobé trendy, kde všude se bude v dalších letech využívat plyn. „Nemáme samozřejmě rádi černé labutě (pozn.: nenadálá událost). Jsme schopni reagovat docela rychle, ale pokud nastane situace jako v případě Fukušimy (pozn.: Fukushima Daiichi, japonská jaderná elek-

trárna, kterou v březnu 2011 poškodilo zemětřesení a následné tsunami, čímž došlo k úniku radioaktivity) a německá vláda hned nato rozhodne, že jádro v Německu nebude, tak to je hodně velké překvapení. A na to se už nedá připravit,“ tvrdí Herrmann.

On sám je členem top managementu RWE, a tak se mu cesty do Německa nevyhnu. Ale žije tady a je tady doma. „V Německu nemám bydlení. Podívejte se na moji občanku – je tam napsáno, že v Německu jsem bez adresy,“ uzavírá své vyprávění Martin Herrmann.



0 9

# Petr Choulík

Generální ředitel a člen představenstva Linde Gas

---

89

Začínal na pozici ekonomického náměstka ve firmě Technoplyn. V roce 1991 se účastnil procesu privatizace firmy a postupně se propracoval do jejího nejvyššího vedení.





# Čekal jsem, že to půjde rychleji



„Chtěl jsem učit na Vysoké škole ekonomické, neměl jsem vůbec ambice stát se manažerem,“ začíná své vyprávění předseda představenstva a generální ředitel Linde Gas Petr Choulík. Jenže k doktorskému studiu musel mít i praxi v podniku a jeden kamarád mu doporučil Technoplyn. Ten se mu stal osudným. Vlastně se dá říci, že to byla láska na první pohled. „Tehdy to byl malý podnik a mně se líbila práce, kterou jsem dělal. Nakonec jsem sice dodělal aspiranturu, ale na školu jsem se už nevrátil,“ popisuje své manažerské začátky. Na teorii však nezanevřel, napsal knihu „Základy byrokracie“, která – na rozdíl od mnoha podobných děl – není poplatná době.

A nyní se ji chystá doplnit a poslat na trh v další reedici.

Už tehdy zjistil, že kvalita managementu nutně nesouvisí se společenským zřízením. „Původně jsem si myslel, že na manažerských pozicích musí být hloupí lidé nebo diverzanti, když republika jako celek nefunguje. Ale zjistil jsem, že tomu tak není,“ říká Choulík. I to byl zřejmě důvod, proč se po roce 1989 Technoplyn stal středem zájmu zahraničních investorů. Ještě předtím se však musel stát samostatnou akciovou společností. V rámci tehdejšího gigantu Unichem byl ale Technoplyn relativně marginální. Hned na přelomu 90. let proto mohlo poměrně bez problémů dojít ke změně na akciovou společnost. „Těch akcií byl celý vagón. Porovnali jsme papírové akcie s tím, co bylo vedeno v knize akcií, v knize s pečeti. Byla to taková doba romantická,“ zasnul se Petr Choulík.

Tehdy se v podniku střídali světoví výrobci v oblasti technických plynů a nabízeli spolupráci. A manažeři Technoplynu ji rádi přijímali, protože si uvědomovali, že se buď musí spojit s ně-

kým, kdo skutečně umí, nebo zůstanou outsidersy. Přitom na počátku 90. let ještě nebylo zřejmé, že česká cesta, tedy snaha prorazit nebo se alespoň udržet vlastní silou na trhu, nakonec zavede mnoho českých firem do slepé uličky.

„Zpětně vidím hlavní výhodu v tom, že jsme hodně investovali. Tím pádem jsme ale neměli žádný zisk, takže jsme pro tehdejší Komerční banku nebyli partnerem. Marně jsme jí klepali na dveře, protože jsme chtěli spolupracovat s finančním ústavem, který měl tehdy v zemi nejvíc poboček. Ale oni nás nechťeli,“ vzpomíná Choulík. Dnes vidí, že i kdyby tehdy management získal potřebné peníze a třeba i zapojil výzkumné ústavy, určitě by se dopustil nejpozději při stavbě první moderní továrny spousty chyb. Jako ostatně každý, kdo dělá něco poprvé. „Až když jsme viděli, jaký máme technologický odstup od západních výrobců, došlo mi, jak byly plány mnoha i známých českých manažerů naprosto

utopické, když chtěli pomocí vlastních sil překlenout tuto propast.“ A dodává, že si Technoplyn díky spojení se světovým výrobcem ušetřil školácké chyby a spoustu času a peněz.

## Poznávali jsme svět

První závan vědeckotechnické revoluce přinesl kolega, který přijel autem a v něm vezl kopírku, fax a vaříč na kávu. Něco podobného se s jistou nadsázkou podle Petra Choulíka odehrávalo i v technice a technologiích výroby plynu.

Na začátku ale byly peníze, které podnik potřeboval na rozvoj, aby se dokázal přizpůsobit tržnímu hospodářství, a to navíc v době, kdy ještě nikdo pořádně nevěděl, co to přesně je. „Tím, že se nám otevřely dveře do světa, jsme začali vnímat potřebu know-how. Nejen v technologické oblasti, ale také, a možná především, v marketingu, obchodu i ve výpočetní technice, kde jsme museli na počátku žádat, aby si mohl podnik navzdory embargu přivést moderní počítače.“

Technoplyn měl štěstí. Zájem o něj projevil německá skupina Linde. Jenže protože tehdy patřila mezi jedny z vůbec prvních investorů v tehdejší Československu, musela se v roce 1991 nejprve dohodnout se státem (ještě v době, kdy neexistoval Fond národního majetku) na odkupu 30procentního podílu Technoplynu. Posléze navýšila podíl nad 50 procent a v roce 1995 už odkoupila od FNM zbylou polovinu.

I ten odkup byl dobrodružnější, než jak jsme zvyklí dnes, v čase virtuálních převodů. „Šli jsme s padesátimilionovým vkladem marek do tehdejší ČSOB. Všichni si ten balík peněz prohlíželi, protože nic takového nikdy neviděli. A šlo to na zvláštní účet,“ vzpomíná Petr Choulík.



A jak vlastně vůbec došlo k výběru společnosti Linde? „My jsme tehdy nevěděli, s kým se spojit. Protože tenkrát nikdo neměl žádné zkušenosti, najali jsme si americké poradce. Ti s námi prošli nabídky a možnosti a doporučili to, co jsme sami cítili. Tedy Linde. Tato firma byla nejotevřenější a měla skutečný zájem o spolupráci. Ti ostatní byli opatrnější,“ vzpomíná generální ředitel a pokračuje: „Linde byla tehdy menší bavorská firma. Také měla zájem o růst, a proto byla ochotná udělat víc. Nakonec jsme toho nikdy nelitovali.“

Na dalších pět let vzpomíná s láskou. Kdo chtěl, měl možnost se naučit a poznat. Jak přiznává, byla to léta nadšení, kdy se nikomu nechtělo z práce domů.

Ani propouštění, jinak největší strašák privatizace zahraničnímu vlastníkovi v 90. letech, nebylo tak horké. Zaměstnanci z velké části zůstali původní. Jak se záhy ukázalo, je relativně jednoduché postavit nový závod a zakoupit nové počítače, ale lidé se musí novým věcem naučit. A výměna za jiné tehdy nepřicházela v úvahu – lidé s novým vzděláním a novými znalostmi prostě na trhu nebyli.

Výhodou bylo, že obdobně přistupoval nový vlastník i k bývalému managementu. Ponechal ten český a přidal

do řízení německé a rakouské experty. Nakonec se všichni učili navzájem, a že bylo co se učit. „Vše bylo úplně jiné než u nás. Výrobní prostředky vypadaly jinak, distribuční sítě, informační systémy, prostě vše vypadalo jinak. Trvalo minimálně pět let, než se nám podařilo vybudovat základnu a naučit lidi,“ vypočítává ředitel Choulík. Připomíná i slova staršího kolegy: „My jsme měli štěstí na naše Němce.“ Nakonec stačilo zavolat, zeptat se a fungovalo to. Došlo k vzácné symbióze německé organizace a české improvizace. A odvedla se spousta práce. Dodnes vzpomíná na školní práci své dcery. Když prý měla popsat, co dělá tatínek, napsala: Točí se na židli a telefonuje. Neustále.

Dobrá zkušenost jej také přiměla k zamyšlení nad českou privatizací. Na začátku, plni nadšení, se domnívali (jak Petr Choulík, tak i němečtí akcionáři), že česká ekonomika spolu s privatizací raketově poroste. Velkým překvapením pro ně byl pravý opak. Podniky byly kvůli většinovému způsobu privatizace předlužené. Ekonomika reagovala stagnací. Do té míry, že i vedení Linde Gas bylo na vážkách, jestli to s objemem investic v České republice nepřehnal, protože počítalo s růstem a zatím přišel – řečeno slovy klasika – mráz.

Petr Choulík v této nelehké době dostal nabídku, zda by se nechtěl stát obchodním ředitelem. Nabídku přijal, odjel „na učení“ do Německa a nikdy nelitoval. Vymyslel novou distribuční síť, vybudoval moderní pobočky podle západního vzoru a firma nabrala druhý dech.

## Turbokapitalismus v praxi

Na počátku milénia začal nový rozkvět ekonomiky. Byla to doba velkého přílivu přímých zahraničních investorů, kteří budovali nové továrny na zelené

louce. K tomu potřebovali nové druhy plynu. A Linde Gas byl připraven. Navíc jej odběratelé znali ze sousedního Německa a Rakouska a poptávka byla obrovská. Byla to taková doba turbokapitalismu, kdy se všechno dařilo a rostlo.

Vstup do Evropské unie byl důležitý nejen obchodně, ale jak upozorňuje Petr Choulík, i psychologicky a morálně: „Je potřeba, aby Česko bylo součástí většího celku. Když se člověk podívá na západní země, tamní vlády sledují prosperitu a pokračují v tom, co přijaly dřív. To se bohužel u nás říct nedá. Ve chvíli, kdy je Česko součástí většího celku, se dá očekávat, že se minimalizují excesy, ke kterým zde docházelo.“ A jako příklad uvádí promyšlenou podporu průmyslu a investice bez ad hoc rozhodnutí typu poplatku za obnovitelné zdroje. Podle něho byl právě tento poplatek jednou z příčin pozdějšího poklesu konkurenceschopnosti. „Po roce 2008, v průběhu krize, jsme najednou začali kupovat energii draž než v Polsku či Německu. K tomu se kvůli krizi uvolnily výrobní kapacity a najednou byl dovoz plynů levnější než výroba v Česku.“

Doba pokrizová, současná, už takovým růstům svědčit nebude. Podle Petra Choulíka je jedním z důvodů i to, že došlo k narušení vyváženého vztahu majitelů, managementu, zaměstnanců, dodavatelů a zákazníků. „Domnívám se, že se v posledních letech evropská ekonomika amerikanizuje, že všechno sází na to, aby nejvíce vydělal akcionář na úkor těch ostatních. A to systém vyvádí z rovnováhy,“ říká Choulík. Negativně vidí i nedostatek regulace na finančních trzích, především z hlediska vývoje marží. Ty jsou ve financích výrazně vyšší než v průmyslu, což povede k tomu, že nakonec bude výroba nevyhodná. „Kdysi jsme si mysleli, že lidstvo směřuje k blahobytu, a místo toho se honí za čísly a novou hodnotu nepřináší.“



Dnešní doba má ale i svá pozitiva. Jedním z nich je, že už můžeme vrátit to, co nám na začátku 90. let minulého století přinesl Západ. „Dostali jsme za úkol podpořit rozvoj v Rusku. Linde tam hodně investuje, má továrny v Moskvě, Petrohradu, Samaře a Jekatěrinburgu a staví se další, pokud na to budou peníze.“ Podle Choulíka dochází v Rusku k tomu, k čemu tady před pětadvaceti lety. Nakonec tam strávil řadu let, napomáhal východní expanzi a přinesl si spoustu zkušeností. Mimo jiné třeba tu, že se Rusko nedá řídit ze Západu a že nakonec se lze prosadit i tam. Na začátku byl proto na Východě zhruba sto dní v roce, nyní si vystačí s „pouhou“ polovinou.

### **Mohlo to být všechno jinak...**

... zpívá kapela Olympic v jednom ze svých hitů. Ředitel Linde Gas ničeho v životě nelituje. Velmi rád cestuje, a tak může porovnávat, jak se co za posledních pětadvacet let změnilo. „Fascinuje mě,

co Němci stihli vybudovat za tu dobu, po kterou se hádáme, zda postavit dálnice, nebo železnice.“ Problém vidí především ve veřejné oblasti a jako každého správného řidiče jej poněkud irituje dálnice D1: „Do této infrastruktury jsme měli a musíme dát víc peněz, protože i to auto s technickými plyny, které jede do Brna, může jet tu samou vzdálenost čtyři hodiny v zácpě, nebo dvě hodiny po normální silnici. A to je velký rozdíl.“

V Češích problém nevidí, lidé jsou všude stejní. Spíš jde podle něj o to, jak se k sobě chovají a jaké normy se vytvoří. Přes to všechno na závěr říká, že jeho očekávání, co se dá zvládnout za pětadvacet let, byla větší. „Myslím, že jsme propásli hodně šanci,“ uzavírá své vyprávění generální ředitel a předseda představenstva Linde Gas Petr Choulík.

1 0

# Petr Jan Kalaš

Exministr životního prostředí z let 2006–2007,  
manažer a poradce

74

---

V roce 1968 emigroval do Švýcarska. Jako mezinárodní konzultant pracoval v desítkách zemí. Působil ve švýcarské vládní administrativě, pracoval 11 let ve Světové bance. Po převratu v roce 1989 se vrátil do Československa, kde působil na Ministerstvu životního prostředí, Ministerstvu zemědělství a Ministerstvu financí. Vedle ministrů radil třem premiérům, v současné době je šéfporadcem ministra životního prostředí a viceprezidentem České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj.





# Emigrace jako hnací motor



„Odjel jsem prvním vlakem. Bylo mi jasné, že začíná epocha, kde ztrácím jakoukoliv osobní perspektivu, navíc v systému, se kterým jsem nesouhlasil,“ vzpomíná Petr J. Kalaš na rok 1968, který předurčil celý jeho život. V Československu vystudoval strojní průmyslovku a ČVUT se zaměřením na ekonomii a energetiku. Aby jeho znalosti nepřišly vniveč, po skončení vysoké školy nastoupil nejprve jako provozní inženýr v elektrárně, posléze se stal členem týmu investičního plánování společnosti ČEZ.

A tam se poprvé projevila jeho povaha – pro tehdejší režim vzpurná, pro život ve svobodné zemi naopak zásadová. Odmítl podepsat pozitivní posudek na velkou uhelnou elektrárnu ve Vojazech, která by za české peníze dodávala elektřinu do Ruska. Než aby čelil dalšímu nátlaku, dal výpověď a... za dva týdny přišla ruská invaze a Petr J. Kalaš se spontánně, naprosto nepřipravený, rozhodl odjet s jedním kufříkem, padesáti dolary a tehdejší přítelkyní a pozdější manželkou. A také s jasným přesvědčením, že se ve světě nehodlá ztratit.

„Vystudoval jsem s červeným diplomem a chtěl jsem něco dokázat ve světě. Navíc mi bylo 28, uvažoval jsem o založení rodiny a chtěl jsem, aby moje děti vyrůstaly a mohly se uplatnit ve svobodném světě,“ objasňuje dva hlavní důvody, proč se rozhodl opustit Československo. A také své rodiče a sestru, o nichž nevěděl, zda je vůbec ještě někdy uvidí.

První zastávkou na cestě za svobodou byl Mnichov, kde začínal v jiném oboru, než by si jako mladý nadějný inženýr energetiky představoval. „Deset dní jsem pracoval ve skladu, kde jsem nosil látky, co pro ně chodili krejčí z celého Bavorska. Začal jsem se ale učit německy, denně 100 slovíček,“ popisuje Petr J. Kalaš své začátky. Po týdně dostal výpověď, jeho produktivita prý byla mizerná. Protože ale kromě nošení látek, jímž se stejně nehodlal živit, současně rozesílal dopisy a svůj životopis řadě firem po celém světě, které měly něco společného s energetikou, odjel do Švýcarska, kam jej na přijímací pohovor jako první pozvala švýcarská firma Brown, Boveri & Cie (pozn.: po spojení s firmou ASEA vznikla nadnárodní korporace ABB). Přijali jej takřka okamžitě, jak vzpomíná, stačily na to dvě minuty a pár vět o tom, odkud je, co dělal a co studoval. „Jak jsem přišel ze zdejšího nedůvěřivého prostředí, vyžádal jsem si i přes tuto v tehdejší

situaci jedinečnou nabídku chvíli na rozmyšlenou. Dostal jsem ji, ale když jsem vyšel z kanceláře ředitele, tak jsem si řekl, že to je konec, že teď už mě zpátky nevezmou,“ vzpomíná inženýr Kalaš. Ale vzali. A když se jako nový zaměstnanec v obchodním oddělení firmy po několika týdnech práce s výrazně lepší slovní zásobou německých slovíček zeptal, jak je možné, že tak zapůsobil, dostalo se mu podivuhodného vysvětlení. Ředitel, který ho přijal, prý absolvoval jako mladý inženýr dvouletou stáž v plzeňské škodovce. A když z této továrny s nabytými zkušenostmi před válkou odcházel, dal si slib, že tuto možnost jednou někomu z Československa oplatí. Petr J. Kalaš se objevil jako první. Jak prostě...

## Úspěch ve Švýcarsku a návrat domů

Doplnil si němčinu a angličtinu, později postupně i francouzštinu a španělštinu a po dvou letech přešel k velké konzultační firmě, která připravovala mezinárodní projekty. Pracoval jako konzultant celkem v 60 zemích na všech kontinentech, radil vládám, vedl velké mezinárodní projektové týmy, stal se odborným konzultantem UN organizací a projektu německé vlády. Mezi mnoha desítkami projektů se mj. podílel na výstavbě 18 z 50 největších vodních elektráren na světě.

Zajímavá a naplňující práce měla ovšem stinnou stránku. V osobním životě, kde kvůli častému odloučení nevydrželo jeho manželství, zůstal po rozvodu v roce 1986 s dvěma dětmi sám. Častá nepřítomnost také zapříčinila, že dostal švýcarský pas až po dlouhých osmnácti letech. „Celou dobu jsem se svým uprchlickým pasem trnul, že omylem přistaneme v Československu a zavřou mě, protože jsem zde byl odsouzen ke třem

letům vězení za útěk. První dva tři roky jsem se probouzel hrůzou, že jsem znovu v Praze a že nemůžu zpátky,“ popisuje své tehdejší pocity.

V den, kdy dostal švýcarský pas, přišla významná nabídka z tamního ministerstva zahraničního obchodu, aby si vzal na starost švýcarskou regionální mezinárodní spolupráci v Jižní Americe. Byla to nabídka, která se neodmítá, a neodmítal ji po dobu dalších osmi let. A možná že by dodnes působil na švýcarském, a nikoliv českém ministerstvu, jenže přišel rok 1989 a převrat. Jednou z prvních zemí, kterou nový prezident Václav Havel začátkem roku 1990 navštívil, bylo právě Švýcarsko, které tehdejšímu Československu nabídlo pomoc. A protože se jednalo o mnohostrannou podporu, její součástí byla i oblast životního prostředí.

„Přípravu spolupráce dostal tehdy na starost můj kolega, ale já jsem mu do toho neustále vstupoval radou či nápady. Když mi po dvou týdnech navrhl, abych tuto pro mne daleko bližší činnost převzal, stal jsem na tři příští roky koordinátorem švýcarské spolupráce s Československem, tehdy vůbec první mezinárodní. A tak jsem se v červnu 1990 po mnoha letech vrátil, opět s jedním kufříkem, tentokrát ovšem plným pomyslné švýcarské podpory v hodnotě jedné miliardy korun. Vzpomněl jsem si tehdy na rok 1968, kdy jsem odešel bez rozloučení, a pomyslel si, že můj otec, který mezitím zemřel, by byl rád, že jsem zpátky, že jsem přijel této zemi pomoci,“ vypráví s téměř neznatelným pohnutím Petr J. Kalaš.

V kufříku přivezl kromě finanční podpory také nový pohled na svět, nový způsob řešení problémů. V průběhu dalších tří let se podílel na realizaci 21 projektů v Čechách a na Slovensku. Mimo jiné pomáhal tehdejšímu ministru život-



Foto: Informační centrum OSN v Praze / Ondřej Besperát

ního prostředí a blízkému příteli Josefu Vavrouškovi zorganizovat historicky první konferenci o životním prostředí v Evropě. Uskutečnila se v Dobříši, kde za účasti ministrů všech evropských zemí – a jako předzvěst budoucí panevropské spolupráce – vznikl až do dnešních dnů fungující program Environment for Europe. O rok později proběhla tato konference v Lucernu a Švýcaři tehdy nabídli Petru J. Kalašovi personální obsazení koordinátora programu ve Světové bance. „A tak jsem se po důkladných přijímacích pohovorech v roce 1994 přestěhoval do Washingtonu s tím, že tam pobudu rok či dva. Nakonec se můj pobyt ve Světové bance protáhl na jedenáct let a stal jsem se tak nejdéle sloužícím švýcarským di-

plomatem v zahraničí,“ pokračuje Petr J. Kalaš. Ze své pozice ve Světové bance pomáhal mezi západními donory shánět peníze na environmentální projekty pro všechny postkomunistické země včetně České republiky. Byl tak neustále na cestách napříč západní, střední a východní Evropou a pomohl připravit financování několika desítek projektů. Po čtyřech letech evropského programového působení přišla výzva ještě globálnější. Do popředí se uprostřed 90. let dostala mezinárodní problematika klimatických změn. P. J. Kalaš se jako koncepční spolutvůrce stal na několik let ředitelem

rozsáhlého osvětového programu zaměřeného na přípravu národních klimatických strategií. Pod jeho vedením pracovaly národní týmy v 25 zemích na všech kontinentech, včetně třeba Číny, Indie, Kolumbie, ale i České republiky, Slovenska či Ukrajiny. Ukázalo se například, že tato spolupráce s Ruskem výrazně ovlivnila podpis této země pod Kjótským protokolem (pozn.: v něm se průmyslové země světa zavázaly snížit emise skleníkových plynů).

Když po statisících nalétaných mil, desítkách dalších projektů a možná stovkách osobních kontaktů po celém světě v roce 2004 svoji činnost u Světové banky skončil, zvažoval, zda se vrátit do Švýcarska, kde měl dům a děti, nebo zda se natrvalo vrátit do České republiky. „Rozhodující bylo, že jsem považoval návrat do Švýcarska za návrat do zlaté klece. Byl bych zabezpečený, hrál tenis, golf či chodil po horách... Vždy jsem upřednostňoval zajímavou a náročnou práci, ve Světové bance jsem byl zvyklý pracovat často dvanáct hodin denně, měl jsem vliv na planetární agendu a pocit užitečného přínosu. Proto představa, že najednou pracovním skončím, nebyla v té době lákavá,“ říká inženýr Kalaš. Na druhé straně viděl potřebu a možnost uplatnění svých dlouholetých zahraničních zkušeností v České republice. Jediné, co jej trochu brzdilo v návratu, byl tehdejší nepříliš příznivý domácí vývoj. Spokojil se však s tím, že se země stala součástí Evropské unie, což pro něj byla záruka, že i budoucí vývoj v ČR bude mít svůj pozitivní trend.

## Jak mi volal premiér

K návratu měl ale i ryze soukromý důvod. Na počátku 90. let potkal v Praze svoji druhou ženu Dagmar. Vztah tentokrát přežil i dlouhodobé zaoceánské odloučení a inženýr Kalaš cítil, že má v České republice druhé zázemí. Přesto se často vracel do Švýcarska navštívit děti. „Jednou, když jsem byl na návštěvě u syna v Bernu, mi zazvonil večer telefon a na druhém konci se ozval tehdejší premiér Mirek Topolánek: „Dostal jsem na vás doporučení. Nechtěl byste pracovat v mé vládě?“ Já jsem si říkal, že to je vtip, ale on se mě zeptal, jestli bych nemohl přijet nazítří do Prahy k osobnímu setkání,“ vypráví inženýr Kalaš. Tak si koupil letenku do Prahy a v Hrzánském paláci čekal na domluvenou schůzku, která se však stále odkládala. Ve chvíli, kdy si už sjednával zpáteční letenku do Švýcarska, jej zavolali a byl přijat novým premiérem. Během čtvrt hodiny se z něj stal nominovaný ministr životního prostředí a za dva dny nato byl na Hradě i jmenován. Kdyby neměl tak rozsáhlé zkušenosti, telefonát do Švýcarska by se pravděpodobně neuskutečnil.

Vedení úřadu převzal s plným nasazením a fungování ministerstva se snažil přizpůsobit svému zažitému švýcarskému vzoru. Ke spolupráci na

## Workshop and Public Workshop

21-22 October 2003, New Delhi





přestavbě ministerstva pozval všechny zaměstnance, představil jim náročné cíle a požádal je o velké pracovní nasazení k posílení kompetence úřadu. K řadě zavedených změn tak patřil i zákaz vžitého nezvaného přístupu lobbistů do budovy úřadu. Zpětně vidí inženýr Kalaš své působení na Ministerstvu životního prostředí jako velkou a pozitivní osobní zkušenost s ověřením možností uskutečnění i náročných změn. A účast ve vládě země ho naplňovala osobní hrdostí.

Když ve vládě Mirka Topolánka končil, premiér ocenil jeho velmi úspěšné zastávání ministerského úřadu a nabídl mu místo svého poradce. Své významné přispění v roli poradce vidí v osobní iniciativě a návrhu využít získané mezinárodní zkušenosti v oblasti klimatických změn ve prospěch ČR. Tento tehdejší včasný krok a jeho předjednání s japonským ministrem životního prostředí otevřely České republice cestu k získání 1 mld. USD z prodeje emisních povolenek a k přípravě programu „Zelená úsporám“, u jehož zrodu rovněž stál.

P. J. Kalaš posléze radil na Úřadu vlády i dalším premiérům – Fischerovi a Nečasovi. Ve funkci poradce pokračoval na ministerstvech životního prostředí, zemědělství a financí. Spolupracoval i s resortem průmyslu a obchodu, zahraničních věcí a školství.

## Současnost a jak dál

Své působení v české státní správě považuje inženýr Kalaš za své poslání, jak zlepšit její efektivnost a strategickou agendu, protože prostor pro frustraci je ve srovnání se zahraničím, a především s jeho druhým domovem, Švýcarskem, mnohdy ještě značný. „V souladu se svým životním postojem nerad přijímám vžité výmluvy na problémy jako překážky pro zavádění potřebných změn. Hlavně mě zajímá hledání nových řešení. Snažím se zaměřit především na to, co mohu ovlivnit a co je důležité – to jsou mé stále výzvy a příležitosti k uplatnění. Svůj největší přínos vidím ve vytváření synergií, v tom, dávat dohromady lidi, nápady, peníze, vytvářet strategické koncepty, propojovat procesy a připravovat konkrétní projekty,“ pokračuje.

Proto chce dál soustředit svůj zájem a energii kromě poradenské činnosti na Ministerstvu životního prostředí i na svoji odbornou účast v Radě vlády pro udržitelný rozvoj a na působení v české pobočce Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj, kterou tu před třemi lety zakládal. Tyto tři oblasti účelně propojují potřebu vytváření střednědobé a dlouhodobější vize udržitelného vývoje České republiky a způsoby její implementace jak v rámci státu, tak i se zapojením potenciální hnací síly podnikatelské sféry, jak osobně věří.

## 13. komnata

I Petr J. Kalaš, sebevědomý, úspěšný a velmi vzdělaný člověk, má své slabé místo. „Když emigrujete, vytváříte v cizině nové rodinné prostředí, kromě manželky bez jakýchkoliv dalších rodinných vazeb a vztahů. Musíte svým dětem vštípit, že nebudou vyrůstat v širším rodinném



zázemí, jaké mají ostatní děti, musí si vytvořit daleko větší míru samostatnosti a osobní odpovědnosti," vypráví Petr J. Kalaš. Místo kořenů proto dceři Nicole a synovi Patrickovi nabídl křídla a poskytl to, co jim v nově vytvářeném prostředí dát mohl – špičkové mezinárodní vysokoškolské vzdělání a pomoc s orientací v náročném světě. V tomto ohledu se mu jeden z jeho důvodů pro emigraci potvrdil: dcera i syn se v zahraničí výborně integrovali a dobře se uplatňují v zahraničních mezinárodních organizacích i s občasným pracovním propojením na Českou republiku.

I když kvůli emigraci ztratil přímý kontakt s rodinou, maminku či sestru viděl několikrát a s tatínkem se za celých jednadvaacet let ve Švýcarsku setkal pouze dvakrát, bere to jako cenu, kterou zaplatil. Stejně jako ztrátu kolegů a přátel, kteří s ním v době emigrace většinou přerušili kontakt.

„Při pohledu na téměř 25 let zpět bych se pro emigraci za tehdejších podmínek rozhodl znovu. Začínat v neznámém prostředí doslova od nuly a uspět dává osobnímu charakteru na celý život pocit sebedůvěry a nezaměnitelné zkušenosti. V každé fázi života potřebujete mít něco, o co se můžete opřít, něco, co dává smysl. Emigrace mi tento pocit i díky velmi zajímavým činnostem poskytla. Doufám, že svým životem i po návratu domů zanechávám viditelné stopy, že můj život má i nadále smysl.“

Petr J. Kalaš se možná i pod dojmem emigrace snaží prosazovat věci, které považuje za správné. Tato vnitřní síla mu přináší uspokojení, že může něco vrátit společnosti, kde vyrostl.

Avšak na otázku, zda je doma v Česku, nebo ve Švýcarsku, odpovídá mnohoznačně: „Srdcem zde, rozumem asi více ve Švýcarsku.“



1 1

# Jiří Kejval

Generální ředitel společnosti TECHO  
a předseda Českého olympijského výboru

---

82

Bývalý reprezentant ve veslování založil společnost TECHO v roce 1991. V roce 2005 ji coby jednoho z největších výrobců kancelářského nábytku prodal nizozemské skupině Royal Ahrend NV, v níž je dnes členem představenstva.



# Krize je nejlepší možnost růstu



Foto: Herbert Slavík

Bývalý výkonný sportovec začínal s garážovou firmou, ze které se po pěti letech stala jednička na českém trhu. V průběhu několika dalších let expandoval po celé střední a východní Evropě, Rusku a Velké Británii. I poté, co firmu prodal, zůstal generálním ředitelem a také se významně podílí na rozhodování firmy, která ji „koupla“. Teď je totiž ona česká součást v rámci nadnárodního koncernu nejvýznamnější. Na sport ale nezanevřel, kromě pravidelného běhu je rovněž předsedou Českého olympijského výboru a angažuje se v Českém veslařském svazu. Jeho cílem je dostat sport ke všem, především k dětem.

84 **Cítíte se dnes víc jako sportovec, předseda olympijského výboru, nebo nejvíc ze všeho jako manažer?**

Chtěl bych být sportovec, to se mi líbí nejvíc. Dělat sport je v tu danou konkrétní chvíli nejpříjemnější. Kancelářská práce nepřináší takové zadostiučinění a dělat jenom manažera 24 hodin denně by mi nepřineslo uspokojení. Na druhou stranu sportování jako takové není z dlouhodobého hlediska tak uspokojující, jako když se něco podaří v podnikání. Svoji práci vždy hodnotím z odstavu času a záleží na tom, jaký pocit z ní zůstane. Vždy v životě jde o kombinaci věcí.

**Do jaké míry lze přenést zkušenosti ze sportu do byznysu? Dá se o něčem takovém vůbec hovořit?**

Určitě. Ale sport je daleko více soutěživý. Protože v byznysu řada lidí nemá až tak velké ambice a jde jim o to přežít a užít se. Tento parametr ve sportu neexistuje, tam rozhoduje vítěz.

Existuje takové heslo: second is a first of losers. Tento přístup, jít do toho na sto procent, je obvyklejší ve sportu než v byznysu. Ale když to někdo aplikuje v byznysu, má velkou šanci se prosadit.

**Jak moc lze být manažerem v takové organizaci, jakou je olympijský výbor?**

Hodnota peněz, která je v byznysu téměř absolutní, se v olympijském výboru relativizuje. Není to měřeno tím, kolik vyděláte, ale spíš kam to posunete. Peníze jsou tady prostředkem, nikoliv cílem. Byznys je o penězích, na konci dne máte rozvahu a je jasné, jestli jste úspěšný, či nikoliv. Sport má ale jiná měřítka a peníze nejsou absolutním měřítkem úspěchu.

### **Do jaké míry vnímáte rozdíl mezi manažerem a majitelem? Na začátku jste byl majitel, nyní stejnou firmu řídíte...**

Být majitelem je psychicky náročné, jste za všechno odpovědný a každý to také tak vnímá. Na konci dne sedíte a vnímáte, že jste sám, a zvažujete, zda rozhodnutí, která jste udělal, jsou dobrá, nebo špatná, neboť určují vaši budoucnost.

V případě manažera, pokud bych bral ten takzvaně brutální korporátní pohled, nejde o firmu, ale o to, zda je dané rozhodnutí dobré pro jeho kariéru. Firma mu je ukradená. Protože jsem byznys dělal sám na sebe, zachoval jsem si podnikatelský pohled na věc a pro mě je klíčový dopad na firmu. Ale ten jiný přístup vidím kolem sebe, mnozí lidé vnímají firmu pouze skrze vlastní zájmy. Mně se korporátní pohled na věc nelíbí, ale je taková doba.

Rozdíl mezi privátním a manažerským přístupem vnímám a občas jej vidím i na sobě, někdy si říkám, že kdyby to bylo moje, tak to udělám takto. Než ale jít hlavou proti zdi, tak se raději zařadím. I proto se realizují v olympijském hnutí a mám dvoukolejnou kariéru.

### **Manažerem jste sedm let, předtím jste byl majitelem. Nejste už z manažerské pozice poněkud unaven?**

Musíte byznys milovat. My jsme se dvakrát dostali do situace, že jsme měli nějakou zakázku a dozorčí rada, zástupci majitelů, řekli, že se jim to nelíbí.

Před třemi lety jsme se rozhodli, že půjdeme do zakázky – vybavení ostrova. (pozn.: Spolumajitel Air Bank či Home Credit Jiří Šmejc vybudoval exkluzivní hotelový komplex na svém privátním ostrově na Maledivách.) Byla to zakázka ve výši 30 milionů dolarů, která nesla obrovská rizika, zda se projekt

vůbec dokončí. My jsme dodávali i věci, které normálně neděláme, protože jsme byli generálním dodavatelem interiérů. Byl to ostrov, což znamená, že stačilo zapomenout jeden šroub a mohli jsme se pro něj vrátit tisíce kilometrů. Akcionáři byli proti a poukazovali na velká rizika a malé zkušenosti. Dodnes si pamatuji, že jsem měl schůzku s předsedou dozorčí rady a situace se vyhrotila do té míry, že jsem řekl, že má dvě možnosti: buď mě vyhodí, nebo to udělám. Navíc jsem to stejně mezitím podepsal. A tak jsem to udělal.

### **Není to spíš tím, že vás dodnes berou víc jako partnera než jako manažera? Koneckonců kupovali vaši firmu bezpochyby s podmínkou, že ji budete manažersky řídit...**

Vidím velký rozdíl v přístupu majitelů firem ke mně a k mým kolegům. Ke mně mají velký respekt a já se snažím této situace nezneužívat. Když jsem přesvědčený, že mám pravdu, tak na ní trvám. Průšvih by byl, kdyby se ukázalo, že jsou jejich obavy oprávněné, a zakázku bychom neudělali. Potom bych zřejmě musel odejít. Ale pro mě je klíčové, že děláme věci správně, že mě to baví a že jsme schopni dodávat akcionářům dobré výsledky.

### **Jsme ta nejlepší část celé korporace**

### **Royal Ahrend kupoval TECHO před krizí. Bylo to výhodnější pro ně, nebo pro vás?**

Z dnešního pohledu jsem to prodal ve správný okamžik. Ale nemám pocit, že jsem je podvedl, protože firma dlouhodobě prosperuje. Po pravdě řečeno, kdyby nás nekoupili, byli by ve velkých problémech. My vyděláváme.





Foto: Milan Jaroš

Oni jsou větší, ale my jsme postupně úspěšnější. Zajímavé je, jak jsme se začleňovali do korporace. Ze začátku jsme byli divný trh ze střední Evropy a bylo to hodně o mých osobních vztazích s generálním ředitelem. Nyní jsme jejich nejlepší část.

**Poprvé jste ale firmu TECHO prodal v roce 1998, a to investičnímu fondu. Proč?**

Začal jsem podnikat, zvětšovali jsme se a zvětšovali a v roce 1998 začala být bankovní krize a banky přestaly půjčovat. V tu chvíli jsme měli dvě možnosti: buď podnikání na několik let utlumíme a nebudeme se rozvíjet, anebo budeme mít velkou firmu, která nám nebude celá říkat pane. Bylo nám třicet a chtěli jsme jít dopředu, tak jsme se rozhlédli po venture kapitálu a do tří měsíců jsme podepsali smlouvu s J.P. Morgan Flemmings.

Fond byl trochu netrpělivý u exitu (pozn.: prodej spolupodílu), protože kdyby počkal, mohl vydělat daleko víc. Prodali to Ahrendu, ale rychle. Nakonec jsem na tom vydělal já, protože když oni to prodali levně, já jsem si mohl při finálním prodeji říci o dobrou cenu.

Nicméně od fondu jsme získali peníze na rozvoj a začali jsme otevírat pobočky v Rumunsku, Maďarsku, Velké Británii, Polsku a ta poslední byla jediná, která nám nedopadla a kterou jsme museli zavít.

**Proč zrovna Rumunsko?**

Měl jsem tehdy dva kamarády veslaře a jednou mi volali večer z Rumunska a říkali, že tam musím přijet, protože vše připomíná Prahu v roce 1991. Stačí zasadit klacek a ovoce vyroste do druhého dne. Pamatuji si, jak jsem tam přijel, všude psi na letišti, to bylo otrěsné. Bydlel



jsem v hotelu, který byl asi v mém životě nejhorší, pak jsem si šel zaběhat a obklíčili mě psi.

Ale jsme tam velmi úspěšní, loni jsme tam udělali stejný obrat, jaký máme v Anglii – deset milionů eur. Letos reportovali, že letošní plán stoprocentně splní, což je na začátku března (pozn.: rozhovor se konal koncem března 2015) zvláštní.

Rumunsko je tak úspěšné kvůli ruské krizi, je tam 80 tisíc amerických vojáků, jsou u NATO, a proto je důvěryhodné pro investory. Trh má 25 milionů lidí a mám je rád. Jen když se řeší problém, je potřeba respektovat, že se chovají malinko iracionálně a emocionálně, ale rychle to přejde a pak je zase dobře.

### **Jaký vliv měl na TECHO vstup investičního fondu? Nechali vás být, nebo převezli manažerskou kontrolu?**

Mám cit pro marketing a pro obchod, to mě učit nemuseli. Ale můj velký problém byly finance a corporate governance, na to jsem nedbal a podle toho to vypadalo. Oni řekli, že musím mít finančního ředitele. Já jsem tehdy měl jednoho, byl to bývalý pracovník finančního úřadu, což mi připadalo jako geniální praxe. Z hlediska korporátního řízení firmy ale know-how na finančním úřadě neseženete. Fond mi poslal kluka, který byl dříve u úspěšného exitu v Jance Radotín, kde dělal finančního ředitele. Nejdřív jsem kladl odpor, ale pak jsme ho vzali a bylo to jedno z nejšťastnějších rozhodnutí, která jsem udělal. Honza Šafránek sem přišel, byl zvláštní, ale našli jsme si k sobě cestu. Je úplně jiný než já, protože o tom ten život je a to je ta přidaná hodnota. Já jsem extrovert, on introvert, já umím vymýšlet, ale ne dotahovat a on byl opačný. Dělalí jsme spolu deset let a dojeli jsme až k exitu – bez něj bych to nikdy neudělal. A dodnes z toho ta firma žije.

### **V průběhu podnikání jste zažil dost krizí: rozpad republiky, bankovní krizi, měnovou krizi, finanční... Co jste si z těchto zkušeností odnesl?**

Krise je skvělá možnost, abyste mohli růst. V průběhu každé krize někdo zbankrotuje, ale každá krize odezní a i teď máme našlápnuto k jednomu z nejlepších výsledků v historii. To je tím, že zbankrotovaly všechny firmy okolo. V Evropě se za poslední tři roky výrazně snížily výrobní kapacity, ale poptávka se vyrovná postupně. Pokud se podaří v průběhu krize zvýšit podíl na trhu, potom po krizi stačí si ho udržet a to vás vyveze nahoru.

### **Dokupovali jste jiné výrobce, kteří v krizi zkrachovali?**

Ještě dokud jsme byli malí. Nyní jsme v první pětce největších výrobců v Evropě, máme čtyři továrny a víc už bych nechtěl. V krizi jsou největším problémem fixní náklady – a to jsou fabriky. V západní Evropě dělníka nevyhodíte, u nás když ho vyhodíte, tak ho nikdy neseženete znovu. Na tom se ušetřit nedá. My chceme fungovat nikoliv v Evropě, ale ve světě. Pro nás je klíčová logistika. Pokud chceme udělat slušnou marži, musíme do Afriky, kde je velký trh a relativně malá konkurence.

### **Umíte si představit, že byste si založil další vlastní firmu?**

Jsem velmi konzervativní. Vybuodoval jsem to a všechny lidi, kteří zde pracují, jsem si vybral. Jsou to mí kolegové, mám je rád. Jsem s těmito lidmi dvacet let a přijde mi nefér se sebrat a odejít.

Měl jsem smlouvu povinnou na tři roky, pak jsem mohl odejít. Ale přišlo mi hloupé to udělat. Za prvé noví majitelé se ke mně chovají neskutečně slušně, v každém okamžiku jednají s velkou úctou,

až jsem z toho překvapený. Mám štěstí na seriózní kolegy, nemám žádné nadřazené. Moji kolegové z boardu jsou tito: finanční ředitel, který je o 15 let mladší, a když řeknu, jak to bude, tak to tak je. Šéf představenstva je zhruba stejně starý, jsme kamarádi a radíme se spolu.

Realizuji se v olympijském hnutí. Mám rád marketing a rád dělám velké věci. Kdybych začal znovu, musel bych úplně od začátku. To si neumím představit, že bych znovu začínal, obíhal firmy, stál na výstavišti... Nechtěl bych se vrátit nazpátek. Líbí se mi v ČOV, protože tam je to další výzva.

Ve firmě děláte v zásadě to samé. V ČOV potkávám zajímavé lidi, na podzim na naší akci přijede princ Albert z Monaka, šéf Mezinárodního olympijského výboru Thomas Bach, předseda Ruského olympijského výboru a místopředseda ruské vlády Alexandr Žukov. Jsou to velmi zajímavé osobnosti.

Nedávno bylo v Praze halové mistrovství Evropy v atletice, seděl jsem u večeře se Sebastianem Coem, předsedou Britského olympijského výboru. Má vystudovanou historii, byl vynikajícím sportovcem a najednou mi říká, že píše historickou knihu o paralelách mezi rokem 1956 a 2016. O tom, jak se změnila mezinárodní geopolitická situace. A najednou vidíte, jaký má ohromný rozhled. To jsou překvapující věci, to mě obohatí, protože něco takového jsem u dealera nábytku nikdy nezpozoroval.

## **Jsmo tlustí a máme tlusté děti**

**Je to víc o vašem zadostiučinění, nebo má olympijský výbor dopad na reálný sportovní život?**

Nejvíce se mi líbí globální rozměr. Olympijské hry se staly jednoznačně největší akcí, s takovou sledovaností nic

podobného neexistuje. V Česku zhruba 94 procent lidí ví, že je olympiáda, a asi 80 procent ji aktivně sleduje. Nic takového nemají ani volby, snad jen Velikonoce a Vánoce.

Sport přináší zdravý a harmonický životní styl, to je největší životní hodnota, kterou lze mít. Olympiáda, když si odmyslíme to, že nikdo nepoběží stovku za devět vteřin, může být motivací, proč sportovat.

My jsme k olympiádě v Soči udělali olympijský park na pražské Letné. Přišlo tam přes 400 tisíc lidí. A teď to chceme udělat v létě. Shodou okolností, Sebastian Coe byl úplně nadšený a chce od nás koupit licenci. Jednal s námi Ahmad Al-Fahad Al-Sabah, prezident Asociace národních olympijských výborů, sedli jsme si spolu, chtěl vědět podrobnosti o projektu. A pak jen řekl, že by chtěl něco takového udělat ve sto zemích světa, abych to zařídil. To jsou věci, které mi přijdou naprosto úžasné.

## **Má to ale nějaký přesah do domácího sportu?**

Děti dělají to, co je baví. Rodiče jsou nejraději, když je klid, a v tom je nejlepší počítač. Veslaři mají na primátorském štítu, na své ceně, nápis: Silné mládeži, opoře vlasti. To platilo vždy, že národ musí být silný a zdravý. Nyní vidím spíš obsesi vzděláváním, že každý musí být vystudovaný, že je pak zajištěný pro život. Mnoho lidí má pak pocit, že když dělají vzdělání, nemohou dělat sport. Přitom platí, že ve zdravém těle zdravý duch. Tyto věci jsou podle mě přímo úměrné.

## Co se vlastně doopravdy změnilo? Jenom na počítače se to svádět nedá...

Dřív měla každá učitelka aprobaci na tělocvik. Dnes ne, na některých středních školách často tělocvik chybí a na vysokých chybí většinou. Teď se to nepovažuje za důležité. Je potřeba změnit náladu ve společnosti, musíme stále opakovat, že jsme nejtlustší národ na světě a máme nejtlustší děti.

Někdejší ministr zdravotnictví Heger dostal od WHO varování, že se české děti hýbou méně než 45 minut denně a že to může mít závažné zdravotní důsledky. Počítač v roce 1995 nebyl, ale byl pohyb. Teď jej děti nemají, nemají koordinaci pohybu, jsou nešikovné, daleko častěji se zraní. V průměru 30 procent děvčat na druhém stupni je omluveno z tělocviku. Obézním hrozí obrovské riziko zranění, tak se jim zakáže pohyb. Ale to je rezignace na celou situaci.

## Jak moc to můžete z pozice předsedy olympijského výboru změnit?

Musíme mít vzory, které tělocvik ztraktivní. Udělali jsme průzkum, jak mají děti rády tělocvik. Vyšel nám jako třetí nejméně oblíbený předmět, což pro mě bylo velké překvapení. Dříve byl vždy s odstupem nejoblíbenější. To jsou šokující zjištění, ale chyba není v dětech, nýbrž v tom okolí.

Olympijský výbor to nevyřeší, ale chceme rozpohybovat společenskou diskusi. Rodiče si musí uvědomit, že je sport pro děti velmi důležitý.

## Spolupracujete s politiky?

Politici jsou hodnoceni ve čtyřletých cyklech. Rok jim trvá, než se zabydlí, rok dělají kampaň a rok trvá výběrové řízení. Investice do dětí je ale investice do generací a není vidět v horizontu voleb. Na rozdíl od vydlážděného náměstí, nej-



Foto: Herbert Slavík

lépe před volební místností. A politici to vědí, tak proč by investovali do sportu.

## Vy si umíte představit, že byste šel do politiky?

Ne, mně se na byznysu líbí, že se zde bez výhrady setkáváte s chytrými lidmi. A jak to sleduji, mám pocit, že se v politice situace dramaticky zhoršuje. Navíc čím nižší úroveň lidí, tím zoufalejší konkurenční boj. Chytrý člověk, který chce něco navlíknout, udělá něco chytrého, hlupák vám podrazí nohy. A navíc to nečekáte. Sice se říká „nikdy neříkej nikdy“, ale vstup do politiky si neumím představit.

1 2

# Jiří Kunert

Ředitel UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.

---

90

Kariéru zahájil v ČSOB, posléze působil v londýnské pobočce Živnostenské banky. Po návratu do Prahy se po dvouleté přestávce na ministerstvu financí postupně dostal na pozici generálního ředitele a předsedy představenstva. Živnostenskou banku poprvé pomáhal zprivatizovat v roce 1992, podruhé ji připravoval k prodeji o šest let později a potřetí a zatím naposledy dohadoval prodej italské skupině UniCredito v roce 2002. Byl členem prvního NERVu (Národní ekonomická rada vlády) a neformálním mluvčím Dřevíčské výzvy, zakladatelem a dlouholetým prezidentem České bankovní asociace a v současné době je členem prezidia ČBA.



# Krize se opakují, ale lidé jsou nepoučitelní



Pokud se dá o někom říci, že je pevným bodem tuzemského bankovního vesmíru, který se kolem něj otáčí, je to současný šéf UniCredit Bank Jiří Kunert. Za posledních pětadvacet let se totiž ze svého „křesla“ prakticky nehnul. To, co se měnilo, byly jen názvy bank a jména majitelů. Bankéř Jiří Kunert ale zůstal stálíci a je nejdéle sloužícím generálním ředitelem banky v České republice.

**Jak jste se dostal do Živnostenské banky, která se nakonec stala vaším osudem?**

Vrátil jsem se z Londýna a chtěl jsem zpět do ČSOB. Jenže jsem si nepadl do oka s jejím tehdejší šéfem, tak mě poslali na ministerstvo financí, kde jsem měl radit s bankovníctvím. Fakticky jsem ale nejvíc ze všeho dělal překladatele, což mělo tu výhodu, že jsem si mohl nerušeně číst Financial Times a Economist. Také jsem psal různé věci o oddělení centrálního a obchodního bankovníctví.

Tehdy zemřel dlouholetý ředitel Živnobanky a mě poslali na jeho místo, ať ukážu, co umím. Jenže Živnobanka byla spíš záložna pro tuzexová konta. Jediné, co tehdy dělala, bylo, že ukládala Kč u SBČS za 4 %, a když přišel nějaký klient, dostal tuzexové bony proti svým Kč uloženým za 0 % (pozn.: poukázky do obchodů Tuzex, což bylo jediné místo před rokem 1989, kde se dalo bez dlouhých front koupit zboží dovezené ze Západu). To mi tenkrát nepřišlo zrovna jako výzva, tak jsem se vrátil, že tam nechci být. Ale jiná možnost nebyla.

Naštěstí už tehdy v Živnobance působilo pár velmi zajímavých mladých lidí, takže jsme začali psát projekty, které bance měly přinést byznys a které se alespoň na první pohled netvářily jako čistě tržní. V roce 1988 jsme začali psát projekt o leasingu, v roce 1989 to byl už privatizační plán a návrh na joint venture.

Vrchním ředitelem jsem dále zůstal i po sametové revoluci. Stejně se dostal na vrchol bývalý dlouholetý ředitel ČSOB Pavel Kavánek, který původně oslovil mě v čele Občanského fóra v ČSOB, zda bych to nešel dělat. Ale protože už jsem dal slib Živnobance, tak jsem mu řekl, aby to zkusil sám. A uspěl. Byly to pionýrské časy.

**Tehdy přece ministerstvo financí rozhodlo, že se Živnobanka a další banky budou privatizovat za privatizační poukázky. Jak se vám podařilo tomuto osudu uniknout?**

Trval jsem na tom, že privatizace bank za kupony je nesmysl. Banky tehdy – i dnes – potřebovaly peníze, skutečný ka-



pitál. Předložil jsem privatizační návrh, že ano, že se změním na kupony, ale že v ten samý čas do nás vstoupí skutečný investor a vloží peníze. Tak jsme začali hledat investora. International Finance Corporation (IFC) ze skupiny Světové banky nám radila, byla vybrána německá BHF-BANK. Jenže tehdy jeden investor nemohl mít přes 50 procent. Nakonec jsme ministerstvo financí přesvědčili, že BHF bude mít 40 procent a IFC si vezme 12 procent.

### **Živnobanka měla tehdy a ještě dlouho poté pověst „butiku“ pro bohaté. Jak moc to šlo rozvíjet?**

Tehdy jsem se chtěl soustředit na investiční bankovníctví. Říkal jsem si, že máme nové podniky, které budou potřebovat kapitál, know-how, investory, a my, kteří máme zahraničního vlastníka, nabídneme firmám refinancování a vůbec získáme kapitál pro české podniky. Jenže kuponová privatizace způsobila, že nikdo nechtěl žádný kapitál, protože firmy vlastníky měly a managementy chtěly především peníze na provoz a platební styk. Začínali jsme z nuly, neměli jsme žádného korporátního klienta. Pak jsme založili privátní bankovníctví, kde se klienti rekrutovali z řad restituentů, českých a mezinárodních manažerů, a pomalu to narůstalo.

### **Doby raného kapitalismu bankám nevšedčily. Jak jste se vypořádali se špatnými úvěry?**

Na rozdíl od všech ostatních jsme nedostali státní pomoc, i když naše bilance vypadala dost podobně jako u ČSOB. Tak jsme museli všechno řešit sami. Na začátku 90. let ta banka byla ve skutečnosti na dně, byla podkapitalizovaná a měla špatné úvěry. Ale našťastí to tehdy nebylo tak známé a podařilo se nám vše vyčistit ještě před vstupem investora.

Na začátku ani potom jsme si neuměli představit, že budeme dělat byznys stejně jako „normální“ česká banka tehdejší doby. Věděli jsme, že můžeme dávat úvěry pouze za určitých podmínek a za určitou cenu. Pamatuji si, jak jsme seděli na jednáních představenstva a mí kolegové mi říkali: „Podívejte se, IPB (pozn.: Investiční a poštovní banka, která zbankrotovala v roce 2000 – šlo o největší pád banky v dějinách České republiky) dělá to a tamto a my nic.“ A já jsem na to vždy odpovídal, že máme svůj byznys a ten nám stačí.

### **Nejhorší je politické zadání**

**V první polovině 90. let zde rovněž působily privatizační fondy. Celá privatizace posléze skončila akcí Motoinvestu, který začal skupovat akcie pod heslem „Malí akcionáři, plačte“. Živnobanka tehdy měla také privatizační fond. Neoslovili i vás či se nepokusili o nepřátelské převzetí jako v mnoha jiných případech?**

Tehdy za mnou přišel Pavel Tykač (pozn.: bývalý šéf Motoinvestu, nyní majitel Czech Coal) s tím, že chce koupit naše fondy. Dal mi nabídku, která se neodmítá. Jenže v těch fondech mělo peníze zhruba dvě stě tisíc lidí a řada z nich byla současně klienty Živnobanky. Dovedl jsem si představit, jak by zaplakali. Tak jsem ho odmítl a on začal křičet, že to koupí i s bankou. Nakonec jsme se ale ubránili.

### **Šlo vůbec tehdy bankovní sektor uhlídat?**

Šlo o tok peněz do ekonomiky a tím zvýšení jejího růstu. Často se jednalo o politické zadání a to bylo to nejhorší. Já jsem ale nikdy nechtěl mít nic společného se státem, s lobbisty, kteří byli z politických stran, snažili se něco prosadit a chtěli peníze. A pak později

už jen slibovali a chtěli peníze. My jsme je nikdy nepoužili a nechtěli jsme s nimi mít nic do činění, ale u většiny privatizací se tehdy nějakým způsobem vyskytovali. Byl jsem rád, že jsme se soustředili na podnikový sektor a jejich potřeby ve financování a na některé privatizace, kde rozhodovala čísla a znalosti budoucích vlastníků. Nemuseli jsme dělat politická rozhodnutí.

**V roce 1997 přišla měnová krize, banky přestaly půjčovat, podniky byly v problémech. Česká národní banka nejprve prudce zvýšila úrokové sazby a posléze pod tlakem spekulantů musela uvolnit kurz české koruny. O rok později BHF-BANK prodala svůj podíl německé bance Bankgesellschaft Berlin. Byl to výsledek krize?**

BHF-BANK byla pro naši strategii dobrá banka. Bohužel jsme po pěti letech dospěli k závěru, že musíme změnit náš obchodní model na univerzální bankovníctví a budovat pobočky, a na to BHF už neslyšela. BHF byla vlastněna Allianz a ta ji chtěla prodat. Proto jí nařídila, aby nejdřív prodala nás. To se jí povedlo a ukázalo se, že jsme byli její nejziskovější investicí. Zpětně vidím, že prodej Bankgesellschaft Berlin byla chyba. Šlo o státem částečně vlastněnou banku se všemi chybami, které toto vlastnictví přináší.

**Jedním ze zájemců o Živnobanku tehdy byla GE. Proč to nedopadlo?**

Oni se zajímali o joint venture na spotřebitelské půjčky, jenže záhy zjistili, že trh na to není připravený. Tak po nás chtěli, abychom do joint venture vložili náš byznys s podniky a oni by nepřinesli nic, a to se zase nelíbilo nám. GE potřebovala banku na sběr depozit. Financovat se přes kapitálový trh v ČR nefungovalo. Nakonec to byla GE po akvizici Agroban-

ky, která rozjela spotřebitelské půjčky v naší zemi.

Pak jsme se začali zajímat o Komerční banku a to také nevyšlo. Potom mi tehdejší ministr financí Ivo Svoboda navrhnul, abych převzal a vyčistil Českou spořitelnu – a tam jsme se zase nedohodli na podmínkách. A nakonec jsem dostal nabídku z IPB a tu jsem také odmítl. Já jsem věděl, že všechny tyto banky jsou ve velkých problémech. Nejvíce ze všeho se mi však nechťelo jednat se státem, tomu bych se nevyhнул. Když jsme byli tehdy podruhé na prodej, mělo o nás zájem celkem 16 bank.

**Proč zpětně hodnotíte prodej Živnobanky Bankgesellschaft Berlin jako chybu?**

Tehdy jsme s jejich pomocí chtěli jít do retailu. Začali jsme otevírat pobočky, jenže pak se ukázalo, co jsou zač. Byla to berlínská městská banka, která vznikla sloučením bank západního a východního Berlína. Pohltili postupně zemskou banku, spořitelnu, hypoteční banku a komerční banku. Jenže ta hypoteční banka, kterou měli, předtím skoupila všechny domy ve východním Německu. A když to udělala ve městě, z něhož se všichni odstěhovali a zbylo město duchů, tak začala mít problém i celá Bankgesellschaft Berlin. Jenže když máte akcionáře, který je před krachem, začíná se to šířit po trhu. Začali jsme s nimi rychle jednat, aby to prodali, protože jinak by nám utekli všichni klienti. Jim se ale do prodeje nechťelo, tak jsem pohrozil, že odejdu.

**Koncem 90. let jste si na chvíli odskočil zpátky k teorii ekonomie. Jak jste se vůbec dostal coby bankéř k Dřevíčské výzvě?**

Václav Havel chtěl v roce 1999 nainicirovat ekonomiku a změnit tehdejší

situaci. Dal dohromady „partu“ ekonomů a zavolal si nás k panu Schwarzenbergovi na Dřevíč. Proto Dřevíčská výzva.

Dnes si někdy s Vladimírem Kulhánkem (pozn.: bývalý šéf Škoda Auto) říkáme, jestli jsme tehdy nebyli zneužití. My jsme to chápali jako pomoc ekonomice, ale všichni ostatní si mysleli, že chceme založit novou politickou stranu. Představovali jsme si, že navrhujeme nějaká opatření, která potom budou politické strany realizovat. Jenže nás nikdo neposlouchal a každý jen sledoval, jestli nechceme jít do politiky. To, co jsme navrhli, mohlo fungovat. V tom prostředí, ve kterém jsme byli, to ale bylo beznadějně. Tak jsme se každý zase věnovali tomu, co jsme znali a vedli.

## Slovensko je jiný svět

**V roce 2001 jste také odešel a Živnobanka za celé dva roky, kdy jste byl na Slovensku v UniBance, nedostala nového ředitele. V roce 2003 jste se vrátil do Živnobanky – poté, co jste zprostředkoval její prodej bance UniCredito. Jak jste vnímal tehdejší Slovensko, byl to jiný trh?**

UniCredito chtělo původně koupit Komerční banku, ale nakonec koupilo na Slovensku Poľnobanku, která byla před krachem. Mě poslali, abych ji zachránil. A zatímco v Česku už jsem byl známý bankéř a hlavně jsem znal skoro všechny, na Slovensku to bylo jiné. Je tam daleko větší sociální citění a také rodinnější prostředí. Lidé byli zvyklí, že od banky dostávají boty, ošacení, a jejich odbory měly tímto daleko větší požadavky než ty české. Bořit tyto zavedené zvyklosti bylo velmi obtížné, protože oni mají pocit, že stát či firma se o ně postarájí.

Na druhou stranu jsou tam lidé více pospolu. Například když nastal problém, tak jsem řekl, že jej musím jít vy-

řešit na ministerstvo financí. To se pak vždy někdo přihlásil a řekl: „Pane řediteli, mám tam sestřenicí.“ A zařídil to.

Také tam funguje jakási klanová příslušnost. Madaři tam dělají byznys mezi sebou, katolíci dělají byznys mezi sebou a třeba východniari také. Pro ně to byla výhoda, protože se všichni znají a vědí, nakolik si mohou důvěřovat. Zajímavé je, že dodnes je tam daleko menší procento špatných úvěrů, například na hypotékách, protože mají nejvyšší procento mladých lidí, kteří žijí spolu s rodiči. Na splácení se potom podílejí všichni.

**Byl jste tam v době, kdy probíhaly mohutné reformy – penzijní, rovná daň a nakonec přijali euro.**

Ještě na začátku 90. let jsem říkal, že bych rád viděl v Česku rovnou daň. Nakonec jsem ji viděl na Slovensku. Premiér Robert Fico ji změnil, ale nic dramatického to nebylo.

**Do Česka jste se vrátil v roce 2003. To už byl jiný trh...**

V České republice se nakonec banky zprivatizovaly. Vrátil jsem se do stejné banky. Tehdy za mnou přišel pan Profumo (pozn.: Alessandro Profumo, italský manažer, kterému se podařilo konsolidovat tamní bankovní sektor, dlouholetý ředitel UniCredit) s tím, že by koupil Živnobanku. Šli jsme do Berlína a řekli jsme: „Tady je nabídka a berte, nebo neberte.“ Byl to druhý prodej Živnobanky a opět za velmi dobré peníze. I v Berlíně dodnes říkají, že šlo o jedinou výnosnou investici.

V UniCredito ale těžce nesli a dodnes nesou, že prohráli soutěž o Komerční banku. Kupovali banky ve střední a východní Evropě kvůli retailu a ten jsme neměli.

## Vy jste tehdy říkal, že chcete kopírovat model italské UniCredito...

Samozřejmě, šlo o univerzální bankovníctví. V roce 2005 došlo ke spojení s HVB Bank a akcionář chtěl, abychom posílili v retailu. Rozvoj přišel v roce 2010, kdy jsme se rozhodli pro program I2F – „investment to the future“. To bylo v době krize. Řekli jsme si, že v té době bude každý šetřit, tak proč bychom neudělali opak. Bylo to odvážné, ale vedení v UniCredito na to kývlo, tak jsme to uskutečnili.

## Zisk je alfou a omegou

### Přežily podle vás české banky finanční krizi 2008 bez úhony, protože je zde řada bankéřů, kteří tu působí už od divokých 90. let?

Ano, přežily, ale spíš to bylo tím, že ty banky byly vyčištěné a v zahraničních rukách a naši majitelé nám zakazovali dělat byznys jinde než v České republice. Tím pádem jsme neinvestovali do zahraničních cenných papírů. Další výhodou byly nízké úrokové sazby, takže nebyl důvod dávat úvěry ve švýcarských francích a zadělávat si na další problém. Finanční krize se nám vyhnula a na krizi reálné ekonomiky byly české banky připraveny a byly konkurenční výhodou pro překonání krize v ČR.

### Kde vidíte největší změnu, kterou krize přinesla? Je to například nová regulace?

My nakládáme s cizími penězi a regulaci potřebujeme. Ale přemrštěná a špatná regulace vzniká v hlavách politiků. I rok 2008 vznikl tak, že politici chtěli dostat peníze k lidem, kteří to nemohli splácet. Že to nakonec bankéři zabalili do cenných papírů a rozprostřeli po celém světě, to je něco jiného a to bylo špatně dozorováno. Ale zárodek byl v hlavách politiků.

U nás je opačný extrém. Někdy mám pocit, že si ČNB myslí, že banky nej-

sou české a že se jim ukáže, jak se má regulovat. Zatím je to však dobré. Ale zisk začíná být alfou a omegou bankovního podnikání, protože tlak na zvýšení kapitálu je obrovský a kapitál musíte někde získat. Jinak musíte snížit bilanci, úvěrování. Vlastní generace kapitálu je dnes nejdůležitější.

### Kam se dá v ČR investovat?

Musíme věřit v růst ekonomiky, rostou investice a provozní úvěry. U hypoték je ten problém, že nastává saturace. Kam by se ty byty vešly? Nyní si lidé kupují byty na spekulaci, ale zase – komu je pronajímat? A to začne být pro banky čím dál složitější, kde zvětšit aktivní stranu balance.

Já nechápu, proč by banky nemohly mít výnosnost kapitálu 12 procent. Teď mají 15 procent a investoři jsou nešťastní, protože jsou všichni zvyklí na 20procentní výnos. Ale investoři si na to budou muset zvyknout.

### Zažil jste na bankovním trhu transformaci i konsolidaci. Kterým směrem se bude ubírat?

Určitě bude probíhat další konsolidace. Pro menší banky bude stále těžší přežít. Aby mohly růst, budou potřebovat kapitál. A ten budou muset někde získat. Pro velké banky bude regulace znamenat omezování ziskovosti, ale nároky na výši kapitálu se nesníží, spíše naopak. Budou muset přemýšlet o svém obchodním a servisním modelu, zda něco neprodat, nezmenšit se, či se naopak nespojit.

### Kde vidíte největší výzvy bankovního sektoru v budoucnosti?

Za prvé je to regulace. Banky budou muset víc investovat do oddělení risku, kontroly, auditu, compliance, aby věděly, jak všechny regulativní požadav-

ky implementovat, a měly přehled, co se v bance děje. Protože jakékoliv opomenutí, jakákoliv chyba vedou k obrovským pokutám. A na to všechno musejí vydělat, na neproduktivní náklady.

Druhou výzvou je digitalizace bankovníctví. Přestože lidé stále chtějí „živého“ bankéře, musíme do toho investovat už nyní. Například v Nizozemí už do bank nikdo moc nechodí. Kromě poboček ale také zmizeli zprostředkovatelé, protože vše se dá pohodlně srovnat a získat na internetu. HVB Bank nyní v Německu ruší pobočky a zkouší to bez nich. V Česku bych to viděl ještě na deset let.

**Vy jste se také účastnil práce v prvním NERVu, který fungoval ještě za vlády Mirka Topolánka v roce 2009. Ale moc dlouho jste tam nepobyl...**

Já se vždy nechám přemluvit, protože jsou tam dobří lidé a myslím si, že to může fungovat. Byl to trochu diskusní klub, který měl dobrá řešení, ale pak jsem měl pocit, že je nikdo nepotřeboval.

Nakonec se totiž i vláda potom lekne toho, co by se mělo udělat. Nebo se rychle objeví různé zájmy, které říkají, že by se to dělat nemělo.

**Do druhého už jste nešel...**

Tam mě nikdo nezval... a už bych ani nešel.

**Co plánujete v dalších letech?**

Mám rok před důchodem a pravděpodobně příští rok budu mít obnovený tříletý kontrakt. Moc jsem v minulosti přemýšlel, že bych šel do podniku dělat finančního ředitele, ale pak jsem si říkal, že stejně nic jiného neumím než bankovníctví. Já mám ve svém věku jednu výhodu, protože když něco přijde, tak řeknu: „Před dvaceti lety jsem udělal stejnou chybu a teď už to opakovat nebudu.“ Ty chyby se opakují. Už teď všichni zapomněli na rok 2008 v oblasti marží, nepojímání rizika. Máme problém s likviditou, která je největší v zemích střední a východní Evropy a vytváří tlak na to, aby se zhodnotila. Likvidita tady je proto, že ekonomika je bohatá, úspor a peněz je víc než úvěrů a konkurenční boj mezi bankami roste. Věci se opakují, krize se opakují, ale lidé jsou nepoučitelní.



1 3

# Tatána le Moigne

Žena, která do Česka přinesla Google

86

---

Na počátku 90. let působila ve firmách Abacus a Digital Equipment. Po roce 1994 strávila devět let na různých pozicích ve společnosti Microsoft v České republice, Německu a Anglii. Po odchodu na mateřskou dovolenou rozjela vlastní podnikání v oblasti konzultací a dětských deskových her. Od roku 2006 je ředitelkou české pobočky společnosti Google.





# Potřebujeme nového Baťu nebo Škodu, nejen Jágra



Programovala v Assembleru na počítači, kterému nestačila celá místnost. Osobně se podílela na nástupu „uživatelsky přátelských“ osobních počítačů a nyní hovoří o internetu věci, který umožní interakci mezi člověkem a předměty denní potřeby. „Počítačová gramotnost v informačních technologiích se za uplynulých dvacet pět let významně posunula. Vývoj měl několik zásadních milníků a já jsem ráda, že jsem si je mohla prožít,“ začíná vyprávění Taťána le Moigne, jinak také ‚paní Google‘, která nejen přivedla Google do Česka, ale také naši zemi přivedla do společnosti Google.

100

Na začátky v Abacusu, jednom z prvních českých technologických start-upů, který se zabýval distribucí softwaru a hardwaru, vzpomíná jako na jednu velkou školu. „Prodávali jsme tehdy osobní počítače za 250 tisíc korun. Já jsem měla na starost lokalizaci produktů firmy Ashton-Tate (pozn.: americká softwarová společnost, která se proslavila vývojem databáze dBASE a integrovaného softwarového balíku Framework, předchůdce dnešních aplikací Google).

Tehdy počítače neuměly česky. Na to, aby se vůbec zobrazovala čeština, aby fungovaly databáze, aby se dal text setřídít podle české abecedy, se používala kódová stránka 867 bratří Kamenických. (pozn.: Jiří a Marian Kameničtí, čeští programátoři, kteří vytvořili kódové stránky pro češtinu a slovenštinu pro osobní počítače. Začátkem 90. let založili společnost 5Soft, a. s., která se postupem času přetřansformovala do společnosti Syntea software group.) To byly podle ní legendy, které vů-

bec umožnily, aby se do Čech mohly dostat špičkové technologie hned v počátcích.

Taťána le Moigne po dvou letech přijala nabídku špičkové americké technologické společnosti Digital Equipment (pozn.: Jeden z počítačových pionýrů. Firma vyráběla v 70. a 80. letech minipočítače a počítače PDP a VAX pro vědecké a inženýrské účely. DEC byl později koupen společností Compaq, jež se poté sloučila s Hewlett-Packard.), která byla mimo jiné tvůrcem prvního vyhledávače Alta Vista. Takže v DECu (Digital Equipment) se Taťána poprvé setkala s vyhledávačem a zároveň také poznala americkou korporátní kulturu, jež jí umožnila pochopit, jak funguje světový IT byznys, což je zkušenost, kterou měl na počátku 90. let málokdo. Přesto narazila na mantinely firmy.

„DEC byl primárně technologická firma, což bylo skvělé, ale neuměli marketing v té podobě, v jaké to bylo potřeba už tehdy dělat, a také neměli jasno ve své obchodní strategii. Nicméně poznala jsem

tam asi vůbec nejlepší profesní partu a zažila fantastické dva roky. Marketing a obchod jsem se pak šla učit do firmy Microsoft,“ vysvětluje pohnutku ke změně.

Microsoft, respektive jeho produkty, tehdy přinesl do Česka Martin Rajniš, a to velmi originálním způsobem. Nejdříve hacknul Windows, pak je počestil a poté s disketou s přepsaným kódem odjel do sídla Microsoftu do Mnichova, kde poněkud překvapenému vedení vysvětlil, že by se měli o ten český trh začít trochu starat. „Díky těmto nadšencům se sem dostaly nadnárodní firmy a technologie rychleji, než by asi bylo obvyklé, a to velmi pomohlo tuzemskému byznysu,“ vzpomíná na začátky IT v Čechách Taťána le Moigne.

To byla 90. léta. A pak zanedlouho se Češi opět nenechali zahanbit a následoval vznik tří velkých českých portálů Atlas.cz, Centrum.cz a Seznam.cz, díky nimž zažila Česká republika na svou dobu rozmach internetové gramotnosti a inovace, který prakticky neměl v evropských zemích obdoby.

## Život s Microsoftem

V Microsoftu se Taťána věnovala marketingu a rozjížděla partnerský byznys v Čechách. Založila měsíčník Microsoft Qualified Dealer Newsletter, který posílala na disketě poštou stovkám IT firem. Následoval rozjezd čtvrtletníku Microsoft News s 60tisícovým nákladem, díky němuž se uživatelé a klienti dozvídali o novinkách, službách a produktech. Posléze dostala na starost velmi specializované téma: softwarové pirátství. Nikdo to prý tehdy nechtěl dělat. Bylo to negativní téma pro klienty, obzvláště pro velké firmy, kterým bylo potřeba vysvětlit, že se autorské právo vztahuje i na software a že když ho používají ilegálně, jde o obyčejnou krádež.

Dodnes je pyšná na svoji kampaň, kterou vymyslela. Černobílý inzerát se

sloganem „Normální je nekrást“. Kampaň zabrala a přinesla další nabídku, tentokrát přímo z centrály v Mnichově. Byla to její první profesní zkušenost v zahraničí, první regionální pozice ve střední Evropě. Po třech letech se stěhovala za manželem do Londýna, kde si k regionu střední Evropy přibrala i Velkou Británii.

## Mateřství

Narození syna a touha vychovávat ho v Čechách znamenaly další stěhování a profesní změnu. Místní Microsoft si neuměl poradit s požadavkem práce na poloviční úvazek. Po roce na mateřské dovolené a po snaze najít oboustranně prospěšné řešení ukončila po deseti letech pracovní poměr. „Absence flexibility a naprostý nezájem o využití zkušeností získaných v zahraničí byly vlastně klasickým návratem do českého rybníka. Až se tohoto zbavíme a pochopíme, že se talentem, zkušeností a energií lidí nesmí plýtvat, tak se tato země posune do první ligy. Zatím se plácáme v tom našem malém závistivém českém rybníčku, jsme zahleděni do sebe a nechápeme, že tohle je cesta do pekel. Jak chceme s tímto přístupem zůstat konkurenceschopnou zemí, to mi zatím uniká,“ komentuje po desetileté reflexi Taťána.

## Čas dětských her

Odchod na mateřskou, na které nakonec strávila pět let, ji motivoval k tomu, zkusit se profesně postavit na vlastní nohy a zároveň se vydat do naprostého neznáma. Pustila se do výroby dětských deskových her, jejichž prostřednictvím chtěla nabídnout rodičům dětí ve věku 3–7 let možnost pobavit se s dětmi o důležitých životních hodnotách hravou formou. Výsledkem jsou čtyři deskové hry: Nešťourej se v nose (slušnost), Dávej bacha (zdraví), Vadí nevadí (tolerance k odlišnostem) a To je bašta! (zdravá strava).

Současně rozjela konzultační činnost pro společnosti EasyJet, HomeCredit či Microsoft.

„Zpětně vzato, tahle doba byla pro mne osobně velmi důležitá. Ujasnila jsem si, co chci a co ne, věděla jsem, proč co dělám, učila jsem se nové věci a zároveň poznávala sama sebe ve zcela nové životní i profesní situaci. Pochopila jsem, že vždy je něco za něco a že člověk nesmí rezignovat na to, čemu opravdu věří a co je pro něj podstatné. Dodnes cítím velký vděk k pár lidem, kteří to období prošli se mnou, kteří mi pomohli a byli poblíž, když jsem je potřebovala,“ hodnotí zpětně tuto dobu.

## A teď přichází... Google

Přestože byla v té době velmi vytižená, nebyla šťastná a profesně zcela naplněná. „Většina lidí to nechápala. Dívali se na mě a ptali se, co že mi to chybí, proč neumím být normálně v pohodě, ať se podívám na to, co mám. Měli samozřejmě pravdu – ze svého pohledu. Já jsem ale cítila, že se potřebuji zase někde inspirovat, učit a že mi chybí opravdová profesní výzva. Navíc návrat po sedmi letech zpátky do vlasti není jednoduchý, hledáte se lidsky, hodnotově, profesně, protože svět vás změní,“ vysvětluje.

Změnu přineslo až setkání s kamarádem a bývalým kolegou Pavlem Sodomkou a jeho ženou Kateřinou v oblíbeném Café Savoy. Pavel (pozn.: mimo jiné zakladatel a nyní již bývalý majitel Atlas.cz) Taťánu nejprve vyslechl a pak razantně prohlásil, že musí jít pracovat. To ona stejně razantně odmítla, neboť si nedovedla představit, že opět zapadne do korporátního světa. Tou dobou už přesně věděla, jakou cenu má její čas a zkušenosti a že flexibilitu, kterou chce, a podmínky, za kterých je ochotna pracovat ve firemním režimu, asi nikdo akceptovat nebude.

Přesto poslala Pavlovi Sodomkovi životopis, ale pak celou věc pustila z hlavy. A za pár dní volal Google.

V té době ovšem Google vůbec neměl v plánu v Česku otevřít pobočku. Trh je zde malý a navíc tady převládaly domácí vyhledávače – Seznam.cz a Centrum.cz. „Neexistoval zde koncept organického vyhledávání, tady platilo pravidlo, že kdo chce být na českém internetu, musí zaplatit,“ vzpomíná.

„Google tehdy neuměl česky, výsledky vyhledávání na Googlu nebyly dobré a to byl prostor pro šikovné české internetové hráče,“ popisuje začátky, kdy dostala Google nejen do Čech, ale hlavně musela Česko dostat do společnosti Google.

Google si původně představoval, že bude na českém trhu postupovat jako všude jinde – otevře obchodní zastoupení a začne s prodejem reklamy. Ve skutečnosti ovšem nejdříve musel vzniknout trh pro tuto společnost, která přicházela do Česka v době, kdy zde internetové prostředí bylo velmi vyspělé a trh prakticky rozdaný.

Cesta Googlu do Čech byla proto naprosto odlišná od ostatních evropských trhů. Zatímco tam Google primárně prodával internetovou reklamu, tady začal nejdříve s inovacemi. „Produkt je základem všeho. A na to jsem se soustředila. Ale přesvědčit Google o naprosto odlišné strategii pro malý trh uprostřed Evropy mi chvíli trvalo. Nicméně při pohledu zpět je jasné, že to stálo za to,“ říká Taťána.

Google startoval se čtyřmi službami v češtině a s 9procentním podílem ve vyhledávání. Dnes má 130 služeb v češtině a je inovativním lídrem českého internetu nejen ve vyhledávání.

„Měli jsme dobrou strategii, dokázali jsme ji prosadit, získat pro ni ve firmě podporu a pak si ji také odpracovat. Google má pět konkurenčních trhů a ani na

jednom se nestalo to, co tady. V Číně, Rusku, Japonsku nebo Koreji jsme zůstali daleko za domácími hráči. Tady ne,“ popisuje úspěch Taťána.

Změnilo se i ekonomické prostředí. Zatímco dříve služby Googlu zajímaly maximálně pracovníky marketingového oddělení firem, nyní se o digitální strategii zajímá vedení, které si konečně uvědomuje, že data a technologie jsou dnes základní podmínkou konkurenceschopnosti v mnoha odvětvích. „Přála bych si také, aby politická reprezentace této země měla skutečný zájem o digitální strategii Čech a rovněž se aktivně zapojila do diskusí, které se na toto téma vedou v Evropě. Centrem technologických inovací je dnes kromě tradičního Silicon Valley i Tel Aviv a Peking. Kde je Evropa? Bez investic, ambicí, inovací, vzdělanosti a tvrdé práce z nás bude za pár let v nejlepším případě hezké muzeum. A ještě se budeme modlit, aby nám někdo zaplatil vstupné,“ kritizuje Taťána české i evropské poměry.

## Chybí nové talenty

Taťána le Moigne v současné době postrádá to, čeho zde na počátku 90. let bylo dost: energii a chuť svět kolem sebe měnit, tvořit, posouvat k lepšímu. Mladí lidé, kteří tuto energii mají, ze země odcházejí. „Často se jim nedivím. Problém ale je, že nevidím, že by se chtěli vracet, a co hůř, nevidím, že by tahle země dělala něco pro to, aby tomu tak bylo. Potřebujeme nové Bati, Škody, Jiříčné, lidi, kteří budou vytvářet světové produkty či nabízet špičkové služby. Stále doufám, že se tady čas od času objeví. Moc bych si přála, aby o Češích bylo ve světě zase slyšet, a to nejen kvůli Jádrovi (a zaplať pámbůh za něj) či proto, že se nám jednou za sto let vlastně hodně náhodou podaří mít světového prezidenta, ale protože jsme prostě v něčem nejlepší. Toho bych se chtěla dožít,“ uzavírá své vyprávění paní Google’.





1 4

# Renata Mrázová

Global head of HR pro skupinu NN Group

---

Svoji kariéru odstartovala ve švédské farmaceutické firmě Astra, kde se vypracovala z pozice asistentky až na finanční ředitelku. V roce 2005 zakládala Direct pojišťovnu, několik let se věnovala podnikání v maloobchodě a současně pracovala jako konzultant v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Od 1. srpna 2015 odchází na vrcholnou pozici do Haagu, kde bude dohlížet na řízení lidských zdrojů pro celou pojišťovací skupinu NN Group.





# Můj život je o řízených náhodách



Původně chtěla studovat historii umění, pak se podřídila přání rodičů a šla na ekonomii. V životě ale nakonec studovala obojí a stejně tak obě dovednosti používá v praxi. Malovat se učí doteď a nevěří moc na talent, ale spíš ve vůli a tvrdou práci. Nakonec se zamilovala do ekonomie, do čísel, uchvátila ji matematika a malba zůstala v pozadí jako příjemný koníček.

**Začínala jste ve farmaceutické firmě Astra. Do jaké míry toto zaměstnání odpovídalo vaší tehdejší vášni – malbě?**

Tíhla jsem k umění a kreativitě, a proto jsem chtěla do marketingu s tím, že marketing je kreativní, a s cílem překloupat trochu umění do byznysu. Byla jsem ve čtvrtém ročníku na VŠE a škola mě plně nevytěžovala. Začala jsem hledat práci na částečný úvazek, chodila jsem na brigády, uklízela... Pak jsem viděla inzerát na asistentku marketingu Astra Pharmaceuticals v IBC building (pozn.: jedna z prvních kancelářských budov International Business Center v Praze 8). Jsem z Kralupy a kolem této budovy jsem jezdila vlakem do Prahy. Při těchto mých pravidelných jízdách jsem si všimla, že je v jednom patře firma, která na Vánoce dává do každého okna švédské vánoční svíčky. Když jsem to viděla, říkala jsem si, že bych chtěla jednou v takové firmě pracovat. A když jsem přišla na pohovor, zjistila jsem, že jsem vlastně v té firmě, o níž jsem snila.

Byla to švédská firma, která již tehdy organizovala i na asistentské pozice dvoudenní assessment – různé psychologické testy, situační role. A když jsem potom přišla, marketingová ředitelka mi sdělila, že mě chtějí, ale ne do marketingu, nýbrž do financí. Řekla jsem si, že je hlavní, abych se tam dostala, a že se k marketingu nakonec nějak dopracuji. Ale zůstala jsem u financí. Začínala jsem jako asistentka, dělala jsem účetní, mzdovou agendu a nakonec i budovala personální oddělení. Dostala jsem několikatýdenní školení a šlo to. Ve 28 letech přišla nabídka pozice finanční ředitelky a můj šéf byl tehdy nadšený, že jsem se ničeho nebála. A to byl start mé kariéry ve financích, které nelituji.

**Co vás vedlo k přechodu z farmaceutické firmy do pojišťovnictví, přece jen poněkud vzdálené oblasti?**

Po pěti letech jsem dostala nabídku od Nationale-Nederlanden. I to

byla náhoda. Měla jsem tehdy holandského přítele a na jednom večírku jsem se potkala s Holanďanem, který tu chtěl otevřít firmu. Navrhla jsem mu, že mu pomohu. On byl ze spolupráce celkem nadšený, takže dal následně doporučení generálnímu řediteli NN, který v té době hledal finančního ředitele.

Já jsem tehdy byla také velmi naivní, protože jsem o pojišťovnictví nic nevěděla, neměla jsem zkušenosti v pojistné matematice, v investicích ani v investiční strategii. Když jsem nastoupila, první rok jsem konečně dospěla. Dostala jsem do klína dvě miliardy korun aktiv ve správě a měla pocit, že nevím nic. Finanční ředitel udává tón, já jsem se budila v noci zbrocená potem. Cítila jsem velkou odpovědnost vůči klientům, abych něco nezkazila. Během roku jsem si dostudovala pojišťovnictví, investiční strategie a po roce jsem se cítila už sebevědomě, že už vím, co řídím.

### **Byla jste v pojišťovně poprvé v roce 2000. Co se od té doby změnilo?**

Tehdy nebyla regulace, byznys byl v porovnání s dneškem jednoduchý. Vstoupili jsme do Evropské unie, všechno šlo, rostlo, byly zde nové obchodní příležitosti, vznikaly nové produkty a byla to doba, kdy se dařilo všem. Meziroční růsty nového byznysu dosahovaly 180 procent. Všichni realizovali velké zisky. Jsem ráda, že jsem u toho byla, ale tehdy byl úspěšný každý. Protože kdo nebyl, musel být dle mého názoru patlal. Tehdy šlo všechno všem.

### **Byla jste na vrcholu kariéry, všechno se dařilo, proč jste v roce 2005 odešla?**

Rozhodla jsem se odejít z osobních důvodů. V roce 2003 se mi narodila první dcera. Dohodla jsem se tehdy se šéfem, že se vrátím po třech měsících.

Většina lidí v mém okolí mě odsoudila, ale se šéfem jsem měla velmi flexibilní dohodu. Pro něj byly důležité výsledky, ne zda sedím celý den v kanceláři. Pracovala jsem již v té době hodně z domova a můj šéf mě velmi podporoval. Bohužel půl roku po mém návratu odešel. Přišel nový, který mě neznal a měl jiný manažerský styl. Osm měsíců jsem bojovala, jak se říká, s holandskými větrnými mlýny, vysvětlovala jsem, že v šest večer na schůzku skutečně nechci, že chci být doma s dítětem. Bohužel to nefungovalo, byla jsem naprosto frustrovaná a moje sebevědomí kleslo. Říkala jsem si, že mi to nejde v práci, nejsem dobrá máma, manželka, dcera, a měla jsem pocit, že nedělám vůbec nic dobře, o času pro sebe ani nemluví.

Bylo velmi těžké odejít z vrcholové pozice a nevědět, zda se ještě někdy vrátím. Přesto jsem dala výpověď. Manžel mi tehdy řekl, že důležité je, abych dělala něco, v čem budu šťastná, že mu mohu i pomoci v rodinné firmě a pak se uvidí.

### **Záhy jste ale rozjízďela úplně novou pojišťovnu, která navíc jako první chtěla na českém trhu prorazit jenom prostřednictvím online prodeje. Tam už jste řídila všechno. Byl to rozdíl oproti pozici finanční ředitelky?**

Když jsem byla pár dní doma, velmi rychle přišla nabídka od Direct pojišťovny. Mně se ale tehdy nechtělo bavit s nikým. Oni však byli velmi urputní a zaujali mě svým nadšením. Byli to dva bratřanci, kteří pojišťovnu vybudovali od začátku. Měli pojišťovnu v Tel Avivu, Rusku a Polsku a chtěli i Česko. Pro mě byla úžasná zkušenost pracovat s lidmi z Izraele a odkoukat jejich přístup. Přišlo mi tehdy, že je nemožné v letech 2005–2006 postavit pojišťovnu tzv. na zelené louce.



Trh byl velmi rozvinutý, bylo zde mnoho hráčů, a silných hráčů. Nakonec jsem ji vybudovala a byla to úžasná společnost. Tehdy jsem si uvědomila, že jsou mi finance malé a že mě baví mít sen, jít si za ním a dívat se na věci a firmu jako celek.

### Proč jste odešla?

Chtěla jsem mít druhé dítě a klidné těhotenství. Moje první dcera je velmi aktivní a citlivá, možná i kvůli tomu, že i já jsem v těhotenství byla dost aktivní. Zůstala jsem dva roky doma a všem, kteří řeší kariéru a mateřství, vzkazuji: Nic vám neuteče. Děti si zaslouží naši plnou pozornost.

Bylo to období nejlepší pro naši rodinnou rovnováhu. Jak se říká, lednice byla plná, byly teplé večere, chodila jsem třikrát týdně cvičit, děti byly spokojené. Ještě jsem pomáhala manželovi, takže jsem měla pocit, že přispívám rodinné firmě. Také jsem měla pár projektů pro banky a pojišťovny. Přišla jsem coby kon-

zultant, navrhla řešení na reorganizaci a oni si ho realizovali sami. Bylo příjemné, že jsem neměla finální zodpovědnost, ale zjistila jsem, že mě to nebaví.

Bylo však dobře, že jsem si udržela kontakt s byznysem. Nevěřila jsem, že bych se ještě chtěla kdy vrátit do velké firmy, protože jsem si v Direct pojišťovně uvědomila, že flexibilita a pružnost je úžasná v tom, jak rychle mohu věci implementovat.

### Jak mohou muži vymýšlet nejlepší produkty pro ženy?

**Nakonec jste se ale vrátila na místo činu, zpátky do Nationale-Nederlanden. Proč?**

Přišla nabídka od NN. V té době řídila firmu žena, Australanka, která mě neznala, ale znala mé reference. Měla vizi, co chce dělat s firmou, která byla v krizi. Ona mě přemluvila, abych se vrátila do financí. Byl rok 2009, kdy se česká ekonomika propadla nejvíc.

Finanční krizi jsem sledovala zpozzdálí, ale jak jsem byla doma a byla jsem odstřižená od finančních trhů, tak jsem si to nijak zvlášť nepřipouštěla. ING jako společnost také procházela velkou krizí, díky problémům v bankovníctví dostala státní pomoc od holandské vlády a pak se musela začít rozdělovat s pojišťovnou. Byla to pro mě velká zkušenost. Za tři roky řízení firmy v průběhu krize jsem se naučila podstatně víc než za pět let v období růstu. Teprve krize ukázala, kdo je schopný manažer, kdo si poradí s nestandardní situací. Kdo jde, propustí 30 procent lidí a udělá to přátelsky a profesionálně. Ale bylo to i o revizi produktového portfolia, co dál prodávat a neprodávat. Nevím, jestli bych do toho šla znovu.

V průběhu krizových let jsem firmě ukázala, že mám na to, vést celou po-

jišťovnu. Byla a dodnes jsem jediná žena, která vede větší pojišťovnu nebo banku. Doufám, že se to změní. Samozřejmě že v čele by měl být ten nejlepší. Ale my ženy máme jiné vnímání a domnívám se, že je pro firmy obohacující, když se týmy dobře namíchají. Zejména ve chvíli, kdy nabízíme služby ženám a mužům. A jak chlapi mohou navrhovat nejlepší řešení pro ženy?

### **Vracíte ženám ve firmě vlastní zkušenosti, například z vynuceného odchodu?**

Ano, to by bylo špatné, kdybychom to nedělali. Je důležité, že NN je holandská firma a holandská kultura i mentalita je historicky zaměřena na rovnocennost a diverzitu. Holandsko má velmi pěkný a flexibilní systém na to, aby se nejen ženy vracely do práce, ale aby se dokázali zapojit i senioři a absolventi.

Už když jsem nastupovala v roce 2000, fungovaly na některých pozicích sdílené úvazky. Máme to dodnes, home office a zkrácené úvazky, chceme, aby se k nám maminky vracely. Víím, že ženy na mateřské jsou velmi vděčné a jsou nejloajálnějšími zaměstnanci na řadu let.

### **Spousta firem ale tvrdí, že to vychází draž...**

Pro firmy je to složitější na logistiku. Ale když se systém nastaví dobře, potom funguje a je efektivnější. Navíc je levnější. Když se žena z mateřské vrací, nemusíte ji propouštět a vyplácet odstupné. A nemusíte nabírat a zaučovat nového člověka.

### **Jaký je váš názor na zavedení kvót pro ženy ve vedení?**

Na určité období by byly dle mého názoru výborné. Sice o zapojení žen hodně mluvíme, ale ve statistikách se nic zásadního za poslední roky nemění. Přitom ve společnosti se toho za deset let změ-

nilo hodně. Když jsem měla první dítě, byla jsem coby žena v top managementu s návratem po třech měsících skutečně exot. Nyní je to již celkem běžné, nikdo se nad tím už tolik nepozastavuje. Pokud se objevují bariéry, pak většinou v rodině a blízkém okolí. Společnost se extrémně posunula, ale na vrcholových pozicích stále rozhodují muži.

Často se stává, že když si někoho vybíráme k sobě, pak volíme člověka, který má podobné názory a je nám sympatický. Jenže když si vybíráme stejné typy, chybí diverzita. Chlap když v byznysu jedná se ženou, necítí se tak komfortně jako s mužem. Často když do pánského klubu pustí ženu, nevidí v ní rovnocenného partnera. I v naší holandské firmě, která se hodně zaměřuje na rozmanitost, jsem od některých holandských vrcholových manažerů slyšela poznámky o tom, jak to mé děti zvládají, když je vychovává chůva. Ale je to o konkrétních lidech. Za svou kariéru jsem zažila řadu inspiračních zkušeností z oblasti diverzity, ale i negativních.

Bylo zajímavé, jak např. Izraelci (pozn.: Direct pojišťovna) cíleně hledali ženu. Měli ženu v Tel Avivu, v Polsku a do Čech šli se stejným cílem. Ptala jsem se proč a odpověď byla, že mají zkušenost, že žena udělá to samé dvakrát rychleji a lépe. A že mají skvělé zkušenosti s ženami v pozici generálních ředitelek. Od té doby jsem to nikdy v takové silné podobě neslyšela.

Naopak třeba můj bývalý šéf v Holandsku se mě ptal, jestli dokážu někoho vyhodit. Co je to za stupidní otázku? Mé známé se na pohovoru ptali, zda křičí, když je pod tlakem. Nebo například otázka, jak zvládám práci, když mám dvě děti. Na to odpovídám, že stejně jako můj muž. A mého muže se na to samé nikdy nikdo nezeptal. Přitom i chlap řeší, že nevidí

své děti, má stejné frustrace, je stejný rodič jako žena. Je to o našich tzv. mind-bugs v hlavě, které se tam hromadí po generace. Ale mění se to a každá změna je složitá. Důležité je o tom mluvit, přemýšlet a zkusit se na věci dívat i jinak.

## Na provizích není nic špatného

### Od roku 2014 nastává nový boom. Jde to i v pojišťovnictví?

Pojišťovnictví má většinou několik let zpoždění. Například prodej životního pojištění už tři roky klesá, i když je to způsobeno více důvody. Trápí mě, že pojišťovnictví má velmi negativní nádech. Částečně je to dáno distribucí. Mnoho let zpátky tento obor nebyl transparentní, nikdo mu nerozuměl. Komentáře, že si něco platíte a pak nic nedostanete, neboť jsou tam výluky, tomu také nepomohly. Ale doufám, že uvidím, že se to začne obracet. Osobně bych nemohla pracovat v oboru, v němž bych se neztotožnila s jeho podstatou. A tady to má hluboký smysl. Je to posláním, kdy nabízíte služby, které dokážou pomoci překonat složité životní situace. Když jdu do oddělení likvidací, vidím to každý den na vlastní oči. A žene mě to k ještě větší zodpovědnosti i vůči mé rodině.

### Hodně se hovoří o odměnách zprostředkovatelů...

Můj názor je, že to se bude muset změnit. Provize jsou na českém trhu nejvyšší v Evropě, jen se o tom nemluvalo, to až v poslední době. Makléřské společnosti fungují od roku 2003 a akviziční náklady díky těmto společnostem stouply. Ale provize existovaly vždy a nikdo to neřešil. Je důležité říct, že nemůžeme vše svádět na výši provizí. Když si necháte projektovat dům, také za tuto službu architektovi zaplatíte. Tady neplatíte pří-

mo poradci, ale je to zahrnuto již v ceně pojištění.

V Holandsku či Velké Británii už poradce neplatí pojišťovny, ale klient. Potom poradce nemá motivaci prodávat někoho nebo něco. Když to platí pojišťovna, je řada poradců, kteří to prodávají jen kvůli provizi. Ale ta podstata není špatná, jen ten systém není transparentní. Klient musí vědět, kolik ta služba stojí, a musí vědět, co si kupuje, to je také problém.

### Zkazily trh makléřské sítě?

V každém distribučním kanálu jsou dobří a špatní poradci. Nemůžeme generalizovat, že makléři jsou špatní, tak to vůbec není. I v makléřských, stejně jako v interních sítích pojišťoven jsou poradci, kteří tuto práci dělají dvacet let, a já jim říkám, že jsou to takoví finanční lékaři rodiny, kterým lidé důvěřují. Poradce o svých klientech musí vědět téměř všechno a musí tam být samozřejmě důvěra.

### Kde vidíte oblasti, které jsou na českém trhu stále nedocenené?

Spoření na důchod je naprosto nevyřešená záležitost, která se musí řešit, protože se nerodí tolik dětí a věk se prodlužuje. Bohužel je to politická záležitost, což by být nemělo, jinak nás to dožene. Žít v České republice je úžasné, ale pokud nebudeme řešit penzijní reformu, za dvacet let nastane velká chudoba. Už nyní důchodci žijí na hraně a bude se to zhoršovat.

### Máme tady ale třetí pilíř, dobrovolné spoření, které je stále jedním z nejoblíbenějších produktů...

Je to jednoduchý a úžasný produkt, ale průměrné příspěvky jsou mizerné. Průměr trhu je 385 korun měsíčně, a když to přepočítáte na důchod, potom z toho vydržíte osm měsíců. A co pak? Je



to o odložení spotřeby. Všichni mají mobilní telefony, hodně lidí kouří, ale měli by raději začít přemýšlet o tom, kde ušetřit a začít spořit na důchod. Jenže lidé to neřeší, čekají, že se někdo postará, nějak to dopadne.

**Životní pojištění je kvůli provizím poněkud zprofanované. Jak se na něj díváte vy?**

Fenomén toho, že když se řekne životní pojištění, tak si každý představí spoření na stáří, je nesmysl. Když chci spořit peníze, investuji je někam jinam. Celé to je o návratu k podstatě – životní pojištění je ochrana a zajištění rizik, domácnosti, auta, života a zdraví či příjmů. Tohle když klient pochopí, ztotožní se s tím, protože zjistí, že má onoho dlouhodobého partnera, kdyby dostal rakovinu a nemohl vydělávat. Ale o tom se lidé velmi neradi baví. Máme platformu For You, která je zaměřena na rakovinu prsu a pohlavních orgánů. Ale když se řekne rakovina, způsobuje to velké bariéry, lidé se o tom nechtějí bavit, natož si kupovat na tuto oblast pojištění. Analyzovali jsme bariéry, proč se to neprodává, a největší překážkou je právě slovo rakovina. Lidé se o tom nechtějí bavit, aby na sebe náhodou něco nepřivolali. Je to téma, o kte-

rém se dost mluví, ale osvěta nefunguje. Dokud se to nestane v našem okolí nebo nedejbože nám, neřešíme to.

**V srpnu nastupujete na vrcholovou pozici v Haagu. Jak velká změna to bude?**

Pro mě a celou rodinu to bude určitě velká změna, ale moc se na to těšíme. Těšíme se jednak na život v jiné zemi, s jinou kulturou a mentalitou. Tím si člověk rozšiřuje své obzory, vidí právě tu diverzitu, a Holandsko je skutečně země, která je velmi otevřená k různým názorům a diskuzím. Bereme to jako další životní etapu a těšíme se na změnu. Děti vedeme hlavně k tomu, aby byly flexibilní a adaptabilní, to je, myslím, největší devisa do života. Těší se na nové školy, nové kamarády. Co se týká pozice, i to je velká změna, na kterou se těším. Jít řídit celou HR strategii pro NN skupinu je skutečně výzva. Jsem ráda, že se náš nejvyšší management rozhodl dát na tuto pozici člověka s mým profilem, člověka, který zná dobře byznys. NN je víceméně nová firma, před rokem jsme se osamostatnili od ING Bank a vstoupili na burzu. Máme jedinečnou příležitost nastavit řadu věcí jinak včetně byznys modelu, kultury a značky. A já se těším, že v čele HR celé skupiny tuto změnu potáhnou.



1 5

# Jan Mühlfeit

Do roku 2014 prezident společnosti  
Microsoft Corporation pro Evropu

---

Vyjednával s vládami evropských zemí, s klíčovými evropskými institucemi i firemními zákazníky z řad nadnárodních korporací. První zkušenosti sbíral jako zaměstnanec vědeckotechnické rozvědky, po převratu v roce 1989 zůstal na ministerstvu vnitra. Záhy však odešel do české softwarové společnosti Software602. V současnosti vyhledává technologické investice pro investiční fond Atlantic Bridge, dále přednáší na univerzitě INSEAD a na Cambridge koučuje studenty executive programu MBA. Především se pak věnuje koučinku, show na stejné téma chystá i pro Českou televizi.



# Život není honba za čísla



**Pokud se pro někoho hodí označení marketingový mág, je to bývalý šéf Microsoftu Jan Mühlfeit. Je jedním z nejvýše postavených Čechů v nadnárodní konglomeraci, který, jak tvrdí, rok co rok na svých cestách obletěl šestkrát celou zeměkouli. Téměř dvaadvacet let v korporaci jeho energii nijak nezmenšilo. Přesto přiznává, že být poprvé v životě na volné noze vyvolává zvláštní pocit.**

„Měl jsem tři scénáře: zůstat v Microsoftu, pracovat pro menší firmu, která není konkurentem Microsoftu, protože takovou morálku nemám, a konečně udělat změnu. Tak jsem ji udělal,“ vysvětluje Mühlfeit. Pomohl mu prý i mentor Jeff Raikes (pozn.: bývalý blízký spolupracovník Billa Gatese a bývalý šéf jeho nadace), který mu doporučil knihu „Jak změříte svůj život?“ (pozn.: Clayton M. Christensen – How Will You Measure Your Life?). „Tam se píše, že pánbůh nezaměstnává účetní a že se nebude ptát člověka, jaký měl příjem a podíl na trhu, ale že se zeptá, kolika lidem pomohl,“ říká exšéf. A to mu v rozhodnutí o konci velké kariéry pomohlo.

Začátky ale zrovna oslnivé nebyly. V roce 1987 nastoupil na ministerstvo vnitra. Podle svých slov pracoval pro vědeckotechnickou rozvědku, po revoluci prošel řádně prověrkou a jako zcela bezúhonný člověk byl doporučen k další službě u ministerstva vnitra. Tehdejší

ministr Ján Langoš jej v roce 1991 povýšil do hodnosti nadporučíka, vysvětluje exmanažer permanentně se opakující zmínky o práci pro StB. „Kdybych měl tehdy informace nebo rozum jako dnes, nikdy bych tam nešel. Ale bylo mi 25, věřil jsem na třetí cestu a na vnitru mi nabídli práci s moderními technologiemi. A dali mi byt, který mi pak zůstal, a proto jsem se rozhodl tak, jak jsem se rozhodl,“ uzavírá jednu kapitolu svého života.

Vstup do soukromého sektoru, české firmy Software602, začal při setkání s jedním ze spolumajitelů firmy Richardem Kauckým v restauraci Asia v Nuslích. „Vzal jsem si na vnitru dovolenou a jel jsem s nimi na Invex (pozn.: veletrh počítačů, který se konal v Brně každoročně v letech 1990–2008) ještě jako policajt. Absolutně jsem se nadchl a odešel jsem z ministerstva,“ popisuje přestup Mühlfeit. Ve společnosti Software602 se věnoval prodeji a marketingu, kupoval zdrojové kódy ve Spojených státech a vů-

bec pomáhal k růstu firmě, která byla tehdy největším konkurentem Microsoftu na českém trhu.

„Microsoft mi nabídl práci dva-krát. Ivan Pilný (pozn.: bývalý generální ředitel Microsoftu) poprvé v lednu 1992. V létě mi ji nabídl znovu a to už jsme se dohodli. Kluci mi tenkrát nabízeli podíl ve firmě, ale já jsem tehdy řekl, že jsem si plácl s Ivanem Pilným a že když něco řeknu, tak to platí. Nikdy jsem nelitoval,“ popisuje svoji cestu z vrátnice vysokoskolských kolejí (první zaměstnání při studiích) na pozici, kdy radil nejbohatšímu člověku na světě Billu Gatesovi.

## Já a Bill

Billa Gataese poprvé potkal v roce 1993 při návštěvě Disneylandu. O rok později se zakladatel a tehdejší šéf Microsoftu objevil v Praze. Vzpomíná na něj s úctou: „Bill Gates měl vizi. Od té doby vím, že leadership je o tom, nadefinovat vizi světa, který ještě neexistuje. A musí se to říci lidem tak, aby tomu věřili.“

Jak sám říká, Microsoft za Billa Gataese byl jiný než dnes. Zaměstnancům (včetně zakladatelů) tehdy patřilo celkem 52 procent akcií firmy, což mělo velký vliv na dlouhodobé rozhodování firmy. Dnes jede Microsoft na čtvrtletní výsledky, stejně jako jakákoliv jiná firma.

„Na začátku byla firma tažena vizí ‚počítač na každém stole‘ a to bylo její poslání. Nyní má Microsoft cloud first a mobile first, což je podle mě plán, ale není to vize,“ vysvětluje bývalý šéf Microsoftu.

Jan Mühlfeit rychle stoupal po kariérním žebříčku. V roce 1995 prošel speciálním tréninkem, kdy jej učili lidé jako Philip Kotler (světová autorita v oboru marketingu), což mu podle jeho slov napomohlo k důkladné orientaci v oboru. A také k růstu, který neměl končit. „Vždy říkám, že pokud si myslíte, že patříte do

první ligy, tak v ní celý život budete hrát. Možná na chvíli spadnete do druhé, ale zase rychle vystoupáte nazpátek. Jestli si myslíte, že patříte do divize, skončíte v okresním přeboru.“ To je jeho krédo, kterému dostal na sto procent.

V roce 1994 dělal rozhovor s novinářem Petrem Koubským o tom, co chce dělat za deset let. Tehdy odpověděl, že chce být jedním z nejlepších manažerů v Evropě. „Od roku 2000 do roku 2004 jsem byl nejen nejlepší v Evropě, ale nejlepší na světě, a to v době, kdy byl Microsoft největší firmou na světě na NASDAQu,“ vzpomíná na raketový vzestup.

Může litovat, že jako bývalý tenista nevyhrál Wimbledon, protože začal pozdě. „Ale vyhrál jsem ho v byznysu. To se nepodařilo nikomu přede mnou ani po mně, vyhrát čtyřikrát za sebou ocenění pro nejlepšího manažera.“

Dařilo se mu i na pozici chairmana pro Evropu, na níž působil osm let. Vyjednal dohodu s Evropskou komisí a pokutu pro Microsoft snížil z možných jedenácti na dvě miliardy korun.

A navíc se stal poradcem v oblasti vysokého školství. Základ vyjednávání vidí v nastolení důvěry. „Protože na tom stojí celá lidská populace. Začali jsme komunikovat ve chvíli, kdy jsme se nechtěli živit kořínky – když lidé začali lovit. V tu chvíli museli spoléhat jeden na druhého. Začal jsem s nimi (Evropskou komisí) hodně mluvit a angažovat se v konkurenceschopnosti Evropy, školství, inovace, podnikání a to pomohlo obnovit důvěru,“ vysvětluje svoji strategii. Samozřejmě pomohlo i to, že se změnily politické poměry v Evropě a utichl vzájemný antagonismus mezi Evropou a Amerikou.

I nejlepší manažer světa přiznává, že se mu nevyhnuły chyby. Za první podcenil sílu vyhledávačů. Jak sám říká, kdyby v roce 2001 Microsoft koupil Yahoo, Google story by byla jiná, nebo spíše žádná. Druhým selháním byla pozdní reakce na mobilní platformy. Evropa tehdy prožívala boom smartphonů a Microsoft se soustředil na něco jiného. Skočil do rozjetého vlaku se potom už nepodařilo. S tím souvisí i budoucnost. Už kdysi říkal, že největší problém není konkurence Googlu či Applu, ale mladá generace, která produkty Microsoftu nepoužívá. „Microsoft dělá hodně pro mladou generaci. Řídí to však různé divize a já jsem navrhoval, aby se spojily do sebe. Abychom dokázali získat to nejlepší. Protože pokud se nám to nepodaří, tak až mladí přijdou do podniků na řídicí pozice, budou používat jiné produkty.“

## Využívejme své silné stránky

Jan Mühlfeit se v průběhu profesního růstu začal zajímat i o to, jak vlastně funguje lidský mozek a nakolik se dá využít jeho potenciál. A to hned od začátku. Vzpomíná, že když převzal řízení střední a východní Evropy, byly výsledky Microsoftu poněkud rozkolísané. Rozhodl se proto změnit lidi, vytáhnout z nich to nejlepší. „V mládí jsem hrál závodně tenis a tam jsem pochopil, že slabiny se nedá prosadit. A platí to i pro byznys,“ říká a dodává příběh, který s oblibou opakuje, když přednáší na vysokých školách metody pozitivního koučinku:

„Malý králíček přijde poprvé ze školy, je šťastný a máma se ptá, co se stalo. On odpovídá, že byla soutěž ve skoku a on si odnesl zlatou medaili. Druhý den přijde zase šťastný, ale o trochu méně. Máma se zase ptá. A on říká, že byla soutěž v běhu, ale byl třetí. Máma říká, že to je výborné. Když králíček přijde třetí den,

má totální depresi a maminka zjišťuje, co se děje. Králíček říká, že byla soutěž v plavání a on byl poslední. A ona se ptá, proč pláče. „Protože mi učitelka řekla, že když jsem byl poslední, tak budu ve škole už jenom plavat. Přesně o tom je škola, ale i práce. Takto se ničí lidský talent.“

A proto také najel na pozitivní koučink v Microsoftu a výsledkem této strategie bylo, že střední a východní Evropa byla pod jeho vedením čtyřikrát nejlepším regionem na světě. Když se posléze přesunul do pozice šéfa celé Evropy, byl Microsoft sedmkrát za sebou nejlepším zaměstnavatelem v Evropě.

Mühlfeit také vzpomíná na to, jak se měnil Microsoft. Sám začal ve firmě, kde byl čas na dlouhodobé plány. A protože byl od mládí kamarád s čísly, dělal si také sám všechny potřebné analýzy. Nic z toho už dnes není možné. „Byl jsem viceprezident a bavil jsem se se svým viceprezidentem o kapku výš třeba celou hodinu. Dneska máte armádu lidí na jedné straně, armádu na druhé, spoustu produktů,“ popisuje mohutnění korporace. Výsledkem je, že narůstají manažeři na středních úrovních, kteří mají nadřízené i podřízené, ale nikdy nepřišli do kontaktu se zákazníky. Místo toho, aby se zploštilo vedení, nastupují kvóty, a když je obchodní zástupce úspěšný, dostane víc naloženo a pak ještě víc a velmi často jsou organizace nerozumné. „Když řeknu příklad, vedl jsem public sektor dva roky a musel jsem dělat předpovědi každý druhý týden. Ve státní správě, kde byznys trvá několik let, to je nesmysl,“ popisuje tlaky na výsledek. Ten je dán tím, že všechny firmy jsou v rukou velkých investičních fondů, které spravují důchody. Tyto tlaky považuje na jednu stranu za oprávněné, ale na straně druhé jde o závody, které musí někdy narazit.





Podle něj je jediným východiskem z tohoto bludného kruhu změna přístupu. Lidé musí dělat to, co je baví, a ne se jen honit za čísly. „Protože ve finále lidé, kteří ty peníze vydělají, je stejně nikdy neutratí. Oni vydělají rychle miliardy a pak založí nadaci, kterou nedostatky kapitalismu vyrovnávají. Ale kdyby to tak nešlo, tak by ani tak rychle nevydělali. Exponenciála technologií vede ke stejně rychlému růstu majetku 26letých. Burza je obchod s nadějí, s emocemi,“ vysvětluje někdejší manažer a nyní profesní kouč.

S odstupem času přiznává, že korporace svazuje ruce. S nicneděláním problém nemá, protože nic takového nezná. „Jsem člověk, který udržuje rytmus. Leadership není o managementu času, ale o managementu energie. Čas není obnovitelný, ale energie ano. Proto je lepší dělat jednu věc 90 minut v kuse než spoustu věcí celý den,“ vysvětluje. Nyní je chairmanem ve dvou společnostech, přednáší na vysokých školách a pro fond

Atlantic Bridge, který spravuje zhruba miliardu korun, vybírá vhodné technologické start-upy. „Velké firmy mi nabízejí post generálního ředitele, ale mě už to neláká,“ uzavírá bývalý generální ředitel s tím, že exekutiva člověka opotřebovává.

### Jak jsem skončil

Jan Mühlfeit začal přemýšlet o tom, že může v životě dělat ještě další věci. „Urychlil jsem odchod z Microsoftu, protože mi loni zemřel táta. Byl jsem s ním do konce. Když člověk drží v ruce ruku umírajícího rodiče, je to zvláštní pocit... A po týdnu jsem řekl, že odcházím. Myslím, že to bylo velmi správné rozhodnutí. Hrál jsem 22 let v globální Premier League a je čas být koučem a mentorem.

# Eduard Palíšek

Od ledna 2010 generální ředitel skupiny Siemens  
v České republice

---

Svoji manažerskou kariéru zahájil jako ekonomický ředitel mikulovského závodu První brněnské strojírny. Poté co do PBS v roce 1993 kapitálově vstoupila skupina ABB, byl odpovědný za controlling nově vzniklého společného podniku, o tři roky později postoupil na pozici ředitele Divize turbín. Na tomto postu zůstal i pod novým majitelem, firmou Alstom, která podnik koupila v roce 2000. V srpnu 2003 pak od společnosti Alstom koupil oblast parních turbín koncern Siemens. I poté Eduard Palíšek setrval na pozici ředitele společnosti Siemens Industrial Turbomachinery. Vedle pozice v brněnském závodě byl až do svého povýšení na pozici generálního ředitele skupiny Siemens v České republice také celosvětově zodpovědný za strategické plánování, akvizice a rozvoj obchodních aktivit v oblasti průmyslových parních turbín v rámci koncernu Siemens AG.



# Pořád mám spoustu nápadů



Šéf skupiny Siemens v České republice Eduard Palíšek v sobě kombinuje zájem o techniku, technologie a ekonomii a rovněž poučení z východní moudrosti, kterou poznal a s níž se musel naučit pracovat při svém pracovním nasazení v Číně. Snaží se také o zlepšení situace lidí, k nimž osud nebyl až tak příznivý. Inspirován synem, jenž pomáhá po večerech v charitativních organizacích rozdávat jídlo lidem bez domova, vymyslel a uvedl do života program Restart@Siemens. Ten vybírá lidi, kteří o svůj domov přišli bez vlastního zavinění, a nabízí jim roční pracovní smlouvu. Sám ví, jak je to obtížné, ale i kdyby nakonec dlouhodobě uspěl být jen jediný člověk, stojí to úsilí podle něj za to. Protože jak říká, hranice mezi ředitelskou kanceláří v nejvyšším patře nadnárodní firmy a frontou na dávky je velice tenká.

## Změny za pochodu

Svoji profesní dráhu zahájil ve Výzkumném ústavu Závodů všeobecného strojírenství v Brně, kde pracoval na počítačovém konstruování, zaváděl systémy CAD (pozn.: počítačem podporované projektování, oblast IT, která zastřešuje širokou činnost navrhování) a podílel se na propojení činností od návrhu až po finální výrobek. „Pamatuji si jako dnes, když náš vedoucí dostal první hard disk a ten měl kapacitu neuvěřitelných 20 megabytů a velikost krabice od bot. Byla to zajímavá doba, protože jsme měli příležitost objevovat nové možnosti rodících se systémů,“ vzpomíná.

Z výzkumu zamířil do praxe – jako „správný“ Moravan do státního podniku Moravské vinařské závody, kde se stal šéfem IT oddělení. Pro tvorbu firmního softwaru nebyla podle něj ani tak důležitá technická stránka věci jako nutnost analyzovat a důkladně pochopit celý proces, pro který se software vytvá-

řel. Jak sám říká, v tehdejší socialistické ekonomice to byla jedna z mála oblastí, v níž bylo možné se seberealizovat.

Po změnách roku 1989 začal ve větší míře používat to, co se naučil ve škole. Jako absolvent oboru ekonomika a management průmyslových firem dostal příležitost pracovat na pozici ekonomického ředitele v mikulovském závodě První brněnské strojírny, který vyráběl lopatky pro parní a spalovací turbíny. Ve stejném podniku setrval plných dvacet let – jen se měnili majitelé a on sám kráčel po pracovním žebříčku strmě vzhůru.

„Mým prvním krokem po nástupu na pozici ekonomického ředitele závodu v Mikulově bylo zavedení kalkulace cen výrobků. Tehdy se vše dělalo netransparentním způsobem, nikdo nevěděl, kolik výrobek doopravdy stojí, kde se tvoří zisk a kde vzniká ztráta,“ vysvětluje Palíšek. Tyto jeho zkušenosti nakonec ocenili i další majitelé firmy.

Jako první do firmy vstoupil koncern ABB a Palíšek dostal nabídku přesunout se pracovním do Brna a vést controlling celého podniku. „Byla to obrovská výzva, kterou jsem přijal. Tehdy se měnil od základů systém vnitřního účetnictví, měnila se metoda kalkulace projektů, řízení nákladových středisek a systém plánování a rozpočtování. Pracovali jsme s obrovským nadšením a nasazením, často jsme končili ve dvě ve tři v noci a znovu začínali ráno v sedm,“ vzpomíná. Měnil se systém reportingu, aby bylo vidět, v jaké fázi jednotlivé projekty jsou a jaká je jejich ekonomická situace. Firma dodávala velké investiční celky typu elektráren a ekonomické řízení velkých projektů bylo podle jeho slov tehdy „v plenkách“. Eduardu Palíškovi se dařilo, dostal nabídku na post ředitele Divize turbín. Stejně jako v předchozím případě šlo o výzvu, již nešlo odolat.

Na této pozici se soustředil hlavně na obchod. Vzpomíná, že najal jako ředitele obchodu Inda, kterého „přetáhl“ ze švédského závodu ABB: „Byl to jeden z podstatných kroků pro dosažení budoucího úspěchu, protože v té době nebyly naše obchodní schopnosti na dobré úrovni. On žil v Brně, rodinu měl v Praze, pracoval proto dlouho do večera a lidi ve firmě naučil jiné kultuře vyjednávání. Posunul obchodní oddělení dopředu, pomohl lidem chápat obsah obchodních dokumentů a smluv.“

V dobrém vzpomíná i na švédské kolegy, kteří pomáhali firmě dostat se na západní standardy. „Byli to spíš koučové než tvrdí manažeři a dali mi dostatek volnosti a důvěry k tomu, abych podnik provedl změnami, které si dnes jen málokdo dokáže představit.“

Na přelomu tisíciletí se koncern ABB rozhodl zaměřit se více na tzv. new economy (pozn.: předmět podnikání,

který je spojen téměř výhradně s internetem a počítači) a prodal energetickou divizi koncernu Alstom. „Byl jsem jedním z mála, kdo při všech změnách zůstal na pozici vedení. Asi jsem měl cit pro to, co je potřeba udělat, aby firma posílila a upevnila si svou pozici,“ vysvětluje Palíšek. Jak říká, jeho filozofie vždy byla otevřenost a maximální transparentnost, současně ale dokázal uhájit zájmy firmy.

## První v efektivitě

Jestliže pod koncernem ABB byl brněnský závod benjamínkem, do Alstomu už vstupoval jako rovnocenný partner. Mimo jiné proto, že šlo o jeden z nejefektivnějších závodů svého druhu na světě. Tato pozice vlastně vznikla „nechtěně“. ABB mělo dlouhodobě své závody v Německu a ve Švédsku, které odebíraly subdodávky z Brna. Ředitel Palíšek vzpomíná: „Tehdejší šéf závodu v Norimberku řekl: ‚Když vy nevíte, za kolik vlastně vyrábíte, tak to uděláme jednoduše. Odhad je, že v Česku by se mělo dělat o 30–40 procent levněji než v Německu. Váš cíl tedy bude nastavený takto: bude to německá cena minus 35 procent.‘“ Na začátku prý byli všichni překvapení, ale záhy pochopili, že musí dosáhnout co nejvyšší efektivitu, aby v takovém systému tvorby cen firma přežila. A to se nakonec podařilo. Dokonce natolik, že zahraniční odběratelé v rámci koncernu díky levným dodávkám z Česka poněkud zanedbali vlastní efektivitu a jednoho dne se z brněnské fabriky stala hvězda. To ocenil i nový majitel Alstom, který Brno učinil celosvětově odpovědným za prodej a dodávky turbín do 20 MW. To nastartovalo zvyšování objemu zakázek a celkový růst.



A protože Eduard Palíšek coby ředitel měl zodpovědnost i za velké kontrakty, procestoval celý svět. „Moc jsem se tehdy naučil, musel jsem se naučit vnímat odlišnosti kultur, pohybovat se v cizím prostředí tak, abych přežil bez újmy na zdraví a dosáhl našich obchodních zájmů. Bohužel nás tehdy nikdo nenatrénoval, jak se vyjednává s muslimy, s Peršany, Číňany, Indy. Každý národ má svoje metody, vzorce chování a to jsem se musel naučit za pochodu metodou pokus-omyl,“ říká ředitel. Zjistil, že pro některé národy má podání ruky daleko větší váhu než podpis na dokumentu. A že člověk musí velmi dobře zvažovat, co a jak řekne, aby neztratil tvář a přitom si zachoval vlastní integritu.

Jak sám říká, vyjednávání v zahraničí mu nedělalo problémy. Ba naopak, zatímco venku se při výběru zákazníků řídili cenou, technickým řešením a kvalitou, v Česku leckdy hrály velkou roli i jiné podmínky, které bohužel až tak nesusouvisely se samotným výrobkem.

### **Poučení odlišnou kulturou**

V roce 2003 se Alstom dostal do problémů. Ztráta společnosti tehdy za dva roky dosáhla 1,7 miliardy dolarů, dluh u bank se pohyboval kolem 5 miliard dolarů a akcie ztratily 90 procent na hodnotě. Na firmu se valil jeden problém za druhým, její přežití tehdy viselo na vlásku.

V tu chvíli se Alstom rozhodl prodat „rodinné stříbro“ a brněnský závod se dostal do rukou koncernu Siemens. „Pro mě to byla nová etapa života. Siemens je mnohem globálnější firma, co se týká organizace obchodu. Ten dělají výrobní závody ve spolupráci s regionálními orga-



nizacemi Siemens, které ve svých zemích zastupují celé portfolio firmy. Tak jako my v ČR prodáváme kromě vlastních výrobků také produkty Siemens vyrobené v Německu, Rakousku či Švédsku, tak v jiných zemích to samé dělají pro nás," popisuje Palíšek.

V této nové struktuře dostal příležitost vybudovat útvar Business Development v rámci koncernu pro průmyslové parní turbíny s celosvětovou působností. To vše paralelně s řízením brněnské fabriky. Měl na starosti strategické řízení a plánování byznysu průmyslových turbín celého koncernu Siemens. Zde mohl zúročit své znalosti z oblasti strategického řízení získané při doktorandském studiu. Spolu s analytickým týmem určoval směr dalšího vývoje produktového portfolia. Další oblastí, za kterou byl v rámci útvaru Business Development zodpovědný, byly akvizice. Vzpomíná na to, jak v průběhu dvou let strávil víc než 200 dnů v Číně, kde Siemens zvažoval koupi podniku na výrobu turbín. Z toho nakonec sešlo. Ukázalo se, že se změnila situace na trhu a především přístup čínské vlády k zahraničním investorům. Ti, kteří se nechali zlákat daňovými úlevami či jinými sliby, záhy zjistili, že podmínky ve skutečnosti až tak výhodné nejsou. Navíc přišel i pokles čínského hospodářství a odstoupení od akvizice, byť těsně před podpisem, bylo i přes vynaloženou práci a peníze jediným správným rozhodnutím.

Palíšek ovšem doby strávené v Číně rozhodně nelituje. Našel na východě spoustu osobních přátel, dostal se do kontaktu s mnoha zajímavými lidmi a také poznal, v čem spočívá ona často zmiňovaná rozdílnost kultur. „V Číně jde o cíl. Jestli cesta trvá dva roky nebo deset let, není až tak důležité. Mají také úplně jiné vnímání kalkulace návratnosti in-

vestic, protože tam není problém nakládat se státními prostředky úplně jiným způsobem než v Evropě, pokud jde o politický strategický zájem. Jeden představitel mi tehdy řekl: ‚Víš, jaký je rozdíl mezi západní kulturou a námi tady v Číně? Že u vás politika slouží ekonomice a u nás ekonomika slouží politice.‘ A to jsou dva úplně mimoběžné světy, které se řídí na-prosto rozdílným měřítkem hodnot. Je to jiný svět, je potřeba se ho snažit pochopit a teprve potom v něm můžeme pracovat,“ říká Palíšek.

Své zkušenosti s jinými kulturami si přenesl i do dalších oblastí života. Díky pochopení asijské kultury, především potřeby života v harmonii, dospěl k názoru, že jakékoliv extrémy jsou špatné. Platí to nejen v byznysu, ale i v tom, co mu předchází. Svoji pozornost – i jako bývalý přednášející na Brno Business School, kde získal titul MBA – nutně upřel na vzdělání. I zde by měla panovat rovnováha. Odmítá proto jednoznačné zatracování humanitních oborů a vzdvihování těch ryze technických. „Je potřeba obě oblasti propojit, a ne je oddělovat. Steve Jobs propojením technických a humanitních oborů přišel s produkty, které změnil svět. Nebyl to technokrat, který šel jen po technické stránce. To, co prosazoval, se naopak zpočátku zdálo technikům nesmyslné. Nakonec se ale ukázalo, že produkty postavené na takové filozofii jsou pro lidi příjemné, a nyní tvoří nedílnou součást našeho světa,“

vysvětluje a dodává, že řada největších objevů vznikla právě díky inspiraci z mnoha oblastí lidské činnosti a transpozici poznání mezi obory.

Kritizuje proto i vlnu komercializace všeho, včetně „slepé“ komercializace základního výzkumu. Nejlépe podle něj pro tuto oblast sedí přirovnání ke štafetě: „Dnes máme tendenci oslavovat pouze ty, kteří protrhli cílovou pásku. Zapomínáme však na to, že štafetový kolík museli převzít od celé řady předběžců, kteří kdyby neudělali to, co měli, na konci by se oni nestali vítězi. To je problematika základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, firemního vývoje a inovací. Abychom měli z čeho čerpat ve vývoji či při tvorbě komerčně úspěšných inovací, musí vznikat nové poznání, musí být někdo, kdo byt bez zjevného cíle či zadání posouvá hranice poznání.“ Úlohu státu vidí právě ve financování základního výzkumu. A také v nastavení vzájemné komunikace mezi akademickým světem a průmyslem tak, aby se firmy dozvěděly o nových poznatcích a akademici věděli, s jakými technickými problémy se firmy potýkají.

### **Nákupy? Ano, ale s rozmyslem**

Když se v roce 2010 stal Eduard Palíšek generálním ředitelem Siemens Česká republika, byly akvizice součástí firemní rozvojové strategie. Nakonec ze záměrů sešlo. Ukázalo se, že celá řada firem chtěla prodejem řešit své vlastní problémy s produktivitou. V mnoha případech nebyla jejich ekonomická výkonnost či konkurenceschopnost dána kvalitou samotné firmy, ale známostmi a kontakty v regionu, které byly navázány na samotné osoby vlastníků. V takových případech by ale pro firmu Siemens bylo velmi těžké takovou firmu koupit a integrovat. Třeba proto, že by se

záhy zjistilo, že fakticky jde o „prázdnou schránku“, která má naprosto jinou hodnotu, než se na první pohled zdá.

Raději proto posiloval výrobní kapacity ve vlastních závodech Siemens, kterých má nyní firma v České republice sedm. „Za pět let jsme intenzivně investovali nejen do rozšíření výrobní kapacity, ale také do vývoje, aby naše firmy pracovaly i na činnostech s vysokou přidanou hodnotou. V České republice máme stále velký potenciál, je zde velmi kvalitní vysoké školství, kvalitní výzkum a výhodou je také geografická a mentální blízkost k Německu. To vše je dobrým základem pro další růst,“ naznačuje strategii firmy.

I proto Siemens úzce spolupracuje s vysokými školami, uděluje Ceny Wernera von Siemense v soutěži nejlepších mladých mozků. Eduard Palíšek je členem vědeckých rad na ČVUT v Praze, VUT v Brně, na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a na Západočeské univerzitě v Plzni a ví, že můžeme být na naše učitele hrdí. „Před třemi lety jsem naši cenu výrazně inovoval. Původně byla udělována studentům za nejlepší doktorandské a disertační práce, ale protože chci podpořit i prestiž pedagogů jako profese, zavedl jsem ocenění i pro ty, kteří ty nejlepší studenty při studiu vedou,“ dodává s tím, že je v Česku prestiž pedagogů dlouhodobě podceňována a on se jen snaží pomocí vyrovnat morální dluh, který vůči nim společnost má.

Na otázku, zda by uvažoval o kariéře v akademické sféře, odpovídá velmi diplomaticky: „Principiálně se ničemu nebráním.“ Svoji roli ale vidí v možnostech měnit svět, ovlivňovat věci. Jak sám přiznává, stále má mnoho nápadů, jak věci zlepšovat, a proto také Siemens v Česku roste bez ohledu na krizi. Další výzvou je pak podle něj fenomén nové doby, především tzv. big data. On sám raději používá spojení smart data, která vznikají činností techniky. Díky množ-

ství informací, které člověk nyní má, dokáže prakticky vše (v oblasti techniky) „vyzkoušet“ ve virtuálním světě a pak již v dokonalém stavu „obtisknout“ do světa reálného. Podle něj jsme na prahu další průmyslové revoluce motivované zeměmi, kde je nákladná či špatně dostupná pracovní síla. To je výzva, kterou si rozhodně nenechá ujít.



1 7

# Šimon Pánek

Aktivista, studentský vůdce, humanitární pracovník  
a charismatický člověk

---

Studoval Přírodovědeckou fakultu Univerzity Karlovy, kterou nedokončil. V roce 1988 zorganizoval pomoc obětem zemětřesení v Arménii. O rok později se stal jedním z neformálních vůdců sametové revoluce, kdy se s Václavem Havlem účastnil jednání o předání moci. Na politiku však záhy rezignoval a vrátil se zpět k pomoci těm, kteří to potřebují. Společnost Člověk v tísni, kterou spoluzakládal a již dodnes řídí, patří k nejrespektovanějším humanitárním organizacím světa. V roce 2014 dosáhl její obrat miliardy korun.



# Svoboda znamená především omezení sebe sama



Nemá rád spiklenecké teorie, bezbřehý ekonomický liberalismus a úvahy na téma „co by kdyby“. S odstupem čtvrtstoletí považuje předání moci v roce 1989 za ten nejlepší možný krok. „Musíme si uvědomit, že tady bylo stejných 15 milionů lidí jako před převratem a většina z nich, včetně soudů a policie, oddaně sloužila předchozímu režimu. A najednou by měli představitele tohoto režimu vyšetřovat, usvědčovat a soudit,“ vysvětluje Šimon Pánek. Přiznává, že i on dal nakonec přednost velkorysosti před tím, co bychom nazvali „špinit si ruce“. Na své období působení v politice se s nostalgií nedívá a ani teď se mu tam znovu nechce. Čeho se však obává, je zvětšující se prostor pro jednoduchá řešení. „Na tom je vidět frustrace lidí z běžné politiky, nedůvěra k tradičnímu systému stran,“ říká Pánek. Přesto je optimista, protože ví, že lidé začínají chápat, že demokracie bude taková, jakou si ji udělají.

**Když se z moderní politiky vrátíme zpět k roku 1989, byl pro vás onen zlom velkým překvapením?**

Určitě jsem v té době neměl dostatečný odstup, abych si udělal geopolitickou analýzu, která je dneska zjevná – že šlo o dominový efekt, který postihoval jednu zemi za druhou. Ale podvědomě jsme cítili, že systém slábne, protože jsme si dovolili začít organizovat studentskou síť Stuha. Přitom jsme nebyli žádní disidenti, kteří by se chtěli nechat vyhodit ze škol, natož zavřít. Ale že to půjde tak rychle, to si nikdo z nás studentů neuvědomoval.

**S odstupem času se stále častěji objevují teorie, že převrat připravila StB pod vedením Moskvy. Hlásí se k nim i lidé, kte-**

**ří byli přímo účastni jednání. Také jste měl takový pocit?**

Proč by k tomu potřebovali demonstraci 17. 11. a pět set zmlácených mladých lidí? Přece mohli začít liberalizovat a demokratizovat jako Kádár (pozn.: generální tajemník Maďarské socialistické dělnické strany János Kádár) o deset let dřív a komunistickou elitu převést do byznysu ještě před koncem komunismu.

Naopak zmlátit studenty byla strašná taktická chyba, protože to byl moment, který vyhnal do ulic i rodiče, dospělé. Potom se ale komunisté chovali mistrně. Část jejich elity pochopila, že nemá smysl hrát prohraný boj, a raději nabídla druhé straně, tedy nám, velkoryse moc. Tím si získali prostor, aby mohli fungovat a existovat dál. To je v podstatě



nabídka, kterou tehdy charakterizoval Marián Čalfa slovy „Pane Havle, pojdte, dohodneme se“. A to nám, Občanskému fóru, Václavu Havlovi a potažmo i mně, vyčítají. Jenže si musíme uvědomit, že i druhá strana hrála nějakou hru a v jistém momentě na rozdíl od Ceaușesca (pozn.: Nicolae Ceaușescu, bývalý prezident Rumunska), který nechal do poslední chvíle střilet a také byl zastřelen, pochopila, že je lepší říct „Ano, tak si to vezměte“. A to jim vyšlo geniálně.

**Bývalý disident a také expremiér Petr Pithart říká, že to žádná revoluce nebyla, že to bylo v podstatě pokojné předání moci. Dalo se to uhrát nějak jinak, čistěji z hlediska budoucích generací?**

Byl jsem na jednáních hluboko do noci. Převažovala snaha o dohodu, tak aby to, co nastane, nebylo postaveno na základech násilí. Slabinou je, že se nenašla větší snaha o vyrovnání s minulostí. Jenže si musíme uvědomit, že tady bylo stejných 15 milionů lidí jako před převratem a většina z nich, včetně soudů a policie, oddaně sloužila předchozímu režimu. A najednou by měli představitelé režimu vyšetřovat, usvědčovat a soudit. To prostě bylo obtížné. Svoji roli také sehrála ješitnost vítězů, že jsme vyhráli a že si nebudeme špinit ruce, že to budeme dělat líp, čistěji a nestojí nám za to honit krysy.

**Bylo od začátku jasné, že to tak dopadne? Režim slábl, bylo to vidět na každém kroku...**

To, že komunismus končí, jsem pochopil, když podal demisi Ústřední výbor. A generální stávkou, kdy bylo vidět, že 80–90 procent lidí podporuje změnu, ukázala, že jde o nezvratný proces. Ale jak to proběhne, to bylo vidět až po ukončení jednání u kulatého stolu v prvních

dvou prosincových týdnech, kdy byla uzavřena dohoda s komunisty.

**A začal se budovat kapitalismus. Na začátku prý byly ještě dvě varianty: pomalejší Jana Švejnara a Valtra Komárka a rychlejší Václava Klause. Ten si ji nakonec prosadil, mimochodem za podpory většiny obyvatel. Je výsledek takový, jaký jste si tehdy představoval?**

Tehdy mi nebyly jasné detaily. S demokracií, se svobodou a s kapitalismem jsem měl nulové zkušenosti. Byly mi jasné obrysy, tedy svoboda, parlamentní demokracie, tržní ekonomika. Jenže svoboda neznamená bezbřehý a v podstatě debilní liberalismus, který tady převládl. Svoboda v moderní společnosti znamená především sám sebe omezovat ve prospěch ostatních. A také podporovat slabší. Tehdy jsme nikdo nevěděli, že svoboda znamená vládu práva, protože když chybí, tak ti silnější a méně morální jdou až na samou hranici. A to je přesně to, co se nám stalo.

**Dalo se tomu předejít?**

„Kdyby“ neexistuje, a když to zjednoduším, prohrála morálka proti konzumu. Václav Klaus nabízel to, co si lidé dokázali představit. Peníze, lepší životní úroveň, americký sen. Václav Havel nabízel něco složitějšího a těžko uchopitelného. Lidem, které někdo 40 let přesvědčoval, že mít vlastní názor a morálku není v pořádku, nabídl kritické a nezávislé myšlení. I teď je to s ním chabé a tehdy skoro neexistovalo.

Byli jsme připraveni vzdát se komunismu, ale chtěli jsme to něčím nahradit, něčím hmatatelným. Téměř nekriticky jsme převzali model liberálního kapitalismu a naivně jsme si mysleli, že svoboda vyřeší všechno. Ale neviděli jsme tu druhou část, principy, pravidla,



morálku. To byla obrovská chyba a teprve teď přicházíme na to, že to není ideální stav.

Mě osobně k hlubšímu pochopení toho, co se děje, přivedli lidé ze zemí, které se zbavují diktátorských či autoritativních režimů. Ptají se mě, jaké se dělají chyby. Ti mě donutili k úvaze, že největší chybou bylo si myslet, že se noví lidé, kteří jsou u moci, budou chovat slušně a rozhodovat pro všeobecné dobro. Měl jsem takovou radost ze svobody, že nemusím lhát, že mi nějaké drobnosti typu krádeže Knižního velkoobchodu připadaly kosmetické. Společnost to ale hluboce zasáhlo a teď se z toho postupně dostává ven.

**Vy jste se tehdy pustil do politiky. Byl jste zvolen do české části Sněmovny národů Federálního shromáždění, ale na mandát jste rezignoval. Proč?**

Šel jsem tehdy do volební kampaně na severní Moravě s Václavem Klausem. Bylo to v mnoha směrech obohacující, kampaň i jeho společnost. Je chytrý, sečtělý, přemýšlivý, rychlý a tehdy se mi zdálo, že i pokorný. Já jsem byl na 15. mís-

tě kandidátky a vůbec mě nenapadlo, že mě preferenční hlasy dostanou do sněmovny. Nechtěl jsem jít do politiky, chtěl jsem být svobodný a nechtěl jsem sám sebe omezit tím, že začnu pracovat nastálo. Zároveň jsem si říkal, že vstoupit ve 22 letech do kariérní politiky je moc brzy, že by se mi snadno mohlo stát, že bych zblblnul. A to jsem nechtěl.

Teď bych si to uměl představit. Mám něco odžito, na svět se dívám kritičtěji, ale hrozně se mi tam nechce. Protože to, v jakém stavu politika je, jak tam mezi sebou jednají a jaký je mediální obraz toho všeho, to je přece otravné. Do toho prostředí přece nemůže jít žádný normální člověk. Neříkám, že to vylučuji, ale ne každý musí nebo se cítí být politikem.

## **Na začátku jsem měl hrozný vztek**

**Po odskoku do politiky jste se vrátil k tomu, co vás evidentně baví nejvíc, k humanitární práci. Jak vlastně Člověk v tísní vznikal?**

Pracoval jsem s Jaromírem Štětinou, se kterým jsme organizovali už v roce 1988 pomoc Arménii. V roce 1992 mě pozval do Lidových novin, dal nám místnost, účet a pár telefonů, začal shromažďovat peníze a říkal tomu novinářsko-humanitární tým Epicentrum. Zhruba za rok začalo být jasné, že má-li se nezisková práce dělat ve větším, potřebuje vlastní právní subjektivitu.

Člověk v tísní vzniká od roku 1994 a nikdy neměl strategický plán ve smyslu velikosti a růstu. Nejde o obrat. Vždy jsme odpovídali na potřebu pomáhat. Nejdřív to byly války na Balkáně, kdy jsem cítil obrovský vztek na Evropu, že na to jenom kouká. Přitom bylo evidentní, že agresorem je Milošević. (pozn.: Slobodan Milošević, exprezident Svazové

republiky Jugoslávie, prezident Srbska. Zemřel v cele v Haagu, kde byl souzen Mezinárodním trestním tribunálem pro bývalou Jugoslávii pro obvinění z genocidy, válečných zločinů a zločinů proti lidskosti.) Viděl jsem, pravda, i vesnice vyvražděné bosenskými a chorvatskými jednotkami, ale primární odpovědnost za rozpoutání války byla jasná, i proto jsem měl chuť se tomu postavit. Na začátku byla pomoc víc realizací vlastních představ. Toho, že já chci něco udělat.

### **Stali jste se největší humanitární organizací v Česku s obratem přes miliardu korun. Jak se rozvíjí taková firma?**

Když se podíváte z mezinárodního pohledu, tak až tak velcí nejsme. My se díváme do zemí, kde mají nevládní organizace obrat 150 milionů eur a řídí je šedovlasí pánové s titulem Sir. Tam bychom se rádi zařadili.

Ale zpět k naší činnosti. Ona se postupně nabalovala. Nejdřív to byly války, potom přijeli studenti z Běloruska s tím, že je režim vyhazuje z vysokých škol za účast na demonstracích. Pak u nás zakleपालa generace potomků kubánských emigrantů, kteří nám řekli, že i my jsme žili v podobném režimu a umíme pomoci lépe než Američané. Pak přišly povodně a mě nikdy nenapadlo, že budeme dělat humanitární pomoc doma.

Postupem času jsem se dopracoval k poznání, že to, co dělám, je služba. Tady nebo kdekoli jinde. Služba, jež si žádá pokoru, která člověka přivede k tomu, že to, co říká, má také dělat. Když dojdeme k závěru, že můžeme pomoci, pak je naší povinností se o to pokusit. Tímto způsobem Člověk v tísni roste. Ale nemůžeme dělat všechno, nemůžeme dělat ekologii, památky, domácí násilí... Spíš se snažíme to nenechávat rozšířit tak jako mezi roky 2000–2010.

### **Člověk v tísni ale nepomáhal jenom při povodních. Proč jste vlastně stále přítomni v Česku, kde je mír, nejsou povodně a nikdo hluboce nestrádá?**

Pamatuju si na debatu z druhé poloviny 90. let, kdy jsme seděli a hovořili o zdi v Matiční. (pozn.: Radnice v Ústí nad Labem tehdy nechala postavit zeď, která oddělila činžovní domy se sociálně slabými a nepřizpůsobivými obyvateli, převážně Romy, od bytových domů zdejších starousedlíků.) Někdo tehdy řekl, že to je špatně a kdo jiný než my by se s tím měl pokusit něco dělat. Teď máme přes 200 lidí v 60 lokalitách a jsme největší agenturou v Česku, která se zabývá sociálním začleňováním ve vyloučených lokalitách. Většina těch, se kterými pracujeme, jsou Romové, ale základní přístup není etnický, nýbrž sociální, vedený situací, potřebou.

### **Jak funguje vaše organizační struktura? Co všechno se dá řídit z Prahy?**

Při té velikosti se to řídit musí, ale jsem rád, že jsme si zachovali nezávislost jednotlivých sekcí a také značný prostor pro ty, kteří přicházejí, chtějí být aktivní a brát na sebe odpovědnost.

Člověka v tísni teď vede několik desítek lidí, většina je velmi zkušených, kteří zde působí kolem deseti let. Každá část ví, co má dělat. Nemáme jakousi rozkazovací hierarchickou strukturu a já se také necítím jako technický manažer. Spíš se snažím udávat směr, ovlivňovat atmosféru, étos. Dávám přednost vedení před přímým detailním řízením, i když v některých případech ještě stále řídim přímo. Celou dobu si myslím, že vedení lidí a prostor pro ně jsou daleko důležitější a perspektivnější než přímé řízení. K tomu jsme za posledních deset let vybudovali dva velmi robustní systémy. Jeden je účetně-finanční, druhý je elektro-

nické řízení workflow. Oba systémy jsou upravené pro nás a troufám si tvrdit, že žádná nevládka ve střední Evropě – myslím nové členské státy EU – nic podobného nemá.

Tato symbióza relativně velké svobody a silných technicko-administrativních systémů nám dává jistotu, že se nemusíme bát dalšího růstu.

### **Děláte práci, která se v mnoha zemích a v mnoha časech nemusí líbit politikům. Do jaké míry s nimi spolupracujete?**

V zahraničí je to do jisté míry jednodušší – není to naše země, tak se můžeme chovat pragmaticky. Je pravda, že působíme jak v tvrdých diktaturách, tak i v klasických rozvojových zemích. Jde to od čistě ilegální práce, za niž jsou lidé zavíráni, až po rozvojovou pomoc, kde spolupracujeme na úrovni jednotlivých ministerstev. Někdy to může na sebe narážet, protože těžko lze v jedné zemi dělat rozvoj zemědělství, mít tam stovky zaměstnanců a velké projekty Světové banky a současně podporovat disidenty. Občas nás to nutí k výběru, který děláme podle toho, co považujeme za důležitější.

Jsou země, kde průběžně děláme obojí. Například na Kavkazu jsme dlouho realizovali humanitární pomoc, posledních pět šest let tam podporujeme občanskou společnost, která se snaží odporovat Putinovi a jeho lidem. Takže podporujeme bloggery, nezávislé novináře, občanské aktivisty, mezinárodní advokáty a děláme kampaně. Naopak v Barmě, kde jsme 13 let dělali vysloveně ilegální věci, máme dnes misi, která má zažádáno o registraci, protože ta země se otevírá. Pro vysvětlení: mluvím-li o ilegalitě, myslím tím ilegální z hlediska diktátorských či autoritativních zákonů namířených proti svobodě lidí, omezujících základní lidská práva, tedy podle našeho

názoru zákonů nelegitimních, odporujících Listině základních práv a svobod.

## **Demokracie bude taková, jakou si ji uděláme**

### **Jak to funguje v Česku?**

S politiky komunikujeme, nabízíme jim řešení. Protože zatímco oni ty věci dělají dva roky, my máme za sebou patnáctiletou historii. Myslím, že z expertního pohledu lépe víme, jak řešit inkluzivní školství, dlouhovou problematiku, otázku vyloučených lokalit. Lidé od nás spolupracují zhruba s pěti ministerstvy, ne za každé vlády a ne za každého ministra, ale nějaký posun tam je.

Co se týká sociálně vyloučených lokalit, kde žijí především Romové, před pěti či ještě třemi lety bylo jednodušší to řešit na úrovni ministerstev, kde se vytvářejí rámce, principy a podmínky. Většina místních samospráv tehdy racionálně cítila, že jim to nepřináší body u většinového voličstva. To se maličko mění. Místním politikům došlo, že problémy tady jsou a budou, že je potřeba je řešit, a ne před nimi zavírat oči a doufat, že zmizí za město, na Měsíc nebo jinam. Starostové začínají poslouchat, policie chce tomu, co se děje ve vyloučených lokalitách, rozumět a to je začátek racionálnějšího přístupu, který opouští ten dosavadní jednoduchý, vyjádřený slovy: my je nesnášíme, je tam bordel, kéž by zmizli. Jde o poznání nutnosti, že nezmezí a že je potřeba s tím něco dělat. A snad i pochopení toho, že život v sociálně vyloučené lokalitě je zátěží nejen pro okolí, ale i pro lidi v ghettu.

Celkové řešení neexistuje, vždy budou skupiny obyvatel, které není možné integrovat, protože nechťejí. Jde o to, aby jejich počet nerostl, aby se investovalo do dětí a mladých, aby měli lepší šanci



zaměstnatelnosti. Proto se posledních pět let stále více zaměřujeme na školství. Protože představa, že rozdělíme společnost na chytré a blbé, na bohaté a chudé a pak budeme všichni šťastní, je absurdní.

**Jednoduchá řešení mají ale nyní spoustu příznivců. Koneckonců je nabízejí i politici...**

Jde o důsledek prohlubující se nedůvěry k demokracii jako dobrému způsobu správy země. Panuje zde deziluze, nedůvěra k dobré správě země. Máme pocit, že politika neplní to, co by měla, i když si každá skupina myslí, že by politika měla plnit něco jiného. Někdo je naštvaný kvůli korupci, jiný kvůli rozpadu integrovaného řízení státu.

A to je prostor pro jednoduchá politická uskupení nebo politiky. Nově se objevila dvě, jedno je extrémně úspěšné a na tom je vidět frustrace běžných lidí z politiky. Je to možná blbou náladou, která se periodicky objevuje všude, ale někdy mám pocit, že je to součástí národa, že je to spojené s českým alibismem, že nic nemá smysl a všechno je nanic. Ale já jsem optimista, vidím, že je tady stále víc lidí, kteří se snaží něco ovlivňovat, kteří začínají chápat, že demokracie bude taková, jakou si ji uděláme.

# Jana Roithová

Profesorka chemie, držitelka mnoha významných ocenění (Cena Chemie Rhodia CZ, Hlávkova cena, Cena L'Oréal „Pro ženy ve vědě“, Cena děkana Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy v Praze, startovací grant od Evropské výzkumné rady, Cena Neuron, Cena Učené společnosti vědeckým pracovníkům do 40 let, Ignaz Lieben Prize)

---

Profesorský titul získala v roce 2014. V současné době vede katedru organické chemie na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy v Praze.





# Věci, které mi nepřipadají správné, nedělám



„Když vám bude chybět touha po úspěchu, nedosáhnete ho,“ říká profesorka chemie Jana Roithová, která – skoro jako v pohádce – musela překonat devatero protivenství, aby se mohla věnovat tomu, co ji nejen zajímá, ale v čem je také skvělá.

**Kdy jste se rozhodla pro čistou vědu? Vaši rodiče jsou lékaři, vy se zabýváte teoretickou chemií...**

Když jsem šla studovat, nikdy jsem neuvažovala o tom, že bych pracovala v chemické továrně. Líbila se mi chemie jako teorie. A jako většinu studentů v té době mě nezajímalo, co budu dělat, šla jsem studovat, co mě bavilo.

**Například v Německu ale studenti chemie posléze pokračují v praxi, velmi oceňovaná je firma BASF. U nás to takto nefunguje?**

Tady není takový vyspělý chemický průmysl. Německo je velmocí chemického průmyslu. Studenti tam mají mnoho možností uplatnění a mohou udělat skvělou kariéru. Když jde někdo do BASF, ví, že má zajištěný život, že nějakou dobu bude dělat vývoj, vědu a pak pravděpodobně přejde do managementu. Je jasné, že má před sebou skvělou kariéru. U nás jsou menší firmy, člověk se také užívá, ale něco zajímavého a velkého typu Škoda Auto v chemii není.

**Ve studiu chemie jste po skončení doktorandského studia na Vysoké škole chemicko-technologické pokračovala v Berlíně. Proč právě tam?**

Chtěla jsem být s rodinou a Berlín byl blízko. Zároveň tam byl profesor Helmut Schwarz, u kterého jsem chtěla pracovat, protože dělal přesně to, co se mi líbilo.

**Neuvažovala jste o tom, že tam zůstanete?**

Nikdy. Až nyní, protože mám pocit, že je čas na změnu.

**Každý musí dostat šanci**

**Věděla jste, kam se vrátíte, do jakého prostředí? Řekla bych, že podmínky pro vědce jsou v Německu nastavené podstatně lépe než tady...**

Byla jsem v zahraničí jenom rok a půl a věděla jsem, do čeho se vrátím. Ale současně mi ten rok a půl stačil k tomu, abych poznala, které věci jsou tady špatně nastavené. Vracela jsem se s velkými obavami, které se částečně potvrdily. Prv-

ní dva roky se mi nepodařilo najít adekvátní pozici, kde bych mohla vést svůj vlastní výzkum.

**Vy jste ale poměrně rychle získala místo v Akademii věd. To by měla být odpovídající pozice pro vědce.**

Byla jsem členkou skupiny něčoho jiného a nemohla jsem pracovat samostatně, tak jak bych si představovala. V té době už jsem sháněla místo všude, protože jsem si říkala, že to v čisté vědě nepůjde. Musím přiznat, že jsem byla v hluboké depresi. Potom jsem se vdala a otěhotněla, takže to trochu zmizelo ze středu mého zájmu. Ještě než se mi narodil syn, jsem dostala nabídku z Přírodovědecké fakulty Univerzity Karlovy. Tam už to šlo správným směrem.

**Proč to v té Akademii nešlo?**

Od roku 2005, kdy jsem tam působila, se to hodně změnilo. Tehdy mladí lidé neměli tolik příležitostí. Navíc jsem žena a ženy se mnohem hůř prosazují. Pokud má člověk ve vědě něco dokázat, musí v určitém věku, v jakém jsem tehdy byla, začít dělat samostatný výzkum bez profesora nebo nadřízeného, který určuje směr výzkumu a schvaluje projekty. Můžete dělat skvělé věci, ale jsou a zůstanou součástí výzkumu vašeho nadřízeného. Vlastní cesta se ztrácí. V Akademii jsem tuto šanci „dělat na vlastním“ nedostala.

**Čím se odlišuje přístup v Akademii a zde na univerzitě?**

Když jsem přišla, vedoucí katedry profesor Kotora měl jasnou představu, že by to zde mělo fungovat jako všude v zahraničí. Dal mi smlouvu na pět let a řekl, že to buď zvládnou, nebo ne.

Problém byl v tom, že tehdy zde nebyly žádné peníze, a to bylo velmi těž-

ké. Díky tomu jsem asi získala evropský grant, neboť jsem jej viděla jako svoji jedinou šanci. Bylo mi jasné, že buď získám peníze z Evropy, nebo budu muset odejít z Česka.

**Evropský grant jste nakonec získala. Změnilo to nějak přístup k vám osobně?**

Obrovsky. Předtím jsem brala prášky proti depresi, protože to bylo prostě strašné. Byla jsem úplně bez peněz, neměla jsem finance na experimentální práci, tak jsem dělala jen teoretickou. Na to stačí pár počítačů. Ale nedělala jsem to, co jsem chtěla. Měla jsem vizi, na kterou jsem nebyla schopná získat peníze. Z GAČRu mi psali, že jsou moje projekty nerealistické. Na fakultě jsem měla malou laboratoř a kancelář v jednom, kde bylo strašné horko a hluk. Potřebovala jsem získat velký grant, proto jsem musela prezentovat, že jsem schopná postavit tým. Brala jsem každého, kdo prošel kolem a projevil jakýkoliv zájem. Většinou to byly holky, které chemie vůbec nebavila, nechťely studovat a myslely si, že to se mnou budou mít jednodušší. Ale potrebovala jsem jména, abych mohla vyplnit granty. Pracovala jsem za všechny a bylo to naprosto příšerné.

Pak jsem dostala evropský grant a všechno se změnilo. Připadala jsem si jako hvězda, která dělá interview se spoustou novinářů. Z peněz jsme na fakultě vybudovali novou laboratoř a přišli kvalitní studenti.



## Peněz je dost, ale na špatném místě

**V České republice máme vicepremiéra pro vědu a výzkum, je zde Grantová agentura a peníze tečou i z evropských fondů. Přesto každý vědec tvrdí, že je peněz na vědu málo. Jak to?**

U nás se rozděluje spousta peněz, ale především z evropských fondů. Z peněz EU se postaví velkorysé budovy a pořídí krásné přístroje, o nichž se nezdá ani Němcům. Nastavili jsme ale pravidla tak, že nejsou dlouhodobě peníze na to, abychom přitáhli do České republiky chytré lidi, kteří by ty stroje obsluhovali. Když dáte supermoderní a supervýkonný přístroj někomu, kdo dlouhodobě nedělá špičkový výzkum, tak se zázrak prostě nestane. Ten daný člověk bude pokračovat dál ve svém zaběhnutém výzkumu, ale s lepším strojem. Nicméně je potřeba říct, že se situace v regionech, kam peníze z EU směřují, což znamená Brno, Olomouc, Pardubice atd., výrazně zlepšuje. Především mám pocit, že tam míří spousta mladých talentovaných lidí. Praha je v tomto ohledu ve strašné nevýhodě.

Grantová agentura České republiky funguje dobře, ale je silně podfinancovaná. Snaží se za málo peněz udělat hodně muziky, chce rozdělit peníze mezi co nejvíc projektů. Tak se z grantu nedá nic moc pořídit.

## Jak by se měl podle vašich zkušeností ze světa systém zlepšit?

Myslím, že by se mělo zavést školné na vysokých školách, což by vedlo ke zvýšení kvality. Za současné situace mají studenti mnoho možností, jak kontrolovat vyučující, což je dobře. Naopak to ale nefunguje. Uvedu typický příklad: Studenti mají řádný termín a dva opravné. Většina studentů chodí na první termín zásadně nepřipravená. Na druhý se něco naučí a čekají, zda přejdou povinnou hranici 50 až 60 procent. Učí se až na třetí termín. Pro mě je to obrovská časová zátěž. Musím připravovat testy, vyhodnocovat je a probírat to s nimi. Oni nemusí nic. Z hlediska učitele je to velmi frustrující, protože učí lidi, které to vůbec nezajímá a kteří se učit nechtějí.

## Jak vlastně fungují vědecké týmy na univerzitě? S kým se dá spolupracovat? Jak se na výzkumu podílejí studenti, pokud vůbec?

Nemáme dost prostředků, abychom mohli zaměstnávat vědecké spolupracovníky do jednotlivých výzkumných skupin natrvalo. Naše vědecké týmy jsou postaveny na doktorandech. Vše je založeno na grantovém financování, což nás staví do těžké situace. Studentům samozřejmě musíme dávat plat, jinak by nemohli existovat. Granty jsou tříleté, takže vedoucí skupin permanentně žijí v obavách, že nedostanou peníze a nebudou moci platit svým lidem.

### **Kdo vlastně tvoří váš tým, když jsou čeští studenti nepoužitelní?**

Můj tým je složen z fyzika ze Slovenska, s nímž vyvíjíme nové metody. Pak jsou tu doktorandi a postdoktorandi a to jsou dva Slováci, Srb, Francouz a Skot. Čechů mám absolutní minimum, protože ke mně moc nechodí. My jsme odkázáni na cizince, kteří si mě najdou přes můj výzkum.

### **První váš tým v přehřáté laboratoři byl „holčičí“. Jak je to genderově namíchané teď?**

Mám ideální smíšený tým. Mám jedno děvče z prvního týmu, to je moje nejúspěšnější studentka a je moc šikovná. Mimochodem je to Češka, což ukazuje, že jsou tady samozřejmě i talentovaní čeští studenti a studentky.

### **Jak se vám daří udržet úspěšné absolventy v týmu?**

Mým cílem není, aby zde studenti zůstávali. Měli by jít do zahraničí na zkušenou, pak by se mohli vrátit a měli by začít sami. Protože noví lidé mají nové nápady a z jiných laboratoří získají nový přístup k řešení problémů. Týmy založené na stejných lidech nic inovativního většinou nevymyslí.

Ale na druhou stranu když máte větší tým, je těžké mít jenom studenty a vychovávat si stále nové a nové spolupracovníky. Proto jsem ze zarytého přesvědčení, že by každý měl odejít, poněkud ustoupila.

### **Vy sama uvažujete o tom, že byste opět působila v zahraničí?**

Ano. Velmi často, takřka výhradně pracuji se zahraničím. Pořád si dělám nezávislý výzkum, ale témata chodí zvenku. Já vyvíjím nové metody a vybírám si témata, na kterých metody testuji a pou-

žívám, z toho, co vidím na konferencích, nebo z navržených spoluprací.

Ale to není ten hlavní důvod, proč uvažuji o přestěhování. My se ve vědě spoléháme na studenty, nemohu dělat všechna měření sama. Stejně jako je mohu kontrolovat jen do určité míry. Tady je špatná kvalita studentů, a proto to tady tak špatně funguje.

### **Není z čeho vybírat**

### **Evropský grant, který jste získala v roce 2010, končí letos. Už máte nějakou náhradu?**

Nemám. Žádám o další evropský grant, ale pravděpodobnost úspěchu není velká. A Grantová agentura nemá dost peněz. V týmu mám 12 lidí a od GAČRu se dá získat typicky jeden dva miliony ročně na všechno včetně platů. My potřebujeme hodně chemikálií a ostatního materiálu, a i když se to nezdá, je to spousta peněz.

### **Uvažovala jste někdy o tom, že byste působila v nějakém vědeckotechnickém centru? Tam by mělo být víc peněz i lepší vybavení, vzhledem k tomu, že tato centra platí fondy Evropské unie.**

Já jsem klasická profesorka, dělám základní vědu a mým hlavním produktem jsou studenti, kteří by mohli jít do aplikovaného výzkumu. Kdysi jsem se bavila s šéfem výzkumu v Zentivě. Vysvětlil mi, že jim nejde o to, aby získávali absolventy úzce zaměřené například na medicínskou chemii, ale aby získali takové, kteří umějí myslet a řešit problémy. To se naučí v základním výzkumu, v aplikovaném ne. Tam se obvykle dělají standardní měření, u kterých nemusíte řešit nové problémy. Tímto způsobem vychováte laboranty, nikoliv vědce. Naproti tomu v základním výzkumu se studenti

musí naučit odpovídat na otázky, které před nimi ještě nikdo nezodpověděl, musí se naučit vymyslet něco, co ještě nikdo nevymyslel. To je přesně způsob, jak by se studenti měli učit. Taková je moje práce, a proto si myslím, že patřím na univerzitu, ne do praktického vědecko-technického centra.

### **Jak fungují patenty v českém prostředí? Stojí to vůbec za to?**

Podle mého názoru má patent smysl, jenom když jej někdo koupí. Obecně platí, že v Česku děláme patenty proto, aby se vyplnila nějaká kolonka, protože v kafemlejnku (pozn.: přezdívkou pro způsob rozdělování peněz na vědu a výzkum) se to boduje. Zdá se mi to naprosto nechutné. Případá mi lepší pracovat normálně než dělat takové věci.

### **Říká se, že nejlepší podmínky pro vědu má Amerika. Má i nejlepší výzkum?**

V Americe kromě státních peněz platí výzkum soukromé nadace. Privátní sponzoři ale spíše podporují celé univerzity, než že by přispívali na jednotlivé projekty základního výzkumu. Tamní výzkum víc podléhá módním trendům. Například v posledních pěti letech se všichni z mého oboru víceméně přeorientovali a vyvíjejí metody pro bioaplikace. Vliv peněz je tam obrovský.

### **Jak funguje ve vědě sdílení informací? Jak moc se krade?**

Partneři, s nimiž spolupracuji, se nebojí. Ale jinak ano. Třeba když něco přednesete na konferenci, musíte počítat s tím, že se někdo inspiruje a povede výzkum podobným směrem. Je normální, že se lidé na konferencích inspirují a zkoušejí například řešit některé problémy vlastními metodami. Existují ale samozřejmě i lidé, kteří výsledky okopí-

rují nebo zreprodukují a vydají to rychle pod vlastním jménem. Je chyba, když člověk prezentuje něco, co není schopen rychle publikovat.

### **Podvádí se ve vědě?**

V chemii to funguje například tak, že vymyslíte novou reakci, která vede k novým produktům. Proceduru publikujete a ostatní chemici ji začnou používat. Reakce buď funguje, nebo ne. Je dost časté, že nefunguje tak, jak je v literatuře popsáno. Například výtěžky mohou být menší. Pokud něco takového publikujete a víte, že jste danou reakci nebyl schopný zreprodukovat, tak je to podvod.

Například na Univerzitě Karlově jsme měli aféru na biochemii. Profesor falšoval výzkum. Zřejmě kdysi udělal experiment, který mu nějak náhodně vyšel. Důvody mohou být různé: přítomnost nečistot, nepozornost při přípravě vzorků apod. Výsledek publikovali v Nature. Nikomu se jeho výsledky nepodařilo zopakovat. Ve snaze obhájit své výsledky zavedl svoji vlastní proceduru, kterou ty výsledky reprodukoval. Byl to podvod.

Studenti, kteří tušili, že experiment vychází jen v jeho přítomnosti, ho natočili noční kamerou a on skončil a přišel naprosto o všechno. Tohle je samozřejmě extrémní případ, ale „trochu upravených“ výsledků je ve vědě hodně. Vědci obvykle chtějí přijít na něco podstatného a dosáhnout uznání, což ovšem není jednoduché a ne každému se to povede. Někteří si holt k úspěchu pomohou „úpravou“ výsledků. Je to stejné jako ve sportu.

Vždy na začátku semestru máme přednášku o etice ve vědě. První pravidlo je, že věda je založena na upřímnosti k sobě i ostatním. Mně to přijde až patetické, ale je to tak. Když člověk zapomene na základní principy, fabulovat se



dá cokoliv. Založené je to na tom, že jste čestný. Jinak se může stát, že zkažete celé generace studentů jen proto, že jste chtěl být trochu víc úspěšný, než by odpovídalo vaší skutečné práci.

## Moje dítě je smířené s vlastní matkou

**V roce 2012 neočekávaně zemřel váš manžel, rovněž úspěšný vědec. Jak se to dá zvládnout?**

Bylo to těžké. Zemřel v srpnu, v září syn nastupoval do první třídy. On byl úspěšný a velmi produktivní. Měla jsem dojem, že si spousta lidí tehdy myslela, že dělá i za mě moji práci. Takže důvěra v to, jestli to zvládnou, byla po jeho smrti minimální. Nebylo to jednoduché, ale prostě jsem pokračovala ve své práci stejně jako předtím, akorát jsem doma měla dvakrát tolik zodpovědnosti.

V roce 2014 jsem dostala několik významných cen. Měla jsem trochu pocit, že je to i ocenění za to, jak jsem se vyrovnala se svou situací, že jsem to zvládla a že jsem se dokázala i po tom všem prosadit.

**Jak se dá vaše práce skloubit s rodičovstvím?**

Mám skvělou rodinu, pomáhá mi táta. Jezdím do práce v šest ráno, dávám syna tátovi a on ho vodí do školy. Můj syn je skvělý a smířený se svou matkou.

**Říkala jste, že vám jako ženě moc nevěřili. Vůči vám se to už zlepšilo. Máte pocit, že se to zlepšuje v celé společnosti?**

Já nevím. Když jsem měla na začátku problémy, tak jsem si říkala, že kdyby se mi to jednou podařilo, nikdy nebudu dělat to, co dělaly tenkrát starší

a úspěšnější vědkyně, které říkaly, že se nikdy nesetkaly s diskriminací. Mně se teď také často nechce angažovat v genderových problémech ve vědě, raději bych byla ve volném čase se synem. Nicméně mám pocit zodpovědnosti a myslím, že je to do určité míry moje povinnost.

Bylo by mnohem jednodušší říci: pořádně pracujte a ono se to povede. Ale ono to tak nefunguje. Ženy se mnohem hůř prosazují a je těžké říci proč. Častou příčinou je jejich vlastní rozhodnutí, že se nechtějí s tou nedůvěrou a sexismem potýkat. My jsme otevřeli juniorské skupiny a přihlásila se nám do konkurzu jen jedna žena. Ženy vystudují, udělají doktorát, jdou do zahraničí a pak... zmizí. Nevím, jestli jsou v týmech, nebo zůstanou doma, prostě zmizí. Je potřeba jim říkat, že se nemají své kariéry vzdávat, musí se zkusit prosadit i za daných podmínek. Samozřejmě že se setkají s diskriminací. Musí to prostě zkusit několikrát, hodněkrát.



1 9

# Tomáš Sedláček

Makroekonomický stratég ČSOB, ekonom  
a vysokoškolský pedagog

---

142

Pracoval pro prezidenta Václava Havla, byl poradcem exministra financí Bohuslava Sobotky. V roce 2009 publikoval knihu *Ekonomie dobra a zla*, kterou o dva roky později vydalo nakladatelství Oxford University Press a byla přeložena do 17 jazyků. Stal se z ní mezinárodní bestseller, v roce 2012 získala cenu za ekonomickou knihu roku v Německu. V roce 2009 se stal Tomáš Sedláček členem Národní ekonomické rady vlády. Je také členem mnoha neziskových organizací včetně Fora 2000 a Nadace Vize 97, pravidelně přispívá do *Hospodářských novin* a přednáší po celém světě.



# Kritizovat umí každý



Pokud někdo udělal z profese ekonoma Celebritu (ano, s velkým C), pak je to Tomáš Sedláček. Člověk s nevyčerpatelnou zásobou energie, který radil skoro všem politikům, píše knihy, přednáší a je ochotný se o ekonomii pohádat klidně ve dvě ráno. A ráno jde přednášet svým studentům – o ekonomii. Je jediným ekonomem v Česku, který propojuje biblická témata s ekonomikou, protože jak říká, všechno souvisí se vším a Bible není jen čtení na dobrou noc, ale především příběh dobra a zla, ve kterém ekonomická témata hrají velkou roli. O to v životě – včetně toho ekonomického, který máme v současné době tendenci stavět do popředí a brát jej jako tu nejdůležitější část života, dokonce jako formu moderního náboženství, jak říká – jde nakonec nejvíc.

## Jak to vlastně všechno začalo?

Když jsem studoval na vysoké škole, byli jsme s přáteli chudí studenti a vymetali jsme konference nejen z intelektuálních důvodů, ale také abychom se najedli. Takže když byla nějaká konference, tak nás náš učitel profesor Michal Mejstřík často zval. Jednou za mnou přišel, zda bych nechtěl jít na konferenci, kterou tehdy pořádala Georgetown University. Ta v roce 1991 při první návštěvě Václava Havla v americkém Kongresu založila Leadership Forum a podnikatelé a ekonomové o půl generace starší než já tam tehdy jezdili na letní výměnné pobyty.

Konference se konala v hotelu President a oni tam chtěli nějakou mladou krev, tak pozvali studenty, asi šest. Utvořili jsme takový studentský stůl, a jak jsme byli takoví neposední, tak ten stůl nějak zaujal. Já jsem v tu dobu psal bakalářskou práci na téma ekonomické myšlení Tomáše Akvinského, takže jsem toho byl plný – propojení etiky a ekono-

mie, což tenkrát byla vážně rarita, a my studenti jsme byli nadšení, že se o tom konečně mluví. Na této konferenci jsem se seznámil s Milanem „Mikem“ Miskovským, který měl české rodiče, moc mu na České republice záleželo a byl to kamarád profesora Lubomíra Mlčocha (pozn.: ekonom a tehdy děkan Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy). Nabídl mi práci v Leadership Foru, kde jsem se stal výkonným tajemníkem. Tu nabídku jsem dostal o přestávce. Na záchodě.

## Co obnášelo působení v Leadership Foru?

Úkolem Leadership Fora bylo vnést do Česka nejen kapitalismus, ale i kapitalistickou morálku, kulturu a etiku. Jedním z hlavních cílů bylo, aby se o korupci začalo vůbec mluvit. Etika byla tehdy tabu. A když už, tak se korupce nevnímala jako škodlivá, ale spíš roztomile užitečná.

Pedro Pick (pozn.: první ředitel společnosti Patria), který sám vystudoval Harvard, míval ve zvyku si nás s Radkem Špicarem zvat v pátek k sobě do Patrie na takové filozofické debaty. Později nás za vlastní peníze a s finanční pomocí Westona Staceyho (pozn.: šéf Americké obchodní komory v Praze) vyslal na Harvard, kde nás provedli pěkně intenzivními kurzy s cílem, abychom se naučili psát případové studie. Oni skoro všechno na Harvardu učili na konkrétních případech, teorie se odvíjela od praxe, a potřebovali případové studie o manažerském chování v situaci zlomové institucionální změny. Dělali jsme případové studie firem Sepap Štětí (jediná firma, kterou se Koženému nepodařilo vytunelovat), Východoslovenské železárny Košice (kterou zázračně postavil na nohy Gabo Eichler) i pivovaru Bernard (tehdy ještě celkem neznámý rodinný pivovar). Chtěli jsme ukázat pozitivní příklady i morální dilemata, jimž tyto firmy musely čelit. Další naší případovou studií bylo nepravděpodobné založení a úspěch CzechInvestu, který dobře fungoval, byť byl státní. To bylo ještě pod vedením Jana Amose Havelky a Martina Jahna, tehdy byl ministrem průmyslu Vladimír Dlouhý. A významná byla také studie UNIS (Unie investičních společností), tedy jak se chovají firmy na neregulovaném, tunelovaném trhu. Tedy ty slušné. To se mi šileně hodilo později, neboť u Havla byla jedním z mých úkolů Komise pro cenné papíry.

### Co jste s těmi studiemi dělali?

Byly určeny jako výukový materiál pro Harvardskou univerzitu a používali jsme je pro semináře, které jsme dělali pro mladé profesionály – to tehdy dělali i financoval AmCham. A já podle toho celkem dlouho učil podnikatelskou

etiku na různých pražských univerzitách. Pro ně bylo užitečné vidět, jak probíhá transformace a z čeho je kapitalismus stavěný. Že to nejsou ani tak zákony jako jakési jemné předivo, jež člověk, který se v kapitalismu narodí, nevidí.

Díky Leadership Foru a těmto případovým studiím jsem se také dostal do širšího povědomí – v té době jsem rovněž začal publikovat články v novinách. Tehdy za mnou přišel profesor Kouba, další legenda českého ekonomického myšlení, a spojil nás s ČSOB, zda bychom pro ně neudělali studii na téma corporate social responsibility, tedy společenské odpovědnosti firem – etiky.

Myslím, že to byl snad první průzkum, kdy se firem někdo ptal na etiku, kterou tehdy vůbec neřešily. Bylo to v roce 1999 a my jsme mapovali rizika vyplývající ze špatného etického uspořádání vlastnických struktur, tedy následky kuponovky a instantního klondikovského kapitalismu s malou nebo žádnou regulací.

Později nás Kavánek na základě této studie poprosil, zda bychom nenapsali další, mnohem větší studii, to, co potom vyšlo jako Vzestup a pád IPB. A tu už jsem nedopsal, protože jsem nastoupil k Havlovi a vše jsem předal Zdeňkovi Kudrnovi, který odvedl vynikající práci.

**Zcela evidentně jste nastoupil jako zcela známý ekonom. Kdo vám ale dal tu nabídku, přímo prezident?**

Tehdy jsem mimo fakultu moc známý nebyl. Havlovi odcházel ekonom Tomáš Jelínek, který se stal šéfem Židovské obce, a oni hledali mladou náhradu. Tehdejší ředitel politického odboru



Pavel Fischer (pozn.: posléze sedm let šéfoval Velvyslanectví České republiky v Paříži) volal na fakultu profesorovi a děkanovi Mlčochovi, u kterého jsem pracoval v Leadership Foru a zároveň jsem s ním učil etiku ekonomie jako asistent. A ten mě doporučil. Prof. Mlčoch mi zavolal jednoho pondělního rána roku 2001, kdy jsem byl uprostřed příprav konference Leadership Fora, a zeptal se mě, jestli bych nešel k Fischerovi spolupracovat do kanceláře. Já jsem si tehdy ve své mladické lehkovážnosti myslel, že

se jedná o Cestovní kancelář FISCHER, a odmítl jsem, že mám zrovna něco jiného, jak se to tak říkává, když chce člověk být slušný. Ale on mi volal znovu a říkal mi, že prezident by se takto šmahem odmítat neměl, notabene ne Havel. V tu chvíli mi to došlo a zatočila se mi hlava, že jsem skoro odmítl takovou nabídku. Tak takhle jsem se dostal na Hrad. Dvacet minut poté jsem šel na pohovor s andělským Pavlem Fischerem, s nímž se přátelíme dodnes – celé naše rodiny.



## Zázračné léky se vyčerpaly

### Tam jste byl dva roky. Proč tak krátce?

Skoro dva roky. Odešel jsem společně s Havlem, krátce po jeho odchodu. Kdyby byl prezidentem někdo rozumný, třeba Petr Pithart či Jan Sokol, možná bych zůstal.

My jsme odešli ihned po zvolení Klause. U té volby jsem ještě byl, konala se na Hradě, skoro všichni jsme dali hromadnou výpověď. A moc dobře jsme udělali. Dodnes se scházíme a říkáme si z legrace KOPR – kancelář opravdového prezidenta republiky. No, ono to vlastně z dnešního pohledu moc srandovní ani není...

### O další rok později jste ale už seděl na ministerstvu financí coby poradce. To musela být velká změna oproti Hradu...

Na rok jsem se tehdy vrátil na fakultu, živil jsem se přednášením. Spolu s Radkem Špicarem jsme dělali různé akademické granty, chodil jsem na ambasády a pořád mi někdo volal, ať jdu na ministerstvo financí dělat pro Bohuslava Sobotku. Tehdy jsem přednášel o transformaci a psal články mimo jiné o rovné dani a kritizoval jsem ji. Jenom té energie, kolik tento národ nad rovnou daní vyčerpál. Teď ji máme a kupodivu se žádný zázrak nekoná. Tehdy se ale považovala za lék proti korupci, zadlužování, lenosti a snad i proti bolení zubů. A já jsem psal, že to je daňový režim jako každý jiný, že má své výhody i nevýhody, ale že to každopádně není žádný kouzelný proutek.

Na ministerstvo se mi vůbec nechtělo, navíc jsem nechtěl být tak blízko politiky. Tak jsem půl roku říkal ne. Odmítal jsem, protože po práci u Václava Havla bylo těžké dělat cokoliv jen vzdáleně podobného.

Nakonec mě vlastně přemluvil Pavel Mertlík (pozn.: mimo jiné exministr financí), který učil na stejné fakultě. Vysvětлил mi, že nadávat nad pultitrem od stolu a psát pronikavé články umí každý. Tehdy mi řekl – což zpětně vzato vypadá dost vtípně: „Máte poslední šanci si sáhnout na transformační problémy.“ Měl jsem mít na starosti reformu důchodů, zdravotnictví, daní, snižování deficitu... A tím mě zlákal. Vůbec toho nelituju, byť hodně práce bylo nakonec marné.

U Havla to byla taková noblesa, na ministerstvu zase až po lokty v bahně konkrétních zákonů.

### Jaká byla práce na ministerstvu? Co si vzpomínám, říkalo se, že první porada začíná v pět ráno...

Bohuslava Sobotky jsem si tam začal vážit. Je strašně pracovitý, skutečně jsme tam chodili v pět ráno každý den. Bylo tam spousta práce, šíleně. Někdy jsem tam spal přes noc.

Mohl jsem si vybrat lidi, tak jsem postavil celkem špičkový tým z mých nejlepších studentů, říkali nám tam školka, a v novinách se psaly články o pravicové koloně na levicovém ministerstvu, protože jsme třeba celkem výrazně snižovali daně a ty reformy byly podle všech pravicové. Tady jsem se seznámil a skamarádil s Mirkem Zámečnickem. Postavili jsme Bezděkovu komisi a udělali spoustu práce se Světovou bankou a IMF.

Pamatuji se, že jsem dokonce byl domluvený se Špidlou (pozn.: tehdejší premiér) i s ministrem zdravotnictví na zavedení poplatků ve zdravotnictví, které měly omezit nadužívání zdravotní péče. Vyšlo dokonce vládní prohlášení, kde vláda zadala ministru zdravotnictví, aby udělal reformu podle Bílé knihy Světové banky a zavedl poplatky. A pak padla vláda a všechno skončilo. Roční práce měla hodnotu železné sponky, která svírala tuny těch dokumentů pohromadě. Stále to někde na půdě mám.

### **V dalších volbách jste se podílel na programu několika stran. Jak to šlo?**

Na Hradě jsem byl za klausovce, mezi klausovci za pravdoláskaře, pak kvůli Sobotkovi za socana (ČSSD), pak jsem byl za černoprdelníka, to když mi tehdejší šéf KDU-ČSL Jiří Čunek nabídl kandidaturu na ministra financí. Pak jsem byl za modrého ptáka (ODS) kvůli NERVu (pozn.: Národní ekonomická rada vlády). Pak mě zase spojovali se Stranou zelených kvůli mým sympatiím a přátelství s Ondřejem Liškou. Jsem spojován s každou politickou stranou kromě komunistů! Vždy mi šlo spíše o lidi a o to pomoci této zemi, když mě někdo požádá.

Řekl jsem si, že buď budu naprosťo nezávislý, nebo budu se všemi. Pro všechny jsem pracoval zadarmo a všem jsem říkal to samé. Záhy jsem zjistil, že mě to moc nebaví, taky už jsem to dělal dlouho – i s NERVem přes dvanáct let. Hospodářská politika je stále zejména politika. Nic proti ní, ono to musí být, ale já už si své odkroutil. A je to takové marné. Jsem rád, že to dělají jiní, mladí, plní elánu. Žijeme v zemi, kde pravice zvyšuje daně a levice je snižuje a nic zajímavého se neděje, nejsme odvážní. Završil to Andrej Babiš, jehož programem je,

že nemá program. Národní stát už nemá témata, všechny zázračné léky se dávno vyčerpaly. Tak jsem se uchýlil ke své lásce, která se nemění: k teorii ekonomie, filozofii, dějinám vědy, psychologii a teologii a k mytologii. Proto jsem začal psát knihy.

## **Makroekonomický spratek**

### **Ekonomie dobra a zla byla původně disertační práce, ne? U zkoušky jste s ní ale neuspěl...**

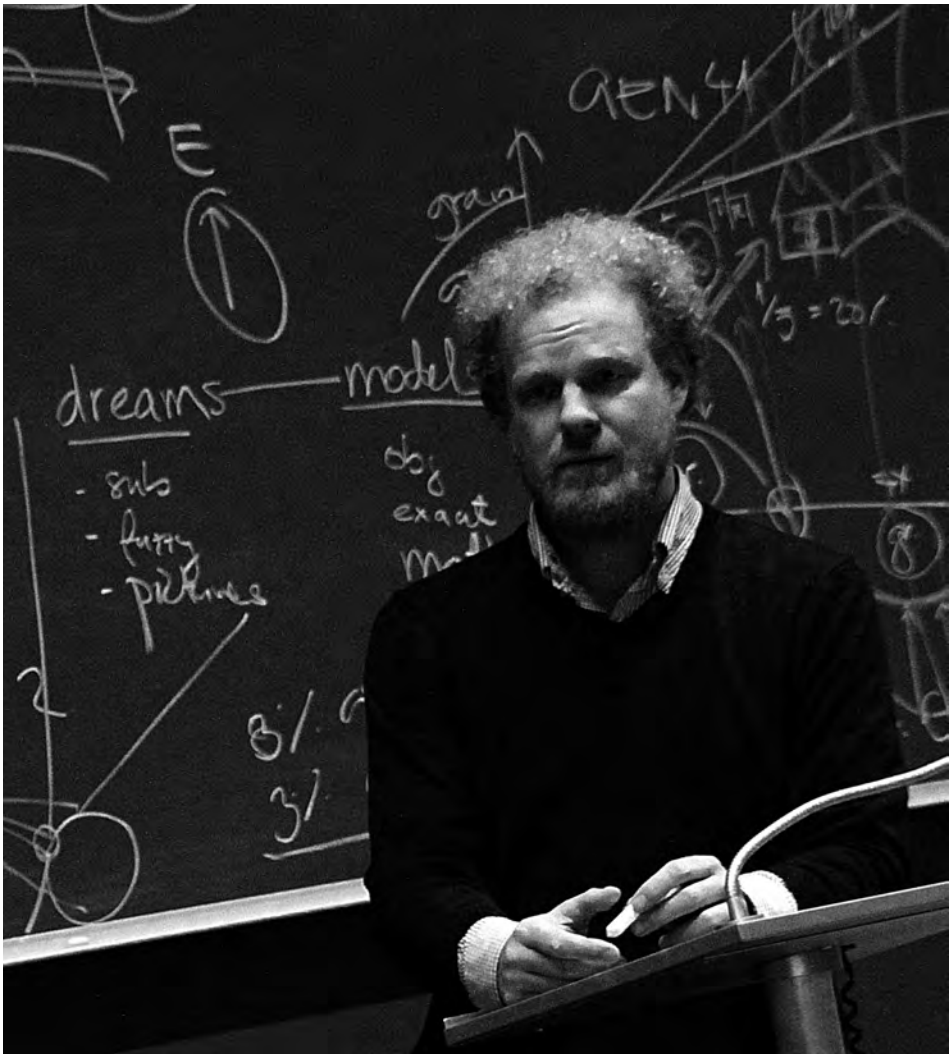
Ano, tam to, dodnes nevím proč, tehdy neprošlo. To byla pro mě dost rána, nikdo nic takového nečekal. Měl jsem kladné posudky a na fakultě jsem svědomitě přednášel po celou dobu studií. No, ale vše zlé je k něčemu dobré. Teď se tím už osm let skvěle bavím a vlastně i živím a díky svým přednáškám jsem procestoval skoro celý svět a debatoval s lidmi, o nichž jsem se učil za studií.

Teď píši také další knihu o ekonomii a psychologii, ta se bude jmenovat Lilith a démoni kapitálu, ekonomie na Freudově pohovce. Pak mám dlouho rozepsanou knihu o filozofii a ekonomii, ta se bude jmenovat Fetiš a ekonomie, no a pak mi nějak pod rukou vznikla kniha o ekonomii a teologii, to je spíš takový bonbónek pro fajňšmekry – o starozákonní knize Job. Tu knihu totiž miluju, a jak jsem si k ní psal poznámky, vznikla mi pod rukou kniha.

**V ČSOB máte funkci hlavního makroekonomického стратега. Vždycky mě zajímalo, co to vlastně je...**

Jak na ministerstvu financí, tak i v ČSOB mě nechali víceméně pracovat volně a tak, jak si myslím, že je to nejlepší. Pro ČSOB dělám přednášky, vystupuji v médiích a objíždím regiony a občas se scházím s klienty. Teď mě začala využívat i naše matka, belgická KBC, jsem v poradním orgánu a občas pro ně přednáším. Ale

pamatuju si, že moje první vizitka nesla titul Tomáš Sedláček, hlavní makroekonomický spratek. Byl tam šotek a mně se to hrozně líbilo. Byly to moje nejlepší vizitky, každý se tomu smál a bylo hned po tom trapném začátku jednání, kterého se lidé právem tak bojí. A když jsem jich všech 500 rozdal, na chybu jsem neupozornil a doufal jsem, že ji tiskař přehledne a udělá znova. Ale nepřehlédl. Tak jsem zase makroekonomický stratég.



2 0

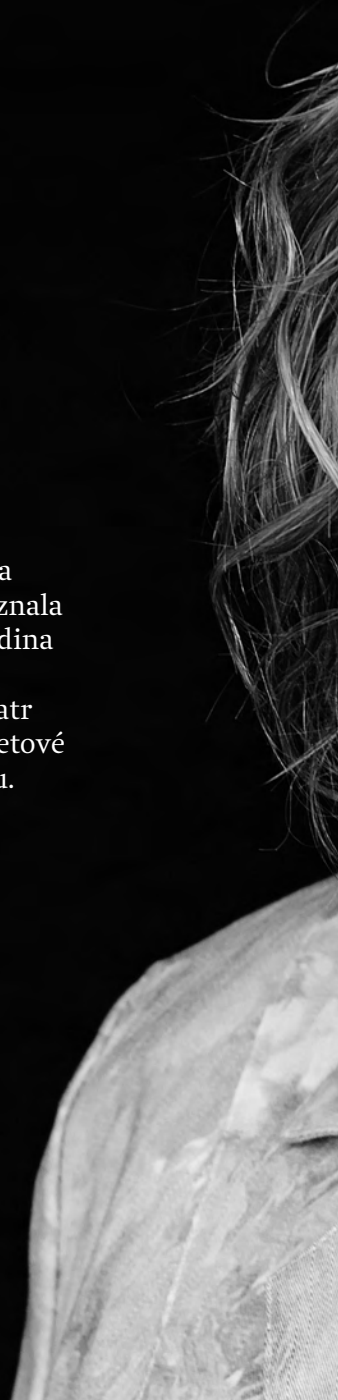
# Marta Slánská

Dcera generálního tajemníka KSČ Rudolfa Slánského,  
popraveného v 50. letech 20. století

---

150

Po procesu s otcem byla s rodinou odsunuta do Razové na Bruntálsku, kde prodělala sedm těžkých zápalů plic a poznala nenávist příslušníků StB i tajné policie. V 60. letech se rodina aktivně angažovala v disidentském hnutí, přepisovali samizdat, kolportovali zakázané knihy a časopisy. Její bratr Rudolf Slánský byl známým českým disidentem, po sametové revoluci působil jako velvyslanec v Rusku a na Slovensku.







# Na začátku byla náhoda



„Chtěla jsem dokázat, že je možné poctivě platit daně, přiznávat všechny příjmy a současně vydělat velké peníze,“ říká Marta Slánská, která založila a vybudovala jednu z největších a nejrespektovanějších realitních kanceláří na trhu – Maxima Reality. Sešli jsme se v hotelu Esplanade, kousek od její – nyní již bývalé – firmy. S jistou dávkou nostalgie občas podotkla, že kolem chodí její „maximáci“. Bylo vidět, že se s prodejem svého „dítěte“ stále vyrovnává a chvílemi lituje, že k němu došlo. Nakonec ale prohlásila, že už je to za ní, společnost dál funguje a teprve čas ukáže, jestli to byl dobrý krok. Ona sama se dalších podnikatelských projektů nezříká.

Marta Slánská pracovala jako provozní technik v bytovém družstvu, tři roky působila jako asistentka v advokátní poradně a uklízela v knihovně Klementinum. Její kariéra pokračovala v Ústavu silniční dopravy, kde byla asistentkou v psychologické laboratoři, a následně rok fotila pro časopis Program. Podnikat začala v roce 1996, její realitní kancelář Maxima se stala na českém trhu jednou z nejúspěšnějších. Získala mnoho ocenění, například se dvakrát umístila v soutěži Podnikatelka roku pořádané agenturou Helas, zařadila se mezi 25 nejvýznamnějších manažerek a podnikatelek českého byznysu vyhlášených Hospodářskými novinami a vydavatelstvím Economia, získala prestižní titul LADY PRO vyhlášený agenturou Comenius, jímž jsou oceňovány ženy, které dosáhly skutečně mimořádných úspěchů, a kromě mnoha různých rozhovorů a televizních reportáží jí byl věnován jeden z dílů 13. komnaty natáčené Českou televizí.

V roce 2014 prodala realitní kancelář Maxima společností Finep.

**Začala jste podnikat poměrně pozdě, ve 47 letech, a impulzem k tomu prý byla vaše klaustrofobie z metra. Tak jste se rozhodla, že už nechcete být chudá a chcete mít na taxi. V kapse jste prý měla 230 korun a v hlavě sen o realitní kanceláři. Bylo to tak jednoduché?**

Mít 230 korun a vybudovat prosperující realitní kancelář rozhodně není jednoduché.

Věděla jsem, že chci vydělávat peníze. Ale poté co jsem skončila coby fotografka pro časopis Program, který zkrachoval, jsem odjela na půl roku na polorozpadlou chalupu do hor a přemýšlela, co dál. Jezdila tam za mnou moje známá, která si otevřela reklamku a také pronajímala část prostor někomu, kdo



dělal reality. Od něj nabyla dojmu, že je to jednoduché – stačí koupit Annonci, dát dohromady poptávku a nabídku a dostat provizi. Tak jsem si řekla, že zkusím reality.

Bylo to moje první podnikání, šla jsem do toho s vervou a naivitou nic netušícího.

### **Jaké byly začátky realitní společnosti Maxima?**

Na začátku byla náhoda. Potkala jsem kamaráda, který říkal, že se stěhuje ze tří kanceláří na Senovážném náměstí do většího, ale že má ještě na dva měsíce dopředu zaplacený nájem. A že když stále mluvím o tom, že si chci otevřít realitku, tak ať se do toho pustím.

Další souhra náhod byla, že jsem ve stejnou dobu potkala na vernisáži bývalou kolegyni z časopisu Program, která neměla práci. Řekla jsem, aby přišla druhý den ráno v sedm do kanceláře, ale vzhledem k pokročilému večírku jsem měla pocit, že si to nemůže pamatovat. Ona ale druhý den přišla, zsalutovala a řekla „zdravím, šéfe“. Kdyby nepřišla, tak by asi žádná Maxima neexistovala, protože bych šla zase domů.

Kanceláře jsme musely nejdříve vyčistit. Z 20 telefonů občasně fungovaly tři, protože se tam neplatily účty. Telefonovat znamenalo asi tak dvacet minut vyťukávání, takže se člověk naučil trpělivosti. Na začátku jsme zainzerovaly v Annonci, jménem našich klientů vložily několik inzerátů na pronájem bytu, a to na všechna čísla, co tam byla. Jakmile to vyšlo, tak se všechny telefony rozezněly najednou a my jsme tam pobíhaly, zapisovaly, obvolávaly...

### **Nebyli lidé zklamaní, že nevolají klientovi, ale realitní kanceláři?**

Víte, já jsem vždy byla dobrá v podnikání. Nejdřív jsem se s velkým

zájmem vyptala na kvalitu bytu a teprve pak jsem řekla, kdo jsme, tedy agentura Maxima, a jestli si můžeme domluvit prohlídku bytu. Lidé, kteří nám volali, byli nejprve zaražení, ale pak souhlasili. Nepamatuji si, že by někdo zavěsil. Ale kdybych hned na začátku oznámila, že jsme realitka, tak by se to stalo. Tímto postupem jsem ale měla okamžitě spoustu bytů k pronájmu. Tehdy bylo bytů málo, zájem byl obrovský a my měly okamžitě moc práce.

### **Kdy jste začala nabírat spolupracovníky?**

Já sama jsem dělala makléře první dva až tři týdny, přestala jsem stíhat, musela jsem najmout spolupracovníky a začít se věnovat managementu. Nikdy jsem nebyla odborník na reality, ale na marketing a management. Firmu jsem vybudovala, motivovala a vybírala lidi, zajišťovala jsem, aby se svižně odpovídalo na telefony a e-maily. U nás se dlouho říkalo, že se telefon bere na první zazvonění, a to kdykoliv... Rychlost a současně kvalita byly to, čím Maxima vítězila nad konkurencí.

Hned v prvním týdnu se mi podařilo pronajmout domek a vydělala jsem dvacet tisíc. Z toho jsem koupila počítač a tiskárnu. Z dalšího příjmu jsem zaplatila asistentku. Dál se šetřilo na kopírku a tak jsme se vybavili a nastal čas přijmout makléře.

Ti dva první, to byla hospodská a taxikář. Velmi brzy jsem ale zjistila, že nepracují jenom pro mě, tak jsem se s nimi rozešla a přijala tři jiné, ti už byli lepší. Na konci prvního roku nás už bylo dvacet.

**Jak se vlastně vybírají dobří makléři?**

Na začátku jsem vzala každého, kdo se hlásil. Brzy jsem však zjistila, že to nejde, že si opravdu musím vybírat. Dopadlo to tak, že jsem ze dvou set vybrala jednoho. Nejdřív jsem je nechala, aby o sobě chvíli mluvili, a dívala jsem se, jestli před sebou vidím realitního makléře. Jestli umí mluvit, nebo kuňká, jak vypadá, zda je soudný, ví, co říká. Realitní makléř je sám voják v poli, nemá za sebou celou firmu, musí umět naslouchat klientovi, reagovat, mít zdravý rozum, nemůže to být někdo, kdo potřebuje napovídat, kdo je utáplý anebo nerozhodný. I kdybych někoho takového vzala, tak si nevydělá.

**Změnil se za 18 let typ lidí, kteří měli zájem s vámi spolupracovat?**

Bylo čím dál těžší vybrat dobrého realitního makléře. Kvalitních lidí, kteří reagovali na náš inzerát, bylo čím dál méně. Post realitního makléře nemá dobrou pověst kvůli řetězcům, které berou každého. V očích veřejnosti je tato profese stejná jako třeba pozice prodejce pojištění či úvěrů, ale ne někoho, kdo plní lidem sen o krásném bydlení.

**Makléře jste si nakonec dobře vybrala. Jak jste zajistila odbornou kvalitu a spolupráci s klienty?**

Moje štěstí bylo, že jsem hned první týden potkala kamaráda právníka, který potřeboval kancelář nebo aspoň židli v centru Prahy. Tak jsem mu ji poskytla a on nás všechno potřebné naučil, udělal nám první návrhy smluv, učil nás právní věci spojené s prodejem a pronájmem realit.

My jsme od počátku chtěli, aby byla transakce výhodná pro obě strany. Neřešili jsme, kdo je náš klient, smlouva musela být vyvážená. Tehdy nebylo

zvykem, aby realitky vytvářely smlouvy, chodilo se za notářem. Jenže když Češi dělají kupní smlouvu, tak se tam pohádají a notář je vyhodí a pozve za tři dny. A oni se zase pohádají a to prostě nejde.

U nás kupní smlouvu hned po složení zálohy převzal právník. Někdy to šlo hladce, někdy ne. Češi nejsou moc zvyklí držet slovo. Nejdřív řeknou, že byt uvolní do týdne po prodeji, pak že potřebují dva měsíce. Nebo řeknou, že tam nechají ledničku, pračku, a pak si to všechno odvezou.

Nám se třeba stalo, že si klient odvezl vstupní dveře, protože byly bezpečnostní. To se pak kupec hodně divil.

My jsme všechny tyto problémy řešili a vždycky nakonec došlo k dohodě. Právníci, kteří s námi spolupracovali, museli být zdatní nejen po právní stránce, ale hlavně po té obchodněvyjednávací, protože museli najít kompromis.

**Zájemci o práci v realitách byli čím dál horší, změnili se také klienti?**

Byli daleko nedůvěřivější, šlo to postupně. Podílela se na tom i média, která masírují veřejnost, kde všude se stal průšvih. Lidé nasávají pocit, že vše je nebezpečné. V posledních letech jsme ze 75 procent obsluhovali klienty, kteří s námi již nějakou zkušenost měli nebo přišli na doporučení, protože věděli, že naši právníci mají mnohaletou zkušenost.

Rostoucí nedůvěra vedla k tomu, že když se dělala kupní smlouva, tak se zavedlo, že si každý přivede vlastního právníka. Takže tam byl náš právník,

právník kupujícího, právník prodávajícího. A protože si právníci klientů chtěli vydělat, tak rozporovali každé slovo ve smlouvě.

### **Museli jste řešit velké podvody? Stalo se vám, že klient zaplatil a nakonec nic nedostal?**

Několikrát jsme na velký podvod narazili, ale klient nikdy za celých 18 let existence Maximy pod mým vedením o žádné peníze nepřišel. Mou zásadou bylo, že klient nesmí utrpět škodu, ale pokud by k tomu došlo, pokusila bych se ji nahradit z vlastních zdrojů, i když tuto povinnost ze zákona nemám. Za celou dobu existence Maximy došlo několikrát ke komplikované situaci, které jsme museli čelit.

První problém jsme museli řešit s předsedou družstva, jemuž jsem zaplatila ze svých peněz sto padesát tisíc, aby bylo možné klientce vystavit nájemní smlouvu na byt, který si koupila. Předseda sice ze zákona tuto povinnost má, ale protože měl špatné vztahy s tím, kdo byt, respektive členský podíl prodával, tak se kousnul a klientce nechal před byt instalovat mříž. Soud s ním bychom vyhráli, ale paní by na byt čekala mnoho let. Tak jsem tuto absurdní situaci raději po mnoha zdoluhavých jednáních vyřešila osobně.

A jednou někdo zfalšoval na ukradenou občanku nájemní smlouvu a vyzbral si nájem na půl roku dopředu. Bylo to 42 tisíc, s nimiž zmizel. I to jsem zaplatila z vlastní kapsy.

Dvakrát se nám podařilo chytit člověka, jenž prodával byt, který nebyl jeho, a to za pomoci zfalšované kupní smlouvy a notářského razítka. Poprvé se přišlo na to, že je OP kradený. Podruhé na to přišel můj syn, když se díval na kupní smlouvu na byt a prodávající i kupující



byli z Prahy, ale bylo tam notářské razítko z jiného města. Přišlo mu divné, že by lidé z Prahy jeli do jiného města ověřovat smlouvy, navíc to bylo z města, kde se již falzifikát objevil. Rozhodl se to prověřit. Když tam zavolaal, zjistilo se, že nic takového v notářských knihách není. Toho člověka, který takto prodával byt, potom u nás dopadla policie s kufrem plným falešných pasů.

### **Čím byla vaše firma výjimečná?**

Za celých 18 let existence jsme si nepůjčili a neměli žádný dluh. Na vše jsme si museli vydělat a to vedlo k nastavení zdravého hospodaření. Všechny faktury jsme platili ve lhůtě splatnosti a chtěla jsem dokázat, že lze poctivě platit daně a přitom mít velice prosperující firmu. Pořádala jsem soutěže a jiné společné firemní akce, které motivovaly naše spolupracovníky k vysokým výkonům a pomáhaly stmelit kolektiv.

## Firma se mi rozpadla pod rukama

**Osmnáct let je dlouhá doba, měnilo se podnikatelské prostředí, daně... Co se vašeho podnikání dotklo nejvíc?**

Uděkala jsem si v Maximě vlastní svět a moc jsem neřešila ten vnější, nicméně se nás dotkl nárůst počtu realitních kanceláří a vznik řetězců. Huř se sháněly nemovitosti k prodeji a pronájmu, provize šly samozřejmě také dolů a těžko jsme získávali kvalitní realitní makléře. V realitním byznysu začal hrát dominantní roli internet.

Velký vliv mělo zvýšení DPH z pěti procent na dvacet, což většina ostatních realitních kanceláří nepocítila, neboť nebyly plátcí DPH. To se promítlo do zisku firmy, který se bohužel snížil o patnáct procent, protože jsme samozřejmě nemohli zvýšit provize, abychom zůstali konkurenceschopní. Chvilku jsem měla pocit, že přestanu podnikat, ale pak jsem zabojovala a zreorganizovala firmu tak, že se mi podařilo rapidně zvýšit produkci. A zase se nám dařilo.

**Bylo něco, s čím jste nepočítala?**

Zhruba po třech letech fungování se mi firma rozpadla a zbyli jsme tam tři: já, vedoucí sekretariátu a finanční ředitelka. Já jsem ale do dvou týdnů postavila úplně novou Maximu. Nějakým zázrakem začaly chodit průvodci schopných lidí, kteří byli o dva stupně lepší než ti, co tam byli předtím, lepší jako obchodníci i jako lidé. Tím se začala v Maximě tvořit ze spolupracovníků nejen velká firma, která měla už skoro 40 lidí, ale i jedna velká rodina. Maxima už tehdy měla jméno a pro mě bylo velkým poučením, že při přijímání nových kolegů musí být na prvním místě jejich integrita a charakterové hodnoty. Nicméně jejich kvalifikace a schopnosti byly neméně důležité. Pro-

to se mi podařilo vytvořit stabilní firmu s téměř nulovou fluktuací a spokojenými a spolehlivými spolupracovníky.

**Do poslední chvíle jsem si prodej nepřipouštěla**

**Kdy jste začala přemýšlet o prodeji Maximy?**

Čas od času, když jsem se kvůli něčemu hodně rozčílila, tak jsem vyhrožovala, že Maximu prodám třeba za korunu a hned, ale nikdo v mém okolí to nebral vážně, protože věděli, že jen vyhrožuji.

O skutečném prodeji jsem začala uvažovat až poslední dva roky. Do té doby jsem doufala, že firmu převezme můj syn David, který v Maximě pracoval téměř od začátku. Dlouho mi byl oporou, i když občas jsme měli konflikty. Několikrát za tu dobu odešel sám, několikrát jsem ho požádala já, aby odešel. Vždy se za několik měsíců vrátil, respektoval mě a spolupráce byla delší dobu výborná. Jeden čas velmi úspěšně vedl oddělení prodeje bytů a po 3 roky byl i ředitelem firmy – v době, kdy jsem si potřebovala odpočinout. Poslední roky jsem si ním ale přestala rozumět, šel otevřeně proti mně, kritizoval mě a přehlížel. Hodně mě to trápilo. V dřívějších dobách bych ho požádala, aby odešel, ale začala jsem brát ohledy. Živil ženu, dítě, mou vnučku, pracoval jako právní převodce pro nejlepšího makléře a ten s ním byl velmi spokojený. Domluvy nepomohly, já začala být dost nemocná a ztrácet energii. S bolestí jsem pochopila, že firmu opravdu nechce převzít, tak jsem začala hledat kupce a na podzim 2014 jsem ji prodala Finepu. David pracuje ve firmě spokojeně dál a já jsem již na zaslouženém odpočinku a naše rodinné vztahy se postupně zlepšují.

**Smlouvu o prodeji realitní kanceláře Maxima jste podepsala v roce 2014. Jak moc obtížné bylo vaše rozhodnutí?**

Když se prodávala firma, do poslední minuty jsem si to nepřipouštěla. Osmnáct let jsem měla pocit, že prioritou je firma a vše, co se týká mě, je druhotné. Pak padlo rozhodnutí a vlastně mě to zaskočilo. Když jsem se druhý den probudila a chtěla jít do práce, uvědomila jsem si, že už nemusím. Šla jsem se projít a najednou jsem si všimla, že sluníčko svítí, nebe je modré, tráva je zelená a ptáčci zpívají. To jsem předchozích 18 let nevnímala, protože se všechny mé myšlenky týkaly pouze Maximy. Mám konečně čas na své zájmy, přátele a rodinu.

**Neuvažovala byste třeba o vstupu do politiky?**

V žádném případě. Jednak vím, jak dopadl můj táta, jednak byl politikem můj bratr a to stačí. Do zákulisí po-

litiky jsem díky tomu ale viděla. Já prostě schopnosti pro politiku nemám a neumím ji a člověk má dělat to, co umí. Věnovala jsem se podnikání a v tom je člověk daleko svobodnější.

Doteď si neumím představit, že bych se tvářila na každého mile, mluvila o věcech, kterým nerozumím, a obhajovala něco, s čím nesouhlasím.

Těch 40 let komunismu způsobilo, že politici nemají vychování. Pro ně je v dnešní době politika formou podnikání a to se mi nelíbí. Mechanismy, které člověka dostanou k moci, jej také někdy semelou. Víte, mně se moc líbí odpověď Rádia Jerevan, zda může jít člověk do politiky a zůstat čestný. Ta odpověď zní: To je, jako když přijde jeptiška do bordelu. Jsou pouze dvě možnosti – buď se z jeptišky stane kurva, nebo z bordelu klášter. A já si neumím představit, že bych z toho bordelu sama dokázala udělat klášter, a nechci, aby se ze mě stala...



2 1

# Marcel Soural

Zakladatel a nyní i jediný akcionář a ředitel  
developerské a stavební společnosti Trigema

---

Působí současně jako místopředseda správní rady  
Centra Paraple, je členem správní rady Asociace pro rozvoj  
trhu nemovitostí a členem České komory autorizovaných  
inženýrů a techniků činných ve výstavbě.





# Úžasný svět developmentu



Začínal jako gastarbeiter v Německu. Těsně po roce 1989 pracoval u pásu v továrně na výrobu železobetonových panelů. Po práci chodil opravovat areál závodu, kde natíral a opravoval omítky.

Marcel Soural, zakladatel a majitel Trigemy, která patří mezi pět největších developerů na pražském rezidenčním trhu, je na své začátky hrdý. „Nejvíc si vážím toho, že jsme firmu zakládali na zelené louce, nic jsme netransformovali, neprivatizovali či neoddělovali z velké firmy,“ vysvětluje.

Práce v Německu mu přinesla nejen nezbytný kapitál potřebný k založení firmy, ale také jej naučila, jak zorganizovat její fungování, jaké nové stavební materiály existují a jak se používají. „Po zkušenosti v továrně na výrobu železobetonových panelů jsem pracoval rok pro firmu Hebel, která vyráběla pórobetonové tvárnice přesného zdění. Ze systému Hebel jsme stavěli kolem Mnichova hrubé stavby rodinných domů. Ne jako stavbyvedoucí, ale jako zedníci. Byla to úžasná škola života,“ ohlíží se zpět. To vše posléze využil v praxi doma.

## Začátky podnikání

Marcel Soural za prvé věděl, že firma bude, co se týká počtu kmenových zaměstnanců, malá a bude na jednotlivá řemesla nasmlouávat subdodavatele, což byl tehdy u nás naprosto jedinečný přístup. „Původně mívaly stavební firmy

tři až pět tisíc zaměstnanců. My jsme byli jedni z prvních, kdo chtěl mít lidi jen na probíhající stavbě. Protože ve stavebnictví jsou zakázky nárazové, rozhodli jsme se, že si budeme najímat spolupracovníky, jen když je budeme potřebovat,“ vysvětluje. Na rozdíl od 90. let dnes už ale na principu subdodavatelů funguje většina velkých stavebních firem.

Záhy zjistil, že své lidi bude muset naučit i řemeslu, protože se v Česku do té doby stavělo postaru. „Většina řemesel poznala stavební výrobu v předrevolučním období, kdy nebyly potřebné technologie a ani kvalitní stavební materiály. Najít správného zedníka, který to uměl, bylo těžké. A když už jsme ho našli a řekli mu, že jeho zeď je postavená špatně, tak

argumentoval, že to tak dělá dvacet let. Naše odvaha spočívala v tom mu říci, že to dělá špatně už dvacet let," říká majitel Trigemy. Když pak Soural rozjel soukromé podnikání se zaměřením na přesné zdění z pórobetonových tvárnic, byl s lidmi na stavbách, kde je také v řemesle osobně zaškoloval.

## Vrtačka a půlka lešení

Nejprve ovšem bylo potřeba založit firmu. Na začátku byli dva: Marcel Soural, který si z Německa přinesl základní kapitál ve výši 30 tisíc korun, a Jaroslav Zeman, společník, který byl oproti němu v té době již „protřelý“ byznysmen, neboť coby živnostník s pomocí dvou dělníků zákazníkům poskytoval drobné stavební opravy. Zeman do firmy vložil asi tři vrtačky, půlku sady lešení, dvě míchačky a Trigema byla na světě.

Aby stavební firma skutečně existovala, musí také něco vytvářet. „Nejdříve jsme si mysleli, že budeme stavět supermarket v Liberci. Chtěli jsme vyhrát výběrové řízení. Koupili jsme si proto fax za tři tisíce, uzavřeli smlouvu na pronájem jedné kanceláře s betonovou podlahou bez krytiny a nábytkem z bazaru a poslali nabídku," popisuje Soural dřevní začátky Trigemy. Hned první nabídka byla postavena na subdodavatelích a na rozdíl od tehdejšího zvyku „napiš do nabídky podle ceníku, co se dá" byla i dostatečně srozumitelná, aby oslovila obě strany kontraktu. Dva dny před očekávaným podpisem smlouvy a zahájením stavby však investor zadal stavbu někomu jinému. „To tak je. Co není na papíře a není podepsané, neplatí. Někdy bohužel neplatí ani to, co na papíře je. Ale takových případů jsme v historii firmy naštěstí

pak už moc neměli. To bychom tady dnes nebyli," komentuje svůj první velký „nekšeft" Soural.

Takže měli fax, kancelář, nadšení a žádnou práci. Začali proto na pražském Břevnově nabízet a realizovat opravu plotů. První skutečný developerský projekt přišel v roce 1996. Šlo o bytový dům v Radotíně. Zde ovšem pomohl kamarád, jenž zrestituloval stavební pozemek. „Pojďte postavit bytový dům a byty rozprodat. Připravíte si práci sami a nemusíte usilovat o cizí zakázky," zněla jeho lákavá nabídka.

Tehdy byl rezidenční development v plenkách. Banky neuměly takové projekty financovat. „Neměli jsme žádné projektové financování. Stavěli jsme z toho, co nám klienti platili jako zálohy na byty. Naší výhodou bylo jen to, že mne klienti viděli každý den na stavbě osobně, koukali se, jak to děláme, a věřili nám," vzpomíná.

Pak se už pustili do druhého, třetího a dalších projektů. Ještě kolem roku 2000 byla Trigema pořád především stavební firmou a development byl „pouze" způsob, jak jí zajistit část potřebných zakázek. Z celkového objemu stavební výroby si byli schopni prostřednictvím developmentu zajistit 30 až 40 procent zakázek.

Dnes je už Trigema více developperem. V rámci skupiny je development její hlavní činností. Kromě toho Trigema realizuje stavební a projekční práce a správu budov. Například pro vlastní



stavební firmu zajistí vlastní development 70 až 80 procent zakázek. Ta si potom může zbylých 20 až 30 procent pečlivě vybírat. Staví především pro opakované investory. Příkladem je remodeling bankovních poboček Komerční banky, České spořitelny nebo ČSOB. Pro Ahold zase dokázala Trigema zrekonstruovat supermarket Albert za necelý měsíc, a to i včetně kolaudačního řízení. „Měli jsme před zahájením stavby dostatek času na přípravu. Když je dobrá příprava, samotné stavění jde už rychle.

V extrémně napjatých termínech dokážeme stavět až 24 hodin denně. Takové výzvy nás baví,“ usmívá se Soural.

Trigema má v současnosti již okolo 180 zaměstnanců. S počátkem ji spojuje kromě osoby majitele i Martin Faifř, dnes jeden z nejlepších stavbyvedoucích, který v roce 1995 přišel do firmy původně jako zedník. Nelze samozřejmě zapomenout ani na spoustu dalších spolupracovníků, kteří u firmy pracují 10 až 15 let.

## Zběsilá jízda po vstupu do Unie

Zásadní zlom přišel v rezidenčním developmentu mezi roky 2004 až 2007. „Tehdy stavěli byty všichni. I ti, co to neuměli. Když jsme se ptali, proč to dělají, odpověď zněla, že to prodají, protože se prodá všechno.“ Prodávalo se jen z papíru, tedy již ve fázi před zahájením stavby. Jednalo se o zlatý věk rezidenčního developmentu.

„Po roce 2007 se ale vše zlomilo a jízda dolů byla stejně zběsilá jako nahoru,“ vypráví Soural. Prodej pražských bytů v novostavbách spadl z 5 300 na 1 500 ročně. Byl to výrazný útlum.

„Pak se našťestí trh rychle vzpamatoval a až doteď roste. Loni, tedy v roce 2014, se už prodalo 5 950 bytů, což je o 11 procent více než v nejúžasnějším předkrizovém roce 2007,“ analyzuje situaci.

Růst trhu způsobuje, že se do developmentu pouští opět čím dál více firem. Pokud na stabilizovaném trhu prodá 70 až 80 procent bytů zhruba 20 či 30 procent firem, potom se v čase boomu trh nafukuje o investiční firmy, spící developery. Ti na trh přesunou svůj kapitál, zvýší nabídku, trh se novou výstavbou přehřeje a po určité době opět spadne. Jednorázoví investoři vyklidí pole a zůstanou jen dlouhodobě stabilní developerské firmy s proklientským přístupem, držící na svých projektech záruky.

Postupem času se měnily i materiály a technologie stavby. V roce 1994 byla jiná kvalita stavebních hmot i úroveň organizace výroby. Totéž platí pro srovnání let 2004 či 2014. V každé dekádě se staví jinak. A změny budou pokračovat i nyní kvůli přísnějším normám. Od roku 2018 musí mít všechny nově stavěné budovy téměř nulovou spotřebu energií, což nové byty významně prodraží.

Jestli se prudce změnil trh a technologie, snad ještě více to platí o klientech. „Dnes je klient extrémně poučený, nejráději by nám všechno sám naprojektoval, postavil a každou stavbu třikrát reklamoval. Někdy je to až absurdní. Ve společnosti je zřejmě hodně nevyužitých právníků. Ti pak tlačí na klienty, aby s námi vše řešili prostřednictvím jejich kanceláří. Holt nějak se uživit musí, že?“ diví se někdy Soural.

Změnilo se i prostředí, v němž Trigema více než dvě desetky let působí. V 90. letech šlo všechno rychle. Bylo to budovatelské období. V první dekádě nového tisíciletí se začalo podnikání více svazovat zákony a systém se stával složitějším a složitějším. „V druhé dekádě jsme už do takové míry sešroubovaní, že lidé začínají být pasivní, protože nic nejde. Téměř nic nefunguje. Stát je paralyzovaný. Když se podíváte na zákony, jdou často proti sobě. My to potom odskáčeme, protože se podle nich máme řídit. Proto máme všude týmy právníků. Nedomůžeme žít normálně,“ říká Soural a dodává, že stát nepoužívá selský rozum, ale formuláře a oběžníky, jen aby za každou cenu nemusel rozhodnout a případnou odpovědnost rozdrobil na co nejvíce odborů, razítek a rozhodnutí.

Množství podvodů ve společnosti, které se nevyhýbají ani developmentu, přitom nezmenšil stát svými zákony. Pomohl internet a nové technologie. Dnes se prostřednictvím sdílení informací dozvídáme téměř o všem a online.

## Vzhůru na lyže

Součástí holdingu Trigema je i provozování lyžařských areálů a horských apartmánů. Jestliže první developerský projekt v Radotíně vznikl díky jednomu kamarádovi, příběh Monínce se zrodil díky přispění Suralovy manželky. Coby fotografka se přes své kamarády dozvěděla o rodině Krejčových z Monínce. Provozovali starý areál, který je necelou hodinu jízdy autem od Prahy, a hledali investora pro jeho rozšíření. „Měli územní rozhodnutí i stavební povolení. Po roce přemýšlení, počítání a vyjednávání jsme do toho vstoupili,“ tvrdí Soural.

Lyžařský areál chce Trigema vybudovat i na Šumavě. Původní záměr byl postavit v Železné Rudě byty. Společnost si vytipovala brownfield, vyprojektovala podrobnou studii a byla blízko dohody s vlastníkem. Zpětně viděno je však Soural rád, že se nakonec s vlastníkem nedohodli, protože boom poptávky po horských apartmánech v době hospodářské krize výrazně opadl. Jenže dva roky běhání po úřadech by přišly nazmar. To vedlo k rozhodnutí, že když ne byty, tak alespoň další lyžařský areál.

Po šesti letech projednávání záměru je však firma stále na začátku. „Šumavský národní park nám jednou povolí výjimky z územního plánu související s naším projektem a podruhé, ve stupni územního řízení, vydá k tomu samému projektu záporné stanovisko. A takhle taškařice se opakuje třikrát čtyřikrát dokola,“ kroutí hlavou Soural.

Přítom příležitostí pro rozvoj cestovního ruchu je v Železné Rudě dost. Je tam zhruba tři tisíce lůžek v hotelech, apartmánech a penzionech. Stačila by atrakce typu kvalitního lyžařského střediska pro rodiny s dětmi a město by mohlo růst. „Technicky a investičně je to

jednoduché. Problém je v lidech. Nevidí, že spolupráce je výhodná pro všechny zúčastněné strany. Až se nám podaří postavit tento areál a propojí se prostřednictvím sdílených skipasů s dalšími tamními středisky, bude to skvělá věc nejen pro všechny provozovatele areálů a ubytovacích kapacit, ale i pro rozvoj celého regionu,“ je přesvědčen šéf Trigemy. Zatím ale pro stavbu klíčové sjezdovky stále čeká na potřebná povolení.

## Věda a technika nejen mládeži

Jestliže je domluva s úřady dlouhodobou záležitostí, spolupráce s univerzitami funguje. Trigema se stala jedním z developerů, kteří do portfolia přidali i výstavbu a provoz vědeckotechnických parků. Parky staví na zakázku, nikdy ne naslepo. V prvním parku, co Trigema postavila a dodnes provozuje, hledá ČVUT řešení pro novou generaci úsporných spalovacích motorů. A v druhém realizuje mimo jiné nadnárodní společnost Eaton výzkum zaměřený na vývoj energeticky účinných napájecích systémů, elektrifikaci dopravy a dopravních prostředků.

## Běh pro charitu

Marcel Soural je jedním z byznysmenů, kteří se o svůj úspěch dokážou podělit. Dlouhodobě se významným způsobem zapojuje do činnosti na pomoc lidem, kteří pomoc potřebují. Tou hlavní je spolupráce s Centrem Paraple. Za posledních 16 let Trigema podpořila Centrum Paraple nejen více než 10 miliony korun, ale také osobní pomocí jednotlivých spolupracovníků firmy. Všechno



přítom začalo tak nevinně, jak Soural vzpomíná: „Centrum Paraple nás v roce 1999 požádalo jako malou stavební firmu o pomoc. Najali si totiž na přestavbu Centra původně jinou společnost, jejíž práce se nepovedla, a nás oslovili, abychom se pokusili dát věci do pořádku. V několika etapách jsme Centrum Paraple přestavěli. Za těch několik let trvání kontraktu, protože se stavělo jen tehdy, když byly peníze, jsme pochopili, o čem vlastně Paraple je. A po dokončení stavby jsme s Centrem zůstali v kontaktu. Každoročně finančně přispíváme na jeho činnost. Osobně se navíc podílím na činnosti nadace jako člen správní rady a dal-

ší spolupracovníci Trigemy radí Centru v oblasti řízení provozu, údržby a ekonomiky,“ pochvaluje si Soural spolupráci. Jak jednoduché, chtělo by se říci.

A čeho si Marcel Soural váží na podnikání nejvíce? „Trigema je postavena na lidech. Z lidí a jejich vzájemné spolupráce vychází veškeré hodnoty firmy. Všichni moji spolupracovníci jsou tvůrci našeho společného úspěchu, za což jim právem náleží obrovský dík.“



2 2

# Sanjiv Suri

Zakladatel, spolumajitel a šéf Zátíší Group

---

Je členem rady Young Presidents' Organisation, Czechoslovak and Intercontinental Chapters a viceprezidentem Americké obchodní komory v Praze. Dodnes je prezidentem Prague Convention Bureau, pražské asociace profesionálů v kongresovém průmyslu. Působí v představenstvu českého zastoupení Unicef. Angažuje se v charitativních projektech pomoci Africe a Asii. Pomáhá Člověku v tísní či Lékařům bez hranic, podporuje organizaci Dobrý anděl a Projekt Šance.



# Zkusit se musí všechno



**Společnost Zátíší Group je na českém trhu 25 let. Jak říká její zakladatel Sanjiv Suri, je to jen číslo. On sám slaví každý den, každý rok. Slaví nejen podnikání, ale den jako takový. Protože každý za to stojí.**

Do oboru pohostinství se dostal tak trochu náhodou a stejná náhoda – a jedno děvče – jej na počátku 90. let zavála do Prahy. Tady začal s kavárnou a nakonec se stal jedním z nejrespektovanějších podnikatelů v této oblasti vůbec.

Kdo by čekal příběh „hloupého Honzy, který náhodou ke štěstí přišel“, nedočká se. Před příchodem do České republiky pracoval Sanjiv Suri dvanáct let pro nadnárodní korporace. Působil v hotelech Hyatt či Intercontinental v Indii. Ve Francii absolvoval školu hotelového managementu a získal titul Master of Hotel Administration. Poté vedl hotel v západní Africe.

Dvanáct let ale podle jeho slov stačilo a potřeboval si odpočinout. Z nadnárodního hotelu se ocitl ve vlastní kavárně v Praze v Národním muzeu, kterou otevřel 19. 5. 1991. „Byla to obrovská změna. V hotelu má člověk vše, co potřebuje. K tomu patří i vysoký plat či proplacené výdaje na dovolenou. A pak přijdete

do kavárny, začnete vařit, uklízet a dělat všechno a na konci zjistíte, že je tržba nižší než plat. A pak se samozřejmě člověk musí sám sebe ptát, jestli to, co dělá, dělá správně,“ popisuje začátky Suri.

## **Když je důvěra, je (skoro) všechno**

Pochvaluje si, že od první chvíle našel přátele, kteří mu pomohli. Záhy našel nejen klientelu, ale i možnosti růstu vlastního byznysu. Jednou za ním přišel do kavárny restituent domu na Starém Městě pražském s nabídkou pronájmu současných prostor restaurace V Zátíší. Líbilo se mu totiž, co dělal v kavárně. Tehdy také zafungovalo to, co se vidí málokdy – vzájemná důvěra. Majitel si totiž neřekl o fixní nájem, ale dohodl se na desetinu z tržeb. A tak to zůstalo.

Potom přišla nabídka na provozování restaurace Parnas a pak další. Celkem provozuje Sanjiv Suri čtyři restaurace v centru Prahy, nabízí cateringové služby a vaří pro firmy i školy.

„V Zátíši jsme začali s cenou 295 korun za tříchodové menu. Ale bylo stále plno, tak jsme si řekli, že zvýšíme cenu o pět procent, pak jsme řekli o dalších pět a pak přišel moment, kdy restaurace byla plná a bylo to tisíc korun za tříchodové menu. Dodnes jsou všechny restaurace minimálně po osm až devět měsíců po večerech plné,“ popisuje Suri, který má nyní pocit, že jsou ceny u něj možná až příliš vysoké. Jenže teď už Zátíší stoprocentně neřídí ani nevlastní a nechce se do toho příliš plést.

Posledních deset let se z vedení firmy stáhl kvůli rodinným důvodům, aby měl víc času se věnovat svým čtyřem dětem. Podle svých slov pracuje kdesi mezi třetinovým a polovičním úvazkem. A jak dodává, firmě se daří lépe a je tomu rád. Své restaurace ale pravidelně navštěvuje. Někdy spíš jako host, pořád však zůstává tím největším hlídačem. Vysvětluje, že jednou byl nucen pokusit se najít odpověď na otázku: „Vážně jsi přesvědčen, že můžeš ovládnout vesmír a něco na něm zlepšit?“ A hned dodává: „Možná byla doba, kdy jsem si myslel, že ano, ale ta už je pryč.“

## Základem je jednoduchost

Vzpomínky na dobu „řízení vesmíru“ zůstávají. Začínal od nuly a se svými spolupracovníky dovedl do Česka vysokou gastronomii. Podstata jeho podnikání je v zásadě jednoduchá: dobří spolupracovníci, dobrá obsluha, dobré suroviny, dobré jídlo. Nic, co by bylo nezvládnutelné, chtělo by se říci.

Od začátku si pochvaluje, jaké měl štěstí na personál. Převážná většina je s ním 15–20 let, někteří šéfkuchaři dokonce plných 24 roků. Sám přiznává, že nebylo jednoduché s ním vydržet. Na začátku byl a vlastně doteď je přísným šéfem. Při výběru obsluhy požaduje jedi-



né – aby byl dotyčný milý. Všechno ostatní se dá naučit, vztah ke klientovi nikoliv.

V současné době pro Zátíší Group pracuje 256 lidí na plný úvazek, z toho jen čtyři až pět cizinců a ti musejí být naprosto výjimeční. Většinu zaměstnanců si vychovává sám. Dodnes má za to, že desetiletá zkušenost je jen pětinásobným opakováním dvouleté zkušenosti.

## Svéráz českého lovu

I když tvrdí, že ho v České republice na počátku 90. let nic překvapit nemohlo, protože vyrůstal v Dillí, kde jsou zase naprosto odlišné podmínky, přece jen se nevyhnul svérázu tehdejší doby. Vzpomíná, jak šel do továrny nakupovat jídelní servis a dostal neodolatelnou nabídku: šálky hned, podšálky za tři měsíce. Protože jinak to továrna jedoucí ještě podle socialistického plánu neuměla.

Natrefil i na specifický přístup k podnikání. „Když mělo Národní muzeum den otevřených dveří, nabídlo nám, zda nechceme rozšířit kavárnu i na

plochu nad schody. Zavola jsem do tehdejšího podniku, který vyráběl Coca-Colu, a požádal je o pár slunečníků výměnou za reklamu. Jenže člověk na druhém konci telefonního drátu se mě zeptal, jestli si myslím, že Coca-Cola potřebuje reklamu," vysvětluje Suri. O pár let později s novým českým výrobcem Coca-Coly už bylo všechno úplně jinak.

Také vzpomíná, jak nakupoval mléčné potraviny v Rakousku, ryby v Belgii a další potraviny tam, kde byly. Hned ale upozorňuje, že dnes už je česká kvalita srovnatelná, takže co se tady vyrábí, pěstuje či roste, kupuje zde a dováží jen to nejnnutnější.

## Řekni chemii ne

Co jej však stále mrzí, je nedostatek úcty k jídlu. Stále mnoho restaurací vaří za pomoci různých směsí a polotovarů. Jako jednoho z dodavatelů stravování pro školy jej tato situace trápí především u dětí. „Pokud tak nějaká dáma vaří svému manželovi, je to jejich věc. Jsou dospělí a mohou si vybrat. Proč ale krmíme děti něčím, co má v sobě plno chemikálií?“ ptá se Suri.

Je také jedním z mála podnikatelů v pohostinství, který vítá zavedení elektronických pokladen i zákaz kouření. Nechápe, proč jsme jediná země, které nevadí dým u jídla, a hned vypočítává, co to všechno stojí: „Pokud jde štamgast denně do své restaurace, kde sedí čtyři pět hodin a vypije svých osm až deset piv a ještě u toho kouří, pak se nemůžeme divit, kolik stojí zdravotnictví a proč platíme tak vysoké odvody. I kvůli těmto lidem, kteří všem ostatním kouří pod nos!“

S cateringem začal v roce 1998. Zpočátku postupně na přání svých známých a kamarádů, poté ve větším na Pražském hradě a nakonec v největším v roce 2000, kdy se v Praze konalo zase-

dání Mezinárodního měnového fondu a Světové banky a kdy si jejich představitelé spolu s politiky pochutnávali na jídlech z dílny Zátíší Group. Dodnes vzpomíná na to, jak Silvio Berlusconi vytřel talíř do čista.

Poté v rámci divize Fresh & Tasty přidal školy a v roce 2013 začal s vařením pro firmy, které chtějí dopřát svým zaměstnancům trochu té vyšší gastroonomie. Vaří ovšem za běžné ceny, i když přiznává, že se do ceny polévky za deset korun nákladově nevejde. Kuchař, který čistí zeleninu a pracuje šest až osm hodin v kuse, je pochopitelně dražší než vaření z kostky prefabrikovaného vývaru, díky níž je oběd na stole za dvacet minut. „Stává se mi, že někdo přijde a zeptá se mě, proč ta naše sekaná stojí 65 korun, když ji může koupit v obchodě za polovinu. Tak mu vysvětlím, že naše sekaná vzniká tak, že náš kuchař jede k řezníkovi, vybere maso a ručně ho mele," říká Suri. Dodává, že jeho partnery jsou firmy, které rozumí nejen ceně, ale také rozdílu mezi kvalitou stravy a efektem na produktivitu, zdraví, motivaci a absenci zaměstnanců.

## Pomoc je povinností

Sanjiv Suri není jenom majitelem restaurací. Životní zkušenosti jej dovedly k pomoci ostatním.

Na charitu dává až 50 procent zisků a tento objem neustále navyšuje. Peníze posílá hlavně do rozvojových zemí jako Keňa, Etiopie, Kambodža, Indie, Kongo. Ve Rwandě pomáhá rozjíždět podnikání. Jde o pěstování květin, které se lisují a posléze prodávají firmám, jež vyrábí parfémy. „Dnes je tam zapojeno zhruba 400 farmářů. Minulý rok se přišel na projekt podívat prezident Paul Kagame. Když viděl, jaký to má vliv na zvyšování životní úrovně, dal nám za jeden dolar dalších 400 hektarů půdy. My



jsme měli doposud 40 hektarů a teď se budeme rozrůstat ne za 4 roky o 400 rodin, ale o 4 000 rodin," popisuje růst projektu Suri a doufá, že projekt by měl být zhruba do roku 2017 soběstačný. On sám a další sponzoři kromě nízko úročených půjček nabízejí rwandským farmářům také zkušenosti. „Připravíme půdu, dáme semínka a naučíme je, jak s nimi pracovat. Když to sklídí, koupíme úrodu a odečteme náklady. Každá rodina má čistý výdělek mezi 400 až 600 dolary ročně podle toho, jak dobře pracuje na svém kousku půdy," říká Suri.

Možná se výdělek nezdá být až tak ohromující, jenže tyto peníze zdvojn- až ztrojnásobí rodinný příjem a díky tomu se mění celá společnost i její úroveň. Lidé si začínají stavět pevné domy, vytvářejí kanalizaci, staví školy, to vše ve vlastní režii. Protože podnikatelé typu Sanjiva Suriho si nekladou za cíl implantovat do společnosti vlastní styl života, ale dovést ji ke zlepšení její vlastní cestou.

Suri se však nezříká ani jednorázových a pro mnohé velmi překvapivých akcí. V lednu 2014 se pustil na 850 kilometrů dlouhou trasu na kole po Indii.

Doprovázel prezidenta mezinárodní humanitární organizace Lékaři bez hranic Unniho Karunakaru. A jel, i když to všem včetně jeho lékařů, přišlo minimálně bláhové. Suri přišel, odjel a vyhrál – a pro organizaci Lékaři bez hranic tímto způsobem získal 120 tisíc dolarů.

## To špatné je v naší mysli

Vždy když se dostane na životní křižovatku, vzpomíná na svého dědečka. Tento moudrý muž mu kdysi, když si nebyl jistý, zda má na dva roky přerušit práci v hotelovém managementu a odjet na školu do Francie, řekl: „Když odjedeš, jediné, o co přijdeš, jsou peníze. Tak proč to nezkusit?“

Spousta špatných věcí, které se lidem dějí, má podle Suriho původ v jejich představách, protože je posléze přenáší do reality. „Potom se nám opravdu daří špatně. Ale ve skutečnosti je jen málo věcí, které náš život ovlivňují negativně," uzavírá vždy dobře naladěný majitel Zátiší Group.



2 3

# Tomáš Šabatka

Poradce, člen několika dozorčích rad včetně Českého  
Aeroholdingu a privátní investor

---

Svůj život spojil se Severočeskými papírnami, které připravil na privatizaci, zrestrukturalizoval a posléze řídil pro několik zahraničních vlastníků. V letech 1998–2010 současně zastával vysoké exekutivní pozice v korporacích AssiDomän, Frantschach/Mondi a Myllykoski. V průběhu let 2005–2006 vedl RPG Industries a se svým týmem připravoval změny v OKD včetně přípravy nového podnikatelského záměru pro vstup společnosti NWR na burzu. V současné době se věnuje poradenské činnosti, investicím a cestování po světě.



# Stojí za to hrát podle pravidel



Jeden z nejdéle sloužících manažerů v jedné firmě a také jeden z nejurputnějších. Manažer, který byl ochoten „svůj“ podnik zachránit i proti vůli jeho majitelů. Tomáš Šabatka, jehož jméno je spojeno se vzestupem Severočeských papíren, dodnes tvrdí, že bez férové hry a stoprocentního nasazení se světové utkání hrát nedá. Ani v hokeji, ani v kultuře, ale ani ve firmě.

S Veithem Sorgerem, Prezidentem Frantschach AG při náběhu nového MG stroje ve Štětí v roce 2003

Důraz na morálku a nasazení ostatně velmi často klade i v tomto rozhovoru, kde popisuje nelehkou situaci papíren, jež se ocitly v polovině 90. let minulého století v pro Česko unikátní situaci: takzvané tunelování zde nebylo záležitostí najatých manažerů, ale pokusili se o něj noví větštinoví vlastníci vzešlí z kuponové privatizace. Tomáš Šabatka dokázal papírny provést i touto situací. Natolik dokonale, že se jeho strategie dostala nejen do mnoha diplomových prací, ale také do studie financované Georgetown University.

Své zkušenosti z privatizace Severočeských papíren shrnul do jedenácti klíčových bodů: 1. Opravdová restrukturalizace ve státním podniku je nemožná. 2. Pokud se chce podnik někam dostat, musí se zbavit zbytečné byrokracie a všeho, co nesouvisí s hlavním podnikáním. 3. Management musí bojovat za společnost, ne za sebe či za individuální zájmy rozmanitých vlastníků. 4. Firma musí

mít jasnou strategii, která respektuje zákonitost světa. 5. Musí se hrát podle pravidel. 6. Firma musí soutěžit kvalitou, ne nižšími (prozatím) náklady. 7. Zákazník musí být opravdu spokojený – s výrobkem i doprovodným servisem. 8. Produktivita a nákladová konkurenceschopnost je hlavním nástrojem pro zdravý vývoj. 9. Firma potřebuje být buď silná, anebo být součástí silného seskupení, ať už je jím Volkswagen, Mondi, nebo UPM. 10. Management musí umět komunikovat, být důvěryhodný, ale také důvěřovat ostatním. 11. Pohled na věc musí být co nejjednodušší a nejpřímější.

Jak jednoduché, chtělo by se říci. A přesto tato pravidla plošně nefungují ani po 25 letech transformace.

**Restrukturalizace a následná privatizace Sepapu – Severočeských papíren – byla natolik ukázkovým a ojedinělým příkladem transformace české ekonomiky, že se dostala do učebnic. Vy sám jste tehdy vytyčil několik základních podmínek, za nichž je podobný úkol vůbec možný. Jednou z nich je absence státní majetkové účasti. Proč nemůže státem vlastněná firma dělat restrukturalizaci?**

Je rozdíl mluvit o restrukturalizaci a děláni restrukturalizace. V privatizované firmě se s vlastníky rychle shodnete, že cílem je finanční prosperita, konkurenceschopnost a udržitelnost vašeho počínání. Ve státní firmě je státní vliv reprezentován politiky nebo jejich zástupci a ti mezi sebou neustále soutěží o volební preference a získání vlivu pro své politické cíle. Dělalí a prosazují úplně něco jiného.

Abychom v některých oborech dosáhli ekonomické efektivity, musíme mít adekvátní velikost a pro tu pouze český trh nestačí. Takže nezbyvá než exportovat cca 80 % své produkce, to znamená, že musíme být konkurenceschopní v mezinárodním prostředí. K tomu potřebujeme silná mezinárodní spojení a dobré vztahy s těmi nejkvalitnějšími = i nejnáročnějšími. My v České republice máme to ohromné štěstí, že naše geografická poloha je v centru vyspělé Evropy. Máme to velmi blízko k nejnáročnějším a nejkvalitnějším zákazníkům na světě. Jsou to lidé a firmy shodou okolností sdružení v Evropské unii. Úspěšné firmy si velmi dobře uvědomují, že jediné peníze, které mají, jsou od zákazníků, pilují pro ně ten nejlepší možný zákaznický servis, úzce s nimi spolupracují na inovacích pro budouc-

nost, mají k nim pokoru apod. A teď toto porovnejte se slovníkem politiků, kteří primárně bojují o přízeň svých zákazníků = voličů v ČR.

**Popisujete jednání s tehdejší Fondem národního majetku jako tristní. Na druhou stranu stát vás nechal udělat privatizaci a restrukturalizaci tak, jak uznáte za vhodné.**

Byli jsme tak strašně rychlí, až jsme byli úspěšní. Vlastník neboli stát tehdy zřejmě netušil, co se vlastně u nás doopravdy děje. A my toho nikdy nezneužili.

Ještě než vznikl Fond národního majetku a všichni čekali na to, co se bude dít, dělal jsem kroky, které byly zapotřebí k tomu, abychom byli světově úspěšným podnikem. Protože trh ani konkurence nespí a nečekají na nikoho a já jsem věděl, co musím udělat, jak to musím udělat a že to musí být hotové co nejdřív.

**Jak dlouho jste vlastně chystal restrukturalizaci, když jste ji měl připravenou „den poté“?**

Jedním z mých velkých hnacích motorů bylo udržovat co nejužší spojení se světem i jinou alternativou, než byla emigrace. Severočeské papírny byly původně propojené se Západem. Šlo o projekt dovezený roku 1968, který měl uzavřené smlouvy se všemi vyspělými zeměmi. Pak přijeli Rusové a zase se to změnilo. Proto byl celý projekt nedodělaný.

Jsem vystudovaný energetik a po nástupu do firmy jsem byl záhy velmi kritický k celulózce i papírně, k jejich spotřebě energie, nespolehlivosti, nehospodárnosti a k celé řadě dalších věcí.

Vedení mi tehdy řeklo: „Když jsi tak chytrý, pojď nám pomoci.“ Tak jsem zvedl rukavici a chopil se příležitosti, což znamenalo se neustále učit. Stále tam jezdili lidé ze Švédska, Finska, Anglie, Rakouska, Itálie či Německa na různé reklamace a já jsem prahnul po tom být s nimi v kontaktu, jednat o tom, co udělat, a pomáhal jsem za českou stranu vymáhat věci, které měly být v pořádku. Oni mi vozili diagramy a informace, čísla o parametrech konkurenčních společností a vůbec mi otevírali oči neskutečným způsobem. Měl jsem příležitost navštívit řadu těchto našich dodavatelů, ale i jejich zákazníků. Pomáhali mi rozumět financím, ekonomice a také poznat rozdílnou kulturu při spravování firmy. Díky těmto znalostem jsem získal v té době fundamentální náskok v porozumění západní ekonomice.

Tehdy naše výrobky prodával podnik zahraničního obchodu Ligna. Jenže ten se zaměřoval na prodej často nekvalitních výrobků do zbývajících trhů světa a ke zbývajícím zákazníkům. Ale tito zákazníci nikdy nemohli být nápomocní v cestě za konkureschopností a v úspěšných inovacích a rozvoji. A já jsem věděl, že nechci žít za ostatním drátem, ale v prostředí, kde se dá pracovat a soutěžit s těmi nejlepšími. Pro mě bylo důležité dostat firmu do tohoto vyspělého prostoru a v něm uspět. Kdybych byl v kultuře, chtěl bych na Broadway, kdybych byl ve sportu, chtěl bych hrát v NHL nebo v Premier League, a ne třeba za Baník Ratíškovice.

### **Komu jste tuto vizi prodával po roce 1989? Souhlasili s ní vůbec všichni v Severočeských papírnách?**

V Sepapu jsem měl již v té době řadu blízkých spolupracovníků, s kterými jsem již v 80. letech systematicky

pracoval na myšlenkách a změnách pro konkureschopnost s vyspělými světovými společnostmi. Samozřejmě jejich proveditelnost byla před rokem 1989 nemožná, nicméně bylo nějak možno studovat a přemýšlet o světě a jeho zákonitostech a příležitostech. Takže jsem měl v listopadu 1989 kolem sebe řadu skvělých kolegů, TÝM, v kterém jsme si nemuseli vysvětlovat elementární věci. To mi bylo velikou oporou při realizaci nesnadných, ale rychlých kroků pro budoucí úspěch. (Mimochodem, slovo TÝM, respektive „TEAM SPIRIT FOR AMBITIOUS GOALS“, je něco absolutně klíčového pro realizaci úspěšných změn, projektů apod.)

Fond národního majetku v té době nevěděl, co má dělat. Tvrdil, že jen organizuje privatizaci a že do té doby nemůže nic. Šel jsem tehdy do FNM a řekl jsem: „Už je po prvním kole privatizace a já vím, kdo je u nás.“ Oni se ptali, jak jsem se to dozvěděl, tak jsem jim vysvětlil, že jsem obešel fondy, které nás pravděpodobně vlastní. Obešel jsem jich dvacet a nakonec z toho vyplynulo, že čtyři (pozn.: Harvardské fondy, Investiční kapitálová společnost KB, První investiční akciová společnost Investiční banky a dále Spořitelni investiční společnost) mají přes 50 %. Tak jsem se sešel s Víktorem Koženým z Harvardských fondů, s Liborem Procházkou z IPB, s Emilem Mládkem z IKS Komerční banky a s lidmi kolem bývalého šéfa České spořitelny Klapala a řekl jsem jim: „Já jsem Tomáš Šabatka, mám na starost restrukturalizaci a privatizaci Sepapu. Současně jsem ředitelem hlavní jednotky Štětí, ale ne celého Sepapu, nicméně ředitel papíren ví, že tady jsem. On ale chce státní podnik, zatímco





Z jednání s Michaelem Dingmanem při převzetí majoritní kontroly nad společností Sepap, a. s., v Praze v roce 1995

já státní podnik nechci. Chci, abychom se stali součástí světového společenství, a mým zájmem je, abychom dělali kroky, které máme rozmyšlené. Potřebujeme však systém, který nám to legitimně umožní. Já vám navrhuji, abyste navrhli novou dozorčí radu a představenstvo s půlročním až ročním náskokem, což nám se stejným náskokem umožní dělat věci, které jsou nezbytné pro další rozvoj.“

To jsem udělal, FNM to akceptoval. Zástupci fondů nastoupili do představenstva, mě zvolili za předsedu. Udělal jsem tehdy řadu setkání, na něž jsem pozval například Jaakko Pöyry, což je známá inženýrská a poradenská firma papírenského průmyslu. Dále byl přítomen CS First Boston Zdeňka Bakaly, White & Case Daniela Arbese a za pomoci plejády dalších prestižních organizací jsme se učili pracovat s informacemi, naučili se mnoho z oboru marketingu,

financí a mezinárodního byznysu vůbec. Také jsme sehnali prostředky z programu Phare, které jsme použili na úvahy o alternativách strategie, a udělali jsme prezentaci západního střihu.

Vysvětlili jsme, kdo jsme, co jsme, jaké máme problémy, strategii a co to znamená. Dozvěděli se, že společnost je v tristní situaci a nutně musí projít zásadními změnami. Tak mi řekli, abych s tím něco udělal. A já jsem této důvěry nikdy nezneužil. Postupně jsme prodali jednu společnost, zastavili druhou, zahájili rozvojový program v třetí a začali jsme být zajímaví pro vstup strategického partnera, kterého v této první fázi velmi podporovali.

## Do jaké míry se na řízení podíleli noví majitelé?

Nepřekáželi a nebyli úzkoprsí. Měli jsme stále záporné výsledky, které jsme odvážně prezentovali. Podporovali i velmi razantní změny, bez nichž by obrat nebyl uskutečnitelný.

Založili jsme prodejní organizaci, oddělili jsme se od Ligny, začali jsme mít zakázky a představili jsme projekt ekologické a bezchlorové buničiny pro trhy zejména v Německu. Začali jsme jednat tak, abychom vstoupili do povědomí německého trhu. To se stalo a bylo to velmi důvěryhodné pro financující banky včetně EBRD (Evropská banka pro obnovu a rozvoj).

Neměli jsme ale žádný volný majetek, vše bylo zastaveno pro překlenující záležitosti a my jsme potřebovali další financování. Garancí pro půjčku EBRD na výstavbu nové celulózky se proto stala důvěryhodnost plánu a také managementu.

## Proč došlo ke změně postoje majitelů v roce 1995? Vy jste dokonce kdysi napsal, že tehdy fondy jednaly způsoby, jež jsou v mezinárodním společenství zavřeníhodné, až neakceptovatelné.

My jsme se v letech 1994–1995 tak významně stabilizovali, že jsme i v souladu s podmínkami EBRD začali tvořit rezervy. A i ty se staly předmětem zájmu některých našich majitelů. Stejně jako později například rezervy v Severočeských dolech nebo OKD na ekologické závazky.

Odpor majitelů se nejprve projevil nechutí ke vstupu strategického partnera. Přesto se podařilo prodat 22 % firmě AssiDomän, která dál navyšovala svůj podíl nákupem na akciových trzích.

Tehdy tady také platil zákon, že jeden fond nesmí vlastnit více než 20 % podniku. Všechny tři bankovní fondy to

obešly tím, že převedly své podíly v Sepapu do rukou Harvardu, který v té době založil skupinu Stratton a kyperskou společnost Daventree společně s Michaelem Dingmanem (pozn.: americký finančník a miliardář, který se posléze přetavil ve filantropa; na počátku 90. let působil v ČR či při privatizaci v Rusku) a ta začala kontrolovat 51 % nad společností Sepap. A s tím se jinak jedná než s někým, kdo má 15 %.

Bylo to velice složité. Mně velmi záleželo na tom, aby firma Sepap byla firmou západního střihu, aby byla čistá, kvalitní, měla kvalitní zákazníky, výsledky a perspektivu. Nechtěli jsme ji nechat zničit.

Když po nás Dingmanovi lidé chtěli, abychom mu poslali peníze na nějaký účet do New Yorku, řekl jsem, že mu je nepošlu. V té době už měl AssiDomän 30 %, ale oni se na to tehdy stále dívali, jako že to je jenom jejich. Chovali se nepříjemně, připomínalo to některé popsané příběhy z Wall Street. České fondy byly ještě chamtivější než ty zahraniční, protože ony v tom počátku začaly spravovat kupony a získání kontroly nad hotovostními toky uvnitř těchto společností pro ně znamenalo, že se dostanou k reálným penězům.

Tehdy jsem čekal, že mě vyhodí, ale pokračovali jsme další půlrok, který byl velmi složitý a tristní. Nakonec se ale sešel šéf AssiDomän Lennart Ahlgren s Michaelem Dingmanem a oba byli na takové úrovni, že se dokázali domluvit. Sepap se stal v roce 1997 součástí skupiny AssiDomän.

Bylo to velmi mimořádné a dalo mi to jistotu, že není třeba vzdávat zdánlivě ztracené boje. A že stojí za to hrát podle pravidel.

Přineslo to i složité osobní věci – pro mě to znamenalo sestoupit z královské dominantní pozice do pokory a disciplíny, ale také do spolehlivosti, respektu a pozitivní motivace. A jsem moc rád, že jsem se stal součástí prostředí, kde jsem si mohl vážit lidí, s nimiž jsem seděl u stolu na poradách. A po roce už mě zvali do nejvyšších pater společnosti.

Tomáš Šabatka nakonec strávil v Sepapu 12 let na na nejvyšší pozici pod různými majiteli. Po ročním působení ve společnosti RPG se vrátil do papírenského průmyslu na pozici výkonného viceprezidenta v té době jedné z největších světových papírenských firem Mylkoski Corporation (dnes součástí UPM Corporation).

**Většinu života jste prožil v papírenském průmyslu. Rok jste ale strávil v RPG, kde jste pracoval na změnách v OKD a přípravě byznys plánu pro rekapitalizaci a přípravu primárního úpisu akcií NWR. Jejich vývoj na burze je poněkud tristní a pověst majitelů ne moc dobrá. Nelitujete tohoto angažmá?**

Můj vstup do RPG souvisel se Zdeňkem Bakalou, k němuž jsem měl velký respekt. Byl jsem krátce u něj v dozorčí radě Credit Suisse First Boston (CSFB) i Patrie. V roce 1991 jsem zase chtěl, aby on byl v dozorčí radě Sepapu Štětí. Od samého začátku jsem prosazoval, že Sepap se musí změnit a jít do světa. CSFB dostal od nás mandát, aby nám s tím pomohl. Bakala tehdy viděl, jak intenzivně jsme pracovali na restrukturalizaci, a respektoval mě, a proto mi místo v RPG mnohem později nabídl. A já jsem měl respekt i sebevědomí to vzít. Jediným důvodem k váhání bylo, že už jsem byl úspěšný ve světě a na jiné vlně. Nicméně celá záležitost zněla velmi atraktivně.

Dohodli jsme se, že postavím tým a uděláme restrukturalizaci, zavedeme standardy a připravíme OKD pro zamýšlené budoucí kroky – rozdělení podle oborů, rekapitalizaci – a vypracujeme byznys plán budoucího NWR. Myslím, že Zdeněk Bakala měl respekt k naší práci, ale nezdálo se nám, že to sdílejí i jeho kolegové. Začali jsme mít pochybnosti, zdali bude vůle vlastníků realizovat naše doporučení včetně připravenosti investovat do získání nových rezerv uhlí v nákladově příznivějších podmínkách než v OKD. Proto jsme se rozhodli odejít a pokračovat vlastní cestou. Dále jsme to neřešili.

## Jsem byznysem posedlý

**Kdysi jste prohlásil, že neumíte odpočívat. Co děláte teď?**

Zhruba 50 procent času mi seberou záležitosti kolem dozorčích rad Českého Aeroholdingu a Vipap Krško ve Slovinsku, která je ve vlastnictví českého státu. Tu firmu chceme prodat. Protože to je papírenský průmysl, tak v tom mám bližší vědomosti a pomáhám, aby se to podařilo. Nějaký čas mi vezme organizování spolupráce s jinými firmami a vlastních investic. A kromě toho velmi cestuji po světě do míst, kam se s byznysem normálně nejezdí.

**Vy jste kdysi neměl se státem nejlepší zkušenosti. Proč mu nyní pomáháte?**

Nedělat přes stát bylo kdysi jedním z mých cílů. S tím jsem pracoval od první chvíle. Od toho neustupuji, ale dnešní ministr financí dal celou řadu prohlášení, že chce, aby firmy byly spravovány odborníky, kteří dělali byznys. Chvilí jsem přemýšlel, jestli se nezpro-

nevěřím tomu, co říkám, a potom jsem to přijal. Snažím se pomáhat, aby firmy byly skutečně odpolitizovány a spravovány dobře. Souvisí s tím určité nastavení standardů, které ty firmy mohou posunout k tomu, aby byly vlastnitelné kýmkoliv, neboť budou předvídatelné ve svém chování. A nebude v nich povoleno dělat nic, co nesouvisí s hlavním předmětem podnikání firmy.

### **Ale Aeroholding je zrovna politicky exponovaný podnik. Jak se v takovém prostředí pracuje?**

Musíme si uvědomit, že něco jiného je Aeroholding a něco jiného jsou ČSA, které jsou v této době vlastněny státem prostřednictvím Aeroholdingu už jenom z 19 %. ČSA jsou fenomén, i když jsem hluboce přesvědčen, že bezdůvodně. ČSA jsou jednou z desítek firem, které létají na a z Letiště Václava Havla Praha. Navíc na něm nedominují, neboť jejich podíl klesl pod 20 %. A může je vlastnit kdokoliv, případně být nahrazen kýmkoliv. Buď bude firma úspěšná a přežije, nebo nebude a nepřežije.

Český Aeroholding se dnes rovná Letiště Václava Havla Praha. Vlastní ještě Czech Airlines Handling a Czech Airlines Technics, ale ekonomicky klíčovou a velmi úspěšnou společností je Letiště VH Praha.

Cílem letiště by mělo být co nejvíce zajímavých pasažérů. Jestliže má nyní 11 milionů, pak dohlednou vizi je dvojnásobek. A jaké jsou doprovodné potřeby a příležitosti? Zaprvé rychlodráha propojující centrum s letištěm, pod letištěm křižující se rychlovlak spojující Mnichov–Berlín a druhým směrem na Vídeň, Budapešť a dál. A také systém s co největ-

ším rozsahem obchodních služeb a aktivit, podobně jako v Curychu, Amsterdamu, Mnichově apod., který přiláká celou řadu společností, jež si v nejbližším okolí letiště udělají své hlavní kanceláře. A budou tam rády, protože budou současně poskytovat skvělý servis pro své zákazníky, které dopraví rychlodráhou do centra Prahy za 10 minut. To zní velice jednoduše, že? Za deset let o deset milionů víc, to nemůže být jen cíl letiště. K tomu se musí přidat premiér, primátor Prahy, a z toho důvodu bych řekl, že letiště je na tom odlišně než aerolinie, které jsou ve velice konkurenčním prostředí. Letiště se musí ztotožnit s politickými cíli státu a vlády. Tady rozumím, že při privatizaci si stát ponechá nějaké akcie s blokačními právy, podobně jako se to provedlo na letišti v Curychu. Nicméně měli by sem investovat i jiní, standardní investoři, kteří by měli zájem na investování do této firmy.

### **Hlavně neoslepnout z vlastní dokonalosti**

#### **Jak jsou podle vašich zkušeností vedeny společnosti v ČR po 25 letech transformace?**

Nemám celkový obraz. Ale například firmy, které jsou z 80 procent závislé na exportu např. do Německa, Beneluxu, Francie, Itálie, UK apod., musí něco umět.

Důležité je, jestli prodávají co nejprímějším způsobem na náročné trhy. Konkurence na těchto trzích vás vycvičí. Když vidím firmu, která generuje cash flow, má nějakou návratnost kapitálu, má nějaké výsledky, ale současně vím, že umí soutěžit na nejnáročnějších trzích, tak v ní vidím větší perspektivu než u toho, kdo nahodile kdovíjakým způsobem získá jednorázový vstup do Střední Asie. To není dlouhodobě udržitelné.

**V roce 2000 jste napsal, že hlavním problémem je naprostá netransparentnost a neschopnost konkurence. Zlepšili jsme se od té doby?**

To je výsledek 90. let, ale myslím si, že se to každým rokem zlepšuje. Důležité je nebýt za ostatním drátem, být součástí lepšího prostředí. Stále platí, že firma musí být transparentní, předvídatelná, důvěryhodná, a důležité je hrát fér. Já když přijdu do společnosti, tak se o tom vždy bavím. Je tady dost lidí, kteří to chápou, zejména v soukromých firmách. Problém zůstává v logicky negativním vlivu rozličných politických zájmů ve státě vlastněných společnostech.

**Co je podle vašich zkušeností to nejdůležitější?**

Pracovat na tom, co vede ke konkurenceschopnému úspěchu ve světě. Svět je velký a krásný a teprve jeho poznávání člověka rozvíjí. Je to také o odvaze dělat ty správné věci. Být odvážný, mít

ambiciózní cíle a schopnost k nim motivovat ostatní a současně trvat na respektování pravidel a elementárních hodnot. Pro mě je úžasná satisfakce mít tu čest a zasloužit si možnost hrát v týmu, který vyhraje veřejně sledovanou soutěž. V jakémkoliv oboru.

Kdysi, ještě v 80. letech minulého století, jsem měl jednoho poradce. Když přišel, tak mi dal tento návrh: „Já bych vám říkal, co děláte špatně. Budete mít spoustu pochlebovačů, kteří vám budou nabíhat pro získání svého prospěchu, možná i lhát, ale já ne.“ Vážil jsem si jej a s radostí jsem to přijal. Dodnes na něj vzpomínám. Protože je fajn mít skvělé bonusy a postavení, ale důležitější je neoslepnout z toho, jak jste dobrý, a mít někoho po ruce, kdo vás probudí.



S týmem svých spolupracovníků z hlavní produktové linky Frantschach Pulp&Paper a.s. v Sydney v roce 2001 – ocenění za mimořádné výsledky v předchozích letech a vytyčení nových ambiciózních cílů a vizí do budoucna

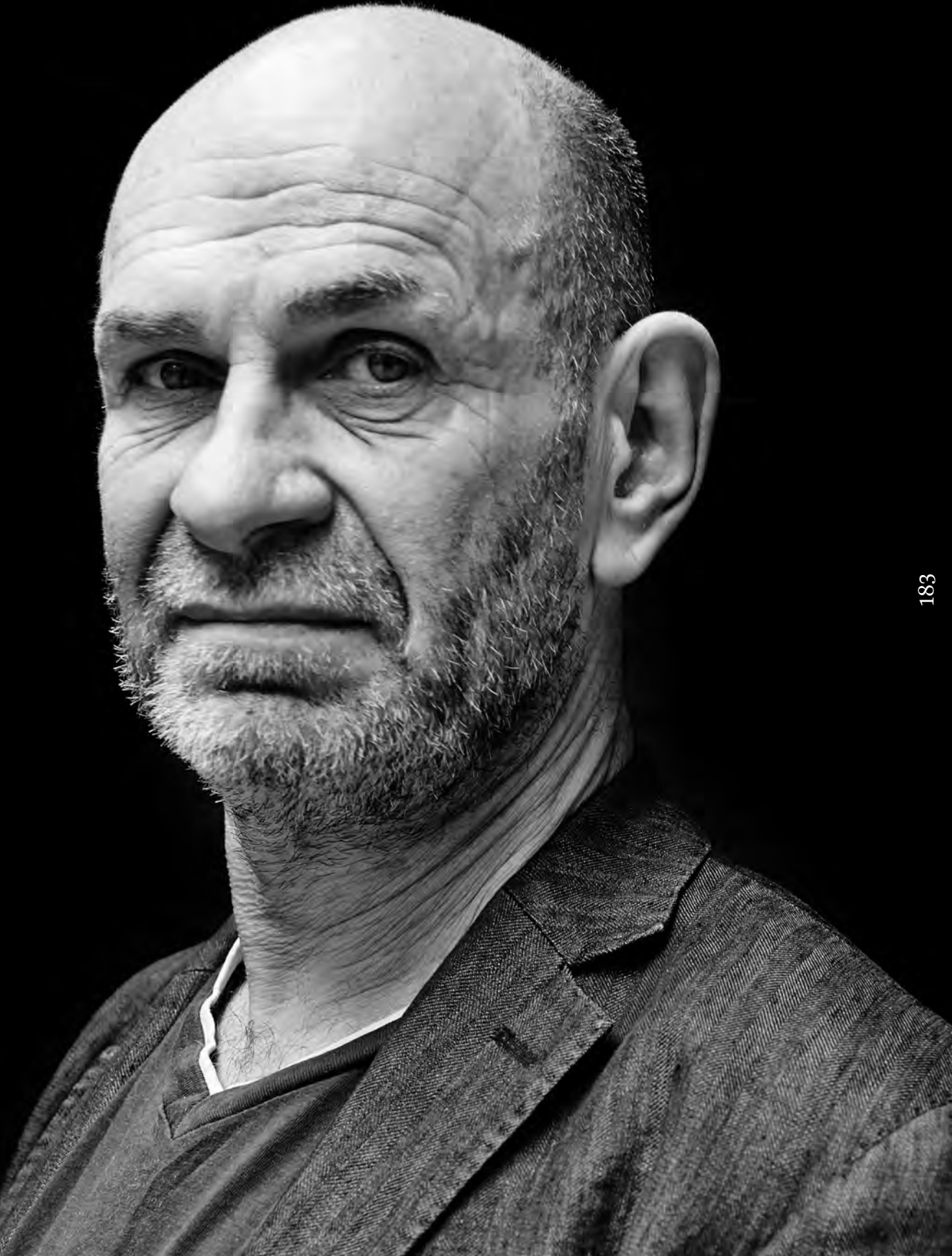
# Ondřej Šteffl

Zakladatel, majitel a ředitel společnosti Scio

---

Absolvoval Matematicko-fyzikální fakultu a je kandidátem věd ze sociologie. V roce 1990 založil soukromé gymnázium PORG. Roku 1995 založil společnost Scio. Její zkoušky uznává v přijímacím řízení více než 60 fakult veřejných vysokých škol v ČR a na Slovensku. Scio se ovšem stále více věnuje obecným cílům a podpoře vzdělávání, a to zejména vzdělávání mimo školy – paralelnímu vzdělávání. Pomáháme těm rodičům, kteří vědí, že to, co se děti učí ve škole, už jako dobré vzdělání pro jejich spokojenou budoucnost nestačí. V roce 2015 otevře Scio první ScioŠkolu, základní školu, která chce připravit děti na život v polovině 21. století.





# Pořád chci měnit svět k lepšímu



Založil první soukromé gymnázium a rozšířil plošné testování pro vysokoškoláky a středoškoláky. Teď se chce pustit i do základního školství. „Dnešní děti vědí, že učitelé nevědí. A že nikdo neví, co bude za patnáct let. Problém škol je, že se nezměnily. Učitelé se tváří, že vědí, ale děti tuší, že nevědí. Učit děti to, co jsme se učili my, proto nedává smysl,“ říká zakladatel jednoho z prvních soukromých gymnázií PORG a společnosti Scio Ondřej Šteffl. Nápady mu nechybí. V jeho kanceláři jej obklopují knihy, které se zabývají kognitivními vědami, tím, jak mozek přijímá a zpracovává informace. V přízemí karlínské budovy, kde společnost sídlí, je i e-shop a malá prodejna velkých her a dalších hraček, které rozvíjejí emoční a sociální inteligenci a vedou děti k tomu, aby se problémy naučily řešit samy. Protože to je podle Ondřeje Šteffla podstatně důležitější než soubor útržkovitých informací, kterému se většinou podřizuje výuka ve školách.

**Vystudoval jste matematiku a nakonec jste zakotvil ve školství. Kdy vás to napadlo a proč vlastně?**

Protože jsme v roce 1990 chtěli měnit svět. Ale když to vezmu úplně od začátku, o vzdělání jsem se zajímal od konce vysoké školy. Studoval jsem sice matematiku a s pedagogikou jsem nechtěl mít nikdy nic společného, jenže když jsem byl v pátém ročníku, tak na nástěnce byla vývěska, že na gymnáziu Na Zatlance hledají záskok za paní učitelku, která odjela na tři neděle do lázní. Tak jsme tam s kolegou šli, že bychom to rádi zkusili, i když nejsme učitelé. A protože oni neměli nikoho jiného, vzali nás.

My jsme tehdy kromě matematiky dělali i modely myšlení a chtěli jsme udělat nějaký experiment. Na té škole od nás nikdo nic neočekával, a tak jsme měli velkou volnost. Do všech hodin jsme cho-

dili ve dvou, což byla úžasná zábava pro děti i pro nás, protože jsme si pak mohli sednout v hospodě a dalšího půl dne se bavit o tom, co jsme zažili. To je věc, která dodnes učitelům chybí – sdílení svých zkušeností. A protože se mi tam líbilo, začal jsem takové příležitosti vyhledávat, učil jsem matematiku a někdy i fyziku na různých školách a zjišťoval, jaké jsou ve školství vady a nedostatky.

**Od učení k založení školy je ovšem dost daleko...**

Po sametové revoluci chtěl každý nějak pomoci. Já jsem tehdy chtěl zlepšit český vzdělávací systém. Buď jsem mohl do politiky, jsem ale šťastný, že jsem to neudělal, protože politika vyžaduje značnou psychickou odolnost a tu

já tehdy neměl, nebo jsem mohl založit školu a s tím vzděláváním pohnout. To se nám, myslím, podařilo, když v září 1990 zde byly čtyři soukromé školy, o rok později jich bylo 128 a třetí rok jich bylo asi 230. Tím, že se o nás psalo, se ukázalo, že to jde, a dodávali jsme dalším lidem odvalu.

My jsme se rozhodli otevřít školu, a protože tehdy prakticky neexistovaly žádné překážky, tak jsme to udělali. Začali jsme nabírat žáky a učitele v době, kdy ani neexistoval zákon, že soukromé školy mohou vznikat. Ale protože nikdo nevěděl, co se může a co ne, tak jsme to zkusili. A co si pamatuji, jediný problém, na který jsme narazili u české školní inspekce, byl náš trest. Tehdy jsme totiž zakazovali žákům, kteří něco provedli, přijít druhý den do školy. To nám inspektoři vytkli, protože když je tady povinná školní docházka, tak z ní nemůžeme dítě vyloučit.

### **PORG byl od začátku elitním gymnáziem. Proč jste zvolili zrovna tuto cestu? Měla to být hned škola pro celebrity?**

Byl jsem se předtím podívat na školy v Americe. A tak to je – soukromé školy jsou většinou pro děti, které jsou nějakým způsobem výjimečné, chytré, anebo pro děti, které jsou naopak velmi problematické. I tady v Praze bývalo soukromé gymnázium, co nabíralo děti, které měly problémy s drogami. Negativně se o něm psalo, říkalo se, že ty děti mají spoustu zameškaných hodin. Ale oni se o ty děti starali, zařídili, že alespoň chodily do nějaké školy a udělaly si maturitu.

Ale zpátky k PORGu a bavme se o tom prvním, libeňském. Dodnes se tam děti vybírají podle kvality a berou každého pátého. Samozřejmě že se do té školy hlásí známí lidé, protože má svoji pověst a také docela vysoké školné.

## **Vzdělání se nedá otestovat**

**Mohl jste docela dobře být dodnes součástí PORGu, který se mezitím značně zvětšil a rozšířil i do základního školství. Místo toho jste se pustil do testování. Proč zrovna Scio?**

Bylo úžasné tu školu založit, druhý rok to ještě šlo a pak mě to začalo strašně otravovat a já jsem úplně přesně nevěděl proč. Dnes už vím, že to je tím, že jsem povahou zakladatel, nikoliv dotahovač a udržovatel. Jenže to jsem před 25 lety v totalitě nemohl o sobě zjistit. Tak jsem odešel a s pěti tisíci korunami založil Scio. Pořád jsem přicházel s dalšími nápady, a tak se Scio nějak rozrůstalo, až nás předloni bylo skoro sto.

**Scio testy jsou synonymem pro přijímací zkoušky na řadu typů škol. Do jisté míry suplují vaše testy plošné zkoušky státu. Bylo to od začátku v plánu, nebo se to posunulo směrem, s jakým jste nepočítal?**

Největší a nejuspěšnější projekt Scia jsou zkoušky, podle kterých se přijímá na vysoké školy – národní srovnávací zkoušky. A to také byla původní myšlenka, která pochází z amerických SAT (Scholastic Aptitude Test). V USA když se hlásíte na vysokou školu, jdete k nezávislé firmě, která vás otestuje. A podle svého výsledku se pak hlásíte na vysoké školy. Mně se zdálo, že tento model je mnohem efektivnější než český, kdy zkoušky připravovali učitelé z dané fakulty a ti rozuměli matematice nebo medicíně, ale ne testování. U nás zkoušky dělají vyskolení



profesionálové na testování. Nicméně trvalo asi 12 let, než jsme se prosadili. Skoro polovina fakult, které vypisují přijímací zkoušky, přebírá naše výsledky. Přitom na to nemáme žádný papír od ministerstva, je to založeno jen na naší kredibilitě. To je v Česku, které si na všelijaká potvrzení dost potrpí, téměř zázrak.

Až posléze se na nás začaly obracet i střední školy, protože pochopily, že nejsou samy schopny udělat vlastní kvalitní testy. Velkou roli sehrál test obecných studijních předpokladů. Předtím se přijímací zkoušky dělaly podle předmětů, na základě toho, co se učilo ve škole. Jenže v testech, které se opírají o školní znalosti, jsou vždycky úspěšnější holky. A když si – zejména víceletá – gymnázia udělala vlastní testy, bylo ve třídě 22 holek a 8 kluků. Po zavedení testu obecných studijních předpokladů, na který se našprtat nejde, je to zhruba půl na půl.

### **Jak se díváte na snahu testovat děti průběžně po celou dobu docházky? Nedojde pak k selekci zbytečně brzo?**

To vychází z představy, že vzdělání spočívá v něčem, co se dá otestovat. To není pravda, otestovat se dá jen něco, my se tím živíme, a někdy je to i užitečné. Jenže když se soustředíte jenom na to, co se dá testovat, je to cesta do pekel.

Například výsledky projektu PISA (pozn.: mezinárodní srovnání Programme for International Student Assessment) se řídí i mnohé vlády. To je ale podobné, jako bychom začali tělesnou zdatnost národa posuzovat podle toho, kolik kdo vzepře. Když to uděláme poprvé, tak to asi bude kondici lidí odrážet dobře. Když ale budeme každý rok vyhlášovat, jak jsou na tom děti se vzpíráním, je to hloupost. Místo normálního tělocviku totiž začnou děti trénovat vzpírání. V tom se sice zlepší, ale přestanou bě-

hat, hrát fotbal, volejbal atd. a to celkové tělesné kondici neprospěje. A s PISA je to stejné. Poprvé výsledek dobře odráží vzdělanost populace. Ale když z toho uděláte cíl, tak to nedává smysl. Protože vzdělání je tisíc a jedna podstatných věcí, a ne ty tři, které poměříme.

A když na ně začnete klást přílišný důraz, tak tím měníte situaci k horšímu. Bohužel vlády, nejen ta česká, tomu nerozumí. Zajímavé je, že v PISA nejúspěšnější země – Finsko a Šanghaj – výsledky tohoto testování nepokládají za důležité a Šanghaj, ač byla opakovaně první, z celého projektu vystoupila.

## Děti vědí, že učitelé nevědí

### Máte v plánu proniknout i do základního školství. Proč vlastně zakládáte vlastní ScioŠkolu?

Teď jsme hledali slogan pro tuto školu a poslední verze zní „žádné nesmysly“. A to je vlastně celá podstata i důvod existence školy.

Každá škola stojí na dvou věcech. Za prvé je to cíl vzdělávání a ten se opírá o hodnotový rámec každého člověka. O to nemá cenu se přít. Někdo věří v boha, někdo chce pomáhat chudým a další chce být bohatý. Druhá věc jsou odborné poznatky a s těmi už pracovat lze. Kognitivní vědy, které se v posledních několika letech rychle rozvíjejí, v podstatě říkají, že klasická školní třída je prostředí zcela nevhodné pro využití možností mozku a pro učení. Psychologie a neurologie dnes vědí, že školní vyučování, jak ho většina z nás zná, je v zásadě špatné. Protože ale většina lidí takovým vzděláním sama prošla a nic jiného nezná, tak věří, že to jinak nejde a že to je v podstatě dobře.

Povinná školní docházka vznikla v Čechách před 240 lety a před 150 lety

se výuka stabilizovala. Jenže psychologie jako věda vznikla teprve před 110 lety. To, že máme třídy, kde jsou stejně starí žáci a všichni dělají najednou totéž, nemá žádné zdůvodnění v kognitivních vědách. Je to výsledek toho, že dřív hospodářství potřebovalo dělníky, kteří sedí u pásu a dělají totéž. A škola jen tento model okopírovala. Jenže moderní ekonomika nic takového nezná. Naše škola chce ukázat, jak se to dá dělat jinak.

### Jak vlastně tato škola zapadne do českého vzdělávacího systému? To se každý žák bude učit něco jiného?

Ještě musíme vyřešit řadu věcí. Třeba vyhláška reguluje, kolik může do jedné třídy chodit maximálně dětí. A zákon současně nařizuje, že od páté třídy dál nesmějí být v jedné třídě děti různého věku. Jedna z variant, kterou zvažujeme, je, že budeme mít ve škole 150 dětí a 150 tříd o jednom žákovi. Musíme to ještě vyřešit s právníky, jen tím chci ukázat, co všechno vyhlášky předpokládají, a tím pádem jsou tam úžasné mezery, kterými můžete procházet, aniž je porušujete, a jak se dá i teď udělat něco zcela jiného a nového. A pokud budeme úspěšní, budeme zakládat další školy v podobném duchu po celé republice.

### To se podle vás za celých těch dvacet pět let nic nezlepšilo, že je potřeba budovat školství od začátku?

Ve školství, a nejen u nás, se opravdu mnoho nezměnilo. Hodně se ale změnilo okolí školy, rodiče, žáci a vůbec svět kolem. Když jsem já chodil do školy, tak jsem měl pocit, že škola ví, proč nás učí, co nás učí. Svět byl předvídatelný a za hluboké totality se jevil obzvláště stabilně. Dnešní děti vědí nebo alespoň tuší, že učitelé nevědí, že nikdo neví, co bude za patnáct třicet let. Problém škol je, že se



nezměnily. Učitelé se tváří, že vědí. Ale děti a většinou i učitelé vědí, že nevědí, co bude, a zda to, co se děti učí, jim někdy k něčemu bude. Učit děti dnes to, co jsme se učili my, mnohdy nedává smysl.

**Vedla by ke změně k lepšímu jiná výuka na pedagogických fakultách? Do škol by přišli noví, lepší učitelé, kteří by třeba věděli, jak se pohybovat v novém světě.**

Ne, ne, to by fungovalo jedině tehdy, kdyby se vývoj světa zastavil. Tři roky se bude budovat systém vzdělávání na pedagogických fakultách, pět let se budou budoucí učitelé vzdělávat nově a pak bude trvat aspoň tři roky, než to uvedou do praxe. A vy víte, jak bude vypadat škola v roce 2027? To je problém školství, které si myslí, že ví, ale neví a ani vědět nemůže. A nejen školství. Když prezident Svazu průmyslu a dopravy Jaroslav Hanák tvrdí, že umí předvídat potřeby trhu práce, tak je to absurdní. Jsou samozřejmě výjimky, budeme potřebovat pečovatele o staré lidi, to je demografie. Ale jaké profese budeme potřebovat za dvacet let, to neví nikdo, zato je jisté, že svářeči, frézaři ani řidiči, které teď chce pan Hanák, to nebudou. Tohle všechno budou dělat roboti.

**Jak chcete změnit školství, když nikdo nic neví? Jak a co budete děti učit?**

Musíme se zamyslet nad tím, v jakém světě chceme, aby naše děti žily. Je podle vás důležitější, aby uměly řešit kvadratické rovnice a vyjmenovat všechny Přemyslovce, nebo aby z nich vyrostli slušní lidé?

Svým vlastním dětem říkám už teď, ať se přestanou spoléhat na školu. Vzdělávacích příležitostí je spousta, můžete se naučit, cokoli chcete. Existují například MOOC kurzy (pozn.: massive open online courses), které s výjimkou

Oxfordu nabízejí zdarma všechny špičkové univerzity na světě. Jsou zadarmo, studovat se dá kdykoliv cokoli.

**Ale ty kurzy přece nedávají diplom, který je potřeba, aby se člověk zařadil do pracovního procesu...**

Česká republika je posedlá tituly. Obecně ale platí, že když se chcete vzdělávat, určitě dnes najdete vhodný vzdělávací zdroj. A když chcete papír, také není problém jej získat. Například na Kladně je škola, kde za 30 tisíc můžete udělat maturitní zkoušku a není nutné chodit do školy. Je to v souladu se zákonem. Když máte dítě, které se dokáže učit samo, pak se za ty čtyři roky naučí daleko víc věcí než ve škole. Moje rada rodičům zní: Nespoléhejte na školu. A když škola nevyhovuje, hledejte možnosti jinde.

**Jenže každé dítě se asi samo učit nebude...**

Pokud to dítě, nebo i dospělý člověk, není zkažené, tak bude. Každé normální dítě může během základní školy získat úplnou studijní autonomii (umí se samo naučit prakticky cokoli) i studijní autokonceptnost (samo se rozhodne, co je důležité pro jeho budoucí život). Akorát že školy o studijní autonomii a autokonceptnost dětí nejenže neusilují, ale naopak ji někdy systematicky kazí. Když se zeptáte učitelky v mateřské škole, jestli má děti, které nic nezajímá a které se nechtějí naučit nic nového, tak vám odpoví, že takové dítě neexistuje. A na středních školách už si učitelé stěžují, že jim tam chodí děti, které nezajímá nic. Je to výsledek toho, že se ve školách učí věci, které děti nezajímají, a ještě k tomu se učí špatně. Proto my zakládáme školu na zelené louce a chceme to začít vymýšlet od začátku.



## Firmu prodávat nechci

**Spouštíte školu, kurzy jedou, nenudíte se zase tak trochu?**

Z podnikatelského hlediska jsem dosáhl úžasného stavu – když tady nejsem, firma funguje docela dobře. Takže si mohu dovolit odjet na čtyři týdny na dovolenou a nic se neděje. Firmu neřídím a snažím se přestat do všeho mluvit, což je to nejtěžší. Člověk se totiž musí dívat na to, jak to kolegové dělají jinak, než by to dělal sám. A říkáte si, že to dělají blbě, jenže za dva roky zjistíte, že to vlastně bylo lepší. Celé je to o tom, potlačit představu, že umíte všechno nejlíp.

**Uvažoval jste někdy o prodeji Scio?**

Ne. Když si vybírám lidi, se kterými mi chci spolupracovat, tak je mám rád a mám vůči nim zodpovědnost. Ale protože jsme už docela známá firma a v našem oboru jediná, tak se občas zájemce o koupi objeví. Dokonce za námi přišli lidé z jedné mediální skupiny, že by nás rádi koupili. My jsme si kdysi stanovili vizi, že když někdo řekne vzdělávání, okamžitě každého napadne Scio. A když

chtěli udělat tu akvizici ve vzdělávání, napadlo je Scio. To je jistě úspěch, ale nakonec jsme vyhodnotili, že je pro nás nezávislost důležitější.

**Takže firmu předáte dětem?**

Synovi je dvacet jedna, ale firma ho zajímá. Zatím studuje v zahraničí. Další možností je, že to předám managementu nebo dalším lidem, kteří zde pracují.

**Scio tedy není na prodej za žádnou cenu...**

To bych musel mít nějakou skutečnou motivaci. Asi bych si uměl představit situaci, kdy by to bylo zajímavé. Ale nepotřebuju být velký kluk a koupit si letadlo a jachtu. Peněz mám dost, děti jsem zajistil, motivaci vydělat miliardy nemám. Pořád ale chci měnit svět k lepšímu. Možná kdybychom založili v Čechách deset ScioŠkol a pak by někdo přišel a řekl: my vám dáme pár desítek milionů eur a založte podobné školy po celé Evropě. To by se mi líbilo, ale jinak... proč bych to dělal?




2 5

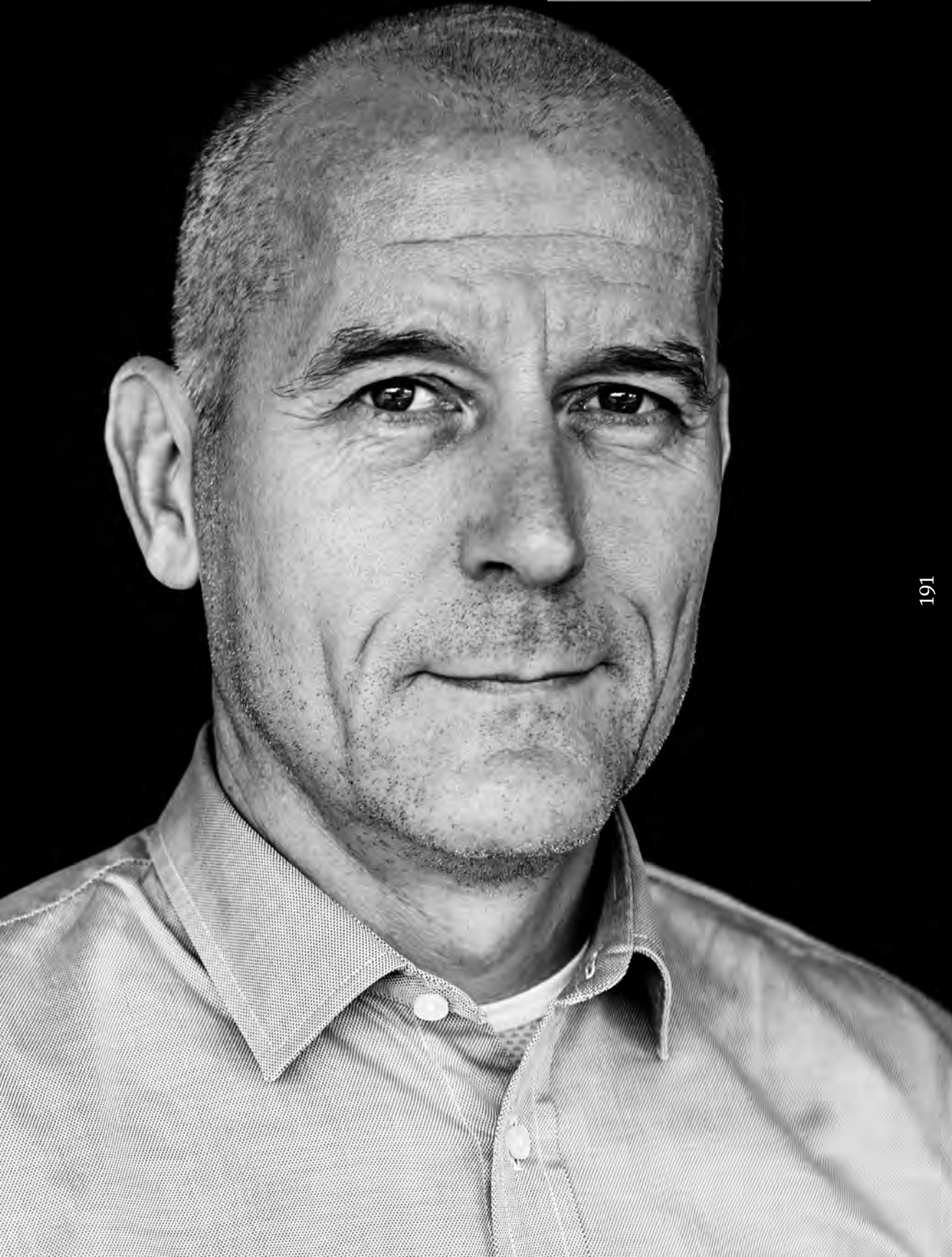
# Zdeněk Tůma

Ekonom, exporadce ministra průmyslu a obchodu, bývalý hlavní analytik Patria Finance a bývalý viceguvernér a posléze guvernér České národní banky

---

Působil jako prezident České společnosti ekonomické a v Generální radě v Evropském systému centrálních bank. Byl výkonným ředitelem Evropské banky pro obnovu a rozvoj. V roce 2010 kandidoval na primátora. V současné době je partnerem společnosti KPMG, kde je odpovědný za služby pro finanční sektor.





# Žádná vláda nemá tolik peněz, aby zaručila všechny vklady



S Václavem Klausem se poznal v 80. letech, když za ním přišel do Státní banky československé na poradu kvůli diplomové práci na téma „Faktorová analýza úspor obyvatelstva“. Tak se také seznámil s Karlem Dybou, který se posléze stal oponentem jeho diplomové práce, a rovněž s Tomášem Ježkem. Nejdříve se všichni sešli v Prognostickém ústavu a o mnoho let později, v jiné době a za úplně jiných okolností, se potkávali v politice. Jen už Zdeněk Tůma nebyl student, ale guvernér a Václav Klaus se mezitím stal prezidentem.

**Na začátku 90. let jste začal radit tehdejšímu ministru průmyslu a obchodu Vladimíru Dlouhému. Proč jste se z akademického prostředí posunul do politiky?**

Tehdy odešla řada lidí, a nejen mezi politiky. Ve stejnou chvíli vznikala na zelené louce Fakulta sociálních věd, CERGE-EI a Institut ekonomických studií. Mně se do politiky nechtělo. Bylo mi třicet, byl jsem méně angažovaný a navíc jsem měl pocit, že bych chtěl dělat ekonomii. Ale tehdy Vladimír Dlouhý rychle zjistil, že by se rád bavil s lidmi, kteří mají trochu odstup, tak se obrátil na mě a na Honzu Mládku (pozn.: Jan Mládek, současný ministr průmyslu a obchodu) s nabídkou místa poradce.

**Brzy jste ale přešel do byznysu jako analytik. Proč?**

Bylo mi třicet a chtěl jsem dělat akademickou dráhu. Později mě ale napadlo, že by nebyla špatná kombinace akademického backgroundu a něčeho praktičtějšího, a objevil jsem funkci hlavních ekonomů ve finančních institucích, která tehdy u nás ještě nebyla moc obvyklá.

Oslovil jsem ředitele České spořitelny Jaroslava Klapala (pozn.: generální ředitel České spořitelny v letech 1994–1999), kterému se tato myšlenka zalíbila a souhlasil s ní. Současně mě shodou náhod oslovil Zdeněk Drábek, člověk, který v minulosti pracoval ve Světové bance a přednášel na Oxfordu, a ten mě seznámil se Zdeňkem Bakalou. Společně jsme měli pro nově vzniklou Patrii Finance externě připravovat makroekonomické analýzy. Od Zdeňka Bakaly jsem ale nakonec dostal nabídku právě na pozici hlavního ekonomů.



Patria tehdy měla „pět a půl člověka“, existovala pár měsíců a na místě jsem byl rozhodnutý. Srovnal jsem si stále ještě socialistický kolos spořitelny, kde bych musel obhajovat svoji pozici, s institucí, která vzniká a kde se člověk může pořádně učit, a tak jsme se rychle dohodli.

Zdeněk Bakala byl v tomto směru vizionář, viděl, že to je dobré pro reklamu. Vy novináři jste neměli komu volat, tak jste volali nám. My jsme něco řekli, vy jste publikovali a všude byla Patria.

## V čele centrální banky

**Pozicí hlavního ekonoma to ale neskončilo. Nejdříve jste odešel do EBRD, v únoru roku 1999 jste se stal viceguvernérem České národní banky. O rok později vás tehdejší prezident Václav Havel povýšil. Jmenování doprovázely silné kontroverze, tehdejší guvernér Josef Tošovský byl zásadně proti. Vysvětlil někdy, proč vlastně?**

My jsme měli vztahy na začátku velmi dobré, ale pak se něco pokazilo. Ve chvíli, kdy jsem byl jmenován, mě tehdejší premiér Miloš Zeman (pozn.: nynější prezident) pozval a řekl, že osobně proti mně nic nemá, ale že podal ústavní stížnost proti mému jmenování. Ústavní soud však potvrdil, že to je prezidentova pravomoc, tím fakticky potvrdil moje jmenování a pak už jsme v komunikaci s vládou neměli žádný problém.

**Centrální banka se tehdy rozhodla v reakci na měnovou krizi v roce 1997 výrazně přitvrdit. Výsledkem bylo zpomalení ekonomiky a následná recese. Proč k tomu došlo?**

Rok před mým příchodem do banky začalo cílování inflace, tedy měnová politika, kdy centrální banka usiluje o dosažení konkrétní úrovně inflace. Do té doby cílovala devizový kurz, resp. se snažila ovlivnit objem peněz v ekonomice.



Při přechodu na nový systém lidé mohou mít sklon k restriktivnější politice. Kromě toho ale došlo k souběhu řady jiných věcí. Propadly ceny potravin, ropa zlevnila na 8 dolarů za barel a popadaly ceny v některých dalších oblastech. Ještě v roce 1997 byla inflace dvouciferná, o dva roky později byla v rozmezí dvou tří procent. Došlo k velkému cenovému propadu, první cíl byl těžce podstřelený. Ale určitě to nebylo pouze výsledkem politiky centrální banky, i když při hodnocení ex post se dá konstatovat, že měnová politika mohla být uvolněnější.

**Tehdy se také vrátil z postu úřednického premiéra zpátky do křesla guvernéra Josef Tošovský, což bylo poněkud překvapivé. Jaké byly reakce uvnitř banky?**

Návrat Tošovského se příliš nečekal ani v bance, spíš se předpokládalo, že guvernérem bude jmenován Pavel Kysilka. Ale Tošovský se rozhodl vrátit a to byl jeden z těch případů, které ukazovaly, že když už je nějaká interakce s politikou, měla by být jednosměrná. Centrální banka pak začala být vnímána jako politická instituce, vedlo to ke konfrontaci s parlamentem. Ve chvíli, kdy tam někdo z nás přišel prezentovat výsledky činnosti ČNB, potom bylo všechno špatně a například Martin Kocourek (pozn.: expoli-

tik, exministr průmyslu a obchodu, který se proslavil slovy o „odklonění“ majetku) nás na rozpočtovém výboru velmi kritizoval. Osobně jsem to vnímal jako konflikt Václava Klause a Josefa Tošovského, který už nebyl brán jako centrální bankéř, ale jako politik.

Tošovský se po návratu do banky domluvil s Havlem, že chce výrazněji obměnit bankovní radu. Nebyl tedy obnoven mandát čtyřem členům bankovní rady včetně Pavla Kysilky (pozn.: ekonom, výkonný exguvernéř, současný šéf České spořitelny), který vedl banku v době jeho nepřítomnosti.

**Tošovský i vy jste zažili ve vedení ČNB pád jedné z tehdejších největších bank – IPB. V průběhu dvou dnů byla v rámci řešení aktiva banky převedena pod ČSOB. Dodnes se vedou diskuse, zda to bylo jediné možné řešení, neboť zájemců bylo víc, a zda nebylo příliš drahé...**

Pád se vyřešil přes víkend, a jak nedávná finanční krize ukázala, jinak se to řešit ani nedá, pokud je cílem udržet instituci naživu. V tomto smyslu vnímám obdobná řešení v řadě dalších zemích jako zadostiučinění. Je pravda, že zájem měla také UniCredit, ale jak mi později přiznal jeden z italských šéfů, na plné převzetí tohoto typu nebyli připraveni.

**Mluvalo se o tom, že IPB měla problémy dlouho a že jste mohli zakročit dříve...**

Bylo dlouho jasné, že IPB má problém. Řešením bylo buď odebrání licence, nebo prodej. V té instituci selhal risk management, chyběl tam kapitál, který akcionáři nechtěli doplnit. Dohled ČNB poté, co udělal dohlídku, řekl, že je potřeba doplnit kapitál. Nicméně proces





dohledu je někdy poměrně komplikovaný. Nejprve je potřeba připravit protokol z dohlídky, pak dá protistrana námítky, ty je opět nutné vypořádat.

V IPB to nakonec rozhodl trh. Banka si už nebyla schopna půjčovat na peněžním trhu. A protože tato informace začala pronikat i k širší veřejnosti, přišel run na banku. Pak už nezbylo než do toho vstoupit.

### **Union bance jste ale licenci vzali...**

To už jsem byl guvernér a tehdy jsem si osahal, že rozhodnutí o odebrání licence je hrozně těžké. Protože nakonec to vždy někdo odskáče, vždy budou klienti dané banky postiženi. V případě Union banky sice byl potenciální investor, ale nakonec všechna jednání zkrachovala a skončilo to odebráním licence. I v tomto případě byla ČNB žalovaná za nesprávný postup, účastnil jsem se i arbitráže v Londýně, ale nakonec se na všech instancích potvrdilo, že ČNB nepochybila. V každém případě jsou ale rozhodnutí tohoto typu velmi obtížná.

**Kromě IPB a Union banky na vás padla i prudce posilující koruna. Tehdy se privatizoval Transgas, rozjížděly se zahraniční investice. Vy jste nakonec rozhodl o tom, že tyto peníze půjdou mimo trh. Jak se něco takového při plné směnitelnosti a volném toku kapitálu provádí?**

Samozřejmě jsem nerozhodl sám, ale bankovní rada. Podařilo se nám přesvědčit vládu, že je spoluodpovědná za kurzové riziko. Hádali jsme se tehdy s Mezinárodním měnovým fondem, který řekl, že máme dát jednostranný závazek na trhu, že veškeré příjmy státu v zahraničních měnách odkoupíme. Nakonec jsme se s vládou dohodli, že to sice odkoupíme, ale Ministerstvo financí, respektive vláda, nás bude částečně kom-

penzovat za kurzové riziko. To přispělo k uklidnění situace na trhu.

Kromě této dohody jsme ale také intervenovali přímo na trhu. Zpětně vzato to беру tak, že jsme se v bance tehdy ještě nedokázali oprostít od snahy řídit kurz. Kdyby to bylo o tři roky později, intervence bych nepodpořil. Rád bych ovšem podotkl, že situace byla zásadně odlišná od rozhodování ČNB na konci roku 2013, kdy se jednalo o jiný typ intervence a z jiného důvodu. Bránění určité úrovně kurzu koruny je v tomto případě podle mě adekvátní. Ale to by bylo na delší povídání.

**Svůj pobyt na postu guvernéra jste nečekaně zkrátil o sedm měsíců. Proč?**

Nebylo to asi úplně racionální rozhodnutí. Když končil můj předchůdce Tošovský a nebyl jasný nástupce, byla v bance velmi nepříjemná atmosféra. Tošovský tehdy prosazoval Oldřicha Dědka (pozn.: pozdější pan Euro), Havel chtěl jmenovat mě. Bylo to několik týdnů nejasné a mělo to dopad dovnitř banky.

I když jsem odcházel já, tak už jsem vnímal, že atmosféra houstne. Nebylo jasné, koho Václav Klaus jmenuje guvernérem, spekulovalo se o Miroslavu Singerovi či o Mojmiru Hamplovi a v tu chvíli jsem si říkal, že nebude špatné si svůj mandát zkrátit.

## Přišla krize, euro padlo pod stůl

**V rozhovorech pro média jste se tehdy s ČNB rozloučil s vizí, že euro bude nejdřív v roce 2019. Podle tehdejších prognóz jsme ale už eurem platit měli. Kdy se to obrátilo?**

Když jsme v roce 2004 vstoupili do Unie, úvaha o zavedení eura v roce 2009–2010 byla realistická. Jenže Paroubkova vláda uvolnila stavidla a strukturální deficit se začal zhoršovat. Pak jsme začali mít problém s plněním maastrichtských kritérií a bylo to pasé. Potom přišla krize a všichni jsme měli jiné starosti, včetně Evropské centrální banky.

**Na začátku krize skutečně nebylo jasné, jak to dopadne. Vy jste tehdy stoprocentní ručení vkladů moc nepodporovali...**

My jsme proti tomu brojili, když to začalo v Irsku, protože to je neracionální a nekredibilní závazek. Žádná vláda nemá tolik peněz. My jsme se sice bránili, ale udělali to všichni a nakonec Evropa řekla ano. Ještě předtím se však české vklady začaly přesouvat do Německa, kde měli lidé pocit, že jsou chráněné, případně se vybírala hotovost ve velkém, která se vždy bere jako jistota.

Paradoxně samotní Němci to legálně aspoň na začátku neudělali. To jen Angela Merkelová řekla, že to udělají, a peníze začaly téct do Německa. Ale v legislativě to tehdy neměli.

**České banky krizi ustály. Bylo to proto, že byly pár let od české krize a že si ji bankéři pamatovali?**

Finanční sektor tehdy zažíval boom, například půjčky na hypotéky rostly třicetiprocentním tempem. Krize přišla z našeho pohledu včas, takže u nás nedošlo k přepálení. A ano, také byl bankovní sektor pročištěný po 90. le-

tech v oblasti dohledu i managementu. A operace, které měly nádech toxicnosti, zůstávaly převážně na zahraničních matkách a nebyly v bilancích českých bank. Navíc banky byly ziskové na domácím trhu a neměly důvod se honit za nějakými speciálními výdělečnými nástroji typu CDS.

**Nehrozil tehdy odliv peněz do mateřských bank, které na tom zrovna nebyly dobře? Tehdy se začalo říkat, jestli privatizace do zahraničí byla skutečně tou nejlepší variantou...**

Zmiňovaný odliv peněz si ve větší míře těžko umím představit. Některé výroky typu „odliv vkladů“ byly pro mě na hranici šíření poplašné zprávy. Jasně jsme dávali najevo, že expozici vůči matkám hlídáme. Za druhé management je ze zákona zodpovědný, takže veškeré transakce vůči mateřské bance musí probíhat za férových tržních podmínek, jinak riskuje kriminál.

Zavedli jsme denní monitoring transakcí. Bylo to možná přehnané, ale i pro domácí managementy bylo dobře, že ČNB dávala najevo, že expozici vůči matce hlídá. Rozhodně ale nikdo nesáhl na vklady. Když je mateřská banka ve vážných problémech, tak jí přece nepomůže, když vytuneluje svoji dceru, ale spíš když ji prodá.

## S politiky netančím

**Po odchodu z banky jste se pro mnohé dost překvapivě dal na komunální politiku. Co vás k tomu vedlo?**

Hlavně náklonnost ke Karlu Schwarzenbergovi, kterému jsem sice dvakrát řekl, že ne, ale potřetí už jsem



mu na to kývnul. Oni tehdy potřebovali někoho známějšího v Praze a shodou okolností jsem si plánoval jen nějaké akademické projektíčky, protože jsem byl ještě v karanténní lhůtě ČNB. Rozhodně šlo o zajímavou zkušenost.

**Volby jste tehdy vyhrál, ale primátorem jste se nestal, i když se tehdejší kandidát za ODS Svoboda zaručil, že s vámi půjde kamkoliv. Proč to dopadlo, jak to dopadlo?**

Možná se dalo domluvit s ČSSD. Říkal jsem si ale, že voliči dali jasně najevo, že chtějí pravicovou koalici. Proto jsem jednal ze začátku jenom s ODS. Těsně po volbách jsme si dali s panem Svobodou kafe a plácli jsme si, že ano. Pak se tři neděle nic nedělo a následně ODS přišla s tím, že neumíme vyjednávat, a dohodla se s ČSSD. Tu dohodu samozřejmě museli mít uzavřenou již od počátku.

**Umíte si představit návrat do politiky?**

Exekutivní pozice v politice se nedá kombinovat s jiným zaměstnáním. Musíte se tomu věnovat také naplno, hodně času věnovat jednání s lidmi, ať už ve vaší vlastní partě, s koaličním partnerem, nebo s opozicí. Jen tak můžete něco prosadit. Nyní jsem pátým rokem v KPMG, jako partner mám odpovědnost za řadu činností, věnuji se zejména finančnímu sektoru a poradenství v oblasti volnočasových aktivit včetně financování sportu. S politikou to rozhodně není kompatibilní.

# Libor Winkler

Spolumajitel investiční skupiny RSJ, která se věnuje obchodování s cennými papíry a deriváty a správě fondu kvalifikovaných investorů

---

Svoji kariéru začal jako vědec, po listopadu 1989 krátce působil jako programátor v Agrostavu Hustopeče. V roce 1993 získal jako jeden z prvních makléřskou licenci. Od roku 2000 je předsedou představenstva RSJ a.s., která náleží v obchodech s úrokovými deriváty ke světové špičce a na příslušných burzách v Londýně a Chicagu má úlohu oficiálního tvůrce trhu. K dalším aktivitám Libora Winklera patří i působení v investičních fondech RSJ Private Equity. V neposlední řadě si zaslouží pozornost i jeho finanční podpora společensky prospěšných iniciativ a projektů, především v oblasti vědy a kultury.



# Drahé zpoždění



Jistá reklama tvrdí, že vstupenkou do klubu miliardářů je vlastní letadlo. Libor Winkler nejraději chodí pěšky a po Praze jezdí tramvají. Netouží ani po autě, natož po letadle, a vlastní bydlení v Praze si pořídil teprve před šesti lety. O dovolené jezdí s rodinou nejčastěji na Šumavu, před poleháváním na exotických plážích dává přednost výletům na kole nebo výšlapům do rumunských hor. Jeho krédem je, že krásnou vyhlídku by si měl člověk „odpracovat“. Nejde však o zálibu v odříkání. Jako milovník kvalitního vína se Libor Winkler nedávno stal i spolumajitelem vinařství Dobrá vinice.

**Byl jste u rozjezdu kuponové privatizace a obchodování s cennými papíry. Veřejnost dlouhodobě vnímá jedno i druhé velmi negativně. Jak se na tu dobu díváte vy?**

Nejsem odpůrcem kuponové privatizace a nevidím v ní úmysl nebo plán, jak něco spáchat. Po bitvě je každý generál, ale tehdy se muselo nějak rozhodnout. Alternativa v podobě zachování „rodinného stříbra“ se dala použít jen na pár firem a pro drtivou většinu podniků byla transformace na akciovky a jejich privatizace dobrá cesta. Respektive dobrý start. Jenže pak tady nebyla vůle řešit problémy, které se logicky objevovaly – jako u všeho, co nemůžete vyzkoušet naněčisto předem. To samé pronásledovalo burzu. Vznikla metodou „skoč a plav“, ale potom se měly vychytat mouchy, především v legislativě, která obchodování s akciami upravovala.

**Kde byly největší nedostatky?**

Začalo to už tím, že se na burze dlouho obchodovaly všechny akcie. V takovém množství, zejména u menších podniků, kde nebyla likvidita, nemohly kurzy odrážet skutečnou hodnotu firem. Stačilo pár pokynů a cena lítala, jak se komu hodilo. A pak sloužila jako zástěrka pro velmi neférové transakce. Majitelé a správci fondů se mohli obohatovat prakticky libovolně. Pro fond draze nakupovali, spřízněným osobám levně prodávali...

**Jaké další chyby následovaly?**

Zákon o investičních společnostech a fondech a vyhlášky s tím spojené se neměnily s tím, jak se měnilo prostředí. Podcenila se regulace trhu, chyběla obrana proti kurzovým manipulacím. Tunelování fondů umožnily hlavně blokové obchody mezi předem domluvený-



mi zájemci za ceny nekorigované nabídkou a poptávkou ostatních obchodníků na burze. Zatímco v běžné ekonomice prodej čehokoli výrazně mimo obvyklou cenu řešil zákon o řádném hospodaření, přes obchody s akciemi šlo s majetkem či penězi provést skoro cokoli. Určité zlepšení přišlo až po zřízení Komise pro cenné papíry, která bohužel vznikla s několikaletým zpožděním. Určitě se dalo rychleji zamezit i transformaci fondů na holdingy, která pomohla desítkám dnešních „úspěšných podnikatelů“ firmy ve fondech ovládnout. V těchto případech už podle mě hrály smutnou roli soukromé zájmy lidí, kteří nápravu zdržovali. Zpoždění přišlo draho především minoritním akcionářům, ale v podstatě poškodilo celou ekonomiku.

## **Střet dvou světů**

**Svého času jste pravidelně přispíval do časopisu Reflex, informoval o dění na kapitálových trzích a upozorňoval na systémové nedostatky v tuzemské legislativě i praxi. Jakou roli v transformaci ekonomiky tehdy hrály banky?**

S bankami to bylo složité. Kdyby centrální banka neudílela licence, byla by osočena, že pomáhá jen starým strukturám, zavedeným gigantům z komunistické éry. To byla politicky citlivá věc. Že pak některé nové banky zkrachovaly, tomu se nedivím. Pořádné záseky však dokázaly vyrobít i banky, které přežily. Osobně znám řadu případů, kdy lidé žádali o úvěry a museli ručit svými domy, podepisovat směnky. Ale jiní kupodivu dostali peníze jen tak. Cena, kterou jsme za to nakonec zaplatili, byla vysoká.

**Vraťme se k burze. Měla nasměrovat peníze investorů tam, kde přinášejí užitek, a sloužit jako nezávislý a férový zdroj financování podniků. Proč jsou u nás primární úpisy akcií spíš výjimkou než pravidlem?**

Burza prosvihla svou příležitost ve dvou momentech. Jak už jsem řekl, neodstranila včas většinu titulů z kuponové privatizace. Neříkám, že se tam neměly objevit vůbec, v té záplavě privatizovaného majetku to byl dobrý test jejich likvidity. Jestliže ale očividně selhávala cenotvorba, měla se burza pročistit. Pracovní skupina, jejímž jsem byl tehdy členem, na to hodně tlačila, ale protiargument zněl, že burza má být místo, kde může prodat každý, co chce. To není nikde na světě. Fatální chybou pak bylo spojení s Vídní místo s Varšavou. Polská burza má ve srovnání s rakouskou třikrát větší kapitalizaci a obchoduje se na ní pětikrát víc titulů. Mohli jsme se stát součástí největší střeoevropské burzy, ale malí Čecháčci ohrnuli nad Poláky nos.

**Což úplně nevysvětluje, proč tak málo tuzemských podniků volí úpis akcií místo drahých bankovních úvěrů...**

Když na finančních trzích ztratíte důvěru, velmi dlouho trvá, než se obnoví. Fondy se tunelovaly v polovině devadesátých let. Náprava přišla před koncem tisíciletí, ale ještě v roce 2010 byl fond pomalu sprosté slovo. Teprve dva tři roky je zase možné tuto formu investice lidem nabízet, dřív to bylo čiré šílenství. S burzou je to podobné. Bez lidí a jejich důvěry pořádně fungovat nemůže.

## Kdy podle vás burza začne fungovat lépe?

Netuším. Pro politiky to očividně není prioritou, nemáme tu povinné penzijní fondy jako v Polsku, které by do cenných papírů řádně investovaly, s úpisy nových akcií jsou vesměs špatné zkušenosti. Situace tak nahrává lidem, kteří burzu označují za kasino, a tuhle písničku podporují také banky. Pro ně je burza nepřijemným konkurentem. Bankéři chtějí o penězích rozhodovat sami a burzy jim překážejí. Takhle rivalita vládne všude. Je to střet dvou světů. Podívejte se na poslední velkou krizi. Zaviniho ji zadlužení bank způsobené špatnými hypotékami s nedostatečným ručením. A pak se hledal viník ve vysokorychlostním obchodování na burzách. Přitom se s deriváty těchto rizikových hypoték na burzách vůbec neobchodovalo. Vytvořily je banky a kšeftovaly s nimi mezi sebou.

## Vysokorychlostní obchodování nepřináší žádná rizika?

Chyba v programu nebo lidský faktor mohou přinést ztrátu konkrétnímu uživateli a nakrátko třeba rozhýbat kurz, ale nezpůsobí krizi. Útoky na algoritmické obchodování jen odvádějí pozornost od toho podstatného. Dovolím si malé srovnání. Zisky v tomto segmentu se demonizují a uvažuje se o zvláštních daních. Když ale vezmu výnosy celého finančního sektoru, od pojišťoven přes banky až po burzy, vysokorychlostní obchodování má z toho koláče velice malý podíl. A ještě větší nepoměr je v podílu na ztrátách. Kolik obchodníků s cennými papíry u nás připravilo klienty o peníze? Dali by se spočítat na prstech jedné ruky. Mnohonásobně víc peněz zahučelo v bankách a kampankách. Úsporami drobných střadatelů počínaje a konče pomocí od státu, tedy penězi všech daňových poplatníků.

## Investice je riziko, ne hazard

### Před lety jste volal po větší regulaci. Jak vidíte situaci dnes? Není státních zásahů do ekonomiky až moc?

Zafungoval princip kyvadla. Zazili jsme liberalismus bez regulace, teď stát někde přitvrzuje až příliš. Vyvarovat se další krize je jednoduché. Stačí hlídat transparentnost kapitálových trhů. Na všechny obchody musí být vidět. A musí existovat silná ochrana spotřebitele investora. Ale rozumná. Kdyby například kromě hypotéky na dům museli žadatelé investovat do jeho stavby třetinu ze svého, nikdy by k nemovitostní krizi nemohlo dojít. Nebylo by z čeho vytvořit toxické deriváty, většina rizikových klientů by prostě na hypotéku nedosáhla. Je to moc přísné? Fajn, povolíme, řekly si banky. Jenže pak se stane, že na splátky není a dlužník přijde o dům. Takhle si ochranu nepředstavuji.

### Jsou akcie nebo deriváty vhodnou investicí pro drobné střadatele? Vaše společnost jim služby nenabízí...

Když investují část majetku bohatší lidé, riziko ztráty pro ně nepředstavuje existenční hrozbu. Navíc si na výdělek mohou počkat. Jít ale do rizika s penězi, které vám budou chybět pro život, to je hazard. Při investici do cenných papírů máte v pětiletém výhledu kromě naděje na slušný zisk i dosti vysokou pravděpodobnost, že o třetinu peněz přijdete. Nebo že ani za patnáct let nemůžete vydělat nic. Jenže tohle většina lidí nepřijme.



**Většinu zisku akcionářům skupiny RSJ zajišťují algoritmičké transakce s deriváty na úrokové míry. V roce 2010 jste začali zakládat také investiční fondy. Slibujete si od nich větší výnosy?**

Obchodování s deriváty má svou přirozenou hranici a při investování zisku jsme chtěli rozložit riziko. Nezůstat v jednom segmentu finančních trhů, vykročit i jinam. Celkově jde o objem zhruba šesti miliard.

**Kde se v dnešní nejistotě dají najít zajímavé investice?**

Leckde. Začali jsme s investicemi do rezidenčního bydlení a pozvolna přibývají další projekty. Stavíme hotel v Zanzibaru, na severu Čech jsme rekonstruovali pivovar, který se vloni stal stavbou roku. Kupujeme zemědělskou půdu,

postavili jsme elektrárnu na biomasu, investujeme do různých start-upů. Ale není to jednoduché. Investice mimo náš kontinent jsou velmi rizikové, a to i politicky. V České republice, respektive v celé Evropě, zase projekty moc nevycházejí. Sociální a zdravotní systém i stávající ceny rentabilitě moc nepřejí. A podmínky k podnikání? Místo abychom je zjednodušili, vymýšlíme zbytečnosti.

**Například?**

Veźměte si třeba elektronické pokladny, od kterých na ministerstvu financí očekávají bůhvíco. Jako soukromou libůstku mimo RSJ mám podíl v pražské restauraci Field a třech vinných barech Vinograf. Víím, jaké jsou v nich náklady, tržby i výnosy pro investory. Kde tam chtějí brát?

## Co je u nás pro vaše podnikání největší překážkou?

Nefungující byrokracie, která přeje korupci. Hory předpisů, výkazů, buzerace úřadů a na druhé straně jejich neschopnost rozhodovat.

## Můžete uvést konkrétní zkušenost?

S architektkou Evou Jířičnou jsme připravili projekt krásného domu na konci pražské Revoluční ulice. Za války zde Němci zbourali Eliščiny lázně, takže z původní zástavby zbyla jen zchátralá kancelářská budova a kolem ní nevyřešený prostor. Předchozí vlastník se tu snažil postavit nový dům více než deset let, proběhlo několik architektonických soutěží, ale vždy se to někde zaseklo. My jsme nyní pevně rozhodnutí tuto jizvu v zástavbě zacelit, zbourat kanceláře a dát prostor rezidenčnímu bydlení spojenému s kavárnou, galerií i malými lázněmi. S pokorou k místu vytvořit něco pěkného. Neschopnost úředníků vzít na sebe odpovědnost a pomoci nám toto místo oživit je neskutečná. Přehazují si nás jako horký brambor a konečné rozhodnutí pořád nikde.

## Společnost potřebuje odvalu

**Máte pověst neortodoxního obchodníka. Sledujete při investicích i jiné cíle než výdělek?**

Podnikání by mělo být vždy odpovědné, investice mají mít nějaký smysl. Osobně bych nemohl vydělávat na něčem, s čím nesouhlasím. Nikdy jsem například nekupoval akcie Philip Morris a neinvestoval do hazardu. Opačným příkladem je třeba výtvarné umění. Nepatřím mezi lidi, kteří mají obrazy v trezoru a hřeje je u srdce, že jsou jenom jejich. Vlastnictví věci mi nepřináší žádný pocit štěstí. Svého koníčka jsem spojil s inves-

tičním nástrojem, protože si myslím, že část peněz by v umění měla být.

**Tady by se slušelo připomenout, že umění podporujete i jako mecenáš. Jste spolujednatel galerií DOX, sponzoroval jste sochařské centrum Čestmíra Sušky, financujete vydávání různých nekomerčních publikací. Jako příklad uveďte podporu PEN klubu při vydávání zakázaných autorů ze zemí s totalitním režimem...**

Jsem rád, že u nás totalita skončila, a cítím jistou morální povinnost pomoci disidentům, kteří proti ní bojují jinde. Mám dost peněz na to, abych pomohl věcem, které si to zaslouží.

**Společně s dalšími lidmi se podílíte na činnosti fondu Neuron, který podporuje vědu a uděluje ceny mladým vědcům. Nestačí vám, že do výzkumu v tuzemsku i v zahraničí dáváte peníze v rámci byznysu?**

Sám jsem jako vědec začínal, i když za komunistů to bylo těžké, nenechali mě udělat ani kandidaturu. Jenže řada potíží přetrvávala i po revoluci. Věda u nás je podfinancovaná, ustrnulá. Chci přispět k tomu, aby talentovaní vědci neodcházeli jinam nebo aby se po studiích venku zase vraceli.

**Stál jste u založení Nadačního fondu proti korupci, který i sponzorujete. Jak jste spokojen s jeho výsledky?**

Podle mě pracuje velmi dobře, ale to ať posoudí jiní. Já to viděl jako nutnost, protože jsem měl pocit, že korupce u nás zašla do extrému. Jako bychom se vraceli do devadesátých let. Jen místo Koženého nebo různých privatizačních kauz máme skandály kolem Opencard, solárních elektráren, majetku prezidentova kanceláře a podobně.

### V čem vidíte podobnost?

Třeba fotovoltaika je přesnou paralelou k divočině kolem burzy a fondů. Úmysl podpořit solární energii byl dobrý, ale pak se nereagovalo na očividné průšvihy. Viníci bohatli a přes prsty nikdo nedostal. Kolik politiků má v solárních elektrárnách skryté podíly, to se můžeme jen domýšlet.

### Nástup fondu byl poměrně razantní. Vzpomeňme jen kauzu Dopravních podniků, tunelování Nemocnice Na Homolce a další aktivity spojené s Ivo Rittigem. Čekáte další velká odhalení?

Důležitější než rozměr té či oné kauzy je, že roste počet lidí, kteří se nebojí nekalosti ohlašovat. Někdy je čekají nepříjemnosti, i já už byl u výslechu. Ale stálo mi to za to. Žijeme v prostředí, které nekultivuje nás ani naše děti, neplatí v něm pravidla, neuznávají se hodnoty. Odvahu to změnit musí mít celá společnost, žádných sedm statečných nás nezachrání.



„Posledních pětadvacet let pořád něco hledáme. Vraceli jsme se k Masarykovi, teď k Baťovi, ale stabilita chybí.“



2 7

# Jan Zadák

V současnosti nejvýše postavený Čech  
v nadnárodní korporaci

---

206

Je pověřen řízením skupiny, která má na starosti rozdělení Hewlett-Packard na dvě firmy. Do té doby byl prezidentem pro podnikové služby v regionu EMEA a viceprezidentem pro globální obchodní aktivity firmy, kdy řídil týmy nabízející zákazníkům a partnerům řešení a integrované systémy z portfolia společnosti. Dříve působil jako viceprezident a výkonný ředitel pro Evropu, Střední východ a Afriku (region EMEA), byl zodpovědný za strategii a měl na starosti klíčové zákazníky HP. Před nástupem do HP strávil pět let ve firmě Olivetti ČR.





# Jak se dělí světový gigant



Široký úsměv, pevný, zvučný hlas, pohled z očí do očí... Na Janu Zadákovi je na první pohled vidět, že strávil většinu života na pozici vrcholového manažera, který má na starosti jednání se zákazníky. A také to, že se na tuto pozici dostal naprosto oprávněně.

Začátky přitom byly jasně technologické. Po absolvování Fakulty elektrotechnické na ČVUT pokračoval v doktorandském studiu s vizí, že stráví život v akademické sféře.

Potom ale přišel rok 1989 a studium v německém Erlangenu. „Mou konkrétní prací byly řečové procesory pro kochleární neuroprotézy. Pracoval jsem na softwarovém modelu neuronové sítě, který modeluje chování mozku a sluchových nervů a je základem řečového procesoru kochleární neuroprotézy, jež se posléze implantuje neslyšícím,“ vysvětluje Zadák. Po návratu získal doktorát na své alma mater a zjistil, jak moc se časy změnilly. Představa setrvání v českém školství poté, co se jak školství, tak i spolupráce akademické sféry s průmyslem rozpadly, byla nemyslitelná.

Místo na školu nastoupil do Olivetti, tehdy největší firmy v oblasti informačních technologií a kancelářských potřeb v Evropě. První rok vedl divizi kancelářských produktů, pak přímý prodej, pak velké projekty v oblasti technologií a dnes na svoji kariéru vzpomíná jako na MBA základního byznysu. „Měli jsme skvělý tým a naučil jsem se spoustu praktických věcí. Dodnes si pamatuji, když přijel šéf marketingu pro Evropu a celých 12 hodin mi v hotelu Diplomat vy-

světloval, co je consumer marketing a jak vypadá z praktického hlediska segmentace trhu,“ říká Zadák.

Naučil se ale i další důležitou věc, která řadu manažerů nikdy v životě nepotká, a to jak lze v průběhu jednoho roku firmu zdevastovat a fakticky pohřbít. „Měli jsme hroznou smůlu, že přišel nový CEO, který změnil strategii. Prodal část tiskárenského byznysu a udělal celou řadu rozhodnutí, jež měla firmu přeorientovat na výrobu osobních počítačů. Nakonec vybudoval velkou továrnu v Itálii, která měla vyrábět počítače schopné konkurovat těm, jež vyráběly firmy dlouho etablované na trhu,“ vzpomíná Jan Zadák s konstatováním, že šlo o naprosté nepochopení toho, co se na trhu děje.

## Země, kde se všichni znají

Z krvácející firmy odešel do společnosti Compaq Computer a do jisté míry se vrátil ke svým studijním počátkům – k telekomunikacím. Nastoupil v době, kdy Compaq koupil celou řadu síťových firem a každá firma dělala něco v duchu „ten dělá

to a ten zas tohle a všichni dohromady uděláme moc“. A udělali. Portfolio se podle vzpomínek Jana Zadáka dalo docela dobře poskládat a našla se i kritická masa k vybudování různých divizí, které měly podstatný obrát i zisk. Úkolem Jana Zadáka bylo rozjet byznys v Evropě a to se mu povedlo. A stejně jako léta v Olivetti i své začátky ve firmě Compaq považuje za velkou školu života.

V roce 1998 přišlo důležité rozhodnutí: Compaq tehdy koupil firmu Digital Equipment, jednu z největších firem v oblasti technologických služeb. Jenže sloučení firem má dvě stránky – tu byznysovou, jež se v tomto případě podařila takřka na první posezení, a tu druhou, kterou představuje kultura firmy. A v této oblasti tyto dvě firmy až tak kompatibilní nebyly. Zatímco Compaq sázel na obchod a marketing, Digital Equipment byla čistě technologická firma se vším, co si lze pod tímto pojmem představit. Jak vzpomíná Jan Zadák: „Pamatuji si, jak jsem šel čtyři měsíce po integraci, kterou jsem měl v ČR na starosti, po chodbě v patře, kde měli své kanceláře obchodníci. Místo aby byli u zákazníků, seděli všichni v kanceláři a studovali manuály. V tu chvíli jsem pochopil, jak hluboké ty kulturní rozdíly jsou.“

Každý obchodník z bývalé firmy Digital Equipment byl schopen nakonfigurovat jakékoliv zařízení sám. Všichni byli podle vzpomínek Jana Zadáka neuvěřitelně technicky zdatní, ale bylo potřeba je zaměřit na prodej a marketing, což uměla naopak firma Compaq. „Vytvořili jsme oddělení presales, kde jsou potřeba lidé, kteří umí komunikovat a zároveň musí být technicky kompetentní. Celá řada obchodníků u Digitalu skončila v tomto oddělení, protože to byli introverti, kteří chtěli pracovat na technologiích,“ popisuje. „Celé spojení trvalo 18 měsíců – měnily se dodavatelské sítě, nastavení výroby, docházelo k racionalizaci portfolia a nakonec

se musela propojit i výše zmíněná firemní kultura. Výhodou v České republice při spojení těchto dvou světů bylo, že se lidé z obou firem navzájem znali už předtím. Malá země prostě znamená malé problémy, alespoň v některých oblastech.“

## Jiná realita života

Globální krize koncem 90. let transformaci firmy významně urychlila. Tlak zákazníků na nové ceny i na stávající kontrakty nakonec rozhodnutí, zda se po spojení s Digital Equipment stane víc technologickou, nebo spíše servisně zaměřenou firmou, změnil v roce 2001 na prodej Compaq Computer společnosti Hewlett-Packard.

„Při tomto spojení jsem dostal nabídku, zda bych nechtěl vést integraci celkem v 99 zemích. Přijal jsem ji. Trvalo to zhruba osm až devět měsíců a poté jsem vedl obchod v tomto regionu,“ říká Zadák, který se tak stal takovým „létajícím manažerem“. Vzpomíná, jak jednou žádal o třetí pas a musel doložit, proč jej potřebuje. V žádosti měl nakonec uvedeno 51 zemí – všechny pasy totiž průběžně čekaly na nějaké ambasádě na vízum. A spravovat region z Prahy nechtěl. Je zastáncem toho, že „když chcete něco dělat v nějaké zemi, musíte tam zaletět a pochopit ji“. Nakonec jich navštívil přes padesát a ve všech se snažil poznat svéráz národního podnikání. Jak říká, v Rusku se musel vypořádat s jedenácti časovými pásmy a obrovskou domácí konkurencí, s níž se nakonec musel dohodnout na spolupráci. Byznys budoval i v Africe, a to jak ve francouzsky mluvící části, tak i na území bývalých britských kolonií. Mnoho času strávil také v Saúdské Arábii a na Středním východě. Vzpomíná například na atentát v Rijádu v roce 2004, k němuž došlo o patro výš, než měli kancelář zaměstnanci Hewlett-Packard.

Jiné příhody však byly podstatně klidnější, byť z našeho pohledu možná podivnější. „Dodnes si pamatuji na rozhovor s jedním studentem v Kuvajtu. Ptal se mě, proč by měl pracovat pro HP. Nejdřív jsem nerozuměl otázce, ale pak jsem vyličil přednosti globální spolupráce, nadnárodní firmy a co vše se tam může naučit. A jeho protiargument? Vysvětlil mi, že je Kuvajťan, vystudoval zadarmo, a když bude pracovat deset let ve státních službách, tak dostane důchod zadarmo do konce života. V tu chvíli jsem pochopil jinou realitu života.“

Toto cestování trvalo celých pět let. Region byl tak velký, že jej firma nakonec rozdělila na půl, protože nebyl říditelný jedním týmem. „V rámci tohoto kroku jsem začal řídit byznys pro Evropu. Z budování emerging markets jsem se najednou dostal do styku s globálními korporacemi, které mají centrálu v Německu, ve Švédsku a dalších vyspělých zemích. A požadují také naprosto odlišné služby. Pamatuji si například na jednání se zákazníkem, který měl firmy ve 143 zemích. Spolu jsme probírali, zda jsme mu schopni dodat do všech zemí to, co po nás chtěl.“ Tehdy se naučil, jak je byznys skutečně globální a jak moc se díky němu svět za posledních dvacet let zploštil.

### Co jsme všechno zanedbali...

Globalizace však nebyla jedinou školou, kterou si v průběhu let 2007–2009 prošel.

„První rok jsem pracoval v době euforie, pak jsem měl rok a půl v transformačním období, kdy trh zkolaboval. Musel jsem změnit systém řízení, protože se zarazily zakázky, investice a všechny firmy šest měsíců čekaly, jelikož vůbec nevěděly, co se děje a jak dlouho to bude trvat,“ vysvětluje Zadák. Půl roku pracoval v režimu day-to-day management. Denně zákazník-

kům vysvětloval, co pro ně HP dělá, jaký to má smysl a co jim může nabídnout.

Nakonec se firmy vzpamatovaly a rychle dospěly k tomu, že jediné, co je zachránilo, je restrukturalizace. To nakonec zachránilo i Hewlett-Packard, protože nová strategie velkých firem vždy počítala s transformací informačních technologií. Firmy objevily digital business model, nové distribuční a prodejní kanály a HP musela nové systémy plánovat a vymýšlet.

„Nebyli jsme na to připraveni, na jednu nikdo nechtěl servery a technologie, ale globální infrastrukturu a servis. Museli jsme totálně změnit obchodní model, potřebovali jsme celou škálu nových produktů a poradců. Současně jsme měli obrovské náklady na prezentace a nabídky, ale neměli jsme kontrakty. To vše pak mělo negativní dopad na cenu našich akcií,“ vzpomíná Zadák.

Rok 2009 byl podle něj demoralizující pro celou řadu oborů. Pro obor IT ale současně znamenal obrovský posun. Díky této krizi se dostalo IT do centra dění globální ekonomiky a potvrdila se jeho budoucí role. Security, big data, cyber security, cloudová řešení, to vše donutilo firmy změnit myšlení o ochraně dat a ochraně osobnosti. Navíc vše musí probíhat v souladu s legislativou, která je většinou pozadu.

Podle jeho názoru poslední krize rozdělila svět firem a svět veřejných peněz. Zatímco firmy prý na změny zareagovaly a pochopily je, státní správa se namísto strukturálních změn snaží vrátit svět zpátky za pomoci kvantitativního uvolňování a podobných berliček. To ovšem podle Jana Zadáka není dlouhodobě udržitelné, na rozdíl například od vzájemného uznávání certifikátů, standardů a zapojení všech zemí do globálního dodavatelského řetězce.

Krizi se nedaří smysluplně řešit ani doma. „Česká státní sféra nikdy neřekla, jakým směrem by se měla ekonomika ubí-

rat a v jaké oblasti by měla hrát důstojnou globální roli. Jenže pokud to stát neřekne a nepomůže tomu, potom to komerční sféra nahradit nikdy nemůže," vysvětluje a dodává, že jde především o dlouhodobé investice do vzdělání. Na ty zase stát potřebuje vybírat daně a potom si musí říci, od koho je chce vybírat a jak se k nim reálně dostat.

Tady má podle něho Česko značný deficit. „Když se podíváte na postavení ČR v tabulce globální konkurenceschopnosti Světového ekonomického fóra, zůstává rozum stát. Například nad naprosto devastujícími výsledky primárního a sekundárního vzdělávání. Mám pocit, že zde došlo k totálnímu nepochopení role státu. Jsme malá země a naším kapitálem je vzdělanost lidí, ale to se neodráží v kvalitě školství. A to je jen jedna oblast,“ popisuje a hned přidává srovnání se Singapurem, který je za stejnou dobu co Česká republika v mnoha oblastech podstatně dál.

### Ještě o mně uslyšíte

V roce 2009 dostal Jan Zadák nabídku, aby region EMEA převzal jako generální ředitel, o dva roky později povýšil na šéfa globálního obchodu pro HP. „Zavedlo mě to do Japonska, Koreje, Číny, Singapuru či Austrálie a dostal jsem opět lekci z globalizace. Poprvé jsem přijel do Japonska tři měsíce po Fukušimě. Tehdy v Tokiu symbolicky vypnuli klimatizaci. Ve všech zasedačkách bylo 35 stupňů a tamní ředitel mi vyprávěl, že po té katastrofě tři dny neopustili budovu, protože museli pomoci zákazníkům v daném regionu, kteří se najednou potýkali s obrovskými problémy. To byl velmi silný zážitek velké pokory, ale také pochopení, že hierarchická struktura je součástí tamní kultury. Teprve při pochopení toho všeho lze uspět na tamním trhu,“ vypráví Zadák.

Posledních dva a půl roku měl na starosti dvacet největších globálních zákazníků. A nyní přišla ta největší výzva: Koncem loňského roku hlavní šéfka Hewlett-Packard Meg Whitmanová oznámila rozdělení firmy na dvě samostatné společnosti. Každá se má zvláště veřejně obchodovat a každá bude mít v portfoliu něco jiného. Hewlett-Packard Enterprise se zaměří na servery, sítě, storage systémy, cloud, software a služby a HP Inc. si má nechat osobní počítače a tiskárny. Důvodem je snaha o oživení poněkud komplexní korporace. Mimochodem ani jedna z nových firem nebude „drobkem“ – obě se mají udržet s obratem cca 55 miliard dolarů (dohromady měl HP obrat cca 110 miliard) v žebříčku prvních 50 největších světových firem. A kdo je pověřen rozdělením firmy v regionu Evropa, Blízký východ, Afrika? Kdo jiný než Jan Zadák. Prosím, seznamte se. Ještě o něm uslyšíte.



2 8

# Jan Žurek

Řídící partner s celkovou odpovědností za činnost KPMG v České republice a člen výkonného řídicího výboru KPMG pro střední a východní Evropu

---

V roce 1990 byl jedním ze dvou zakladatelů kanceláře KPMG v Praze. Partnerem společnosti je od roku 1993, v letech 2005–2010 vykonával funkci CEE Head of Tax a byl zodpovědný za daňové služby v 19 zemích střední a východní Evropy. Byl rovněž členem expertní komise Ministerstva financí pro otázky daňové reformy a nyní se podílí na činnosti Rady vlády pro udržitelný rozvoj.





# Nemůžeme žít z úspěchů minulosti



Zakladatel a řídicí partner společnosti KPMG se ve volném čase nevěnuje pouze své rodině, ale i velmi neobvyklému koníčku. Je aktivním členem Přátelského spolku pro podporu lokální historie – Menhirůstav. Stavěním menhirů a aktivním zvelebováním jihočeské krajiny (vlastníma rukama opravuje hřbitovy, kapličky, kříže) se snaží odreagovat od vysoce intelektuální práce v kanceláři. Dělá to proto, že ho to baví. A také si uvědomuje, že zachráněné objekty zde budou ještě velmi dlouho a budou dělat radost všem, kdo na ně záměrně či náhodou narazí. Zatímco tisíce daňových příznání klientů, která za těch 25 let podepsal, se po pár letech změní jenom v kus papíru.

**Byl jste nejen u zrodu kanceláře KPMG, ale také moderní daňové soustavy? Jak to tehdy vlastně všechno začalo?**

Pracoval jsem pro sdružení podnikatelů, které vzniklo v prosinci 1989. Měli jsme takový kvazi mandát ohledně zákonů o daních a soukromém podnikání. Tehdy stačilo být dostatečně drzý a dalo se jít kamkoliv, třeba na Úřad vlády nebo na Ministerstvo financí. Byla to doba, kdy se chtělo pomoci podnikání, odstranit bariéry a kdy se věci měnily velmi rychle.

Pamatuji se na jednání o daních z příjmu pro podnikatele z prosince 1989. Trvalo přes pět hodin, všichni až na mě kouřili, bavili jsme se o 55procentní sazbě, 50 procentech a nakonec to skončilo na 40 procentech. Bylo to jak na bazaru. Dnes by se se mnou nikdo na financích takto nebavil.

**Jak dlouho to přátelské prostředí vydrželo?**

Už v roce 1992 bylo zřejmé, že je to my a oni. Politici tehdy naznačovali, že oni mají strany a co my podnikatelé máme mluvit do toho, jaké budou daně. My jsme proti tomu protestovali, protože nový zákon o dani z příjmů znamenal zhoršení situace. Bylo zajímavé, že ODS, která měla liberální rétoriku, chtěla vysoké daně. Václav Klaus chtěl velký stát a navíc se bál velkého deficitu. Tehdy neměli přesné výsledky statistiky, ekonomika byla rozkolísaná a chtěli mít jistotu daní.

## **Dělal jste už tehdy pro zahraniční firmy, které sem postupně přicházely. Jak vnímaly naše daně?**

Přicházely z drahé západní Evropy a srovnávaly země našeho typu. Tehdy mělo Maďarsko lepší daňové sazby než my, vracela se tam emigrace, která měla velký vliv na tamní prostředí. Sem se vracel málokdo, a pokud ano, většinou se nesetkal s velkými sympatiemi.

Daně ale tehdejší podniky až tak extrémně netrápily. Měly problémy s exportem, se zhroutil trhů a také s tím, že úvěry byly úročeny dvaceti a více procenty.

## **O co měli vlastně zahraniční investoři tehdy zájem?**

Poptávka byla po tom, jak vyzobat rozinky. Dlouhé fronty na akvizici post-socialistických podniků nebyly. To byl i argument zastánců kuponové privatizace, že po prodeji toho zajímavého by se musel zbytek zavřít.

Jinak zahraniční investory nejvíc zajímala předvídatelnost a čitelnost právního prostředí. Tehdy jsme posílali na Ministerstvo financí spoustu dokumentů o daňových systémech ve vyspělých zemích. Oni ale pro příjmovku opsali rakouský zákon, protože se na úřadě našel někdo, kdo uměl dobře německy. Přitom nám rakouští kolegové sami říkali, že to je paskvil. Jeho podstata vydržela, jen se pořád od roku 1993 novelizuje.

## **Řekni, kde ty hvězdy jsou**

### **Jak jste vnímal malou a velkou privatizaci?**

Provozovny v malé privatizaci si kupovali tehdejší veksláci (pozn.: pouliční nelegální směnárníci), kteří peníze měli. Ostatní si brali půjčky za dvacet procent a měli potom problémy se splá-

cením, pokud si i s obchodem nekoupili sejf plný ulitých dolarových bankovek. To se doopravdy několikrát stalo.

V případě velké privatizace nakonec převážila česká cesta. Jenže co je důležitější? Jestli tady funguje firma, která zaměstnává lidi, nebo v čích rukou to je? Když se podíváme na hvězdy tehdejší doby jako Poldi, Chemapol, plzeňskou Škodovku, ČKD, Zetor, kolik z toho zůstalo?

### **Tehdy byly banky velmi vstřícné v úvěrech, aby je posléze zachraňoval stát. Byly to skutečně nutné náklady transformace?**

Úvěry skončily nakonec v Konsolidační bance. Někdy si je následně kupovali dlužníci, byly tam některé neprůhledné operace. Ale nakonec se to usadilo. Když se podíváte na transformaci v Maďarsku či Polsku, tak reálné srovnání nákladů transformace neexistuje. Všude to proběhlo s komplikacemi a velkými ztrátami.

I náš zájem jako KPMG byl, aby naše firmy byly „pěknou nevěstou“. Mysleli jsme si, jak je Česko unikátní, a pak jsme pochopili, že tehdy pro zahraniční investory bylo úplně stejně atraktivní jako Maďarsko a Polsko.

### **Proč ale české banky skončily tak neslavně?**

V řadě z nich existovaly úvěrové linky velkým podnikům ještě z 80. let, financovaly se velké konglomeráty i jednotlivé podniky po jejich rozpadu. A když zavřete úvěrovou linku nějaké

firmě, zkrachuje. Tehdy se spekulovalo, že ekonomika poroste rychleji, že se podaří expanze do zahraničí, že přijde investor a koupí je. Firmy věděly, jak mají vyrábět, ale neměly trhy, neměly kde zboží prodávat a hlavně ho neuměly prodávat. A neměly peníze na modernizaci, na technické inovace. Pak byl také problém v ocenění cenných papírů. Například ruské státní dluhopisy tehdy měly krásné úroky, a proto je banky kupovaly. A v roce 1997 přišla ruská krize. A to byla další díra v bilanci.

### **Proč po oddlužení a prodeji zahraničním vlastníkům začaly bankám raketově růst zisky?**

Ona je vůbec otázka, do jaké míry se to mělo oddlužit. Jenže investor chtěl mít banku co nejčistší. Zahraniční banky si přivedly velmi schopné týmy, propracované systémy oceňování aktiv – úvěrů, cenných papírů. Klesající úrokové sazby nahrazovaly růstem bankovních poplatků. Také se v té době rozbíhal úplně nový trh – hypotéky.

### **Jak se spolupracovalo s managementy firem?**

Na počátku 90. let byli i ředitelé fabrik trochu naivní, ale na slušné technické úrovni. A my měli stále pověst přísných amerických auditorů. Vedli jsme dlouhé diskuze s klienty, například jsme odmítli Viktora Koženého (pozn.: bývalý král kuponové privatizace, nyní nazývaný pirát z Prahy). Nebo jsme odmítli dát výrok. Ale přišel někdo jiný a udělal to.

## **Čekali jsme růst a zatím přišel mráz**

### **Jak velkou změnu jste zaznamenal po přijetí zákona o investičních pobídkách? Psal se konec 90. let a investoři začali přicházeli v houfech...**

Pro firmy bylo těžké přežít před touto investiční vlnou. Neinvestovalo se s výjimkou odsíření elektráren, kromě dálnic tady nebyl žádný velký stavební boom. Zlaté časy developmentu měly teprve přijít. A český stát jel na privatizační příjmy. Dotace z EU byly zanedbatelné. A pak přišly předstupní rozhovory s Unií, najednou se roztrhl pytel s investory, do toho začal proudit na světové trhy levný kapitál od amerického Fedu. My jsme zpočátku netušili, proč je o nás najednou takový zájem. Rychle jsme si však zvykli a mysleli si, že růst nikdy neskončí. Jako všichni ostatní.

### **Přesto se setrvale objevují námitky vůči zahraničním investorům, prý tady staví montovny a vyvádějí zisky ven...**

Pobídky pomohly přilákat velkou skupinu zahraničních investorů. Když se řekne pobídky, tak si představím Japonsko, Koreu. Pamatuji si, že jsem měl zkraje 90. let za klienta japonskou firmu. Vystavil jsem jim tehdy fakturu za naše služby na 12 tisíc korun a oni mi ji vrátili, že to je moc. Tak jsem tu částku odepsal, protože jsem neměl čas jít se s nimi dohadovat. Občas jsme si potom zavolali. Po pár letech se zástupce té japonské firmy ozval, že končí jeho mise a chce se rozloučit. Fakticky jsme spolu neudělali žádný byznys a on mi najednou povídá, jak ta spolupráce byla skvělá. A asi potom v centrále referoval, že Češi jsou trpěliví.

Byli jsme u jedné z prvních velkých japonských investic. Přijel jejich zástupce a sdělil nám, že potřebuje centrá-



le vysvětlit, proč investovat v Česku, a že k tomu potřebuje nějaký vstřícný krok ze strany českého státu. Podařilo se nám najít jedinou takovou vyhlášku – na dílčí celní úlevu. Investice se opravdu realizovala a po ní následovala řada dalších investic japonských firem, už v režimu zákona o investičních pobídkách.

### **Pořád ale jdou výhradně za tím, že je tady levno...**

Jak začali přicházet tito, přicházeli i z jiných zemí. Osobně si myslím, že to pomohlo nejen zahraničnímu kapitálu, ale i tomu našemu – lidskému. Když se podíváte na česká města, tam, kde byly v roce 1992 komíny, teď není nic nebo parkoviště, supermarkety. To znamená, že se zavřelo mnoho firem. A tohle byla

příležitost, jak zachovat pracovní místa.

My nikdy nebudeme Silicon Valley, ale příchod zahraničních investorů hodně napomohl transformaci. Byly sem vyslány spousty vysoce kvalifikovaných lidí – expatů – a ti pomáhali budovat konkurenceschopné firmy. Přispěli hlavně v oblasti financí a prodeje. Od nich se to naučila spousta českých lidí. A velmi dobře, protože oni jsou dnes ti, kdo řídí firmy na našem trhu. Nejen privátní, ale často i ty státní.





## Stát by měl být efektivní

### Proč po krizovém propadu startuje ekonomika tak pomalu?

Krise přišla rychle v druhé polovině roku 2008 a středoevropský region zasáhla velmi silně. Dodnes je náš celkový obrat v Česku nižší než v tom rekordním roce 2008. V roce 2009 jsme poprvé po 18 letech působení v Česku museli propouštět zaměstnance. Byla to tvrdá škola.

Dařilo se jedině Polsku, kde každoročně rostl HDP o pár procent. Je to vidět na Varšavě, hlavně v porovnání s její podobou před deseti lety. Vyrostla spousta mrakodrapů, v centru stojí jeřáb vedle jeřábu a staví se další velké objekty. Chicagem střední Evropy už Praha nebude, tento primát patří Varšavě.

Když se podíváte na Německo, i ono bylo postiženo krizí roku 2008, ale pak se ukázalo, že solidní model založený na průmyslu je lepší než ten postavený na službách. I u nás se podíl průmyslu postupně snižuje a zbývá ekonomika služeb. Jenže jaká pracovní místa nabízí? Ta vysoce kvalifikovaná v inovačních centrech anebo málo placená ve skladech a hypermarketech?

Krise ukázala, že velká země se díky velkému trhu dokáže z krize vymotat rychleji. Jsme sice malá ekonomika, ale proč je u nás vnímání situace



horší než jinde? Nejsme schopni stát efektivně spravovat. Korupce je všude, ale v Česku se zdá být skrz vnímání lidí obrovská. Češi se domnívají, že stát je zkorumpovaný, a nevěří mu. Němci, Francouzi, Holanďané si také nedělají velké iluze o svých politicích, ale státu víc věří. A chtějí po něm kvalitní služby – vzdělávání, důchody, zdravotní péči. Za to platí vyššími daněmi.

### Co jsme podle vás zanedbali?

Rád si čtu o historii. I v biblických dobách všude číhali lupiči na karavany obchodníků. Ale ti kupodivu přežili. Dokázali se dohodnout, nabídnout něco, co zastavilo ruku se šavlí. A nakonec je chránil i státní zájem, protože vladař si přál, aby obchody vzkvétaly. I touha po bohatství je lidstvu vlastní odedávna, stejně jako chlubit se jeho atributy. Dnes jsou to Ferrari, tryskáče, dřív to byly paláce ze zlata uprostřed bídy nebo indiánské čelenky na hlavách náčelníků. V 90. letech hrály klíčovou roli politické strany, velké firmy, banky, polostátní fabriky. Uplatňovala se teze, že je potřeba na chvíli zhasnout, aby mohli vzniknout první domácí kapitalisté.

Teď je jiná doba, struktura společnosti je mnohem pestřejší – spousta vlivných občanských sdružení, rostoucí neziskový sektor, evropské instituce. Média, ač vlastněná různými oligarchickými skupinami, stále přinášejí poměrně nezávislý pohled na realitu. Tomu výrazně napomáhá i pluralita informací na internetu. Občané této země mohou ovlivnit její chod nejen jednou za čtyři roky, když dávají svůj hlas polickým stranám ve volbách.

Je to na mladé generaci. V porovnání s ostatními postkomunistickými zeměmi, odkud odešly miliony lidí na Západ, vyznívalo dosud pro Česko „hlasování nohama“ poměrně příznivě. Při

negativním demografickém výhledu v celé Evropě je však rizikem další exodus lékařů, lidí z IT, vědy a výzkumu a dalších profesí do Německa, Velké Británie, USA. Přesto si myslím, že slušná kvalita života v Česku udrží většinu lidí doma, anebo se budou po pár letech vracet. A budou se zasazovat o to, aby český stát fungoval kvalitně, nikoliv podle východních despotických vzorů.

### V čem vidíte „poučení z krize“?

Někdy jsou potřeba rychlá řešení. Když se podíváte na Polsko, za posledních deset let se dost posunulo. Nejen v ekonomice, ale také ve vnímání korupce. Teď se to tam velmi drakonicky hlídá. Národ spojuje obava z Ruska a mají ostrá média. Pro ně je Západ něco, čeho si váží, chtějí být úspěšní. Ale my nevíme, co vlastně chceme.

Uvědomuji si, že zajištění výkoného státního mechanismu není jednoduchý úkol. Působím v Radě vlády pro udržitelný rozvoj. Probíhá řada zasedání a schůzek, někdy hodně dlouhých. Probíraná témata jsou velmi komplexní. Otázkou je, jak sladit zájmy deseti patnácti resortů, které mají dost odlišný pohled. Je to často úmorná práce. Neznám na to nějaké jednoduché řešení. Řídit firmu je jednodušší, člověk nemusí brát do úvahy politické názory voličů.

Kdyby mi někdo nabídl, ať dělám premiéra, tak bych se na to necítil.

Nedávnou ekonomickou krizi nebylo snadné překonat, ale bylo to vlastně jednodušší než najít recepty na krize dnešní doby – zhroucení ekonomiky členu eurozóny (Řecka), zvládnutí statisíců uprchlíků valících se z jihu do bohaté Evropy nebo změny klimatu.

## Pomáháme napravovat zmatky

**KPMG jste rozjžděli ve dvou lidech, nyní je vás 800. Jak se řídí poradci, jejichž profese z podstaty vzbuzuje pocit neřiditelnosti?**

A víte, že na to existuje dokonce speciální kurz na Harvard Business School? Patříme do tzv. professional service firms. To znamená, že je v rozvaze minimum aktiv. Kanceláře jsou pronajaté, to samé v zásadě platí v případě automobilů a IT zařízení. Naším hlavním aktivem jsou lidé, a aby to skutečně fungovalo, musíme mít důkladně propracovaný systém přijímání pracovníků, jejich odměňování a vzdělávání.

Naší firmou za uplynulých pětadvacet let prošlo tři a půl tisíce lidí. Naučili se řadu věcí, nejen v oblasti finančnictví, ale třeba jak motivovat podřízené, jak je řídit, jak s nimi komunikovat, co jim nabídnout. A také jak inspirovat – své kolegy a koneckonců i sám sebe. Samozřejmostí je pak nabídka rychlého odborného a manažerského růstu, který nezůstává pouze na papíře. A mění se v čase. Když jsme začínali, pracovali jsme 12–14 hodin denně a pracovní víkend byl spíše pravidlem než výjimkou. Teď postupně dospíváme k tomu, že tento model není pro nově nastupující zaměstnance atraktivní. Proto všechny firmy včetně naší hledají cestu, jak najít rovnováhu mezi pracovním zatížením a volným časem. I my jsme dospěli k částecným úvazkům, home office atd.

**Jak se liší struktura poradenské společnosti od standardní korporace?**

Struktura partnershipu, což je terminus technicus odvozený z anglosaského světa, je mnohem víc horizontální než v klasické firmě. U nás máme 26 partnerů a ti rozhodují o všech

strategických věcech, kam spadají například všechny velké investice či jmenování nových partnerů. Styl řízení je mnohem více konsenzuální a založený na vedení příkladem, než jak je tomu v korporacích.

V naší hierarchii se hned pod řídicí úroveň partnerů nachází skupina directorů. Jejich označení je mnohem bližší českému prostředí. Stává se, že pokud naši firmu při schůzkách s novými klienty zastupuje partner a director, tak se ta protistrana automaticky obrací jako k šéfovi k directorovi. Director je přece ředitel. A partner? Bůhví, co to je. Možná tak životní partner, třeba toho directora...

**Začínal jste jako zakládající partner, nyní jste řídicí partner a vyšší stupeň „manažera“ už v zemi neexistuje. Co vlastně konkrétně děláte?**

Ve firmě máme tři velké divize – Audit, Daňové poradenství a Poradenství. Každá se vyvíjí velmi odlišně. Úlohou řídicího partnera je sladit různorodé zájmy těchto profesí tak, aby se z firmy nestala parta rozhádaných trhovkyň.

Největším oddělením je Audit, jeho obrat však stagnuje. Daně a Poradenství dynamicky rostou z mnoha důvodů. Oddělení daní (včetně právních služeb) napomáhají časté změny legislativy, nejen české. Cynicky řečeno, čím zmatenější a protichůdnější jsou zákony, tím víc roste poptávka po podpoře někomu, kdo se v tom ještě dokáže vyznat.

Poptávce po poradenství zase napomáhá rostoucí složitost ekonomiky,

především regulace finančních služeb a energetiky. Firmy také musejí stále rychleji inovovat, pokud si chtějí udržet konkurenceschopnost, a ani to se neobejde bez vysoce specializovaných poradců.

### **Jak se váš obor vyvíjí?**

Učíme se ale i my, i na nás padá stále silnější a složitější regulace. Milníkem byl pád Enronu v roce 2001/2002 kvůli zásadním pochybením v účetnictví a následné zavedení zákona Sarbanes-Oxley Act (SOX), který stanovuje povinnosti

a odpovědnosti kromě manažerů a právníků i pro auditory. Od té doby se legislativa postupně zpřísňuje a také auditorské firmy zavedly podstatně přísnější interní pravidla řízení rizik. Nová regulace auditorské profese v EU má přijít v roce 2016. Takže se nenudíme. Před 25 lety bylo prostředí úplně jiné. Základem úspěchu je rychlá adaptace na nové podmínky.





1989



17. 11.

Demonstrace studentů na Národní třídě

18. 11.

Petr Uhl vydává prohlášení o tom, že byl při brutálním zákroku proti demonstrantům ubit student Martin Šmíd. To se následně ukázalo jako nepravdivá informace, která však zásadně ovlivnila budoucí vývoj

27. 11.

Valtr Komárek, Václav Klaus a Vladimír Dlouhý vydávají v Mladé frontě společné prohlášení o nutnosti změny hospodářského mechanismu. Proběhla generální stávková, první od roku 1948. Generální prokuratura přiznala, že zákrok proti studentům na Národní třídě byl nepřiměřený

6. 12.

Občanské fórum publikovalo návrh ústavy, která by podporovala všechny druhy vlastnictví

7.–10. 12.

Cyklus jednání u kulatého stolu, předání moci  
Pád komunistického režimu

1990

1. 1.

Prezident Václav Havel v novoročním projevu upozorňuje veřejnost, že tato země nevzkvétá. Nikdo tehdy netušil, že jí tento stav vydrží poměrně dlouho

Vznik provizorních zákonů o dani z příjmů



17. 9.

Federální shromáždění schvaluje scénář ekonomické reformy

2. 10.

Schválen restituční zákon

25. 10.

Schválen zákon o malé privatizaci

1991

1. 1.

Cenová deregulace  
 Rozhodnutí o vnitřní směnitelnosti koruny  
 Třetí devalvace měny v krátkém čase, meziroční  
 inflace spotřebitelských cen dosáhla 57 %  
 Rozpad RVHP, konec starých trhů

26. 1.

Začala malá privatizace

1. 10.

Začala kuponová privatizace  
 Založena Konsolidační banka, do níž se  
 převedly úvěry na zásoby státních podniků  
 Prodej Škody Mladá Boleslav Volkswagenu.  
 Zahraničním vlastníkům se prodávají další  
 podniky, například Technoplyn, Sklo Union  
 Teplice nebo v roce 1992 Barum Otrokovice  
 Vznikla burza, RM-System  
 Vznik PPF a řady dalších privatizačních fondů  
 Fax se stává hlavním nástrojem přenosu  
 dat, další rozvoj podnikání brzdí velmi  
 zastaralá telekomunikační síť  
 Eurotel spustil historicky první komerční  
 mobilní síť. První telefon Nokia Talkman  
 stál šedesát tisíc korun, neměl SIM kartu  
 a 150minutový tarif stál tři tisíce korun

1992

6. 12.

Přijata Ústava ČR

29. 12.

Podpis dohody o rozdělení majetku  
 mezi Českou a Slovenskou republikou





31. 12.

Zánik Československa

Siemens vyjednával o koupi Škody Plzeň od roku 1991, Mercedes měl zájem o Tatra a Renault o Liaz. Vláda se nicméně rozhodla pro privatizaci českou cestou

Lubomír Soudek nastupuje do Škody Plzeň, aby se nejdříve stal nejlepším manažerem roku a posléze v roce 1998, kdy byl nucen odstoupit, zanechal podnik v miliardových dlužích

Vznik agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest

1993

1. 1.

Nová daňová soustava, zavedení DPH, zrušena daň z obratu, zavedeny nové účetní předpisy a přijat obchodní zákoník

8. 2.

Rozdělení federální měny

1. 10.

Začala druhá vlna kuponové privatizace

4. 10.

Uzavřena rámcová dohoda mezi vládou ČR a Evropskou komisí, která umožnila poskytování finanční a technické pomoci Phare pro přípravu země na členství v Evropské unii



1994

Do Prahy a dalších českých měst přicházejí tisíce expatů, kteří nám v dresu západních firem přišli pomoci se zaváděním praktické tržní ekonomiky

Prodej Poldi Kladno firmě Bohemia Art vedené Vladimírem Stehlíkem za 1,75 miliardy korun. Úrokové sazby tehdy

dosahovaly 18 procent. O tři roky později policie odváží Vladimíra Stehlíka kvůli podezření z nezákonného vyvádění majetku. Výsledkem privatizace Poldi byla osmimiliardová ztráta

**4. 2.**

Začala vysílat první soukromá televize NOVA

**31. 10.**

Zatčen šéf Centra kuponové privatizace Jaroslav Lízner za korupci. Kufr s osmi miliony korun mu nastrčila policie

**3. 12.**

Konec druhé vlny privatizace

**1995**



Začala třetí vlna kuponové privatizace. Neplánovaná živelná koncentrace a konsolidace vlastnických podílů. Probíhá akce Motoinvestu „Malí akcionáři, plačte“. Zaplakal i stát, když sanoval krachující Plzeňskou banku, Agrobanku a mnoho dalších. Koncem roku 1995 mělo 800 z celkových 1849 firem privatizovaných pomocí kuponů majoritního nestátního akcionáře. Třetí vlna privatizace skončila v roce 1997, kdy každý z privatizovaných podniků získal jednoho majoritního akcionáře

**1. 10.**

Česká koruna se stala volně směnitelnou

**18. 10.**

Lízner odsouzen nejdřív na 10, posléze na 6 let. Nakonec byl v roce 1998 podmíněčně propuštěn. Dodnes trvá na své nevině

**21. 12.**

Česko členem OECD

31. 12.

Konec Centra kuponové privatizace  
Rychle se šíří používání internetu  
a mobilních telefonů GSM

1996

22. 1.

Euroskeptik Václav Klaus předává  
v Římě do rukou předsedy vlády Lamberta  
Diniho žádost ČR o členství v Evropské unii

Matsushita (nyní Panasonic  
AVC Networks Czech) přichází do Česka  
jako první velký investor na zelené  
louce. Investiční pobídky pro stavbu  
závodu v Plzni schvaluje vláda ještě před  
uzákoněním investičních pobídek



1. 7.

Novela zákona 142/96 na ochranu  
minoritních akcionářů vedla ke zpřísnění  
regulace investičních fondů a společností. Z obav  
před zákonem se většina fondů a IS přeměnila  
s předstihem na holdingy, mezi ty nejznámější  
patřil Harvardský průmyslový holding

ČNB zavedla program konsolidace  
malých bank, který měl zlepšit jejich  
zdraví a umožnit těm špatným důstojně  
skončit. Z celkového počtu 18 malých bank  
centrální banka řešila situaci v 15 z nich

Do Česka přišel druhý mobilní  
operátor – T-Mobile, tehdy pod jménem Paegas

Objevují se první západní  
řetězce hypermarketů, které zásadně  
mění způsob nakupování

1997

16. 4.

Vláda schválila balíček ekonomických  
opatření. Poprvé musela přiznat, že je  
Česká republika v ekonomické krizi

Následně žádá vláda o vyslovení důvěry v průběhu funkčního období. Dostane ji. Český politický slovník obohatí slovo přeběhlík

Kvůli tlaku spekulantů došlo i na měnovou krizi. Výsledkem bylo uvolnění kurzu koruny, která se stala volně plovoucí

Začal platit zákon o investičních pobídkách. Cílem bylo získat dlouhodobé zahraniční investory, nové technologie a know-how

28. 11.

Sarajevský atentát – členové ODS Jan Ruml a Ivan Pilip vyzvali Václava Klause k odstoupení z čela strany

30. 11.

Poprvé, ale ne naposled v historii České republiky padla vláda

Film režiséra Jana Svěráka Kolja dostal Oscara za rok 1996

1998

Zahájení programu průmyslových zón

4. 3.

Prodej 36procentního státního podílu v Investiční a poštovní bance japonskému bankovnímu domu Nomura. Stačily dva roky a stát řešil, co s celou bankou, z níž se mezitím stala prázdná skořápka

20. 6.

První předčasné volby v historii Česka. V dalších letech se volby v mimořádných termínech stanou pravidlem

9. 7.

Václav Klaus (ODS) a Miloš Zeman (ČSSD) podepsali kontroverzní opoziční smlouvu

Vznikla Komise pro cenné papíry

Čeští hokejisté získávají zlatou medaili na zimních olympijských hrách v Naganu



1999



1. 1.

11 zemí EU přijímá společnou měnu euro,  
výchozí kurz vůči koruně 35,226

12. 3.

Česká republika se stala součástí NATO

Prodej ČSOB skupině KBC

Vláda rozhodla o dostavbě Temelína

Y2K – digitální svět řeší hrozby spojené se  
změnou kalendářního roku na rok 2000

2000

Prodej České spořitelny skupině Erste

16. 6.

Vyhlášena nucená správa IPB

26. 9.

Výroční zasedání Mezinárodního  
měnového fondu a Světové banky v Praze

Česká republika je od ledna  
oficiálně rozdělena na 14 krajů

Do Česka přichází třetí mobilní  
operátor – Oskar (dnešní Vodafone)

Podíl společností (s více než  
100 zaměstnanci) pod zahraniční kontrolou  
činí 28 % na zaměstnanosti, 40 % na  
výkonech a 65 % na zisku průmyslu

2001

11. 9.

Teroristický útok na WTC v New Yorku  
a na další cíle, svět se změnil a letecké  
cestování se kvůli mnoha novým  
kontrolám výrazně zkomplikovalo

Prodej Komerční banky skupině Société Générale

Začíná expanze hypotečního financování  
nákupu nemovitostí českými domácnostmi

2002

Zavedena striktní regulace auditorských služeb v rámci zákona SOX navazující na pád Enronu a Arthur Andersen v roce 2000. Zákon Sarbanes-Oxley zavedl reformu účetnictví a finančních výkazů společností veřejně obchodovaných na americké burze, definoval odpovědnost vedení firem a externích auditorů za kvalitu účetních závěrek s cílem účinněji chránit práva věřitelů a investorů

Po sedmnácti letech ČEZ dostavěl  
jadernou elektrárnu Temelín

TPCA (Toyota-Peugeot-  
-Citroën) investuje v Kolíně

Vláda rozšiřuje program investičních  
pobídek i na strategické služby

Čechy a Moravu postihla stoletá  
voda, katastrofální povodně a stav ohrožení  
trvaly takřka celý srpnový týden, zatopeno  
bylo i centrum Prahy včetně stanic metra



2003

Václav Klaus zvolen prezidentem

Konec první etapy reformy veřejných financí,  
zavedení povinné minimální daně, přesun  
služeb ze snížené do základní sazby DPH.

Výsledkem měl být konec zadlužování státu.

Nezdařilo se. Druhá etapa reformy veřejných  
financí pokračuje se stejným (ne)úspěchem

13. 6.

Referendum o vstupu do EU – Češi řekli ano

Vznikla Rada vlády pro udržitelný  
rozvoj jako poradní orgán vlády



2004

1. 5.

Vstup do Evropské unie  
2004–2006 První programové  
období, které do celkem 16 projektů v ČR  
přivedlo z fondů EU zhruba 80 mld. korun  
V USA vzniká Facebook

2005



Viktor Kožený, tvář české kuponové  
privatizace, zatčen na Bahamách. V Česku  
se škody za Harvardským průmyslovým  
holdingem stále dopočítávají  
Prahu a Ostravu spojilo Pendolino

2006

Rekordní tempo růstu HDP 6,9 %  
Dohled nad finančním  
trhem integrován do ČNB  
Založení společnosti Hyundai  
Motor Manufacturing Czech s.r.o. se sídlem  
v Nošovicích. Jde o historicky největší  
zahraniční investici v České republice  
Rada vlády pro udržitelný rozvoj přešla  
do gesce Ministerstva životního prostředí,  
což znamenalo postupný útlum činnosti

2007

26. 8.

Schválena další reforma veřejných financí.  
Zavádí rovnou daň (od roku 2008), která  
se posléze ukazuje jako ne úplně rovná

21. 12.

Vstup České republiky do  
schengenského prostoru

2008

21. 7.

Česká koruna nejsilnější  
v historii vůči euru – kurz 22,970

22. 8.

Apple iPhone se začíná prodávat v ČR

14. 9.

Pád banky Lehman Brothers, hypoteční  
krize USA přechází ve světovou finanční krizi

Vláda zavedla poplatky u lékařů,  
v roce 2015 je další vláda zrušila

Parlament schválil rozpočet na rok  
2009, který počítal s růstem ekonomiky  
a schodkem 38 miliard korun



2009

Česká republika se stala předsednickou  
zemí Rady Evropské unie s heslem  
„Evropě to osladíme“. Osladili jsme si to  
sami – padla vláda a předsednictví bylo  
spojeno s řadou finančních skandálů

Vzniká první Národní ekonomická rada  
vlády (NERV), která má přinést recepty na  
ozdravení ekonomiky. Výsledkem je závěrečná  
zpráva, kterou se nikdo nikdy neřídil

Do České republiky přišla finanční krize.  
HDP poklesl o 4,5 %, skutečný schodek  
rozpočtu dosáhl 192 miliard korun,  
což je dodnes rekord v historii ČR

2010

Vzniká obnovený NERV,  
který má více členů

Čína nahrazuje Japonsko na  
pozici druhé největší ekonomiky světa

Solární zdroje výroby elektřiny  
uvedené do provozu do konce roku se  
budou těšit velmi výhodnému výkupnímu  
režimu platnému dalších 15 let. Tyto dotace  
budou polykat přes 40 mld. ročně

2011



Zahraniční přímé investice klesly na  
historicky nejnižší úroveň – 41 mld. Kč

18. 12.

Zemřel Václav Havel

Facebook má už přes 800 mil. uživatelů

Protestní akce lékařů „Děkujeme, odcházíme“

2012

Po dvaceti letech diskusí byla  
schválena odluka státu od církve a církevní  
restituce. Diskuse pokračují dodnes

Začíná velká protikorupční kauza,  
je zatčen hejtman Rath spolu s několika  
společníky a obviněn z korupce

Zemřel slavný český vědec profesor  
Antonín Holý. Ústav organické chemie  
a biochemie AV díky patentům jeho týmu  
produkuje roční zisk 800 mil. Kč

Golf se stává velmi populárním sportem,  
Česká golfová federace je třetí největší ze  
sportovních svazů a má přes  
50 tis. členů. K dispozici je více než sto hřišť

2013

První přímá volba prezidenta republiky.

Vítězem se stal Miloš Zeman

Nagygate – vláda padá kvůli jednomu z největších vnitropolitických skandálů od listopadu 1989. V roce 2015 se bude zdát, že šlo jen o pár kabelek a milenecký trojúhelník

ČNB uměle oslabuje korunu, podle původních plánů na rok. Po dvou letech a setrvalém protahování intervenčního režimu se ukazuje, že koruna bude slabá podstatně déle

Skončilo programové období na léta 2007–2013, kdy Česká republika mohla získat 26,6 miliardy eur z fondů EU. V roce 2015 prostředky stále nejsou dočerpány

Založen projekt Rekonstrukce státu, na kterém se podílí řada nestátních neziskových organizací.

Cílem je do roku 2017 prosadit devět zákonů zlepšujících fungování státu a politických stran

2014

Platí nový občanský zákoník, který nahradil původní normu z roku 1964. V platnost vstupuje i zákon o obchodních korporacích

Počet obyvatel se po letech poklesu vrátil k růstu. Přibylo 25 900 lidí

ČR si v žebříčku konkurenceschopnosti zemí sestaveném Světovým ekonomickým fórem polepšila o devět míst na 37. příčku.

Jedná se o první zlepšení po čtyřech letech. Slovensko je na 75. místě

Znovu obnovena činnost Rady vlády pro udržitelný rozvoj jako poradního orgánu vlády

Roste český neziskový sektor, podílí se na tvorbě HDP zhruba 2 % (včetně dobrovolnické práce). Pořád je to méně ve srovnání s vyspělými zeměmi, kde podíl činí 5–7 %



2015



Očekává se růst HDP o 3,8 %, což je nejrychlejší tempo od roku 2008

ČR patří mezi významné výrobce osobních automobilů, očekává se rekordní produkce téměř 1,4 mil. vozidel. Škoda Auto je největším exportérem v zemi

KPMG slaví 25 let působení v ČR a vydává publikaci „25 let svobodného podnikání / 28 příběhů“

# O autorce

Julie Hrstková, absolventka VŠE, Fakulty mezinárodních vztahů. Novinářskou činnost zahájila v Denním Telegrafu. Záhy začala působit v Hospodářských novinách na pozici ekonomického redaktora, kde se věnovala primárně otázkám měnového trhu. V roce 2001 nastoupila do týdeníku Ekonom, kde vedla rubriky Makro a Reality. V roce 2008 se podílela na rozjezdu televize Z1, pro niž připravovala a moderovala pořady se zaměřením na investice a reality. Od roku 2009 působí v Hospodářských novinách na pozici komentátora s ekonomickým zaměřením.







Vydala **KPMG Česká republika, s. r. o.**,

Pobřežní 648/1a, Praha 8

**Rozhovory provedla a sepsala** Julie Hrstková v období leden – červen 2015

**Art director** Štěpán Prokop

**Sazba a zlom** Štěpán Prokop a Daniel Prouza

**Foto na obálce** Benedikt Renč

**Úvodní fotografie jednotlivých příběhů** Benedikt Renč

**Ostatní fotografie** archiv jednotlivých osobností

**Počet stran** 238

První vydání, Praha 2015

Vytiskla H.R.G. spol. s r. o.

ISBN 978-80-260-8627-7

