



**TABUC-PACK s. r. o.**  
Česká republika / Teplice

TABUC-PACK s. r. o. / Česká republika

168\_179 / Na čem se domluvíme, to platí po celou dobu obchodu: dodříme včasnost dodávek, dodáme přesně to, co slíbíme – v dohodnutém množství i kvalitě

/ Případová studie TABUC-PACK, Teplice, Česká republika  
Zdeněk Kubát, jednatel firmy TABUC-PACK s. r. o.

VII

## / Na čem se domluvíme, to platí po celou dobu obchodu: dodržíme včasnost dodávek, dodáme přesně to, co slíbíme – v dohodnutém množství i kvalitě

### / Případová studie TABUC-PACK, Teplice, Česká republika

(Rozhovor se Zdeňkem Kubátem, jednatelem firmy TABUC-PACK s. r. o.)

Chceme obstát v konkurenci s normálními firmami, tvrdí Zdeněk Kubát, jednatel TABUC-PACK s. r. o., chráněné dílny, která se zabývá papírenskou a polygrafickou výrobou. A zdá se, že se jí obstát daří. Od založení v roce 1999 se dílna rozrostla do velkého podniku, který zaměstnává 250 zaměstnanců – z toho 190 občanů se zdravotním postižením a 4 občany s těžkým zdravotním postižením. I když je myšlenka zaměstnávat zdravotně postižené občany na prvním místě, v podniku se daří udržet „tržního ducha“. Roční obrat firmy činí sto milionů korun.

### / Kdy jste se začali věnovat podnikání a jak vznikl TABUC-PACK?

Začali jsme podnikat v oblasti kartonáže. V roce 1990 vznikla firma TABUC. Chráněnou dílnu TABUC-PACK jsme založili v roce 1999 jako samostatnou společnost, protože legislativa tehdy neumožňovala vytvoření střediska ve stávající společnosti. Založili jsme tak novou společnost s odděleným účetnictvím, která navazovala na práci TABUCu. V roce 2004 jsme pak do TABUC-PACKu přibrali polygrafickou dílnu, kterou jsme od roku 1996 provozovali ve firmě TABUC-DRUCK. Doplnili jsme z ní lidi a stroje. Dnes tedy provozujeme pouze jednu společnost – chráněnou dílnu, která se zabývá polygrafií a papírenskou výrobou. Polygrafická výroba dělá zhruba 9 % celkového obratu společnosti, kartonáž 91 %.

### / Měly společnosti TABUC (1990) a společnost TABUC-DRUCK (1996) už tehdy chráněná pracovní místa?

Vůbec ne. Byly to standardní společnosti. V roce 1999 jsme ale dostali nápad dát šanci (ve spolupráci s úřadem práce v Teplicích) handicapovaným občanům, začlenit je do pracovního procesu a tím i do společnosti – situace na Teplicku byla tehdy v tomto ohledu neúnosná. Ministerstvo práce a sociálních věcí – tenkrát ještě za ministra Vladimíra Špidly – náš projekt chráněné dílny posvětilo: dostali jsme dotaci asi pět milionů korun, novou technologii a začali jsme zaměstnávat občany se zdravotním postižením. Za tímto účelem pak došlo k založení firmy TABUC-PACK.

*Já i můj společník jsme takoví teplejší patrioti. Tížila nás situace, kdy jsme byli na druhém místě v celkové nezaměstnanosti v republice, jak ve zdravých, tak i v postižených uchazečích. Řekli jsme si, že bychom pro tento region mohli něco udělat, něco tu vytvořit. Jsme zdejší rodáci, všichni tady bydlíme, chceme tady žít i umřít.*

Zdeněk Kubát / jednatel firmy Tabuc-Pack



Zdeněk Kubát

### / S jakým cílem jste vstupovali do tohoto projektu?

Během pěti let měla vzniknout firma, která by zaměstnávala sto lidí se zdravotním postižením. Ten počet jsme splnili skoro za rok a půl. A dneska vidíte sám: fungujeme necelý sedmý rok a máme 250 zaměstnanců.

### / Co vás vedlo k založení chráněné dílny? Musela to být dost zásadní změna v dosavadním způsobu podnikání...

Chtěli jsme dokázat, že i handicapovaní lidé dovedou vyrábět kvalitní výrobky. Samozřejmě, že v roce 1999

už existovala spousta chráněných dílen. Zabývaly se převážně výrobou keramiky nebo různými kompletačními pracemi. V našem projektu měli handicapovaní lidé pracovat normálně ve výrobním podniku, který dokáže vyrábět kvalitně a ve velkém rozsahu. To se nám podařilo. Pamatuju se na to, jak pan doktor Špidla, když se stal premiérem, přijel do Teplic na „zahájení sezóny“. Ocenil nás tenkrát tím, že mě pozval na oběd a řekl mi, že náš projekt je opravdu dobrý. Toho si vážím.

Založili jsme TABUC-PACK také proto, že v teplickém regionu většina firem nemohla lidi se zdravotním postižením vůbec zaměstnávat. Chtěli jsme těmto lidem pomoci a firmám umožnit náhradní plnění s tím, že bychom jim poskytovali výrobky, služby a případně kompletační práce. Obaly půjdou





• • • na odbyt stále, balit se musí pořád, ale samozřejmě jsme si také zmapovali, jaký je zde obrat v kartonáži.

Paradoxem je, že jsme nakonec nevyrostli díky tomuto regionu. Přestože obrat v kartonáži zde činí zhruba 150 milionů, máme tu jenom jednoho zákazníka. Obrat nám tvoří celá republika. V tom jsme náš projekt nesplnili na sto procent. Předpokládali jsme, že místní firmy od nás budou požadovat náhradní plnění, což se nestalo.

*V našem projektu měli handicapovaní lidé pracovat normálně ve výrobním podniku, který dokáže vyrábět kvalitně a ve velkém rozsahu.*

### / Proč?

Jak se měnil zákon o zaměstnanosti, přestaly být všechny firmy v republice – a na Teplicku zvlášť – motivované k tomu, aby odebíraly výrobky z chráněných dílen. Radši platily povinné odvody do státního rozpočtu. K rozkvetu chráněných dílen došlo až novelou zákona o zaměstnanosti z roku 2004: odběratelé změnil přístup a podíl náhradního plnění na nákupu výrobků a služeb se začal výrazně zvyšovat.

## / Dotace a granty

**/ Je možné v případě chráněných dílen hovořit o skutečném podnikání, když je závislé na pravidelném příjmu ze státních dotací? Není příliš jednoduché v takto zvýhodněných podmínkách „podnikat“ a následně dosáhnout zisku?**

Z médií jsme se dozvěděli, jak je výhodné zaměstnávat občany se zdravotním postižením, jak stát podporuje tuto činnost a jak tyto podniky dostávají dotace. Na druhou stranu už ale nikdo neřekl, jaká je skutečnost. Chráněné dílny mají samozřejmě různé druhy motivace a různé formy dotací – na zvýšené náklady, na energii, na sníženou pracovní výkonnost zaměstnanců, na jejich větší nemocnost apod. Nikdo už ale neřekne, že dotace nedostanete automaticky. Výše dotace je závislá na státním rozpočtu, na přerozdělování na jednotlivé kraje a pak samozřejmě na tom, jak se vyspí na úřadu práce ti, kteří dotace poskytují – komise atd. Takže nakonec nemusíte dostat vůbec nic.

Ostatně, kdyby byla chráněná dílna takový zlatý důl, proč by jíh nebylo víc? Nezaměstnanost by pak byla vyšší u zdravých uchazečů, zatímco ti postižení by byli všichni zaměstnaní. Takové argumenty se vždycky někam rozplynou, protože je nikdo nechce slyšet. Takže v povědomí lidí zůstává, že nemusíme nic dělat, protože každého patnáctého v měsíci nám někdo pošle peníze na zdravotně postižené. Laická i podnikatelská veřejnost byla uvedena v omyl.

**/ Ale vás toto rozpoznání skutečnosti, zdá se, naopak posílilo.**

V takovéhle situaci jsme chtěli ukázat, že umíme žít i bez dotací. Vytvořili jsme podnik, který vyrábí vlastní výrobky, sám je odbytuje, sám si nakupuje materiál, dělá si technologickou přípravu, vyvíjí obaly a je na dotacích maximálně nezávislý. Když dotace nepřijdou, jsme ten rozpočtový rok na nule. Znamená to obrovský problém, ale dá se to zvládnout.

*Chráněné dílny mají samozřejmě různé druhy motivace a různé formy dotací – na zvýšené náklady, na energii, na sníženou pracovní výkonnost zaměstnanců, na jejich větší nemocnost apod. Nikdo už ale neřekne, že dotace nedostanete automaticky.*



• • • / **Takže váš podnikatelský model byl vytvořen tak, aby fungoval i bez dotací?**

Ano, protože jsme se na ně nemohli spolehnout.

/ **A nejsou přece jen některé dotace ze strany státu povinné?**

Povinné dotace existují až od roku 2004, kdy vstoupil v platnost nový zákon o zaměstnanosti číslo 435. Paragraf číslo 78 v něm hovoří o mandatorním výdaji určujícím přesnou měsíční částku, kterou musíme dostat na jednoho občana s lehčím zdravotním postižením. Je to 0,33 násobek průměrné minimální mzdy za první až třetí čtvrtletí předchozího roku.

*Může se stát, že rozpočtový rok nevyjde – dotace ze strukturálních fondů neprijdou nebo není aktivní politika zaměstnanosti na výši odpovídající našim potřebám. To si pak musíme poradit sami. Nemůžeme čekat na dotace, musíme se o sebe postarat sami. To znamená mít vlastní výrobu a vyrábět. Jakmile nebudeme vyrábět, je to začátek konce.*

/ **Je tohle jediná povinná dotace?**

To je jediná dotace, na kterou máte nárok ze zákona. Pak samozřejmě existují peníze ze strukturálních fondů Evropské unie a z aktivní politiky zaměstnanosti jednotlivých úřadů práce. Ty už ale dostat nemusíte. Kupříkladu v roce 1999 jste mohl dostat až čtyřicet tisíc korun na jednoho občana se zdravotním postižením, které jste mohl použít na zvýšené náklady. Pokryly vám elektřinu, vodu, plyn, pojistky objektu a různá technologická zhodnocení budovy. Ale tyhle peníze jsme dostali pouze jeden rok. Jakmile začal stoupat trend zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, dotace nám postupně klesaly. Až nám klesly třeba na dva tisíce korun.

/ **Dosahovat zisku za takových podmínek je asi dost těžké...**

Když jdete například do banky, abyste mohli investovat, banka vám řekne: „Půjčili bychom vám, ale vy nemáte žádný majetek.“ Jenže já nemůžu mít majetek, protože stroje pořízené z dotací se chápou jako nulový majetek. V účtech můžou mít hodnotu třeba deset milionů, ale v rozvaze je to nula. Podle zákona nemusím tvořit zisk, jenže když zisk netvořím, nepůjčí mi banka na rozvoj, na financování pohledávek ani na financování výroby. Když ale zisk vytvořím, zkrátí mi zase stát dotace.

/ **Takže jak na to?**

Z hlediska udržitelnosti podniku musíme mít vyrovnaný rozpočet, abychom – i bez investic a bez

rozvoje – byli na svém: aby měli lidé výplaty, aby byly zaplacený odvody a DPH. To, co nakonec zbude, je třešnička na dortu, která vlastně tvoří zisk.

To bylo myslím i účelem mandatorních dotací – někdo si na ministerstvu uvědomil, že firmy nemohou žít od výplaty k výplatě, ale musí vytvořit zisk. Ostatně, když dostane podnik, který zaměstnává 150 lidí, dotaci třeba 10 milionů za rok, ušetří státu 20 milionů. Jeden nezaměstnaný stojí totiž stát 200 tisíc na rok. Pan doktor Špidla tohle pochopil a řekl: Je to obchod se státem – vy mi ušetříte třicet milionů a z mých třiceti vyděláte deset.

Jenže když to procentuálně vyčíslete, zjistíte, že veškeré mandatorní dotace, které můžu dostat od státu, mi pokryjí asi 21 % veškerých nákladů na jednoho člověka. Takže vidíte, že dotace opravdu nejsou takový byznys, jak se hlásalo. Ale i tak se TABUC-PACK rozvíjí a lidé jsou tu spokojení.

/ **Přerod ve velkou firmu**

/ **Fungujete už sedmý rok, máte 250 zaměstnanců. Pokládáte se dnes za stabilizovanou firmu?**

Do stabilní fáze jsme se dostali po třech letech. Pak jsme začali mít opačný problém: přetlak zakázek. Ono to zní jako pohádka, ale nám se to prostě stalo. Udělali jsme si místo na trhu a dostali se do situace, kdy poptávka po našem zboží začala převyšovat naši výrobní kapacitu. A náhradní plnění od nás

*O tom, že jsme chráněná dílna, moc nemluví. I když se ten pojem v posledních dvou letech trošku zažil, je pořád chápán jako dílna o deseti, dvanácti, maximálně dvaceti lidech, kteří něco kompletují. Když se mě někdo zeptá přímo, jestli jsme chráněná dílna, odpovídám, že ano. Tím můžu kromě výrobků nabídnout i náhradní plnění. Většinou na to slyší spíše velké firmy, které mají pět set až tisíc zaměstnanců. Paradoxní je, že větší pochopení pro obchod s chráněnou dílnou u nás mají zahraniční firmy.*

paradoxně vůbec nikdo nechtěl. Stáli jsme před otázkou, jestli expandovat a firmu rozvíjet dál, anebo zůstat tou „malou“ chráněnou dílnou – v podstatě se jenom bavit. Samozřejmě podnikáte proto, abyste vytvořil zisk na další investice. Tak jsme si řekli „ano“ a šli jsme pomaličku nahoru. Během pěti let jsme vytvořili 250 pracovních míst. Zvítězili jsme v tom, že dodáváme – jak říká můj kolega z výroby – 10 minut od objednání. Jsme flexibilní a produktivita vůči zákazníkovi je vysoká. Na druhou stranu je ale vnitřní produktivita velmi malá, což je dáno nemocností a sníženou produktivitou práce, která je u našich



- • • lidí se sníženou pracovní schopností oproti zdravému člověku třicetiprocentní. Ale takový je prostě náš model.

**/ Je ve vaší firmě možné, aby došlo ke změně poměru zdravotně postižených zaměstnanců vůči zdravým do takové míry, že byste ztratili status chráněné dílny?**

To se nesmí stát.

**/ Proč se to nesmí stát?**

Protože bychom ztratili povinnou dotaci státu ve výši 33 % zmíněné průměrné minimální mzdy na postiženého zaměstnance. Bez toho by náš podnikatelský model zaměřený na zaměstnávání osob se zdravotním postižením nefungoval. Mohli bychom sice jít s firmou dál, ale museli bychom propustit 70 % lidí, kteří jsou u nás permanentně nemocní. Se zbylými 30 % bych dělal menší obrat, ale s větší produktivitou. My ale budeme vždycky preferovat občany se zdravotním postižením.

*Vedeme evidenci uchazečů, protože dnes už nebereme každého. Uplatnění si u nás najdou jenom ti, kteří neztratili základní pracovní návyky a chtějí pracovat.*

**/ Jak je nabíráte?**

Dělá tady 250 lidí, každý má příbuzné a ti se ptají po volných pracovních místech. Vedeme evidenci uchazečů, protože dnes už nebereme každého. Uplatnění si u nás najdou jenom ti, kteří neztratili základní pracovní návyky a chtějí pracovat. Nemusejí být ani v evidenci úřadu práce. Na takové sice nezískáme dotaci na zřízení pracovního místa, ale po celkové rekonstrukci firmy jsou naše místa pro postižené už vyhovující, takže v téhle oblasti peníze ani nepotřebujeme. Dotaci ke mzdě ale dostat můžeme – ta se váže jenom ke zdravotnímu stavu zaměstnanců, ne k tomu, jestli jsou v evidenci.

**/ Dá se tedy mluvit o postupném růstu jak v počtu zaměstnanců, tak v objemu prodeje. Jak a kde získáváte nové zákazníky?**

Každoročně plánujeme zvýšení obratu zhruba o 10 %. Vždycky jsme ho však překročili o více než 30 %. Nové zákazníky však paradoxně nepotřebujeme, protože naši stávající zákazníci zvedají poptávku po námi dodávaných výrobcích. Tím, že plníme včas dodávky v rozumných cenách a ve výborné kvalitě, rozšiřují množství i sortiment odebíraných výrobků. Samozřejmě někdy přijímáme i nové objednávky. Naše obchodní politika už ale dneska není tak dravá, jako byla v prvních třech letech. Není to potřeba.

*Vždy jsme byli solidní a to je také silná stránka naší firmy. Na čem se domluvíme, to platí po celou dobu obchodu: dodržíme včasnost dodávek, dodáme přesně to, co slíbíme – v dohodnutém množství i kvalitě. A na tuhle solidnost spousta zákazníků slyší.*

**/ Byla ale doba, kdy jste svoje zákaznické portfolio teprve budovali. Co bylo tehdy pro získání zakázky rozhodující? Snažili jste se přesvědčit tím, že vaše podnikání má sociální rozměr?**

Fungovalo to následujícím způsobem: Někam jste přijel a oni vám řekli, že od vás budou odebírat jen tehdy, když budete rychlejší, kvalitnější a levnější. Museli jsme splnit tyhle tři podmínky a to byl největší problém. Co se týče sociálního rozměru, jedna skupina firem vám přímo řekla, že zaměstnáváte křiply, tak abyste šel pryč. Pak byla skupina těch, kteří chtěli všechno „zadarmo“. A ti třetí chtěli také všechno „zadarmo“, ale k tomu ještě náhradní plnění. A mezi těmito třemi skupinami jste musel nějak obchodně prorazit.

### • • • / Jaká tedy byla vaše strategie?

My jsme nekompromisně řekli, že nemůžeme být levnější a rychlejší a k tomu ještě poskytovat náhradní plnění. Ale kvalitnější být samozřejmě můžeme. Čili že nejsme sponzory, nedotujeme své odběratele, ale zato máme stabilní cenovou politiku. Vždy jsme byli solidní a to je také silná stránka naší firmy. Na čem se domluvíme, to platí po celou dobu obchodu: dodržíme včasnost dodávek, dodáme přesně to, co slíbíme – v dohodnutém množství i kvalitě. A na tuhle solidnost spousta zákazníků slyší.

## / Jedinečnost TABUC-PACKu

### / Co je ve vaší firmě jedinečné v porovnání s běžnou firmou? Řekněte z pohledu ekonomického...

Je to takzvaný minimální nadstav. Když podnikáte s pracovní silou, která je zdravotně postižená, musíte mít aspoň patnáctiprocentní nadstav zaměstnanců. Maximum je sto procent navíc. Stalo se nám třeba, že jsem měl mít na směně devadesát lidí a přišli mi jen tři. Ne vždy je to způsobeno tím, že lidé nechťejí pracovat. Mám tady spoustu srdcařů, lidí, kteří mají cukrovku nebo zase trpí velkými teplotními výkyvy počasí. Za svoje problémy opravdu nemohou a do práce prostě nepřijdou. Zkolabovali by a my bychom jim stejně volali záchranku. A to je zbytečné.

Takovou situaci většinou řešíme tak, že ten, kdo jde domů z ranní směny a má být vysřídán někým ze směny odpolední, se většinou sám přihlásí a řekne: Místře, vy tady nemáte lidi, tak já budu pracovat i odpoledne. Tihle lidé jsou takové zdravé jádro, na kterém je firma postavená.

*Když podnikáte s pracovní silou, která je zdravotně postižená, musíte mít aspoň patnáctiprocentní nadstav zaměstnanců. Maximum je sto procent navíc. Stalo se nám třeba, že jsem měl mít na směně devadesát lidí a přišli mi jen tři.*

Taky myslíme na jednu velice důležitou věc: lidé musejí znát celou výrobu. Ne, že jeden umí jen lepit, jiný sekát a další zase tisknout. Naši lidé procházejí výrobním kolečkem, ve kterém se učí všem zručnostem tak, aby byl každý nahraditelný. Proto umíme absenci operativně vykrýt z lidí, kteří zrovna přijdou do práce.

### / A z pohledu lidského?

Mnohokrát na těch lidech vidíte, jak jsou tady šťastní – jsou mezi svými, nemusí sedět za oknem, koukat na ulici a nudit se, protože nemají práci. Jsou šťastní, protože mohou vytvářet nějakou hodnotu. I když je naše produktivita v přepočtu na zaměstnance nízká,

ti lidé dělají opravdu na plný výkon. Někdy na nich dokonce vidíte, že už jsou v křeči, a přesto by chtěli dělat ještě víc. Já jim vždycky říkám: „Méně je někdy více. Dělejte kvalitní práci, ale dělejte ji tak, aby vás to zbytečně nezatížilo. Dneska mi tady odvedete dvakrát víc práce než včera, ale zítra mi do práce nepřijdete vůbec.“ Aby člověk tohle pochopil, potřebuje se naučit jejich psychologii, mentalitu, jejich vnímání světa. Oni mají úplně jiné problémy, než máte vy. To, čemu oni říkají problém, vy často ani nezaznamenáte.

### / Jak jste se tomu přizpůsobil?

První dva roky byly pro mě obrovsky těžké, protože jsem hodně energický člověk – takový buldok, jdu prostě za vším až do finále. A tihle lidé mě ubíjeli. Opravdu, strašně mě utiskovali v rozletu. Ale když jsem se naučil vnímat jejich svět, zjistil jsem, že oni opravdu nemohou dělat víc. Prostě to nejde. Zdravý člověk má leckdy ještě rezervy, ale oni žádné rezervy nemají, opravdu jedou na doraz. Ale ani tak nevnímám ty lidi jako postižené. Beru je, jako by byli zdraví. Ano, mají sníženou produktivitu práce, ta je ale dána jejich handicapem.

Ostatně občanem se zdravotním postižením se můžete stát během pěti vteřin. Stačí autonehoda a je to. Tak třeba Leoš, náš šéf nákupu. Kdysi to byl zdravý kluk, ale jel v autě nepřipoutaný. Při nehodě se mu přeštlípla páteř a on se ocitnul na vozíku. Leoš je nesmírně vděčný za to, že u nás může pracovat. Je chytrý a obětavý – plnohodnotný člověk. Sportuje a je také členem paralympijského výboru. Je to lukostřelec – vloni jsme mu sponzorovali nákup luku.

### / Jak moc se staráte o svoje zaměstnance i mimo pracovní dobu?

Pořádáme samozřejmě různé večírky na závěr roku. Udělá se společná večeře nebo oběd, kde jim poděkuju za dosavadní práci, popřeju krásné svátky a hlavně hodně zdraví do nového roku. Pak pořádáme maškarní bál. Všechno hradí firma – pití, hudbu a tak. Ti lidé jsou vděční za každou akci, na kterou můžou jít. Pak si ale pořádají leccos sami mezi sebou. Třeba se slaví něčí narozeniny, to se sejdou v jídelně a dají si kávičku. Podobné srazy bývají hodně navštěvované. Vždycky na nich poznám lidi, kteří u mě pracují. Taky bychom u nás chtěli vytvořit nějaké odpočinkové centrum, lavičky a parčík.

## / Na závěr

### / Říkáte, že vaše firma je už dnes stabilizovaná – máte zaběhanou výrobu, stálé zákazníky. Chcete se ještě vůbec vydávat nějakým novým směrem? Jak přicházíte na nové nápady a jak je realizujete?

U mě se pravidelně střídají dvě období. Pět let mám nějakou myšlenku nebo strategii, po pěti letech toho většinou ve firmě dosáhnou, a pak se dostává pocit prázdnoty. Nevím, jestli to znáte – jako když vyhasne pec. Firma se zaběhla, vy jste tomu věnoval všechno, jenže – co dál? To pak máte pocit, že už jste zbytečný. Ale shodou náhod mě vždycky něco



napadne. I když jsem třeba někde v zahraničí u moře na dovolené, tak se koukám na hotel a počítám, jakou může takový hotel udělat tržbu – mozek mi stále pracuje.

Je pro mě velice důležité, že moji lidé mi rozumějí, že ví, co chci, že ví, jakou mám firemní strategii, pomáhají mi firmu rozvíjet. Podíl jejich práce je předpokladem jak dnešního, tak budoucího úspěchu. Můžete mít hlavu plnou nápadů, ale ty jsou k ničemu, když nebudete mít kolem sebe lidi, kteří vám je pomůžou zrealizovat. Proto říkám, že si svých lidí vážím. Bez nich by to nešlo.

### / Kdyby chtěl někdo vaši firmu koupit, prodal byste mu ji?

Tuhle otázku jsme řešili počátkem loňského roku. Firma, která nám dodává lepenku z Německa, nám

*Je pro mě velice důležité, že moji lidé mi rozumějí, že ví, co chci, že ví, jakou mám firemní strategii, pomáhají mi firmu rozvíjet. Podíl jejich práce je předpokladem jak dnešního, tak budoucího úspěchu. Můžete mít hlavu plnou nápadů, ale ty jsou k ničemu, když nebudete mít kolem sebe lidi, kteří vám je pomůžou zrealizovat.*

nabídla, že by náš podnik odkoupila. Tenkrát jsme hrdě prohlásili, že nechceme. Nabízeli obrovský balík peněz, asi 150 milionů, ale my jsme to odmítli. Prodej nebo kapitálový vstup by s sebou nesl riziko, že by se z našeho podniku stala normální firma. Cizí firma by zainvestovala, koupila by stroje, dělníky a já bych neměl žádnou záruku, že by tu lidé mohli dál zůstat a pracovat. Sice by mi to mohlo být jedno, ale asi by mi to jedno nebylo. Mohl bych dostat peníze, se kterými by se mi velmi dobře vedlo do konce života, ale asi bych sám se sebou nedokázal žít.

### / Kdybyste se mohl vrátit o pár roků nazpátek, co byste udělal jinak? Jakých chyb jste se dopustil?

Méně bych se bál. V roce 1990 jsme byli ještě hodně při zdi. Báli jsme se třeba půjčit si milion korun. Je to logické: původní profesí jsem zootechnik, dělal jsem na statku v Teplicích, měl jsem dvě děti a 1740 korun hrubého. Představa, že bych si půjčil milion, pro mě byla nepředstavitelná.

Dnes už mám jiný rozum, ale ten čas se vrátit nedá. Celkově jsem udělal spoustu chyb, které mě stály obrovské peníze. Několikrát jsem vsadil na odběratele, který vypadal seriózně, ale pak nám třeba nezaplatil.

Vždycky jsem razil cestu, že chybami se člověk učí. Sice někdy dost draho, ale tohle školení, jak já tomu říkám, mě naučilo vnímat firmu i pocitově. Firma, to není jenom byznys – kolik mi přijde na účet

a kolik jsem vyfakturoval – je to živý organizmus. Má své zákonitosti, své extrémy, své problémy – stejně jako člověk. Ostatně, dělají tady lidé, ne stroje. Někdy je to sice úmorné, ale všechno se dá řešit bez emocí, bez řvaní a „hulvátovin“. Všechno má své řešení. A když nemá, jdu od toho a prostě to neřeším.

*Firma, to není jenom byznys – kolik mi přijde na účet a kolik jsem vyfakturoval – je to živý organizmus.*

